

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التحالف الإستراتيجي كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة  
الاقتصادية في ظل تحديات العولمة  
- دراسة حالة شركات التأمين -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

إشراف الدكتور:

الأستاذ الدكتور رابح زييري

مساعد مشرف:

الأستاذ الدكتور قدور بن نافلة

إعداد الطالبة:

سميرة مرقاش

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر " أ "	د.عاشور مزريق
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	أ.د/ رابح زييري
مساعد مشرف	جامعة الشلف	أستاذ	أ.د/ قدور بن نافلة
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ	أ.د/ عبد القادر بريش
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ	أ.د/ يوسف بومدين
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر " أ "	د. الحاج مداح عرابي
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر " أ "	د. حسين حساني

السنة الجامعية 2015-2016

# الإهداء

إلى الذين ربّاني صغيراً، وعلماني كثيراً، ورعياني ووجهاني كبيراً... فكاننا  
نعم من يربي ويعلم ويرعى ويوجه.

إلى الذين خفضت لهما جناح الذل من الرحمة، أقول في كل وقت  
"ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً".

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.  
إلى رفيق دربي زوجي حفظه الله ورعاه  
إلى نور عيني إبنتي وإبني  
وإلى كل أفراد عائلتي

إلى طلبتي الأعزاء وفقهم الله

إلى كل عربي مسلم، فُرضت عليه التحديات الخطيرة وأوجبت عليه التضحية  
من أجل أن تعيش بلاده وتنعم بالأمن والاستقرار والرخاء وتحافظ على هويتها الإسلامية وجدورها  
التاريخية وأصولها العريقة، في عالم متغير...

أهدي هذا الجهد وفاءً وتقديراً لهم.

# الشكر والتقدير

الحمد والشكر - أولا وأخيرا - لله عز وجل، إذ أعانني ويسر أمري،

ووفقني على إنجاز هذا العمل، فهو نعم المولى ونعم النصير.

كما أتوجه بشكري وتقديري إلى سعادة الأستاذ الدكتور رابح زبيري

بجامعة الجزائر 3 لتفضله

الإشراف على هذه الأطروحة، وبمساعدة في الإشراف من طرف الدكتور بن نافلة قدور بجامعة

الشلف وما غمراني به من علم رفيع كان له الأثر

الأكبر في إثراء هذا العمل.

كما يسعدني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير، وعظيم العرفان

للأستاذة الدكتورة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير، للأستاذة الأفاضل في جامعتنا لما قدموه لي من دعم معنوي

وتوجيهات وتصويبات لتقديم هذا العمل على أكمل وجه.

الشكر موصول لمدراء ومسيري شركات التأمين محل الدراسة و بالأخص المجلس الوطني

للتأمينات بالجزائر العاصمة لما قدموه لي من تسهيلات لإثراء الجانب التطبيقي.

وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير للقائمين على إدارة جامعة الشلف

ولكل من ساهم وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الأطروحة، فجزاهم

الله كل خير.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تكوين التحالفات الإستراتيجية على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية، ولقد اشتملت عينة الدراسة على أربع شركات تأمين منها شركتين من القطاع العمومي وشركتين من القطاع الخاص - كدراسة مقارنة- و تمثلت مفردات العينة في المدراء العامين والمدراء الفرعيين لشركات التأمين محل الدراسة، من خلال توزيع 62 إستبانة على المديرين تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم التعامل مع البيانات المجمعة من خلال جملة من الأساليب الإحصائية وإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يحلل العلاقة بين متغيرات الدراسة والقوة التفسيرية لنموذجها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر للتحالفات الإستراتيجية باختلاف أبعادها على القدرة التنافسية، و بالأخص على بعديها القدرة المالية والقدرة التسويقية، في حين انعدم هذا التأثير على كل من القدرة التكنولوجية والقدرة التنظيمية والبشرية في شركات التأمين العمومية.
  - وجود أثر للتحالفات الإستراتيجية باختلاف أبعادها على القدرة التنافسية بالأخص على أبعادها المشكلة من القدرة المالية والقدرة التسويقية والقدرة التكنولوجية، في حين انعدم هذا التأثير على كل من بعد القدرة التنظيمية والبشرية في شركات التأمين الخاصة، والتأثير يظهر في شركات التأمين الخاصة أكثر منه في شركات التأمين العمومية.
- على ضوء النتائج المتوصل إليها تمت التوصية بضرورة الاهتمام أكثر بإقامة تحالفات إستراتيجية وخاصة في أحد أشكالها وهو المشاركة من خلال سلسلة القيمة، وإقامة أشكال أخرى للتحالف ليكون لها أثر أقوى على تحسين العوامل المشكلة للقدرة التنافسية لشركات التأمين لا سيما العمومية منها.

## الكلمات الدالة:

التحالفات الإستراتيجية، القدرة التنافسية، التنافسية، شركات التأمين العمومية والخاصة.

## ملخص الأطروحة باللغة الأجنبية

### **Strategic Alliance as a Tool to Improve and Enhance the Economic Competitiveness of the Institution in Light of the globalization's Challenge. Case Study: Insurance companies**

#### **Abstract :**

This study aims to identify the affect of building strategic alliances on improving and reinforcing the competitiveness of the Algerian insurance companies. To achieve this objective, a field study was conducted using a sample composed of four insurance companies, two of them are public and the other two are private ones, in order to conduct a cross sectional comparison. The sample contained the general and sub-managers working in the studied insurance companies. Thus, 62 questionnaires were distributed to achieve the study objectives. The collected data from this study was analysed through a set of statistical to test the relationship between the study variables and the explanatory power of its model.

This study concluded the following results:

The “strategic alliances” with all its dimensions has an affect on the studied public insurance companies “competitiveness” especially on the dimensions of “financial capacity and marketing capacity”, while it has no affect on the “technological capacity and organizational capacity” .

The “strategic alliances” with all its dimensions has an affect on the studied private insurance companies “competitiveness” especially on the dimensions of “financial capacity, marketing capacity and technological capacity”, while it has no affect on the “organizational capacity”. This affect is more significant in the private companies than in the public ones.

In the light of these results, the main recommendation of this study was to giving more attention to alliance strategies especially through the value chain and conjoint services, and through other types of alliances that have a stronger affect on improving the competitiveness of insurance companies, particularly in the public insurance companies.

#### **Key words :**

Strategic alliances, competitiveness, public & private insurance companies

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
III	الشكر والتقدير
X	الملخص باللغة الاجنبية
XIII-VI	قائمة المحتويات
XIV	قائمة الجداول
XXI	قائمة الاشكال البيانية
XXIII	قائمة الملاحق
(أ- ق)	مقدمة عامة
54 -2	الفصل الأول : تنافسية المنظمات في ظل العولمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ظاهرة العولمة
3	المطلب الأول: ماهية العولمة
3	أولاً: تعريف العولمة
4	ثانياً: فكرة العولمة في نطاق المنظمات
5	المطلب الثاني: أبعاد ومسببات العولمة
5	أولاً: أبعاد العولمة
7	ثانياً: مسببات العولمة
12	المطلب الثالث: أهداف العولمة الإقتصادية وأدواتها
12	أولاً: أهداف العولمة الإقتصادية
15	ثانياً: أدوات العولمة الإقتصادية
16	المطلب الرابع: منظمات العولمة الاقتصادية
18	المطلب الخامس: تحديات العولمة وإنعكساتها
18	أولاً: تحديات العولمة
19	ثانياً: التحديات التسويقية التي تواجهها المنظمات في ظل العولمة
21	المبحث الثاني: القدرة التنافسية في منظمات الأعمال
21	المطلب الأول: المنافسة والميزة التنافسية

## قائمة المحتويات

21	أولاً: مفهوم المنافسة
22	ثانياً: الميزة التنافسية
23	ثالثاً: القيم التي تحققها التنافسية للمنظمة
25	رابعاً: إدارة التنافسية و التنافسية الجديدة
28	<b>المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها</b>
28	أولاً: تعريف القدرة التنافسية وأهميتها
30	ثانياً: معايير القدرة التنافسية ومتطلبات تحقيقها
31	ثالثاً: المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية
35	<b>المطلب الثالث: آلية بناء القدرة التنافسية</b>
35	أولاً: القدرة التنافسية نظام متكامل
36	ثانياً: نظام تكوين القدرة التنافسية للمنظمة
38	ثالثاً: المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية
40	<b>المطلب الرابع: قياس القدرة التنافسية في المنظمة</b>
40	أولاً: القوة التنافسية الرئيسية
42	ثانياً: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمنظمة
44	ثالثاً: طرق دعم وتعزيز القدرة التنافسية
46	<b>المبحث الثالث: تأثير العولمة على المنافسة والقدرة التنافسية</b>
46	<b>المطلب الأول: ملامح المنافسة في القرن الحادي والعشرين</b>
46	أولاً: ملامح وخصائص المنافسة
47	ثالثاً: العولمة وعلاقتها بتفعيل المنافسة
48	<b>المطلب الثاني: مقترحات لمواجهة تحديات المنافسة</b>
48	أولاً: مقترحات تقليل حالة عدم التأكد
49	ثانياً: إقتراحات بيئة الأعمال
49	ثالثاً: تصميم الإقتراحات
51	<b>المطلب الثالث: الإستفادة من العولمة على مستوى المنظمات</b>
51	أولاً: مقومات أو شروط الاستفادة من العولمة على مستوى المنظمات
52	ثانياً: إدارة التنافسية للمشروعات في ظل التحولات العالمية الجديدة
54	خلاصة

105 – 56	الفصل الثاني: التحالفات الإستراتيجية كبديل إستراتيجي تنافسي
56	تمهيد
57	المبحث الأول: البدائل الإستراتيجية في منظمة الاعمال
57	المطلب الأول: ماهية البدائل الإستراتيجية
57	أولا: تعريف البدائل (الخيارات) الإستراتيجية
60	ثانيا : صعوبات ومحددات الخيار الإستراتيجي
60	ثالثا: العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد وإختيار البدائل
61	المطلب الثاني : الإستراتيجيات العامة للمنظمة
61	أولا: إستراتيجيات النمو
64	ثانيا: إستراتيجية الاستقرار
64	ثالثا: إستراتيجية الانكماش
65	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية
65	أولا: الإستراتيجيات العامة للتنافس ل Porter
68	ثانيا: نموذج (Miles & Snow) للإستراتيجيات التنافسية
69	المطلب الرابع: الإستراتيجيات المساعدة (المعاونة)
69	أولا: التصنيف الاول (الإستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة)
70	ثانيا: التصنيف الثاني
71	ثالثا: التصنيف الثالث (إستراتيجيات تدعم الإستراتيجيات التنافسية)
71	رابعا: التصنيف الرابع (إستراتيجيات تعاونية على مستوى الأعمال)
75	المبحث الثاني: ماهية التحالفات الإستراتيجية
75	المطلب الأول : مفهوم التحالفات الإستراتيجية
80	المطلب الثاني: أهداف التحالفات الإستراتيجية وخصائصها
80	أولا: أهداف التحالفات الإستراتيجية للمنظمات الصغيرة
82	ثانيا: خصائص التحالفات الإستراتيجية
83	ثالثا: تأثير التعاون على التفكير الإستراتيجي في التحالف
84	المطلب الثالث: أسباب ودوافع التحالفات الإستراتيجية
84	أولا: أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية
85	ثانيا: دوافع تكوين التحالفات الإستراتيجية

## قائمة المحتويات

89	المطلب الرابع: تصنيفات التحالفات الإستراتيجية
90	أولاً: التصنيف وفق درجة السيطرة والالتزام بالشراكة
93	ثانياً: التصنيف الوظيفي
95	ثالث: تصنيف Wheelen & Hunger
96	رابعاً: التحالف الأفقي مقابل العمودي
98	المبحث الثالث: نظريات التحالفات (مزاياها والعيوبها)
98	المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية
98	أولاً: نظرية تكاليف الصفقات
99	ثانياً: نظرية الموارد
99	ثالثاً: نظرية المعرفة
99	رابعاً: نظرية تحليل السلوك الإستراتيجي
100	المطلب الثاني: مزايا إقامة التحالفات الاستراتيجية
100	أولاً: مزايا التحالفات الإستراتيجية
101	ثانياً: مزايا إقامة تحالفات إستراتيجية مع المنافسين الحقيقيين أو المحتملين
102	ثالثاً: فوائد إقامة التحالف
103	المطلب الثالث: عيوب ومخاطر التحالفات الإستراتيجية
105	خلاصة
179 – 107	الفصل الثالث: آليات بناء التحالفات الإستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية للمنظمات
107	تمهيد
108	المبحث الأول: الإعداد للتحالفات الإستراتيجية
108	المطلب الأول: محاور وشروط بناء التحالفات الإستراتيجية
108	أولاً: محاور التحالف الإستراتيجي
110	ثانياً: منهجية إعداد التحالف الإستراتيجي
111	المطلب الثاني: خطوات التحالف الإستراتيجية
111	أولاً: مراحل تكوين التحالف
112	ثانياً: تشكيل تحالفات إستراتيجية في المشروع الريادي
113	ثالثاً: خطوات تكوين التحالف الاستراتيجي

## قائمة المحتويات

121	رابعا: إجراءات تطبيق خطوات التحالف
122	خامسا: إرشادات لتحقيق النجاح في خطوات التحالف
122	<b>المطلب الثالث: اختيار الشريك</b>
122	أولا: معيار إختيار الشريك في التحالفات الإستراتيجية
124	ثانيا: أسس إختيار الحليف
124	ثالثا: تسع خصائص مهمة للحليف الجيد
125	رابعا: البحث عن تعاون إستراتيجي
125	خامسا: عدم اليقين من السلوك المستقبلي للشريك
128	<b>المطلب الرابع : المفاوضات وأسباب فشلها في التحالفات الإستراتيجية</b>
128	أولا: مرحلة التفاوض
129	ثانيا: عراقيل تقنية في المفاوضات
130	ثالثا: عراقيل دولية خاصة
130	رابعا: الإجراءات المتخذة لتجنب المشاكل والعراقيل أثناء التفاوض
132	<b>المبحث الثاني : إدارة التحالفات الاستراتيجية</b>
132	<b>المطلب الاول : إختيار مدير التحالف ومتخذ القرار</b>
132	أولا: إختيار المديرين
133	ثانيا: متخذ القرار
134	ثالثا : محتوى الاتفاق
135	<b>المطلب الثاني : الخطر والثقة في إدارة التحالفات</b>
135	أولا: أهمية الخطر في التحالفات
137	ثانيا : العلاقة بين الثقة والرقابة ( تأثير الرقابة على الثقة)
139	ثالثا: تخفيض الخطر عن طريق دمج الثقة والرقابة معا
139	<b>المطلب الثالث: إستراتيجيات تطوير التحالف</b>
139	أولا : إستراتيجيات تطوير وتنمية التحالفات الإستراتيجية
141	ثانيا: شروط التحالف الإستراتيجي الناجح
143	المطلب الرابع: نحو نموذج التحالفات الإستراتيجية
146	<b>المبحث الثالث : تقييم أداء التحالفات الإستراتيجية</b>
146	المطلب الأول : تقييم التحالفات الإستراتيجية

## قائمة المحتويات

146	أولاً: تقييم التنفيذ للتحالفات الإستراتيجية
147	ثانياً: إنعكاسات مخاطر التحالف على مجالات أخرى
148	ثالثاً: قياس الأداء في التحالفات الإستراتيجية
149	رابعاً: مكونات مقاييس الأداء
150	خامساً: خصائص وأشكال المقاييس
151	سادساً: معايير قياس الأداء في التحالف
152	<b>المطلب الثاني: نجاح أو فشل التحالفات الاستراتيجية</b>
152	أولاً: مقاييس نجاح وفشل التحالفات
153	ثانياً: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية العالمية
154	ثالثاً: إستراتيجيات تحقيق النجاح
155	رابعاً: أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية
157	<b>المطلب الثالث: تجديد التحالف وعدم إستقرارية التحالف</b>
157	أولاً: تجديد التحالف مع الشركاء السابقين ( الحلفاء السابقين )
158	ثانياً: حالة عدم إستقرارية التحالفات
159	<b>المبحث الرابع : أثر التحالفات الإستراتيجية على المنافسة والقدرة التنافسية</b>
159	<b>المطلب الأول: تأثير التحالف على الدينامكية التنافسية</b>
160	أولاً: التحول من المنافسة التقليدية إلى الجماعية
163	ثانياً: مداخل دينامكية التنافس ( التعاون والتنافس )
166	<b>المطلب الثاني: استخدامات التحالف الاستراتيجي للحصول على القدرة التنافسية</b>
166	أولاً: تأثير التحالف على المنافسة
167	ثانياً : مساهمة التحالف الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات
170	<b>المطلب الثالث: استخدام التحالفات في بناء القدرة التسويقية للمنظمات لتعزيز قدراتها التنافسية</b>
170	أولاً: دعم الشركاء الرئيسيين
172	ثانياً: بناء القوة من خلال الشبكات الاستراتيجية
175	ثالثاً : إستخدام التحالف لإحباط الخصوم
179	خلاصة

271- 181	الفصل الرابع: تأثير التحالفات الإستراتيجية على القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر
181	تهيد
182	المبحث الأول: شركات التأمين في قطاع التأمين الجزائري
182	المطلب الأول: ماهية الخدمة التأمينية والخطر
182	أولا: مفهوم الخدمة التأمينية
184	ثانيا: تعريف نشاط التأمين
186	ثالثا: أركان التأمين
187	رابعا: إعادة التأمين
189	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن التأمين في الجزائر
189	أولا : مرحلة الاستعمار
190	ثانيا : مرحلة الاستقلال
193	ثالثا : منتجات سوق التأمين الجزائري
200	المطلب الثالث: شركات التأمين المتواجدة في الجزائر
200	أولا : شركات التأمين قبل صدور القانون 95-07
201	ثانيا : الشركات المعتمدة عند صدور الأمر 95-07
202	ثالثا : الشركات الأخرى في قطاع التأمين الجزائري
205	رابعا: الهيئة الاستشارية في التأمين
206	خامسا : جهاز الرقابة على التأمين
207	سادسا : توزيع المنتجات التأمينية
207	المطلب الرابع : نماذج عن اتفاقيات وأشكال التعاون في قطاع التأمين
212	المبحث الثاني : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
212	المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة
215	المطلب الثاني : أسلوب جمع البيانات والمعلومات
216	المطلب الثالث : بناء أداة القياس واختبارات الصدق
221	المطلب الرابع : أساليب المعالجة الإحصائية
223	المبحث الثالث : مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
223	المطلب الاول : تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية

## قائمة المحتويات

225	المطلب الثاني : تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
246	المطلب الثالث : تحليل وعرض إختبار فرضيات الدراسة
271	خلاصة
279- 273	خاتمة عامة
290 – 281	مراجع
302 -292	ملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم	
36	القدرات التي تتشكل منها القدرات التنافسية	01	01
50	ملخص تحليل العوامل البيئية الخارجية لمنظمة تسويق الحواسيب	02	
83	خصائص التحالف الإستراتيجي	01	02
89	أسباب تكوين تحالف إستراتيجي بين المنظمات	02	
90	تقسيم دوافع تشكيل التحالف	03	
115	أهم نواحي القوة والضعف / الفرص والتهديدات	01	03
122	معايير اختيار الشريك	02	
151	معايير قياس الاداء في التحالف	03	
160	الفروقات الجوهرية بين المنافسة التقليدية والمنافسة الجماعية	04	
168	التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول للأسواق	05	
168	الروابط التوزيعية والتحالفات	06	
189	أهم القوانين المنظمة لنشاط التأمين في الجزائر	01	04
213	البعد الجغرافي وتوزيع الاستبيان	02	
214	تقييم الاستبيان	03	
217	المصادر المستعملة في الاستبيان	04	
218	معاملات الثبات للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات التحالفات الإستراتيجية وجميع عبارات محور التحالفات الإستراتيجية	05	
218	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات القدرة التنافسية وجميع عبارات محور القدرة التنافسية	06	
220	معاملات الثبات ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbach ) لأداة الدراسة	07	
221	مقياس ليكارت ذو الخمس درجات	08	
222	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	09	
223	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	10	
224	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسؤولية	11	
224	توزيع الشركات محل الدراسة حسب سنوات الخبرة في نشاط التأمين	12	
225	توزيع شركات محل الدراسة حسب متغير الحجم	13	

## قائمة الجداول

227	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاريع المشتركة من وجهة نظر المدراء	14
229	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في سلسلة القيمة من وجهة نظر المدراء	15
231	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتراخيص من وجهة نظر المدراء	16
233	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للخدمات المشتركة من وجهة نظر المدراء	17
234	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الأربعة للتحالفات الإستراتيجية	18
237	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات المالية من وجهة نظر المدراء	19
239	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات التسويقية من وجهة نظر المدراء	20
241	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات التكنولوجية من وجهة نظر المدراء	21
243	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات البشرية والتنظيمية من وجهة نظر المدراء	22
244	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الأربعة للقدرات التسويقية	23
246	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالفات الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي في القطاع العام	24
247	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالفات الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة في المسؤولية في القطاع العام	25
248	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالفات الإستراتيجية حسب متغير خبرة الشركة في مجال التأمين في القطاع العام	26
248	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالفات الإستراتيجية حسب متغير حجم الشركة في القطاع العام	27
249	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات القدرة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي في القطاع الخاص	28
250	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات القدرة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة في المسؤولية في القطاع الخاص	29
251	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات القدرة التنافسية حسب متغير خبرة الشركة في مجال التأمين في القطاع الخاص	30
252	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات القدرة التنافسية حسب متغير حجم الشركة في القطاع الخاص	31
253	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الإستراتيجي ومتوسطات القدرة التنافسية حسب متغير نوع القطاع	32

## قائمة الجداول

253	نتائج اختبار التباين الاحادي لدلالة الفروق بين شركات التأمين المبحوث لاستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالف الاستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية باختلاف القطاع ( عام، خاص)	33
254	نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول لتكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة المالية لشركات التأمين العامة	34
256	نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التسويقية لشركات التأمين العامة	35
258	نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين العامة	36
259	نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين العامة	37
261	نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي جميعها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة	38
263	نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول لتكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة المالية لشركات التأمين الخاصة	39
264	نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التسويقية لشركات التأمين الخاصة	40
266	نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين الخاصة	41
268	نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين الخاصة	42
269	نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي جميعها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين الخاصة	43

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم	
ج	نموذج الدراسة	01	مقدمة عامة
11	نموذج نشأة الإيزو	01	01
19	نموذج أسس المنافسة ومتطلباتها	02	
28	مراحل التنافسية الجديدة	03	
32	النظام الكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الدينامكية فيما بينهم	04	
36	نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية	05	
38	نموذج الفجوات التنافسية	06	
41	القوة التنافسية لـ "مايكل بورتر"	07	
45	أثر تقليص الوقت على ربحية المنظمة	08	
72	التحالفات الإستراتيجية المتممة العمودية والأفقية	01	02
79	التحالف الاستراتيجي	02	
92	أنواع التحالفات الإستراتيجية	03	
97	التحالف الافقي والعمودي	04	
110	ثلاثي التحالف الإستراتيجي	01	03
113	رسم توضيحي لخطوات التحالف	02	
131	مراحل تحقيق التحالف	03	
142	مبادئ التحالف	04	
144	أنموذج مقترح للتحالف	05	
148	مقياس مركب لأداء التحالفات الإستراتيجية	06	
151	أدوار المدير المتعلقة بقياس أداء التحالف	07	
165	مداخيل دينامكية	08	
167	متطلبات إضافة قيمة جديدة للمنتج	09	
168	دور التعاون في خلق منتجات ذات قيمة مضافة	10	

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
292	إستبيان الدراسة باللغة العربية	الملحق (01)
296	إستبيان الدراسة باللغة الفرنسية	الملحق (02)
302	أسماء الأساتذة المحكمين	الملحق (03)

# مقدمة عامة

## توطئة

في ظل انفتاح الأسواق العالمية جراء ظاهرة العولمة، مما أدى إلى إزالة أغلب الحواجز عن حرية انتقال رأس المال والأفراد من مكان لآخر، كما ازدادت حدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي، الأمر الذي يستدعي من مختلف منظمات الأعمال اعتماد طرق تحميها من مخاطر هذه المنافسة، وتساعد على اكتساب قدرات تنافسية تسمح لها بالبقاء في ميدان عملها، ومن ثم أصبح لزاماً على كل منظمة من منظمات الأعمال ترغب في الاستمرار والبقاء في الأسواق، وضع إستراتيجية تعمل من خلالها على تحليل الفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تواجهها، آخذة بعين الاعتبار أنّ هذه الفرص والتحديات لم تعد محصورة في بيئتها المحلية بل تتعدى إلى البيئة الدولية.

وتتوّفر لمنظمات الأعمال عدّة بدائل إستراتيجية تسمح لها بمواجهة المنافسة، فإمّا أن تبقى على الوضع القائم أو تعمل على تقليص نشاطها من خلال التركيز على نشاط محدد، أو قد تميل إلى التوسع، وهذه الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتمّ في ظلّ استراتيجيات أخرى تقوم على العمل والتركيز على صناعة واحدة، أو التوجه نحو العمل في أكثر من صناعة أو قطاع واحد.

إن اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقّف على إمكانيات وتصوّرات المنظمة، فقد تتولّى منظمة الأعمال الواحدة تطبيق إستراتيجيتها بالاعتماد على إمكانياتها الخاصة من خلال رفع حجم رأس المال والتوظيف ورفع وتحسين مستوى الإنتاج، أو إستراتيجية الشراء والاندماج، أي اختيار إستراتيجية تنافسية تساعد في امتلاك القدرة على مواجهة منافس أو منافسين آخرين أقوى في نفس القطاع أو قطاع بديل أو منافس يلي نفس الحاجة للمستهلكين.

ولمواجهة هذا الصراع كان لزاماً على منظمات الأعمال ابتكار وسائل للحماية، فنتج من جرّاء ذلك ظهور التحالف كشكل من أشكال التعاون وظهور التكتلات الاقتصادية، حيث تحولت منظمات أعمال كبيرة أنفكها التنافس من إستراتيجيات التنافس إلى إستراتيجيات التعاون والتحالف، وتحول المنافسين السابقين إلى حلفاء اليوم واتجهوا إلى تظافر الجهود والإمكانيات والقدرات لتطوير التكنولوجيات ومنتجات جديدة وتحقيق اقتصاديات الحجم والنفوذ إلى أسواق جديدة.

إن التحالف الإستراتيجي يعتبر اليوم ضرورياً لمواجهة التحديات المفروضة على منظمات الأعمال، وهي تحديات متعددة منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية. فتعقّد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير خاصة العاملة منها في بعض القطاعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، مثل ما هو حال المنظمات البترولية والبتروكيماوية والمنظمات العاملة في مجالات الإعلام الآلي والأدوية...، تفرض على منظمات الأعمال العاملة في هذه القطاعات الدّخول في تحالفات فيما بينها من أجل مواجهة أعباء عمليات البحث والتطوير.



أمام هشاشة بنية منظمات الاعمال في الدول النامية والتي لا قدرة لها لمواجهة التحديات والتطورات المتجددة يفرض عليها البحث عن البديل الإستراتيجي الافضل الذي يساعدها على البقاء والتطوير وتحديد الموارد والكفاءات والمهارات، وعلاج جوانب القصور والضعف في إستراتيجياتها بإستخدام إستراتيجية التحالف بدلا من الصراع والمنافسة غير المجدية، وهذا الوضع يمس أغلب الدول النامية بما فيها الجزائر.

وضمن هذا السياق شرعت الجزائر في تبني مجموعة من الإصلاحات على المستوى الاقتصادي مع بداية التسعينيات لمسايرة الاتجاه العالمي، وقد شملت هذه الإصلاحات عدة قطاعات من بينها القطاع المالي والتأميني، وكان لصدور الأمر 07/95 الصادر في 1995/01/25 المتعلق بالتأمينات الرغبة الواضحة من طرف السلطات المالية الجزائرية في تحرير القطاع التأميني وتطويره وفتحه أمام المنافسة، حيث نص على السماح بإنشاء الشركات التأمينية الخاصة الوطنية أو الأجنبية، ورخص بفتح فروع لشركات تأمينية أجنبية في الجزائر وقد تم وعدل هذا الأمر بإجراءات تفضيزية أخرى تخص تدعيم الأداء و الرفع من تنافسية القطاع من خلال القانون 04/06 الصادر في 20/02/2007.

ساهمت هذه الإجراءات بظهور بعض أشكال التحالفات الإستراتيجية بين الشركات التأمينية الوطنية والأجنبية من جهة وبين الشركات التأمينية الوطنية و بعض المنظمات البنكية من جهة أخرى، الأمر الذي يدفعنا إلى معرفة دور التحالفات الإستراتيجية في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين في سوق التأمينات الجزائري وما هي الرهانات التي تواجه هذه التحالفات، وهذا بالنظر إلى خصوصية قطاع التأمين والخدمات التأمينية المقدمة والظروف التي تحكم النشاط في الجزائر.

#### أ- إشكالية البحث

إن الظروف التي تواجهها منظمات الاعمال في الوقت الحالي من تغيرات سريعة في كل المجالات: الاقتصادية والاجتماعية وتطور التكنولوجيا والمنافسة الشديدة وغيرها، أدت إلى ظهور تحديات يصعب على منظمات الاعمال التصدي لها بمفردها. ومن أجل ضمان البقاء والاستمرار لجأت العديد من منظمات الاعمال إلى اتباع إستراتيجيات معينة منها التحالفات الاستراتيجية كأداة ضمان البقاء والاستمرار تساعدها على تكوين وتحسين قدراتها التنافسية لمواجهة الوضع القائم بكل تحدياته، ومن هنا تنبثق الإشكالية الرئيسة للدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم التحالفات الإستراتيجية في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر في ظل تحديات العولمة؟.

لتوضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:



- ما هي الدوافع التي تشجع المنظمات على إقامة التحالفات الإستراتيجية، وكذلك التحديات التي تواجهها في نجاح هذه التحالفات؟

- ما هي الخطوات الواجب المرور بها من أجل الإعداد الجيد للتحالفات الإستراتيجية؟

- ما مدى إدراك مديري شركات التأمين في الجزائر لمفهوم التحالفات الإستراتيجية؟

- ما هي الجهود التي تبذلها شركات التأمين من أجل الاستفادة من التحالفات الإستراتيجية المقامة بكل أنواعها؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى للمتغيرات من حيث (المؤهل العلمي، نوع القطاع، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة)؟.

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى للمتغيرات من حيث (المؤهل العلمي، نوع القطاع، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة)؟.

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر تعزى لمتغير القطاع (العمومية، الخاصة)؟.

- "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة بالجزائر؟.

- "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي جميعا في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين الخاصة بالجزائر؟.

ب- أهمية الدراسة:

في ضوء المحاولات الاقتصادية العالمية والمحلية لإعادة صياغة العلاقات بين منظمات الاعمال في مختلف الأنشطة الاقتصادية وتحرير كل أشكال أنشطة المنظمات من كل القيود والانتقال بين الدول بكل حرية، كان لابد من وجود كيانات اقتصادية أكثر قدرة على أداء أنشطتها بفاعلية وكفاءة، و لتحقيق ذلك تسعى المنظمات لإيجاد صيغ للتعاون تحقق التفاعل والتكامل بين المنظمات وفي الوقت ذاته تحقق قدرات تنافسية متميزة مما دعا لظهور أنماط عديدة لحشد إمكاناتها وقدراتها، ومن بين الاستراتيجيات في هذا المجال نجد تكوين التحالفات الاستراتيجية .

وتظهر أهمية التحالفات الإستراتيجية من خلال إقامة علاقات تعاونية متنوعة من حيث مستواها وعدد أطرافها وفي السبل المستخدمة لتحقيقها بهدف تحقيق مزايا تنافسية وكسب المزيد من القدرات التنافسية للمنظمات المتحالفة، وإمداد المنظمات المتحالفة بمجموعة متكاملة ومتبادلة من الخدمات. لهذا شرعت الكثير من المنظمات في تبني لإستراتيجية تنافسية تعاونية في آن واحد من خلال تأسيس شبكة من العلاقات التعاونية مع منظمات أخرى لخلق فرصة أمامها لتحسين قدراتها التنافسية.

وبشكل محدد إن أهمية الدراسة تنبع من دور إقامة تحالفات إستراتيجية في تحقيق التعزيز والتحسين للقدرة التنافسية لشركات التأمين الناشطة في الجزائر سواء العامة منها أو الخاصة .

### ت- أنموذج الدراسة:

استنادا إلى موضوع الدراسة الذي يتمثل في مدى مساهمة التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين العامة والخاصة الناشطة في الجزائر، تتضح متغيرات النموذج والمتكونة من :

**المتغير المستقل:**

التحالف الاستراتيجي بأبعاده الأربعة وهي ( المشاريع المشتركة، المشاركة في سلسلة القيمة، التراخيص، الخدمات المشتركة).

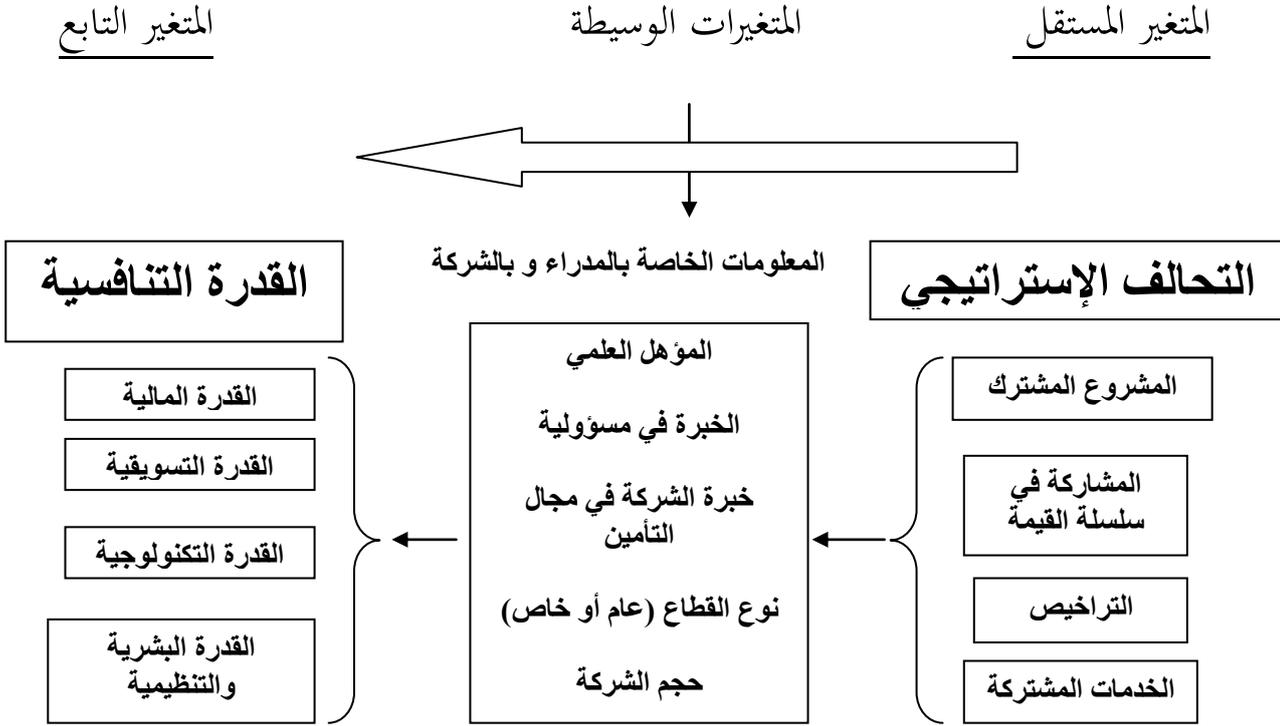
### المتغير التابع :

القدرة التنافسية وأبعادها الأربعة أيضا والمتمثلة في (القدرة المالية، القدرة التسويقية، القدرة التكنولوجية، القدرة البشرية والتنظيمية).

### المتغيرات الوسيطة :

تشمل كلا من الخصائص المتعلقة بالمدراء في شركات التأمين من ( المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المسؤولية)، والخصائص المتعلقة بشركات التأمين من ( الخبرة في مجال التأمين، نوع القطاع، حجم الشركة وقد قمنا بتوضيح الأنموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 01 ): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ث- التعارف الإجرائية

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- **التحالفات الإستراتيجية:** تؤدي الإستراتيجية إلى إحلال التعاون بدل المنافسة الموجودة بين المنظمات التي قد تؤدي إلى خروج أحد المنظمات من السوق وزوالها ، وينتج عن التحالفات الاستراتيجية التعاون في البحث والتطوير والسيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الموارد وتبادل المهارات والخبرات، والمشاركة في الارباح والمنافع ويكون التحالف في المجال الإستراتيجي لفترة محددة مع المحافظة على استقلالية كل المنظمة. وتمثل أبعاد التحالفات الإستراتيجية في أشكال التحالفات الاستراتيجية التالية :
- **المشاريع المشتركة:** تتمثل في المشاركة بين طرفين أو أكثر و غالبا ما يكون أحدهم محليا والآخر أجنبيا، في تكوين منظمة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة فهو كيان تنظيمي مستقل قانونيا واقتصاديا وفي الغالب تكون نسب حق الملكية متقاربة.
- **التراخيص:** هو اتفاق تمنح المنظمة صاحبة التراخيص حقوقا للمنظمات الأخرى في الأسواق أو بلدان أخرى من أجل إنتاج و/أو بيع المنتجات التي تحمل علامتها مقابل عائد تحصل عليه المنظمة المانحة مقابل الخبرات التكنولوجية التي قدمتها.



- المشاركة في سلسلة القيمة : تعد من أقوى التحالفات الإستراتيجية، تتضمن تشكيل علاقات طويلة الأجل مع المجهزين أو الموزعين الرئيسيين للمنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية المتبادلة، فهذا التحالف طريقة ناجحة يمكن المنظمة من اكتساب تكنولوجيا تساعد في تطوير منتجاتها الحالية، وفي الغالب مستوى الالتزام يكون عالياً.
- الخدمات المشتركة (التعاون الأفقي) : تقوم المنظمات بتشكيل علاقات مشتركة مع الشركاء في نفس الصناعة، ويحقق هذا التحالف العديد من المنافع مثلاً تقليل التكلفة وتقليل المخاطر، حيث تقوم بتقاسم الموارد حتى تتمكن من اقتناص الفرص التي لا تستطيع المنظمة الاستفادة منها بمفردها بسبب تكلفتها العالية.

### ثانياً: المتغيرات التابعة

- القدرة التنافسية: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة وفعالية أي قدرة المنظمة على اكتساب نصيب سوقي والحفاظ على أساس مستمر، حيث تنقسم أبعاد القدرة التنافسية إلى أنواع القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية وهي:
- القدرات المالية : الموارد المالية المناسبة التي تغطي كل الاحتياجات التمويلية للمنظمة.
- القدرات التسويقية : امتلاك المنظمة أساليب وإمكانات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتوفير السلع والخدمات اليهم حسب متطلباتهم وفقاً لتوقعاتهم .
- القدرات التكنولوجية: امتلاك المنظمة للتقنيات الجديدة وآخر التطورات التكنولوجية، والمهارات والخبرات (مواكبة التطور التكنولوجي).
- القدرات التنظيمية والبشرية: يتوفر لدى المنظمة التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمتفتح على البيئة، وإملاك الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.

### ج- فرضيات البحث:

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤلات و إشكالية الدراسة مع الطروحات النظرية ومفسرة لمتغيرات النموذج وهي على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى للمتغيرات من حيث (المؤهل العلمي، نوع القطاع، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة)".

- هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المسؤولية".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير خبرة الشركة في مجال التأمين".

- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير حجم الشركة".

#### - الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى للمتغيرات من حيث (المؤهل العلمي، نوع القطاع، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة)".

هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المسؤولية".



- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير خبرة الشركة في مجال التأمين".

- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير حجم الشركة".

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر تعزى لمتغير القطاع (العمومية، الخاصة)".

- الفرضية الرئيسية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة بالجزائر".

هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة المالية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التسويقية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي جميعها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة بالجزائر".

- الفرضية الرئيسية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي جميعا في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين الخاصة بالجزائر".

هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كالتالي

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة المالية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التسويقية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر".

- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

- الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي جميعها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة بالجزائر".

ح- أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو محاولة التعرف على مدى مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية في شركات التأمين العامة والخاصة بالجزائر وذلك من خلال:

1. صياغة إطار نظري من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة في موضوع العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية وتحسين وتعزيز القدرة التنافسية، واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.
2. التعرف على مستوى إدراك المديرين في شركات التأمين في الجزائر لمفهوم التحالفات الإستراتيجية.
3. التعرف على مدى اهتمام المديرين في شركات التأمين في الجزائر بتطبيق إستراتيجيات التحالف.
4. مناقشة طبيعة التحالفات الاستراتيجية التي تمارسها شركات التأمين.
5. تحديد طبيعة القدرة التنافسية التي تمتلكها شركات التأمين بالجزائر.
6. توضيح طبيعة التأثير بين خصائص المديرين بشركات التأمين العامة والخاصة من حيث (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المسؤولية) في تطبيقها لإستراتيجيات التحالف.

7. توضيح طبيعة التأثير بين خصائص شركات التأمين العامة والخاصة من حيث (الخبرة في مجال التأمين، الحجم) في تطبيقها لإستراتيجيات التحالف.

8. توضيح طبيعة التأثير بين تكوين التحالفات الاستراتيجية ومدى تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لدى شركات التأمين العامة من جهة والخاصة من جهة أخرى الناشطة في الجزائر.

9. تطوير بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على تحسين الأداء التنافسي لشركات التأمين في الجزائر واكتسابها لقدرات تنافسية قوية.

10. يمكن أن تضيف هذه الدراسة للمكتبة الجزائرية والعربية مرجعا إضافيا عن التحالفات الاستراتيجية من جهة وخاصة في مجال التأمينات من جهة أخرى ، وقد تزود الباحثين الجدد بمعلومات إضافية.

إن دراسة هذه الأهداف سوف تساعد في فهم الترابط بين دوافع ونتائج تكوين وإقامة تحالفات إستراتيجية مقابل تحقيق منافع والقدرات التنافسية.

#### خ- المنهج المستخدم في الدراسة:

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق وتبسيط الضوء على مكوناته وبالتالي نتمكن من بلورة رؤية تساعد على تجاوز الإشكالية، باقتراح حلول موضوعية و واقعية، في دراستنا لمسألة التحالفات الإستراتيجية وأهميتها بالنسبة لشركات التأمين، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانبين النظري والتطبيقي.

إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لوصف الظاهرة موضوع البحث من حيث تعريف التحالف الإستراتيجي ودوافع إقامته وأشكاله وفي معرفة أثره على القدرة التنافسية. أما الجانب التطبيقي فقد ركزنا على المنهج الوصفي لوصف إستجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول مستوى إهتمام المديرين بالتحالفات الإستراتيجية ومستوى إمتلاك القدرة التنافسية، والمنهج التحليلي لتحليل إتجاهات عينة الدراسة وقياس أثر التحالفات الإستراتيجية على القدرة التنافسية لشركات التأمين محل الدراسة .

#### د-دوافع اختيار البحث:

إنّ اختيارنا لهذا الموضوع نابع من :

1. أهمية النشاط التأميني في الجزائر، باعتباره نشاطا مؤلدا لموارد مالية هامة، بالنسبة للخزينة العمومية الجزائرية.
2. ضرورة قطاع التأمين لتطوير خدماته باكتساب المهارات وخبرات فنية وتسويقية لتقدم منتجاته بالتعاون والتحالف مع شركات وطنية وغير وطنية في كل القطاعات بشكل عام.
3. العمل على تحسين وتقوية القدرة التنافسية لقطاع التأمين الجزائري في ظل العولمة وتحدياتها .

4. إن هذا الموضوع تقريبا هو تكملة لموضوع دراستنا في مستوى الماجستير وهو "أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa"، وهذا ما كان له الأثر البالغ في إختيارنا لموضوع هذه الدراسة .

ذ- الدراسات السابقة:

أولا. باللغة العربية:

1. دراسة (بن عزة محمد الأمين، 2003)، " التحالف الإستراتيجي ومدى انعكاسه على واقع المؤسسة - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التحارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن بديل للمنافسة القاتلة بتبني والاهتمام بموضوع التحالف الاستراتيجي في ظل التغيرات المحيطة واعتباره كحل وبديل لتفعيل التسويق من خلال تحقيق التعاون وبلوغ الاهداف المرجوة ، وتوصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن السلطة وليس الدولة تريد التراجع عن سيايتها الاقتصادية منذ الاستقلال بالهروب بأي طريقة من المشاكل التي تواجه الاقتصاد الوطني وما لها من أثار سلبية على المجتمع، وقد أوصت الدراسة بأنه يجب إتباع وصناعة إستراتيجية دقيقة والصحيحة التي تعود بالفائدة على الجميع وهي التحالف الاستراتيجي من أجل ضمان الاستمرار والتأزر والعلاقات الانسانية التنموية والابتكار والابداع والرقي والتقدم.

2. دراسة (بلعور سليمان، 2004 " أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية -حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3 - الجزائر، تهدف هذه الدراسة لإظهار أهمية إنعقاد وإتباع إستراتيجية الشراكة كأحد أشكال أو أنواع التحالفات المباشرة لتحسين الوضعية المالية لمجمع صيدال الجزائر، وقد توصلت الدراسة لجملة من الاهداف أهمها تمثلت في أن الشراكة تساعد في تحسين الوضعية المالية للمنظمة، وقد أوصت الدراسة بتحسين الوضعية المالية للمنظمات بالطرق الاقل تكلفة والأنسب لخصوصية كل قطاع، وأن تبحث عن الشريك المناسب لانعقاد شركات تحقق الأهداف المرجوة.

تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة التي يعتمد عليها الباحث لإجراء دراسته الحالية ،حيث أين توقفت البحوث السابقة تحاول الطالبة تكملة البحث ،أو النظر في الموضوع من زاوية آخري وقد شملت الدراسات السابقة جملة من المواضيع التي تتعلق بمتغيرات البحث وهي التحالف الاستراتيجي و القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية :

3. دراسة (ايمان وديع عبد الحفيظ، 2004 )، " التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة عين شمس، مصر. وكانت تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى وضع إطار مقترح لتحالف يمكن تنفيذه بين الشركات المصنعة للدواء والتابعة لقطاع الأعمال المصري في

أي من المجالات الآتية ( إنتاجيه، تسويقية، بحثية، تمويلية) وذلك بغرض خلق كيانات اقتصادية أكبر تواجه بها تحديات العالمية. وقد توصلت الدراسة للنتيجة مفادها أن وجود علاقات بين إقامة التحالفات المختلفة وكل من المزايا التنافسية، واتجاهات الإدارة، والاستغلال الجيد لبراءات الاختراع. إلا أنها كانت متباينة التأثير، كما أوضحت النتائج أن أنواع التحالفات تتأثر بالميزة التنافسية التي تتوفر لدى تلك الإدارات كما تتأثر بالعناصر الإدارية والكوادر البشرية ومدى الاستغلال الجيد براءات الاختراع.

وتم توجيه التوصيات لأهم ثلاث فئات معنية بتلك الصناعة وهم الجيئات البحثية ( الاهتمام بالباحثين والعلماء وتوفير الكوادر وكفاءات إدارية قادرة على إدارة العملية البحثية)، والجهات الحكومية (توصيها بدعم الشركات ماليا وورقاييا ومدتها بأهم المعلومات الجديدة والمستحدثة التي قد تحتاجها في عملية الانتاج والتسويق)، والشركات توصيها بضرورة توفير التكنولوجيا الحديثة وتوجيه أبحاث المبتكرين لاستغلال النباتات الطبيعية المصرية، مع توجيه الامكانات لإقامة مصنع لإنتاج المواد الخام الكيمائية مع وجود مدراء لهم القدرة على إدارة العملية الانتاجية والتسويقية لاستغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف قومية ترتبط بتلك الصناعة الحيوية.

4. **دراسة ( زغدار أحمد، 2005 )**، التحالف الإستراتيجي خيار للمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3- الجزائر. وتهدف هذه الدراسة إلى إثبات أن التحالفات الاستراتيجية كشكل من أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم ما بين المنظمات الوطنية والمنظمات غير الوطنية يعتبر أفضل تلك الاشكال بالنظر إلى الالتزامات التي ترتبط به والمنافع التي يمكن أن تعود منه، وتوصلت الدراسة لنتيجة بأن الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنظمات العالمية العاملة في المجال التبغ والكبريت، بقدر ما يخدم مصالح تلك المنظمات إلا أنه سيكون مفيد للشركة الوطنية للتبغ والكبريت التي تستطيع من خلال تلك الاشكال من التعاون ( التحالف) تحسين أدائها الانتاجية بالنظر للتطور الحاصل في ذلك المجال.

وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات متمثلة في جملة من الاصلاحات لتكون في موقع قوي يساعدها على عقد تحالفات دولية وعدم الخضوع لإملاءات المنظمات الكبرى في ذلك المجال مثل: رفع القدرة التنافسية للشركة الوطنية للتبغ والكبريت باستعمال قدرتها المالية المتاحة في تحسين فعالية جهازها الانتاجي وتطوير زراعة التبغ في الجزائر لتقليل تكاليف المادة الأولية وتحسين فعالية العنصر البشري من خلال التدريب والتكوين.

5. **دراسة (محمد جودت ناصر، 2006)**، "عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعة السورية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سورية. وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتعميق الاسس والمعايير العلمية لقياس القدرة التنافسية وواقع القدرة التنافسية في المنظمات السورية، والمساهمة في



وضع هيكل تنظيمي للإدارة التسويقية في المنظمات السورية الذي من شأنه تفعيل قدراتها التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنظمة الجودة المتبعة في المنظمات السورية لا تمكن هذه المنظمات على إنتاج منتج ذا جودة عالية تتوافق مع المقاييس الدولية.
- إن عوامل تعزيز القدرة التنافسية المتوفرة في المنتجات السورية لا تمكن من اختراق أسواق جديدة.
- تعتبر التحالفات الاستراتيجية من أهم السبل التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية.

كما وضعت هذه الدراسة بعض التوصيات والاقتراحات منها : العمل على تطوير أنظمة الجودة في المنظمات تمكّنها من إنتاج منتجات بمواصفات دولية، والعمل على توفير المزيد من عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات السورية وذلك بالارتقاء في التصميم واستخدام اجيال تقنية متطورة ، والاهتمام بالبحث والتطوير، والقيام بحملات اعلانية مدروسة بدقة ، العمل على تفعيل دور الدولة في رفع قدرة المنتجات السورية على المنافسة.

6. دراسة (توفيق صالح عبد الهادي ، 2007) ، " العوامل المؤثرة في اتجاهات المدربين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية - دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأردنية"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا - الأردن. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة باتجاهات المدربين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية في شركات استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأردنية، وتوصلت الدراية إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين العوامل المؤثرة ( توافر الخبرة للشركة، أشكال التحالفات الإستراتيجية، القدرة التنافسية المتنوعة التي تحققها التحالفات، التشريعات المالية والقانونية، والإمكانات والبشرية ) واتجاهات المدربين في الشركات نحو تكوين تحالفات إستراتيجية، وقوة هذه العلاقة كانت أعلى من المتوسط بقليل.

و أوصت الدراسة بضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين لدى التفكير بإجراء تحالفات إستراتيجية وضرورة مراعاة عامل الثقافة كأحد العوامل الهامة والمؤثرة في أسلوب التفاوض وتدريب تأهيل المعنيين بعملية التحالف الاستراتيجي لإكسابهم الخبرة الكافية وأن تعمل شركات تكنولوجيا المعلومات على حشد مواردها وخبراتها ووضعها بوتقة واحدة قادرة على الابداع بهدف تعزيز قدرتها التنافسية إضافة إلى تلبية حاجات السوق الأردني المتغيرة.

7. دراسة ( سنية مريم قارة مصطفى، 2010)، " أثر التحالف على الفاعلية التنظيمية على شركتي صيدال الجزائر ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية "، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة آل البيت - الاردن. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أشكال التحالفات الاستراتيجية التي تجمع دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية وصيدال

الجزائر ومستوى تطبيقها ومستوى الفعالية المحقق، واثرت التحالفات الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية لشركة صيدال الجزائر وشركة دار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية، والتعرف على المشاكل التي صادفتها الشركتين إثر التحالف.

وقد توصلت الدراسة لنتيجة مفادها أن كان أعلاها ممارسة التراخيص وبدرجة عالية ثم يليها شراكة سلسلة القيمة والمشاريع المشتركة وتطبيق الخدمات المشتركة متدنيا نسبيا. وتحقق الشركة المبحوثة مستوى متوسط في مجال المؤشرات ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية حيث كان النمو والتوسع هو الهدف من التحالف، في حين لا تتعاون الشركتين بهدف البحث والتطوير أو لتخفيض تكاليف المدخلات الانتاج. أيضا وجود علاقة طرية بين قوة التحالف وأثره على الفعالية التنظيمية حيث تلعب المشاريع المشتركة الدور الأكبر والمهم في التأثير على مستوى الفعالية التنظيمية، ونتيجة أخرى وهي أن العلاقة التحالفية تواجه مشاكل البلد المضيف والتي تعيق نجاح التحالف.

وتوصي الدراسة بضرورة قيام الشركتين بتجديد عقود التراخيص والمشاريع المشتركة لما لهذين البعدين من أثر إيجابي على الفعالية التنظيمية لكلا الطرفين، وتحسين البعد المتعلق بالخدمات المشتركة، وتعزيز تبادل المعلومات التسويقية والاهتمام باستخدام تكنولوجيا جديدة وأن تسعى الشركتين لتحسين ظروف التحالف.

8. دراسة ( أحمد السيد الكردي، 2011 )، " إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية- بالتطبيق على جامعة بنها"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها-مصر. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحويل بروتوكولات علاقات التعاون إلى تحالفات إستراتيجية لتعميق الاستفادة ودعم القدرة التنافسية للجامعة، وتقديم إطار مقترح لبناء إدارة تتولى مهام إدارة العلاقات المشتركة بين الجامعة والحلفاء الاستراتيجيين في مجال التعاون المشترك، واختبار مدى إمكانية تطبيق التحالف الاستراتيجي ومدى نجاحه أو فشل النموذج المقترح عمليا.

وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية : التحالف الاستراتيجي له أثر كبير في دعم القدرة التنافسية للجامعات، واقترحت الدراسة جملة من التوصيات أهمها: أنه على الجامعات المصرية تغيير بروتوكولات وعلاقات التعاون بين الجامعات باتفاقيات التحالف الاستراتيجي لضمان النجاح والرقي للجامعة، ودعم القدرات التنافسية للجامعات المصرية على الخصوص.

9. دراسة ( أياد فاضل محمد التميمي ، شاکر جار الله الخشالي ، 2015 )، "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"- مقال بالجملة الأردنية في إدارة الأعمال، -الأردن. وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر مقومات التحالف الاستراتيجي ( الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، الخبرات التحالفية السابقة) في النجاح الاستراتيجي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمقومات التحالف الاستراتيجي في نجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أن على البنوك التجارية الاردنية الاهتمام أكثر بالمشاريع المشتركة مع البنوك العربية، وضرورة زيادة وعي المديرين بأهمية تطوير الخدمات المصرفية عن طريق الدخول في شركات، ويجب زيادة الثقة في المديرين العاملين فيها وتقوية روح التعاون بين العاملين فيها، مع مراجعة وتقييم مهارات المديرين العملي نفي البنوك في مجال تنفيذ الاستراتيجية المحددة للمساهمة في تقليل مشاكل التنفيذ إلى أدنى مستوى.

ثانياً. باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Ning Li، 2002) ، بعنوان « Mode Choice And Performance Of Strategic Alliances » ، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الاشكال الذي يتعرض له المدراء إثر قرار الدخول في تحالف استراتيجي، و المتمثل في اختيار شكل التحالف ،حيث يتوفر لديهم خيارين هما إبرام تحالف تعاقدى ( مثل عقود الامتياز)، أو المشروعات المشتركة، كما سعت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على هذا القرار (التحالف التسويقي)، وأثر هذا القرار على الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- زيادة الاختلاف الثقافي الدولي بين المتحالفين يؤدي بالمنظمتين إلى اختيار التحالف التعاقدى.
- ينشأ التحالف بالمشاريع المشتركة نتيجة وجود تحالفات سابقة بين المتحالفين.

2. دراسة ( Fatma Elouafi Bougribi ، 2003 ) بعنوان « Les Critères Clefs de Succès Des Alliances Stratégiques Dans Le Domaine Des Services6-Cas Pratique : Secteur hôtelier » ، جامعة الحسن الثاني، دار البيضاء المغرب. وتهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مفهوم التحالفات الاستراتيجية مع ترتيب وتعداد المعايير نجاح التحالفات الاستراتيجية مع التأكد من مصداقية وكفاءة هذه المعايير في قطاع المنظمات الخدمية وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المعايير المفتاحية لضمان عقد و نجاح التحالفات الاستراتيجية في ميدان الخدمات هي اختيار الحليف والثقة المتبادلة والتسيير الفعال لإدارة التحالف و التنسيق بين الحليفين، و اختيار شكل التحالف كلها معايير مهمة ويجب. كما توصي هذه الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار للمعايير السابقة والاهتمام بالتحالفات الاستراتيجية كأسلوب لنجاح المنظمات الخدمية وتحقيق التوسع خاصة في حالة عقد الشراكات .

3. دراسة ( Dovev Lavie ، 2004 ) ، بعنوان « The Inter-Connected Firm Evolution ,Strategy ,And Performance » .

إهتمت هذه الدراسة بالمنظمات التي تملك من التحالفات الإستراتيجية بنوعها التسويقي، منح وكالة، عقود البحث والتطوير المشترك، عقود التوريد طويلة الأجل بهدف الكشف عن تطور المنظمات المتحالفة وأثر هذا التحالف على فعاليتها المالية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لنوع العلاقة المطورة بين المنظمات التي تنتمي إلى الشبكة أثر إيجابي على الميزة التنافسية أكبر من طبيعة الموارد التي يساهم بها كل شريك .

2. تفاعل المنظمة محل الدراسة وأعادت تنظيم شبكتها لتغير اهتماماتها الاستراتيجية .

3. توجد علاقة عكسية بين القدرة النسبية لمساومة الشريك و أداء المنظمة.

4. يرفع التشجيع على المنافسة بين المنظمات المتحالفة من أداءها.

5. دراسة ( Mafouche Yaminak ، 2012 )، بعنوان « Les Alliances Stratégique dans

le secteur des assurance – déterminants et motivations- Cas du protocole d'accord

« SAA /MACIF »، رسالة ماجستير، الجزائر. وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح موضوع التحالفات الاستراتيجية

وأهميته بطريقة متجانسة وتوضيح بطريقة علمية منطقية كيفية إقامة تحالفات استراتيجية ناجحة تساعد شركات التأمين

في تحقيق أهدافها. وقد توصلت إلى النتيجة التالية أن التحالف مع شركات تأمين أجنبية هو خيار استراتيجي

للشركات المحلية للتخفيف من آثار متطلبات السوق المتزايد .

وتوصي الدراسة بإقامة هذا النوع من التعاون (التحالف) المقام بشكل شراكة لتحقيق اكتساب المهارة والمعارف

الضمنية والمهارات الادارية والخبرة التقنية ونقل التكنولوجيا لشركات التأمين المحلية من أجل تقديم منتجات تناسب

مع الطلب وضمان المنافس .

ثالثا. مساهمة الدراسة

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة نجد:

➤ يوجد أثر لخصائص التحالف من حيث (شكل التحالف، التباعد الثقافي، نوع المساهمة في التحالف، علاقة

سابقة مع الحليف) على تحقيق أهداف التحالف مثل الربحية، دخول أسواق جديدة، زيادة الحصة السوقية، الابداع

والابتكار، القدرة التنافسية .

➤ توجد علاقة بين التحالف الاستراتيجي وفعالية التسويق وفعالية إدارة الموارد.

➤ يوجد أثر لأشكال التحالف وتحقيق الفعالية التنظيمية.

➤ يوجد أثر لشكل التحالف ونوع مشاكل البلد المضيف.

➤ أنواع التحالفات تتأثر بالميزة التنافسية .

- التحالفات الاستراتيجية من العوامل التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية.
  - توجد علاقة بين التحالف الاستراتيجي و ضمان الاستمرار والتنمية والابتكار والإبداع والرقي والتقدم.
  - يوجد تأثير لمقومات التحالف الاستراتيجي في نجاح الاستراتيجي للبنوك .
- نلاحظ أن معظم الدراسات التي تعرضنا إليها قد انصبت على دراسة أثر خصائص التحالف من حيث خصائص الحليف، وخصائص العلاقات التحالفية وأثرها على تحقيق الأهداف، واقتراح التحالف الاستراتيجي لتوسيع نشاط المنظمات .
- بالرغم من تطرق بعض الدراسات السابقة لمفهوم القدرة التنافسية ومدى تحقيق الاهداف المتعلقة بها ، إلا أن اغلبها لم تركز على دراسة أثر أشكال التحالفات الاستراتيجية المبرمة على تحسين و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات ولم تشير إلى حالة شركات التأمين .
- وبالتالي تتمثل المساهمة المتوقعة للدراسة الحالية في :
- قامت الدراسة الحالية بالتعامل مع مدى إقامة تحالفات إستراتيجية بين شركات التأمين الناشطة في الجزائر كمتغير مستقل ، وأثرها أو مساهمتها في تحسين القدرة التنافسية لشركات التأمين .
  - ركزت هذه الدراسة على قطاع التأمين كمجتمع الدراسة والذي لم يشار إليه في أي من الدراسات السابقة في خارج أو داخل الجزائر( حيث تم التركيز على مجمع صيدال الجزائر محليا ) .
  - استخدمت هذه الدراسة أربع أبعاد للتحالفات الاستراتيجية وهي: المشاريع المشتركة ، والترخيص، المشاركة في سلسلة القيمة ، الخدمات المشتركة)، وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات الاخرى التي ركزت على أبعاد اخرى غير أشكال التحالف، وإن وجدت أشكال التحالف كأبعاد فقد اقتصرت دراسات أخرى على بعدين على الاكثر من حيث ( التحالف بالملكية، التحالف بغير الملكية ) .
  - إتفقت هذه الدراسة مع دراسة واحدة من حيث أبعاد التحالف ولكن تختلف في نوع الأثر على المتغير التابع والذي هو في الدراسة الاخرى الفعالية التنظيمية بدلا من القدرة التنافسية في الدراسة الحالية .
  - استخدمت هذه الدراسة أربعة أبعاد للمتغير التابع للقدرة التنافسية، تمثلت في ( القدرة المالية، القدرة التسويقية، القدرة التكنولوجية، القدرات البشرية والتنظيمية) والتي اختلفت عن الدراسات الاخرى من حيث عدم وجود أبعاد للقدرة التنافسية أصلا أو في بعض الدراسات الأخرى أبعاد مختلفة.

➤ تعتبر هذه الدراسة الأولى في حدود علم الطالبة، إذ تتناول موضوع التحالف الاستراتيجي في قطاع التأمين وما يتضمنه من خصوصية و في البيئة الجزائرية ، و بدراسة قياسية وليست دراسة مالية أو كمية لأنه كما هو معروف قطاع التأمين ينتمي للقطاع المالي مثله مثل القطاع المصرفي (البنوك) .

## ر- حدود الدراسة:

تتمثل في الآتي:

**1\* الحدود العلمية (الموضوعية):** تمثلت الحدود العلمية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة في التركيز على مفهوم التحالف الاستراتيجي (التحالفات الاستراتيجية)، وأثره على القدرة التنافسية لشركات التأمين الناشطة في الجزائر والقيام بدراسة مقارنة بين شركتين من القطاع العام وشركتين من القطاع الخاص للتأمين.

**2\* الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميداني على مستوى المديرية العامة لدى شركات التأمين الناشطة في الجزائر والتي موقعها في الجزائر العاصمة، وبالتركيز على أربع شركات تأمين من القطاع العام إثنين منها (الشركة الجزائرية للتأمين SAA، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT)، وشركتين من القطاع الخاص وهم (سلامة للتأمينات الجزائر Salama assurances Alger ، إيلانس للتأمينات Alliance assurances).

**3\* الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة من المديرين المتمثلين في المديرين العامين والمديرين الفرعيين المتواجدين على مستوى المديرية العامة لدى شركات التأمين الاربعة المعنية بالدراسة.

**4\* الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة بجانبها الميداني خلال الفترة (أكتوبر 2015- ماي 2016).

## ز- هيكل الأطروحة:

لقد عالجتنا موضوع التحالفات الإستراتيجية كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين الجزائرية في ظل العولمة ضمن جزئين .

**الجزء الأول** من هذا العمل خصصناه للجوانب النظرية ذات الصلة بالموضوع، لوضع الاقتصاد العالمي في ظل التغيرات الكثيرة التي يعرفها وأثر ذلك على الوضع التنافسي للمتعاملين في هذه السوق، مفهوم المنافسة والقدرة التنافسية في الفصل الأول من هذا العمل تحت عنوان: تنافسية المنظمات في ظل العولمة كفصل تمهيدي من خلال ثلاث مباحث هي: المبحث الأول حول ظاهرة العولمة، والمبحث الثاني يتضمن التنافسية والقدرة التنافسية، والمبحث الثالث خصص لأثر العولمة على التنافسية والقدرة التنافسية للمنظمات.

في حين خصصنا الفصل الثاني من هذا الجزء لاستعراض البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة كمقدمة لموضوع التحالفات الإستراتيجية لذلك سنبداً في هذا الفصل: المبحث الأول تحت عنوان البدائل الإستراتيجية لمنظمة

الاعمال، ثم المبحث الثاني حول ماهية التحالفات الإستراتيجية، و المبحث الثالث خصصناه لنظريات التحالفات الإستراتيجية مزايا وعيوب.

في حين أفردنا الفصل الثالث لدراسة آليات بناء التحالفات الإستراتيجية وأثرها على القدرة التنافسية من خلال أربع مباحث، وهي: المبحث الاول خصص لإعداد التحالفات الإستراتيجية، والمبحث الثاني حول إدارة التحالفات الإستراتيجية ثم المبحث الثالث لتقييم أداء التحالفات الإستراتيجية وختمنا الفصل والدراسة النظرية بالمبحث الرابع الذي ركزنا فيه على أثر التحالفات الإستراتيجية على التنافسية والقدرة التنافسية للمنظمات.

أما في الجزء الثاني من الدراسة والخاصّ بالدراسة الميدانية المتمثل في قطاع التأمين في الجزائر بالأخص دراسة مقارنة بين شركات التأمين العامة والخاصة، فقد تناولناه من فصل واحد يشمل ثلاث مباحث، المبحث الاول ركزنا فيه على التعريف بقطاع وشركات التأمين الفاعلة في قطاع التأمين الجزائري وواقع التحالف في هذا القطاع تحت عنوان: شركات التأمين الفاعلة في قطاع التأمين الجزائري، والمبحث الثاني بعنوان منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)، والمبحث الثالث تناولنا من خلاله مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.

#### س. صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا بعض الصعوبات لإتمام هذه الدراسة منها ما يتعلق بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي:

1) صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة خلال الدراسة الميدانية للخصوصية التي يتمتع بها قطاع التأمين وصعوبة فهم مصطلح التحالفات من طرف اغلب المستقيمين.

2) كثرة انشغال المستقيمين بأعمالهم لأن كلهم من طبقة المدراء في المديرية العامة لكل شركة التأمين محل الدراسة، لذا تطلب منا الامر متابعتهم والبحث عن أوقات فراغهم وأخذ مواعيد مسبقة للقائهم على أمل القيام بمقابلة شخصية ومحاورتهم وشرح الهدف من الدراسة لنقرر فيما بعد النظر في الاستبيان من عدمه والحصول على بعض المعلومات التي تساعد في اتمام الدراسة الميدانية.

## الفصل الاول:

تنافسية المنظمات في ظل العولمة

## تمهيد

تواجه المنظمات تحديات وتهديدات عديدة أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغير، حيث أن التكنولوجيا مست جميع المجالات، والتقدم العلمي الهائل في وسائل الإعلام والاتصال ساهم في كسر الحواجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية، وبالتالي أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعادا كثيرة تشكل صلب التحديات، وما تنتجه من مظاهر ومؤسسات وقوانين.

وهذه التحديات والمتغيرات كان لها الأثر البالغ على المنظمات الاقتصادية خاصة قدراتها الإنتاجية والتسويقية والتنافسية بشكل عام، وهذا راجع لارتفاع حدة المنافسة من جهة، وزيادة التخصص في كل مجالات النشاط ابتداءً بالتوريد والتمويل والتمويل ومرورا بالإنتاج وانتهاءً بالتسويق وإيصال المنتج للمستهلك. لذا على المنظمات معرفة هذه التحديات ودراستها والإحاطة بأهم التغيرات التي تؤثر على تنافسيتها ومعرفة طبيعة هذا التأثير.

وهذا ما سوف نسلط عليه الضوء في هذا الفصل التمهيدي تحت عنوان : تنافسية المنظمات في ظل العولمة من خلال ثلاث مباحث وهي:

## المبحث الأول : ظاهرة العولمة

المبحث الثاني: المنافسة والقدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

المبحث الثالث: أثر العولمة على القدرة التنافسية للمنظمات.

## المبحث الأول: ظاهرة العولمة

العولمة ظاهرة قديمة اتخذت عدة أبعاد جديدة واكتسبت مضامين حديثة وقد استخدمت لها مصطلحات أخرى نذكر منها: الكونية، العالمية. إلا أنه قد شاع استخدام مصطلح العولمة وانتشر على نطاق واسع منذ بداية التسعينيات وذلك لارتباطه بالظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية التي لازال يشهدها عالم اليوم. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ظاهرة العولمة في أغلب جوانبها مع التركيز على العولمة الاقتصادية من حيث: مفهومها، أبعادها، جذورها، مسبباتها، مظاهرها، خصائصها... الخ.

## المطلب الأول: ماهية العولمة

سنركز في هذا المطلب على أهم التعريفات المتعلقة بظاهرة العولمة مع الإشارة إلى أهم أنواعها.

## أولاً: تعريف العولمة:

قدمت للعولمة عدة تعاريف تنوعت جوانبها سنحاول إدراجها في هذا المطلب لنصل في الأخير لتعريف شامل لمفهوم العولمة والتي إشتملت التعاريف التالية:

تعريف رونالد روبرنسون للعولمة بأنها: "اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم وزيادة الأفراد والمجتمعات بهذا الانكماش"<sup>(1)</sup>، إن هذا التعريف ركز على فكرة الانكماش أو الاندماج العالمي فإن هناك أكثر من عولمة، كالعولمة الاقتصادية، السياسية، الثقافية، التاريخية، وما يهمننا أكثر الجانب الاقتصادي من العولمة. أي نركز على العولمة كمجموعة ظواهر اقتصادية وهذا ما يضمنه التعريف التالي: "العولمة سلسلة مترابطة من الظواهر الاقتصادية ومنها تحرير الأسواق وخصخصة الأصول، وانسحاب الدول من أداء بعض وظائفها وخاصة في مجال الرعاية الاجتماعية ونشر التكنولوجيا والتوزيع العابر للقارات للإنتاج المصنع من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، والتكامل بين الأسواق الرأسمالية...."<sup>(2)</sup>.

كما عرف صندوق النقد الدولي العولمة: "بأنها تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم و تنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود والتدفقات الرأسمالية الدولية، وكذلك سرعة ومدى انتشار التكنولوجيا"، ويرى آخرون أن العولمة حسب النظرية السائدة هي: "تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل و ريع التجارة الدولية إلى سوق السلع فقط بل في سوق العمل و أس المال أيضاً"<sup>(3)</sup>.

(1): ليلي سليمان علي بكر، "ظاهرة العولمة وموقف الإسلام منها"، دار الفكر الجامعي. الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 9-10.

(2): نفس المرجع، ص ص: 13-14.

(3): عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، دار الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 18.

ومن الملاحظ أن هذا التعريف يشير إلى أن العولمة هي ناتج كل من الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية في ظل الجات\* GATT ومنظمة التجارة العالمية\*\* WTO ، ويرى البعض أن العولمة هي ناتج مجموعة من الأسباب والعوامل وكذلك بلورة لمجموعة من الخصائص الهامة التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد والتي تلخصت في عولمة النشاط الإنتاجي، تغير مركز القوى العالمية، عولمة النشاط المالي واندماج أسواق المال، تغير هيكل الاقتصاد وسياسات التنمية.

كما يعرفها أحمد السيد مصطفى على أنها: "حركة متدفقة عبر الحدود، حركة متدفقة الاتصالات والثقافة ورأس المال والاستثمارات والإنتاج والتكنولوجيا والسلع والخدمات والعمالة والإدارة والمنافسة"<sup>(1)</sup>، وهو ما يتطلب بل ويحتم أن يتحلى المديرين بعيون الطائر، عيون ليس فقط داخل شركاتهم ودولتهم، بل أيضا المتغيرات العالمية، والأسواق، اتجاهات الناس: كعملاء، موردين، صناعات قرارات وهكذا يديرون بكل كفاءة وفعالية. نستنتج من هذا التعريف أن العولمة ليست مفهوما جديدا، كما أن موت المسافات إنما يعني اختزال الزمن ولا يمكن اختزالها من المنظور الهندسي والجغرافي.

إذن يمكن أن نستخلص أن العولمة هي: "انفتاح على العالم بحركة متدفقة تكنولوجية وثقافية وسياسية واقتصاديا أدى إلى تحرير التجارة الدولية وانسياب تنقل السلع والخدمات، الأفكار، رؤوس الأموال و الأفراد بدون أي عراقيل أو حدود جغرافية، مما نتج عنها تغيير مركز القوى العالمية وعولمة النشاط المالي والاقتصادي وظهور شركات متعددة الجنسيات ودخول المنظمات في منظور جديد للمنافسة ألا وهو المنافسة العالمية بسبب ظهور منتجات وخدمات عالمية ووضع الأهداف العالمية في مقدمة الإستراتيجيات

ثانيا: فكرة العولمة على نطاق المنظمات.

عندما تتجه المنظمات إلى العولمة فهذا يعني أن نشاطاتها داخل الدولة سوف يترتب عنها:<sup>(2)</sup>

- وجود مسؤولية كونية بالإضافة إلى إنتاج سلعة وتقديم خدمة للسوق الكوني.
- ضرورة تطوير كل من شكل ونوع و تصميم السلعة أو الخدمة في السوق المحلي.
- ظهور السلع والخدمات الكونية البحتة، ووجود منافع حقيقية للاقتصاد المحلي.
- المرونة والتجانس بين نشاطات المنظمة والمنتجات وسياسات الحكومة الوطنية.
- سهولة تحديد فرص العمل والأعمال التي لها مستقبل كوني.

\*GATT :General Ageement on Tarrif & Trade

(1) :أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي والعشرين"، دار النهضة، الطبعة الرابعة، مصر، 2003، ص13.

(2) :عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص:15 .

- وضع الأهداف الكونية في مقدمة اهتمامات المنظمة أو الدولة.
- التعلم من عمليات وممارسات المنظمة في مختلف الأقطار.
- وجود فرص عمل وسهولة تخطيط المسارات الوظيفية أو تكافؤ فرص العمل للجميع في أي مكان.
- سهولة التنسيق بين الأقسام والإدارات والتوقعات الإستراتيجية على أساس كوني.
- إمكانية التنسيق بين المنظمات لترشيد الإنتاج والتعاون والبحث لتطوير السلع والخدمات .
- اكتشاف حاجات جديدة ورغبات جديدة للدول والأفراد والاستجابة السريعة لها والموازنة بين الأهداف والأسعار والخصص السوقية.
- وجود مساءلة كونية على الأداء المالي والإسهام في تحقيق الربح الكوني أو الأداء الكوني للشركة، والاعتماد على الجهد الشخصي، والتنمية الذاتية للمهارات والقدرات والاتصال السريع، إجراء التغيير، الاستقلال الوظيفي، والحوار الديمقراطي بين الإدارة ونقابات العمال.

### المطلب الثاني : أبعاد ومسببات العولمة

للعولمة مجموعة من الأبعاد بالإضافة إلى جملة من المسببات تضافرت على خلق واتساع العولمة، والتي سيتم تناولها في هذا المطلب كما يلي :

#### أولاً: أبعاد العولمة.

تنطوي ظاهرة العولمة على مجموعة من الأبعاد الرئيسية والفرعية التي تشكل مجموعها التحليلات المختلفة للظاهرة ولعل أهمها: الأبعاد الاقتصادية، السياسية والثقافية. وسنركز على البعد الاقتصادي باعتباره موضوع الدراسة.

1-1 البعد الاقتصادي (العولمة الاقتصادية) : يأتي البعد الاقتصادي للعولمة في مقدمة الأبعاد الأكثر وضوحاً واكتمالاً، إذا يشير البعد الاقتصادي للعولمة على أنه بمثابة الأداة الرئيسية الأكثر فعالية وتأثيراً في مسيرة العولمة لهدفها النهائي حيث برزت التحليلات الاقتصادية للعولمة، وتميزت العلاقة الاقتصادية الدولية في هذه الحقبة بمجموعة من المميزات أبرزها<sup>(1)</sup>:

- 1- التحرير المتزايد للاقتصاديات والأسواق الوطنية من تدخلات حكومية وتحول نحو اقتصاد السوق الرأسمالي، وذلك في إطار أحد برامج التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي في الدول النامية.
- 2- تسارع معدلات النمو في التجارة الدولية في السلع وحركة رؤوس الأموال عبر حدود الدول غير آبهة بالحدود الجغرافية والسياسية للدول، باحثة عن الربح السريع من عمليات المضاربة وليس بهدف الاستثمار في أصول إنتاجية .

(1): إكرام عبد الرحيم، "التحديات المستقبلية للتكتل الإقتصادي العربي"، مكتبة مدبولي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002، ص ص: 27-29.

- 3- بروز دور المنظمات متعددة الجنسيات فاعلا رئيسيا في التجارة والإنتاج وزيادة النفوذ الاقتصادي لهذه المنظمات.
- 4- ظهور تقسيم دولي جديد للعمل وزيادة درجة التكامل والاعتماد المتبادل بين الاقتصاديات الوطنية، لأن الاعتماد والتكامل بين الدول النامية والدول الصناعية والرأسمالية غير متكافئ.
- 5- سيادة آليات السوق لاكتساب القدرات التنافسية من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمواصلات وتعميق تلك القدرات المتمثلة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى إنتاجية بسعر تنافسي، و كل ذلك في أقل وقت ممكن حيث أصبح الوقت أحد القدرات التنافسية الهامة .
- 6- تراجع قدرة الحكومات الوطنية على توجيه الأنشطة الاقتصادية أو السيطرة عليها مما أدى إلى انتقال مركز الثقل الاقتصادي من الوطني إلى العالمي أي من الدولة إلى القوى والمؤسسات العالمية.
- 7- التقدم التكنولوجي خصوصا في مجالي الاتصالات والمواصلات والذي تلعب المنظمات متعددة الجنسيات الدور الرئيسي فيه، وما صاحب ذلك من سهولة انتقال السلع والخدمات و رؤوس الأموال و المعلومات.
- 8- إلى جانب الاستثمار الأجنبي المباشر هناك المنظمات متعددة الجنسيات التي لها دور في العولمة الاقتصادية وتشكيل المبادلات التجارية ويمكن القول أن العولمة الاقتصادية هي محصلة لبروز التكتلات التجارية العالمية الكبرى والتغيرات العميقة في سوق العمل وأساليب الإنتاج و بروز القوى الاقتصادية والصناعية الجديدة والسريعة.
- 1-2- البعد السياسي (العولمة السياسية):** تعد العولمة السياسية، أكثر أبعاد العولمة إثارة للجدل، وترتبط أساسا بتراجع أهمية الدولة ودورها، وتخليها عن مظاهر سيادتها وانحصارها، إضافة إلى التغيير الذي تشهده في وظيفتها وموقعها، في مقابل بروز مراكز جديدة للقرار السياسي على الصعيد العالمي تشارك بصور مباشرة في السياسة العالمية، والانتشار السريع لأخبار الأحداث والقرارات والسياسات في أبعد نقطة إلى مختلف بقاع العالم مما يلغي الحدود الجغرافية القائمة، ويؤدي إلى بروز مجال سياسي عالمي جديد<sup>(1)</sup>.
- 1-3- البعد الثقافي (العولمة الثقافية):** العولمة الثقافية من شأنها أن تؤدي إلى تنميط الثقافات المحلية، وتجعل من تلك الثقافات والمجتمعات هامشية، وتكرس من تبعيةها للخارج بشكل يجعلها تلغي تأثير الحضارة المحلية. فقد حرص الداعون إلى العولمة والمدافعون عنها إلى الترويج لمجموعة مترابطة من القيم، ويمكن القول بان العولمة الثقافية تستهدف إلى سلب الوعي من خلال تحطيم الهوية الثقافية المحلية، ثم السيطرة على الإدراك برسائله وآلياته وفنونه، وفتح أسواق

(1): عبد الله عبد الخالق، "عولمة السياسة والعلوم السياسية"، مجلة المستقبل العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2002، العدد 278، ص 24.

جديدة من اجل زيادة الاستهلاك فهو دافع لزيادة الإنتاج ودفع عجلة الاقتصاد، ومن ذلك تمجيد الأنانية والفردية وتعظيم الربح دون مراعاة لمصالح الآخرين فهي ثقافة مادية بحتة لا تعترف بالروحانيات ولا بالمشاعر الإنسانية. (1)

### ثانياً: مسببات العولمة

تتظافر على ظهور و اتساع ظاهرة العولمة عدة عوامل أو مسببات، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1- **تكنولوجيا المعلومات (IT\*)**: هي أحد مفرزات التطور التكنولوجي، وقد أدى هذا التطور التكنولوجي للنقل والاتصال إلى إلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلدان، إذ تنامي نقل السلع جوا وبسرعة بين أسواق متجاورة في دول الاتحاد الأوروبي مثلاً وحتى بين الدول العربية وأسواق دول مجاورة. كما تطورت وسائل الاتصال الإلكتروني في نقل الصوت والبيانات متضمنة البريد الإلكتروني (Email) والفاكس والإنترنت وشبكات الاتصال التلفوني العالمية السريعة. وأتاح هذا التطور التكنولوجي للمديرين أن يتصلوا بسرعة حول العالم مما زاد من رفض التعاون وحتى التحالف بين المنظمات في صورة مختلفة (فني/تسويقي/مالي... الخ). وكانت شبكة الإنترنت (شبكة المعلومات العالمية) من أهم ما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات، وقد أصبحت مجالات استخدام شبكة الإنترنت عديدة للغاية ومتزايدة من يوم لآخر، فعلى هذه الشبكة المعلوماتية يضع المسوقون منتجاتهم وأسمائها وصورها وخصائصها وأسعارها و منافذ توزيعها والتسهيلات لبيعها لعملائهم. (2)

وأصبح لكثير من المنظمات في دول العالم مواقع على شبكة الإنترنت لتعرض وتبيع منتجاتها من خلالها عبر الكتالوجات، الأقراص المرنة (CD.ROM)، وعبر هذه الشبكة تنامت التجارة الإلكترونية. كما أدت ثورة التكنولوجيا وتطور وسائل الإعلام عبر القارات بالأقمار الصناعية والحاسبات الآلية إلى جعل العالم سوق واحدة تقريباً، وأصبح من الممكن عقد صفقات ضخمة بين طرفين أو أكثر في دولتين دون أن يغادر أي منهم بلده وذلك بفضل: مؤتمرات واجتماعات الفيديو وأجهزة الفاكس، تبادل ونقل المعلومات على شاشات الحاسبات الآلية (3).

2- **التكتلات الإقليمية**: لقد ظهرت على الساحة الدولية تكتلات اقتصادية، سياسية وعالمية ساهمت في تنامي

ظاهرة العولمة، و فيما يلي أهمها:

1-2. **الاتحاد الأوروبي**: تطورت السوق الأوروبية المشتركة التي تكونت من 12 دولة أوروبية غربية 1969 إلى

كيان أكثر تماسكاً هو الإتحاد الأوروبي، الذي أعلن قيامه في 1993/01/01 ليمثل السواد الأعضاء الأعظم من

(1): عبد الرحمن محمد أحمد ربايعه، "أثر العولمة الاقتصادية على السيادة في الدول النامية"، رسالة ماجستير، العلوم السياسية، جامعة اليرموك الأردن، 2007 ص 11.

\* IT: Infarmation Technology

(2): أحمد السيد مصطفى، "تحديات عولمة والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص: 83- 106.

(3): نفس المرجع، ص 105.

دول القارة الأوربية<sup>(1)</sup>. كما أنه أسقط معظم قيود التجارة بين الدول مما فتح آفاقا واسعة لتقدم اقتصادي كبير خلال العقود القادمة، وبدأت المنظمات المتعددة الجنسيات تنشئ فروعاً لمصانعها ومكاتبها في أوروبا لتعامل معاملة المنظمات الأوروبية في الإتحاد تعاملًا تجاريًا مع أسواق دول الإتحاد وتتجنب ما يفرض من قيود كمية على صادراتها لهذه الأسواق، وحتى تعامل معاملة المنظمات الأوروبية يجب أن تصنع أجزاء رئيسية لمنتجاتها في نطاق دول الإتحاد الأوروبي، مثلا تستثمر المنظمات اليابانية المتعددة الجنسيات كتيوتا وهوندا ونيسان وسوني ونيوجيتسو أموالاً طائلة لإنشاء مصانع في أوروبا حيث أنه السوق الأكبر عالمياً<sup>(2)</sup>.

**2-2. تكتل جنوب شرقي آسيا: (ASEAN\*)** في 1967 تشكلت رابطة دول جنوب آسيا والهدف هو إقامة سوق مشتركة وتحقيق مزايا تنسيقية متكاملة تعزز القدرات التنافسية لشركات هذه الدول في الأسواق العالمية، وهدف هذا التكتل أيضا هو التكامل مع تكتل أكبر و هو "منتدى التعاون الآسيوي الباسيفيكي" (APEG\*) حيث كان من المتوقع أن تشكل هذه الدول الآسيوية مع اليابان تكتلا أكبر يقوم على المصالح المشتركة، كما تتجه الولايات بنفس المنطق للتعامل مع هذه العمالة الآسيوية كحلفاء بدلا من التعامل معهم كزعماء<sup>(3)</sup>.

**2-3. منتدى التعاون الآسيوي الباسيفيكي (APEG)** أنشئ في عام 1989 ليعمل على تكوين أكبر منطقة للتجارة الحرة تزول فيه كافة الحواجز التجارية بحلول 2020، ويضم أكبر ثلاث قوى اقتصادية بالعالم (الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والصين) هذا بالإضافة إلى نمور آسيا وهي مواطن أسرع اقتصاديات نمو في العالم. يهدف هذا التجمع إلى إزالة كافة الحواجز بين الأعضاء وبين الدول الصناعية المتقدمة في عام 2010، ثم يلحقها باقي الأعضاء بعد 10 سنوات مراعاة لظروفها الاقتصادية الخاصة، كما يهدف هذا التكتل لتهيئة حرية انتقال العمالة ورؤوس الأموال وزيادة حجم الاستثمار المتبادل، واهم الأهداف المعلنة هي تحديد التجارة والاستثمار في الأجلين الطويل والمتوسط، وتنسيق إجراءات التجارة والاستثمار، تقوية وتعزيز التعاون الاقتصادي.

**2-4. السوق الأمريكية الشمالية (N.A.F.T.A)\*** تتمثل توجهات النافتا في تحرير التجارة المتبادلة لحوالي 9000 سلعة، من التعريفات الجمركية بشكل متدرج. **الفئة (أ)** من السلع تتمتع بالتحرير الفوري **والفئة (ب)** منها بتحرير بعد 5 سنوات، **والفئة (ج)** بعد 10 سنوات **والفئة (د)** بعد 15 سنة. هذا مع تجربة تداول السلع بين الأعضاء طالما

(1): أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة لعالم جديد"، مكتبة مدبولي، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 25 24.

(2): أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 20، 19.

\*ASEAN :

\*APEG : Asian- pacific Economic Cooperation Forum

(3): أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

\*N.A.F.T.A) : North American Federal Trade Association .

كانت نسبة المكون المحلي بها بين 50 % و 60%، وعموما يستهدف هذا التكتل زيادة التجارة البينية بين أعضائه، على حساب الاستيراد من خارجه.

**2-5. سوق ميركوسور (MIRCOSOR)** في عام 1995 كونت عدة دول في قارة أمريكا اللاتينية تكتلا اسمه ميركوسور وتمثل أهدافه في (1):

- تجديد سنة كاملة للتجارة الإقليمية اعتبارا من تاريخ 1995/01/01.

- إعفاء ما بين 90 إلى 95 من عدد السلع المتداولة بين الأعضاء من الرسوم الجمركية.

- إزالة الباقي تدريجيا خلال السنوات الخمس التالية على قيام التكتل.

- كما يستهدف زيادة القدرة التفاوضية للدولة إزاء التكتلات الإقليمية الأخرى.

**2-6. تجمع دول المحيط الهادي:** يهدف هذا التجمع إلى جعل منطقة المحيط الهادي منزوعة السلاح وتهيئة

التكتل الاقتصادي، الثقافي، السياحي العلمي مؤثرا بتوسيع العلاقات التجارية والسياحية والاستثمار المؤثر وتنمية الموارد البشرية، وعدم الدخول في أية قضية أخلاقية ثنائية سياسية، بالإضافة إلى تحسين مستوى معيشة الشعوب في دول الأعضاء. (2)

**2-7. السوق المشترك لدول جنوب شرق إفريقيا "الكوميسا" (C.O.M.E.S.A)\*:** تشكلت من 20 دولة، في

1993 تم التوقيع على اتفاق المنطقة التفصيلية لدول جنوب وشرق إفريقيا وتهدف إلى: (3)

- خفض التعريفات الجمركية وغير الجمركية لإنشاء سوق مشتركة.

- تلغي كافة القيود الجمركية وغير الجمركية بحلول عام 2000.

- التأكيد على تحرير تجارة السلع والخدمات المنتجة داخل السوق المشتركة.

- ضمان حرية حركة رؤوس الأموال والاستثمارات بسياسات مشتركة تهيئ بيئة مواتية للاستثمار في دول السوق.

**3- الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (GATT):** تقضي هذه الاتفاقية بتحرير تدريجي للتجارة العالمية وهي منظمة

مختصة بمراقبة الالتزام، وأدت هذه الاتفاقية إلى خفض تدريجي للتعريفات الجمركية وتخصيص الاستيراد مما ساهم في حرية

التجارة والاستثمارات وجعلها أيسر على نطاق دول الأعضاء وهي تمثل 93 دولة من دول العالم. وحققت هذه

الاتفاقية مزايا للدول النامية بما فيها الدول العربية، منها (4):

(1): أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

(2) : نفس المرجع، ص 30 .

\* C.O.M.E.S.A) : Common Market of the South East Africa

(4): نفس المرجع، ص 31.

- استفادة الصادرات من تخفيضات جمركية في الدول التي تصدر إليها.  
-إلغاء تدريجي على مدى 10سنوات لنظام الحصص الذي فرضته الدول المتقدمة على وارداتها من الملابس والمنسوجات.

- حماية إزاء ممارسات سياسة الإغراق في الأسواق العربية.

**4- استراتيجيات عالمية لشركات عملاقة:** لم يعد تحديد وتحليل الغرض والتهديدات يتطلب منظورا محليا أو إقليميا، بل أصبح المنظور العالمي ضرورة أساسية تدعو إلى تنظيم إستراتيجية عالمية معاصرة تتضمن شراء سلع أو خدمات ذات جودة حسنة و مواجهة تهديدات من منافسين أجنب، أو التخطيط للدخول في أسواق أجنبية خارج الحدود المحلية.

إن ضرورة التصدي لتهديدات المنافسة العالمية لأسواقها لا يعني اختراق أسواق أجنبية، بل تكوين إستراتيجيات تحالفية مع شركات أخرى محلية وخارجية أحد أهم السبل من التنافس إلى التحالف من قبل العديد من المنظمات الكبرى، وذلك لتقليل التكلفة من حيث البحوث والتطوير، ونقل التكنولوجيا وتعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين مثل: تحالف "نوشيا" مع "موتورولا" في صناعة وتسويق وسائل الاتصالات والتكنولوجيا.<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى التحالف هناك إستراتيجيات الدمج والشراء التي تهدف إلى توسيع وتعزيز كيان وموقف الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجيات والهدف هو تكوين كيان وقدرات لمواجهة المنافس القوي.

**5- المنظمات العالمية (Global):** تنامي ظهور وانتشار المنظمات العالمية بتزايد الاتجاه نحو إدارة بلا حدود جغرافية، وبعد أن كان توسع المنظمات يكمن في ظهور فروع محلية، انتقل الى نشر وتعدد الفروع الخارجية خاصة مع دعم شبكة المعلومات العالمية والتجارة الالكترونية، فتطور الأمر إلى مواجهة المنافسة على المستوى العالمي سواء مواجهة المنافسين العاملين في السوق المحلية أو في الأسواق العالمية و نجد من أمثلة هذه المنظمات العالمية :

**1-5 المنظمات متعددة الجنسيات (MNCS)\*:** هي شركات تنتشر عملياتها في أكثر من دولة في آن واحد لكنه يخطط لها وتدار استراتيجيا ومركزيا من المركز الرئيسي في الدولة الأم، ومن منظور مركزي قد أسهمت هذه المنظمات وبشكل جوهري منذ الستينيات من القرن العشرين في النمو السريع للتجارة العالمية.

**2-5 المنظمات العابرة (TNCS)\*:** هي شركات تدير عملياتها في أكثر من دولة بنفس الوقت وتضع قراراتها اللامركزية بما يتناسب وطبيعة كل سوق محلية فتحدد استراتيجيات منفصلة أو خاصة لكل فرع من فروعها. وتتخذ

(1): أحمد السيد مصطفى، "تحديات عولمة والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

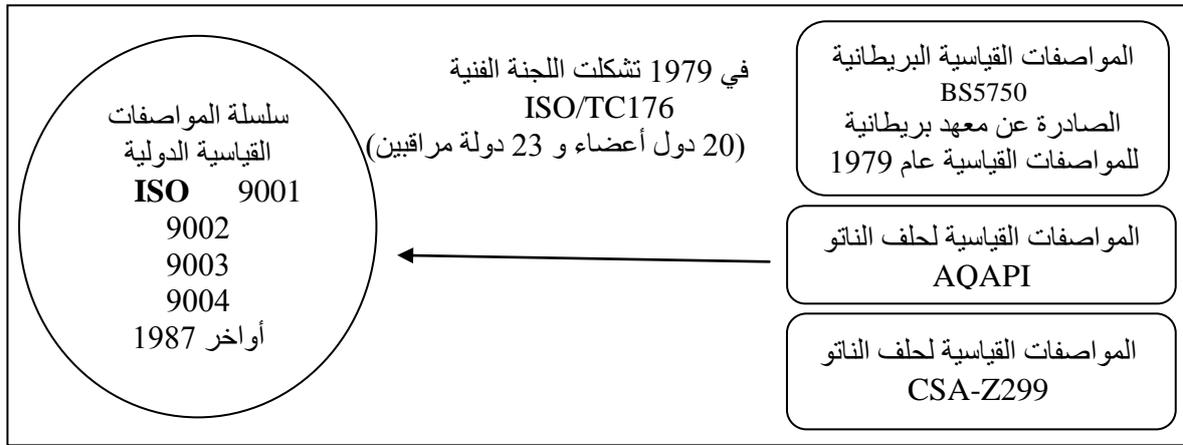
\*MNCS : Mult – National Corporations

\*TNCS : Transnational Corporations

قراراتها بكل فرع من حيث تصميم المنتج أو التسويق بما يتوافق والثقافة الخاصة لكل مجتمع في الدولة أو المنطقة أو السوق المستهدفة، وكل فرع هو مركز مستقل للربح والتكاليف، بالإضافة إلى تنامي عمليات هذه المنظمات الذي يعتبر أداة رئيسية للعولمة وسعيها لاختيار مواقع لمصانع ونقاط التخزين أو التوزيع لها في أسواق خارجية لأن هذه الأسواق قريبة من الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج وتوفير العمالة الماهرة الرخيصة.<sup>(1)</sup>

6- معايير الجودة العالمية: في عام 1979 وضعت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO\*) ومقرها جنيف "سويسرا" مواصفات قياس عالمية اتفقت دول المجموعة الأوروبية بشكل خاص والدول الصناعية الكبرى بشكل عام على توحيدها لكافة المنتجات فيما عدا المنتجات الكهربائية والغذائية، كما وضعت المنظمة الدولية للكهربائية الفنية (IEC\*\*\*) مواصفات فنية للسلع والمنتجات الكهربائية والغذائية، وكذلك وضعت المنظمة الدولية لدستور الأغذية (CAC\*\*\*\*) مواصفات فنية للسلع والمنتجات الغذائية والحبوب والمكونات الغذائية وحدود المواد الضارة بالصحة العامة، وكذا حدود بقايا مبيدات الحشرات والآفات في المحاصيل الزراعية والمنتجات الغذائية. والشكل التالي يوضح جذور سلسلة مواصفات الأيزو 9000.

### شكل (1-1): نموذج نشأة الأيزو 9000



المصدر: أحمد السيد مصطفى، "تحديات عولمة والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 33

وكل المنظمات تسعى للحصول على هذه الشهادة كسلاح تنافسي، كما يتزايد عدد العملاء الذين يشترطون حصول المنظمات التي يتعاملون معها على هذه الشهادة.

(1) أحمد السيد مصطفى، "تحديات عولمة والتخطيط الإستراتيجي"، نفس المرجع، ص 29 .

\*ISO : International Organization for Standradization

\*IEC : International Electro-technical Commission .

\*CAC :Code Alimantarius Commission.

## 7- زيادة حركة التجارة والاستثمارات العالمية:

يمكن إيجاز ذلك فيما يلي: (1)

7-1. تزايد حجم الصادرات عبر العالم.

7-2. تزايد حركة الاستثمارات الخارجية: مثلاً أقام اليابانيون واشتروا عدداً من المصانع في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وذلك لأسباب متعددة أهمها لتجنب قيود قد تضعها الدول على الصادرات إليها و لتجنب تكلفة طول فترة تسليم المنتجات للعملاء، وتكلفة النقل فيما لو كان المصنع بعيداً جداً عن السوق المراد البيع فيها بالإضافة إلى تجنب الآثار السلبية لتقلبات سعر العملة، فذلك يؤثر على حجم الطلب والأرباح وتفاذي أي رسوم أو قيود حصص قد تفرض على الواردات مستقبلاً.

7-3. انفتاح النظم المالية العالمية: كإلغاء سقف أسواق الفائدة وهذا أدى بالعديد من البنوك إلى جذب الكثير من المستثمرين الأجانب وقدمت لهم أسعار فائدة أكبر، وأدت القيود على إنشاء فروع لبنوك أجنبية مما سهل هذا على كثير من المنظمات أن تختار مواقعها حيث تتواجد رؤوس الأموال والموارد أو مستلزمات أخرى أرخص من غيرها.

7-4. جاذبية أسواق شرق آسيا للاستثمارات العالمية: أصبحت دول النمر الأسيوية مناطق صناعية سريعة النمو، كما استطاعت جذب استثمارات كثيرة إلى سنغافورة، فمثلاً جاءت شركات "أبل" و"جنرال إلكتريك" من الولايات المتحدة الأمريكية. كما تجذب كوريا الجنوبية الاستثمارات الأجنبية لآسيا من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، فكونت شركة "دايو" الكورية مشروعاً مشتركاً مع "سوزوكي" اليابانية لصناعة السيارات وجرارات صغيرة وغيرها من الحالات الأخرى.

## المطلب الثالث: أهداف العولمة الاقتصادية وأدواتها.

تحدد الأهداف حسب الخبراء والباحثين الاقتصاديين إلى نوعين، كما أن هناك جملة من الأدوات التي تحقق بها أهداف العولمة مهما اختلفت أنواعها.

## أولاً: أهداف العولمة الاقتصادية

في ضوء ما تقدم من عرض حول مفاهيم العولمة هناك تركيز واضح وملحوظ على البعد الاقتصادي للعولمة، حيث أن منطقتها يتمحور أولاً وأخيراً حول الربحية وفتح الأسواق بلا حدود، وسيبيع كل شيء على الأرض فكلما اختلفت التعاريف اختلفت معها الأهداف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها من خلالها، ويذهب بعض الباحثين إلى تقسيم الأهداف إلى معلنة و خفية كما يلي:

(1): نفس المرجع، ص 42 .

## 1- الأهداف المعلنة:

ومن أبرزها نجد<sup>(1)</sup> :

- تقريب الاتجاهات العالمية نحو تحرير الأسواق التجارية ورأس المال، وفتح الأسواق أمام حركة السلع، وتبادلها دون حواجز أو حدود بين الدول.
- زيادة الإنتاج وتهيئة فرص النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي.
- زيادة حجم التجارة العالمية مما يؤدي إلى الانتعاش الاقتصادي العالمي.
- زيادة رأس المال في العالم بالاستعمال الأفضل للعمالة ذات الإنتاج المرتفع.
- حل المشكلات الإنسانية المشتركة، التي لا يمكن أن تحلها الدول بمفردها. مثل انتشار أسلحة الدمار الشامل، وكذا المخدرات وقضايا البيئة... الخ. فهذه الأهداف تتفق وما هو معلن من أهداف في اتفاقيات إنشاء المنظمات الاقتصادية التي تخطط لسياسة العولمة وتنفيذها كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية:

## 1.1. أهداف صندوق النقد الدولي:

يهدف الصندوق لتحقيق ما يلي:<sup>(2)</sup>

- تشجيع التعاون الدولي بواسطة هيئة دائمة تهيئ سبل التشاور والتآزر فيما يتعلق بالمشكلات النقدية الدولية.
- تيسير التوسع والنمو المتوازن في التجارة الدولية، وبالتالي الإسهام في تحقيق مستويات مرتفعة من العمالة والدخل الحقيقي والمحافظة عليها، وفي تنمية الموارد الإنتاجية لجميع البلدان الأعضاء، وهو الأساس لسياستها الاقتصادية.
- العمل على تحقيق الاستقرار في أسعار الصرف والمحافظة على ترتيبات صرف منتظمة بين البلدان الأعضاء.
- المساعدة على إقامة نظام مدفوعات متعدد الأطراف فيما يتعلق بالمعاملات الجارية بين البلدان الأعضاء، وإلغاء القيود المفروضة على عمليات الصرف المعرّقة لنمو التجارة العالمية.
- تدعيم الثقة لدى بلدان الأعضاء، متيحاً لها استخدام موارده العامة مؤقتاً بضمانات كافية، كي تتمكن من تصحيح الإختلالات في ميزان مدفوعاتها دون اللجوء إلى إجراءات مضرّة بالرخاء الوطني أو الدولي .
- العمل وفق الأهداف المذكورة على تقصير مدة الإختلال في ميزان مدفوعات البلد العضو والتخفيف من حدته.

(1): أحمد محمد الجبوسي "أثر العولمة على الرفاهية- تقرير اقتصاد إسلامي، رسالة ماجستير في الاقتصاد السياسي، كلية الآداب قسم العلوم السياسية، جامعة اليرموك الأردن، 2008، ص 30 .

(2): محمد إبراهيم عبد الرحيم، "منظمات إقتصادية دولية في زمن العولمة"، مؤسسة الشباب الجامعية الإسكندرية، 2008، ص 54.

## 1. 2- أهداف البنك الدولي:

تتمثل الاهداف البنك فيما يلي: (1)

- حل مشكل التعمير في الدول التي دمرتها الحرب العالمية الثانية، وحل مشكلة تنمية اقتصاديات الدول المتخلفة.
- منح أو ضمان قروض في المشروعات التي تحقق أغراضها.
- يقدم المعونة الفنية للدول وتسوية الخلافات المالية بين الدول الأعضاء.
- أن يوجه البنك بعض موارده لتشجيع الاستثمار الخاص في الدول الأعضاء.

## 1. 3- أهداف منظمة التجارة العالمية:

والتي نجد أبرزها ما يلي: (2)

- إدارة وتطبيق اتفاقيات التجارة المتعددة الأسواق والجماعية التي تجسدها المنظمة.
- العمل كمنتدى للمفاوضات التجارية تنشأ بين الأعضاء.
- الإشراف على السياسات التجارية الوطنية وإصدار ملاحق تجارية تبين مؤشرات التجارة وتوضح السياسات التجارية في الدول الأعضاء.
- العمل على حل الخلافات التجارية التي تنشأ بين الأعضاء .
- التعامل مع المنظمات الدولية الأخرى ذات العلاقة بصنع السياسات الاقتصادية العالمية.

## 2- الأهداف الخفية:

ومن أبرزها نجد: (3)

- فتح الأسواق العالمية أمام الاستثمارات عابرة القارات أي تراجع الدور الاقتصادي للدولة لمصالح المنظمات العالمية.
- هيمنة الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي على الاقتصاد العالمي بالاحتكارات والمنظمات الكبرى.
- تعميق الخلاف بين الدول والحضارات والمجموعات البشرية المختلفة، والإنفاق على خطط معينة للصراع على المصالح.

القضاء على المشاعر الوطنية والهوية الثقافية، وربط الإنسان بالعالم لا بالدولة لإسقاط هيبتها.

(1): محمد إبراهيم عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2): نفس المرجع.

(3): أحمد محمد الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

## ثانيا: أدوات العولمة الاقتصادية

للعولمة أدوات تعتمد عليها أحيانا في الممارسة وبلورتها كظاهرة وكثيرا ما يقع اللبس بين مفهومها كظاهرة وبين أدواتها، ومن أدوات العولمة التي تحقق بها أهدافها نجد:

1) **المنظمات الاقتصادية الدولية:** حيث يساهم صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية ومنظمات الأمم المتحدة الناتجة عن العولمة الاقتصادية، وهي تساعد المنظمات متعددة الجنسيات على ممارسة العولمة ميدانيا من خلال برنامج صندوق النقد الدولي والوصايا العشر والإصلاح الهيكلي والخصوصية وأحكام اتفاقيات الجات، وفي الوقت نفسه إضعاف نفوذ الدول النامية في تلك المنظمات، لتصبح عاجزة عن تمثيل نفسها تمثيلا جيدا.

2) **العقوبات الاقتصادية:** تفرض هذه العقوبات من طرف الدول الغربية الكبرى على الدول النامية لتحقيق أهدافها في عولمة الاقتصاد العالمي، بحجج كثيرة منها انتهاك حقوق الإنسان، مكافحة الإرهاب أو الحيلولة دون انتشار الأسلحة النووية أو حقوق العمال أو محاربة المخدرات أو حماية البيئة ونحو ذلك<sup>(1)</sup>.

3) **المنظمات المتعددة الجنسيات:** عملت هذه المنظمات على النشاط الإنتاجي باليتين مهمتين هما: التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر، وقد أدى دعم سياسات المؤسسات الدولية التي شجعت على الخصوصية في العالم وإتباع سياسة السوق الحرة، إلى مشاركة المنظمات الأوروبية والأمريكية واليابانية في رأس مال المنظمات في الدول الفقيرة ونقل المصانع إلى أسواق العالم النامية، أين تجد العمالة الرخيصة، كما أن المنظمات كمؤسسات ذات شخصية اعتبارية تعد أهم قوى العولمة وأدواتها الفاعلة.

4) **تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:** التي تشكل الأدوات للعولمة والمتمثلة بشبكة الانترنت والبريد الإلكتروني والهاتف النقال والبث التلفزيوني الفضائي ووسائل النقل المتطورة، أهم الأدوات التكنولوجية للعولمة<sup>(2)</sup>.

5) **الاتحادات الاقتصادية الدولية:** مثل الاتحاد الأوروبي واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية فهذه الاتحادات تفرض على الدول النامية، سياسات اقتصادية رأسمالية تصب في مصلحة الاتحادات، وتؤدي إلى عولمة الاقتصاد.

6) **تداول بعض الأدوات كالأسهم والسندات والعملاء:** تمثل الأسهم والسندات والعملاء أدوات الاستثمار الأجنبي غير المباشر الذي تنساب من و/إلى الأسواق المالية في الدول النامية، حيث ينتقل رأس المال من دولة إلى أخرى في العالم يبيع تلك الأدوات وشرائها، وقد تخرج تلك الأموال فجأة لمعاقبة البلد الذي لا يلتزم بما عليه من شروط العولمة

(1): محمد إبراهيم عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2): زياد عربية، "الاقتصاديات العربية وتحديات" مجلة الرائد العربي، جامعة اليرموك، ص 63.

الاقتصادية ومتطلباتها، مما قد يسبب أزمات اقتصادية كبيرة، كذلك أدى التعامل بالسندات والاقتراضات قصيرة الأجل من أسواق المال العالمية لتمويل الاستثمارات المحلية طويلة الأجل إلى نتائج مشابهة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: منظمات العولمة الاقتصادية

بعد قيام العديد من الدول بتخفيض عملاتها الوطنية، واتخاذها إجراءات وسياسات وقائية لحماية تجارتها الخارجية وبهدف إصلاح النظام النقدي الدولي قدمت الولايات المتحدة الأمريكية اقتراحاً يؤكد على ضرورة إنشاء مؤسسات دولية، تحد من سياسة حماية التجارة الخارجية ومن تدخل الدولة في النشاطات الاقتصادية، هذا الاقتراح كان لصالح أمريكا كونها أكبر دولة دائنة لدول الحلفاء وفرض مثل هذه القيود على التجارة الدولية يضر بمصالحها الاقتصادية والتجارية خصوصاً أن صناعات الدول الأوروبية دمرتها الحرب العالمية الثانية<sup>(2)</sup>.

وفي عام 1944 اجتمع ممثلو 44 دولة في مدينة (بريتون، وودز) في الولايات المتحدة الأمريكية، لمناقشة قواعد السلوك النقدي التي يتعين على الدول الامتثال لها خلال مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وتوفير السيولة الدولية لدول الأعضاء، والعمل على إلغاء القيود على المدفوعات الخارجية، والتوصل إلى نظام متعدد الأطراف للمدفوعات. وقد نتج عن المؤتمر إنشاء كل من:

#### أولاً: صندوق النقد الدولي (IMF)\*

تأسس بموجب اتفاقية "بريتون وودز"، وقد أصبحت هذه الأخيرة نافذة اعتباراً من ديسمبر 1945، ووظيفتين الرئيسيتين لصندوق النقد الدولي تتركزان على:<sup>(3)</sup>

1: مهمته التمويلية للدول الأعضاء عن طريق وسائل الدفع الدولية.

2: مهمته الرقابية المتعلقة بكفالة تحقيق الاستقرار في أسعار الصرف والعمل على إزالة نظم الرقابة على الصرف

#### ثانياً: البنك الدولي للإعمار والتنمية (IBRD)\*

"البنك الدولي هو منظمة دولية تهدف إلى تزويد البلدان المتضررة بالحرب العالمية الثانية بالقروض اللازمة لإعادة بنائها"<sup>(4)</sup>.

(1): محمد إبراهيم. عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 17، 16.

(2): عبد الرحمن محمد أحمد رابعة، أثر العولمة الاقتصادية على السياحة في الدول النامية"، رسالة ماجستير في الاقتصاد السياسي، كلية الآداب قسم العلوم السياسية، جامعة اليرموك الأردن، 2008، ص 25.

\*IMF: International Monetary Fund

(3): عمرو حامد، "إدارة الأعمال الدولية"، مكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، 1999.

\*IBRD: International Bank for Reconstruction and Development

(4): أحمد محمد الجببوسي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ويضم البنك الدولي ثلاث منظمات هي: (1)

- 1) **الرابطة الدولية للتنمية:** تقدم هذه الرابطة المنتسبة إلى البنك الدولي قروضها بدون فائدة إلى أفقر دول العالم.
- 2) **مؤسسة التمويل الدولية:** تشجع هذه المؤسسة النمو الاقتصادي في الدول النامية عن طريق تقديم القروض بدون ضمانات حكومية كما يجوز حيازة المؤسسة حصص في أسهم رؤوس أموال المنظمات التي تقدم بها قروضها. والعمل على تنمية وتطوير أسواق رأس المال في الدول النامية.
- 3) **الوكالة الدولية لضمان الاستثمار:** تشجع هذه الوكالة الاستثمار الخاص بالدول النامية وتقدم ضمانات للاستثمارات لحماية المستثمرين من المخاطر غير التجارية وتقدم خدمات استشارية للحكومات.

### ثالثا: المنظمة العالمية للتجارة (WTO)

نشأت عن الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة، عدد من الاتفاقيات الفرعية، وعقدت الاتفاقية الأولى في تأسيس منظمة التجارة متعددة الأطراف وهدفها إيجاد إطار مؤسسي واحد يشمل اتفاقيات "الجات"، وفي 15/04/1994 أعلنت وزارة مالية واقتصادية تضم 117 دولة في مراكش عن قيام "منظمة التجارة العالمية"، وبقيام هذه المنظمة في 01/01/1995 اختفت اتفاقية "الجات" حيث حل محلها هذه المنظمة<sup>(2)</sup>. ومع ظهور منظمة التجارة العالمية إلى حيز الوجود أصبحت بمثابة دستور التجارة العالمية، الذي يجب أن تستمد منه القوانين والقرارات التجارية الوطنية، وما يرتبط بها للدول الموقع عليها، وأصبحت **المضلع الثالث** للمؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية التي تتحكم باقتصاديات العالم، الدولية التي تحكم آليات تحرير التجارة بين الدول، تمثل مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإعمار والتنمية مثلًا متكاملًا يحكم شؤون الاقتصاد الدولي، والذي كان حلما يراود العالم منه 1948. وفي علاقة هذه المنظمة مع العولمة يظهر أنها ضمن المؤسسات الدولية التي توظف لتطبيق العولمة، وقد نستطيع القول أنها مخصصة لإخضاع دول العالم للعولمة.

**وظائف المنظمة العالمية للتجارة:** من خلال كل ما سبق يتضح أن لهذه المنظمة وظائفها الرئيسية المتمثلة في<sup>(3)</sup>:

- أ- الإشراف على الاتفاقيات التجارية المتعددة الأطراف.
- ب- إدارة نظام شامل لتسوية النزاعات.
- ج- إدارة آلية لمراجعة السياسات التجارية.
- د- التعاون مع المؤسسات الدولية لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي لتحقيق الانسجام في السياسات التجارية والنقدية والمالية.

(1): حسن علي حسن عنانزة، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

(2): محمد إبراهيم عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 142، 143.

(3): أحمد محمد الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

## المطلب الخامس : تحديات العولمة وانعكاساتها

هناك مجموعة من التحديات الناجمة عن منظمات العولمة، بالإضافة إلى التحديات التسويقية التي تواجهها المنظمات في ظل العولمة، ولهذه التحديات جملة من الانعكاسات على الدول النامية والعربية خاصة.

## أولا : تحديات العولمة

هناك مجموعة من التحديات تنتج عن العولمة ومظاهرها او حتى منظماتها منها:

## 1- التحديات الناتجة عن التكتلات الاقتصادية:

نجد منها ما يلي<sup>(1)</sup>

\* توسيع سوق الشركة المنتمية لإحدى دول التكتل لتشمل أسواق الدول الاعضاء وهذا يعني زيادة التعاملات التجارية البينية بين شركات الدول الاعضاء في التكتل ووفق مزايا تفضيلية متبادلة، هذا مع تقليص صادرات المنظمات العربية لهذه الدول ماعدا البترول .

\* على ضوء التعاون المشترك بين منظمات تنتمي لنفس الصناعة بالدول الاعضاء وانفتاح اسواق التكتل على دول الاعضاء، ستكسب هذه المنظمات مزايا وقدرات تنافسية أفضل من تلك التي قد تتاح لمنظمات الدول الاخرى خارج نطاق هذه التكتلات، ومنها المنظمات العربية.

## 2- تحديات فرضتها اتفاقيات GATT

ومن أهمها:<sup>(2)</sup>

\* زيادة حدة المنافسة في الاسواق المحلية وكذا الخارجية.

\* ارتفاع فاتورة التكنولوجيا المستوردة بعد تطبيق اتفاقية حماية الملكية الفنية والفكرية التي منعت التقليد أي سلعة او عملية انتاجية، وتشمل الحماية الملكية الفنية لبراءات الاختراع والأدبية التي تشمل حقوق المؤلفين.

\* الغاء الافضلية العربية ما لم تكن الدول المتمتعة بالافضليات داخلية في سوق مشتركة واتحاد جمركي.

\* الغاء الدعم الحكومي العربي لبعض البضاعات وانتهاء ما كان يتم معه تشجيع المنتجات الوطنية بتفضيلها على مثيلاتها المستوردة مما يؤثر سلبا على المركز السوقي والتنافسي للشركات العربية.

\* دخول منظمات ومنتجات اجنبية فرضت عليها مجابهة المنافسين الاجانب وفرضت عليها مواجهة تهديدات المنافسة العالمية لأسواقنا.

(1): أحمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2): عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

3- المنظمات العملاقة وأهم تحدياتها :

\* تشكل المنظمات العملاقة تحديا تسويقيا هائلة لشركاتها حيث تتوافر لها كفاءات فنية وإدارية متكاملة وفاعله.

\* تمارس هذه المنظمات تأثير سياسي غير مباشر ومن انشاء وتوجيه انماط استهلاكية جديدة لصالح توزيع منتجاتها.

\* كما أنها لا تزيد من فرص العمالة، كونها تعتمد على درجة عالية من تكنولوجيا الاداء الآلي التلقائي.

4- شهادة الأيزو 9000 وتحدياتها:

\* إن عالم اليوم لا تقبل أسواقه إلاّ المنتجات التي تقدمها منظمات تتوافق نظمها مع متطلبات نظام الجودة العالمي

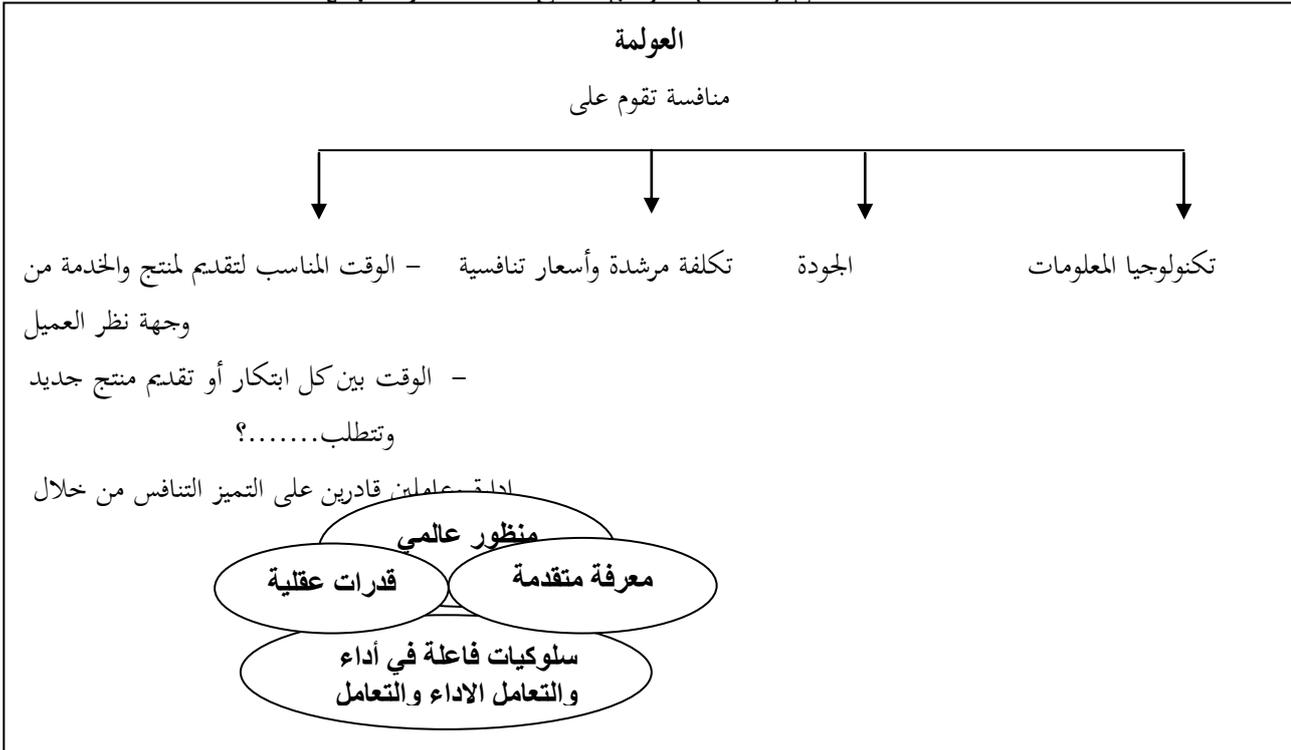
9000ISO كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري وهذا في حد ذاته يعد تحديا مؤثرا لمن لم يستوف هذا المطلب.

\* ظاهرة العولمة بكافة عناصرها و ما اسفرت عنها من تحويل العالم الى سوق واحدة اشعلت وزادت من حدة

المنافسة وهي منافسة لم تعد بالجودة او السعر فقط بل اضححت في إطار اشمل له متطلبات يتعين ان تعني بها الادارة

العربية.

شكل (1-2) نموذج أسس المنافسة وامتطياتها



المصدر: أحمد السيد مصطفى، "التخطيط الإستراتيجي والادارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص18.

ثانيا: التحديات التسويقية التي تواجهها المنظمات في ظل العولمة

التحديات التي تواجهها المنظمات الصناعية خاصة في ظل العولمة قد تزايدت بعد أن طرح البعض فكرة عالمية

الاسواق وتعمق ما يسمى بظاهرة الاقتصادية المتصلة interlinkect economies وتتطلب هذه التحديات

البحث في الإستراتيجية الفعالة التي تساعد المنظمات الصناعية في التغلب على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية

على حد سواء وأصبحت اهم التحديات المطروحة التي تواجهها تلك المنظمات في ظل العولمة تلخص فيما يلي: (1)  
**1-2 التنافسية Competitiveness:** حيث تواجه كل المنظمات تحدي التنافسية والتي تستدعي العمل بكل الوسائل الممكنة على اكتساب عدد من القدرات التنافسية التي تكفل السيطرة على أكبر مساحة من السوق من خلال تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبأعلى إنتاجية ومن ثم البيع بسعر تنافسي وبأقل وقت ممكن، لان الاخرين يتنافسون أيضا على الوقت في إطار تعميق التنافسية. والتنافسية تحدي يواجه المنظمات على مستوى السوق المحلي وبدرجة أكثر قوة على مستوى السوق العالمي وأكبر حصة من السوق market share .

**2-2 الأهلية (Eligibility):** وتعني الاستخدام الأمثل لكل الموارد التسويقية المتاحة والبحث في الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه المنظمات، وبالتالي لا مجال لضياح وتبديد في الموارد ولا فاقد، وبالتالي محاولة خلق كيانا متكاملًا من كل ما يتاح من إمكانيات وطاقات وتوظيفه التوظيف أمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.

**3-2 الابتكارية Creativity:** وتعني أن المنظمات تحتاج في كل مراحل التسويق وصياغة الاستراتيجية التسويقية الفعالة إلى الأداء بالابتكار الإداري لتعميق وتحسين القدرة التنافسية، ويحتاج الأمر في هذا المجال إلى إعداد الكوادر التسويقية المدربة على التفكير الإبتكاري، وتحديد السوق الأنسب المستهدف والمزيج التسويقي الأنسب وتطوير أساليب التسويق المتبعة وغيرها.

**4-2 التحديات التكنولوجية:** حيث تمثل التكنولوجيا وأنماطها ومستواها مجموعة من التحديات الهامة أمام القائمين على العملية التسويقية، فالتغير والتطوير التكنولوجي وتوظيف المستحدثات التكنولوجية في مجال التسويق وتطوير المنتجات وأساليب السوق في مفتاح البقاء والاستمرارية في ظل العولمة.

**5-2 الجودة الشاملة TQM\*:** بمعنى أن أمام الصناعات المختلفة، تحدي تحقيق رضا المستهلك أي كان هذا المستهلك ورضا العاملين ورضا المجتمع ولا سبيل للوصول إلى ذلك إلا بتبني فلسفة الإدارة بالجودة الشاملة TQM لضمان تحسين الأداء التسويقي المستمر.

**6-2 اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرارات التسويقية أصبح يتم في ظل عالم ديناميكي يحتاج إلى رؤية مستقبلية واضحة ملائمة للتعامل من خلالها مع كل تحديات العولمة .

(1): مقتبس من: عبد المطلب عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

\*TQM : Total Quality Management

## المبحث الثاني: المنافسة والقدرة التنافسية

إن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وبالتالي على المنظمة تحقيق قدرة تنافسية من خلال انتاج سلع وخدمات وفقا لإحتياجات الأسواق مما يمكنها من تحقيق المكانة اللازمة في الأسواق والمركز التنافسي اللائق للبقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والدولية على حد سواء.

لتوضيح ذلك ركزنا في هذا المبحث على مفهوم المنافسة والميزة التنافسية، ونظرة مفصلة نوعا ما على القدرة التنافسية من حيث المفهوم والمحددات و المؤشرات وكيفية تنميتها وتحسينها.

## المطلب الأول: مفهوم المنافسة والميزة التنافسية

على منظمات الأعمال العمل على تحقيق مركز تنافسي قوي من خلال تقديم منتجات وخدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على المنافسين ولتوضيح التنافسية سيتم عرض مفهوم المنافسة والقدرة التنافسية على مستوى المنظمات فقط، أهميتها وأنواعها، مفهوم الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها.

## أولا : مفهوم المنافسة

للمنافسية عدة تعاريف ومفاهيم للمنافسة ولها عدة مجالات منها المنافسة على مستوى الدولي، والمنافسة على مستوى النشاط، والمنافسة على مستوى المنظمات. وسيقتصر بحثنا في عرض المنافسة والقدرة التنافسية على مستوى المنظمات.

## 1. مفهوم المنافسة:

المنافسة كمفهوم توضيحي يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بالأعمال ويتعلق هذا بهيكل السوق، فالمنافسة يمكن تعريفها بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في السعر"<sup>(1)</sup>.

ويقصد بالمنافسة «تعدد المستويات وتنافسهم لكسب العميل بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي... إلخ»<sup>(2)</sup>، فالمنافسة مكون اساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالمنظمات التي تنتج نفس السلع أو السلع الشبيهة لها ودرجة التنافس تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة وفرصتها في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردن، المزيج التسويقي.

(1): زغدار أحمد ، "المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية"، دار الجرير، الطبعة الاولى، 2011، عمان الاردن، ص 12 .

(2): فريد النجار ، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، ص 20

## 2. مستويات المنافسة بالنظر إلى درجة تبديل المنتج

بالنظر إلى العلاقة القائمة بين المنتج من طرف المنظمة وبقية المنتجات المنافسة له بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، فإنه يمكن تمييز مستويات المنافسة التالية: (1)

1- المنظمة تأخذ بعين الاعتبار منتجات المنظمات الأخرى المباعة بسعر ينافس سعر منتجاتها هي. وفي هذه الحالة ستتخذ الإجراءات المختلفة التي تجعل منتجاتها تقوى على هذه المنافسة السعرية، في هذه الحالة المنظمة تهتم فقط بمن يشكل عليها تهديدا مباشرا وآنيا.

2- على مستوى آخر تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كل المنظمات التي تنتج نفس المنتجات التي تنتجها هي حتى وإن لم تكن أسعارها منافسة. هنا نجد أن المنظمة تأخذ بعين الاعتبار احتمال تطور تلك المنظمات وما يمكن أن تشكله عليها من خطر.

3- في إطار إستراتيجية أشمل فد تهتم المنظمة بكل المنظمات التي تنتج منتجات تلبي نفس الحاجة التي تلبئها منتجاتها حتى وإن لم تكن شبيهة بها، وفي هذه الحالة تكون طموحات المنظمة في التوسيع كبيرة.

4- على مستوى أوسع قد تهتم المنظمة بكامل القطاع التي تتواجد فيه، فقد تهتم المنظمة بكل قطاع إنتاج المنتجات الغذائية على أمل إمكانية التوسيع للعمل في المستقبل.

وفي الأخير يمكن القول أن "المنافسة تكون في حالة توفر البعد الامامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المنظمات. كما أن دراسة المنافسة تسمح بتقييم الوضع التنافسي للمنظمة، بالإضافة إلى تقديم معطيات عن خصائص كل منظمة على حدى وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لكل منها".

## ثانيا: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها، وإستثمارها لتحقيق درجات أعلى من الكفاءة الإنتاجية والجودة، وأيضا «هي أن تكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحتها» (2). ولقد جاء "بورتر" بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما المنظمات في الدول وفي هذا الإطار كتب يقول: "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعويض بشكل واضح الزيادة السعرية المفروضة" (3).

(1): زغدار أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

(2): عبد الحميد عبد المطلب، " لإدارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال العربية "، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد 2010 ، القاهرة ،ص96.

(3): Porter michael, « L'avantage Concurrentiel », Paris, Dunod, 2000 , p86.

ونستخلص بأنها " قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا".

### 1) العوامل المحددة للميزة التنافسية:

و أهم العوامل المحددة للميزة التنافسية هي:

1. ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها.
2. ظروف الطلب من حيث حجمه، وأهميته وتأثيره وأنماطه.
3. وضع الصناعات المرتبطة والسائدة لذلك النشاط، ودرجة تواجدها أو تطورها.
4. الوضع الاستراتيجي، والتنافسي من حيث وجود البيئة الاستثمارية والتجارية، والتشريعية المعززة للقدرة التنافسية.

### 2) المحافظة على الميزة التنافسية:

وقد تتمكن من خلق ميزة تنافسية، ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، فالموارد والقدرات التي بقيت يصعب نقل، ويصعب تقليدها كلما إستمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة وكيفية تقليدها<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: القيم التي تحققها التنافسية لمنظمات الأعمال

في إطار هذا السياق يجب التفريق بين التنافسية والمنافسة، ويتمحور تعريف التنافسية للمنظمات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الأسواق، وتعرف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمات على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"<sup>(2)</sup>، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، والتكنولوجيا) وبعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا، وتعرف التنافسية أيضا بأنها: « القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الاخرى»<sup>(3)</sup>..

(1):عبد الحميد عبد المطلب ، مرجع سبق ذكره، ص97.

(2):عبد الحميد عبد المطلب ،الإدارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال العربية " الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد 2010 ، القاهرة ، ص 90 .

(3): نبغين سعدي بيومي عيسوي، نموذج مفتوح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات (بالطبيق على مجال التعلم عن بعد )، رسالة دكتور الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية التجارة جامعة عين الشمس ،دفعة 2010،ص90.

المنظمة التنافسية هي « المنشأة المرحة والقادرة على زيادة ربحها من خلال خفض تكاليف الانتاج او تحسين الجودة أو كل ذلك معا<sup>(1)</sup>. وتنافسية المنظمات تعبر بشكل أساسي عن القيمة التي تتمكن المنظمة من خلقها لعملائها، ويمكن قياس تنافسية المنظمات من خلال مجموعة القيم التي تحققها المنظمة كما يلي: <sup>(2)</sup>

- القيم المحققة للعملاء: والمتمثلة في مجموعة المنافع المقدمة من المنظمة منها السعر، الموصفات المادية للمنتج والخدمات المقدمة، سرعة توصيل المنتجات، المرونة والاعتمادية، مستويات مرتفعة من الجودة .

- القيم المحققة للمساهمين: والمتمثلة في معدل العائد على الاستثمار .

- القيم المحققة للمنظمة نفسها: وهي عبارة عن القوة المالية للمنظمة والتي تحدد قدراتها الاستراتيجية ممثلة في الربحية، الحصة السوقية ومعدل نموها، معدل نمو المبيعات، معدل نمو الأرباح، تكلفة الصنع، الانتاجية.

### 1. أسباب التنافسية:

تمثل أسباب التنافسية في النقاط الأساسية التالية <sup>(3)</sup>:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد ان انفتحت الاسواق امام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية .

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

- سهولة الإتصال وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة بفضل شبكة الأنترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال .

### 2- أنواع التنافسية:

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية وهي: <sup>(4)</sup>

(1): قويدر محمد، وصاف سعيد، "مركزات الميزة التنافسية الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9 جانفي 2004، ص 17 .

(2): رانيا محمد المنبوي " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية"، دراسة مقدمة على درجة الماجستير في دارة اعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2012، ص 29.

(3): علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، مصر، 2001، ص 102.

(1): نبغين سعدي بيومي عيسوي، ن"مؤذ مفتوح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات (بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد)"، رسالة دكتور الفلسفة في إدارة الاعمال، كلية التجارة جامعة عين الشمس، دفعة 2010، ص 90.

أ- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

ب- التنافسية غير السعرية: بإعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتحدثون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

ج- تنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة الى النوعية والملاءمة عنصر الإبداع التكنولوجي بالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملاءمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من السلع المنافسة .

د- تنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

يمكن التمييز بين التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة

- التنافسية الظرفية او الجارية: بتركيز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات، وتحتوي إستراتيجياتها على عناصر مثل : التكلفة، النوعية، والحصة من السوق وغيرها .

- التنافسية المستدامة: تركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل التعلم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية الوضع المؤسس، وقوى السوق.

رابعاً: إدارة التنافسية والتنافسية الجديدة

يتم تكوين وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة من خلال الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والأنشطة الادارية والفنية اللازمة لإنتاج المنتجات بهدف تحقيق أعلى الإيرادات ويتطلب ذلك إدارة كفؤة وفعالة تمتلك الأدوات والتقنيات والمناهج الإدارية التي تمكنها من إدارة التنافسية بنجاح .

1. تعريف إدارة التنافسية :

لقد عرف على السلمي إدارة التنافسية بأنها "إدارية متكاملة تستخدم كافة مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة، وخاصة الإدارة الإستراتيجية"<sup>(1)</sup>، وأوضح أن إدارة التنافسية تتبلور في منظومة منظمة تضم الأهداف التنافسية المطلوب تحقيقها، السياسات التنافسية، أي القواعد والمعايير والتوجيهات الأساسية التي تسترشد بها الإدارة في اتخاذ قراراتها التنافسية في مواجهة المنافسة "الإستراتيجية التنافسية". كما عرفها نيل المرسي خليل بأنها: " عملية تقوم بمقتضاها

(2): رانية محمد المياوي، مرجع سبق ذكره، ص39.

المنظمات بوضع منهجية تكمن من تحليل ظروف التنافس والمنافسين، بتحديد الموقف التنافسي للمنظمة واختيار إستراتيجية للتنافس وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة"<sup>(1)</sup>.

تتكون إدارة التنافسية من مجموعة متكاملة ومتداخلة من الأنشطة التي تعمل على تحديد إستراتيجية تنافسية متكاملة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفيما يلي خطوات وأنشطة إدارة التنافسية :<sup>(2)</sup>

1/تحليل التنافس: كتحليل ظروف المنافسة التي تواجهها الصناعة التي تعمل بها المنظمة بغرض إعداد خريطة تفصيلية عن الصناعة، ظروف المنافسة بها، قاعدة بيانات عن المنافسين وكيفية تحقيق موقفا متميزا للمنظمة.

2/تحديد طبيعة المنافسة في السوق: (منافسة إحتكارية، إحتكار قلة، إحتكار كامل، منافسة كاملة، تحديد إستراتيجية المناسبة لها).

3/دراسة المنظمات المنافسة: من حيث العدد، الإمكانيات، القدرات التنافسية.

4/تحديد الموقف التنافسي للمنظمة بين منافسيها من خلال تحليل البنية الداخلية لتحديد نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة ونقاط الضعف التي تعاني منها وموقفها التنافسي مقارنة بالمنافسين.

5/تحديد الفجوة التنافسية وهي عبارة عن "الفرق بين المركز التنافسي الفعلي للمنظمة والمركز التنافسي المستهدف أو المركز التنافسي للمنافس الأقرب والمطلوب الوصول اليه.

6/اختيار إستراتيجيات المنافسة التي تمكن المنظمة من بناء قدرات تنافسية خاصة بالمنظمة وتمييزها بغرض تمييز منتجات وخدمات المنظمة عن غيرها من المنافسين.

7/مراجعة ظروف السوق باستمرار للتأكد من محافظة المنظمة على موقفها التنافسي من خلال التأكد من تطبيق الجودة الشاملة في كافة العمليات الفنية والإدارية التي تقوم بها المنظمة.

وبالتالي الهدف من إدارة التنافسية هو تخطيط الأعمال والعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوظيف مواردها والإستثمار في تطويرها بما يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية تميز المنظمة عن منافسيها.

## 2. مبادئ التنافسية الحديثة

يستند مفهوم التنافسية الحديث على المبادئ التالية<sup>(3)</sup> :

(1): نبيل مرسي خليل "الإدارة التنافسية وتقنيات إدارة خطر" مؤتمر مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنيات العالمية، المؤتمر السنوي الثامن لجمعية العربية للإدارة،الاسماعيلية 8.6 ديسمبر 2006-ص 4.

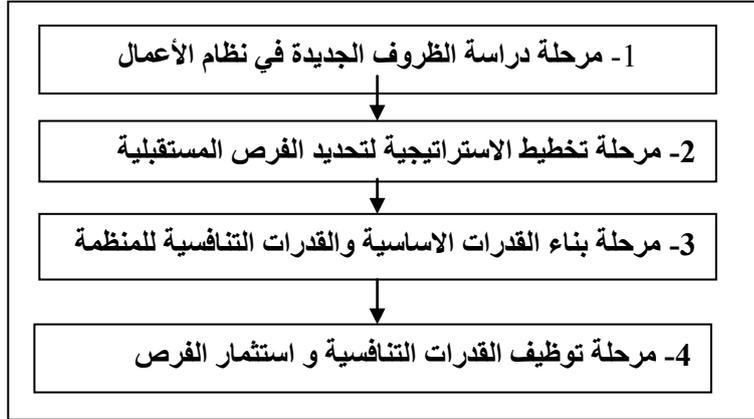
(2):رانية محمد المنباوي:مرجع سبق ذكره ،ص41، ص 40.

(3) :ماجى سمير جرجس ، " دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية" ، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية،مصر،2001،ص ص 52-54 .

1. إن المستقبل ليس امتداد للماضي وان الخيرات والنجاحات السابقة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل ومن ثم فإن التنافسية الجديدة هي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان للمنظمة فيه.
  2. المنافسة الحقيقية: هي على الفرص (أي على السوق) الذي لم يحدث بعد وليس على حصة في السوق الحالية.
  3. تتخذ التنافسية الجديدة شكل المواجهة الشاملة بين منظمة وأخرى، ولكنها تمتد لتشمل كل الإمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة لتواجه بها كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة المنافسة.
  4. تعتمد التنافسية الجديدة على التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة لتكوين كتلة متكاملة من موارد وإمكانيات التي يتم توزيعها جميعا لتحقيق قدرة تنافسية أعلى لمواجهة وإمكانيات وقدرات التي يحشدون المنافسون عليها.
  5. تحفز التنافسية الجديدة عملية ابداع قدرات متطورة للمنظمة لسد الفجوة في مجموعة القدرات الكلية للمنظمة بمواجهة القدرة التنافسية للمنافسين.
  6. تحتاج التنافسية الجديدة لسرعة والقدرة على ضغط الوقت فقط لضمان الوصول إلى العميل قبل المنافسين، ولكنها تحتاج الى إستثمار الوقت الطويل لتكوين القدرات الجديدة التي يستغرقها إبتكارها وتطويرها ووضعها موضع التطبيق فترات طويلة نسبيا، فالتنافسية الجديدة تتطلب النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير عميق لتعظيم حصة المنظمة في الفرص المستقبلية.
  7. تحدث التنافسية الجديدة في مجالات غير منضبطة ولا محددة، نتيجة لعدم إكمال الشروط والقواعد، وعدم وضوح الأطراف الفاعلة في الموقف عكس المنافسة القديمة، تحدث في مجالات محددة وشروط وقواعد التعامل فيها مستمرة.
  8. تمر التنافسية الجديدة بمراحل متعددة ولا تكون بمثابة عملية اضافية وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة حيث تستغرق وقتا تخطيطا ومتابعة، فتتشكل التنافسية الحديثة عبر المراحل التالي:
- 1- مرحلة دراسة وتفهم الظروف الجديدة وتأثيراتها: بفهم وإدراك طبيعة التنافسية الجديدة وإختلافها عن النمط القديم.
  - 2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي: تشمل تكوين رؤية مستقبلية وتصور لفرص جديدة في المستقبل.
  - 3- مرحلة بناء القدرات الأساسية: وتتضمن تحريك عوامل التغيير والتطوير في المنظمة على كافة المستويات لإكتساب القدرات الجديدة الأساسية اللازمة لإستثمار الفرص المستقبلية .

4- مرحلة توظيف القدرة التنافسية: وتتضمن تخطيط أساليب اختراق الفرص الجديدة وإستثمار القدرة التنافسية للمنظمة لتحقيق الإتصال الفعال مع العملاء والتميز على المنافسين في إطار مخاطر محسوبة، والشكل التالي يوضح هذه المراحل.

الشكل (1- 3):مراحل التنافسية الحديث



المصدر: علي السلمي، قياس الفجوة التنافسية، مرجع سبق ذكره.ص16 .

المطلب الثاني: مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها.

إن أهم ما يميز المنظمات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وأصبحت المنظمات تعمل في بيئة تنافسية ممل يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين، كما تعتبر القدرة التنافسية هي أهم نتيجة رئيسية للانفتاح بين الدول وظهور العولمة بل أن كل النتائج المترتبة عن مظاهر العولمة هي في حقيقة الأمر نتيجة للمنافسة.

أولاً: تعريف القدرة التنافسية وأهميتها

مصطلح القدرة التنافسية كغيره من المصطلحات له مجموعة من التعاريف سنحاول أخذ أهمها، لنتمكن فيما بعد من استخلاص أهمية القدرة التنافسية.

1- تعريف القدرة التنافسية:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم القدرة التنافسية كما اختلفت التعاريف بإختلاف محل الحديث عنها، فيما كانت تخص المنظمة أو القطاع أو الدولة، ولكن بشكل عام قمنا بالتركيز على تعريفها على مستوى المنظمات فقط ويمكن ذكر التعاريف التالية :

- يعرف البعض القدرة التنافسية بأنها « قدرة المنظمة على إكتساب نصيب سوقي والمحافظة على أساس مستمر»<sup>(1)</sup>،
- وفي تعريف آخر « هي عملية تبذل فيها المنظمة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجالها لتحقيق الكفاءة والجودة المرتفعة والإبتكار والإستجابة للعميل»<sup>(2)</sup>.
- كما تعرف القدرة التنافسية «القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية إحتياجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة وفعالية»<sup>(3)</sup>.
- كما أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين: الأول هو نمو قدرة التميز على المنافسة في التكنولوجيا ومن ثم في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو الخدمات ما قبل أو ما بعد البيع، وفي الإبتكار والقدرة في التغيير السريع الفعال، وأما الشق الثاني فهي القدرة على التأثير على العملاء بحيث يزيد من رضائهم وتحقق ولاءهم، ونجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول<sup>(4)</sup>.

نستخلص مما سبق أن " القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنيات والجهود والموارد المتميزة والإبتكارات التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعميل تزيد عما يقدمه المنافسون ويميزها ويعطي لها إختلافاً عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العميل، ويحقق لها كسب حصة سوقية أكبر والحفاظ عليها من خلال العناصر التالي:

- إزاحة المنافسين والتفوق عليهم.
  - وضع رؤية لتشكيل المنتجات.
  - الحصول على حصة سوقية أكبر.
  - إتاحة القدرة على التمويل .
  - كفاءة التوظيف للمال والعمالة .
- إذن القدرة التنافسية هي « مقدار التفوق الذي تصل إليه المنظمة مقارنة بمنافسيها في نفس المنتج ».

## 2/أهمية القدرة التنافسية

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على: (5)

- (1): نفس المرجع، ص106.
- (2): محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، بحث مقدم إلى ندوة الآليات والنماذج المعتمدة في دراسة ومتابعة القدرة التنافسية، معهد التخطيط القومي، أكتوبر، 2002، ص 12.
- (3): أحمد بن الدين، "المنافسة الصناعية كإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" - مع الإشارة التجربة اليابانية - مقال بالمجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية لكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان، العدد4 الجزء الاول 2011، ص 353..
- (4): أحمد سيد مصطفى، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 161.
- (5): محمد جودت ناصر، "عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعة السورية"، ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006، ص 26 .

- توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والإبتكار مما يؤدي الى تحسين الإنتاجية، والإرتفاع بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والسعر.

- القدرة التنافسية تسهم في تجاوز احدى أبرز العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية والمتمثلة في تضيق السوق المحلية والتي تحول دون الإستفادة من وفورات الحجم الكبير.

### ثانيا: معايير القدرة التنافسية ومتطلبات تحقيقها

لتحقيق القدرة التنافسية هناك معايير يجب أخذها في الحسبان وكذلك جملة من المتطلبات يمكن حصرها في ما يلي:

#### 1-2 معايير القدرة التنافسية:

تتعدد معايير القدرة التنافسية، والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى مؤشرات لجودة الإدارة، ويمكن تحديد اهم هذه المعايير كما يلي: (1)

- 1-مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- 2-مدى تفويض وتمكين العاملين، ومدى إستجابة المديرين المحترفين.
- 3-مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة.
- 4-مدى الإهتمام بالبحوث والتطوير، ومقدار المخصصات التي ترصد لبرامجه.
- 5-مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاهم حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كأساس لتصميم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، والسعي للإستجابة لحاجات وتوقعات العملاء، والتكيف مع متغيراتها.
- 6-مدى زرع روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعاتها وإدارتها.
- 7-مدى توفر العمالة الماهرة، ومدى فاعلية إدارة التكاليف.
- 8-مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات، مثل دعم عمليات صنع القرار، البحوث والتطوير، تصميم وتطوير المنتج جدولة العمليات، التسليم للعملاء وتأكيد الجودة.
- 9-مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة.
- 10- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى اجمال الطلب الفعال في السوق .
- 11- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية

(1) : أحمد سيد مصطفى، "قدرة الادارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية... كيف؟" مقال مجلة آفاق اقتصادية ، مركز البحوث والتوثيق مصر، المجلد 22 ، العدد 85 2001 ، ص 140 .

## 2- 2 متطلبات تحقيق القدرة التنافسية :

وتشمل المتطلبات التالية<sup>(1)</sup>:

1. ثقافة وقيم المنظمة: ويقصد بذلك توافر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في كل مستويات العاملين فيتشاركون فيها من خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة من القادة، فتهيأ للمنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابا على ادراك المديرين والعاملين لموقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.
2. إهتمام فائق بالموارد البشرية: باعتبارها أثمن أصول المنظمة، مع تخصيص الإستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لقد أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى راس المال، والمعرفة أساسا في عقول البشر، وأصبحت الحاجة للمدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا ومهاريا على رأس أجندة تعزيز القدرة التنافسية- لذلك يتعين اعتبار العاملين كرأس مال فكري- أثمن موارد المنظمة وليس مجرد افراد، ففي رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات والبرامج وتضع القرارات.
3. القدرة على التعلم من التجارب ومن الغير: فبيئة الأعمال حافلة بمواقف قد تحسن المنظمة إدراكها أو لا توفق في ذلك، والمنافسين قد يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والإستراتيجية والسياسات والسلوك الإداري عموما وفي المنظمة المتعلمة يتطلب الامر ليس مجرد جمع للبيانات والمعلومات بل توظيف فاعل لها في التخطيط والتقييم والتحسين المستمر.
4. القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا وتشريعيا وثقافيا واقتصاديا وفتيا.
5. التوجه التسويقي لكافة أنشطة المنظمة تحت مظلة برامج للجودة الشاملة.
6. كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المنظمة، ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.
7. القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة بما يناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق.<sup>(2)</sup>

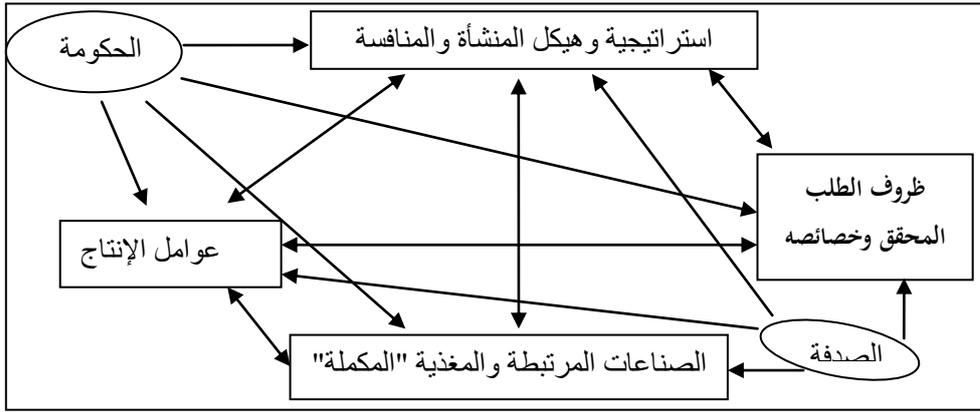
## ثالثا: المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية

لقد وضع "بورتر" مجموعة من المحددات التي تؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية وتدعيمها، وتنقسم هذه المحددات إلى محددات رئيسية وأخرى ثانوية أو مساعدة، كما أكد "بورتر" على الطبيعة المتداخلة والمتشابكة لمحددات القدرة التنافسية، ما دفعه إلى التعبير عنها بالنظام الديناميكي لمحددات القدرة التنافسية، وقدم "بورتر" نموذجا حصريا يكون شاملا لكافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على النمو من ثم تدعم القدرة التنافسية وهذا ما يتضح في الشكل التالي:

(1): نفس المرجع ، ص 141 .

(2): أحمد سيد مصطفى، " التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير " شركة الناس للطباعة ، الطبعة 1، 2001، ص121 .

شكل (1-4): النظام الكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقة الديناميكية فيما بينهم



المصدر: منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، مقال، محفل كلية الاقتصاد، مأمون القاهرة، ماي

2002، ص 241.

يقصد بالنظام الكامل لمحددات التنافسية أنه " يمثل نظاما مركبا ومعقدا يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى، ويقوي ويدعم بعضها البعض، وان هذا الاعتماد المتبادل يجعل من الصعب معرفة وتحديد أي منها يؤثر في الآخر وأيها يتأثر أي منها السبب وأيها النتيجة"<sup>(1)</sup>. ويمكن لهذا التداخل والتفاعل بين محددات القدرة التنافسية أن يخلق الميزة أو العكس فيؤدي إلى تدهور هذه الميزة وزوالها ولا تعتبر كافة هذه المحددات الرئيسية والمساعدة ضرورية لخلق القدرة التنافسية، إلا أنه كلما تراكم عددا أكبر من هذه المحددات وجاءت العلاقات أكثر تشابكا، كلما تمكنت المنظمة من تحقيق ميزة ديناميكية أكثر تقدما واستعادة وخلق قدرات تنافسية عالية.

### 1-المحددات الرئيسية الأربعة:

وتشمل كل من عوامل الإنتاج وخصائصها، ظروف الطلب المحلي وخصائصه، الصناعات المكملة والمغذية وتكون العناقد الصناعية، إستراتيجية المنشأة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية.

#### 1-1- عوامل الإنتاج:

تعتمد القدرة التنافسية على عوامل الإنتاج، وعند "بورتر" أكثر شمولاً فيما يتضمن العوامل التقليدية "الموارد البشرية، ورأس المال، والموارد الطبيعية، مثل الأرض والمعادن"، وعوامل أخرى مثل البنية الأساسية من نظم اتصالات ومواصلات وطرق وغيرها، ومصادر المعرفة مثل الجامعات ومراكز الأبحاث والمعلومات، وكذلك الظروف المناخية، والمواقع الجغرافية بالنسبة للموردين من ناحية والأسواق من ناحية أخرى<sup>(2)</sup>. كما أن عوامل الإنتاج وفق "بورتر" هي من محددات التنافسية وليس المحدد الوحيد لها، فلا يمكن خلق ميزة تنافسية من عوامل الإنتاج فقط. ويوجد تصنيفان

(1): منى طعيمة الجرف، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2): محمد حسن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

للعوامل: الأولى هي العوامل الأساسية (العوامل الموروثة) مثل الموارد الطبيعية والعوامل المناخية والعمالة غير الماهرة، أما العوامل الثانية (العوامل المتقدمة) فهي التي تتطلب القيام باستثمارات مادية وبشرية مثل المعاهد والمؤسسات العلمية المتطورة والعمالة الماهرة المتخصصة، والتصنيف الثاني يميز بين العوامل العامة والعوامل المتخصصة، أما العوامل العامة أو غير المتخصصة وهي التي يمكن استخدامها في عدة استخداماتها في عدة صناعات مثل البنية الأساسية الكفاء، و رؤوس الأموال وتوافر خريجي الجامعات من تخصصات متنوعة، أما العوامل المتخصصة وتشمل العوامل التي تلائم مدى محدود من النشاطات والصناعات، مثل وجود مهارات وكفاءات عملية نادرة، ووجود معاهد متطورة ومتميزة ومتخصصة في مجال معين.<sup>(1)</sup>

إن العوامل المتقدمة والمتخصصة هي التي لها دور رئيسي في خلق قدرة تنافسية مستقرة، بينما الإعتماد على عوامل الإنتاج الأساسية والعامة يخلق ميزة تنافسية متواضعة وضعيفة.

### 1-2- طبيعة الطلب المحلي:<sup>(2)</sup>

لقد أشار "بورتر" إلى الطلب كأحد محددات القدرة التنافسية ليتفق مع نظرية "ليندر" التي أوضحت إلى أن وجود طلب محلي يعتبر شرطاً ضرورياً لكي تكون السلعة قابلة للتصدير، بمعنى أن أي سلعة لا بد وأن تنتج وتستهلك في الداخل قبل أن تتحول إلى سلعة تصديرية.

كما أن حجم الطلب المحلي ونموه يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية، وذلك لأن توافر الطلب المحلي وزيادته بمعدلات مرتفعة يمكن النشأة من تحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي والتشبع السريع يجعل المنظمات تبحث عن أسواق تصديرية، وأشار "بورتر" أن زيادة التشابه بين خصائص الطلب المحلي والطلب العالمي يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية، ويتم ذلك من خلال تصدير العادات والأنماط الإستهلاكية السائدة في السوق المحلي إلى الأسواق التصديرية، ومن هنا يمكن القول بأن الطلب المحلي الأكثر تطوراً وتقدماً والمتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً ما يدفع إلى التجديد والإبتكار وبالتالي خلق قدرة تنافسية عالمية.

### 1-3 الصناعات المكملة والمغذية:

تكوين العناقيد الصناعية في كل القطاعات يرجع دوره إلى دفع الصناعة وتقدمها، ووجود التجمعات العنقودية ذات العلاقات الأمامية والخلفية المتكاملة رأسياً وأفقياً يؤدي إلى سهولة إنتقال المعلومات والأفكار الجديدة، ويجعله

(1): منى طعمة الجرف، مرجع سبق ذكره، ص26.

(2): محمد حسن حسن، مرجع سبق ذكره، ص26.

يتمتع بقدرة خاصة قد لا تتوفر لغيره من المشروعات المنفردة، وتجمع من الصناعات المتشابكة تمثل عاملا هاما في تحقيق القدرة التنافسية على مستوى الدولي.<sup>(1)</sup>

فالشبكة المعقدة من التفاعلات داخل هذه التجمعات تستطيع ان تكون مصدرا رئيسيا من مصادر الميزة التنافسية وفي الغالب تكون هذه التجمعات متركرة جغرافيا، الأمر الذي يجعل التفاعل أكثر ديناميكية.<sup>(2)</sup>

- يقصد بالصناعات المرتبطة أو المستعملة هي الصناعات التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات، وقنوات التوزيع، والعملاء، أو تلك التي تقدم منتجات مكملة للصناعة محل البحث، أما الصناعات المرتبطة أي المكملة والمغذية فهي التي تمد الصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج، كما يتعين على هذه الصناعات أن تحقق ميزة تنافسية على المستوى الدولي، أي أن تكون على مستوى عالي من الكفاءة، مما يترتب حصول كل منها على مدخلات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، وهذا يشجع المنشآت على التجديد والابتكار، ومن هنا يمكن القول بأن الصناعات المرتبطة والمغذية لها دور هام وأساسي في خلق قدرة تنافسية للصناعة محل الدراسة، ففي غيابها ينشأ تأثير سلبي على قدرة تلك الصناعة على المنافسة الدولية.

#### 1-4 هيكل المنظمة وإستراتيجيتها والمنافسة المحلية:

تختلف أهداف المنشأة وطرق تنظيمها وإدارتها والإستراتيجيات المتبعة في المنافسة والتي تتوقف على العادات والثقافات والقيم والتدريب، فقد تكون أهداف المنظمة والعاملين بها سببا في ازدهار أو تدهور القدرة التنافسية المحققة، ويتوقف ذلك على وجود اتفاق أو تعارض بين أهداف المديرين، والملاك، والعمال وحسب العملية التنظيمية للمنشأة .

ووفقا لـ "بورتر" يمكن أن تحقق المنظمة قدرة تنافسية من خلال اتباع إستراتيجية معينة، أما من ناحية القيادة في تخفيض التكاليف أو تمييز المنتج. فالأولى تستطيع المنشأة تحقيقها من خلال تخفيض التكاليف إذا كانت تقدم نفس الكمية للمستهلك بأسعار أقل تكلفة من المنافسين، وبالتالي تتمتع المنشأة بمفردها على هذه الميزة دون غيرها من المنظمات المنافسة لها. ويمكن اتباع إستراتيجية تميز المنتج من خلال تقديم منتج فريد مختلف عما يقدمه المنافسون كعرضه بسعر أعلى، كما يتطلب اتباع هذه الإستراتيجية بالمنافسة السعوية بسبب التكاليف التي تتحملها البحوث لتحقيق التمييز، ويمكن تحقيق الميزات السابقة بالتركيز على شريحة معينة واستهدافها في الحالتين.

وإذا انتقلنا الى درجة المنافسة المحلية فيتضح لنا أهميتها في تحفيز المنظمات الجديدة والإبتكار، ورفع مستوى الجودة، والبحث عن صور المنافسة غير سعوية التي تؤدي إلى تعزيز واستمرارية القدرة التنافسية للمنظمة. واهتمام "بورتر"

(1): منى طعمه الجرف، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

(2): محمد حسن حسين، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

بالمنافسة المحلية يرجع الى تركيزه على البعد المحلي لخلق القدرة التنافسية، فنجاح المنظمة في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الخارجية والنجاح دوليا.

## 2) العوامل الثانوية: (الصدفة وسياسات الحكومة)

أثار منهج "بورتر" الى الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين مساعدين، وتمثل الصدفة في الظروف والأحداث الخارجة عن سيطرة المنظمات وحتى الحكومات ذاتها، وتتضمن التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات والتغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمي، والكوارث الطبيعية.

ومن شأن هذه التغيرات التي تلغي ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى استجابة للظروف الجديدة. ويختلف مدى سرعة الإستجابة لعوامل الصدفة من دولة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى.

## المطلب الثالث: آلية بناء القدرة التنافسية

إن الهدف من بناء القدرة التنافسية هو السعي للوصول إلى ميزة تنافسية بالنسبة للمنتجين الآخرين للسلع أو الخدمات وذلك من خلال نمو قيمة ما يقدم للمستهلك أو متلقي الخدمة عما يقدمه المنافسون، والذي يمكن أن يأخذ شكل تقديم السلعة أو الخدمة بقيمة أقل سعرا أو نوعية أو بمستوى خدمة أقل مما يقدمه المنافسون وهي في فعالية القيمة، مما يؤدي إلى وجود فروق بين نوعية المنتجات ومستوياتها فبينما يركز بعض العملاء على التكلفة يركز البعض الآخر على مستوى ما يقدم ومدى تميز خصائص ما يقدمه المنافسون .

## أولا: القدرة التنافسية نظام متكامل

إن بناء القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال يتجاوز النظر الى المظاهر المنفردة لبعض ما قد تتميز بها المنظمة من قدره، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-1) القدرات التي تتشكل منها القدرات التنافسية

النتيجة	القدرات المتاحة للمنظمة
<p>قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية (عائد المنافسة اعلى)</p>	1- قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الاعمال ومتغيرات السوق.
	2- قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على اساس معلوماتي والمتفتح على البيئة
	3- قدرة انتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظر والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج السلع وخدمات متميزة .
	4- قدرة تمويلية : الموارد المادية والمالية المناسبة .
	5- قدرة تسويقية: أساليب وإمكانات الاتصال بالسوق والوصول الى العملاء لتحقيق السلع والخدمات اليهم بحسب متطلباتهم وفقا لتوقعاتهم .
	6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.
	7- قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمدونة.

المصدر: ماحي سمير جرجس، مرجع سبق ذكره، ص 6 .

ثانيا : نظام تكوين القدرة التنافسية للمنظمة

إن تكوين وتنمية القدرة يتوقف على تكامل العناصر والمقومات التي تتعامل معها الإدارة من خلال مدخل النظم والذي يتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل (5-1) نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية

البيئة التنافسية (العملاء – المنافسون – الموردون)



المصدر: عصام لطفي السيد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

يمكن إستنتاج بعض المفاهيم الأساسية من النموذج السابق :

- إن مستوى القدرة التنافسية هي محصلة للتفاعل بين ما لديها من موارد وإمكانيات وما تقوم به من أنشطة لتحويل واستثمار تلك الموارد والإمكانيات، أخصا في الأعتبار الظروف والمتغيرات السائدة في البيئة التنافسية والسوق<sup>(1)</sup>.
- أن تحسين القدرة التنافسية يمكن تحقيقه بتحسين المدخلات (الموارد والإمكانيات المتاحة) كما ونوعا وذلك باتساع استراتيجية تهدف الى تعظيم عائد الموارد المتاحة<sup>(2)</sup>.
- استعادة الموارد بتخفيض الفترة الزمنية بين استخدامها والحصول على العائد منها.
- كما أن تحقيق القدرة التنافسية لا يكون إلا من خلال الجهود التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأنشطة أو العمليات التي تباشرها المنظمة، وقد ساد نظام الأعمال الجديد إهتمام متزايد ببعض الأساليب في هذا المجال كإعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات، التطوير التنظيمي، وتحديد وتصغير الحجم و إدارة الجودة الشاملة.
- وتهدف هذه الأساليب إلى تحسين وتبسيط وترشيد العمليات وخفض ما يبذل فيها من جهود ووقت وموارد وتكاليف وتنسيقها لإحكام الترابط والتنافس ومنع التداخل أو التنافس فيما بينها ثم تعظيم العائد وهو إرضاء العملاء والتميز على المنافسين<sup>(3)</sup>.
- تلعب التكنولوجيا دورا حاسما في تكوين وتنمية القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال سواء من خلال ما ينتج عنها من قدرات متميزة تعود إلى خصائص التكنولوجيا المتجددة ذاتها، او من خلال تحسين قدرات وتعظيم أداء المدخلات الأخر المتاحة للمنظمة (الموارد البشرية وغيرها...).
- نظرا للصعوبة النسبية في تكوين وتنمية القدرات التنافسية بسبب الزيادات الكمية والنوعية في الموارد المادية والمالية، وطول الوقت في محاولات تطوير وتحسين الأنشطة والعمليات، وصعوبات التعامل مع المنافسين والعملاء والموردين لإستقطابهم يصبح أفضل مدخل هو استثمار الطاقة المتاحة للمورد البشري وتفاعلاتها مع الإمكانيات التكنولوجية وأعمال البحث والتطوير.
- إن تكوين وتنمية القدرة التنافسية عملية مستمرة ومتطورة، وتواجه دائما بمحاولات التفوق عليها من جانب المنافسين، ومن ثم فإن المحافظة على مستوى من القدرة التنافسية هو التحدي الحقيقي، وبالتالي فإن القدرة التنافسية للمنظمة ليست فقط في أن تكون المنظمة أكثر فعالية وأفضل جودة وأسرع فيما تقدمه للعملاء من خدمات ومنافع ومزايا... بل الأهم أن تكون مختلفة ومتميزة باستمرار بما يعني ذلك أخذ المنافسين دائما في الإعتبار.

(1): عصام لطفي السيد ، مرجع سبق ذكره .ص109.

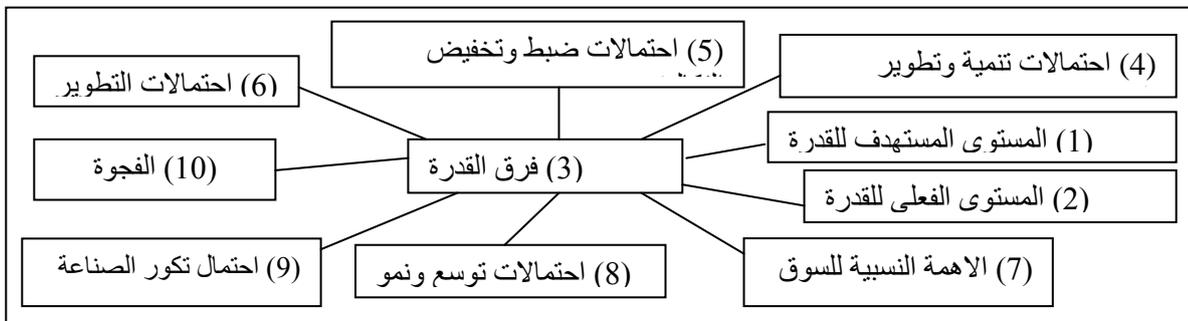
(2): ماجي سمر جرجس ، مرجع سبق ذكره .ص57.

(3): مرجع سبق ذكره.ص58.

➤ إذا كانت البيئة التنافسية (المحيط الخارجي) تمثل أحد الأركان الأساسية في تحديد القدرة التنافسية، فإن المناخ الداخلي (ثقافة المنظمة) يعتبر من الدعائم الرئيسية في إمكان تكوين وتنمية القدرة التنافسية بما يتيح من إمكانيات الابتكار والتحديد وإطلاق طاقات الأفراد المبدعة في البحث والتطوير والتميز.

إن تنمية القدرة التنافسية للمنظمة هو التحدي الحقيقي للإدارة في نظام الأعمال الجديد، ويتطلب الأمر أن تحافظ المنظمة على مستوى القدرة التنافسية الذي حققته. ولذلك فإن متابعة العلاقة بين مستوى القدرة التنافسية للمنظمة وللمنافسين يصبح ضرورة في نظام "إدارة التنافسية". ويوضح الشكل التالي نموذجاً لقياس الفجوة التنافسية وهي الفارق السلبي الذي يعتبر في غير صالح المنظمة، بين ما حققته من قدرة تنافسية وبين ما يحققه المنافسون.

### الشكل (1-6) نموذج الفجوة التنافسية



المصدر: ماجي سميح جرجس، مرجع يبق ذكره، ص 61.

### ثالثاً: المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية

توجد مجموعة أساسية من المبادئ التي تعتمد عليها المنظمات في زيادة التنافسية، ولها تأثيرات مختلفة على عناصر التنافس وتختلف رؤية المنظمات فيما بينها حول تأثير هذه المبادئ على عناصر التميز والتنافس، والتي تتمثل في النقاط التالية: (1)

- 1- **التبسيط:** ويهدف لتحقيق الفاقد في كافة الصور ومجالاته من خلال خفض مدخلات النشاط مع الحفاظ على مستوى مخرجاته ويتحقق ذلك بالتعامل مع متطلبات إنتاج أقل تكلفة وحسن التعامل مع الموارد المختلفة .
- 2- **التمييز:** وله ثلاث مجالات للتطبيق:

أ- وضع معايير وصفية ومقاييس ثابتة للتعلم مثل مواصفات المنتج تسهل التفاهم بين المنتجين والعملاء والموردين  
 ب- توحيد بعض أجزاء المنتجات أو الموديلات لاستخدام هذا الجزء الموحد داخل جمع المنتجات وتوحيد استخدام بعض المعدلات لعمليات محددة وهذا يسمح بالتوسيع الحجمي وخفض التكلفة .

(1) : مقال : بناء القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية موقع مبادئ الادارة وتطوير الصناعة 2001-ص11

ت- تنظيم ووضع معايير ثابتة لإجراءات العمل مثل مبادئ اقتصاد الحركة، مما يدعم الجودة ويحسن الأداء، وغالبا يتم عملية التنميط أثناء بناء التكنولوجيا .

### 3- التقدم التكنولوجي:

ويسير في ثلاث نقاط هي:

- ❖ تقديم منتجات جديدة أقل سعرا واعلى كفاءة مثلما يحدث في مكونات الحاسب الآلي.
- ❖ مكنة تكنولوجيا التشغيل باستخدام التحكم الآلي والكمبيوتر لتحسين دقة التشغيل.
- ❖ توظيف تقنيات إدارة متقدمة مثل مراقبة الجودة وتحسين العمليات.

أ-التخصص: وله طريقتان الأول هو تركيز مجال الاعمال في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق مثلا: التخصص في صناعة أو صنف واحد.

ب- تقسيم العمل إلى أجزاء وتخصيص فرد أو مجموعة أفراد لكل جزء وتختلف فيما بينها في تنفيذ هذا المنهج والذي يتيح ارتفاع مستوى العاملين الفني والمهاري الفرص للمنظمات التوزيع الجيد للأفراد لتنفيذ الخطط الإنتاجية.

4- التوسع: وذلك بالتوسع الحجمي في الأعمال مما يؤدي للتوسع في أداء الانشطة المختلفة وهذا يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف التشغيل والمعدات والموارد والعمالة والدعاية والتسويق مع احتمال حدوث سلبيات مثل<sup>(1)</sup>:  
 - احتمال حدوث تدهور في جودة الخدمة وإذا كانت الموارد محدودة فقد تؤدي التوسع إلى مخاطر خفيفة.  
 - إذا زاد التوسع عن حصة السوق ترتفع تكاليف التخزين والتسويق وأخرى.

### 5- تراكم الخبرة:

يعتمد هذا المبدأ على أثر تراكم الخبرات على كل من المجالات والأنشطة ويؤدي إلى:

- 1- أداء المهام بسرعة اعلى وجوده افضل وتكلفة أقل، وازدياد فرص التطوير والابتكارات .
  - 2- دعم مبادئ القدرة التنافسية الأخرى مثل التبسيط - التنميط - التقدم لتكنولوجي.
- ويتطلب هذا المبدأ التدريب المستمر في الانشطة، والنتائج المرجوة من تراكم الخبرات تتراوح بين تحسين تقنيات العمل وتغيرات جذرية في المواد والأجزاء المستخدمة .
- 3- الاندماج والتحالفات:<sup>(2)</sup> احيانا يحدث تحالف واندماج بين منظميتين تعملان في مجال واحد أو في مجالين مختلفين ويعتبر هذا التحالف بمثابة توسع لكل الطرفين ومن نتائجه :

(1) : مرجع سبق ذكره.ص1

(2) : نفس المرجع.ص1

أ- الانتفاع بموارد الغير مستخدمة مثل اطاقه الانتاجية الفائضة والموارد البشرية وكافة انواع الموارد الاخرى، واستخدام افضل موارد المعلومات.

ب- الحصول على اسواق جديدة عبر العلامات التجارية والتوسع في الاسواق القائمة.

ت- تطور واضح في العناصر التنافسية مثل الجودة، التكاليف، التوريد، الخدمة وذلك نتيجة لتراكم الخبرات وتكاملها.

#### 6- التكيف مع البيئة والتأثير فيها:

تسعى المنظمة لتكييف نفسها لتحقيق أقصى انتفاع من البيئة المحيطة ويشمل:

1- اختيار المواقع لتي تناسب المكاتب والإدارة و أماكن قريبة من الأسواق ومن صناعات مغذية.

2- اختيار مواقع المصانع قريبة من مناطق توفر المواد الخام والعمالة والموارد الاخرى وتحقق منفعة من قوانينها المحلية .

كذلك تسعى المنظمات للتأثير في مناخ المحيط بها ومثال ذلك سعيها لدى السلطات المحلية لتقديم التسهيلات مختلفة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

#### المطلب الرابع : قياس القدرة التنافسية للمنظمة ودعمها

مفهوم التنافسية يكون واضحاً على مستوى المنظمة، فالمنظمة قليلة الربحية ليست تنافسية، وبالتالي فإن المنظمة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفتها انتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المنظمة لبناء تخصصها وأن ثروتها تتضاءل، وضمن نشاط معين له خدمات متجانسة يمكن للمنظمة أن تكون قليلة الربحية لان تكلفتها إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفتها منافسيها، وقبل التطرق إلى مؤشرات قياس القدرة التنافسية لابد من معرفة القوة التنافسية الرئيسية لأي منظمة.

#### أولاً: القوة التنافسية الرئيسية

ويقدم Austin نموذجاً لتحليل الصناعة والتنافسية للمنظمة من خلال القوى الخمس المؤثرة على التنافسية وهي: (1)

\* تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.

\* قوة المساهمة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.

\* قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المستثمرون لمنتجات المؤسسة.

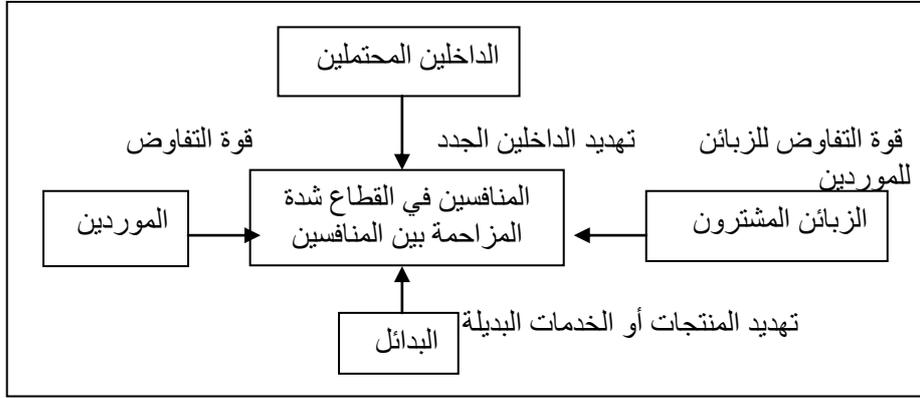
\* تهديد الاحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسات.

\* المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

(1) : نيفين سعيد بيومي عيسىوي ، مرجع سبق ذكره .ص106

إن هذه القوى تعتبر الأساس لتحليل هيكل أي صناعة وتحديد اتجاهات ومصادر الفرص أو المخاطر التي يمكن أن تهدد المنافسة ومن ثم الربحية بهذه الصناعة ولقد حددها "بورتر" كما يلي :

شكل (1-7): القوة المنافسة لـ "مايكل بورتر"



المصدر: توفيق عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006، ص158.

وحتى تتمكن المنظمات من تطبيق الاستراتيجيات التي تساعد على التأثير على القوة التنافسية الرئيسية والتي تعتبر

القوى المحركة لمنافسة حدد بورتر العناصر المحددة لقوة كل من هذه القوى الخمس كما يلي: (1)

1/ **موقف المنافسين الحاليين بالصناعة:** معدل نمو الصناعة ومدى جاذبيتها، مدى تميز المنتجات، تكاليف المنافسين، القيمة المضافة التي يقدمها المنافسون للعملاء، السمعة والعلامة التجارية للمنافسين.

2/ **تهديد دخول منافسين جدد للصناعة:** معدل نمو ومدى جاذبيتها، حجم الطلب على منتجات الصناعة في الصناعة، موقف المنافسين الحاليين، القوانين المتعلقة بالصناعة، حجم الإستثمارات اللازمة للعمل في الصناعة، المهارات المطلوبة في الموارد البشرية التي تعمل بالصناعة، مدى توافر المواد الخام والمدخلات اللازمة للعمل في الصناعة، المعوقات المتعلقة بدخول اصناعة.

3/ **تهديد المنتجات البديلة:** أسعار المنتجات البديلة أفضل خصائص المنتجات البديلة فتحقيق اشباع أفضل للعملاء، تكاليف تحويل العميل للمنتجات البديلة منخفضة، درجة استعداد العميل للتعامل مع المنتجات البديلة.

4/ **القوة التفاوضية للمشتريين/العميل:** الشراء بكميات كبيرة، حجم العملاء كبير، مدى قدرة العملاء على الحصول على منتجات بديلة، تكاليف التحول للمنافسين منخفضة.

(1): رانية محمد المياوي، مرجع سبق ذكره، ص35.

5/ القوة التفاوضية للموردين: مواصفات الجودة، السمعة، الإنتشار الجغرافي، تكاليف الحصول على المواد الخام، الإلتزام بتسليم الطلايبات في المواعيد المتفق عليها، طبيعة العلاقة بين المنظمة والموردين، موقف الموردين بين غيره من الموردين المنافسين له، تكاليف التكامل الرأسي للخلف من وقف وجهد ومال ومواصفات الإنتاج.

### ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمنظمة

يشكل هذا النموذج أي نموذج تحليل الصناعة والمنافسين من خلال القوى الخمس عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المنظمة، وجاذبية منتجات منظمة ما يمكن ان تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الاخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات التنافسية على مستوى المنظمة بالإضافة إلى مؤشرات اخرى على المستوى الدولي، إلا أننا ركزنا في هذا البحث على مستوى المنظمة فقط، والتي تتمثل في ما يلي :

1- الربحية : تشكل الربحية مؤثرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم ارباحه أي انه لا يتنازل عن الربح لمجرد رفع حصة من السوق، ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية وإذا كان ربحية المنظمة التي تريد البقاء في السوق ينبغي ان تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له، عن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الاموال الخاصة للمشروع على تكلفة استبدال أصوله تسمى مؤشر "توبن" tobin's وإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا<sup>(1)</sup>. تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على انتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل انتاجه، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاته على امتداد فترة طويلة وعلى انفاقه الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي يتحصل عليها إضافة إلى عديد من العناصر الاخرى. إن النوعية عنصر هام للاكتساب ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2/تكلفة الصنع: تكون المنظمة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع متوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق و يرجع ذلك لإنخفاض انتاجيتها أو عوامل انتاج مكلفة كثيرا أو لسببين معا، والإنتاجية الضعيفة تفسر بأنها تسيير غير فعال، وهذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسة. إن تكلفة الصنع متوسطة بالقياس الى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا

(1) : وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطاع العربية، العدد الرابع والعشرون ديسمبر 2003 ، السنة الثانية. ص.11،

جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها<sup>(1)</sup>.

3/الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية لعوامل ptf\* تقيس الفاعلية التي يحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا أو مساويء تكلفة عناصر الإنتاج كما أنه إذا كان الإنتاج يعانى بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الوزن أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المنظمة<sup>(2)</sup>.

أي أن الإنتاجية الكلية تقيس درجة المنظمة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تعرف بأنها " مقياس لنجاعة نظام انتاجي معين" فتحسينها يؤدي الى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بدله في الحصول على المنتجات، ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي الى تمتع المؤسسة بقدر أكبر من المنافسين في الأسواق.

4/الحصة من السوق: تعتبر حصة المنظمة من السوق المتعامل فيها مؤشرا من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المنظمة إذا كان التعامل قاصرا على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل، فقد تكون المنظمة مربحة وتستحوذ على جزءها من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون محمية بعوائق من طرف الدولة اتجاه التجارة الدولية لحماية السوق المحلية.

كما يمكن للمنظمة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أحوال السوق، ولتقدير الإحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

- في قطاع نشاط مادي إنتاج متجانس، فكلما كانت التكلفة الجديدة للمنظمة ضعيفة عن منافسيه، كلما كانت حصته من أسواق أكبر وأكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج<sup>(3)</sup>.

- وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المنظمة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه، و يضاف سبب آخر، هو أن المنتجات التي يقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين، وأقل جاذبية كلما ضعفت حصته من السوق ذات التوازن.

(1): وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص11.

\* Ptf :production ite-table des facteurs

(2): مرجع سبق ذكره، ص21

(3): ستيفن دليومي، سعيد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص107.

- ويجب التمييز بين الاهداف والمؤشرات فإذا كان هدف المنظمة يتمركز حول حصول المنظمة على حصة أكبر من السوق ويمكن أن يؤثر على المنظمة في الوصول الى أهدافها فإن هذه الحصة ليست مرغوبة بحد ذاتها.

➤ بينت عدة دراسات لعدة منظمات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المنظمة، من بين النتائج نجد: (1)

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية عن مستوى الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل.... الخ
- يمكن للمنظمات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي الذي يعطي نتائج حسنة.
- من الأهمية بمكان معرفة ان التركيز على تنافسية المنظمة تعني دورا محدوديا للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقبة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد القصير.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر لتكوين وإعادة التأهيل والنظر الى العامل كشريك وليس عامل انتاج.
- الدولة تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة: بتوفير استقرار الإقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، وإزالة الحواجز أمام التعاون بين المنظمات، تحسين ثلاثة أنماط من عوائد الإنتاج هي رأس المال البشري والتمويل القروض، والخدمات العمومية (2).

### ثالثا: طرق دعم وتعزيز القدرة التنافسية

ونميز ضمن المزايا التنافسية التي تسمح للمنظمة اكتساب مواقع ضمن السوق، ما بين القدرة على تخفيض التكلفة، تقديم منتج جديد للزبون في أقصر وقت ممكن، وتقديم منتج جيد. كما نشير إلى أن هناك مزايا تنافسية عديدة ولكن المذكورة أعلاه تبقى أهمها. (3)

- 1) **العمل على تخفيض تكلفة المنتج** : تسعى العديد من المنظمات إلى تقديم منتجات بأقل الأسعار وهذا لن يتسنى إلا بتخفيض تكلفة إنتاج المنتج وإيصاله للزبون، ولتتمكن المنظمة من تحقيق هذا الهدف يتطلب منها التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج، بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم منتج بأقل تكلفة ويبيعه بسعر تنافسي.
- 2) **اختصار الوقت كميزة تنافسية للمنتج**: يعتبر الوقت عنصرا ذا قيمة كبيرة، لذا تسعى المنظمات إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية ويتحقق ذلك من خلال:

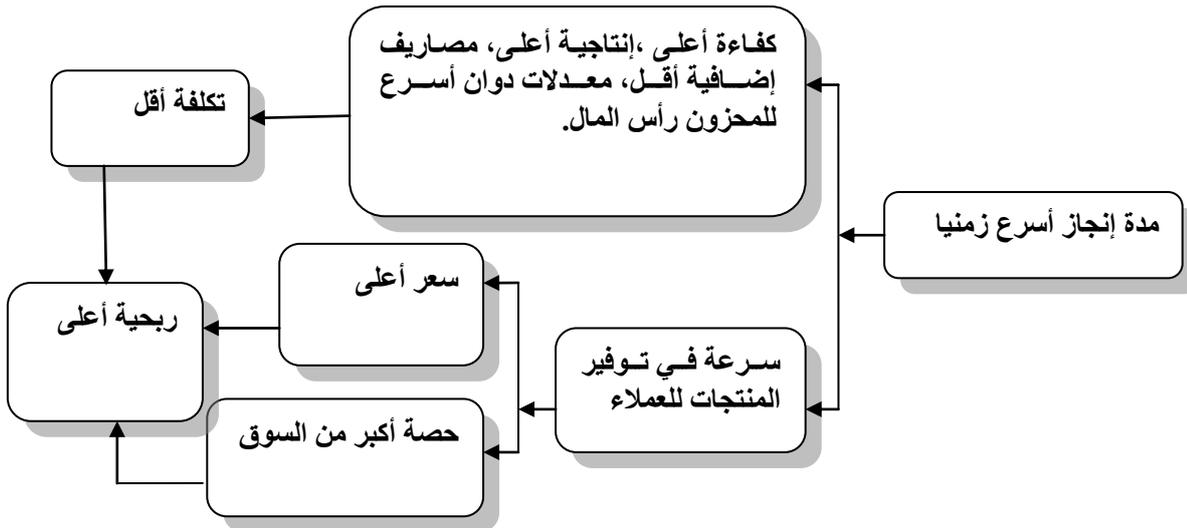
(1): نفس المرجع.

(2): عدنان محمد وديع، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(3): نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- ✓ اختصار الوقت ما بين استلام المواد الأولية وإخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبة بتخزين المواد الأولية أو المنتجات النهائية.
  - ✓ اختصار الوقت الفاصل بين طلب العميل وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقته، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
  - ✓ احترام الآجال داخل المصنع وخارجه.
  - ✓ اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- ويمكن الإعتماد على الشكل البياني الوارد أدناه لنبين كيف يمكن لميزة اختصار الوقت أن تدعم القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم تزيد من ربحيتها.

شكل ( 8-1 ): أثر تقليص الوقت على ربحية المنظمة



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، بتصرف ص 19.

- (3) **ميزة الجودة** : إن القدرة على تلبية حاجات الزبون تعبر عن جودة المنتج، والتي تتجسد في حسن التصميم والتنفيذ والتقديم. لذا تعمل المنظمات على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه، ثم العمل على تلبيةه. وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، لكن الواقع يبين أن بذل جهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفايات ، وتقليص عدد الوحدات المعيبة، مما يؤدي في نهاية الامر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج.

## المبحث الثالث: تأثير العولمة على التنافسية والقدرة التنافسية

إن سمات وآليات هذا العصر مختلفة تمام عن كل ما سبق، ولذلك فرض هذا العصر أي عصر العولمة بتحدياتها أخطر أثر وهو ضعف التنافسية للمنظمات الاقتصادية وبروز التنافسية كحلقة أساسية تحد من نجاح لمنظمات واستمرارها. لذلك كان لزاما على المنظمات الاقتصادية القيام بالعمل الجاد حسب قدراتها التنافسية وتعزيزها واكتساب ميزة تنافسية لتحسين موقفها في الاسواق أو المحافظة عليه ضد المنافسين الحاليين والمرتبين ضمن استراتيجيات خاصة بالمنافسين.

## المطلب الاول: ملامح المنافسة في القرن الحادي والعشرين

بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت بيئة عالمية حافلة بالتغيرات المتسارعة التي تجسد مزيجا متفاعلا من التغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية، تلك المتغيرات التي أفرزتها ظاهرة العولمة.

## أولا: ملامح وخصائص المنافسة

من أهم خصائصها وملاحظها بالأخص على الجانب التنافسي للمنظمات متمثلة في النشاط التالي:<sup>(1)</sup>

1. من أسواق محلية الى أسواق عالمية: انشأتها الحيات وأحكام منظمة التجارة العالمية والتكتلات الإقليمية، ولم تنعم منظماتنا بثمار التكتلات من تسيير التجارة البيئية والانتقال الحر لرؤوس الأموال والسلع والعمالة كما تتمتع منظمات الدول الأعضاء بهذه التكتلات.

2. من تشريعات وضوابط حكومية محلية إلى تشريعات وضوابط تنسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية كالحيات والتكتلات، والى فعاليات أكبر لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي لحد من سيطرة صانع القرار الوطني والسيادة الوطنية وصلاحيات أوسع لمنظمة التجارة العالمية التي اصبح لها تشريعات تحجب بعض التشريعات المحلية، وصلاحيات تؤثر في صانع القرار الوطني.

3. من منظمات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية: إلى منظمات متحالفة وتحول اللاعبون المتنافسون من منظمات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية الى منظمات ضخمة ومنظمات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة.

4. تحولت المنتجات موضع المنافسة (سلع أو خدمات): من منتجات يقوم إنتاجها على المواد خام إلى منتجات يتعاطم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر (رأس المال الفكري) الذي أصبح أئمن أصول المنظمة، فهو الذي يولد المنتجات ذات القيمة المضافة الأعلى والذي يحفض للمنظمات قدرتها التنافسية وقدرتها على الإستمرار والربحية

(1): احمد سيد مصطفى، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 159، 160

والنمو في عالم متغير و بيئة أصبحت - بفعل إنفتاح الأسواق - حادة التنافس، وأصبحت دوره حياة المنتجات أقصر ومن ثم زادت الحاجة إلى مرونة النظام الإنتاجي لتلبية رغبات متجددة للعملاء على وتيرة متسارعة.

### ثانيا: العولمة وعلاقتها بتفعيل المنافسة

إن العولمة ليست حدثا طارئا، ولكنها عملية مستمرة متشابكة تزداد عمقا ونشاطا مع مرور الوقت، تؤدي إلى تكامل واندماج في أسواق السلع والخدمات وأسواق رأس المال عبر الحدود السياسية الضيقة التي تفضل الدول عن بعضها البعض، وهذه العملية في حد ذاتها ظاهرة قديمة بدأت تنمو منذ أن توفرت للشركات الصناعية الكبيرة القدرة على تجزئة سلسلة العملية الإنتاجية الصناعية. ويمكن توزيعها جغرافيا عبر عدد قليل من الدول بغية استغلال المزايا النسبية المتباينة في تلك الدول ومن هنا نشأت المنظمات متعددة الجنسيات.

ورغم ما قدم عن هذه الظاهرة إلا إن إهتمام الدول النامية بها بشكل ملحوظ في الأونة الأخيرة لسببين أساسيين معا: **الأول:** مطالبة منظمة التجارة العالمية بإزالة القيود والحواجز المفروضة على حركة السلع والخدمات بين الدول مع تحديد فترات محددة لتنفيذ اتفاقيات "أورو جواي" وما بعدها من اتفاقيات تمت بعد إنشاء المنظمة.

**ثانيا:** هو تخوف الدول النامية، بل دعر البعض من دخول المنافسة العالمية إلى أسواقها الداخلية مما يهدد أمن ووجود أو استمرارية المنظمات المحلية.

ومن العوامل الرئيسية التي تجعل من انتشار العولمة مفيد التقدم التقني وخاصة في مجال الاتصالات ومعالجة البيانات والإحصائيات وتقليص عمر المنتجات، وانتشار الشفافية في المعاملات التجارية والتوسع في خدمات الأنترنت والتجارة الإلكترونية بين المنظمات والإستثمار الإلكتروني وكذلك الخدمات المصرفية الإلكترونية. كل هذا أدى إلى تضيق فروقات الوقت والمسافات وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار واختيار أفضل المصادر للشراء والبيع وتأسيس المنظمات، كما أدت في نفس الوقت إلى تحسين الإنتاجية باتخاذ القرارات المدروسة وبسرعة وتخفيض التكلفة وزيادة الأرباح. ومن المهم الإشارة إلى أن هذه التطورات قد أظهرت أهمية عنصر العامل الماهر والممارس لهذه التقنيات بعد ظهور عنصر الإدارة وعنصر رأس المال تارة أخرى بأنها العناصر الرئيسية المسؤولة عن نمو ونجاح المنظمات الصناعية سابقا.

وقد أشار عدد من تقارير "الاونكت" إلى أن لجوء المنظمات إلى تحسين مستويات الإنتاجية بصورة كبيرة، وذلك من خلال تبني التقنيات الإلكترونية الحديثة، كما أنها تلجأ أيضا إلى عقوبة موقفها النسبي في السوق من خلال الإندماج والحيازة، وخاصة المنظمات الأوروبية التي دأبت على حيازة منظمات أمريكية عملاقة في السنوات القليلة الماضية.

وللعولمة مزايا كثيرة منها: تخفيف حدة الدورات الاقتصادية إذ لم يكن تجنبها كليا ككبح نماذج التضخم عن طريق الإلتفاف حوله بشراء احتياجاتهم من مصادر أقل تكلفة عالميا، وتوزيع الدخل بشكل أفضل مما هو عليه في غيابها، زيادة الإنتاجية وبالتالي الإستثمار والتوسع وتثبيت أسعار الصرف وتقريب مستويات التنمية عن النطاق الدولي، والسؤال الآن هو : هل تكفي العولمة لدعم القدرات التنافسية؟<sup>(1)</sup>.

ليس هناك من شك في أن العولمة من خلال إزالة القيود والحواجز المفروضة على حركة رؤوس الأموال والسلع والخدمات بين الدول بأنها سوف تؤدي إلى زيادة عنصر المنافسة وتحريكه، ولكن هذا لم يكفي حيث أن تلك المنظمات قد تتكاثف مع بعض المنظمات المحلية لإحتكار السوق المحلي أو على الأقل تقدير وضع العقبات أمام دخول منظمات جديدة منافسة لها، ولهذا فإن دور قوانين المنافسة مازال مطلوباً حتى تحت مظلة العولمة.

### المطلب الثاني: مقترحات لمواجهة تحديات المنافسة

المقترحات أو السيناريوهات رؤية تخيلية مستقبلية لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل إنه وصف فيه صيغة إفتراضية لحدث أو أحداث مستقبلية رئيسية. وقد يصاغ مقترحا بالتنبؤ سواء بحجم الطب، أو بمؤثرات بيئية على هيكل التكلفة الإجمالية للمنظمة أو على قدرتها التنافسية. أو قد يكون موضوعه تحركات المنافسين أو موردين وعموماً أطراف تتعامل معها الإدارة في سعيها لبلوغ أهدافها، أو يكون التنبؤ بنتائج تبين التكنولوجيا الحالية. إن استمرارنا بإستخدامها أو نتائج متوقعة لتكنولوجيا جديدة تخطط للتزويد بها أو بخصائص المنتج الذي تنوي تطويره، أو منتج جديد نتوجه لإضافته لربح منتجاتنا، ولأن المستقبل غير معلم فلا يمكن افتراض وقوع حدث محدد لتبني مسار مستقبلي واحد للتعامل معه، بل هناك سيناريوهات بديلة نصممها مستقبلاً لمعالجة أحداث بديلة متوقعة، فنختار أنسبها للحدث أو الموقف الذي تواجهه عندما يقع، وعندما ننفذ السيناريو سيفرز نتائج بدل المتوقعة.

### أولاً: المقترحات (السيناريو) يقلل حالة عدم التأكد

إن الهدف من الإقتراح ليس مجرد التنبؤ بالمستقبل بل تقليل درجة عدم التأكد بتخيل مواقف محتملة تحت ظروف مختلفة، يساعد السيناريو على استعراض التهديدات والفرص الكامنة في المستقبل، وكذا التكلفة والعائد المتوقعين من قرار معين أو أكثر تتخذه الإدارة، فتستطيع الإدارة تطوير مجموعة من السيناريوهات تدرج بين التفاؤل والتشاؤم<sup>(2)</sup>. ومن ثم تكون مستعدة بشكل أفضل للمبادرة بتغيير استراتيجي لتهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

(1): موريس جرجس، مرجع سبق ذكره، ص31 .

(2): احمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص183، 184.

## ثانيا: سيناريو بيئة الأعمال (مقترحات)

هو وصف تنبؤي لمستقبل هذه الصناعة لينصرف لفظ الصناعة إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال نشاط محدد، وكأن نقول الصناعة المعرفية-الصناعة السياحية-الصناعة التأمينية-وصناعة الغزل و النسيج... الخ ويتم تطوير هذا السيناريو بتحليل الأثر المتوقع للقوى المجتمعية في البيئة الخارجية وذلك كما يلي:<sup>(1)</sup>

1. فحص ودراسة المتغيرات المجتمعية المتوقعة في بيئة المنظمة محليا وإقليميا وعالميا.
2. تحديد عوامل عدم التأكد، ومصدر وشكل الخطر في كل من هذه القوة مثل:
  - دخول المنافسين الجدد وتحركات المنافسين الحاليين
  - خطر المنتج البديل أو المنتجات البديلة
  - ضغوط الموردين وضغوط العملاء
  - مطالب أطراف أخرى من المتعاملين مع شركة
3. باستخدام منطق "ماذا يحدث لو" ممكن تحديد مدى من الإفتراضات المرجح تحقيقها بشأن اتجاهات مستقبلية " ليست الإفتراضات الحاكمة أو التي ينذر احتمال حدوثها".
4. مزج الإفتراضات المفردة ذات الطبيعة المتشابهة المتكاملة في سيناريوهات نوعية منسجمة.
  - تحليل موقف الصناعة تحت كل من هذه السيناريوهات.
  - تحديد مصادر الميزة التنافسية تحت كل سيناريو.
  - لتنبؤ بسلوك المنافسين تحت كل سيناريو.
  - اختيار السيناريوهات التي إما ان تكون مرجحة الحدوث أو يرجع أن تكون أعلى تأثيرا على مستقبل المنظمة.

## ثالثا: تصميم السيناريوهات

إن تصمم السيناريوهات أمر ضروري في صياغة الإستراتيجيات، إذ يتعين أن يقوم المدير الإستراتيجي أو المديرون الإستراتيجيون بالمنظمة، من خلال العصف الذهني، مسح التغيرات المجتمعية وتحديد عدد من العوامل الخارجية التي يتوقع أن تكون أكثر تأثيرا على المنظمة، يتعين أن يقوموا ببلورة تحليلهم من خلال ملخص مركز العوامل الخارجية المؤثرة وذلك من خلال:<sup>(2)</sup>

- 1/ تحديد من ثمانية إلى عشرة عوامل خارجية تجسد أهم التحديات والفرص في البيئة الخارجية للمنظمة.

(1): مرجع سبق ذكره، ص184.

(2): أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص185.

- 2/ تحديد الوزن الخاص بكل من هذه العوامل، من أعلاها حتى أدناها في الأهمية وذلك وفقا للأثر المحتمل لهذا العامل على الموقف التنافسي الحالي للمنظمة فكلما زاد وزن العامل زادت أهميته في مدى نجاح الحالي والمتوقع للمنظمة.
- 3/ ترتيب العوامل من 5 "قوي للغاية" الى 1.
- 4/ تحديد الوزن المرجع لكل عامل بضرب الوزن الخاص به "كما في الخطوة رقم 2" في ترتيبه من حيث مدى فاعلة الشركة في التعامل معه "كما تحدد ف الخطوة 3" متدرجا من 5 "ممتاز للغاية" وحتى 1 ضعيف وتوسط قدره 3.
- 5/ سيكون هناك عاملا محددًا أو أكثر قد تم اختياره، حيث يتعين تحديد سبب اختيار العامل وكيف تم تقدير وزنه وتركيبه، وكمثال الجدول التالي يوضح تحليلا لأهم العوامل البيئية الخارجية لمنظمة من منظمات تسويق الحواسب.

جدول (1-2): ملخص تحليل العوامل البيئية الخارجية لمنظمة تسويق الحواسب

العوامل الخارجية (1)	وزن العامل (2)	ترتيب العامل (3)	الوزن المرجع(4) (3)×(2)	التعليق
الفرص - اتفاقيات التجاري الحرة مع دول عربية متعددة	20	4	80	اتفاقيات مع المملكة العربية السعودية والإمارات (وهما من أكبر اسواق الحواسب بالمنطقة العربية)
2- تزايد الاتجاه لاقتناء الحواسب محمولة	10	5	50	جودة تسويق الحواسب
3- تنامي معدلات النمو الاقتصادي في السوق الأوروبية	05	1	05	ضعف تواجد الشركة بأسواق الاتجاه
4- دخول اسواق افريقية	05	2	10	يستغرق وقتا غير قليل
5- تنامي الاتجاه لإنشاء مجتمعات تجارية للحاسب ومستلزماته	10	2	20	قدرتنا متوسطة في هذا الصدد
التحديات : 1- قيود تنظيمية حكومة متزايدة	10	4	40	بمقتضى تشريعات ملزمة
2- منافسة قوة من منتجات جنوب شرق اسيا	10	4	40	لها اسم سوقي قوي
3 منافسة شركة أي بي ام	15	3	45	أسعارها العالية قد تحجم الطلب
4- تسارع تقلص منتجات جديدة	05	1	05	موضع شك
5- منافسة شركات يابانية	10	2	20	أسعارها عالية
الإجمالية	1.00			

المصدر: أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة وإدارة الاستراتيجية - مهارات التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 186، 187.

## المطلب الثالث: الإستفادة من العولمة على مستوى منظمات الاعمال

يمكن النظر إلى العولمة وأثرها من جانب ايجابي حيث يستطيع جني بعض العوائد من العولمة، مع إدارة تنافسية جيدة في ظل تحدياتها.

## أولاً: مقومات أو شروط الإستفادة من العولمة على مستوى المنظمات

يتطلب الأمر في هذا تغييراً فاعلاً يقوم على مزيج متكامل ومركب من القدرات الإدارية أهمها:

1. القدرة على تحليل وإشراف المتغيرات البيئية الإقتصادية والسياسية والثقافية والإجتماعية والتشريعية والتكنولوجية بالسوق المحلي والأسواق الخارجية المستهدفة كمحفزات للتغيير.
2. أصبح ضرورياً أن تسلك منظماتنا بمداخل الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتوجه التسويقي والتخطيط بالسيناريوهات والإهتمام الجدي ببرامج البحث والتطوير هذا مع الترجمة المستمرة للتحديات السوقية إلى برامج تدريبية.
3. القدرة على تحليل اتجاهات المنافسة في الأسواق الحالية والمستهدفة، وذلك تماشياً مع التوجه برغبات العملاء كأساس للتخطيط الإستراتيجي الفعال.
4. القدرة على تصميم فاعل وجاذب للمنتج ولمزيج المنتجات واستراتيجيات التسعير والتوزيع والترويج يتناسب مع توقعات العملاء ومع توجهات المنافسين في الأسواق المستهدفة ومع الميزة التنافسية المتاحة أو تلك الممكن تعزيزها.
5. استخدام أدوات قياس الحاجة للتغيير والتقدير والتشخيص المستمر للمركز السوقي التنافسي للمنظمة، مثل قوائم الإستقصاء أو الملاحظة الميدانية للأداء التسويقي والمعلومات المرتدة من السوق.
6. تعزيز واستقطاب قدرات عقلية للتفكير الإبتكاري لتولد بدائل التغيير الإستراتيجي الفاعلة في الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف وخصائص وتصميم المنتجات والمهام التسويقية وفي مجال ونظم الأداء التسويقي المختلفة.
7. القدرة على استخدام أساليب التطوير التنظيمي المناسب مثل التعليم والتدريب وبناء فرق العمل وتحسين العلاقات بين العاملين على مختلف المستويات والتغيير الفني، التنظيمي، والمعلومات المرتدة من المستشار وبناء التطوير الإداري.

## ثانيا :إدارة التنافسية للمشروعات في ظل التحولات العالمية الجديدة

هناك جملة من النقاط أو شروط الواجب مراعاتها لإدارة التنافسية في ظروفها الجديدة أو التحولات العالمية الجديدة وهي:<sup>(1)</sup>

1- ظروف تبني منظومة متكاملة للإدارة التنافسية للمشروعات تعتمد على الجودة الفائقة والوقت للملائم والتكلفة الرشيدة وتكنولوجيا المعلومات والتميز عن منتجات ونظم ادارة المشروعات المنافسة في دول أخرى وتوفير متطلبات القدرة التنافسية من خلال تهيئة وتطوير ثقافة وقيم المشروعات والإهتمام بالموارد البشرية على التعلم والتغيير والتحول إلى التوجه التسويقي وتبني فلسفة الجودة الشاملة وتنمية روح الفريق وتكنولوجيا المعلومات والتوجه نحو التحالف الإستراتيجي بإعتباره من أهم سمات بيئة الأعمال العالمية والإقليمية والمحلية والمعاصرة.

2- الإهتمام بإعداد المدير المستقبلي وتعزيز تنافسيته وتزويده بالمهارات اللازمة : وهي التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية والرؤية الشمولية والإستفادة الهادفة للتغيير والتسلح تكنولوجيا المعلومات وإدارة المنافسة داخل المنظمة وإكتساب قدرات المدير العالمي الذي يجب اللغات الأجنبية والتكيف مع الثقافات المتعددة واحترام قيم وعادات وتقاليد والإتجاهات المختلفة على مستوى العالم.

3- تطبيق مناهج وأساليب تدريبية تعتمد على تكنولوجيا التدريب المتطورة بعد تحديد الإحتياجات التدريسية اللازمة للمديرين والعاملين في كل منظمة أو قطاع وترجمتها إلى أهداف وبرامج تدريبية تستخدم فيها حزم من طرق التدريب المتكاملة.

4- الإهتمام بدراسة الأسواق الخارجية وتطوير دور مكاتب التمثيل التجاري بالخارج لتقوم بدور أكثر فعالية في ترويج للصادرات تحديد أسواق جديدة المستهدفة بدلا من التركيز على الأسواق التقليدية.

5- تهيئة خطوط ملاحية وخطوط برية وجوية لخدمة الصادرات للأسواق المستهدفة مع تخفيض تكلفة وزمن النقل إلى هذه الأسواق خاصة الدول النامية.

6- التنسيق بين وزارة الصناعة واتحادات الصناعات والغرف التجارية والجامعات ومراكز البحث لتحديد مجالات البحث العلمي التي تقوم بها الجامعات بالإتفاق مع الغرف التجارية واتحاد الصناعات لتحسين الجودة وتخفيض التكلفة ومعالجة المشكلات الإدارية والإمداد بالدعم والإرشاد الغني حول المواصفات القياسية ومتطلبات الجودة العالمية .

(1): هدى محمد صقر "الإدارة التنافسية للمشروعات ف ظل التحولات العاملة الجديدة المؤتمر العلمي السنوي السابع لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والمعلومات مجلة " البحوث الدورية " العدد الأول ، جانفي 2002، ص ص 131.132

7- تطوير الإدارة الجمركية: وتنمية المهارات البشرية للعاملين بأجهزة الخدمات والهيئات العامة والإدارة المحلية والتي يتعامل معها المستثمرون والمصدرون بحيث تكون أداة دافعة وليست معوق بحيث تساهم بفعالية في تحقيق تنافسية الإقتصاد ككل من ناحية وتنافسية الصادرات من ناحية أخرى.

8- ضرورة القضاء على عقد الخوف من الدخول في تنافسية وإتباع سياسة الإقتصاد الرشيد تؤدي إلى زيادة التنافسية من خلال إزالة الحواجز لدخول وخروج السلع والخدمات وتوفير المعلومات عن طريق السوق بسرعة ودقة وتكلفة قليلة وتشجيع الإستثمار الأجنبي على العمل في الأسواق المحلية ووضع ضوابط لتنظيم المنافسة ومنع الإحتكار.

9- ضرورة بناء إستراتيجية متكاملة تضمن التنسيق بين البحوث والتطوير والهيكلة التنظيمية داخل المنظمات الإنتاجية وذلك بإستخدام فكرة منح الخبرة الذي يعكس العلاقة بين الحكم والتكلفة وتقديم منتج تنافسي ليصف بالإبتكار والسعر المنخفض والجودة المرتفعة وذلك في إطار بيئة داخلية وخارجية مشجعة للتنافسية .

10- الإتجاه نحو الإندماج بين المشروعات أو تحالفات لخلق كيانات قادرة على النجاح في المنافسة المحلية والعالمية وتشجيع إنشاء مشروعات مشتركة كأحد صيغ التحالف الإستراتيجية والتي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لأسواق وتحقيق استفادة قصوى من عناصر الإنتاج وزيادة قدرتها على اقتناء ونقل تكنولوجيا المتقدمة داخل السوق المحلي وذلك بناء على دراسات جدوى اقتصادية دقيقة.

11- الإهتمام لتطبيق مناهج صناعة المزايا التنافسية مثل منهج الإقتراب من السوق والمستهلك الأخير ومنهج منظومة القيم الإيجابية، ومنهج البرامج المتتابعة التدريجية وفقاً للأولويات ومراعاة المسؤولية التضامنية بين الدول والمشروعات والأفراد عن صناعة المزايا التنافسية.

## الخلاصة

العولمة هي انفتاح على العالم من خلال تحولات عديدة وحركة متدفقة تكنولوجيا وثقافيا واقتصاديا، وتنقل الاموال والأعمال، الأفراد، السلع، الخدمات وحتى الأفكار بدون قيود جغرافية وكذلك هي تدفق للمعلومات بغير عوائق، هذه التحولات التي حدثت على مستوى العالم كان من أهم مسبباتها: تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر أحد مفرزات التطور التكنولوجي وأهم مفرزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال شبكة الانترنت ( شبكة المعلومات العالمية) التي ساعدت وسارعت في نقل المعلومات فألغت حواجز الوقت والمسافة بين الدول.

كما ساهمت التكتلات الاقتصادية أيضا في تنامي ظاهرة العولمة من خلال المنظمة العالمية للتجارة التي أقرت بتحرير التجارة العالمية فزالت الحدود بين الدول وأصبحت الاعتبارات المالية وحرية الاسواق والقدرة على التنافس تتحكم في تجارة العالم. وأبرز التحديات التي تواجه المنظمات الاقتصادية ، وكنتيجة للعولمة ومظاهرها وقوانينها ظهرت منظمات عملاقة عالمية كالمنظمات المتعددة الجنسيات والمنظمات العابرة للقارات التي تهدف للاستحواذ على كل السوق العالمي بقدرة تنافسية هائلة في مجالات شتى.

لذا كان لزاما على منظمات الاعمال دراسة التنافسية بشكل صحيح مع معرفة أهم منافسيها والأسلوب الأنسب للمنافسة والمبادئ الضرورية والأساسية لبناء القدرة التنافسية، وتحديد أهم عوامل ومتطلبات تنمية وتطوير القدرة التنافسية، فهي تعتبر عملية تبذل فيها المنظمة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجالها لتحقيق الكفاءة والجودة المرتفعة والإبتكار والاستجابة للعميل، إلا أنه يمكن الاستفادة من العولمة وبالأخص الجانب الإيجابي منها ولكن يتطلب الأمر تغييرا فعالا.

كل هذا وغيره دفع المنظمات في الدول النامية خاصة التي أتمكتها قوانين العولمة وضعف التنافسية وبالمقابل المنافسة الشرسة، للبحث عن البدائل والإستراتيجيات وإختيار المناسبة منها، والتي من شأنها مواجهة المنافسة المحلية والعالمية، وتساهم في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال ومواجهة المنافسة بكل أشكالها.

## الفصل الثاني:

التحالفات الإستراتيجية كبديل

إستراتيجي تنافسي

**تمهيد:**

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي تحولات جذرية : اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية ومن أهم التغيرات التي تمثل تحدياً أمام المنظمات الاقتصادية هو تنامي ظاهرة العولمة بكل أبعادها وما أفرزته من متغيرات كثيرة في عالم سريع التغير، كالتكنولوجيا التي اكتسحت جميع المجالات والتقدم العلمي الهائل في وسائل الإعلام والاتصالات الذي ساهم في كسر الحواجز السياسية والجغرافية والاقتصادية والثقافية.

لم تعد المنظمات الاقتصادية في مواجهتها لهذه التحديات والمتغيرات تعتمد على الأفراد بقدراتها الإنتاجية والتسويقية، وهذا راجع لارتفاع حدة المنافسة وزيادة التخصص في كل المجالات، والمنافسة الشديدة قد تؤدي إلى خروجها من السوق. لذا كان يجب عليها البحث في الخيارات الإستراتيجية وإختيار البديل الإستراتيجي المناسب لمواجهة المنافسة، فالمنظمة التي تطمح للاستمرار في النشاط أصبح لزاماً عليها أن تعتمد على أسلوب التعاون مع منظمات أخرى تشارك معها في النشاط، والذي يساعدها في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمات المتعاونة معها. فالمصلحة المشتركة تؤكد ضرورة التعاون ضمن ما يعرف بالإستراتيجيات التعاونية، وأهم هذه الإستراتيجيات التعاونية وأكثرها إستخداماً هي التحالفات الإستراتيجية، فهي إستراتيجية تسمح للمنظمات بتجميع القدرات وكفاءات المنظمات الاقتصادية المتحالفة .

هذا الفصل هو مقدمة لموضوع التحالفات الإستراتيجية لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: البدائل الإستراتيجية لمنظمة الاعمال.

المبحث الثاني: ماهية التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: نظريات التحالفات الإستراتيجية مزاياها وعيوبها.

### المبحث الأول: البدائل الإستراتيجية لمنظمة الأعمال

بعد قيام المنظمة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها، واكتشاف نقاط القوة الضعف الخاصة بها، تقوم المنظمة باختيار إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات مناسبة لها وملائمة لإمكانياتها، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها. حيث أن المنظمة أمامها مجموعة من الخيارات والبدائل الإستراتيجية المتعددة يتم الاختيار فيما بينها حسب وضعيتها و وضعيتها و أنشطة السوق، بهدف تحقيق قدرات تنافسية وأقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث لمفهوم البدائل أو الخيارات الإستراتيجية وتحديد مختلف بدائل الإستراتيجيات الهامة التي يمكن للمؤسسة تطبيقها، كالإستراتيجيات العامة وإستراتيجيات التنافس للمنظمة، وإستراتيجيات التعاون .

#### المطلب الأول: ماهية البدائل الإستراتيجية

من الناحية التاريخية فإن الإستراتيجية تعني فن وعلم توجيه القوى العسكرية، واليوم فإن هذا المصطلح يستخدم في المنظمات ليصف الخطوات التي تأخذها المنظمة لإنجاز أهدافها ورسالتها، ويوجد لمعظم المنظمات إستراتيجيات وإختيارات عديدة يتم إختيار الإستراتيجية المناسبة منها.

#### أولاً: تعريف البدائل (الخيارات) الإستراتيجية

يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن الخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة، تتمثل في بدايتها في عرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الإختيار الإستراتيجي، تتوج هذه العملية في الأخير بخيار إستراتيجي يمثل أفضل بديل يتم اختياره لكونه أكثر مواءمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤدياً إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة. وتتحدد متطلبات عملية توليد البدائل الإستراتيجية على النحو التالي: (1)

- الإبداع في عملية توليد البدائل الإستراتيجية بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند إختيار أحد البدائل.
- المرونة في استغلال الموارد لتحقيق الميزة التنافسية وخلق قدرة تنافسية.
- الإهتمام بتوقيت عملية توليد وعرض البدائل الإستراتيجية.

(1) : خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر"، اليازوري، الطبعة العربية، 2007 ، عمان الأردن ، ص 214 .

## 1. البدائل الإستراتيجية :

هي "نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة من العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى" (1). ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموازنة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

وتتضمن عملية الإختيار الإستراتيجي المراحل التالية: (2)

1) **تكوين البدائل الإستراتيجية** التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة، ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

2) **تقويم البدائل الإستراتيجية** من خلال تقويم المنظمة لكل بديل لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الإستراتيجي، وتخضع عملية تقويم لبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي: (3)

أ) التوافق: لا بد من أن يكون البديل متوافق مع عناصر البيئة الخارجية الكلية و/أو البيئة الصناعية وقوى التنافس من جهة، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة، وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسية في المنظمة.

ب) المنفعة: ينبغي أن يحقق البديل للمنظمة منفعة سواء مادية أو مالية أو بشرية.

ج) القبول: يجب أن يحظى البديل بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين، أصحاب الأسهم، الموردين، المستهلكين، الإدارة العليا، العاملين بالمنظمة).

د) التطابق: من الضروري أن يحقق البديل التطابق مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

هـ) الميزة التنافسية: تسعى المنظمة جاهدة بأن يحقق البديل الإستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنافسين.

3) **الإختيار الإستراتيجي**: تقوم المنظمة بإختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، كما قد تختار المنظمة بديلا إستراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة أو وحدة نشاط الأعمال حاليا أو في المستقبل.

(1): زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 211.

(2): زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 211.

(3): نفس المرجع، ص 212.

إن البدائل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمة ذات النشاط الواحد، نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط، في حين يصبح الأمر مختلفا في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة، وتقدم منتجات أو خدمات متنوعة حيث تتوفر بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها مما يجعل محور عملها اتجاه البدائل الإستراتيجية هو الإجابة على التساؤلات الآتية:

1\_ ما هي أنشطة أعمالنا الحالية؟ وماذا ينبغي أن نعمل؟ وما هي الأنشطة والأعمال التي ينبغي مزاولتها لفترة خمس سنوات أو عشر سنوات القادمة؟.

2\_ هل ينبغي أن نبقى على نفس أنشطة الأعمال الحالية مع مستوى مماثل للجهود المطلوبة؟ (إستراتيجية الإستقرار).

3\_ هل ينبغي التوسع في نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية، من خلال زيادة حجم نشاطنا أو إضافة منتجات جديدة أو أسواق جديدة؟ (إستراتيجيات النمو).

4\_ هل ينبغي القيام بتقليص نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية أو البعض منها و الإستمرار في قطاع من ما تبقى عن طريق زيادة حجم النشاط فيه؟ (إستراتيجية الانكماش).

5\_ هل ينبغي ضم البدائل (3.2)، (4.2)، (3.4)؟ (إستراتيجية المركبة).

كما أنه هناك أساليب مختلفة يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في إختيار البديل الملائم لها، وهي: <sup>(1)</sup>

- الانتقاء لتحديد الأهداف: إذ يتم تحديد أهداف المنظمة كمقياس مباشر يعتمد عليه في الإختيار الإستراتيجي.
- طلب القائمين على عملية الخيار من جهة أعلى للموافقة على ما تم التوصل إليه بشأن الخيار المنتقى.
- التنفيذ الجزئي: بمثابة إختيار الخيار المنتقى، بتخصيص الموارد للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع الإختيار عليه.

أما الخيار الإستراتيجي فنجد له التعريف التالي:

هو"ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر و يمكن أن ينفذ بنجاح"<sup>(2)</sup>.

من هنا نرى أن الخيار الإستراتيجي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة. بين البدائل المتاحة والممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة وفي اقتناص الفرص البيئية وتجنب التهديدات المحتملة.

(1): خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 214 .

(2): مرجع سبق ذكره ، ص 214 .

## ثانيا: صعوبات ومحددات الخيار الإستراتيجي

نجد منها ما يلي: (1)

أ. **المعلومات:** قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار، أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل، فإن إستمرارية صنع الخيار الإستراتيجي تبدو أمرا غير مناسب.

ب. **الوقت والضوابط الكافة:** في حالة تخطي صانع الخيار الإستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة والكلفة المسموح بها فإن فاعلية القرار ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.

ج. **انقطاع الإتصال:** إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة فعلا في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن متناول الإداريين في صنع الخيار الإستراتيجي.

د. **السوابق المماثلة:** إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسدا التفكير والتروي عند صانعي الخيار الإستراتيجي، وهنا تحول الأفعال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.

هـ. **الإدراك والتبصر:** إن الخيار الانتقائي يؤثر بشكل ملحوظ على عملية الخيار الإستراتيجي، وفي هذه الحالة سلوك صانعي الخيار يعتمد على المشاهدة بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

## ثالثا: العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد واختيار البدائل

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للمنظمة، إلا أن هناك اتفاق حول الإطار العام، وإنهم جميعا لم يخرجوا عن التصنيف التالي: (2)

أ- **الأهداف:** تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الإستراتيجي للمنظمة، أي يجب النظر إلى إمكانية تحقيق البديل لأهداف المنظمة أكانت عامة أم خاصة، رئيسية أم فرعية، طويلة الأمد أم قصيرة.

ب- **العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات:** عند إختيار البديل لابد من مراعاة ما أسفرت عليه نتائج الدراسات البيئية الخارجية العامة والخاصة بحيث تقف عند النقاط التي تمثل فرص أمامها، فيجب التقاطها واستثمارها، كما تقف عند النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبه أو تقلل من أثارها.

(1) : نعيم إبراهيم الظاهر "الإدارة الإستراتيجية"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2009، ص ص: 218-219.

(2): زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره، ص 214 .

**ج- العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف:** يجب مراعاة نتائج الدراسات الداخلية بجميع أبعادها الإنتاجية والتسويقي والمالية والبشرية، وتحليل نقاط القوة والضعف لملها من تأثير عند وضع البدائل الإستراتيجية.

**د- العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:** إن إختيار البديل يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المنظمة، نمط الإدارة، وهيكلها التنظيمي أو القيم والثقافية السائدة فيها والعوامل السلوكية كاتجاهات وميول العاملين.

### المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية العامة بالمنظمة

هناك مجموعة بدائل إستراتيجية ممكنة التطبيق على مستوى المنظمة عليها اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة، وستتناول هنا البدائل الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهداف وحدة الأعمال الإستراتيجية:

#### أولاً: إستراتيجيات النمو

ونعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي،<sup>(1)</sup> ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتماداً من قبل المنظمات، والنمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات بالإستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع وبالتالي زيادة الأرباح.

ويمكن للمنظمة أن تنمو داخليا وخارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الإندماجات والإستحواذ والتحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسين هما: <sup>(2)</sup>

- كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات و الفروع.
- يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى والصعود في المنظمات وجلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى المنظمات النامية، فالمنظمات في طريق النمو من الصعب الإستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة. وبشكل عام يمكن تقسيم إستراتيجيات النمو وفق مجموعتين هما: <sup>(3)</sup>

(1): عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 234

(2): مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، 167 .

(3): صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهنش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 283 .

## المجموعة الأولى: إستراتيجية النمو الداخلي

وتسمى أحيانا بالإستراتيجيات المركزة، وقد حدد ansoff أربع بدائل إستراتيجية تتيح أمام الإدارة العليا في المنظمة إذا ما أرادت إختيار المنتجات أو الأسواق التي تتنافس فيها وهي: (1)

1) **إستراتيجية اختراق الأسواق:** تشير إلى عدم إجراء المنظمة لتغيرات في نطاق عملها مستعينة بالاستثمار في الإعلان وزيادة الطاقة الإنتاجية أو في قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن نطاق السوق الحالي، كما تلائم هذه الإستراتيجية حالة سوق غير مشبعة بمنتج المنظمة أو إمكانية زيادة معدلات الاستهلاك... الخ.

2) **إستراتيجية تطوير المنتج:** بإجراء تعديلات في المنتج أو تطوير منتج جديد لتلبية حاجة الزبائن الحاليين، أو تقسيمات سوقية جديدة وتلائم هذه الإستراتيجية حالة المنافسة السعرية والجودة المرتفعة وتنافس المنظمة في ظروف تكنولوجية سريعة، وإمتلاك المنظمة لمنتجات وصلت إلى النضج وإمكانات البحث والتطوير.

3) **إستراتيجية تطوير التسويق:** البحث عن تقسيمات جديدة أو ابتكار تطبيقات جديدة للمنتج، وكلا الخيارين يحتاج إلى توسيع نطاق السوق الحالي بالإستفادة من المداخل التسويقية الجديدة وبحوث السوق. وتلائم هذه الإستراتيجية مع وجود قناة توزيع يعتمد عليها، والمنظمة ناجحة في ميدان عملها، ولها إمكانات بشرية ومالية.

4) **إستراتيجية التنوع:** هي طريقة جديدة لدخول أسواق جديدة و تنقسم إلى عدة إستراتيجيات:

أ- **التنوع المتجانس:** هي إضافة منتجات أو خدمات جديدة متجانسة أي ذات علاقة تسويقية أو إنتاجية لمنتجات المنظمة المتعامل بها حاليا. وتلائم حالة المنافسة في صناعة تشكو من عدم النمو أو النمو البطيء والمنتج المتجانس يرفع من المبيعات الحالية، لأن المنتج الجديد سعره موسمي وتريد الاستفادة من موسميته .

ب- **التنوع غير المتجانس:** إضافة منتج أو خدمة جديدة غير متجانسة أي لا توجد علاقة تسويقية أو إنتاجية مع منتجات المنظمة الحالية. تلائم عند وجود مهارات وإمكانات لمنتج جديد والسوق الحالي مشبع.

ج- **التنوع الأفقي:** إضافة منتجات أو خدمات غير متجانسة وتقديمها للزبائن الحاليين، لزيادة أرباح الشركة عندما تضيف منتج غير متجانس و وجود فرصة لاستخدام قنواتها التوزيعية.

## المجموعة الثانية: إستراتيجيات النمو الخارجي

تسمى أحيانا بالإستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة وتقوم على أساس استثمار المنظمة لمواردها في منظمة أخرى أو صناعة أخرى لتحقيق النمو المنشود، وتتضمن هذه الإستراتيجية كل من:

(4): صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهنش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 284- 285 .

1. إستراتيجية التكامل (النمو) العمودي: ترتبط هذه الإستراتيجية بامتلاك المنظمة السيطرة على مصادر توريد موادها الأولية (التكامل إلى الخلف)، عندما لا يستطيع الموردون الوفاء باحتياجات المنظمة في السعر المناسب أو الجودة المناسبة أو الوقت المناسب، أو السيطرة على منافذ التوزيع (تكامل إلى الأمام) عندما لا تستطيع منافذ التوزيع الحالية الوصول إلى زبائنها أو تقديم خدمات بأسعار وطريقة تلي أهداف المنظمة.
2. إستراتيجية التكامل الأفقي: كسواء منظمة أخرى تعمل في نفس القطاع بهدف توسعة المنطقة الجغرافية ودوافع احتكارية أو دوافع ذات صلة باقتصاديات الحجم.
3. إستراتيجية الاندماج: هو اتفاق منظمين على الإتحاد تزول المنظمة المدججة وتبقى المنظمة الداخلة، أما الصورة الأخرى له بزوالها وظهور منظمة جديدة، وهو إما اندماج داخلي أو خارجي (مع منظمة خارجية).
4. إستراتيجية الإكتساب (التملك): تتمثل بشراء منظمة أو وحدة أعمال واحتوائها بالكامل باعتبارها تابعة للمنظمة المقتنية ويحدث بين المنظمات المقاربة في الحجم، وتسمى بالإستيلاء عندما تتم بطريقة غير سليمة.<sup>(1)</sup>
5. إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية: تتضمن في ثناياها اشتراك منظمين أو أكبر في الموارد والمقدرات الجوهرية بغية إنجاز أهداف إستراتيجية مشتركة بين هذه المنظمات. وتندرج التحالفات الإستراتيجية من اتفاقيات تعاونية في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاركة المؤقتة وهي ارتباط مؤقت بين منظمين قائمتين أو أكثر لإنجاز أهداف معينة ترى الأطراف المشاركة أن العمل المؤقت المشترك هو السبيل الأفضل لتحقيقها. وتوجد ثلاث أنواع من التحالفات الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي<sup>(2)</sup>:
  - أ- التحالفات الإستراتيجية المنوعة: تسمح للمنظمة بدخول أسواق جديدة أو التعامل بمنتجات جديدة من الدخول في الإكتساب أو الإندماج، وتعتمد المنظمة هذه التحالفات لسببين: الأول هو الإحساس بأن التحالف هو طريق للإندماج المستقبلي سيعود عليها بالفائدة، والثاني فيتمثل بوجود موانع قانونية التي تحول دون دخول أسواق جديدة .
  - ب- التحالفات الإستراتيجية التداؤبية: وهي التحالفات التي تجرى بدافع الحصول على التداؤب بين الوظائف ووحدات الأعمال الإستراتيجية من دون إجراء عملية الإندماج.
  - ج- الإمتياز: هي إتفاقية تعاقدية بين منظمين مستقلتين قانونيا يحق بموجبها للمنظمة صاحبة الإمتياز بيع منتجات المنظمة مانحة الإمتياز أو تصنيع منتجات علامتها التجارية وذلك في مكان معين ولفترة محددة.

(1): خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 228 .

(2): صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ، ص 289 290 .

## ثانيا: إستراتيجية الاستقرار

يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير.<sup>(1)</sup> وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية مايلي:

. رضا المنظمة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الإستراتيجي.

. عدم ميل المنظمة إلي مستوى عالي من المخاطرة وعدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

و من بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الإستقرار و الأكثر إستخداما هي :<sup>(2)</sup>

1) **إستراتيجية التوقف:** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الإتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها.

2) **إستراتيجية عدم التغيير:** تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد.

3) **إستراتيجية الربح:** تلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد وهي محاولة إدعاء الأرباح عند تناقص المبيعات وذلك من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الإستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

## ثالثا: إستراتيجيات الإنكماش (إعادة التركيز)

هي أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في تجاوزها، ومعنى الإنكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت ، ويتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة. ويمكن أن نحدد أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الإنكماش وهي: الظروف الإقتصادية والتنافسية، وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، وأهم أنواع إستراتيجيات الإنكماش:<sup>(3)</sup>

أ. **إستراتيجية التخفيف والإلتفاف:** تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات(الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الضعف بتخفيض الإستثمار وتكلفة العمليات.

ب. **إستراتيجية التجرد:** استبعاد بعض الأنشطة لزيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال الإستراتيجية.

(1): عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 237

(2): مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

(3): نفس المرجع، ص 240

ج. إستراتيجية التحويل: أي تغيير رئيسي في أعمال المنظمة إلى مجال عمل آخر، بسبب عدم تحقيق عوائد أو وجود فرصة جذابة في مجال آخر، إما لتوفير المرونة والقوة للتحويل.

د. إستراتيجية الشركة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، ويعني ذلك التخلي عن الإستقلالية في التبادل بغرض الأمان لعدم قدرتها على التسويق وكأنها تنزلق إلى إستراتيجية التصفية.

و. إستراتيجية التصفية: وهي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس وهو من الخيارات الصعبة، في الظروف الحرجة.

● **الإستراتيجية المركبة:** قد تنتهج المنظمة أسلوباً في التكيف يعتمد على نقلات إستراتيجية متباينة تتجسد في تبني بدائل إستراتيجية عديدة وفق ما تراه ملائماً، لاسيما عندما تكون منظمات كبيرة الحجم وذات منتجات وأسواق عديدة. وقد تخطط المنظمة لتتبع استراتيجيات أو بدائل متعاقبة، وتلجأ المنظمات الصغيرة إلى تبني بديل معين.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق؟. وبالإضافة إلى الإستراتيجيات التنافسية العامة ل بورتر، هناك إستراتيجيات أخرى تعتمد عليها المنظمة في المنافسة كنموذج (Miles & Snow)

### أولاً: الإستراتيجيات العامة للتنافس ل Porter

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع عامة متعارف عليها من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين لنموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية وهي مايلي:<sup>(2)</sup>

#### 1) إستراتيجية القيادة في التكاليف:

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الإعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة<sup>(3)</sup>، فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الإعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع

(1): نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 216 .

(2): نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 222.

(3): علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، البازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص 189 .

التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والإعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة<sup>(1)</sup>. ويمكن تحقيق تكلفة أقل بالطرق التالية:<sup>(2)</sup>

- تنمية حضارة تنظيمية تركز على الإهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة وضرورة تخفيضها.
  - محاولة تقديم منتج أساسي بعيداً عن أي نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة.
  - تعديل الأنشطة والعماليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات تكلفة منخفضة.
  - استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
  - تركيز المنظمة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات والتي تخدم قطاع سوقي محدد.
  - تعديل موقع المنظمة بحيث يكون أقرب إلى المستهلك، والاستغناء عن وسطاء التوزيع.
- إن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة وأن تكون قائداً للسوق، عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

**2) إستراتيجية التمايز:** تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز:

- الوسيلة الأولى:** تتمثل في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة.
- الوسيلة الثانية:** تتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.<sup>(3)</sup>

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

(1): محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 175.

(2): نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 222.

(3): إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و مجالات التطبيق"، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999، ص 202.

والمنظمة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانة هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثم يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التميز أشكال عدة منها<sup>(1)</sup>:

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).
- الجودة (شركة مرسيدس للسيارات)..
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
- شبكة الموزعين والباعه.
- قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاترلر Cartepiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة).

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها.

(3) إستراتيجية التركيز: يصعب العثور على مستهلكين متماثلين في خصائصهم، فلا بد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات تركز على قطاع معين، حيث تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. وتسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ. وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما: (2)

1. التركيز مع خفض التكلفة: هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

(1): فلاح حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 183.

(2): عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 232 .

2. **التركيز مع التمايز** : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة.

### ثانيا: نموذج (Miles & Snow) للإستراتيجيات التنافسية

طور (Miles & Snow) نموذجا للإستراتيجيات التنافسية من خلال دراستهما لإستراتيجيات الأعمال لمنظمات متعددة ، ويعتمد النموذج على فكرة جوهرية تتلخص في أن المديرين يبحثون عن صياغة الإستراتيجيات التي تنسجم مع البيئة الخارجية وفيما يلي توضيح لمحتوى إستراتيجيات (Miles & Snow) :<sup>(1)</sup>

أ. **إستراتيجية المنقبين (Prospectors Strategy)**: تعد من الإستراتيجيات الملائمة في البيئة الدينامكية التي تتميز بالحركية والنمو والإبداع، وبهذا فإنها تتسم بالبحث عن الإبداع وتحمل المخاطر والبحث المستمر عن الفرص التسويقية والنمو، فالمنظمة المتبنية لإستراتيجية المنقبين تقوم بشكل مستمر بتقييم بيئتها التنافسية والبحث عن الإبداع في المجالات المتعددة، ولذلك يجب أن تتمتع بالمرونة التكنولوجية، والنظم الإدارية. والمنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية تقترب من أن تكون منظمات متعلمة تشجع التغيير والتعلم وتتبع أساليب تنافسية غير سريعة.

ب. **إستراتيجية المدافعين (Defenders Strategy)** : هي إستراتيجية مناقضة لإستراتيجية المنقبين، والتي تبحث وتحافظ عن البيئة المستقرة وتكافح لمنع دخول منافسين إلى الميدان التنافسي، من أجل ذلك تركز على سوق ضيق النطاق أو منتجات محددة، ونزعتها حول إهمال التطورات التي تحدث خارج الميدان التنافسي الذي وقع عليه الإختيار، فتحاول هذه الإستراتيجية المحافظة على الزبائن الحاليين وتحمل الإبداع والنمو وتهتم بالدرجة الأولى بالكفاءة والرقابة الداخلية من أجل تقديم منتجات بنوعية عالية موثوق فيها من قبل الزبائن الحاليين. وتتميز إدارتها العليا بمستوى عال من الخبرة في مجال عملها وتعتمد على المركزية في اتخاذ القرار وبمستوى تفويض منخفض وتصبح هذه الإستراتيجية ناجحة لمنظمة موجودة في صناعة ما و تمر بمرحلة الانحدار.

ج. **إستراتيجية المحللين (Analyzers Strategy)** : تشتمل إستراتيجية المحللين على خصائص إستراتيجية المنقبين والمدافعين. فتحاول المنظمة تحقيق التوازن بين تعظيم الفرص وتخفيض المخاطر، فهي تتحرك باتجاهات جديدة عندما تتحقق الأرباح من التحركات الإستراتيجية الناجحة، ولذلك تحاول المنظمة توجيه بعض المنتجات نحو بيئة مستقرة والمحافظة على زبائنها الحاليين باهتمامها بالكفاءة، بينما توجه فريق آخر نحو بيئات ديناميكية وجديدة تتوقع فيها معدلات نمو عالية.

(1) : سعد علي العنزي، حواد محسن راضي، " التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال"، البازوري، الطبعة الأولى 2011، الأردن عمان ، ص ص، 200، 202.

د. إستراتيجية المستجيبين (Reactors Strategy) : تعد إستراتيجية غير واضحة المعالم ، فالمنظمة تستجيب للفرص والتهديدات بطريقة مؤقتة، ففي ظل هذه الإستراتيجية الإدارة العليا لا تمتلك أي رؤية أو هدفا أو إستراتيجية واضحة. فتقوم المنظمة بإجراء تعديلات طفيفة في المنتجات المطروحة بعد حدوث التحديات البيئية لأنها تمتلك القدرات والقابليات التي تمكنها من العمل وفق الإستراتيجيات الثلاثة المذكورة سابقا.

#### المطلب الرابع: الإستراتيجيات التعاونية ( Cooperat Strategies ) :

الإستراتيجيات التعاونية هي إستراتيجيات تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية وكسب قدرات تنافسية داخل الصناعة، وذلك بالعمل المشترك مع منظمات أخرى، وتشمل الإستراتيجيات التعاونية عدة مستويات منها على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعمال وكذا عدة تصنيفات، وهي:

#### أولاً: التصنيف الأول (الإستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة)

يتضمن التصنيف الأول الإستراتيجيات التعاونية على مستوى المنظمة وتستخدمه المنظمة من أجل تنويع منتجاتها التي تعرضها أو الأسواق التي تخدمها. وتوجد ثلاث أنواع شائعة في هذا المستوى، كما تم الإشارة لهذه الإستراتيجيات التعاونية سابقا كأحد إستراتيجيات النمو الخارجي في الإستراتيجيات العامة للمنظمة وهي: <sup>(1)</sup>

#### 1. التحالف الإستراتيجي التنويعي (Diversifying Strategic Alliance):

تقوم المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بالمشاركة مع منظمة أخرى في مواردها وقابليتها من أجل تنويع نشاطاتها في منتجات جديدة أو مجالات أسواق جديدة. ومن خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمنظمة أن تقوم بتنويع منتجاتها دون الحاجة إلى الإندماج مع منظمات أخرى أو شرائها. فيصبح التحالف الإستراتيجي التنويعي خياراً جذاباً مقارنة بالاندماج أو الشراء لأنه يحقق نفس المنافع المتوقعة من الخيارين الآخرين، ولكن بمخاطرة أقل وبمرونة أكثر. كما تعتمد المنظمة على هذه الإستراتيجية إذا كان هناك موانع قانونية تحول دون الإكتساب، وكذا منافعها تلخص في كونها أسهل وأقل كلفة من خيار التنويع عن طريق الإكتساب.

#### 2. التحالف الإستراتيجي التداؤبي (Synergistic Strategic Alliance):

تتضمن هذه الإستراتيجية قيام المنظمات بالمشاركة ببعض مواردها وقابليتها من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم، ويمكن أن يتحقق التداؤب على مستوى الوظائف المتعددة أو على مستوى وحدات الأعمال للمنظمات المتحالفة. إذ يمكن لمنظمتين المشاركة في البحث والتطوير أو بالتصنيع من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم دون الحاجة إلى الإندماج

(1): سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

مثلا في قطاع الخدمات المالية فقد كون بنك (DG) وبنك (Rabobank) مشروعاً مشتركاً كالتحالف الإستراتيجي تدأوي سمي (DG-Rabo International) من أجل توحيد الموارد والقابليات الفريدة لهما في مجال أعمال البنوك الاستثمارية. إن نقطة الاختلاف بين التحالف الإستراتيجي التدأوي والتحالف الإستراتيجي التنويعي تتركز في الطريقة التدأوية لتنوع الأعمال، إن المنظمة التي تعاني نقص في مواردها يمكن أن تستخدم التحالف الإستراتيجي التدأوية لتحقيق اقتصاديات الحجم في الأسواق التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تكلفية نتيجة لذلك.

### 3. الإمتياز (Franchising):

الامتياز هو علاقة تعاقدية بين منظمين مستقلين قانوناً، بموجبه يمنح صاحب الإمتياز الحق لمنظمة أخرى ببيع منتجاتها أو أداء الأعمال في ظل علامتها التجارية في موقع محدد ولمدة محددة. ويعد الإمتياز شكلاً خاصاً من التراخيص الذي يسمح بموجبها للمرخص سيطرة أكبر على المرخص له، مع ضرورة تقديم المساعدة المطلوبة حسب عقد الترخيص. ويتضمن اتفاق الامتياز أن يقوم مانح الإمتياز بتقديم علامته التجارية، والنظم التشغيلية، وسمعته، وخدمات ساندة مستمرة (التدريب، برامج السيطرة النوعية، والترويج) إلى الطرف الآخر مقابل أجور ورسوم يتفق عليها الطرفان.

وتعد شركة (McDonalde) مثالا بارزاً للمنظمة التي تمت من خلال استخدام إستراتيجية الإمتياز، وتفرض شركة (McDonalde) قواعد صارمة على المرخص له فيما يتعلق بتشغيل مطاعمها تتضمن السيطرة على لائحة الأطعمة المقدمة، طرائق الطبخ، سياسات التعيين، تصميم مواقع المطاعم. إن المزايا التي يحققها الإمتياز تتمثل بالتخلص من كلفة البحث والتطوير والمخاطرة المتعلقة بفتح فروع في أسواق خارجية، كما أنه يعمل على تحقيق الإنتشار العالمي بأقل تكلفة.

### ثانياً: التصنيف الثاني

هذا التصنيف يقسم الإستراتيجيات التعاونية إلى نوعين أساسيين هما: <sup>(1)</sup>

#### 1. إستراتيجيات التواطؤ أو التآمر (Collusion Strategies):

يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية بالتعاون الفعال في صناعة معينة لحفض الإنتاج وزيادة الأسعار وفقاً لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية صريحة (تتم باتصالات مباشرة وعلنية) أو أن تحدث في صمت (تواطؤ ضمني) بإستخدام نظم غير رسمية، وهذا التواطؤ الضمني يكون ناجحاً في الحالات التالية: كوجود عدد صغير من المنافسين المعروفين أو وجود منظمة واحدة تتصرف كرائد أو وجود ثقافة مشابهاة في

(1): حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009 السودان، ص ص 205، 206.

الصناعة تقبل مثل هذا التعاون أو وجود حواجز عالية للدخول في الصناعة أو طلب عال وتكرار المبيعات بمعدلات عالية وبطلبات صغيرة الحجم.

## 2. التحالفات الإستراتيجية:

تم التحالفات بالشراكة بين المنظمات لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالات كبيرة ومنافع متبادلة، وتصنف من حيث البعد الزمني إلى تحالفات قصيرة الأجل وتحالفات طويلة أجل تنتهي بالاندماج، كما تلجأ الشركات أو وحدات الأعمال إلى التحالفات الإستراتيجية لعدة أسباب منها الحصول على التكنولوجيا أو التسهيلات الصناعية أو الإنتاجية بكسب قدرات تنافسية متنوعة والحصول على منافذ لأسواق معينة أو لتقليل المخاطر السياسية، والأهم هو تحقيق تأكيد الميزة التنافسية.

### ثالثاً: التصنيف الثالث (إستراتيجيات تدعم الإستراتيجيات التنافسية)

التصنيف الثالث يعتبرها إستراتيجيات تدعم الإستراتيجيات التنافسية، وللمنظمة أن تختار إحداها أو جميعها وهي: (1)

1. **التجديد:** التمايز من خلال التجديد توليفة شائعة من الإستراتيجيات الأساسية والإستراتيجيات المساعدة.
  2. **النمو:** قد يكون الحجم عنصر هاماً لبقاء الشركة والمحافظة على أعمالها والوصول إلى النجاح.
  3. **التحالف:** لا يزعم أحد أن على المنظمة أن تعمل كل شيء بنفسها والتحالف الحقيقي من الصعب تكوينه لكنه يفيد في دعم الإستراتيجية التي بدونها لا يمكن تنفيذها كشركات النقل الجوي تستعين بالتحالف لحجز الركاب.
- إن التحالفات تشير إلى التنسيق التي تقوم فيها منظمات الأعمال بربط قواها لتشكيل شركة تضامنية تعاونية وتختلف الأسباب وراء أشكال التحالف التي يمكن أن يحدث، لكنها تعني بالموجودات التي تدخل في التحالف (2).

### رابعاً: التصنيف الرابع (إستراتيجيات تعاونية على مستوى الأعمال)

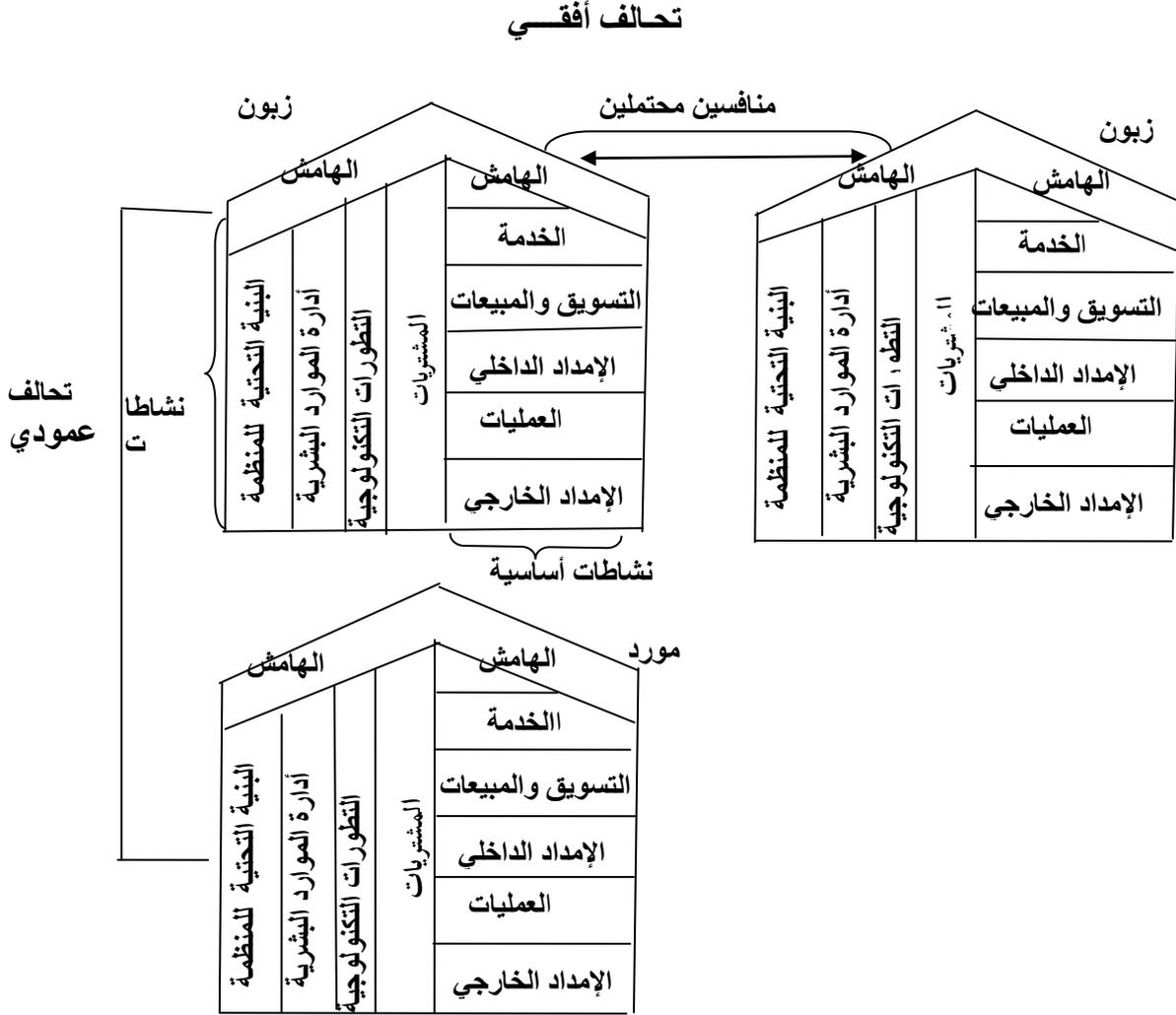
في التصنيف الرابع حدد أربع إستراتيجيات تعاونية على مستوى الأعمال وهي:

1. **التحالفات الإستراتيجية المتممة:** وهي تحالفات على مستوى الأعمال بموجبها تتقاسم المنظمة بعض من مواردها وقابليتها مع الآخرين بطريقة تكاملية. وهذه التحالفات موضحة في الشكل الموالي:

(1): عطيات محمد حسن عميش، "إستخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة" ورقة عمل، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السادس، يونيو 1999، جامعة القاهرة، ص 323 .

(2): خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 229 .

الشكل ( 1-2 ) التحالفات الإستراتيجية المتممة العمودية والأفقية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 315 .

### 1.1. التحالف الإستراتيجي المتمم العمودي:

بموجب هذه الصيغة تتقاسم المنظمة مواردها وقابليتها على مستوى مراحل مختلفة من سلسلة القيمة بهدف الحصول على ميزة تنافسية. ومن أمثلة على ذلك تحالف شركة Boeing مع بعض الشركات (شركة الخطوط الجوية الأمريكية وخمس شركات يابانية) لتصميم وإنتاج الطراز 777 بسبب حجم المشروع. ويعد التحالف بحق الملكية نوعا خاصا من الإتفاقيات التعاقدية مع المنظمات الأخرى في مجال التصميم أو التصنيع أو الإنتاج أو توزيع المنتجات أو خدمات المنظمة. فقد قامت شركة (J.P. Morgan) بتكوين تحالف تعاقدي مع شركة (Pinnacle) من أجل إنجاز نشاطات تكنولوجيا المعلومات بغية السيطرة على الكلفة والحصول على أحدث التطورات التكنولوجية وتحقيق المزايا التنافسية.

## 1. 2- التحالف الإستراتيجي المتمم الأفقي:

تقوم هذه الصيغة من التحالف على أساس قيام المنظمة بتقاسم بعض مواردها وقابليتها وذلك لبعض مراحل سلسلة القيمة، وليس جميعها كما في النوع السابق، بهدف الحصول على ميزة تنافسية. وعادة ما تلجأ المنظمات إلى هذه الصيغة عندما تتوفر لديها الرغبة في تطوير المنتجات أو طرق التوزيع وذلك على الأمد الطويل، مثلاً التحالف بين العديد من مجهزي قطع غيار السيارات لتمكين الشركة المنتجة للسيارات من الحصول على ما تريده من قطع غيار بسهولة.<sup>(1)</sup>

## 2. إستراتيجية الإجابة للمنافسة:

تفضل بعض المنظمات عن طريق التحالفات الإستراتيجية الإستجابة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم عوضاً عن التزامها بعملية المبادرة في الفعل أو النشاط. ومن الأسباب التي تدفع بها إلى هذا التصرف هي صعوبة القيام بالفعل المعاكس أو التكلفة العالية للقيام بالفعل المستقل.

## 3. إستراتيجية تخفيض المنافسة أو التآمر:

تعد أحد الأشكال غير قانونية للإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال والتي تستخدم للحد من المنافسة أو تجنب المنافسة المفرطة وهي نوعان:

## 1.3 المؤامرة الصريحة :

اتفاق المنظمة بشكل صريح مع المنافسة بشأن مستوى الإنتاج أو الأسعار بهدف تخفيض حدة المنافسة كتخفيض المخرجات أو رفع الأسعار، وبالرغم من كون القوى السياسية والإقتصادية تعمل ضد هذه الإحتكارات والتواطؤات إلا أن الواقع تشير إلى أن (5%) من المنظمات الصناعية تشترك في بعض سياسات تثبيت الأسعار على أساس تاريخي، حيث يعد هذا التصرف مقبول ومسموح به في اليابان .

## 2.3 المؤامرة الضمنية:

تدور حول قيام بعض المنظمات بمراقبة التصرفات التنافسية لبعضها البعض ومن ثم الاستجابة من خلال قرارات الإنتاج أو الأسعار. وتعد إستراتيجية الردع المتبادل شكلاً من أشكال المؤامرة الخفية، كونها تتضمن تحاشي المنظمات عن مواجهة منافسيها لاسيما الذين تتنافس معهم المنظمة في أسواق متعددة إن احتمالية نجاح التواطؤ الخفي في صناعة معينة يعتمد على توفر الظروف التالية:<sup>(2)</sup> (هناك عدد قليل من المنافسين بحيث يمكن معرفتهم وتحديدتهم، الكلفة متماثلة بين المنظمات، إحدى المنظمات تتصرف كقائد سعري، هناك ثقافة صناعية شائعة تتقبل التعاون،

(1): صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص : 313- 314 .

(2): سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

تتميز مبيعات الصناعة بتكرار عال وبطلبات صغيرة، استخدام إستراتيجية المخزون والطلبات المؤجلة لمعالجة التقلبات في الطلب، هناك حواجز دخول عالي يمكن أن تمنع دخول منافسين جدد إلى السوق).

#### 4. إستراتيجية التخفيض غير المؤكد (المجهول):

تتحالف المنظمة إستراتيجيا مع منظمة أخرى بهدف تخفيض حالة من التأكد والمخاطرة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة أو تطوير التقنيات الجديدة. وكمثال على ذلك التحالف بين General Motors و Toyota اليابانية بشأن نشاطات البحث والتطوير لفترة خمس سنوات الأمر الذي جعل هاتين المنظمتين تحتل المرتبة الأولى في صناعة السيارات في بلديهما، ثم ما لبث حتى قامت كل من المنظمتين بتحالفات أخرى مستقلة لنفس الغرض.

### المبحث الثاني: ماهية التحالفات الإستراتيجية

أمام هشاشة بنية بعض المنظمات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة، يتحتم على هذه المنظمات استخدام أحد البدائل الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية، ومن أهم هذه البدائل نجد التحالف الإستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد ويساهم في نمو وتطور المؤسسة عموماً بدلاً من الصراع والمنافسة التي لا تفيدها في مواجهة تلك التحديات الجسام.

#### المطلب الأول : مفهوم التحالفات الإستراتيجية

تعددت الكتابات في موضوع التحالفات الإستراتيجية لكنها اتفقت أغلبها على الأهمية البالغة لإستراتيجية التحالفات وإن اختلفت في صيغ عرضها والأهمية النسبية التي أولتها لكل صيغة ، وتعدد التعريفات التي قدمها الأكاديميون وغيرهم للتحالفات الإستراتيجية ، وسنورد فيما يلي أهم التعريفات المذكورة حول إستراتيجية التحالف.

**التعريف الأول** للتحالف الإستراتيجي: هي "علاقة ذات أهداف بين منظمات مستقلة تجمع بينها أهداف مشتركة وتسعى لتحقيق منافع متبادلة مع اعتراف هذه المنظمات في نفس الوقت بأهمية الاعتماد المتبادل بينها"<sup>(1)</sup>.

**التعريف الثاني** في هذا البحث هو أن "التحالفات الإستراتيجية هي شكل معقد من أشكال التنظيم ينظر إليه عادة على أنه ارتباط غير كامل يعتره بعض الغموض لأنه من الصعب تحديد تفاصيل العلاقة بين الحلفاء مبكراً ولكن هذا الإرتباط يتضمن تبادل المعارف الفنية بين الحلفاء"<sup>(2)</sup>. يركز هذا التعريف على تعقد اتفاقيات التحالف وعدم تحقيق الدقة فيها مبكراً وعلى تبادل المعارف الفنية.

**التعريف الثالث** يذكر بأن " التحالف الإستراتيجي بين المنظمات هو عبارة عن اتفاقيات تتميز بالطابع الشخصي وتختلف عن الفروع المشتركة واتفاقيات التوزيع، كما أنه يعقد بين المنافسين بهدف تحسين قدراتها ومواقعها التنافسية في خطوط إنتاج لا تنافس فيها هذه المنظمات"<sup>(3)</sup>، من الواضح أن أهم أركان هذا التعريف هو أن التحالفات الإستراتيجية تعقد بين المنظمات في مجال (خطوط الإنتاج) لا تتنافس فيها.

**التعريف الرابع**: عرف التحالف الإستراتيجي على أنه "اتفاق إختياري بين عدد من المنظمات يتضمن تبادل أو تقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمة"<sup>(4)</sup>، كما يلاحظ فإن التحالف الإستراتيجي هو عقد إختياري بين

(1)،(2) : نفس المرجع السابق ، ص 172- 173 .

(3) : رفعت السيد عوض، إسماعيل علي بسيوني، "الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الثانية، القاهرة مصر 2007 ، ص 171 .

(4) : نفس المرجع.

المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة. وبالتعرف على إجراءات عقد التحالفات التي تتم عادة بالإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية تمكن التعرف على طبيعة التحالفات الإستراتيجية :

1- ما خصائص الشركات التي تدخل في التحالفات ، وما خصائص من تحالف معهم؟

2- ما أنواع العقود التي تستخدم لإكتساب التحالف الشكل الرسمي؟

3- كيف يتطور التحالف عبر الزمن؟

**التعريف الخامس** ينص على أن " المنظمات قد تقوم بالتحالف بهدف الحصول على المهارات أو موارد محددة بحيث تحقق بينها التكامل المنشود دون التعرض لتعقيدات وتكاليف الإندماج"<sup>(1)</sup>، فالتحالف الإستراتيجي هو الحصول على موارد ومهارات بأسلوب يحقق التكامل بينها، فهو تعاون على أساس عقود غير محددة بدقة بهدف تسهيل تبادل المعارف وإعادة دمج المهارات بين المنظمات.

وفي نفس السياق نجد التعريف التالي: "التحالفات الإستراتيجية هي سعي منظمين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية ، بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية حدثت أو تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص فرصة متوقعة أو تحيد تهديدا محتملا"<sup>(2)</sup>، حيث تستطيع المنظمة استخدام التحالفات الإستراتيجية ضمن الإستراتيجيات التنافسية في مزيج متكامل.

وفي نفس السياق نجد التعريف التالي " تحالف استراتيجي هو التعاون بين المنافسين أو المنافسين المحتملين تم اختيارهم لتنفيذ مشروع أو نشاط محدد من خلال التنسيق المهارات والوسائل والموارد بدلا من شن حرب على أساس السوق أكبر و أكثر طلبا مما قد يؤدي إلى القضاء على المنظمة"<sup>(3)</sup>.

ويقصد بالتحالف التجاري والاقتصادي إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق- التحالف الذي يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (المعنوية)<sup>(4)</sup>.

كما عرف التحالف الإستراتيجي على أنه "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات المنفصلة أن تكون جسدا واحدا في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة".

(1): عبد المجيد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية القاهرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999، ص 32.

(2): أحمد السيد مصطفى ، "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 57 .

(3) : " Alliance stratégique"، Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre .

(4): فريد النجار، " التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين"، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، القاهرة مصر ، 199، ص 14 .

كما يوجد تعريف مختصر للتحالفات الإستراتيجية مفاده "قيام منظمين أو أكثر بالإشتراك في الموارد وفي النشاطات من أجل تنفيذ إستراتيجية معينة"<sup>(1)</sup>، بذلك يمكن أن يتم التحالف في رأس المال أو في منظمة مشتركة، حيث يترتب على ذلك التزامات مشتركة تجاه الأطراف المتحالفة، وأشكال التعاون نجد الرسمي المكتوب، والتعاون غير المكتوب، مع ممارسة الرقابة من الطرف الآخر في مجالات المشاركة أو التعاقد.

وأصبحت التحالفات بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، وبين الحكومة والمنظمات ضرورة معاصرة لمواجهة التحديات والمصاعب بالأخص في الجانب التكنولوجي والبيئي والمالي. أو هي "شبكة تنظيمية يتم من خلالها أداء وظيفة التنسيق بين المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التكامل"<sup>(2)</sup>، وبذلك التحالفات الإستراتيجية هي اتفاقيات تعاون بين المنظمات ويمكن تمثيلها بخط يقع في البداية بالتعاون غير رسمي وينتهي بالشراء والاندماج وبين النهاية والابتداء يوجد العديد من أشكال التحالفات الإستراتيجية. ومن أمثلة التعاون غير الرسمي ما يقع بين البنوك وشركات التأمين حيث تقوم كل منها بتوجيه عملائها إلى الآخر دون اتفاق رسمي ثم أكدها فيما بعد إتفاق رسمي "التأمين المصري".

إن بناء تحالفات إستراتيجية تعمل بكفاءة لمصلحة الحلفاء هو المفتاح الأساسي للحصول على الخبرات اللازمة للحصول على الميزة التنافسية، كما أن التحالفات الإستراتيجية هي أسلوب يتسم بالسرعة والمرونة للحصول على الموارد الموجودة في المنظمات الأخرى بما يحقق التكامل والمزايا التنافسية لكل الحلفاء، فالتحالفات كلما ازدادت أهميتها للحصول على المزايا التنافسية يمكن أن تحتفظ بها المنظمة لسنوات طويلة.<sup>(3)</sup>

وفي نفس الهدف جاء التعريف التالي: التحالف الاستراتيجي بأنه إستراتيجية تعاونية بين منظمين أو أكثر وتساهم بجزء من مواردها وقدراتها لتحقيق مزايا تنافسية"<sup>(4)</sup>، أي الهدف من التحالف هو تحقيق المزايا التنافسية.

### هناك جملة من التعاريف من منظور دولي وهي:

التعريف الأول "التحالفات الإستراتيجية تعني اتفاقيات أعمال التي تقوم من خلال منظمين أو أكثر بإختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، فالشريك الدولي قد يوافق على المساهمة في أنشطة البحوث والتطوير، خبرات التسويق أو المهارة والمعرفة الإدارية"<sup>(5)</sup>، فالتحالف شكل من أشكال التعاون الدولي. والأسلوب الأكثر إستخداما على المستوى الدولي هي التحالف بالمشاريع المشتركة فلها الصفة القانونية والرسمية. فالعديد من المشاريع المشتركة لا تعتمد بالضرورة

(1): محمد آل ياسين، "التحالفات والشركات الإستراتيجية: خيار الشركات للألفية الثالثة"، مقال بجريدة الإتحاد العراقية، 2005، ص 1 عن الموقع

<http://www.alitihad.com/paper.php?name=articlr&sid=76666> le 23 05-2015

(2): رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 174.

(3): نفس المرجع، ص 174.

(4): بسمت عادل رمضان الزبادي، "أثر التحالف الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران والشركاء التابعة لها" المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الثاني، مصر، 2014، ص 347.

(5): سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية"، البازوري الطبعة العربية، الأردن، 2007 ص 55.

على استثمارات بالأسهم بل على روابط التعاونية بين القدرات والطاقات الفردية مثل قنوات التوزيع التكنولوجية، البضائع والخدمات... الخ.

التحالف الإستراتيجي هو " طريقة يستعملها المستثمر الاجنبي باستمرار هدفها الاشتراك مع المنتجين محليين وذلك لإنجاز استثمار، حيث تقسم فيه الملكية ، فالمستثمر الأجنبي يأخذ حصة من الشركة المحلي وبالمثل، أو يتفق إثنان على خلق شركة جديدة." (1)

وهذا يعني أن التحالف هو استثمار في إنجاز مستثمر أجنبي مع آخر محلي بحيث يأخذ كل منهما حصة من استثمار الآخر.

والتحالفات الإستراتيجية عبارة عن " اتفاقيات تعاونية بين المنظمات المنافسة وغير منافسة، أي بين شركات متعددة الجنسيات التي تبحث عن فرصة استثمار أو التملك، وتعدّد بين منظمين أو أكثر، أو مجرد إتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة كتطوير منتج جديد" (2).

فصعوبة الانتشار حول العالم للشركات متعددة الجنسيات جعلها تتوجه نحو التحالفات الإستراتيجية خاصة مع المنافسين، مثل تحالف شركة جنرال موتورز (GM) الأمريكية وشركة تويوتا (Toyota) اليابانية عام 1989 والتحالف بين شركة موتورولا (Motorola) وشركة "توشيبا" لإنتاج المهارات التقنية الدقيقة . ومن ثمار هذه التحالفات دخول الأسواق المستهدفة من قبل الأطراف المتحالفة وذلك بطريقة منخفضة التكلفة نسبيا بالمقارنة مع المشروعات المشتركة والاتفاقيات التعاونية. (3)

نظرا للثراء اللغوي فالتحالف الإستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المنظمات، إستراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقد، اتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك" (4).

التحالفات الاستراتيجي يعتبر من أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق إدارة التغيير في منظمات الاعمال والانتقال في المستويات التنافسية (5) ، وبالخص في المنظمات الصغيرة والمتوسطة . وفيما يخص المنظمات الصغيرة فالتحالف يأخذ طابع وخاصة إستراتيجي إذا توفر واحد على الأقل من المعايير التالية يتحقق: (6)

(1) : Kotler et Dubois « Le Marketing et Management » 8eme édition , public, Union Institut ,1994, p 415 .

(2) : علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام "، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 178 .

(3): علي إبراهيم الخضر ، "إدارة الأعمال الدولية"، دار رسلان، طبعة 2011، دمشق، ص 55.

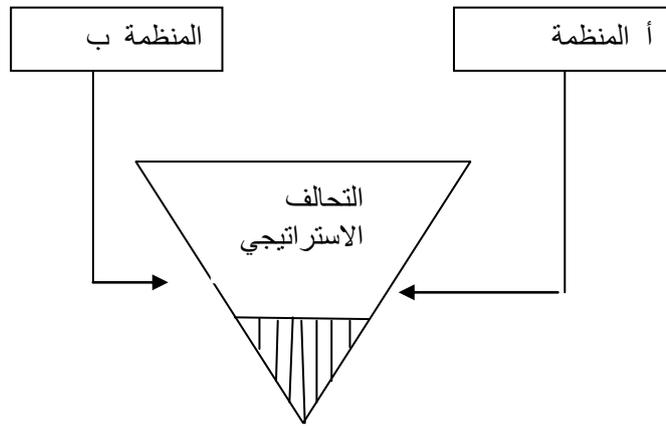
(4): نفس المرجع.

(5) : Olivier Meier et al , « Gestion du Changement », dunod ,paris ,2007, p9 .

(6): Annabelle Jaouen , « La Construction Des Alliances Stratégiques en Contexte de très Petite Entreprise », Article, GSCM – Montpellier Business School , Montpellier ,p 2.

- الموارد المتاحة لديها خاصة إستراتيجية للمنظمتين: أي أنها ضرورية مهمة لبقاء و / أو تطوير الأعمال (على سبيل المثال مشاركة براءات الاختراع).
  - الهدف التعاون والشراكة تكون له صفة استراتيجي للمنظمة: مثل اختراق أسواق جديدة.
  - إدخال تغييرات مهمة للمنظمة (هيكل المنظمة على سبيل المثال، توزيع المهام وظائف...) و / أو النشاط للمنظمة (مثل الأعمال التجارية، أو المنتجات الجديدة).
  - تعديل وضعية المنظمة و / أو تمثيلها في بيعتها (الصورة، الشرعية).
- من خلال ما سبق نصيغ التعريف التالي للتحالفات الإستراتيجية: التحالفات الإستراتيجية عقود أو اتفاقيات اختيارية تعاونية رسمية وغير رسمية بين منظمتين أو أكثر مستقلة منافسة أو غير منافسة، تتسم بالمرونة، تبرم لفترة طويلة أو قصيرة بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية، ويضمن التحالف التبادل والمشاركة في تطوير المنتجات والمهارات والمعارف والخبرات أو دخول أسواق والحصول على ميزة تنافسية، ولتعدد الأهداف والأطراف المتحالفة تعددت صيغ وأشكال التحالفات الإستراتيجية، ورغم ذلك فهي قابلة للتطور باستمرار وقد تكون التحالفات الإستراتيجية دولية .
- ويمكن تلخيص التحالف في الشكل الموالي :

### شكل رقم (2-2) التحالف الاستراتيجي



### أهداف ومصالح مشتركة

**المصدر:** بن عزة محمد الأمين، "التحالف الاستراتيجي ومدى إنعكاسه على واقع المؤسسة- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان الجزائر، 2003، ص 4.

## المطلب الثاني: أهداف التحالفات الإستراتيجية وخصائصها

للتحالفات الإستراتيجية التي تعقد بين المنظمات أهداف رئيسية تسعى لتحقيقها، كما تتميز التحالفات بخصائص عديدة تساهم في تحقيق التحالف الاستراتيجي .

### أولاً: أهداف التحالفات الإستراتيجية للمنظمات الصغيرة

مدخل التحالفات في المنظمات الصغرى يقوم على أن الموردين وعملائهم ينبغي أن يعملوا معا للحصول على منافع مشتركة، فالكثير من المنظمات الصغيرة تركز على هذا المدخل (التحالف والعمل معا) لتحسن قدراتها على الاستجابة لتغيرات السوق وتخفيض التكاليف، ويعضد قدرتها التنافسية عن طريق دمج مهارات المتخصصين - مهارات المنظمات الصغرى - مع موارد المنظمات الكبرى، ويعتمد نجاح هذا المدخل على العديد من المداخل الإدارية كمدخل إدارة الجودة ومدخل التوريد وقت الحاجة ومدخل الاعتماد على التكلفة الإجمالية للحصول على المنتجات أو الخدمة... وغيرها من المداخل.

تقوم فلسفة التحالف الإستراتيجي على معرفة ما الذي تحققه في الماضي وما الذي يجب تحقيقه الآن، وقد يعني ذلك توصيف العديد من أنشطة الشركة الإدارية وغيرها، وذلك لأن التحالفات الإستراتيجية هي: التزام قد يكون طويل الأجل حسب طبيعة الاتفاق، وتغيير تركيز الشركة من الاهتمام بأسعار الشراء المنخفضة مثلاً إلى الاهتمام بإجمالي تكاليف الحصول على المنتج، وتحتاج إلى إلزام كامل بجودة المنتجات والخدمات في كل الظروف والأحوال. فتركز أهداف التحالف لإستراتيجي بالنسبة للمنظمات الصغيرة على ثلاث أهداف رئيسية هي: <sup>(1)</sup>

1. تخفيض تكلفة أداء النشاط التجاري للحلفاء: ويتحقق ذلك بسبب الوفورات المالية الناتجة عن التخلص من الأزواج والقضاء على الوقت الضائع، والتخلص من الأنشطة التي لا تعظم قيمة النشاط، وهناك مزايا أخرى بالنسبة للمنظمات الصغرى والمتوسطة مثل إتباع سياسة واحدة بمقتضاها تخزين المنتجات لدى العملاء مثلاً.

2. الحصول على مزايا تنافسية: يؤدي تركيز المنظمات المتحالفة على قضايا العمل الأساسية إلى عملهم معا لتحسين منتجاتهم وتمييزها عن منتجات المنظمات المنافسة بالتخلص من التكاليف غير الضرورية لتحسين قدرة الحلفاء على المنافسة السعرية وذلك بإعادة تصميم المنتجات وتخفيض مراحل وإجراءات تصنيعها، أو بدخول سوق جديدة وغيرها مما يزيد من حجم النشاط بالنسبة لكل حليف من الحلفاء.

3. إرضاء العملاء: بسبب تحسين قيمة المنتج أو الخدمة التي يحصلون عليها بمقابل نقدي الذي دفعوه للحصول عليها، ويتم ذلك بسبب تعاون الحلفاء ودمج قدراتهم وتوجيهها لخدمة العملاء.

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 183، 185

إن ضم قدرات الحلفاء ومواردهم واستخدامها معا لتحقيق الأهداف، فتنحول الأفكار إلى منتجات تشبع حاجات السوق وتحقق التحسين المستمر لأداء المنظمات المتحالفة في مجالات عديدة منها تحسين جودة المعلومات المستخدمة في إدارة التحالف وبالتالي جودة المعلومات لكل حليف، وتخفيض الوقت اللازم لتطوير المنتج وتقديمه للسوق، وتخفيض مستوى مخزون الطوارئ بين الحلفاء، واقتسام الموارد الموجودة لدى الطرفين.

وبشكل عام فالتحالف يمكن أن يحقق للمنظمة جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

✓ **تقليل المنافسة:** فالمنظمات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا، فتقل المنافسة بينها.

✓ **اقتسام المخاطر:** أي نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمنظمة التصدي له منفردة، فالتحالف من شأنه اقتسام المخاطر، فوجود منطمتين متحالفتين في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

✓ **التكامل في الإنتاج:** أصبحت دورة الحياة للمنتج قصيرة جدا، ولم نعد نميز حاليا بين مراحله نظرا لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى كسر السعر، وهذا ما دفع بالمنظمة إلى إتباع سياسة التغيير السريع في المنتج، لكن عملية التجديد والإبداع غير ممكنة للمنظمة بمفردها لذا يكون الوضع أسهل إذ اجتمعت قدرات وكفاءات منطمتين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال .

✓ **تجاوز عقبات التسويق:** تتحمل المنظمة جملة من التكاليف لإيصال المعلومات للمستهلك وفي دراسات السوق وبحوث التسويق، وتعرض لعقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، فلا يمكن للمنظمات الإنتاج ثم البحث عن السوق الذي يستوعب منتجاتها، وتجاوز هذه التكاليف والعقبات تلجأ المنظمات إلى التحالف مع منظمات ذات قدرات في هذا المجال.

✓ **اتساع نطاق المعرفة:** حاليا أصبحت المعرفة عاملا أساسيا لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الانترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية، والمعرفة تتطلب إقامة تحالفات إستراتيجية بين مختلف المنظمات والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح للمنظمات من إكساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

(2): علاش أحمد، منصورى الزين، مقال "التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة- حالة الجزائر"، جامعة البليدة الجزائر - ص، 4، 5.

## ثانيا: خصائص التحالفات الإستراتيجية

تتميز التحالفات الإستراتيجية بمجملتها من الخصائص نورد أهمها في ما يلي: (1)

1. قوة المنافسة ، وتقوم التحالفات بمشروعات إستراتيجية.
2. أهمية أكبر للاتصالات مع صعوبة تحقيق مستوى الاتصالات المطلوب.
3. ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها وتغطي التحالفات مجالات نشاط أوسع.
4. يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه وإلا فلا مرونة.
5. لا تأخذ ترتيبات التحالف الشكل الرسمي الكامل ولا الشكل القانوني الكامل.
6. تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة، مع تقديم حلول إبتكارية لمشاكل العمل.
7. تتطلب وجود ثقة كاملة بين المنظمات المتحالفة .
8. المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات .
9. الموافقة على توقعات كل حليف من البداية حتى لا تتحول الاختلافات إلى مشاكل تعوق تطور التحالف ونجاحه، وعلى كل حليف أن يعرف أنه بانضمامه إلى التحالف سيحدث قدرا من تغيير في مجال عمله وطريقة أداءه وسيدخل سوقا تشدد فيه المنافسة بسبب ضخامة حجم المنافسين، وعليه أخذ بعض الاعتبارات في الحسبان عند وضع خطته مثلا: (2)

- تزداد أهمية الاتصالات لتعدد القائمين بالعمل وتنوع ثقافتهم خاصة إذا كانت هذا التحالف إستراتيجيا.
- كبر حجم المشروعات وتوسعها لتجميع قدرات الحلفاء ودخولهم في مشاريع أكبر من قدراتهم بشكل منفرد.
- من المهم تنمية خطة العمل للتحالف وتتضمن جوانب المتعلقة بالدخل وغيرها وتحديد إجراءات العمل المطلوبة لكل حليف، ويمكن أن هذه الخطة رسمية وهذا المستوى من التخطيط مقصود ليزيد من مستوى المرونة.
- تركيز إجراءات التحالف على مداخل وإجراءات ابتكارية، تعكس طبيعة التحالف الإستراتيجي الذي يجتهد فيه الحلفاء للتأكد من تحقيق أهداف التحالف، وبتركيزهم على الإجراءات الإبتكارية يتمكنون من حل المشاكل التي تطرأ أثناء العمل.

- بالنسبة للمرونة فلا لزوم لتحديد دقيق لإجراءات العمل والالتزام بها، فالأهم هو تحقيق أهداف التحالف.

(1): نفس المرجع، ص 6.

(2): رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 180، 183.

- توفير الثقة بين الحلفاء يزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات وحل المشاكل والتعارضات والتصرف جميعا بطريقة تدعم التحالف، وليس الاهتمام الشخصي فقط، فتتيح الثقة للحلفاء مناقشة المشاكل فور مواجهتها.
- بالإضافة بعض الميزات خاصة بالتحالفات الاستراتيجية بين منظمات الأعمال الخدمية مثل الفنادق منها " الحكم الذاتي، المرونة، قابلية الالغاء، والصراعات " (1).

ونوضح في الجدول الآتي أهم خصائص التحالفات الإستراتيجية في المجالات التجارية :

### جدول (1-2): خصائص التحالف الإستراتيجي

المجالات				
التحالفات الإستراتيجية	طول فترة الصفقات	المشتريات الداخلية والخارجية	الأنشطة الداخلية	
إضافة قوة تنافسية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	الإستراتيجية الأساسية	نطاق التحالف
التكيف مع المتغيرات	بشروط أولية	كاملة	كاملة	الرقابة على التحالف
مشتركة	منفصلة	يتحملها	منفردة	حجم المخاطر في التحالف
استخبارات و تنبأت	حسب طول الفترة	متكررة	محدودة	حجم المعلومات

المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 19.

### ثالثا: تأثير التعاون على التفكير الإستراتيجي في التحالف

من الملاحظ أن الاحتكار والمنافسة الاحتكارية ومواقف المنافسة تعكس قدرأ من الصراعات التجارية بين الأحجام الكبرى من المنظمات والأحجام المتوسطة والصغيرة. والبديل للمنافسة الطاحنة وخروج المنظمات من الأسواق، أو الاتجاه نحو الخصوصية التي تؤدي أحيانا إلى البطالة وتقييم متدني للأصول الرأسمالية، يمكن بناء جسور من التعاون بين المنظمات. و يترتب على هذا التعاون الاقتصادي والتجاري انتشار تفكير إستراتيجي جديد و كمثال: (2)

- الاستفادة من تكنولوجيا الآخرين والتركيز على كسب الشركاء والمتحالفين.
- التفكير في شروط الاندماج بين الأحجام المختلفة للمنظمات.
- التوصل إلى إطار أوسع من الأفكار الإبتكارية الجديدة والبحوث والتطوير.
- رد الفعل السريع تجاه قيود دخول السوق.
- التحرك المبكر لكسب أفضل العروض.

(1) : Fatma Elouafi Bougribi ,« Les Critères Clefs de Succès Des Alliances Stratégiques Dans Le Domaine Des Services6-Cas Pratique : Secteur hôtelier »,memoir du Desa En Sciences De Gestion ,Faculte des Sciences juridiques,Economiques et socailes , universitie hassan 2 , Casablanca, 2003 , p 28 .

(2): فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

- التركيز على عناصر القوة ذات الاهتمام لأطراف التعاون.
- إدماج الحلفاء في خطط كل طرف من أطراف التحالف.

### المطلب الثالث: أسباب ودوافع التحالفات الإستراتيجية

مما سبق ذكره من تعاريف وخصائص وأهداف للتحالفات الإستراتيجية، يمكننا أن نستخلص أهم أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية وكذا الدوافع التي كانت وراء تشكيل وإختيار التحالفات الإستراتيجية كأفضل بديل وخيار إستراتيجي.

#### أولاً: أسباب قيام التحالفات الإستراتيجية

أصبحت التحالفات بين المنظمات كبيرة كانت أو صغيرة ضرورة معاصرة للتغلب على ما يمكن أن يواجهها من مشكلات وتحديات، وفيما يلي مجموعة الأسباب التي تدفع المنظمات إلى هذا الخيار الإستراتيجي: (1)

1. امتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير مثل ما يحدث بين شركات البترول والبيتروكيمياويات وشركات الأدوية والهندسة الوراثية والمقاولات والكمبيوتر والاتصالات والصلب وتحلية المياه وإنتاج السلاح وغيرها من التحالفات السياسية والإقتصادية والعسكرية .

2. يتطلب إنتاج التكنولوجيا إقامة تحالفات بين الجامعات ومراكز البحث والتطوير والحكومة والمؤسسات الدولية مثل منظمة الصحة العالمية والفاو\* وغيرها .

3. أدى تكامل الأسواق العالمية إلى استخدام آليات التحالفات للربط والتنسيق والتعاون، ويظهر ذلك في مجموعة دول الإتحاد الأوروبي بين الشركات العالمية، ومجموعة دول النافتا\*\* وكندا والمكسيك، وتظهر الآن تحالفات بين أسواق السيارات والطائرات والكمبيوتر والسياحة والمنتجات الدوائية وغيرها.

4. يدعو التعاون في عالم الأعمال إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف .

✓ ويمكن تحديد عدة دواعي تجعل التحالفات الإستراتيجية مدخلا تنافسيا هامة، وأهمها: (2)

(1): مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 17.

\*فاو (FAW): المنظمة العالمية للتغذية

\*\*النافتا: إتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا .

(2): أحمد السيد مصطفى "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، النشر للمؤلف، الطبعة الأولى، مصر 2012، ص ص 415، 414.

\*\*\*الجات: المنظمة العالمية للتجارة

1. ظهور وتنامي ظاهرة العولمة: والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية والمعلوماتية وأسواق السلع والخدمات وحتى العمالة، فأصبح المدير يتعامل مع عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية بين الأسواق خاصة بعد العمل باتفاقية الجات\*\*\* تحت مظلة منظمة التجارة العالمية.
  2. تعاطف تكلفة التكنولوجيا نقلا أو تطويرا: لاسيما بعد ما قضت به اتفاقية حماية الملكية الفكرية من حظر، بينما تقتضي المنافسة السعي لأن تكون المنظمة أقل تكلفة في الإنتاج والتسويق وفي الإدارة عموما، ففتيح التحالفات في صيغها الفنية تطوير أو نقل أرخص للتكنولوجيا بدلا من الاستثمار فيها بمبالغ طائلة منفردة.
  3. تناقص نسبي لفرص الشراء والاندماج: بما يؤدي لاقتصاديات الحجم الكبير، إما بسبب قيود حكومية أو إعتبرات قانونية أهمها دخول طرف ثالث قد يكون حكومة أو منافس كمعارض لعمليات الدمج، وكمعارضة الحكومة للدمج أو الشراء والإحتكار، والمنافسون لا يريجون تحالف منظمين منافستين لتكوين كيان أكبر أقوى.
  4. توفير قوى عاملة مؤهلة يسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية وقد لا يجدي معه سياسات التدريب والتطوير. لعدم استجابة القنوات التعليمية في الدول النامية لمتطلبات الحرفية والمهنية للمنظمات، لذا يتطلب الأمر تحالفا إستراتيجيا بين عدة منظمات وبين منظمة حكومية لإنشاء معاهد أو مراكز تعليم وتدريب.
- لذلك تحولت شركات كثيرة أهمها التنافس من إستراتيجية التنافس إلى إستراتيجية التحالف فتحول غرماء أمس إلى حلفاء اليوم، و إتجهوا إلى تضافر الجهود لتطوير التكنولوجيات، منتجات جديدة وتحقيق اقتصاديات الحجم والنفاد إلى أسواق أوسع وجديدة .

### ثانيا: دوافع تكوين التحالفات الإستراتيجية

من خلال الخوض في الفكر الإداري المتوفر عن التحالف الاستراتيجي برزت مجموعة من الدوافع التي أكد عليها الكتاب والباحثون واعتبرت بمثابة المحركات التي تدفع المنظمات لتكوين تحالفات، والتي من بينها الآتي<sup>(1)</sup>:

#### 1) الدخول إلى أسواق جديدة:

تقوم المنظمات بتكوين تحالف إستراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة فهو مقيد بقوانين حكومية. فالتحالف الإستراتيجي بين المنظمات الكبيرة في مجال صناعة الدواء مثلا بارزا في هذا المجال، إذ قامت هذه المنظمات بتشكيل تراخيص عبر البلدان بشكل قوي من أجل تصنيع أدويتها الجديدة بشكل متبادل، مما أسهم في تخفيض التكلفة الثابتة العالية في مجال البحث والتطوير والتوزيع والتسويق في كافة أنحاء العالم، وقلل من الوقت المستغرق من قبل المنظمة فيما لو حاولت دخول قطاعات معينة بمفردها بطريقتها المتكررة. كما

(1): أنظر إلى: سعد علي العنزي، جواد محسن راضي مرجع سبق ذكره ، ص، 12، 23.

ينبغي على كل منظمة الحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى التي تعمل في صناعات أخرى، فيساهم التحالف في عملية جمع المعلومات التسويقية عن الزبائن وشبكات التوزيع وعن المنتجات الملائمة للزبائن والإستراتيجيات التسويقية اللازمة، و زيادة منافذ التوزيع. فبدلا من شراء منظمة أو بناء مصنع في دول أخرى يعتبر التحالف أفضل وسيلة لدخول الأسواق واكتشاف فرص تسويقية جديدة ومتابعتها خاصة تلك الفرص التي لا يمكن الحصول عليها بطريقة أخرى، والدخول إلى الأسواق الجديدة يجب أن يكون في الوقت المناسب وذلك لزيادة القوة التنافسية للمنظمة.

## 2) التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:

تقوم أغلب المنظمات بتشكيل التحالف للتعلم ولاكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا وتعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم ومثال على ذلك الشراكة بين شركة (HP) (Herwlett-Packard) وشركة (Intel) من أجل استعمال شركة (HP) في مجال تكنولوجيا (RIS) (إستخدام الحاسوب بمجموعة تعليمات مخفضة) وتطوير معالج صغير لحاسوب بانتيوم الخاص بشركة (Intrl).

إن التعلم من الشريك بقصد تطوير القدرات الداخلية من أجل زيادة القوة التنافسية ضد الشريك نفسه في حالة إنهاء التحالف، كما يسمح التحالف للمنظمة بالتركيز على القدرات الجوهرية التي تمتلكها وفي نفس الوقت التعلم من الشريك من أجل تعزيز قدراتها الأخرى وبالأخص المعارف والمهارات الضمنية الـدينية والموجودة لدى الشريك والتي تسهم في زيادة القوة التنافسية في أسواق عالمية. كما أن التعلم من أجل اكتساب معرفة حاسمة من المنظمات الأخرى يعد من بين ثلاث دوافع أساسية لتكوين التحالفات الإستراتيجية، وينتج عنه تبادل المعلومات حول الأسواق وسياسات التسعير والعمليات التصنيعية بشكل مقصود أو غير مقصود وبشكل مباشر أو غير مباشر، فمن خلال التفاعل المتكرر مع الحليف تتضح طرائق العمل مما يعمل على زيادة القابليات التنافسية اللاملموسة.

## 3) تشكيل المعايير الصناعية:

تستطيع المنظمة من خلال التحالف الإستراتيجي تحديد المعايير الصناعية بالصناعة، ففي صناعة الكيمياء الحيوية وأشباه المواصلات قامت العديد من المنظمات بتشكيل تحالفات إستراتيجية من أجل تحديد معايير للصناعة الناشئة. فالتحالف مهم لتعيين حدود المعايير الصناعية في بعض من نشاطات سلسلة القيمة الحاسمة بما يسمح بتقديم معايير سائدة في الصناعة، ويساعد أيضا في وضع معايير تكنولوجية للصناعة وكسب المعركة التنافسية حول المعايير التكنولوجية للصناعة عندما تتنافس مجموعة متنوعة من التكنولوجيات على الحصة السوقية، ويعتمد مدى نجاح التكنولوجيا في عدد المنظمات التي تتبناها.

وعلى هذا الأساس فإن التحالف يروج للتبني التكنولوجي ويقنع العديد من المنظمات لاستخدام تصميمها، فكل هذا له أثر في تحسين الموقع التنافسي والتحالف في حد ذاته آلية لوضع المعايير التكنولوجية.

#### 4) تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية:

يسهم التحالف في خفض الكلفة والحصول على الخبرات ذات جودة عالية وتخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة التي كلها من شأنها توسع من قاعدة موارد المنظمة والتي تنعكس أثارها على تحقيق المزايا التنافسية والتداؤبية. ويقصد بالمزايا التداؤبية (الأثر الناتج من ارتباط منطمتين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها في مجال جديد من مجال الأعمال، أو لتحسين قدراتها التنافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف الإستراتيجي من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل).

كما أن التحالف يعمل على تحسين الموضع التنافسي للمنظمة من خلال تحقيق الميزة المقارنتية عن طريق التعاون مع شركاء خارجين، ويحقق أيضا ميزة تنافسية تنبع من تخفيض حالات الازدحام وتجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، كما يحقق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكميلية نادرة. إضافة إلى توليد معدل عائد على الاستثمار أعلى يمكن أن يستثمر في الدخول إلى أسواق جديدة، والمنظمات يمكنها تحقيق مزايا تنافسية من خلال تطوير شبكة إنتاجية متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص.

فهناك علاقة إيجابية بين شبكة الإنتاج المتخصصة والجودة والسرعة والربحية وعلاقة عكسية مع كلفة المخزون، وأدى ذلك لتطوير المعرفة في مجال التصميم والتصنيع بالشكل الذي يقلل من التباين في الجودة ويزيد من جودة المطابقة وجودة التصميم لاسيما قدرتها التصنيعية العالمية مما يزيد من قدرتها على تطوير النماذج الجديد بسرعة أكبر من المنافسين، كما أن المسافة القريبة لموقع المجهز والمصنع يقلل من حاجة المنظمة إلى مخزون احتياطي ويخفض من الاستثمارات في هذا المجال.

#### 5) المشاركة في المخاطر:

سيعمل التحالف على تقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة أو على الأقل التقليل من الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، فالمشاركة في المخاطر هو أحد أهم دوافع لإنشاء التحالف خاصة في مجال الأدوية، فيعمل على تخفيض مخاطر المتعلقة باستثمارات المنظمة خاصة في حالة الازدحام من خلال توحيد الموارد واستغلال الفرص السوقية الجديدة وبدون الإلتزام بموارد ضخمة وقبل أن يصبح شكل الصناعة واضحا، وكذلك مخاطر الأسواق ذات فرص نمو عالية والمخاطر المالية أو إدارة المخاطر المتعلقة بالأسواق الناشئة، وتخفيض المخاطر والمشاركة فيها خاصة في

المشاريع الكبيرة أو تلك التي تتطلب استثمارات حرجة في الموارد، والمخاطر المنطوية على تطوير المنتج الجديد. فتخفيض المخاطر هو أحد المحركات الرئيسة التي تدفع المنظمات للدخول في تحالف وأحد أسباب الاندماج في شبكة تحالف إستراتيجي.

### 6) المشاركة في المعرفة والخبرات:

تعد المشاركة بالمعرفة والخبرات من أبرز الأسباب والدوافع التي تشجع على تكوين تحالف إستراتيجي من خلال استغلال المعرفة لدى الآخرين أو تكوين خبرات مشتركة ، فالتحالف وسيلة إستراتيجية لتوحيد المعرفة والمهارات التكميلية التي لا يمكن للمنظمة تطويرها بمفردها، كما أن التحالف الإستراتيجي يعد الإستراتيجية الفاعلة التي تسهم في نقل الخبرة التكنولوجية ويعطي للمنظمة تميزا تنافسيا قويا، أيضا تعزيز المهارات من دوافع التحالف إذ يخلق التحالف رفع مهارات المنظمة من خلال المشاركة مع مهارات وخبرات الشريك فرصا تعمل على تحسين التموضع السوقي للمنظمة، وبذا تصبح المشاركة بالمعرفة واكتسابها من الدوافع البارزة للعديد من التحالفات الإستراتيجية .

✓ أهم الأسباب التي تشجع المنظمات على الدخول في تحالف إستراتيجي وفق الأنواع الثلاثة الأساسية لظروف السوق التي تحدث فيها المشاركة بحيث صنفت حسب الجدول التالي:

### جدول (2-2) أسباب تكوين تحالف إستراتيجي بين المنظمات

نوع السوق	مميزات الدورة	الدوافع لإنشاء تحالف إستراتيجي
أسواق ذات الدورة البطيئة	وجود التخصص الصناعي والاقتصادي وسرعة التقدم لتكنولوجي جعل أمكانية المحاكاة المنتجات المعقدة أمرا سهلا فأصبح هذا النوع من الأسواق نادرا.	1. كشف مداخيل إلى أسواق جديدة. 2. إنشاء إمتيازات في أسواق جديدة. 3. المحافظة على استقرار السوق وبناء معايير النشوء في السوق. 4. الحاجة للاحتفاظ بالميزة التنافسية المستدامة بدرجة عالي.
أسواق ذات الدورة المعيارية	أسواق كبيرة وتركز على تحقيق اقتصاديات الحجم والتحالف يكون بين المنظمات ذات الموارد والمقدرات الجوهرية التكميلية	1. تحقيق قوة سوقية (خفض الطاقة الفائضة للصناعة). 2. كسب مداخيل إلى موارد تكميلية. 3. التغلب على الحوافز التجارية، وتعلب أساليب عمل جديدة. 4. تجميع الموارد من أجل إنشاء مشاريع تتطلب رأس مال كبير. 5. مواجهة التحديات التنافسية من قبل المنافسين الآخرين. 6. تحقيق اقتصاديات الحجم بشكل أفضل.
أسواق ذات الدورة السريعة	أسواق تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار وعدم إمكانية التنبؤ بالتغيرات البيئية من حيث حركتها وسرعتها مما يحول دون تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ودورة حياة المنتج قصيرة جدا.	1. السرعة في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة . 2. السرعة في الدخول إلى أسواق جديدة. 3. المحافظة على قيادة السوق، والتغلب على اللاتأكد. 4. تشكيل المعايير التكنولوجية للصناعة. 5. المشاركة بمخاطر نفقات البحث و التطوير.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص ص21،23.

كما إتفقا مجموعة من الباحثين على أن دوافع تشكيل التحالف هي دفاعية أو هجومية . حيث الدفاعية هي في إقتناص الفرص أو إستمرارية بقاء المنظمة، أو إعادة الهيكلة، أما الهجومية فهي من لأجل الحصول على ميزة تنافسية . وباحث آخر قسم دوافع التحالف لأغراض أخرى هي دفاعية أو إبتكارية .<sup>(1)</sup>

و يمكن تلخيص أنواع دوافع تشكيل التحالفات الاستراتيجية في الجدول التالي:

### جدول رقم ( 2 - 3 ) : تقسيم دوافع تشكيل التحالف

الابتكارية	هجومية	دفاعي
- تسهيل التعلم مثل تسهيل قدرات المنظمة على الدخول في تكنولوجيا جديدة تم ابتكارها، أو الحصول على خبرة مالية أو تسويقية أو إنتاجية.	- حماية أو تجميد الموقف السوقي الحالي.	- دخول أسواق جديدة ووضع لمعايير الصناعة.
- تستخدم كخطوة أولى تمهد لحدوث الاندماج.	- المشاركة غي المخاطر المالية لتكنولوجية عالية الثمن .	- التوقع والتحضير للتطورات الجديدة و/أو الاحداث التنافسية.
- اقتناص الفرص الناجمة عن تغيرات في التكنولوجيا والاتصالات في الاسواق العالمية .	- تحقيق إقتصاديات الحجم وغالبا ما يكون ذلك من خلال دمج الانشطة و/أو القدرات الإنتاجية.	- القدرة على المنافسة .
- تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتجات /خدمات جديدة.		- تحقيق مزايا وفورات الحجم وتكوين سلسلة من الشركات تعمل على ترسيخ العلامة التجارية والهوية.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

### المطلب الرابع : تصنيفات التحالفات الإستراتيجية

هناك عدة تصنيفات وأشكال للتحالفات الاستراتيجية البعض منها رسمي من حيث العلاقة بين منظمات الاعمال بينما قد تكون هناك ترتيبات تعاون غير رسمية بين منظمات الاعمال وبدون حملة الاسهم.

وهناك تحالفات تحتاج إلى هيكل رسمي ذي درجة عالية، ويعتمد مستوى هيكل الرسمية على ثلاث معايير هي (أهمية أو قيمة التحالف، التعقيد، التوسع المتوقع).<sup>(2)</sup>

وأكثر الأنواع شيوعا من التحالفات الإستراتيجية هي:<sup>(3)</sup>

✓ تجميع القدرات الشرائية لزيادة تأثير المنظمات على الموردين، وهنا تجمع المنظمات مشترياتها من كل نوع من أنواع المنتجات حتى يكون حجم مشترياتها ضخما.

(1) : ملاك طاهر مرسي عطية ، "مجالات التحالف الإستراتيجي" ، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2 ، كلية التجارية جامعة بورسعيد ، مصر ، 2011 ، ص 273.

(2) : توفيق صالح عبد الهادي، جهاد صياح بني هاني، " اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية ، والعوامل المؤثرة فيها" ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 7 ، العدد ، 2011 ، ص 580 .

(3) : رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص191 .

✓ التحالف طويل الأجل مع الموردين لتمكينهم من تحسين الجودة وخفض التكاليف.

✓ التحالف مع الموزعين لتمكين المنتجين من دخول أسواق جديدة، أو لتحسين وضع الشركة للسوق الحالي.

✓ التحالف للحصول على حق الإنتاج والتسويق Franchising أو الحصول على تراخيص الإنتاج والتسويق Licnsing وهي تحالفات طويلة الأجل للوصول إلى التقنية الجديدة أو لاستخدام الأسماء والعلامات التجارية والمهارات الفنية للشركة الأم.

✓ التحالف في مجال البحث والتطوير ومنه التحالف مع وكالة الحكومة في مجال معين، أو مع بعض الجامعات.

بالإضافة إلى هذه الأنواع الشائعة إلا أن هناك تصنيفات متعددة لأنواع التحالفات الإستراتيجية وفقا لعدة معايير، وفي هذا الصدد سنقوم بتوضيح أهمها من أجل معرفة الأنواع الرئيسية لها وهي كما يلي:

### التصنيف الأول: التصنيف وفق درجة السيطرة والالتزام بالشراكة

يضم هذا التصنيف الأنواع التالية من التحالفات الإستراتيجية:

1) **المشروع المشترك:** يعرف المشروع المشترك بأنه "كيان تنظيمي مستقل يتم تكوينه من قبل منطمتين أو أكثر مصمم من أجل إنجاز بعض الأهداف الإستراتيجية"<sup>(1)</sup>، يتمثل في المشاركة بين طرفين أو أكثر؛ غالبا ما يكون أحدهم محليا والآخر أجنبيا، في تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة.<sup>(2)</sup>

يتحمل الطرفان بنسب معينة تكلفة الموارد اللازمة وإنشاء مصنع جديد أو أكثر وتطوير منتجات جديدة ويهيئ بذلك فرصة وبأقل تكلفة للتنافس العالمي.<sup>(3)</sup> فهو كيان تنظيمي مستقل قانونيا واقتصاديا، وفي الغالب تكون نسب حق الملكية متقاربة، ويجري في العمل التعاوني تخصيص الملكية والمسؤولية التشغيلية ومخاطر المالية، والمكافآت التي يستحقها كل شريك. فهي الصيغة الأكثر رسمية وتعقيدا من أنواع التحالفات، فالمشروع المشترك هو خيار إستراتيجي فاعلا لاسيما عند حاجة المنظمة لبناء علاقات طويلة الأمد أو تحويل المعرفة الدفينة.

كما عرفت إستراتيجية المشاريع المشتركة على المستوى التعاملات الدولية على أنها "الإستراتيجية الأقل مخاطرة عند دخول الأسواق الدولية والتي تنطوي على دخول منطمتين في الشراكة تحت مسمى جديد"<sup>(4)</sup>. حيث تتميز بمعرفة الشريك بمعطيات المنافسة والثقافة والأنظمة السياسية، وتقاسم المخاطر والتكاليف، وفي بعض الدول تبقى هي الاسلوب الوحيد الممكن لدخولها تلك الدول.

(1): سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2): أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3): رفعت السيد عوض، إسماعيل علي بسوي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(4): عماد عاطف حسونة، نعمة عباس الخفاجي، "أثر المعرفة بالاعمال الدولية على إستراتيجيات التعاون في شركات صناعة الأدوية الأردنية ذات

النطاق الدولي"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 11، العدد 7، 2015، ص 876.

وتتميز المشروعات المشتركة بما يلي:<sup>(1)</sup>

1. إنشاء وحدة جديدة مع الاحتفاظ باستقلال الشركاء، وتدار المشروعات بواسطة فريق إداري منفصل.
  2. ربما تمتلك المشروعات المشتركة بعض الأصول الخاصة بها .
  3. للشركات الأم الدور أساسي في القرارات الإستراتيجية للمشروعات.
  4. هي وسيلة لدخول الأسواق الدولية في الدول التي لا تسمح للأجانب بالملكية الكاملة للمشروعات.
- ومن الأسباب التي تحفز المنظمات لدخول المشروع المشترك، مايلي:
- ✓ **الرغبة في التكامل العمود:** يمكن للمنظمة بتوسع مجال الأعمال ضمن الصناعة بكلفة ووقت قليلين والاحتفاظ بدرجة معقولة من السيطرة على المجهزين وخاصة إذ تطلب التكامل أموال طائلة لا تتوفر للمنظمة. مثلا شركة (GM) تستخدم المشاريع المشتركة مع ثلاث شركات يابانية (Suzuki) و(Isuzu) و(Toyota) لإنتاج خط سيارات (Geo).
- ✓ **تعلم وتحسين مهارات الشريك:** يعد المشروع المشترك وسيلة لتحسين وبناء المقدرات الجوهرية للمنظمة بسبب الإعتمادية المتبادلة للمنظمات في المشروع المشترك. وفي الصناعات ذات التكنولوجيا العالية يتطلب من المنظمة أن تنفق أموال طائلة على البحث والتطوير وتنتظر سنوات طويلة قبل أن تمتلك التكنولوجيا الملائمة للتنافس بمفردها. ولذا فالمشروع المشترك يساعد المنظمة على تعلم تلك المهارات الجديدة. وبذلك فإن المنظمة تتخلص من النفقات العالية المطلوبة في مجال البحث والتطوير والابداع لغرض الحصول على هذه المهارات. مثلا شركة (IBM) دخلت في مشروع مشترك مع شركة (Toshiba) من أجل فهم مهارات التصنيع والتكنولوجيا المطلوبة لشاشات الحاسبات المنبسطة (Flat-panel Display Screen).
- ✓ **توسع المهارات وتحسينها:** يعد المشروع المشترك وسيلة لتحسين وبناء المقدرات الجوهرية، حتى إن كانت بعض المشاريع المشتركة تتضمن منافسين يعملون ضمن صناعة واحدة فإنه تبقى مفيدة بسبب التعاون في تكنولوجيا الحافة التنافسية التي ربما تحول الصناعة. مثلا شركة (IBM) وشركة (Siemens) كونتا مشروع مشترك لتطوير رقائق طاقتها (Megabit- 64) مما ساهم في توسيع وتحسين مهارات كلا المنظمين.
- ✓ **تشكيل التطورات الصناعية:** يساهم المشروع المشترك في زيادة قدرة المنظمة على تطوير واستغلال تكنولوجيا جديدة والتي من الممكن أن تؤثر في التوجه المستقبلي للصناعة، فتتحالف المنظمات من خلال مشروع مشترك من أجل تطوير تكنولوجيا جذرية حديثة أو معايير صناعية لجيل قادم من التكنولوجيا.

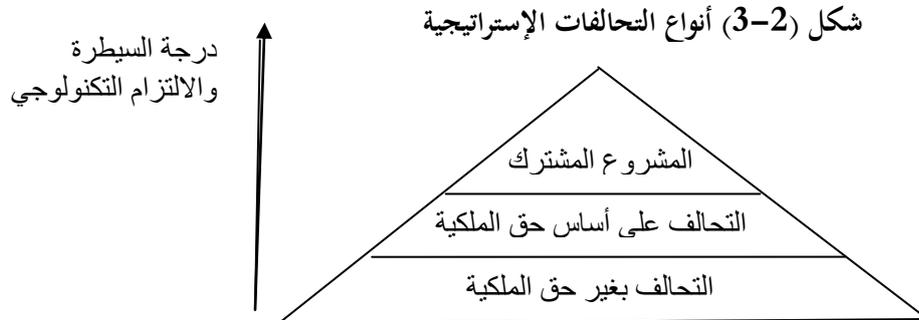
(1): سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## 2) التحالف على أساس حق الملكية:

تمتلك المنظمات المتحالفة في هذا النوع نسب مختلفة في المنظمة التي تم تشكيلها من خلال توحيد بعض مواردها وقابلياتها من أجل خلق ميزة تنافسية، إن العديد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين الشركات اليابانية والأمريكية في الصين تنجز من خلال التحالفات الإستراتيجية على أساس حق الملكية، فهو تحالف أكثر فاعلية في نقل المعرفة بين المنظمات لأنه يمثل شكلا قريبا من السيطرة الهرمية.

كما أن التحالف الإستراتيجي يسمى "تحالفا مملوك الأغلبية" إذا كان الشريك المبادر يمتلك أكبر حصة في رأس المال، ويطلق عليه "تحالفا مملوك الأقلية" إذا كان الشريك المبادر له الحصة الأقل. وهذا التحالف يتضمن درجة معينة من الاستثمار من قبل إحدى المنظمات في شراء جزء من حق الملكية في المنظمة الأخرى، وغالبا ما تقوم المنظمات الكبيرة بالاستثمار في شراء حصص لدى المنظمات الصغيرة.

3) التحالف بغير حق الملكية : يتضمن هذا التحالف تطوير علاقات تعاقدية بين منطمتين أو أكثر للمشاركة في بعض الموارد والقابليات المتميزة من أجل خلق ميزة تنافسية. وفي هذا النوع من التحالف لا يتم إنشاء منظمة مستقلة منفصلة ويتطلب التزاما أقل من المشاركين، ولذلك فإنه يصبح غير ملائم للمشروعات المعقدة التي تتطلب تحويلا للمعرفة الدفينة بين الشركاء. فهذا التحالف يشير إلى تعاون بين المنظمات من أجل تحويل أو تبادل الموارد ولكن بدرجة سيطرة أقل على موارد الشريك. فلا يتطلب المشاركة في حق الملكية ولا خلق كيان تنظيمي جديد وتبقى حقوق السيطرة على موارد من قبل كل منظمة بمفردها، وإنجاز النشاطات المتعاقد عليها في التحالف التعاقدية تتم بشكل منفصل من قبل كل منظمة، لذلك يعتمد الأداء المشترك على وجود جسر متين بين المشتركين ويبدأ ذلك بالالتزامات المتبادلة وتطوير الثقة كما يستخدم هذا النوع بشكل متزايد في الوقت الحاضر بأشكال مختلفة كاتفاقيات التراخيص، وإتفاقيات التوزيع وعقود التجهيز والشكل التالي يوضح أنواع التحالفات الإستراتيجية وفق هذا التصنيف.



التصنيف المصدر: سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

تتضمن التحالفات وفق هذا التصنيف أنواع متعددة بحسب الوظائف والمجالات التي يتم فيها التحالف أو النشاطات التي يتم التعاقد على إنجازها بشكل مشترك ومن أهم هذه التحالفات نجد: <sup>(1)</sup>

### 1) التحالف المالي:

يتمثل في توجه المنظمات نحو الإسهام في رأس مال منظمة أخرى مثلاً شركة (Ford) للسيارات تمتلك حصة بنسبة (25%) من شركة (Mazda)، وتتيح هذه الصيغة من التحالف للمنظمة التي تمتلك حصة من رأس مال منظمة أخرى الحصول على قطاع الغيار ومكونات تحتاجها، كما تسهم في صياغة إستراتيجية المنظمة الأخرى بالشكل الذي يسهم في تعزيز مجالات تطوير المنتج أو التكنولوجيا أو النشاط التسويقي للمنظمة المستثمرة. فالتحالف المالي هو علاقة شراكة بين منظمات متماثلة تعمل في نفس الصناعة يتم فيه تجميع الموارد من أجل تحقيق المنافع التي تكون مكلفة جدا فيما لو تم تطويرها من قبل كل منظمة بمفردها، فهو روابط معقدة ومتشابكة بدرجة عالية بين مجموعة منظمات. وعادة يتضمن نوعين أساسيين هما:

أ. **التحالف المالي متعدد الشركاء:** يعتبر تحالف (Sematech) مثالا بارزا للتحالف المالي متعدد الشركاء يحتوي أكثر من 15 منظمة في الولايات المتحدة، و يهدف هذا التحالف إلى ربط مجموعة المصنعين في مجال ما من أجل تحسين مهارات التصنيع والتصميم المحلي والتعلم والمشاركة في المهارات التصنيعية والتكنولوجية، وتقليل الاعتمادية على معدات صنع الرقاقات اليابانية .

ب. **التحالف المالي عبر الدول:** ومن أمثله تحالف (Keiretsus) اليابانية والكورية، حيث يتضمن تحالف في الملكية من قبل مجموعة منظمات لعدة دول. ويتميز هذا التحالف بعلاقة مشتركة قوية بين الحلفاء مما يعمل على استقرار حجم الإنتاج وتحقيق التركيز الصناعي طويل الأمد مع ضمان سوق داخلية للمنتجات المقدمة من المنظمات الأعضاء، وتقدم هذه الاتفاقية كمية كبيرة وحرحة من التكنولوجيا المطلوبة للاستثمار في مصانع كفاءة ومن الدرجة العالية.

### 2) التطوير التكنولوجي:

يضمن هذا التحالف تطويرا مشتركا للتكنولوجيا بين منطمتين أو أكثر في مجال التصنيع أو تصميم المنتج، فينتج فرصة لتبادل الخبرات فضلا عن تشكيل فرق مشتركة من المهندسين في مجال التصميم والتطوير والتصنيع، ويهيئ نافذة واسعة من المقدرات الفنية لدى الشريك التي ينبغي على المنظمة اكتسابها، فتضمن بذلك تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تشكيلها لتحالف تكنولوجي وهذا ما حصل بين شركة (GM) وشركة (Toyota)، حيث سعت شركة

(1) : أنظر إلى :سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص44 .

(GM) إلى امتلاك المعرفة الضرورية لتصنيع سيارات الصالون الصغيرة بجودة متميزة وبكلفة منخفضة كما تفعل شركة (Toyota).

3) **التحالف في البحث والتطوير:** قد يأخذ التحالف شكل توحيد الجهود والتعاون المنظم في مجال البحث والتطوير، كما حدث بين المنظمات الأمريكية واليابانية والأوروبية فكان الهدف من وراء ذلك هو توفير الوقت والجهد والكلفة من أجل جودة أفضل وتكنولوجيا أذكى.

4) **التحالف في مجال التسويق:** نتيجة للتحديات التي تواجه المنظمات في مجال الإستراتيجيات التسويقية والمنافسة الشديدة والمعقدة في أسواق العالم، ظهرت العديد من التحالفات في مجال تسويق المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع في مختلف أسواق العالم مثلاً تحالف شركة (Ford) مع شركة (Mazda) على تسويق سيارات (Ford) في اليابان عن طريق شركة (Mazda) وتسويق سيارات (Mazda) في أوروبا عن طريق (Ford). ويتضمن التحالف التسويقي الأشكال الأربعة التالية:<sup>(1)</sup>

أ. **التحالف بالمنتجات والخدمات:** تقوم في ظل هذا النوع من التحالف التسويقي إحدى المنظمات بمنح ترخيص لمنظمة أخرى بتصنيع منتجاتها أو التسويق المشترك للمنتجات التكميلية للمنظمتين.

ب. **التحالف في مجال التوزيع:** تقوم منظمة بتنفيذ الحملات الترويجية لصالح منظمة أخرى.

ج. **التحالف اللوجستي:** يتضمن تقديم الخدمات اللوجستية لمنظمة أخرى.

د. **التعاون في التسعير:** ترتبط المنظمات بعلاقات تعاقدية على التعاون في مجال التسعير المشترك، فقامت العديد من المنظمات بتأجير السيارات والفنادق بتقديم خصم متبادل في الأسعار.

5) **الإنتاج المشترك:** تستطيع المنظمات-لاسيما الصغيرة منها عن طريق دخولها في علاقة شراكة مع منظمات كبيرة أخرى- تحقيق اقتصاديات الحجم في المدخلات والعمليات والمخرجات، علاوة على ضمان تدفق المواد والمكونات الضرورية لنظام الإنتاج.

(1) :Philip Kotler &Kevin Lane & Delphine Manceau & Bernard Dubois , « **MERKETING MANAGEMENT**, 13 edition ,Persoin Edition France,2009, P 68 .

### التصنيف الثالث: تصنيف Wheelen & Hunger (أشكال التحالف)

استناداً إلى هذا التصنيف فإن الاتفاقات التعاقدية بين المنظمات تمتد على شكل سلسلة من الإتحاد المالي في أحد الأطراف إلى المشاركة بسلسلة القيمة في الطرف المقابل، ويتضمن هذا التصنيف مايلي:

أ. **التحالف المالي للخدمات المتبادلة:** تقوم مجموعة منظمات متماثلة تعمل في صناعة متشابهة بتجميع مواردها لتحقيق منافع تكون مكلفة للمنظمة بمفردها. وهذا التحالف صغيراً ويتناسب مع الشركاء الذين يرغبون في العمل سوياً، وبدون المشاركة في المقدرات الجوهرية، وبذا فإن التفاعل والاتصال بين الشركاء قليل جداً.<sup>(1)</sup>

ب. **إتفاق التراخيص:** هو إتفاق تمنح المنظمة صاحبة الترخيص حقوق للمنظمات الأخرى في الأسواق أو بلدان أخرى من أجل إنتاج و/أو بيع المنتجات التي تحمل علامتها مقابل عائد تحصل عليه المنظمة المانحة مقابل الخبرات التكنولوجية التي قدمتها.

ويصبح الترخيص إستراتيجية ناجحة عندما تكون المنظمة المشهورة على النطاق العالمي، ولكن المنظمة صاحبة الترخيص لا تمتلك الأموال الكافية لتمويل دخولها المباشر في الدول الأخرى، وكذا إستراتيجية ناجحة إذا كانت الدولة تضع حواجز تعيق الاستثمار الأجنبي المباشر ولكن هذا التحالف يحمل في طياته مخاطر كأن يصبح الحاصل على التراخيص منافساً كفواً من خلال تطوير قابليته في هذا المجال.

الميزة الرئيسية له أنه يجنب الاستثمارات المباشرة في مقرات خارجية كما أنه يسمح للشركات أن تتجنب مخاطر الرسوم الجمركية والقيود التجارية (الحصص) وقيود الإستيراد والتصدير. والسلبية الرئيسية هي نقص الرقابة، المرخص يستطيع أن يراقب العمليات الخارجية فقط إلى الحد الذي تستطيع فيه الإدارة إلزام المرخص له في شروط العقد، في الواقع صاحب الرخصة الأجنبي يراقب كل من: النوعية، التسويق، الخدمات، الأداء الهامشي في تلك المجالات فإن المرخص يمكن أن يعاني من أضرار في سمعته.<sup>(2)</sup>

ج. **المشاركة بسلسلة القيمة:** تعد من أقوى التحالفات الإستراتيجية، تتضمن تشكيل علاقات طويلة الأجل مع المجهزين أو الموزعين الرئيسيين للمنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية المتبادلة، فهذا التحالف طريقة ناجحة يمكن المنظمة من إكتساب تكنولوجيا تساعد في تطوير منتجاتها الحالية، وفي الغالب مستوى الإلتزام يكون عالياً. يميل الشركاء إلى تطوير النشاطات المشتركة في الوظائف وعمليات متعددة عادة تكون متداخلة وهذه العلاقات تخلق تغييراً واسع داخل المنظمات المتحالفة، فهذه النوع من المشاركة يحقق منافع متبادلة لطرفي العلاقة، فالمجهزون الذين إشتراكوا في علاقات طويلة الأجل أكثر ربحية من المجهزون الذين يمتلكون علاقات قصيرة الأمد متعددة.

(1): نفس المرجع، ص 48.

(2): عبد اللطيف عبد الطيف، "إدارة الأعمال الدولية" منشورات جامعة دمشق كلية التجارة، جامعة دمشق، 2006/2005، ص 156.

د. حق الإمتياز : يشبه حق الإمتياز "الترخيص" في العديد من الجوانب ، إلا أن حق الإمتياز يستخدم كإستراتيجية من قبل منظمات الخدمية ، لذا نجد منظمات عالمية تمارس عمالياتها الدولية من خلال حق الإمتياز ومنها مثلاً مطاعم McDonalds وفنادق Hilton، تقوم المنظمة الأم (صاحبة الإمتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علامتها من جانب (المتمتع بحق الإمتياز) وذلك مقابل مبلغ إجمالي من المال وحصص من أرباحه ، وعلى العكس من "الترخيص" ، فإن المتمتع بحق الإمتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أداءه للنشاط.<sup>(1)</sup>

فعندما تدخل (مكدونالدز) في إتفاق مع منظمة أجنبية، فهي تتوقع من هذه المنظمة أن تدير مطاعمها بنفس مستوى التي تدار بها محلات (مكدونالدز) في أنحاء العالم. أما العيوب والمزايا فتقترب كثيراً من إستراتيجية الترخيص.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على شكل التحالف ومن بين هذه العوامل نجد:<sup>(2)</sup>

1. إدارة الأصول : ويقصد بها حاجة الأصول إلى الإدارة بشكل مشترك بين أطراف التحالف ، أي بمعنى آخر إشترك الشريكين في إدارة الأصول المنبثقة عن التحالف مثل ( رأس المال، المخزون).
2. خصوصية الأصول : نويقصد بها مدى فصل الاصول بين الأطراف المشتركة ، ومدى إمكانية إدارتها بطريقة منفصلة، وحسب كل أسلوب.
3. اعتمادية الاصول: هنا يتم تحديد درجة المخاطرة كل طرف من أطراف التحالف، وتحديد درجة الاعتمادية على هذه الاصول.
4. وقد تأثر أيضا الرغبة في التحكم الاستراتيجي على اختيار وتصميم شكل التحالف فقد تعطي قوة حملة السهم في المشروعات المشتركة للشركاء قدرا أكبر من السيطرة المباشرة لكل منهم على قرارات الآخرين مما يعطيه الترتيب التعاقدى بمفرده.

### التصنيف الرابع: التحالف الأفقي مقابل العمودي

تصنف التحالفات الإستراتيجية بناء على هذا النوع كما يلي:

1. **التحالف الأفقي**: تقوم المنظمات بتشكيل علاقات مشتركة مع الشركاء في نفس الصناعة ، ويحقق هذا التحالف العديد من المنافذ مثلاً تقليل التكلفة وتقليل المخاطر، بيع المنتج لنفس الشريك وتوسيع منافذ البيع، تحقيق مستوى

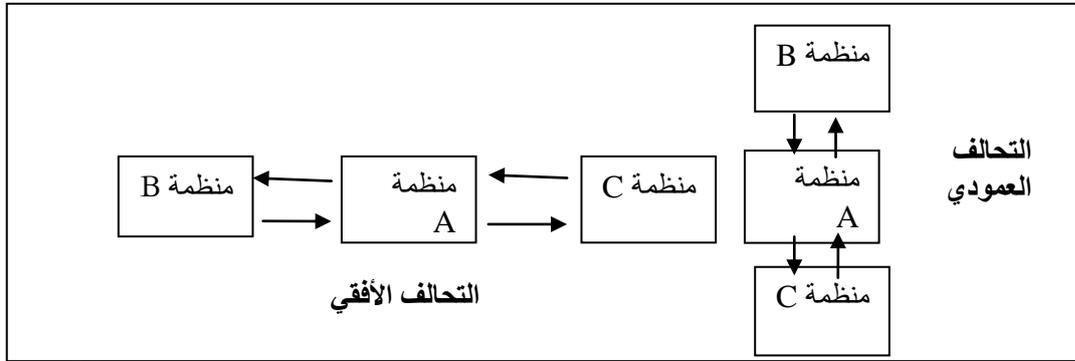
(1): نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 324 - 325.

(2): توفيق صالح عبد الهادي ، " العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية (دراسة استطلاعية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الاردنية)"، دكتوراه فلسفة في الادارة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص. 7 .

عال من المرونة باكتساب تكنولوجيا جديدة والتغلب على القيود الحكومية التي قد تقف حائلا أمام محاولات المنظمة للتقدم، ومراقبة المنافسين .

**2. التحالف العمودي:** تنتمي المنظمات المتحالفة في هذا النوع من التحالف إلى صناعات متنوعة، فيضمن هذا التحالف خلق تكامل عمودي بين المجهز والمصنع. مثلا تحالف المنظمات العاملة في أشباه الموصلات مع منظمات الحاسوب. والشكل التالي يوضح التحالف الأفقي والعمودي استنادا إلى هذا التصنيف.

شكل (2-4) التحالف الأفقي والعمودي



المصدر: سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

### المبحث الثالث: نظريات التحالفات (مزايها وعيوبها)

هناك عدة نظريات حاولت تفسير دواعي ظهور التحالفات الاستراتيجية، فلهذه التحالفات الاستراتيجية المشكلة جملة من المزايا تسعى المنظمات لتحقيقها أو الحصول عليها، إلا أن هذا لا يمنع المنظمة من أخذ الحيطة والحذر من هذه التحالفات فكما لها مزايا، لها عيوب أو آثار سلبية قد تصل الى المساس بإمكانية بقائها في السوق وإستمراريتها .

#### المطلب الاول : أهم النظريات المفسرة للتحالفات الإستراتيجية

تفسر غالبية الكتابات التي تناولت موضوع التحالفات الاستراتيجية عن طريق نظرية تكاليف الصفقة ونظرية تباعية المورد ونظرية المعرفة ونظرية تحليل السلوك الاستراتيجي .

#### أولاً: نظرية تكاليف الصفقات (Transaction Cost Theory):

طورت هذه النظرية على يد "Williamson" وتنص على أهمية تخفيض المنظمة للتكاليف من خلال التحالف الذي يعتبر كحل وسط بين قيام المنظمة بالنشاط بنفسها و صفقات السوق المكلفة والتي تعتبر ضرورية حيث لا يمكن لأي منظمة القيام بأنشطتها بذاتها. ومن أهم أسباب ارتفاع تكاليف الصفقات مايلي: (1)

1. درجة تخصص الاصول: صعوبة إستعمال الأصول الخاصة بالنشاط في ميادين لأخرى.
2. تكرار العلاقات التعاقدية والتي ينتج عنها تحمل المنظمة تكاليف إضافية الخاصة بالعقد، و المتمثل في عمليات البحث، والتفاوض ( تكاليف التنقل والترجمة)، والتعاقد ( تكاليف توحيد المعايير، إثبات جودة المنتجات، الخبرة القانونية...)، وتنفيذ العقد (تكاليف الضرائب).

3. قلة عدد المتعاملين في السوق الذي يؤدي إلى تعزيز قوتهم التفاوضية.
4. إنتهازية المتعاملين مما يستدعي البحث عن متعاملين جدد وهذا ما يؤدي إلى تحمل أعباء إضافية ناجمة عن عمليات: إدارة النزاعات، والبحث عن حلول.

وتحمل هذه النظرية جانب قصة تمثل في النظر إلى التحالفات من جانب إقتصادي فقط، حيث تؤخذ بعين الإعتبار هدف واحد فقط وهو تخفيض التكاليف، وتتجاهل أهداف أخرى مثل تحسين القدرة التنافسية، لذا تم تطوير نظريات أخرى مفسرة للتحالفات الاستراتيجية.

(1): سليمان بلعور، "أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية -حالة مجمع صيدال -"، رسالة ماجستير

### ثانيا: نظرية الموارد (Resource Based View)

تعتبر نظرية الموارد أو الإسناد الموردي من النظريات الشائعة في تفسير التحالفات الاستراتيجية، وتؤكد هذه النظرية على إختلاف الموارد والمهارات التي تملكها وتحتاجها المنظمة للقيام بأعمالها، وبالتالي تسعى المنظمة لإقامة علاقة تعاونية للاستفادة من الموارد الموجودة لدى الغير والتي تشكل مصدرا للميزة التنافسية والاداء المتميز. حيث تعاني المنظمات التي لا تمتلك الموارد والمهارات لنشاطها من الضعف، وقد يعرضها لخطر القوة التفاوضية للمنظمات التي تمتلك هذه الموارد والمهارات، مما يجعلها تستفيد من التحالف<sup>(1)</sup>.

إن تكامل الحليفين أمر ضروري لنجاح التحالفات في ظل اختلاف بيئة الاعمال السائدة، الثقافات التنظيمية والظروف السائدة المختلفة، المنافسة العالمية، إضافة إلى حالة عدم التأكد التي يصف بها السوق. كل هذا يجعل من التحالف أفضل إستراتيجية للحصول على مصادر الميزة التنافسية.<sup>(2)</sup>

وبالرغم من أن هذه النظرية تعطي تفسيراً لتشكيل التحالفات الاستراتيجية، إلا أنها لا توضح كيف يمكن تحويل موارد كل حليف إلى موارد التحالف (موارد مشتركة)، التي تؤثر إيجاباً على أداء المنظمين.

### ثالثا: نظرية المعرفة (Knowledge Theory)

تعتبر نظرية المعرفة إمتداداً لتبعية الموارد، وتفسر تشكيل التحالفات الاستراتيجية كوسيلة لنقل المعارف والتكنولوجيات، حيث تمنع حدود المنظمة نقل ونشر المعارف مع المحيط الخارجي.<sup>(3)</sup> وفي أغلب الاحيان يكون التحالف في مرحلة من مراحل البحث مما يمكن المنظمة من تخفيض تكاليف البحث ومن خطر الفشل.

### رابعا: نظرية تحليل السلوك الإستراتيجي (Strategic Behavior Theory)

تقترح نظرية تحليل السلوك الإستراتيجي أن إختيار الحليف يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة أو على الأقل الحفاظ على الوضع التنافسي الحالي، كما أنها تركز على مفهوم التوافق والتكامل بين المنظمات المتحالفة، فهذه النظرية تعتبر التحالفات سلاح إستراتيجي لمواجهة المنافسة، حيث أن بعض هذه العلاقات التعاونية (ينتج عنها الربح فقط وعن تفاوت في مقدار الربح لكل طرف) بديل للمنافسة (ينتج عنها طرف رابح وآخر خاسر)، أما البعض

(1) YOUNG-TAE CHOI, "Alliance Coordination Effectiveness And The Performance Of International Strategic Alliances : Development Of The Partnership And Moderating Role Of Market Environment Turbulence", unpublished dissertation of doctorat Texas And M University, 2004, P8 .

(2) توفيق صالح عبد الهادي: "قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير و أثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 66 .

(3) سنية مريم قارة مصطفى " أثر التحالفات الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردني، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة آل البيت الاردن، 2010، ص 22 .

الآخر فيرى أن التحالفات الاستراتيجية نوع جديد من المنافسة، بإعتبار أنها حيلة من المنظمة لمواجهة المنافس - الذي أصبح حليفاً- بأحسن طريقة. (1)

مهما كان التيار هناك إجماع على أن الهدف من هذه العلاقات هو تحقيق أهداف تعجز المنظمة عن تحقيقها بمفردها، فتشكيل التحالف يكون لتحقيق أهداف إستراتيجية: دخول أسواق جديدة، الدفاع وكسب وضع إستراتيجي، الحصول على موارد ومهارات ومعارف تفتقر إليها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف إستراتيجية أخرى: الربحية، البحث والتطوير، توسع الحصة السوقية (المحلية أو العالمية).

### المطلب الثاني : مزايا إقامة التحالفات الاستراتيجية

تعدد المزايا التي يمكن أن تتحصل عليها المنظمات من جراء إقامة تحالفات إستراتيجية ومن بينها نجد :

#### أولاً: مزايا التحالفات الإستراتيجية

هناك عدد من المزايا نذكر منها : (2)

1. **زيادة الدخل:** زيادة الدخل من التحالف شرط أساسي لبقاء التحالفات واستقرارها في الاقتصاد الأقل نمواً، ويحتاج بقاء التحالف إلى التبادل أو التفاعل السلمي بين أعضاء التحالف نظراً لأن تأثير التحالفات الناجحة يقلل أثر التعارض بين المتنافسين مما يزيد فرصة إستقرارها. لذلك يمكن القول أن العائد من التحالف يفسر الجزء الأكبر من أسباب تكوينها في البيئات الإقتصادية الأقل تطوراً.
2. **تخفيض التكاليف:** من الأسباب الرئيسية التي تدعو المنظمات إلى عقد التحالفات فيما بينها هي إنخفاض تكاليف التنسيق مقارنة بها في المنظمة الواحدة، و إنخفاض تأثير عدم التأكد نظراً لتوزيع تكاليف المخاطرة العالية بين الحلفاء، ثم المعلومات المرتدة بين متخذي القرار بين هيكل الصناعة.
3. **التحالفات مبنية على الصداقة بين الأعضاء:** تعقد التحالفات دائماً بناء على رغبة متبادلة لأعضائها مع التزام متبادل بمصالح التحالف، وإقتسام متساو للمخاطر وهذا الإتجاه مفقود عادة في حالة الإندماجات.
4. **التركيز الشديد:** تكون أهداف التحالف في الغالب محددة مثل تنمية منتج جديد، أو دخول سوق جديدة أو منع منافس من دخول سوق معينة. ويساعد هذا التحديد على تحقيق أهدافهم، وزيادة قيمة منظماتهم، ويدفع هذا النجاح بين الحلفاء إلى توسيع مجال تحالفهم.

(1) : نفس المرجع، ص 23.

(2) : رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني ، مرجع سبق ذكره، ص 225.

5. **الميزة التنافسية** يمكن أن تتحقق من خلال موارد المنظمة الحالية، والمقدرات الجوهرية، و تقييم ربحيتها المحتملة وإختيار الاستراتيجيات طبقا للفرص التي يتم إنشاؤها، إذ أن التحالفات والإستراتيجيات المبنية على المقدرات الجوهرية يمكنها أن تؤدي إلى تغيرات أساسية متواصلة<sup>(1)</sup>.

**ثانيا: مزايا إقامة تحالفات إستراتيجية مع المنافسين الحقيقيين أو المحتملين**

بالإضافة إلى المزايا السابقة يمكن إستخلاص مزايا أخرى خاصة بدخول المنظمات في تحالفات إستراتيجية مع المنافسين الحقيقيين أو المرتقبين ونذكر منها:<sup>(2)</sup>

1. قد تكون التحالفات الإستراتيجية قائمة لتسهيل الدخول إلى الأسواق الأجنبية .
  2. دخلت منظمات عديد في التحالفات إستراتيجية من أجل تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشئ عن تطوير منتجات أو عمليات جديدة.
  3. يمكن النظر للتحالفات الإستراتيجية كأسلوب للجمع معا بين مهارات وأصول ثابتة تكاملية، لا تستطيع المنظمة أن تطورها بسهولة.
  4. قد يكون الدخول في تحالف أمرا ذا معنى إذا ما ساعدت المنظمة في إرساء مقاييس تقنية لصناعتها، وإذا ما أفادت هذه المعايير المنظمة.
- وقد تساعد التحالفات على:**<sup>(3)</sup>

1. الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم.
2. تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، و زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق.
3. تخفيض المخزون وتقليص تكاليف الإدارة، ودعم التدفق النقدي.
4. تحسين التخطيط بسبب توفر مزيد من المعلومات عن العملاء و الموردين واستخدام التخطيط الإستراتيجي.
5. تخفيض الوقت الذي يسبق الإنتاج وتوفير الطاقة.
6. تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق- ويقصد بذلك الوقت الذي ينقضي بين التعرف على احتياجات السوق، وبين تقديم المنتج إلى السوق.
7. تحقيق إبتكارات أفضل لوفرة المعلومات عن العملاء والموردين، ووفرة طرق الحصول على المعلومات الفنية عنهما.

(1)س.بي.راو ، ترجمة عبد الحكم أبو الخزامي عبد الحكم أبو الخزامي ، " العولمة أبعادها الإدارية" دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2003 ، ص54.

(2) : محمد حسين العيساوي ، جليل كاضم العارضي ، هاشم فوزي العبادي، "الإدارة الإستراتيجية المستدامة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، الطبعة الأولى 2012 ، ص 723.

(3) : رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسويوي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

8. القدرة على تنفيذ مشروعات جديدة ، والحصول على نصيب أكبر من السوق.
9. المزيد من الاستقرار ، ومدى أوسع للتطوير وتحسين الإتصالات.
10. السماح للحلفاء من أداء شئى مختلف عما تعودوا وتحقيق أهدافهم بطريقة مختلفة، ومن الممكن الحصول على تطبيقات مختلفة لمهارات وقدرات الحلفاء أو استخدامها في مجالات أخرى.
11. إتاحة فرصة العمل المشترك للحلفاء ذوي الثقافات والخلفيات المختلفة.

### ثالثا: فوائد إقامة التحالفات الاستراتيجية

الفوائد التي يمكن أن تنجم عن تحالفات هي ما يلي :<sup>(1)</sup>

- تسارع نمو الأعمال التجارية وزيادة المبيعات من خلال التآزر من خلال التحالفات.
- الوصول إلى التكنولوجيات الجديدة من قبل المنظمات الصغيرة والمتوسطة في حالة التحالفات مع المنظمات الكبيرة.
- تجميع المهارات والدراية، التقليل من تكاليف الاستثمار والإنتاج.
- الوصول إلى حجم أكبر من الشركاء الاستراتيجيين.
- التنفيذ الناجح في الخارج.
- فوائد من حيث السعر وجودة المنتج ووقت الإنتاج
- تحسن في القدرة التنافسية للمنظمات.

باختصار فإن التحالفات تؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف، تحسين مستوى

الجودة، وزيادة مرونة المنظمة ، وقدرتها للاستجابة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء ولكنها ضد العلاقات التي

يتميز فيها طرف ما عن الطرف الآخر، وروحها التعاون والالتزام والأهداف المشتركة والثقة والاحترام المتبادلان.

إلا أنه من الرغم من المزايا العديدة التي يمكن الحصول عليها والفوائد الجممة التي تنجم عن تكوين تحالفات إستراتيجية مع حلفاء إستراتيجيين ، ألا أن هذا لا يمنع من أخذ الحيطة والحذر لاحتواء هذه التحالفات على بعض المخاطر ويجب العمل على تجنبها أو تفادي أغلبها.

(1) : "Les alliances stratégiques d'entreprises : Avantages et inconvénients "petite-entreprise.net .

"<http://www.petite-entreprise.net/P-1638-84-G1-les-alliances-strategiques-d-entreprises-avantages-et-inconvénients.html> .

Le 02/03/2016

## المطلب الثالث : عيوب ومخاطر التحالفات الإستراتيجية

كما للتحالفات الاستراتيجية العديد من المزايا عديدة ومتنوعة حتى إذا اختلف نوع الحليف وفوائد كثيرة، إلا أنها أيضا تحمل التحالفات في طياتها العديد من العيوب والمخاطر وجب أخذ الحذر منها.

## أولا: عيوب التحالفات الاستراتيجية

عند إقامة تحالفات إستراتيجية تنتج عنها بعض العيوب وجب الإحاطة بها، وفيما يلي أهمها:

1. ليست الأرباح هي كل شيء في حالة التحالفات : الحافز الاساسي للتحالفات هو دمج موارد الحلفاء مع بعضها، ومع أن العائد المالي هو الهدف النهائي فإنه في حالة التحالف يكون في مركز ثانوي أو ينخفض بطريقة غير مباشرة.<sup>(1)</sup>

2. هناك انتقاد يوجه للتحالفات الإستراتيجية على أساس أنها تمنح للمنافسين فرصة منخفضة لاكتساب تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق<sup>(2)</sup>.

3. قد تتأثر التحالفات بالظروف السياسية في بعض الاحيان.

4. التحالفات تنطوي على مخاطر كبيرة فإذا لم تتوخ المنظمة الحذر فإنها قد تعطي أكثر مما تأخذ.

5. من الصعوبة المحافظة على التركيز على المنافسة الخارجية، فالغرض من التحالف خلق ميزة تنافسية للأطراف لمواجهة المنافسين الآخرين ، و يمكن أن يقود هذا إلى مشاكل داخلية تتعلق بماهية المصلحة المشتركة وماهية المصلحة الذاتية لكل طرف، من المسؤول عن ماذا؟ ، ومن المستفيد من ماذا؟... إلخ<sup>(3)</sup>.

6. التحالفات معرضة إلى تعقيدات مثل تعقيد المهمة ، سواءا كان التحالف من أجل مهمة محددة

( التسويق ، التوزيع، البحوث والتطوير... إلخ)، أو تحالف شامل، حيث تعقد التحالف ، عدد الأطراف المعنية، المشاركة في موارد الطرف الآخر، بالإضافة إلى اتخاذ القرار، مدى الملائمة الثقافية للمنظمات المعنية، نمط إدارتها... إلخ..

كما يوجد بعض العيوب الخاصة بإستراتيجية التعاون من حيث الموارد :

وهي عيوب خاصة بعدة أمور تتعلق بالموارد موضع التحالف. ومن هذه العيوب نجد:<sup>(4)</sup>

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(2): محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 723.

(3) : عبد الحكيم أبو الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(4): نفس المرجع ، ص 55 .

1. تنازل المنظمة عن استقلاليتها في إدارة مواردها الإستراتيجية يعتبر أكثر هذه العيوب بروزا كلما إتسع نطاق التعاون ، فيصبح على المنظمة التضحية باستقلاليتها ورقابتها على مواردها ويصبح الشريك طرفا في ملكية الموارد الحساسة بالمنظمة.
2. الخطر في أن الطرف الآخر قد يستغل الموارد أو المعرفة التي تحصل عليها من خلال التعاون بطريقة غير تعاونية أو خارج نطاق هذه العلاقة.
3. الموارد يمكن أن تستخدم الآن مشاركة وليس من طرف واحد، حتى و لو كان المالك الأصلي لذلك المورد، فيعتبر هذا في حد ذاته أشكالية خاصة.
4. إذا كان المورد عبارة عن حق المعرفة التكنولوجية، يوجد خطر في التحالف القائم في السوق، في أن يعطي أحد الأطراف تسهيلات على حسابه الخاص إلى طرف ثالث. فعلى الرغم من أن هذه التحالفات خلق إتماديات متبادلة بين الأطراف.
5. عيوب تظهر عند تغيير الأولويات أو الظروف الإستراتيجية لأحد الأطراف أو لكليهما، تجعل العلاقة أقل أهمية ومن ثم يكون التركيز على المساهمة المكتملة التي تفيد كل طرف من الآخر.

#### ثانيا: مخاطر التحالف

حقيقة أن يتحالف مع واحد أو أكثر المنافسين أيضا له مخاطر:<sup>(1)</sup>

- المخاطر من عدم وجود تنسيق والصراع وخاصة الثقافي أو بسبب الأهداف التجارية المختلفة أو خلل فني في أحد الشركاء.
- خطر تشتت الموارد من المقاولين.
- خطر تحول حليف اليوم إلى منافس شرس في المستقبل.

(1): " Les alliances stratégiques d'entreprises : Avantages et inconvénients" , petite-entreprise.net .  
<http://www.petite-entreprise.net> .

## الخلاصة

هناك العديد من الإستراتيجيات أو البدائل التي من شأنها استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وكذلك استعمال نقاط القوة للقضاء على نقاط الضعف منها إستراتيجيات النمو بنوعيتها الداخلي والخارجي وإستراتيجيات الاستقرار أو إستراتيجية الانكماش. ولمواجهة حدة المنافسة والحفاظ على الحصة السوقية وكذا التطوير التكنولوجي، توجد إستراتيجيات على المستوى التنافسي وهي إستراتيجية القيادة بالتكلفة أو إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

ولكن بعض المنظمات لم يعد بإمكانها العمل بشكل منفرد لتحقيق متطلبات السوق ولضمان البقاء والاستقرار ومواجهة المنافسة بشكل منفرد، لذلك يعتبر التحالف الإستراتيجي هو البديل الإستراتيجي الأفضل. وهذا راجع للمزايا العديدة التي تتمتع بها التحالفات الاستراتيجية، فهي الاستراتيجية الأقل تكلفة والأكثر نفعاً بإحلال التعاون بدل المنافسة الشرسة مع الحفاظ على مكانة المنظمة المتحالفة وإمكانياتها وكيانها. كما تنوعت أشكال التحالف لتتناسب وأهداف الشركات وإمكانيات كل منظمة.

للتحالفات عدة نظريات مفسرة لسبب إقامتها، ولكن أهم وأكثر النظريات إستخداما هي نظرية كلفة الصفقة، ونظرية الموارد، ونظرية المعرفة، ونظرية تحليل السلوك الإستراتيجي. ورغم المزايا العديدة التي تتمتع بها التحالفات الاستراتيجية إلا أنها تحمل في طياتها بعض العيوب التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بإقامة التحالفات الناجحة.

إن بناء وتكوين التحالفات وإدارتها ليس بالعمل العشوائي بل هي عملية منظمة ومخطط لها بشكل جيد تتضمن جملة من الشروط والإجراءات وكذا وضع معايير لاختيار الشريك الذي من شأنه أن يساعد في تحقيق أهداف التحالف، وتحديد طريقة تسيرها ثم تقييمها.

كل هذا وغيره من الأمور المتعلقة ببناء التحالفات الإستراتيجية سنتعرض له بشيء من التفصيل في الفصل

الموالي ( الفصل الثالث) .

## الفصل الثالث:

آليات بناء التحالفات الإستراتيجية

وأثرها على القدرة التنافسية

للمنظمات

تمهيد:

بعد التعرض إلى البدائل الإستراتيجية والتركيز على التحالفات الاستراتيجية كبديل إستراتيجي لمواجهة المنافسة وتحقيق أهداف إستراتيجية. سيتم التركيز في هذا الفصل على آلية بناء وتشكيل التحالفات الاستراتيجية من خلال معرفة كيفية إعداد التحالفات الإستراتيجية ثم إدارة هذا التحالف، تقييم وتقوم التحالف لمعرفة مدى نجاحه من فشله، وهل هناك إمكانية لتطوير وتنويع التحالف وعقد تحالفات أخرى؟، وهل قرار التحالف الإستراتيجي قرار صائب؟.

وفي الاخير نحاول أن نبين أثر التحالفات الاستراتيجية على القدرة التنافسية، والعلاقة الدائمة بينهما لتحسين تنافسية المنظمات الاقتصادية.

وهذا ما سوف نسلط عليه الضوء في هذا الفصل الثالث من خلال أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: الإعداد للتحالفات الإستراتيجية

المبحث الثاني : إدارة التحالفات الإستراتيجية

المبحث الثالث: تقييم أداء التحالف الاستراتيجي

المبحث الرابع: تأثير التحالفات الاستراتيجية على القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال

### المبحث الأول: الإعداد للتحالفات الإستراتيجية

لبناء التحالفات الإستراتيجية وجب الإعداد الجيد لها وذلك من خلال المرور بمراحل وخطوات عديدة والقيام بالكثير من الإجراءات ودراسات ومفاوضات عديدة ومتكررة، كل هذا وغيره بهدف التحضير لتكوين وتشكيل تحالف إستراتيجي ناجح بين المنظمات.

### المطلب الأول : محاور وشروط بناء التحالفات الإستراتيجية

في عالم كثر فيه المخاطر والأزمات أجبرت المنظمات على التعاون، فالتعاون يسيطر على التحديات ويضمن توفير المهارات والموارد والخبرات اللازمة لاختراق الأسواق، لذا قبل التفكير في التحالف وجب التفكير ومعرفة ما هي الشروط الأساسية لبناء التحالفات الإستراتيجية؟ وكذا تحديد المحاور الرئيسية للتحالفات.

### أولاً: محاور التحالف الإستراتيجي

التحالف الإستراتيجي هو علاقة قوية أو علاقة تفاوضية أو علاقة سلطة، فهو يتركز على ثلاث محاور أساسية هي:

1) **المشروع:** عبارة عن رؤية عامة مشتركة (يعني إستراتيجية بصدد التحقيق)، والهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع، تحشد لها الموارد المختلفة (أصول طبيعية، طاقات بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في مجال التسويق...) (1).

الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال وتمثل جزء من التحالف، ويكون الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف. ويكلف لعملية الرقابة للنشاطات المتفق عليها جهاز رقابي يوضع لهذا الغرض، ويتم اتخاذ القرار بصفة مشتركة بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

2) **العلاقة:** وهي ما ينشأ بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقة مميزة (مادية وإنسانية) مبنية على الاتصال وتبادل المعلومات، من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة والطويلة الأجل وفق شروط تسمح بأن تعود بالفائدة المتماثلة على كل أطراف التحالف.

3) **العقد:** الطابع المعقد والغامض للتحالف يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها، فالتعرض للتعاون والتحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيها وجهتين مختلفتين هما: (2)

(1): فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص.14

2: أحمد سيد الكردي، مقال "التحالفات الإستراتيجية"، القاهرة، ص.3. الموقع: تاريخ التحميل في 17-04-2014

<http://Kenanaonlione.com/users/ahmadkordy/posts/263319>

أولاً: الكيفية القانونية التي تختارها المنظمات المتعاملة لتنظيم العلاقة بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون الأعمال.  
ثانياً: الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المنظمات من طرف المجتمع ككل وخاصة منه قانون المنافسة.  
فالمنظمات التي تهدف إنشاء عقود التحالف ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة المعاهدات والإتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تساعد على استمرار عقد التحالف إلى أجل طويل.

#### أ: الشروط الأساسية لبناء التحالفات الإستراتيجية

توجد عدة متطلبات لتكوين التحالفات الإستراتيجية منها: (1)

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه.
- فهم ثقافة وإستراتيجية كل شركة.
- تحديد رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.
- تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكنة تحقيقها من وراء تكوين التحالف.

#### أ) الأهمية والتبريرات لبناء التحالف الاستراتيجي:

بناء التحالف الإستراتيجي يسمح بإستغلال الإجراءات أو التدابير التالية: (2)

1. تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
  2. يسمح بدخول أسواق جديدة .
  3. تقليص وقت الابتكار والإبداع ويتم فيه نقل التكنولوجيا.
  4. يسمح بفتح أفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية وتغطية أفضل للسوق.
  5. تسهيل عملية المواصفات.
  6. تدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.
- كما أن التخطيط يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف ومصالح الجماعات ذات التأثير الإستراتيجي، وكما يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافة العناصر المتعلقة بالأنشطة، و يتضمن الإعداد مسبقاً والاختيار بين البدائل المتعلقة بالأهداف والإستراتيجيات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات (3).

و لا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالإستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئاً عابراً ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف

(1): فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2): أحمد سيد الكردي، نفس المرجع، ص 4.

(3): فريد على محمد شوشة، "الإدارة الإستراتيجية"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995، ص 105.

المنتظرة إدراكا جيدا، وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك فالتحالف الإستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلا.<sup>(1)</sup>

### ب) طبيعة التحالف الإستراتيجي:

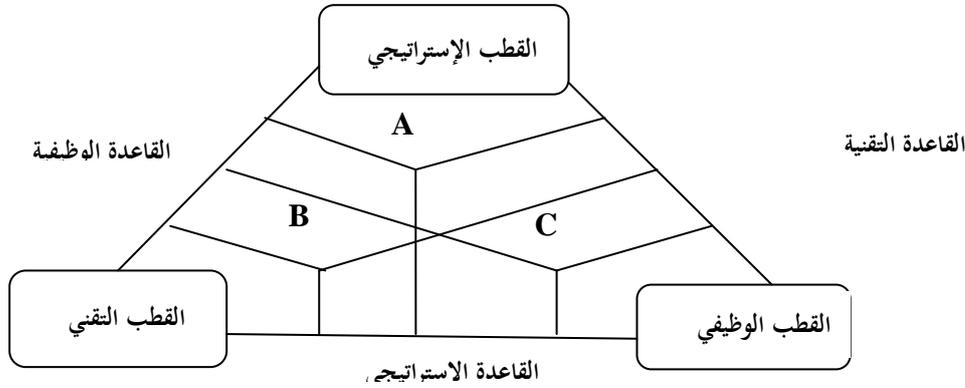
سوف نوضح كيف تكون طبيعة التحالف الإستراتيجي حتى يكون البناء جيد وقوي

- حسب النشاط: سياحي، زراعي، مالي، خدماتي، صناعي، إنتاجي، تجاري.
- حسب البعد الزمني: قصير الأجل، متوسط الأجل، طويل الأجل.
- حسب النطاق: وطني، دولي، إقليمي، عالمي.
- حسب المخاطر السياسية: محدودة، متوسطة، كبيرة.
- حسب الأهمية النسبية: تقليدي، عملي، إستراتيجي، تشغيلي.

### ثانيا: منهجية إعداد التحالف الإستراتيجي:

إن إنشاء التحالف يجب أن يخضع لمنطق ما أو لمنهجية واضحة ودقيقة تسمح على الأقل بالتقليل من التهديدات وأخطار عدم التأكد المرتبطة باللا معرفة الكلية أو الجزئية بمفاهيم التحالف سواء تعلق ذلك بالزمن أو الفضاء (تخيل التحالف)<sup>(2)</sup>.

الشكل (3-1): ثلاثي التحالف الإستراتيجي



المصدر: بن عزة محمد أمين، مرجع سابق، ص41

التحالف A: يترجم في القاعدة الإستراتيجية بمفهوم المهنة وسلم الإنتاج والأسواق الجديدة وتحصيل القدرات.

التحالف B: المشكل الذي يبدو أنه يحرك إدارة المنظمات هو ذو مميزات تكنولوجية.

التحالف C: يتلاءم مع الأهداف التنظيمية التي تلمس الاتفاقيات حول "أنظمة الإنتاج".

(1) : علاش أحمد، منصور الزين، مقال "التحالف الإستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة- الجزائر، 2009، ص

(2): بن عزة محمد أمين، "التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، السنة الثانية، يناير (جانفي) 2005، ص 41.

## المطلب الثاني: خطوات التحالف الإستراتيجية

تمر التحالفات الإستراتيجية بمجموعة من الخطوات، وتتخلل هذه الخطوات جملة من الاجراءات والدراسات لإتمام كل خطوات تشكيل التحالفات الإستراتيجية.

## أولاً: تشكيل تحالفات إستراتيجية في المشروع الريادي

يميل رواد الأعمال الى الاصرار على القيام بكل ما يتقنونه من مهام تتمحور حول منظماتهم الناشئة بأنفسهم، وغالباً لا يدركون وجود حلول أخرى تساعدهم على التخفيف من الضغوطات وامكانية توفير الوقت وتركيز العمل على ما هو أهم.

وبالنظر للمشاريع الريادية والمنظمات الأصغر حجماً، يمكن للتحالفات أن تخفف من التكاليف ومن تكرار نفس الأنشطة، وبنفس الوقت فهي تسمح لجميع الأطراف المتحالفين بالسير ضمن خططهم الخاصة، فالتحالفات تساعد المنظمات الأصغر حجماً على ركوب أمواج مختلفة ممكن أن توصلهم لأمكنة لا يستطيعون الوصول إليها بمفردهم، وفي ما يلي ثلاث خطوات تساعد على إطلاق شراكة إستراتيجية جديدة للمشاريع: (1)

1. اختر نوع الشراكة التي يحتاجها المشروع: قد يكون المشروع بحاجة ماسة لتسويق أكبر لإيصال رسالته لزبائن وأسواق جدد، وبالتالي شراكة تسويقية لتبادل وتحويل الزبائن مع شركة أخرى لديها اهتمام بنفس نوعية زبائنك قد تكون هي الشراكة التي ترغب بالعمل عليها الآن.

أيضاً الوصول الى شراكة توزيع إستراتيجية مع أحد الموردين لتكون منظماتك هي الموزع الحصري لمنتجاته في منطقتك تزود مشروعك بميزة تنافسية إضافية. بالإضافة لميزات أخرى كالعروض الخاصة والأسعار المخفضة التي ستحصل عليها. وإن كان أسلوب مشروعك يركز على العمل بطرق تقليدية كأن تمتلك متجر لبيع الملابس، فبناء شراكة تقنية مع إحدى شركات التكنولوجيا أو مواقع التجارة الإلكترونية المعروفة ستوفر للمشروع مجموعة كبيرة من الخبرات والتقنيات لتطوير مجال عملك ومنافسة المنظمات الأكبر التي تباع منتجاتها عبر الإنترنت.

## 2. البحث عن الشريك المناسب.

في البداية قم بمسح السوق لإيجاد منظمات تشارك المصالح والاهتمامات، ولكنها لا تقدم منتجات منافسة لمنتجاتك أو خدماتك بشكل مباشر، وقم بإنشاء قائمة مبدئية بأسماء هذه المنظمات. ثم ابحث عن المنظمات التي تمتلك قدرات وخبرات لا تملكها في مشروعك، فالشراكة بحد ذاتها ليست هي الغاية وإنما الغاية هي الحصول على مصادر وموارد جديدة ومختلفة للمشروع. وبنفس الوقت فعليك الانتباه لقيم هذه المنظمات

(1): مهند صبيحة، مقال: "كيف تبني تحالفات إستراتيجية لمشروعك الريادي؟" التحميل في 22/02/2015

وسياساتها، فقد تؤثر الشراكة مع منظمات يبيع السجائر مثلاً على سمعة منظمتك.

زبائنك سيكونون أيضاً من أهم المساعدين لك على اختيار الشريك الأنسب، فمعرفة حاجات زبائنك الأخرى ومتطلباتهم ولن يميلون بقرارات شرائهم من المنظمات الأخرى سيسهل عليك مهمة إيجاد الشريك الأنسب.

### 3. جهاز شركتك لتكون الشريك الأفضل.

عند البحث عن فرص جديدة لمشروعك عبر بناء شراكة مع إحدى المنظمات الأخرى فيجب أن تحرص على أن يربح الجميع (مشروعك وشركاؤه). وللوصول لهذا الهدف يجب تجهيز المشروع بمجموعة من الإجراءات الإضافية للتعاون والتنسيق. فمثلاً قد يكون من المفيد الاتفاق على تبادل تقارير معينة عن الزبائن بشكل دوري ومعلومات يتفق عليها الطرفين، وهذا يعني أن إجراءات أو نظم الإدارة في مشروعك قادرة على توليد هذا النوع من التقارير وإلا فيتوجب عليك إيجاد حل لهذه المهمة.

مثال آخر هو كيف ستخبر زبائنك عن شريك مشروعك الجديد؟ ربما ستحتاج لتعديل أو إضافة في موقعك

الإلكتروني ليكون إعلان الشراكة أو شعار المنظمة الشريكة واضحاً ومناسباً لأهمية هذه المعلومة.

وبالتالي فتجهيزك لهذه التفاصيل سيساعدك على إقناع الشركاء الأفضل على العمل معك لأنهم سيثقون أكثر بقدرتك مشروعك على تقديم فوائد جديدة لهم باحترافية.

أخيراً يجب أن تتذكر دائماً أن الشراكات والتحالفات بحاجة لتقييم مستمر مدى فائدتها للمشروع، وفي حال وجدت أن الشراكة التي أبرمتها لصالح مشروعك لا تقدم فوائد حقيقية له ولا تدر بأي نتائج فعليك التفكير بتطويرها أو إيجاد شريك أفضل .

### ثانياً: خطوات تكوين التحالف الاستراتيجي

لبناء أو تشكيل نجاح لابد من إتباع إجراءات معينة ، فلا يمكن الاتجاه نحو التحالف الاستراتيجي دون اتخاذ بعض الاجراءات التي تسبق عملية التحالف والتي تتمثل بما يلي: <sup>(1)</sup>

- تحليل نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص القائمة والمحتملة في البيئة المحيطة بإعتبار دواع لإختيار حليف أو أكثر .

- مقارنة المنظمة بالمنافس قائم في الصناعة التي تنتمي إليها كلما أمكن ذلك.

- تحليل المنافسة من حيث اتجاهات المنافسين تكنولوجيا وتسويقيا وماليا.

- تحليل لعناصر القدرة التنافسية التي تتمتع بها منظمتك كمؤشر لإختيار الحليف الذي يتكامل مع شركتك ويدعمها

(1): توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سبق ذكره ، 48 .

ولا يكررها.

- تحديد معايير اختيار الحليف: تسويقيا وماليا وإنتاجيا وبشريا وتكنولوجيا.

كما يمكن تفصيل أكثر في الخطوات التي تمرى بها عملية تشكيل التحالفات الإستراتيجية على شكل مراحل، حيث تضم كل مرحلة خطوات جزئية متتالية، وتم تلخيص خطوات التحالفات في رسم توضيحي يضم الخطوات الآتية:

### الشكل رقم (3- 2) : رسم توضيحي لخطوات التحالف

❖ مرحلة فحص فكرة التحالف:

تحديد الاستراتيجية	صف و رتب الأسواق والمنتجات والخدمات قبل بدء علاقة التحالف	احصل على النتائج	تم خطة تنفيذية	تحديد الاسواق والمنتجات/الخدمات
--------------------	---	------------------	----------------	---------------------------------

❖ مرحلة بيع الفكرة:

بيع الفكرة للمديرين	←	بيع الفكرة للحلفاء المرتقبين	←	بيع الفكرة لباقي أعضاء المنظمة
---------------------	---	------------------------------	---	--------------------------------

❖ مرحلة اختيار الحليف :

وصف الحلفاء المحتملين	ما أداؤهم الآن	حدد معايير اختيار الحليف	هل إدارة هذه المنظمات مهمة بالتحالف	فهم استراتيجية الحلفاء المحتملين	إختر أول الحلفاء
-----------------------	----------------	--------------------------	-------------------------------------	----------------------------------	------------------

❖ مرحلة العمل لإنجاح التحالف:

الاتفاق على نمط علاقة التحالف	حدد ما تريدونه من علاقة التحالف	إتفقوا على الأهداف الواقعية	إتفقوا على مقاييس التطوير المستمر	العمل لإنجاح التحالف
-------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	----------------------

❖ مرحلة التأكد من النجاح ودعمه:

ابدأ العمل وكون لجنة مشتركة للمراجعة، فريق إدارة	الإتفاق على نظام للمراجعة	دعم علاقة التحالف	راجع باستمرار النتائج وقارنهما بالأهداف	تأكد من نجاح التحالف	أخبر كل شخص عما تقوم به : فالنجاح يولد النجاح
--	---------------------------	-------------------	---	----------------------	---

❖ مرحلة التطوير:

لمراجعة والتقييم	توسيع التحالف	تنمية تحالف جديد للمستقبل	خلص التحالف من مشاكله وطوره
------------------	---------------	---------------------------	-----------------------------

المصدر: رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 258.

ثالثا: إجراءات تطبيق خطوات التحالف:

لإتمام هذه الخطوات بالشكل الجيد وجب إتباع مجموعة من الإجراءات اتمن خلال الاجابة على التساؤلات وهي:

1. هل التحالف قرار جيد للمنظمة؟ حتى يمكن الإجابة على هذا السؤال فإن إدارة المنظمة عليها أن تدرس النقاط التالية: (1)

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل السيد بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 259.

### 1.1. وصف الإستراتيجية الحالية للمنظمة :

والذي تتضح بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أهداف منظمتك الحالية؟
- ما نواحي القوة التي تمتلكها منظمتك؟ وما تلك التي يمكن أن تقدمها للتحالف؟
- وما نواحي الضعف التي تريد التخلص منها؟
- ما تأثير التحالف على منظمتك؟. ما الفرص التي يسهل التحالف الإستفادة منها؟، وما العقبات التي تهدد مسيرتك نحو التحالف؟.
- ما النتائج التي تود الحصول عليها عن طريق التحالف؟
- ما نوع العملاء الذين تود التعامل معهم؟. وما نوع العلاقة التي تود إقامتها معهم؟
- ما إحتياجات العملاء الرئيسية وإحتياجات الموردين الرئيسية التي ستشبعها منظمتك؟.

### 2.1. المجالات التي ينبغي دراستها بعمق:

- دراسة معمقة لنشاطك، ولنواحي القوة التي تتمتع بها والفرص المتاحة لمنظمتك.
- فهم واعي للمشاكل التي يمكن تعوق تطور التحالف.

### 2. التعرف على منظمتك :

لن تستطيع تقديم نفسك كحليف جيد لأي منظمة أخرى ما لم تتعرف على نفسك بدقة، وقد يساعدك أسلوب التعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة بمنظمتك وكذا الفرص والتهديدات التي توجد في البيئة الخارجية والتي لها تأثير على دراسة منظمتك وتحليل البيئة التي تعمل فيها. وتكلف جماعة من العمال للقيام بهذا التحليل، ونظرا لأن التحالف يقوم على الامانة والانفتاح فلا بد أن تكون على استعداد لتقاسم المعلومات التي تحصلت عليها من ال تحليل السابق مع حلفائك.

وعند بدأ التحالف عليك الرجوع والقيام بنفس التقييم والتحليل السابق لنواحي القوة والضعف في منظمتك وكذا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهك. ذلك أن التحالف ينبغي أن :

- يحسن نواحي القوة والفرص المتاحة .
- يساعدك في التخلص من نواحي الضعف وفي التوخي من التهديدات.
- وفيما يلي ملخص لنواحي القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي ينبغي على المنظمة دراستها.

جدول (3- 1): أهم نواحي القوة والضعف / الفرص والتهديدات

لا	نعم	نواحي القوة والضعف / الفرص والتهديدات
		<p><b>نواحي القوة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقات تجارية طيبة خلال الفترات الماضية</li> <li>- فريق إداري جيد مستقر</li> <li>- معرفة جيدة بنشاط عملائك</li> <li>- استثمارات جديدة والآلات والمعدات المتطورة</li> <li>- هيكل تكاليف جيد ومستقر</li> <li>- شهادات ونظم جودة</li> <li>- شبكة توزيع يعتمد عليها</li> <li>- سرعة الإستجابة للتغيير، والالتزام بالتحسين المستمر</li> <li>- قوة مالية</li> </ul>
		<p><b>نواحي الضعف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قصور المعرفة باستراتيجيات العملاء التسويقية</li> <li>- استثمارات محدودة في الآلات و المعدات المتطورة</li> <li>- أسعار مرتفعة بالمقارنة بالمنافسين</li> <li>- قلة عدد العاملين الذين يمكن أن تخصصهم المنظمة للتحالف</li> <li>- طلبات كثيرة للعملاء لم تتمكن المنظمة من إشباعها</li> <li>- إهمال إحتياجات العملاء في المستقبل</li> <li>- تزويد العملاء بمعلومات محدودة عن أداء المنظمة و منتجاتها وخدماتها</li> </ul>
		<p><b>الفرص:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيارات متتالية للحلفاء لمناقشة طلباتهم و خطة التعامل معهم</li> <li>- تحديد إستخدامات العملاء لمنتجاتك وخدماتك</li> <li>- مشاركتك في تصميم وتنمية منتجات وخدمات عملائك</li> <li>- التعامل المباشر وبنجاح دون وسطاء</li> <li>- تبادل معلومات التنبؤ مع الموردين والعملاء</li> <li>- تبادل المعلومات - عن طريق نظم المعلومات - مع العملاء والموردين</li> <li>- الحصول على تعاقدات طويلة الاجل</li> <li>- الحصول على تعاقدات أكبر و تعاقدات جديدة من العملاء</li> <li>- رضا العملاء عن جودة منتجات المنظمة وخدماتها</li> </ul>
		<p><b>التهديدات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم معرفة العاملين بمدخل الحلفاء الرسمية لأداء الأعمال</li> <li>- لا يوجد تبادل للمعلومات ومقابلات بين المنظمة و عملائها، وبالتالي المنظمة تعتمد على</li> </ul>

	<p>التحمين.</p> <p>- عدم الثقة في قدرة المنظمة على الحصول على طلبات العملاء مستقبلا والخوف من إستبدال المنظمة بمورد آخر.</p> <p>- عدم المشاركة في التمية وتطوير منتجات وخدمات العملاء</p> <p>- التركيز على المنافسة السعرية</p> <p>- ضرورة الإحتفاظ بسرية جميع التعاملات</p> <p>- لا توجد طريقة للمشاركة في عائد التطور المستمر</p>
--	---

المصدر: رفعت السيد عوضي ، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص261.

### 3. التجهيز للتحالف:

يقوم فريق العمل بالبحث عن الحلفاء والتعاقد معهم كما يلي: (1)

#### 1.3. بيع فكرة التحالف:

وهنا يتم الاجابة على الاسئلة الآتية:

- ما القضايا التي يحتاج الحلفاء لدراستها بشأن التحالف؟
- ما مستوى الموارد التي تحتاج المنظمات لاستخدامها لدعم التحالف؟ ( المقصود هنا الموارد البشرية وغيرها).
- ويجب أن تشارك الاقسام المختلفة لدى الحلفاء في تعريف وتطوير علاقة التحالف.

#### 2.3. ما النتائج المرجوة من الخطوات السابقة؟

- إلتزام العاملين وتغيير اتجاهتهم السلبية إلى إتجاهات إيجابية نحو التحالف.
- أن يتصرف رجال الإدارة ، وجماعات العمل كمثلين للتحالف في أقسام المنظمات المختلفة.
- ينبغي أن تؤدي الإجراءات السابقة إلى القضاء على أي خوف من التحالف قبل الإتصال بالحلفاء والتفاوض معهم. وعليك الإستماع إلى ما يقلق العاملين ،فذلك علامة إيجابية على أنهم فهمو المقصود من التحالف والتأثير المحتمل عليهم وعلى المنظمة.

#### 4. إخبار العاملين بعد النجاح الاولي للتجربة:

أنفق وقتا كافيا مع العاملين الذين سيسند إليهم أداء أعمال التحالف اليومية، وسوق الفكرة لهم ونم فهمهم وثقافتهم في المداخل الذي سيستخدمونه.

**الخطوة الأولى:** هي تحسين فهم الشركاء وكبار المديرين لمدخل التحالف، فهذا سيساعد على الحصول على إلتزامهم بأهداف التحالف ودعمهم لها ، وتحديد المجالات التي تحتاج للتغيير وبالتركيز على مجالات السلوك مع

(1): نفس المرجع: ص 261 .

الحلفاء. والمتوقع أن يكون أقل صعوبة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة التي فيها الكثير من المديرين والشركاء، وفكرة التحالف قد تنشأ من المالك بالنسبة للمنظمة الصغيرة والمتوسطة وهيكل المنظمة وخطوط السلطة تكون أكثر مرونة، وهذا ما يقلل المصاعب التي قد تواجه التحالف ويزيد احتمال دعم الإدارة العليا.

**الخطوة الثانية :** هي العمل على نشر المعلومات الخاصة بالتحالف بين كل العاملين للحصول على فهمهم ودعمهم خاصة في المنظمات الصغيرة، فإلتزام العاملين ومرونتهم وقدراتهم الإبتكارية هي ما تشجع المنظمات الكبرى والمتوسطة للدخول في تحالف معهم، وهذه ميزة لدى المنظمات الصغرى، ومن المفيد الإنتظار بعض الوقت حتى تصل مرحلة بدء تجربة التحالف ثم تأتي بإخبار كل العاملين بالمنظمة بالتحالف - أي حتي تظهر بعض مزايا التحالف التي يمكن إستخدامها في التحدث عنه لإقناع بعض العاملين به.

#### 5. وضع الهيكل التنظيمي وتوظيف العاملين في التحالف وتحديد سلطاتهم ومسؤولياتهم:

وهذا ما نعبر عنه بالخطوة الثالثة في توصيف وتنمية قنوات الإتصال التي ستدعم التحالف ، وتستخدم لتبادل وجهات النظر، التوقعات والمشاكل، ويتم تحديد شخص أو جماعة لمتابعة هذه القنوات ، والتأكد من أنه تم السماع لجميع وجهات نظر المشاركين في إدارة التحالف.

وفي المنظمات الصغيرة يسند هذا العمل إلى أحد العاملين بجوار عمله أو يوظف شخص لبعض الوقت لأدائه. ومع أنه لا توجد تكاليف مباشرة في هذه المرحلة إلا أنه توجد تكاليف غير مباشرة يجب أن تنتبه إليها الإدارة، أهمها تكاليف الوقت والجهد والمعدات التي تستخدم لتحسين الإتصالات بمنظمتك ومنظمات حلفائك.

#### 6. اختيار أول حليف

عند اختيار أول حليف ينبغي القيام بما يلي: <sup>(1)</sup>

#### 1.6مراجعة إنجازات الحليف:

- راجع إنجازات الحليف وتعرف على مدى إستقراره المالي.

- هل هذا الحليف سيكون في المقدمة عند تطوير السلع والخدمات؟

- هل لديه كفاءة عالية في إدارة التغيير؟

#### 2.6 تعرف على إستراتيجياتهم وإحتياجاتهم في المستقبل:

- ما أولويات الحليف في الأجل الطويل؟هل هناك انسجام بينهم وبين أولوياتك؟

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل السيد بسيوي، مرجع سبق ذكره، ص 264 .

- هل ستقدم لك المنظمة معنويات ايجابية إذا كان التحالف مفيدا لها؟
- هل لدى الحليف رغبة في التحالف واستعداد له؟

### 3.6 قوم أفضل التحالفات المتاحة لك:

- ما الشكل الأنسب لحليفك؟
- ما أنسب أساليب الإدارة لهذا التحالف؟

### 4.6 قوم أهداف التحالف المحددة الواضحة:

أحصل على الموافقة على مشروع التحالف وخطة تنفيذه.

#### ❖ ما الذي ستحصل عليه في هذه المرحلة؟

- قائمة بالتخصصات الوظيفية والمزايا التنافسية.
- قائمة بنواحي القوة في علاقتك الماضية بحليفك المرتقب.
- قائمة بالأنشطة الأساسية المتوقعة منك.
- قائمة بإستراتيجيات الحليف القريبة من نشاطك وذلك بهدف التأكد من قدراته.
- قائمة بأنماط العلاقات لدى الحليف.
- مراجعة الهيكل الداخلي للتأكد من قدرته على دعم التحالف.
- المشروع المقترح للتحالف.

#### ❖ تحديد إحتياجات المنظمة من التحالفات:

✓ على المنظمات أن تعرف بدقة قدراتها التنافسية الأساسية، وذلك بالتعرف على أفضل الأعمال التي تستطيع أدائها خلال سلسلة القيم، وبالتالي فإنه عليها أن تحدد المنتجات والخدمات التي تستطيع أن تحصل عليها من المنظمات الاخرى دون تحمل مخاطر غير ضرورية.

✓ على المنظمة توقع حجم السوق دون حليف مناسب، وذلك بتحديد المزايا والتكاليف التي ستتحملها في حالة التحالف وبتحديد أثر التحالف على المنافسة ، حتى تتعرف على ردود أفعال المنافسين والجهات الحكومية.

✓ وأخيرا على المنظمات التفكير في أساليب التعاون الأخرى بجانب التحالفات الإستراتيجية.

#### ❖ ما عدد الحلفاء المفضل؟

المنظمات الصغرى ربما يكون لديها عدد محدود من التحالفات، وقد لا ترغب في الدخول في المزيد منها. ومع ذلك تكوين ملفات للحلفاء المرتقبين لا يزال مفيدا للتعرف على نواحي القوة والضعف المحتملة لكل منهم.

ومن الأفضل ألا تدخل في فحص وتحليل أكثر من حليفين في هذه المرحلة كي لا تدمر نجاحك بتوسع مجال البحث، فالقاعدة الذهبية تقول "اعمل قليلا، ولكن بطريقة صحيحة منذ البداية". والنظر إلى الأمور من وجهة نظر الحليف قبل أن تتناقش معه.

### 7. ضع إستراتيجية إنهاء التحالف:

ينبغي أن يحدد اتفاق التحالف نقاطا زمنية لمراجعة التحالف، وخاصة عندما يتم التحالف لإنجاز مشروع معين خلال فترة زمنية محددة. وإذا كان التحالف يركز على تخفيض الأسعار ينبغي أن يركز على تخفيض التكاليف، وذلك عن طريق ضمان حجم تعامل معين خلال فترة زمنية معينة.

### 8. إطلاق العنان للإنجاز:

وفي هذه المرحلة يتم: (1)

1. إعطاء مشروع التحالف الصيغة الرسمية : إعلان هدف التحالف رسميا، وتحديد سلطات التحالف، وتحديد مسؤوليات التحالف.
2. الإتصال بالحليف: التعرف على من يتخذون القرار؟
3. الإتفاق على الإرشادات التي ستقود التحالف (إعملو معا على تنقيح استراتيجية وعلاقات التحالف).
4. دعم علاقات التحالف ومراجعتها (الإتفاق على خصائص المقاييس التي ستستخدم لقياس أداء التحالف وتنقيحها).
5. التأكد من تحقيق أهداف التحالف وذلك بتحديد: (ما الاحتياجات الإضافية لعلاقة التحالف؟ ، ما الدروس المستفادة من علاقة التحالف؟ )

### ❖ ما النتائج التي ينبغي الحصول عليها في هذه المرحلة:

- عرض النتائج على كبار رجال الإدارة والعاملين في التحالف.
- تنمية استراتيجية طويلة الاجل تفيده الجميع.
- مشروع التحالف لتوقيعه.
- قائمة الاهداف المتفق عليها والوقت المحدد لإنجازها.
- تحديد مقاييس الأداء المناسبة.
- تحديد طرق حل المشاكل.

(1): نفس المرجع، ص 265.

- بدء العمل لتنمية الثقة بين الحلفاء.

- عقد اجتماعات عادية والحصول على معلومات عما تم فيها.

- الاتفاق على اهداف جديدة للتحالف.

- تحديد مداخل توسيع التحالف.

- الاتفاق على استراتيجية الخروج من التحالف.

## 9. ابدأ الاتصال الرسمي بحلفائك

أفضل أسلوب لعرض التحالف لحليفك هو عرضه رسميا مع توضيح أنه مفيد للجميع خاصة حلفاءك المرتقبين، ومع أنك ربما تكون قد تحدثت بطريقة غير رسمية مع حلفائك عن ذلك فإن هناك مزايا كبيرة لعقد جلسة رسمية لعرض مشروع التحالف الذي تم الاتفاق عليه. وفي هذه الجلسة ستعرض:<sup>(1)</sup>

(1) المعلومات الجديدة عن سوق حليفك وأدائهم التجاري في الفترة الأخيرة.

(2) الفهم الجيد وتقدير عواطفهم نحو طرق العمل التي يستخدمونها، وخططهم واتجاهاتهم طويلة الاجل .

هذا العرض فرصة لتذكيرهم بنواحي القوة التي تتمتع بها منطمتك. والعرض المذكور بالنسبة لحليفك هو إعادة تأكيد النقاط المهمة التي تم الاتفاق عليها ، فهذا يؤدي إلا إزالة العديد من المعوقات إذا تفهمها الحلفاء، والعرض يكون محدود الفائدة إذا حضره صغار المديرين الذين لا يستطيعون اتخاذ القرارات المهمة. ومن المفيد عرض العمل على العاملين في منطمتك ثم تعديله ليناسب المديرين الحاضرين من المنظمة الحليفة.

## 10. بداية العمل

بعد الاتفاق الرسمي فإنه يكون من المفيد إعطاء الحلفاء فرصة لبناء الثقة وتبادل المعلومات. وإعطائهم فرصة لبناء الثقة وتبادل المعلومات. ومن المفيد أن تجري مراجعة شاملة لما تم في هذه الفترة، والتركيز على أهداف سهلة واضحة والتعرف على مدى تحقيق تلك الاهداف باستخدام المقاييس السابقة للاتفاق عليها، ثم التركيز على مدى التقدم لا على المراجعة والإجراءات البيروقراطية. ومن المهم أن نتذكر أن التحالفات تعني عملا استراتيجيا طويل الأجل. ومن الواجب في هذه المرحلة التركيز على المجالات الثلاثة الآتية:

1- **التأكد من فهم العاملين في كلا المنظمتين** لما يعنيه التحالف فهما جيدا ولما سيحدث والدور الذي سيلعبه كل منهم. وعليك هنا إبلاغهم بالتطور والنجاح والاستماع لملاحظاتهم.

2- **تعيين إدارة مشتركة للتحالف** لمراجعة ورفع التقارير لكبار المديرين في المنظمتين. وكذلك في هذه الفترة يجب

(1): نفس المرجع، ص 269 .

تحديد المجالات الأساسية التي يجب مراجعتها مثل التكاليف ، والإجراءات غير مفيدة وتشجيع التحدث عن المشاكل وطرق حلها.

3- النظر إلى المستقبل : من الواجب عدم ترك العاملين ليخلدوا إلى الراحة عندما يتم إنجاز كل شيء.

✓ تذكر ألا تطلب أو تتوقع الكثير من التحالف في هذه المرحلة.

#### رابعاً: إرشادات لتحقيق النجاح في خطوات التحالف

فيما يلي قائمة الإرشادات التي ستكون مفيدة كثير إذا ما استخدمت بمهارة بطريقة تناسب ظروف كل منظمة وظروف حليفيها أيضاً، ومنها:<sup>(1)</sup>

**الإلتزام:** أي التزام أطراف التحالف بمفهوم التحالف وبالأنشطة اليومية التي تتطلبها علاقة التحالف، ومن الواجب أن تكون على كافة المستويات.

**الصدق:** مع النفس ومع الحليف وتفهم طبيعة العلاقة المعقدة والمشاكل التي قد تحدث لك أو بسببك للطرف الآخر. **الإستقامة:** وهي أساسية إذا للمنظمات أن تعدل سلوكها نحو حلفائها و أن التغيير مفيد للجميع.

**الثقة:** من الواجب بناء الثقة، وإلا فإنك ستعود مرة أخرى إلى التفكير قصير الاجل.

**الإنفتاح:** يساعد الانفتاح على وضع وتحقيق أهداف جديدة.

**تقاسم القيم:** فالتعرف على القيم والاستراتيجيات المشتركة يغري الحليف بتعميق علاقة التحالف، وتحسين مستوى القرارات الإدارية وتحسين التجهيز للتطوير في المستقبل.

**المراجعة والتطوير:** قم بالمراجعة والتطوير بانتظام.

**تقاسم المعلومات والموارد:** بهدف تنسيق وتطوير علاقة التحالف.

**بذل الجهد:** تتطلب التحالفات بذل جهد خاصة في الأوقات الصعبة حالة الانكماش.

**الابتكار:** الابتكار مفيد للجميع ومن المفيد تحديد عدد من المجالات التي يكون للتحالف تأثير قوى عليها.

**المرونة :** في بعض الحالات يكون من المفيد تقديم تنازلات للحليف لمصلحة التحالف في الاجل الطويل.

**التمييز على الآخرين:** يحسن التميز وضع الحليف، ويرفع مستوى التطلع إلى المستقبل لدى الحلفاء. وحدد مناسبات للإحتفال مع حلفائك.

(1): من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

المطلب الثالث: اختيار الشريك

إن الدافع الوحيد وراء متابعة أي تحالف هو كونه أفضل السبل للوصول إلى أهدافك، وعليه فإن إختيار الشريك يجب أن يبنى على توصيف دقيق لأولويات إحتياجاتك، وتحديد أكثر الامور حيوية لتحقيق هذه الاحتياجات. ومن الواضح أنه ما من منظمة يمكنها تحقيق توافق مثالي، وبالتالي سوف يرى شركاؤك المرتقبين ثغرات ما فيما يمكن أن تقدمه، وهكذا على كل منظمة أن تستوفي متطلباتها الاساسية وتعمل على توافقتها مع باقي المتطلبات.<sup>(1)</sup>

الظروف التي تحيط بالتحالف هي التي تحدد المعايير المنفصلة التي يجب تحقيقها للوصول إلى مبتغاك، وبدون وجود قوة كافية لا يمكنك تحقيق النجاح في السوق، وبدون وجود توافق فلن تستطيع العمل سويا بطريقة طيبة. وكل تحالف يتطلب إلتزاما كافيا من كل منظمة، وبدونه لن تبذل الجهود اللازمة، وهذه النقاط تتلخص فيما يلي:

جدول ( 3 - 2 ) : معايير اختيار الشريك

المعيار	المقياس
قوة مجتمعة	متطلبات السوق
توافق	ثقة ومفاهيم مقبولة
إلتزام	جهد مطلوب

المصدر: جوردن د . لويس، مرجع سبق ذكره، ص 328 .

ينبغي أن نلاحظ أن فرص التحالف القائمة أمام منظمة ما تعتمد على عناصر القوة التي يمكن تقديمها، بالنسبة لتلك المواقف التي لا يكون فيها توافق مع منظمة أخرى واضحا، يمكن التحرك نحو تشكيل تحالف أكثر قوة من خلال خطوة أو أكثر، وقد تتضمن التحالفات التقليدية و إقتسام النفقات والارباح الواردة من الاسواق .

إن إستيفاء المعايير الثلاثة لإختيار الشريك يساعد على الإقلال من الانتهازية في التحالف وبطبيعة الحال يجب أن يكون على يقين من كون التنظيم تحالفيا بالفعل، فالحاجة المتبادلة والمخاطر مشتركة، والاهداف واحدة، كل تلك العوامل تساند الإلتزام ويمكن الإقلال من الانتهازية كذلك عندما تكون هناك قيمة استراتيجية واضحة لقوى الشركاء مجتمعة ، وعندما يكونوا متوافقين، ويكون إلتزامهم قويا بدرجة تكفي للتغلب على أية خلافات .

بالإضافة إلى هذه المعايير المهمة لإختيار الشريك في إقامة التحالفات هناك أسس ومعايير أخرى تفصيلية .

(1): جوردان د. لويس، ترجمة: سعاد الطنبولي، "مشاركات إستثمارية من أجل الرخاء- بناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، 1996، ص 327.

أولاً: معيار إختيار الشريك في التحالفات الإستراتيجية

لبناء تحالف قوي لابد من حسن اختيار الشريك بالنظر في المعايير التالية: (1)

✓ أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية أو مالية وكثيرا ما يقارن التحالف بالزواج، حيث يعتبر إختيار الشريك المناسب من أهم القرارات التي يواجهها المتحالفون وهذا لتفادي مختلف الصراعات والنزاعات.

✓ احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعدة أو ضعيفة.

✓ أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة.

✓ الاتفاق المسبق على الإستراتيجية المزمع إتباعها.

✓ دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المنظمات وهذا لتجنب المخاطر.

✓ دراسة المتغيرات الإقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئة الخاصة بكل شريك.

استخراج فكرة واضحة على التحالف في المدى والمتوسط.

فهم نقاط الضعف الحقيقية للشريك كذلك يجب فهم نقاط القوة) يجب الحذر من التحايل السطحي والانطباعات الخاطئة).

✓ معرفة كل متغيرات التسيير لشريك من أجل مقارنة درجة كفاءتها مع تلك الخاصة بك (التقييم، هيكل اتخاذ

القرار، الأهداف الإستراتيجية...) محاولة معرفة إذا كان التحالف مفيد لكلا الجانبين.

✓ البعد النسبي (حذر من التحالف بين الكبار والصغار).

عندما كنت تبحث عن شريك محتمل، يجب عليك تقييم دقيق للمخاطر. اسأل نفسك الأسئلة التالية: (2)

ما هي سماتنا التي تنتظرون في الشريك؟

• هل لديك نفس الأهداف وشريك؟

• هل عبر بوضوح عن التوقعات المتبادلة الخاصة بك؟

• هل ستكون المنافسة في السوق نفسه؟ سوف يؤثر تحالفك على موقفها في السوق؟

• لديك العلامة التجارية المتوافقة مع علامة الشريك؟ على سبيل المثال، منظمة تركز على أسعار منخفضة وآخر

(1): علاش أحمد ، منصورى الزين ،مرجع سبق ذكره ، ص 42

(2) : Article : " Alliance stratégique: pourquoi et comment ».

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-croissance/pages/mettre-place-alliances-strategiques.aspx>

02/08/16

يخدم الزبائن الراقية قد لا تشكل "زوجين" مناسبين للعمل.

• هل العلاقة من الوقت الماضي؟ هل هو تعاون لمرة واحدة أو التزام على المدى الطويل

ثانيا: أسس اختيار الحليف

لإختيار الجيد للحليف يجب الاخذ

- حدد معايير معقولة لتحديد الحليف المرتقب.
- من الضروري في أن تفكر في أكثر من حليف في نفس الوقت.
- ابحث عن الحلفاء الذين لديهم تقنيات أو مهارات أو موارد متكاملة مع التي لديك.
- إبحث عن الحليف الذي يستطيع أن يقدم شيئا محمدا.
- من المفضل أن تقوم الوحدة أو القسم الذي سيكون له صلة مباشرة أو دور مباشر في التحالف بالبحث عن حليف وليس من المفضل أن تقوم به الإدارة المركزية.

ثالثا: تسع خصائص مهمة للحليف الجيد

هناك تسع خصائص مهمة ينبغي مراعاتها عند إختيار الحليف وهي: (1)

- 1) أن تتوفر لديه رغبة كبيرة في الربح، فلا يوجد سبب للتحالف مع المنظمات الخاسرة.
- 2) إعرف المسؤول النهائي عن النجاح الذي حققته المنظمة التي ستتحالف معها، لأنه من حق النجاح يعرق القيمة الإضافية للتفاعل بين الحلفاء.
- 3) إبحث عن المستمع الجيد، وإبقاء على إتصال مع هذا النوع من الحلفاء وسيساعدك على معرفة الجهود الإضافية التي ينبغي عليك أدائها عندما يفشل الحليف في القيام بما ينبغي القيام به نحوك. فيقظة الطرفين تساوي النجاح المتبادل لهما.
- 4) إفهم العوامل التي تؤثر على نشاطه ونشاط حلفائه وإعتن بها، ذلك نظرا لأن النجاح يغذي الأثار التي تنتج عن تفاعل الحلفاء مع بعضهم، فلا بد أن تعمل دائما على تطوير علاقتك بحلفائك.
- 5) استجب بسرعة، وتحرك وفق للمعلومات العكسية التي تصلك من حلفائك، وإن لم تستطيع تحمل مصاعب ومشاكل التعامل مع العملاء فاخرج من التحالف، ويجب التحرك للأمام لمصلحة الجميع، ويتحقق ذلك عندما يرغب قادة التحالف في الاستماع من الآخرين والاستفادة بخبرتهم.
- 6) المرونة : خاصة عندما تصبح الظروف غير تلك التي توقعتها، وإذا لم تكن قادرا على التغيير عندما تتغير

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل السيد بسيوي، مرجع سبق ذكره، ص 275 .

الظروف تكن في حاجة لمن ينقذك والتيار يجرفك وربما لا تجد.

7) **الثقة مع الإستقامة:** احترام كل من هم على صلة بالتحالف، وهاتين الصفتين هما الرباط الوثيق بين كل العاملين في التحالف بدءاً من العاملين بالمنظمة وحتى كبار رجال الإدارة.

8) **العمل على تحقيق مصلحتك ومصالح من تتحالف معهم،** كما عليهم أن يقوموا بذلك أيضاً، وبذلك تزداد الرغبة في استمرار التحالف، وكلما إستمر التحالف قوي وزادت منافع الحلفاء بسببه.

9) **إدراك أن التحالف عبارة عن علاقة بين منظمات** بينهم علاقات متشابكة أي دوائر متداخلة وكلما زاد التداخل زادت قيمة التحالف، ومساحة التداخل تبين مقدار التوافق والإنسجام. وبإختصار فإن عمل الحلفاء معا لتحقيق النمو المشترك للتحالف هو أعظم فائدة للتحالفات الإستراتيجية.

كما يتميز الشريك الجيد بثلاث سمات أساسية وهي: <sup>(1)</sup>

1: يساعد الشريك الجيد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فضلاً عن إقتسام التكاليف المرتبطة بتطوير منتج جديد أو تقديم قدرات أساسية هامة، بمعنى آخر، بتعين أن يستحوذ الشريك على قدرات تفتقر إليها المنظمة وتدرك قيمتها.

2: توافق الشريك الجديد مع المنظمة في رؤيتها إتجاه الغرض من التحالف، فإذا ما تباينت الرؤية بين الشريكين، فلا شك أن العلاقة ستفتقد للإنسجام وسوف تنتهي بالانفصال.

3: من المرجح أن إلا يحاول الشريك الجيد استغلال التحالف بشكل غنتهازي لمصلحته، أي إستغلال المهارات التقنية للمنظمة في مقابل إعطاء قليل، وفي هذا الصدد تلجأ المنظمات التي تتطلع إلى الحفاظ على سمعتها إلى اللعب النظيف.

#### رابعاً: البحث عن تعاون إستراتيجي

يتم الحكم على مدى صلاحية الشريك من خلال دراسة نقاط قوته وضعفه وموارده، سجل إنجازاته، يشبه بذلك عملية التحليل التقليدي للمنافسة، ولكن مع إضافة أبعاد جديدة كما يلي: <sup>(2)</sup>

1. **خذ في إعتبارك أبعاد السوق:** إنظر للتحالف المرتقبة من ناحية الافضلية للسوق، وتتضمن تلك الرؤية عمليات الإتحاد المستقبلية مع منظمات أخرى، وهل يمكن لها أن تحقق مزيداً من القوة عما تخطط له الآن؟

2. **ضع شريكك في الاعتبار:** عند تقييم أي تحالف مزعم لا تنس وضع شريكك حتى تتأكد أن التحالف هو أفضل تألف يحقق مصلحة المنظمتين، بالإفتراض أن الشريك المرتقب يعلم عن منظمتك ما يكفي لضمان قيام اتحاد مثمر.

(1): محمد حسين العيساوي ، جليل كاضم العارضي ، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 722 .

(2): جوردان د. لويس، مرجع سبق ذكره ، ص 330.

ففي تحالف سابق بين منظمة "سيبا- جايجي" مع "ألزا" وهي منظمة تعمل في مجال التكنولوجيا الحيوية "بكالفيرونيا" تعهدت "ألزا" بدائرة عريضة من النظم المتطورة لتوصيلاً لدواء، تجاوزت دائرة العقاقير التي تستطيع "سيبا" إستخدامها معها، بحيث أسهم هذا التباين في توقف النشاط.

3. ادفع بإستقلالك إلى الامام: تأكد من أن التحالف سوف ينمي إستقلالك. و ضع في اعتبارك الكيفية التي سوف يُدعم بها شريكك. كن متأكداً من أنك لن تخلق منافساً جديداً، أو تدعم خصماً على حساب مصلحتك؟. وإن كنت تنوي مقاسمته في معرفة تكنولوجيا جوهرية، فهل تشعر بالراحة للكيفية التي يحمي بها شريكك المرتقب تلك المعرفة.

4. هل الموارد الرئيسية أمر متاح: كن واضحاً بشأن توافر الموارد الهامة. وإذا تطلب الأمر وجود خبراء محنكين، فعليك أن تعرف هل لديهم الوقت الكافي أم لا؟. وفي الأسواق الأقل تقدماً، هناك بعض الفائدة من وراء البحث عن شركاء في مجالات متشابهة، بالإضافة إلى المرشحين المعروفين، والذين يعملون في نفس المجال، ففي مثل هذه الحالات تصبح القدرات الإدارية أكثر إلحاحاً من الخبرة المحددة في مجال تسويق المنتج.

5. فكر في التوسع: هل يملك الشريك المرتقب نقاط قوة تحتاج إليها أنت لمزيد من التوسع مستقبلاً، لذا عليك أن تحدد كذلك لدى المنظمات الأخرى إلتزامات تقف أمام توسيع التحالف بعد تحقيقها للنجاح البدئي.

6. من أجل العمل بروح الفريق-إجتذب مهارات كل منهما: من أجل العمل بروح الفريق يجب ضمان إسهام كل منظمة في القدرات الإستراتيجية وهذا أمر حيوي من أجل الوصول بالتعاون يوماً بعد يوم بين طاقم الإدارة إلى الحد الأقصى.

7. هل يمكن لأزماتهم أن تسبب لك مشاكل: حدد هوية المشاكل التي قد تنتقل إليك، فالعلاقات السيئة بين أفراد العمالة أو السجل السيئ للأمن- على سبيل المثال- قد يكون بمثابة النسغ على الشجرة يلتصق بكل من يقترب منها.

8. عليك بالحكم على العوامل التي لا تخضع لمراقبتهم: فكر ملياً إن كانت الظروف التي تخرج عن سيطرة المنظمة الأخرى سوف تؤثر في أدائكما المشترك أم لا. وذلك يتطلب المزيد من الدراسة في الأوضاع غير المألوفة. إلا أنه يجب الاخذ بالحسبان نقطة مهمة وهي عدم اليقين من السلوك المستقبلي للحليف أو ما يسمى بالشريك المستقبلي وتأثيره على إستقرار أعمال المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

## خامسا: عدم اليقين من السلوك المستقبلي للشريك :

إن بيئة من عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ تواجه السلوك المستقبلي للشريك (مجموعة من السلوكيات التي لا يمكن تحديدها، وأكدت في العقد)، وعدم اليقين من السلوكي يؤدي إلى الشك في التقارب مثالي من الأهداف، قد تكون سببا في ظهور علاقات القوة في محاولة لحماية النفس ضد مفاجآت غير سارة. وهكذا إغراء للهيمنة يمكن كسره عندما يقوم أعضاء التحالف بالعمل الجماعي، في حالة من الترابط السلبي، وهذا يعني أن كل طرف يمكن أن يحقق بمفرده الأهداف إذا كان الطرف الآخر لا يصل له. قد يكون هذا هو الحال، على سبيل المثال، عندما يكون هناك مجتمع السوق بين الشركاء ، على افتراض أن اتقان عدم اليقين يضيفي قوة على حاملها وجود لحزب بديل للتحالف الحالي يسلط الضوء على عدم القدرة على التنبؤ بسلوكه ، وبالتالي قوته: "وجود بديل للتحالف هو قوة النفوذ والتأثير والاستقلال".

قد تجلّى هذا البديل من قبل إمكانية استخدام شركات أخرى لتحقيق أهدافها (جعل خيار ممكن عندما وضعت الأصول في إطار من التعاون تقوم بإعادة الانتشار بسهولة خارج التحالف)، وهناك حاجة للتحالف (حالة موجودات معينة)، و الذي يحمل هذه الموارد يكون في موقف قوي في المفاوضات، و قادر على أن يتم تنفيذ توزيع نتائج التحالف (تقاسم كعكة) وفقا لشروطه لأن مساهمته هي الأكثر أهمية. بل لعله يتمكن من فرض على شريكه بعض الإجراءات التي من شأنها أن تكون بعض التعويضات غير مواتية أو ملزمة.<sup>(1)</sup>

على العكس من ذلك، عندما تكون الموارد المنخفضة و سيرافق إعادة توزيعها احتمال بيع للتعاون بتكلفة عالية جدا، والاعتماد من الشركة القابضة للموارد ويزيد من قدرته على المساومة.

(1): Karim Trabelsi, «L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives » , 117-137 Distribution électronique Cairn pour Association de recherches et publications en management ,p 24.

## المطلب الرابع : المفاوضات وأسباب فشلها في التحالفات الإستراتيجية

تتضمن مرحلة المفاوضات نقاط مهمة وجب أخذها بعين الإعتبار ومحاولة تطبيقها، وأما إذا فشلت المفاوضات فيمكن القول أن فشل المفاوضات غالبا ما يكمن في عدم خبرة الأشخاص أثناء المفاوضات أو هناك عدة عقبات لا يتمكنوا من تجنبها.

## أولا: مرحلة التفاوض

تضم عددا من الإجراءات نذكر منها:<sup>(1)</sup>

1. تنمية علاقات تحقق المكاسب للجميع وعلى الحلفاء أن يحقق إتصالات جيد بشأن توقعاتهم ومطالبهم بالأخص الأهداف والوقت، ولا بد أن يتم الإتفاق على ذلك.
2. من الضروري التعرف على الاختلافات في القيم والتوقعات، وما المقصود بنجاح التحالف، وأن يبنى على توقعات واقعية.
3. على الحلفاء أن ينشئوا قوائم بالمتلكات التي يريدون الحصول عليها لتقديمها لحلفائها، مثل الشهرة المبيعات ومهارات الخدمة، والقدرات المالية إمكانية الوصول إلى الاسواق المختلفة.
4. تحديد الادوار والمسؤوليات، وحدد الأصول التي ستقدمها بدقة، والموارد التي تبتغي الحصول عليها.
5. تحديد ظروف والشروط التي ستتبع عند حل التحالف، و الظروف التي تحدد أن التحالف ناجح أو فاشل، ومدة التحالف والتي يكون التحديد بعدها أمرا إختياريا، وكيفية توزيع أصول التحالف بعد إنتهائه.
6. تحديد مستوى المخاطر التي يرغب الحليف في تحملها، وخطط التحالف وأساليب المراجعة وتقوم الأداء.
7. تذكر أن محاولة تفادي المشاكل أثناء التفاوض سوف تؤدي إلى العديد من المشاكل مستقبلا، وفي الاخير توثيق لإتفاق التحالف الذي تم الوصول إليه. والبعض من الباحثين يلقبونه بالتفاوض التكاملي .

التفاوض التكاملي:<sup>(2)</sup>

ويعتبر تكوين علاقات القوة في العمل في التحالف جزء لا يتجزأ من التداول، لأن أي علاقة بين الطرفين تفترض التصرف والتكيف من واحدة إلى أخرى عن طريق التفاوض، يعني "التفاعل المتعمد من اثنين أو أكثر من الوحدات الاجتماعية لإعادة تعريف شروط ترابطها" أو "عملية يتم من خلالها محاولة طرفين أو أكثر لتحديد كل واحد ما سوف يأخذ ويعطي، أو إجراء واستقبال، عبر صفقة بينهما" مع ذلك تحالف هو أقرب إلى "التفاوض من أجل"

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل السيد بسيوي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

(2) : Karim Trabelsi, P34.

بدلاً من تكليف حيث الجهات التي تسعى للسيطرة على القضايا الرئيسية المساومة ، والسلطة نأخذ شكل تعليمات عن طريق التفاوض، معارضة بذلك النوع الهرمي للنظام والتعليمات المنصوص عليها في إطار تحالف هي نتيجة لعملية التفاوض تكاملية بدلاً من التوزيع.

### ثانياً: عراقيل تقنية في المفاوضات

هناك عراقيل يواجهها المفاوضون أثناء المفاوضات، وهذه العراقيل تمس الإدارة والتنظيم وكل ما يتعلق بالمشروع<sup>(1)</sup>:

1. عدم ملائمة تركيبة المفاوضين مثلاً التفويض التام للمحامين في عملية التفاوض مما يؤدي إلى عدم التغطية السليمة للجانب الاقتصادي والعكس صحيح.
2. اتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض.
3. المعلومات غير مطابقة للواقع.
4. الوقت غير كافي أو تسريع العملية أو إطالتها والخطورة أن ما يقارب 85% من العقود تحتاج إلى 6 أشهر. على الأقل من المفاوضات لإبرامه وحوالي 20 % منها يستغرق 18 شهراً لإتمامها.
- ولم تجد هذه الدراسة التي أقيمت على مجموعة من المشروعات المشتركة أي علاقة بين طول الوقت اللازم لإتمام الاتفاقية وبين الرضا النهائي للشركاء عن سير العمل في المشروع.
5. التعريف الغامض للمشروع وهذا يفرض على المفاوض تحديد دقيق للمشروع ( نوعية، مجالات، العمل،...).
6. نقص في الموارد الموجهة للمشروع أي عدم تحديد الإمدادات اللازمة للمشروع.
7. مسؤوليات غير محددة بصفة جيدة يعني عدم تحديد الدقيق للمهام الخاصة بالنسبة للمستويات والمسؤوليات.
8. عدم تفاني المفاوض في عمله لعدم تبنيه لفكرة المشروع.
9. تعيين هيئة إدارية للمشروع لا تتمتع بالكفاءة والخبرة ولا بالدينامكية الفريق مما يؤثر على فعالية ونجاح المشروع.
10. نقص في التنسيق حيث أنه عنصر من عناصر التفاوض المهمة وعدم وجوده يسبب شلل في عملية التفاوض.
11. مشاكل في التقييم حيث كثيراً ما لا يمكن تحديد قيمة الأصول مما تصعب عملية التقييم أثناء تقديم الفوائد والأرباح.

### ثالثاً: عراقيل دولية خاصة

(1): أحمد سيد الكردي ، مرجع سبق ذكره، ص 11 .

يواجه مفاوضو المنظمات العديد من العقبات والمخاطر ونحن تقتصر على بعض العراقيل التي ليست في الأعمال التجارية المحلية، مما تتطلب الخبرة الدولية لمعرفتها وهي كما يلي: (1)

1. **التفاوض:** نقصد هنا المناخ الأجنبي عن أحد الأطراف، فبعد المسافة يؤثر على التفاوض برغم تطور الاتصالات العالمية، إلا أن المسافات لا تزال تعقد المفاوضات.
2. **إختلاف العملات:** حيث اختلافها يشكل عقبة في التفاوض.
3. **الثقافة:** وهي عامل قوي يؤثر على الأسلوب التفاوض واختلافها قد يعرقل التفاوض.
4. **عدم الاستقرار:** السياسي والأمني والتغيرات المفاجئة التي تطرأ على الساحة الوطنية وكذا الدولية والتي قد تكون سبب في عرقلة عقد التحالف.
5. **البيروقراطية والتنظيمات الأجنبية:** عقبة تواجه المفاوضين الدوليين، لذا عليهم معرفة كيفية التعامل مع التنظيمات الأجنبية سواء كانت عامة أو خاصة.

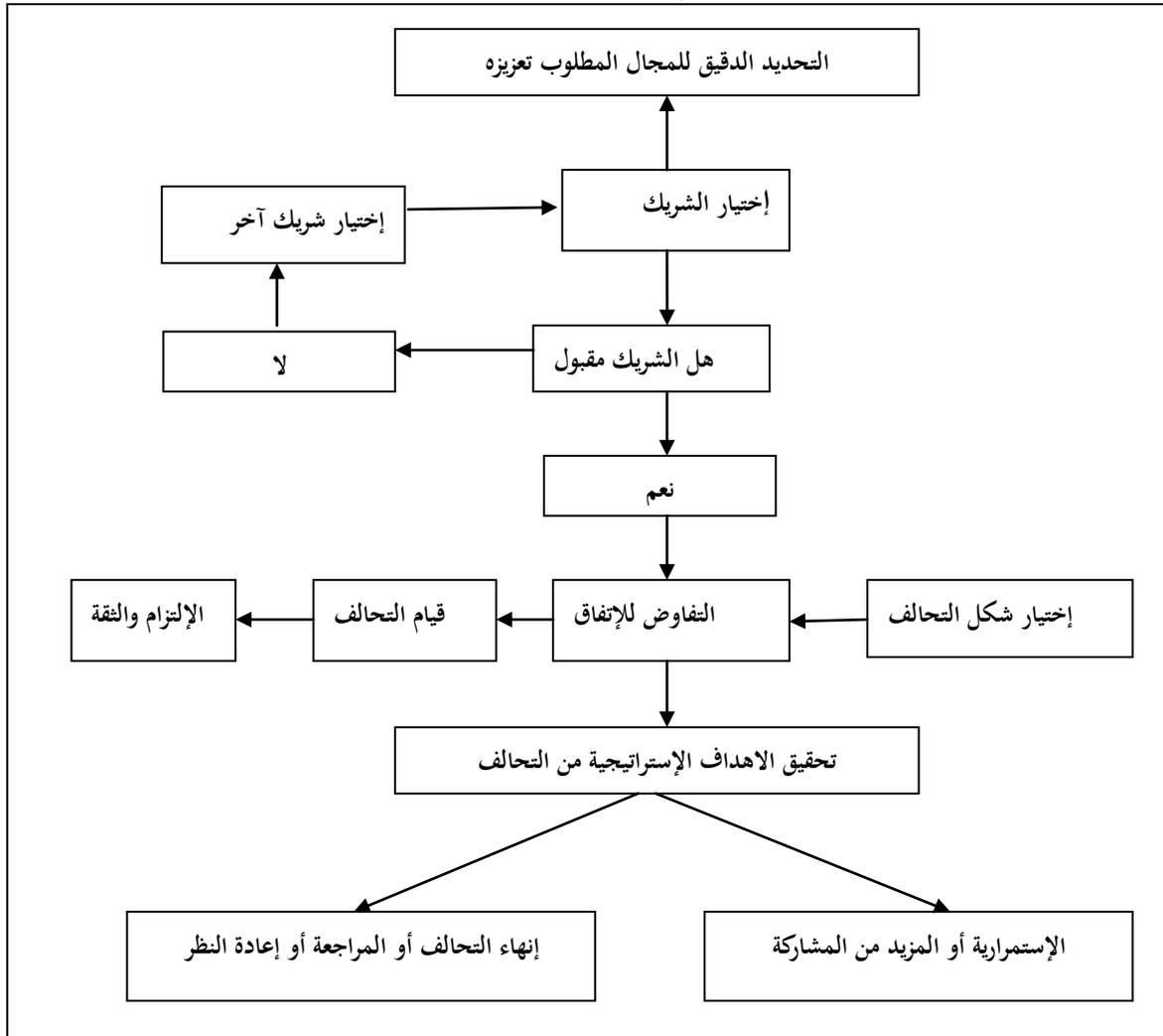
#### رابعاً: الإجراءات المتخذة لتجنب المشاكل والعراقيل أثناء التفاوض

إذا استطاع المفاوضون معالجة المشاكل المذكورة يمكنهم تحقيق اتصال جيد يؤدي إلى نجاح المفاوضات وتبادل الأفكار وتحقيق علاقات ناجحة ومتطورة وذلك:

1. **باحثوا الاتفاقية على بنود مفصلة لحد ما بشأن أسلوب حل المنازعات.** وهناك من يقترح أن تكون الاتفاقية بمعزل عن أسلوب حل المنازعات وذلك إما باختيار عضوين من الإدارة المشتركة في هذا الشأن، أو عن طريق وساطة منظمات مختصة، وغالبا ما يمكن التنبؤ بمآته المنازعات منذ البداية.
  2. **تحديد حلول المنازعات في عقد إتفاقية المشروع المتوقع حدوثها،** وبذلك يكون عقد الاتفاقية عنصر حيوي للعلاقة الناجحة وليست وثيقة قانونية مبالغ فيها.
  3. **الافتتاح الكبير** بمرونة الإجراءات ضمن الاتفاقية مع مرور الزمن، وتوافر ميزات جوهرية، ومثال ذلك حسن النية والتفاهم بين الشركاء يكون أحسن بديل لمجال التكنولوجيا بدل وضع بنود رسمية في عقد الاتفاقية.
- يمكن من خلال كل ما سبق تلخيص مراحل تحقيق التحالف في الشكل التالي:

(1): نفس المرجع، ص ص، 11، 12.

شكل رقم (3-3): مراحل تحقيق التحالف



المصدر: ملاك طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 389.

## المبحث الثاني: إدارة التحالفات الاستراتيجية

حينما يتم إختيار الشريك وكذلك الاتفاق على هيكل مناسب للتحالف، فإن المهمة التي تواجه إذن هي زيادة فوائد التحالف. ويبدو الاحساس بإختلاف الثقافات أحد أهم عناصر النجاح .

كما يمكن أن نعزو الاختلافات في أسلوب الإدارة إلى الإختلافات الثقافات ويحتاج المديرون إلى التسليم بمثل هذه الاختلافات عند الشروع في التعامل مع شركائهم. هذا بالإضافة إلى أن إدارة التحالف بنجاح تعني بناء وتدعيم أواصر العلاقات بين المديرين الذين ينتمون لمختلف المنظمات، كما إن قدرة المنظمة على التعلم من شركاء التحالف يعد عاملا رئيسيا في تقرير مدى ما تكتسبه من التحالف. (1)

إدارة التحالف هي توجيه التحالف إلى ما فيه مصلحة المتحالفين أي تحقيق أهدافهم من التحالف، هذا يعني وجود أمران يجب أخذهما في الإعتبار عند إدارة التحالف وهما صنع القرار والهيكلة الإداري، ويجب الإتفاق عليهما من الأطراف المتحالفة لتحقيق وضوح الإختصاصات والمسؤوليات وتجنب الإزدواجية<sup>(2)</sup>. وذلك بوجود إستراتيجية واضحة للتحالف وإختيار المدير المناسب ومن يتخذ القرارات، ووضع إستراتيجية لبناء الثقة بين الحلفاء وإدارة المخاطر التي تنتج عن التحالفات .

## المطلب الاول : إختيار مدير التحالف ومتخذ القرار

علاقة التحالف بين المنظمات تبني علاقة بين الأفراد، إذن هي مسألة هامة وحساسة غالبا ما جرى إغفالها من قبل المنظمات الكبيرة، حيث تركز فقط على إقامة مشاريع كثيرة وإدارتها متناسية أن الثقة المتبادلة بين المنظمات المتحالفة وإزدياد قوة العلاقة فيما بينها تستمد أساسا من قوة العلاقة بين المديرين والأفراد المنهكين بإدارة التحالف يوما بعد يوم، وفي حالة عدم وجود تعاون سابق بين المديرين فإن هذا يؤدي إلى إحتمال ظهور عدم الثقة بين الطرفين المتحالفين التي تظهر أحيانا في عملية التفاوض، مما يعني فشل التحالفات في مرحلتها الاولى، أو عدم الثقة في مهاراتهم وقدراتهم وكذا مستوى معرفتهم وفي أثناء تنفيذ التحالف لا يكتب له النجاح.

## أولا: إختيار المديرين

من الناحية العملية المديرين القائمين بتشكيل التحالف سيكونون جزء من فريق إدارة التحالف، ولكي يكونوا ناجحين عليهم أن يكونوا قادرين على العمل ضمن علاقة تعاونية مع الطرف الآخر، فلا بد أن يتم الاتفاق المبكر الواضح بين الاطراف المتحالفة لإختيار المدير المسؤول وذلك أثناء عملية التفاوض لكي لا تنشأ مشاكل أثناء التنفيذ

(1): محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 730 .

(2): ملاك طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 290.

الفعلي أو أن ينشأ سوء تفاهم بين المنظمات حول المسميات والألقاب الوظيفية.<sup>(1)</sup> كما أنه على المنظمات المتحالفة أن تدير التحالف بنجاح كي تحقق أهدافها، ويتطلب ذلك القيام ببعض الوظائف الأساسية منها التنسيق والمشاركة الإيجابية بين أطراف التحالف، وأن تضع قدر معين من المرونة عند التخطيط لإتفاقيات التحالف وذلك لإحداث التغيير والتطوير اللازمين في المجالات الممكنة بغير قيود أو إجراءات قانونية معقدة وطويلة، مثلاً: المنظمات اليابانية تفضل أن تكون إتفاقية التحالف في صفحة واحدة فقط ليتهاو لعملية الشراكة أن تنمو وتتطور، فالمنظمات اليابانية أقل إهتمام بالتفاصيل التعاقدية من المنظمات الأمريكية.<sup>(2)</sup> وبالإضافة إلى المرونة في الإتفاقية أيضاً المرونة في التفاوض، ووجود زمن كاف للمراجعة قبل التوقيع على الإتفاقية النهائية بهدف التأكد من ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

كثيراً ما يرى المديرون أن أغلب المشاكل حدثت بسبب الإعداد الضعيف للتحالفات والضغط من أجل إنجاز الصفقة بسرعة، فتتحول بعض القضايا إلى مشاكل بسبب عدم معالجتها أثناء تشكيل التحالف وإهمالها ومراحل التفاوض بشكل لائق.

#### ثانياً: متخذ القرار

يجب أن يتم عند تكوين التحالف التحديد المسبق لشخصيات متخذ القرارات مما يوفر الكثير من المناقشات والجدل وتوجيه الإتهامات وتبادلها أثناء سريان الإتفاقية، فهناك ثلاث أشكال رئيسية لعملية إتخاذ القرار وهيكلتها في إتفاقية التعاون الإستراتيجي وهي كالآتي:<sup>(3)</sup>

#### 1. عملية إتخاذ القرار الأحادية :

يساهم طرف بصورة أكبر في بعض النواحي وبدرجة أكثر من الأطراف الأخرى وذلك فيما يتعلق مثلاً برأس المال، الطاقة، المعرفة والخبرة بطبيعة النشاط وغيرها، فمن الطبيعي أن يكون له الصوت الاعلى في عمليات إتخاذ القرارات. ولكن هذا النوع نادراً ما يتم اللجوء إليه في إتفاقيات التعاون الاستراتيجي، وقد يظهر في المشروعات المشتركة بشكل أكبر، وكقاعدة إتخاذ القرار بصورة متسلطة أو أحادية قد يساعد على تهميش دور الطرف الآخر.

#### 2. عملية إتخاذ القرار بالمشاركة:

قد يوافق الاطراف على المشاركة في جميع القرارات التي يتم إتخاذها في إتفاق التحالف الإستراتيجي، خاصة عند

(1): إيمان الوديع ، التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية" رسالة دكتوراة ، جامعة عين شمس مصر، 2004، ص 53 .

(2): نفس المرجع: ص 54.

(3): إيمان الوديع، مرجع سبق ذكره، ص 55.

المشاركة بنصيب متساوي عند إتفاق التحالف في النواحي المالية والانتاجية وحجم الطاقات والمعلومات المشتركة في سير العملية .

ولكن في حالة ما إذا تم الإتفاق على مساهمة طرف برأس المال والطرف الآخر بالتنظيم والإدارة فإن إتخاذ القرارات يعتمد بصورة كبيرة على نجاحه في فلسفته الإدارية الخاصة به، فبعض المديرين يأخذون بمبدأ المشاركة في المسؤوليات، أما البعض الآخر فهم لا يحبون أن يشاركهم أحد في إتخاذ القرار وإذا اضطرتهم الظروف فإن تعاملاتهم لا تتسم بالسلاسة و البساطة بل قد يضعون العراقيل لعدم إنجاح العمل.

3. **عملية إتخاذ القرار المقسمة:** في بعض التحالفات قد يوافق الأطراف على تقسيم عملية إتخاذ القرار مهما كانت مساهمة كل طرف، وفي هذه الحالة نجد مثلاً أن أحد الاطراف هو مسؤول عن جزء من المشروع والطرف الآخر مسؤول عن التسويق أو الانتاج أو التكنولوجيا المقدمة...إلخ. وذلك حسب نوع التحالف المنفذ ( تحالف مالي، تحالف تسويقي، ...)، وقد يكون التحالف أفقياً بين شركات متنافسة تعمل في نفس مجال الصناعة أو النشاط، أو أن يكون تحالفاً رأسياً بين عدد من المنظمات تعمل في أنشطة مكملية لبعضها البعض لإتمام عملية الإنتاج. ومهما كان نوع وطبيعة التحالف فقد يتم الإتفاق المسبق على طريقة وأسلوب إتخاذ القرارات.

### ثالثاً: محتوى الإتفاق

هنا يجب طرح السؤال التالي: ما الذي يتضمنه الإتفاق؟ إن محتويات الإتفاق تعتمد على معرفة كلتا المنظمتين بعضهما البعض، فلا ينبغي الإكتفاء بالتعهدات المبنية على الثقة، في حين يمكن وضعها في صيغة رسمية. فجميع القضايا التي تهم الطرفين يجب أن يشملها الإتفاق، غير أن تفاصيل التنفيذ والرقابة والجزاءات والسيطرة ينبغي إبقائها عند حدها الأدنى.<sup>(1)</sup>

وهناك فارق بين تحديد مجالات الفهم والاهتمام في الإتفاق وبين وضع كافة الامور العارضة الممكنة في الإتفاق، فمن فقرة إلى فقرة من هذه الأمور العارضة، يفترض التخطيط ان المفاهيم لن تطبق بشكل منصف، وهو ما يؤثر على تناغم العلاقة. وبالمثل، فإن محاولة تغطية كل بديل ممكن خلال المفاوضات يعطي مضموناً يفتقر إلى الثقة، وهو ما يجعل تحقيق مصلحة الطرفين أكثر صعوبة. وقد يكون وضع التفاصيل بشكل أكبر أمراً ملائماً عندما بداية التحالف مع حليف جديد أو في سياق جديد

(1): جوردان د. لويس ، مرجع سبق ذكره ، ص 348.

### المطلب الثاني: الخطر والثقة في إدارة التحالفات

في إدارة التحالفات الاستراتيجية هناك أهمية كبيرة للثقة والخطر والرقابة في الأخير ، فالخطر في التحالفات الاستراتيجية نوعان أخطار العلاقات وأخطار الأداء وكلاهما مرتبط بعدم التأكد من تعاون الحلفاء ، بالإضافة إلى الثقة التي تعتبر ظاهرة معقدة وهي نوعان وكلاهما يؤثر في النهاية على عامل الخطر.

#### أولاً: أهمية الخطر في التحالفات

الخطر له أهمية خاصة في التحالفات الاستراتيجية لأنه جزء من طبيعتها رغم أنها تعقد لتخفيف آثاره، فهناك مخاطر مستمدة من عدم التأكد من تعاون الحليف مما يؤثر على قدرة المنظمات على تركيز جهودها على أهداف التحالفات الاستراتيجية، أيضاً احتمال وجود سلوك إنتهازي قائم في التحالفات ، وأخيراً فإن الخطر مرتبط بأداء حليف محتمل وجوده أيضاً.

#### 1. أنواع الخطر

الخطر في التحالفات الاستراتيجية نوعان هما أخطار العلاقات وأخطار الأداء كما يلي:<sup>(1)</sup>

#### 1.1. أخطار العلاقات:

يمكن تعريفها باحتمال ونتائج عدم حصول على تعاون الحلفاء، إذن هو نابع من الخوف من تغلب السلوك الانتهازي بدلا من التعاوني بالنسبة لبعض الحلفاء، ومن أمثلة السلوك الانتهازي تكاسل الحليف، وغشه، وإتلافه للمعلومات، والإستحواذه على بعض الموارد... إلخ. ويترب على ذلك السلوك شيوع التعارض بين الحلفاء نتيجة إهتمامهم الزائد بأهدافهم الشخصية التي في الغالب تتعارض مع أهداف التحالف، والحصول على منافع خاصة بالمنظمة بمفردها وتركز عليها جهودها وليست منافع عامة يستفيد منها جميع الأعضاء في التحالف لذلك تكون المنافع الخاصة أحد أسباب التعارض، ومن العادة وجود قائمة سرية لإهتمامات الحليف يسعى لتحقيقها من خلال التحالف مثل كسب الخبرة والمهارات خاصة أو معرفة أسرار تقنية معينة ولكن في بعض الاحيان يبالغ ويبرز الحليف الاهتمام بها أكثر من اهتمامه بإهتمامات التحالف وأعضائه. كل ذلك يؤكد وجود احتمال بأن يكون الاعضاء غير ملتزمين بالعمل لتحقيق الاهتمامات العامة أو المشتركة بين جميع الاعضاء. وهذا أثر نابع من العلاقة بين الحلفاء.

#### 2.1. أخطار الأداء:

هناك مجموعة من العوامل يكون لها التأثير السلبي على أداء التحالفات الاستراتيجية ومنها حدة المنافسة، المنتجون الجدد، أو الاعضاء الجدد في التحالف، والاختفاض الطلب أو توقفه عن الزيادة، تغيير السياسة الحكومية، ضعف

(1): رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 288، 289 .

إمكانية بعض الحلفاء، تزيد هذه العوامل من احتمال عدم تحقيق الاهداف رغم تعاون الحلفاء. وعلى العكس من النوع الأول فإن أخطار الأداء عامة في جميع الاستراتيجيات بما فيها التحالف الإستراتيجي، لأن أسبابها عامة، بينما النوع الاول فإنه خاص بالتحالفات الاستراتيجية لأنه ينبع من عدم تعاون الحلفاء مع بعضهم.

ومن الملاحظ أن التحالفات تشكل عادة لتقاسم المخاطر، وهذا النوع الذي يتم تقاسمه يسمى أخطار الأداء وليس أخطار التعاون التي تأتي لاحقا بعد تكوين التحالف. فعلى سبيل المثال فإن التحالفات قد تعاون منظمات في التقليل من نسبة المخاطرة التي تتحماها في البحوث والتطوير، وعند عملها للحصول على وفرات الحجم الكبير، وفي المناقصات المشتركة الخاصة بإقامة المشروعات الكبرى، أو عند دخول أسواق جديدة. ومن الممكن النظر إلى هذه التحالفات كلها على أنها تساعد في تقليل احتمال المخاطرة بالنسبة لكل حليف أي أنها أخطار أداء.

يتأثر توقع الحلفاء لحجم المخاطر بدرجة الرقابة والثقة الموجودتين، وتساهم كل منهما في تقليل احتمال المخاطر، فإرتفاع الثقة يعني إرتفاع توقعاتنا من الحلفاء مما يعني أن احتمال وقوع الأحداث غير المتوقعة ضعيفة، كذلك فإن الرقابة تعني القدرة على التأثير على سلوك الحلفاء، وهذا يقلل توقع حدوث الاشياء غير المرغوبة. ولا يوجد احتمال وجود عامل ثالث له نفس التأثير في احتمال وقوع المخاطر بالنسبة للتحالفات، فالثقة تؤدي إلى إنخفاض توقع الحلفاء المخاطر دون القيام بأي شيء من جانب الحلفاء، وعلى العكس من ذلك فإن تأثير الرقابة يحدث نتيجة لإتخاذ زمام المبادرة من الحلفاء وقيامهم بالإجراءات التي تقلل احتمال حدوث ما يسهم في زيادة احتمال إدراك بعضهم أو إدراكهم جميعا لوجود المخاطر أو زيادة احتمال حدوثها. ومن هذا المنطلق فإننا نقرر أن كلا من الثقة والرقابة يساهمان في تقليل فرصة الشعور الحلفاء بالمخاطر.

## 2. العلاقة بين الثقة المبنية على القدرات وأخطار الأداء:

عرفت الثقة بأنها "تحدث عن التوقعات الإيجابية من الآخرين في ظروف تتسم بالمخاطرة"، وهي بذلك شعور شخصي لمتخذ القرار. وعندما نتحدث عن تقليص أخطار الأداء فإن الثقة المبنية على الأداء تكون هي أداة ذلك، وعادة ما ترتبط كفاءة المنظمة بالموارد التي تمتلكها. ولذلك فإنها قد تعود إلى الأصول أو الاموال أو الموارد البشرية أو إلى كفاءتها في مجال الإنتاج أو البحوث والتطوير... إلخ.

وتقدم هذه الأصول الأسس المطلوبة لتحقيق الكفاءة، أو الخبرات المطلوبة للتحالف، ومتى أشارت قدرات الحليف إلى وجود احتمال عال لإنجاز العمال كما هو متوقع من الحليف أو محدد له فإن هذا يترجم إلى إنخفاض خطر الأداء. ويجب أن ندرك أن الثقة المبنية على القدرات لا علاقة لها بالأخطار المبنية على العلاقات، فالمنظمة التي تمتلك العديد من القدرات قد تتبنى السلوك الانتهازي مع حلفائها، وهي بذلك تحدد العلاقات الحالية والمتوقعة.

## 3. علاقة رقابة النتائج بأخطار الأداء:

عرفت الرقابة بأنها " إجراءات تنظم أهداف المنظمة وتتابع تحقيقها"، وأيضاً هي "إجراءات تنظيمية توجه وتفرض قيوداً على المنظمة لتجعلها في حدة نمطية معينة أو لتحقيق أهداف معينة"<sup>(1)</sup>. وينظر إلى الرقابة على أنها أمر جوهري في التحالفات الإستراتيجية ومن الممكن تحقيقها عن طريق الشروط التعاقدية، والترتيبات الإدارية، وهي نوعان: الأول يتجه إلى السيطرة على الحليف، والثاني إلى السيطرة على التحالف. ومن آثارها الجيدة تسهيل التنسيق والتعلم، ولذلك فإنها تصبح مهمة لتحقيق تحالفات بمستوى أداء مرضي.

توجد علاقة واضحة بين أخطار الأداء وبين نتائج التحالف (نتائج أنشطة المنظمات). وهذا مرتبط بتوفر قدر محدود من المعرفة بإجراءات التشغيل سواء كان من الممكن قياس نتائج الأداء بموضوعية أم لا. ومع أننا نعلم أن نتائج الأداء تنتج من عوامل مثل المنافسة، وقصور القدرات فإننا لا نعرف بالضبط تأثير هذه العوامل على أداء التحالف، ومن ناحية أخرى فإن مديري التحالف الذين قدموا من منظمات مختلفة قد لا يتفقوا على مقاييس محددة للأداء، والحلفاء ربما يكونون قد إتفقوا خلال مفاوضات التحالف على الأهداف وعلى مقاييس الأداء، ولكن نتائج المفاوضات تعتمد على قوة كل عضو وعلى ذلك فإن رقابة النتائج تكون مناسبة لأنها توجه إنتباه مديري التحالف إلى أهم مقاييس الأداء التي تساعد المديرين على الإستجابة بأسرع ما يمكن لأخطار الأداء إذا ما وصلت إلى مستوى لا يمكن السكوت عليه.

والخلاصة هو أنه من الممكن تقليص أخطار الأداء في أي تحالف عن طريق رقابة الأداء لا عن طريق أداء رقابة السلوك.

## ثانياً: العلاقة بين الثقة والرقابة ( تأثير الرقابة على الثقة)

اختلفت الآراء حول تأثير الرقابة على الثقة، فالتفكير التقليدي يذكر أن الرقابة محددة ومقلصة للثقة، وعلى العكس من ذلك فإن بعض النظريات ترى أن الرقابة تزيد الثقة نظراً لأنها تقوم على إجراءات محددة محل ثقة العاملين، ولأنها تؤدي إلى وجود سجل للتفوق يستخدم كعامل مشجع على الثقة. ولكن التفكير الأكثر واقعية أن الرقابة سلاح ذو حدين. فالرقابة الرسمية التي تعتمد على قواعد صارمة يجب على الجميع إتباعها قد تقلص إستقلاليتهم و قدراتهم على التفكير مما يقلص الثقة بينهم. أما الرقابة الإجتماعية التي تقوم على القيم المشتركة فإنها تزيد حرمتهم وتفاهمهم وتزيد بالتالي الثقة بينهم.<sup>(2)</sup>

(1): نفس المرجع، ص 293.

(2): بتصرف من: رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 299، 301.

ويجب أن نقول أن الشرح السابق صحيح بالنسبة للثقة المبنية على النية الحسنة للحلفاء، ولكن منطقيًا التفكير السابق صحيح بالنسبة للثقة المبنية على قدرات الحلفاء على القيام بالمطلوب منهم ذلك إذا استخدمنا مقياسًا لنتائج أداء التحالف فإن ذلك يعني أن المنظمة لا تثق بالكامل في قدرات حلفائها ليقرروا الأفضل للتحالف ويقوموا به.

وبمعنى ذلك أن قصور الثقة يقودنا إلى استنتاج أن هناك حاجة لمداومة قياس أداء التحالف ومقارنته بالأهداف الإستراتيجية للتحالف. كذلك فإن التركيز على قياس أداء التحالف قد يعطي انطباعًا بأن على الحليف أن يفي بالمطلوب بنفسه، أي دون مساعدة الحلفاء ومثل ذلك الإنطباع قد يؤدي إلى نتائج سلبية على ثقة في قدرات الحلفاء. و رقابة الأداء تترك للحليف فرصة محدودة للعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية على حساب الأهداف القصيرة الأجل نظرًا للقياس المستمر لأدائه، وسيترتب على ذلك رؤية غير واضحة لقدرات الحليف.

عندما يتم تحديد السلوك والإجراءات للأعضاء في التحالف فمعنى ذلك أننا لا نثق فيهم ولذلك لا نعطيهم الفرصة لأداء الأعمال بطريقتهم الخاصة، وهذا ما ينشر الإحساس بعدم الثقة بين الحلفاء وإذا كانت حرية الحلفاء محدودة فلن يستطيعوا إبراز قدراتهم، وهذا كأن يقلل مستوى الثقة المبنية على القدرات. وعندما يواجه أحد الحلفاء سلوك حليفه فإن ذلك الحليف يفقد قدرًا من إستقلاله ومن المتوقع أنه لا يرضى بذلك، وعليه فإن العلاقات الحادة تسود بينهم.

والرقابة الإجتماعية - الداخلية - من الممكن أن تزيد من مستوى الثقة المبنية على النية الحسنة، فالأعضاء يؤثرون على بعضهم بعضًا عن طريق المعايير والقيم والثقافة والاعتقادات والتفضيلات المشتركة، فلا يتم في هذا النوع تحديد سلوك معين مسبقًا، كما لا يتم تحديد مقاييس صارمة للسلوك، وإنما يؤثر الحلفاء على بعضهم البعض من خلال المقابلات المتتالية والإتصالات وعمليات التطبيع، وهذا يعني دعم الثقة المبنية على النيات الحسنة. فالثقة بين الحلفاء تكون قوية عندما يعتقدون أن السلوك الإنتهازي يتعارض مع القيم والمعتقدات والثقافة ومبادئ ومعايير السلوك، وبالتالي الرقابة الإجتماعية تحسن الثقة المبنية على النوايا الحسنة. وأيضًا تحسن الثقة المبنية على القدرات لأن التعرف على قدرات الآخرين يصبح ممكن عندما يسمح لهم بقدر من الحرية في السلوك وفي تحديد مقاييس الأداء، كذلك فإن تنمية المعايير المشتركة تعني أن هناك ثقة في الحلفاء.

إذن: الرقابة النتائج ورقابة السلوك يخفضان مستوى الثقة المبنية على النية الحسنة، ومستوى الثقة بين أعضاء التحالف. وفي نفس الوقت تعمل الرقابة الإجتماعية على تحسين الثقة المبنية على النوايا الحسنة والمبنية على القدرات وتأثير الرقابة الاجتماعية يزيد عندما يكون مستوى الثقة عاليًا.

### ثالثاً: تخفيض الخطر عن طريق دمج الثقة والرقابة معا

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول أنه يمكن تخفيض الخطر عن طريق تحسين مستوى الثقة أو مستوى الرقابة، كذلك فإنه يمكن استخدامهما معا لتخفيض مستوى الخطر. ومفتاح النجاح هو الدمج المناسب بين أنواع الثقة وأنواع الرقابة<sup>(1)</sup>، مثلاً: نفترض أن مستوى الخطر سواء ذلك الذي يعود إلى العلاقات أو الرقابة، ويعني ذلك أن مستوى الخطر يمكن تخفيضه إلى مستوى منخفض عن طريق دمج الرقابة والثقة معاً، وبالتحديد فإنه إذا كان لدى المنظمة الثقة في حسن نوايا الحلفاء مدعومة برقابة على سلوكهم، فإن المنظمة ستشعر بمستوى منخفض لخطر العلاقات، وذلك نظراً لأن الثقة والرقابة سوف يخفضان احتمال اتجاه سلوك الحليف الانتهازي.

### المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير التحالف

تختلف استراتيجيات التطور والتنمية حسب الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، كما يوجد مجموعة من العوامل تعتبر ضرورية لتحقيق نجاح التحالفات الإستراتيجية.

#### أولاً: إستراتيجيات تطوير وتنمية التحالفات الإستراتيجية

من بين هذه الإستراتيجيات نجد الأنواع التالية:<sup>(2)</sup>

- **ضمان السيطرة عن طريق التكاليف:** بمجرد تقادم المنتج يصبح عادياً استبداله بمنتج جديد بالنسبة للمستهلك حتى لو كان ذو علاقة تجارية ومميزة، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هو عنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى وإعادة تنشيط المبيعات.
- **استغلال الفرص الجديدة في السوق:** من أجل تحديد واستمرارية علاقة التحالف، تبحث المنظمة عن فرصة جديدة للإستثمار بهدف جذب الشريك الأجنبي وهذا بهدف التطوير الداخلي للتكنولوجية، الإندماج، التحالف راسية أو عمودية للتموين، تكوين (عقد المشاركة) Venture-joint.
- **الوصول إلى الكتلة الحرجة:** يقصد بها الحجم الكافي من الإندماج عدة منظمات لنفس النشاط في مؤسسة كبيرة من أجل ضمان بقاءها واستمرارية المنظمة، وهذا لمواجهة التكتلات الأخرى في السوق تحت شعار "الأكبر هو الأفضل".

(1): رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسبوني، مرجع سبق ذكره، ص 301.

(2): أحمد سيد الكردي، إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية- بالتطبيق على جامعة بنها، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، دفعة 2011، ص 25.

➤ العرض الدائم للنتائج: يجب عرض الدائم للنتائج المستنبطة من التحالف وهذا من أجل الإبقاء على الحماس والاستمرارية.

➤ التعرف والحصول على تكنولوجيا الجديدة: تعتبر التكنولوجيا عنصر ضروري للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المنظمات، وللحصول عليها هناك عدة طرق منها: التحالف مع المنظمات الناشئة، التطوير الداخلي للتكنولوجية عن طريق إتفاق الترخيص، التحالف مع المنظمات ذات الخبرة العالمية، الأبحاث والتطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي، وهذا ضمن المجال العلمي للأبحاث من أجل التطوير والتحسين.

➤ التخصص داخل التجزئة من السوق: تكون هذه الإستراتيجية عندما تكون المنظمة غير رائدة في السوق.

➤ الاكتساب المبكر للحصص السوقية: لإكتساب حصص سوقية في أقرب الآجال وقبل المنافسين يتطلب من الشركاء مراعاة النقاط التالية:

✓ تحمل التكاليف الباهظة للأبحاث والتطوير من أجل تحديد الحصص المناسبة.

✓ تحمل الأعباء اللازمة للحملات الإشهارية التي تدوم على الأجل الطويل.

✓ ضمان إمكانية التوزيع للحصص السوقية.

هناك في الحقيقة العديد من الإستراتيجيات التي تساهم في تطوير وتنمية التحالف، حيث لا يمكن حصرها في ظل التغيرات البيئية والأنظمة والأهداف والمصالح والرغبات ويبقى على المنظمة اتخاذ القرار حول الإستراتيجية الملائمة.

### ثانيا: شروط التحالف الإستراتيجي الناجح

ليس بالإمكان أن تكون كل التحالفات ناجحة، وهذا راجع للأساس الذي يبنى عليه التحالف، فإذا كانت كل منظمة ما ترغب من خلال تحالفها الاستحواذ على طاقات المنظمة الأخرى وعلى أسواقها وزبائنها، فإن ذلك يؤدي إلى قيادة مختلفة للتحالف، ويحدث الجذب في اتجاهين مختلفين يؤدي إلى انقطاع خيط التحالف، كما أن عدم رسم أهداف التحالف رسماً جيداً ودقيقاً يؤدي إلى تداخل في المهام، وما يعكر الأجواء أكثر هو ضعف الاتصال . والتحالف لا يعني الاندماج، لذا ينبغي مراعاة ما يلي إذا أريد للتحالف أن يكون ناجحاً<sup>(1)</sup>:

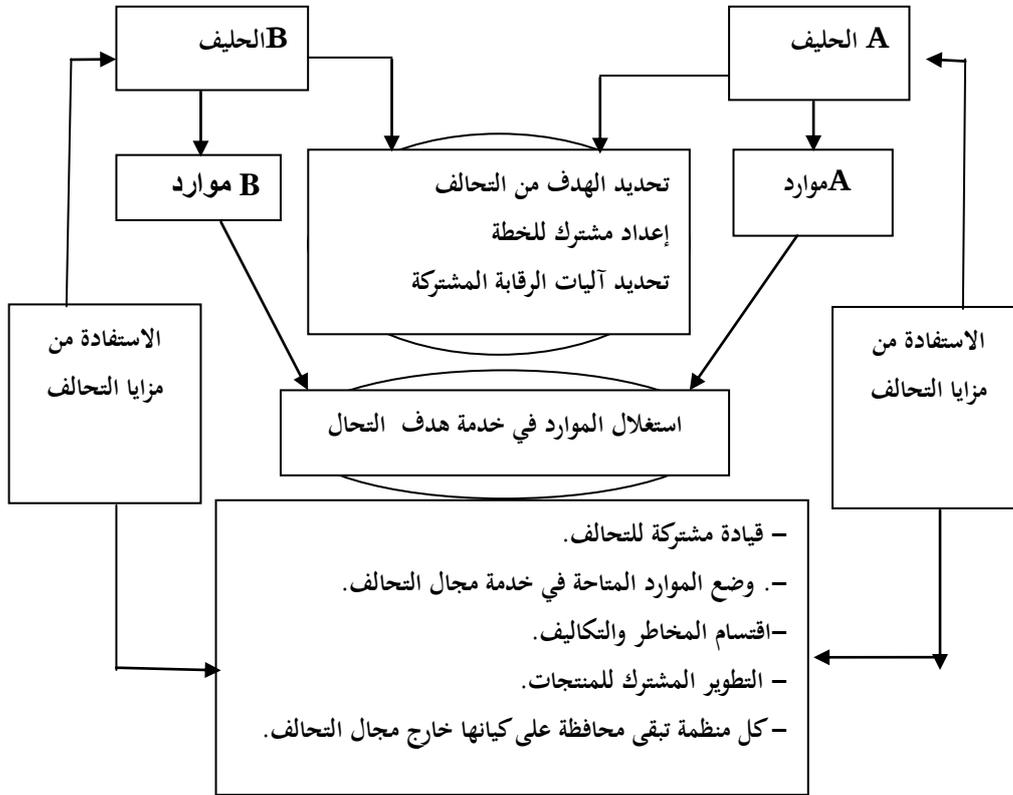
1) الفهم الواضح لقدرات المنظمة الحالية والمستقبلية: لقد أصبح استشراف المستقبل أمراً ممكناً من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي تسمح باستغلال القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمنظمة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أم لا بد لها من تحالف إستراتيجي .

(1):علاش أحمد، منصور الزين، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- (2) التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة: التحالف لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعقدة، وإنما هي قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي للمنظمة الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات المتوقعة .
- (3) معرفة قيم وأهداف الشريك : لا يمكن إقامة تحالفات مع من لا يشارك في تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، ولا يلتزم بشروط التحالف، ولا لمن أهدافه متعارضة مع أهداف المنظمة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو رسالة متعارضة مع رسالة المنظمة.
- (4) إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف: إن التحالف لا يعني دوما إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضا أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لا بد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناجمة عنه، كان التحالف مفيدا للمؤسسة، وإلا امتنعت عن هذا التحالف، وللتوضيح أكثر نذكر أنه من بين المخاطر التي قد تنتج عن التحالف استغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية ولصالحه، وهذا ما يجعل المنظمة تفقد بعضا من المزايا التي اكتسبتها من خلال استثمارات في مجال الإبداع والتطوير، هذا وما زال التقليد غير المرخص به يضر بالمنظمات الاقتصادية التي تنفق الكثير في مجال البحث والتطوير .
- (5) عدم الذوبان: إن التحالف لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المنظمين وظهور منظمة جديدة ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل المنظمة الكبيرة تستحوذ على المنظمة الصغيرة، وإنما يستخدم التحالف لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتحالف يحفظ للمنظمات المتحالفة كيانها .
- (6) الثقة المطلقة: إن انعدام الثقة يعني أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات شريكه دون أن يمنحه أسراره وهذا يؤدي إلى فشل التحالف، لذا يجب أن تكون الثقة متبادلة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له .
- (7) القيادة الفعالة: عندما تسيطر الخصومة على تحالف ما، تفقد الثقة ، وقد يؤدي ذلك إلى خصومات تجعل من التحالف مصدرا للمشاكل، لذا ينبغي بمجرد إقامة التحالف تحديد الفرق والمديرين المسؤولين عن قيادة التحالف والتنسيق بين الأقسام في المنظمين ، ويتطلب ذلك تعاوناً وثقة متبادلة وتركيزاً على مجالات التحالف فقد دون أن يتعدى ذلك إلى أمور جانبية .
- (8) سلامة شبكة المعلومات: إن انسياب المعلومة بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة أساسية في نجاح التحالف، وقد أصبح نظام المعلومات ركيزة أساسية في المنظمات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق والتوسع، وفي حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فإن ذلك يؤدي إلى الشك في

نوايا الآخر، وقد أوردنا سابقا أن الثقة تشكل ركنا أساسيا للتحالف الناجح .  
ويمكن تلخيص التحالفات الاستراتيجية لمنظمتين في شكل بياني كما يلي :

شكل ( 3 - 4 ) : مبادئ التحالف : تصور على أساس أربع نقاط مفتاحية



المصدر: علاش أحمد، منصور الزين، مرجع سبق ذكره، ص 8

يبين الشكل السابق محالفا بين منظمتين استطاعتا تحديد هدف مشترك بينهما، وتسعيا معا لتحفيعه، وادركت كل منظمة استحالة تحقيق الهدف منفردة، إما لضعف الموارد المالية، أو لقلة الخبرة، أو لكون الهدف يحتاج إلى قدرات أكبر من إمكانية كل منظمة على حدة .

✓ يتم أولا تحديد الهدف، ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الهدف، مع الاتفاق أولا على الرقابة المشتركة طلية مدة التحالف، وهذا ما يرفع الشك ويمنع الاحتيايل ويزرع الثقة ويسمح باستمرار التحالف.

✓ بعد ذلك يتم وضع الموارد المتاحة لدى المنظمتين لخدمة هدف التحالف، وليس بالضرورة أن تكون المشاركة بالموارد من نفس النوع، فقد تشارك المنظمة A بالمال وتشارك المنظمة B بالخبرة، فالتحالف أصلا إنما وجد لفقدان إحدى المنظمتين لأحد عناصر القوة، ولا يمنع ذلك أحيانا من تجانس الموارد بين المنظمتين إذا كان الهدف من التحالف هو التوسع أكثر .

✓ يتم استغلال الموارد الموضوعة في خدمة التحالف، ويسمح ذلك باستفادة المنظمتين من النتائج الإيجابية للتحالف.

## المطلب الرابع: نحو أنموذج التحالفات الإستراتيجية

لم يعد كافيا في عالم الأعمال سريع التغير أن يكون لك منتج تنافسي، بل يجب أن تكون منظمتك ككل تنافسية. فالتحالف سبيل لتعزيز القدرة التنافسية في مجال الممارسات الإدارية والتطوير التكنولوجي للمنتج والعمليات، وكذا في التسويق، فالتحالفات الإستراتيجية تهيئ فرصا للتعلم من تجارب الشركاء المتحالف معهم لاكتساب مهارات جديدة منهم.

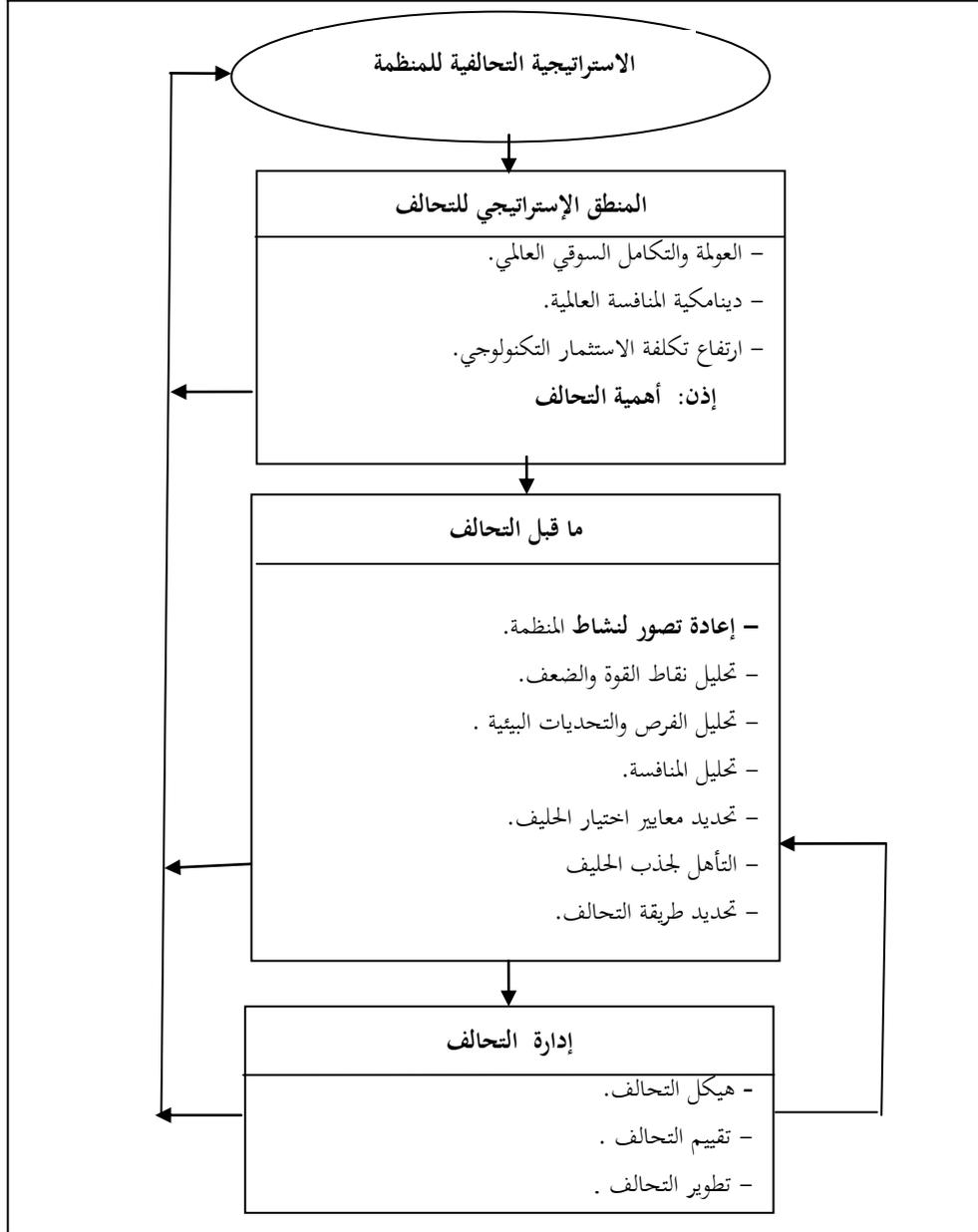
## ➤ ما قبل التحالف

لا يمكن الاتجاه نحو التحالف دون تحليل مسبق، ويتعين في هذا الصدد أن تسعى إلى ما يلي: <sup>(1)</sup>

1. تحليل نقاط الضعف ونواحي القصور وكذا التحديات والفرص القائمة والشبكة في البيئة المحيطة بإعتبارها دواع لاختيار حليف أو أكثر.
  2. مقارنة منظمتك بمنافس قائم (BENCHMAARKIN) في الصناعة التي تنتمي إليها كلما أمكن.
  3. تحليل المنافسة من حيث اتجاهات المنافسين تكنولوجيا وتسويقيا وماليا.
  4. تحليل لعناصر القدرة التنافسية التي تتمتع بها منظمتك كمؤشر لاختيار الحليف الذي يتكامل مع منظمتك ويدعمها ولا يكررها (عناصر القدرة التنافسية).
  5. تحديد معايير إختيار الحليف: تسويقيا، ماليا، وإنتاجيا وبشريا، وكذا تكنولوجيا.
- ويوضح الأنموذج التالي ما يقترحه الكاتب في مجال التحالف الإستراتيجي، ويمكن شرح الأنموذج بإيجاز كما يلي:

(1): أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

الشكل ( 2-5 ) : أنموذج مقترح للتحالف



المصدر : أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص73

1) تمثل إستراتيجية المنظمة نقطة بداية في التحالف الإستراتيجي، فعلى ضوءها تحدد الإدارة أي تحالف تدخل وأي دور تقوم بأدائه في هذا التحالف، وتحدد أنواع وقدر الموارد والكفاءات التي تخصصها لهذا الشأن.

2) كذلك على الإدارة العليا أن تحدد منطق ودواعي التحالف، وهنا تأتي المرحلة التمهيديّة "ما قبل التحالف" والتي تتطلب:

أ- إعادة تصور لنشاط المنظمة مستقبلاً: هل تستمر في تقديم نفس خط الإنتاج أم تطوره؟، هل ستستمر في خدمة نفس السوق أم ستوسعها أم تحجمها؟.

ب- تحليل نقاط القوة في مجالات: مثل تصميم الإنتاج وتكنولوجيا العمليات، والتخطيط الداخلي للمصنع وقنوات وشبكة التوزيع، وحجم الحصة السوقية موزعة على الأسواق.

ج- تحليل الفرص والتحديات: مثل الضبط الحكومي (انفراجاً أم تشديداً) وتحويل رغبات العملاء، وظهور منافس جديد، أو خروج أو تحجيم منافس قائم أو أكثر، أو ارتفاع مؤثر في تكنولوجيا المشتراة.

د- تحليل المنافسة: بالوقوف على عدد واتجاهات المنافسين ومركز أو مرتبة الشركة بينهم، وسياساتهم التكنولوجية والتسويقية والتحالفية وما إلى ذلك.

هـ- تحديد معايير إختيار الحليف: تسويقية ومالية وإنتاجية وبشرية، وكذا تكنولوجيا، بحيث يتهيأ - بالتحالف - تكامل مفيد يوسع قاعدة المنتجات (إن يمشي ذلك مع التوجه الإستراتيجي) ويطور التكنولوجيا ويحسن الجودة.

و- التأهل لجذب الحليف المستهدف: قد يكون ذلك من خلال إعادة التنظيم أو إعادة التكوين المالي أو الإنتاجي أو التسويقي، أو بدخول سوق جديدة أو أكثر. وقد يكون التحالف المسبق مع حليف مهم مكمل إحدى صيغ هذا التأهل.

ز- تحديد طريقة التفاوض وتكتيكاتها: كمدخل لصياغة العقد والإتفاقيات وبما يعظم الإجابة للتحالف ويقلل المخاطر، ويحفظ للشركة المتحالفة حقوقها وامتيازاتها.

3) تبقى يعد ذلك عملية إدارة التحالف، وهذه تشمل هيكلته من حيث تحديد العلاقات التكاملية والتبادلية مع الحليف. ماذا نقدم وماذا نأخذ؟ على أن يخضع هيكل التحالف لتقييم مستمر حيث تقاس العوائد وتقيم القيود أو الخسائر. وقد يؤدي التقييم إلى تطوير التحالف مع نفس الشريك أو توسيع أو تضيق حجم التحالفات مع شريك آخر أو أكثر في نفس مجال التحالف أو في مجالات أخرى. كما قد يؤدي التقييم إلى تطوير للإستراتيجية العامة للمنظمة من حيث المنتجات التي تقدمها و/أو الأسواق التي تخدمها.

## المبحث الثالث : تقييم أداء التحالفات الإستراتيجية

تتعدد أشكال التحالف وبالتالي تتعدد كيفية تقييم أدائه، فهناك التحالف الذي يقام من أجل نقل تكنولوجيا أو الأبحاث فتقاس بتمام هذا الغرض، والتحالف الذي يقام بغرض تعظيم الربح فيكون تقييمه على أساس تحقيق هذا الربح، أما في حالة عدم النجاح فيكون أمام الأطراف أمرين هما: إما إنهاء التحالف أو التفاوض ومراجعة خطوات التطبيق التي إتبعها أطراف التحالف.

## المطلب الأول : تقييم التحالفات الاستراتيجية

بعد ما تم من بناء وإعداد جيد للتحالف من تخطيط وإجراءات التحالف، ثم إدارة التحالفات الإستراتيجية بتحديد المدير ومتخذ القرار ومحاولة وضع أنموذج لإقامة التحالفات ومواجهة المخاطر التي يمكن التعرض إليها أثناء التحالف، تأتي الخطوة النهائية وهي تقييم مشروع التحالفات الإستراتيجية. فتقييم التحالفات الإستراتيجية لها عدة زوايا يمكن تقييمها بدءا بكيفية التنفيذ وأداء إدارة التحالف، وهل نجح أم فشل التحالف، ولماذا؟.

## أولا: تقييم التنفيذ للتحالفات الإستراتيجية

هل تم القيام بما يلي: <sup>(1)</sup>

- 1) تعيين مدير واحد لكل تحالف استراتيجي، وحدد بوضوح مسؤولية التنفيذ.
- 2) تعيين لجنة مشتركة لإدارة التحالف تلتقي بانتظام، فالمقابلات مهمة ولا يمكن إدارة التحالف عن طريق الهاتف.
- 3) إدارة التحالف تعقد لقاءات منتظمة مع المنفذين.
- 4) إعطاء فرصة لتبادل المدخلات والمعلومات العكسية مع الحلفاء.
- 5) مشاركة الإدارة العليا مهمة ليس فقط في مرحلة التكوين بل أيضا في مرحلة تطبيق اتفاقيات التحالفات.
- 6) العمل على التخلص من المفاجآت، وإذا علمت المنظمة بشيء يؤثر على التحالف فمن الواجب إخبار الحلفاء فورا.
- 7) محاول التعلم من الحليف كل ما هو مفيد لمنظمتك .
- 8) من المهم أن تتعرف ما إذا كان حليفك قد قدم المطلوب من العاملين والموارد الأخرى بانتظام، مثل المهارات البشرية التي يقدمها الحليف مهمة جدا في حالة التحالفات لتطوير التقنية.

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسبوني، مرجع سبق ذكره، ص 281.

## ثانياً: إنعكاسات مخاطر التحالف على مجالات أخرى

إن التحالف قد يتعرض لبعض المشاكل والمخاطر التي يكون لها إنعكاسات على مجالات متعددة منها: (1)

1. **انعكاسات التحالف على البيئة:** قد يترتب على التحالف التجاري والإقتصادي تلوث للبيئة التي تقع فيها المنظمة سواء كان ذلك في تلوث المياه أو التربة أو ثقافة المجتمع ككل، ويدفع الثمن المجتمع الذي تقع في دائرته منظمات التحالف، ويتوقف ذلك على نوع النشاط والتحالف المشترك. وقد يكمن الحل في البحث والتعرف على أفضل الأساليب والطرق الحديثة التي تقلل من نسبة التلوث التي قد تسببها بعض الصناعات، ومعالجتها بشكل متطور لا يؤثر على البيئة.
2. **إنعكاسات التحالف على حماية المستهلك:** قد يطغى هدف الربح والتوسع والإبتكار على حماية المستهلك وذلك بتقديم سلع وخدمات ضارة أو سامة أو للتجربة أو ذات أسعار مرتفعة أو تنقل عادات إستهلاكية تتناقى مع قيم المجتمع مثل عادات الأكل السريع وما يتبعها من نتائج. ويظهر ذلك بالفعل بعد تطبيق إتفاقيات الجات وفتح الأسواق للمنتجات العالمية . وهنا يأتي دور الجمعيات الأهلية وجمعيات حماية المستهلك وتوعية أفراد المجتمع للنهوض بثقافته، وكذلك يجب على الحكومات أن تسعى الى زيادة مستوى تعليمهم وتوعيتهم محلياً.
3. **توقع الإحتكارات وكسر المناخ التنافسي:** يترتب أحياناً على إنشاء تحالفات بين المنظمات الكبرى خلق مراكز تجارية إحتكارية ضخمة بما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور المراكز التنافسية لبقية المنظمات ومن ثم عدم تكافؤ الفرص التنافسية .
4. **ظهور أسواق بائعين لا مشتركين:** تؤدي التحالفات التجارية إلى ظهور أسواق بائعين وتدهور أو غياب أسواق المشترين، حيث تصبح قوة السوق في أيدي عدد محدود من التحالفات ومن ثم إستغلال طبيعة المستهلكين والمشتريين. لكن يمكن التغلب على هذه الظاهرة بزيادة وعي المستهلكين وزيادة عدد المنافسين وتنوع المنتجات مما يخدم المستهلك النهائي، فتقل الأسعار وتزيد تسهيلات الدفع والخصومات مما يؤدي إلى خلق أساليب ترويجية مبتكرة لبيع المنتجات و الخدمات.
5. **تغير مركز الصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم:** سوف ينخفض المركز التنافسي للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للشركات العملاقة الناتجة عن تحالفات تجارية واقتصادية لمشروعات؟ فهناك احتمالات لتدهور فرص نمو الصناعات والمشروعات الصغيرة والتعاونيات الصغيرة والحرفيين وغيرهم. والعلاج يكون في عقد إجتماع يسمح بالتعاون والمنافسة التعاونية والمعرفة بين قطاعات الاعمال المختلفة لتحقيق الاستفادة القصوى من كل الانشطة

(1): بتصرف من: إيمان وديع، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 59.

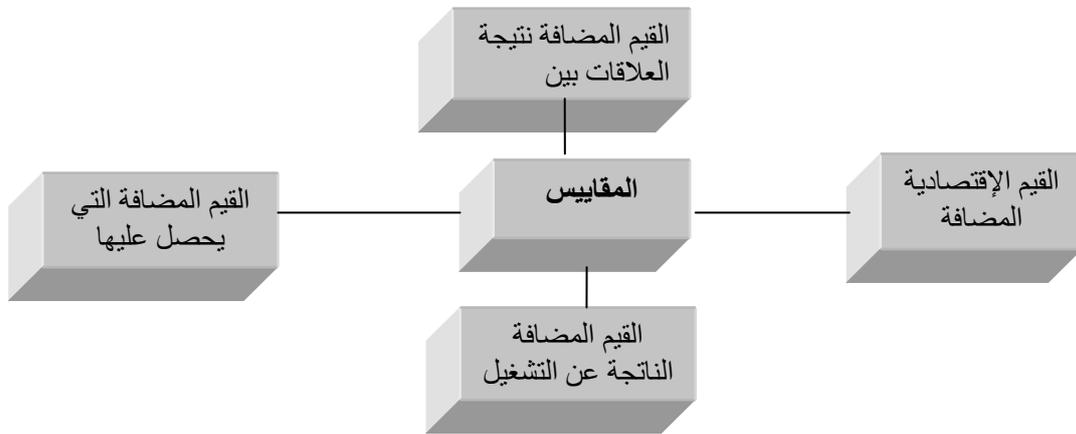
المتاحة في السوق.

6. **القضاء على الصناعات الوطنية والحمائية:** قد يؤدي التعاون بين المنظمات الكبرى العملاقة إلى إنشاء كيانات ضخمة تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية فيظل إلغاء الحماية والسماح للمنظمات العالمية بغزو الأسواق. والحل قد يكون في إقامة تحالفات إستراتيجية بين المنظمات المحلية لتزداد قدراتها على المنافسة العالمية وتحسين ورفع أدائها والإرتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات.

### ثالثاً: قياس الأداء في التحالفات الإستراتيجية

يساعد قياس الأداء بطريقة صحيحة منذ البداية الحلفاء على التعرف على موقف التحالف في أي لحظة، وتبني مقاييس صحيحة لأداء التحالفات يؤكد أن التحالف يسير في الإتجاه الصحيح. وأخيراً فإن الانتباه إلى العلاقة القائمة بين الحلفاء يساعد على التأكد من أن الطرفين سيحصلان على أفضل النتائج من التحالف. و يجب التأكد من إستخدام المقاييس المناسبة الموثوقة، كما أن المقاييس تفحص كل أنواع مصادر القيم التي يكون لها دور في تحديد العائد النهائي للتحالف كما هو موضح في الشكل التالي :

### الشكل ( 3 - 6 ) : مقياس مركب لأداء التحالفات الإستراتيجية



القيمة التي أضافتها التحالفات : النتائج المالية \*تأثير العلاقات

المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 310.

رابعاً: مكونات مقاييس الأداء

ان مدير التحالف في المنظمة يكون مهتماً بخمسة عناصر هي: حوافز الحليف للتحالف، وقدراته، وموارده، إجراءات التطوير لديه، وثقافته التنظيمية.<sup>(1)</sup>

1. **القدرات:** بالنسبة للحلفاء المحفزين بتنمية المنتجات الجديدة، فإن قدرات التصميم والقدرات الفنية هي الأكثر أهمية في هذا المجال. وتعتبر درجة إمتلاك الحليف لتلك القدرات أساس إتخاذ قرار التحالف. ولكن هذه القدرات قد تتغير خلال فترة التحالف. وأهم ما سيتغير بالتأكيد هو تقدير مدير التحالف لقدرات الحليف بسبب الحصول على معلومات مؤكدة. ومن المهم أيضاً التأكد يمتلك القدرات المطلوبة، ومن الواجب أن يتناقص عدم التأكد في هذا المجال بمرور الوقت على تكوين التحالف-أي مع نمو التحالف. كذلك فإن عدم توافق القدرات ينبغي أن يتناقص مع نمو التحالف بأياً بحيث تصبح للعمل المطلوب. وموقع القدرات لدى الحليف أو الحلفاء قضية ينبغي الإهتمام بها.

2. **الموارد:** المقصود بالموارد هنا الموارد المالية والإدارية. هل لدى الحليف المهارات اللازمة لإدارة التحالف، هل تنمو قدراتهم؟ هل يتم تبديل من إكتسب هذه الخبرات؟

3. **إجراءات التطوير:** تقدم إجراءات التطوير مجموعة من القضايا المهمة التي يجب أن يهتم بها مدير التحالف: قدراتهم، نضج هذه الإجراءات، مدى تناسبها مع عمل معين ومدى تناسبها مع بعضها البعض.

4. **الثقافة:** أظهرت الدراسات أن توافق ثقافة المنظمات المتحالفة يزيد فرصة نجاح التحالف. ومن الواجب أن ندرك أن الثقافة لا تتغير بسرعة، ولكن إدراك مدير التحالف للتوافق هو الذي سيتغير. فإذا أدرك مدير التحالف أن هناك عدم توافق بين ثقافات الحلفاء فإن عليه أن يتخذ من الإجراءات ما يحقق التوافق ومع أن هناك مقاييس متطورة للثقافة التنظيمية إلا أنها تعتبر في مراحلها الأولى من التطور بالنسبة للتحالف الاستراتيجي. ويعتبر عدم توافق الحلفاء مصدر لكثير من المشاكل بالنسبة للتحالفات الإستراتيجية مثل الفروض الخاطئة حول حوافز الحلفاء وسوء فهم أفعال الحلفاء وأقوالهم. ولذلك فإن على مدير التحالف مراجعة مدى توافق الثقافات أو عدم توافقها بانتظام.

5. **الثقة:** يعتبر تقدير مدير التحالف لحوافز الحلفاء وقدراتهم ومواردهم ذات الصلة وثيقة بأخطار التحالف. إذا كان مستوى الثقة منخفضاً فإن درجة الخطر تكون عالية. ومن الملاحظ أن قضايا الحوافز والقدرات والموارد ذات تأثير كبير على درجة الخطر الموجود في التحالف. ومن واجب مدير التحالف العمل على تخفيض ذلك الخطر الى أدنى مستوى ممكن.

(1): رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 316

خامسا: خصائص وأشكال المقاييس

ينبغي أن يتحقق في المقاييس المستخدمة لمراجعة نجاح التحالفات عدد من الخصائص منها: (1)

1. قياس كل القضايا المهمة.
2. الوضوح والبساطة- عدم التعقيد- وذلك بالنسبة لمدير التحالف، ومتخذي القرارات في التحالف.
3. عدم الاعتماد على بيانات معقدة أو صعبة التنمية أو التجميع.
4. يجب أن تسمح بالمراجعة المنتظمة للتحالف، بحيث تجنبنا المشاكل المرتبة على تأخر المعلومات العكسية التي تحتاج إليها الإدارة.
5. أن تناسب الظروف، وأن تنتج بيانات دقيقة تساعد نظم أو أساليب الرقابة المستخدمة في التحالف عندما يقتضي الأمر ذلك.

كما تأخذ المقاييس المستخدمة في التحالفات عددا من الاشكال منها:

1. تنمية الأسئلة على مقاييس متدرجة مثل: مقياس "ليكارت" كما هو وارد في المثال الآتي: يرغب مدير التحالف في التعرف على وضوح حوافر حليفه بحيث يستطيع أن يتصرف بناء على المعلومات التي يحصل عليها، وبحيث تستطيع تحقيق إتصالات جيدة في هذا الشأن. وقد يتحقق ذلك عن طريق توجيه السؤال بالطريقة الآتية: استخدام المقياس الآتي في الإجابة على ما يلي:

لا أوافق بشدة 1 2 3 4 5 6 7 8 أوافق بشدة

العبارة: " لدينا فهم واضح لحوافر شركائنا على التحالف "

2. مقاييس كمية-دقيقة. مثل توجيه أسئلة عن التفقات النقدية للحلفاء أو التدفقات النقدية المحتملة عن منتج معين تمت تنميته عن طريق التحالف.

(1): بتصرف من : رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني ، مرجع سبق ذكره، ص ص 318، 323 .

سادسا: معايير قياس الأداء في التحالف

يوضح الجدول التالي جملة من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في قياس أداء التحالف الاستراتيجي في عدة مجالات:

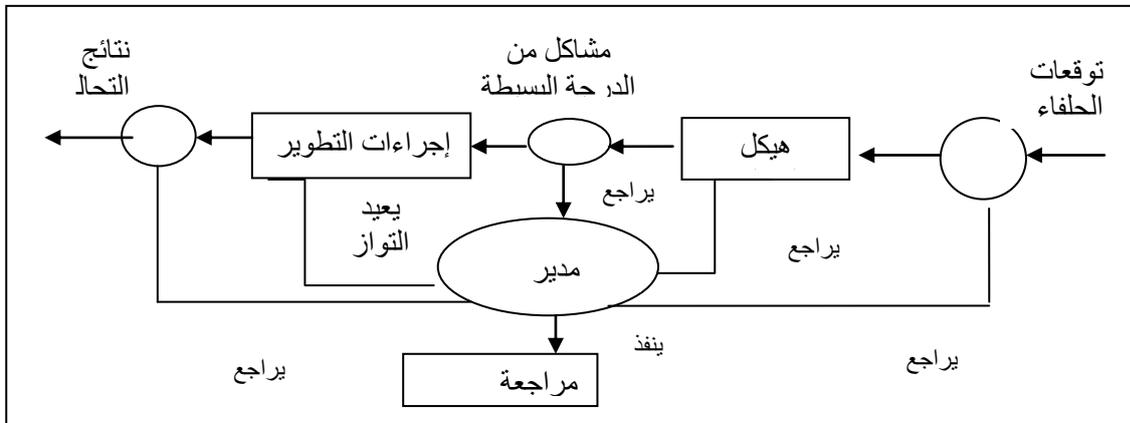
جدول (3 - 3): معايير قياس الاداء في التحالف

<p>تنافسي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كسب نصيب سوقي.</li> <li>- التحكم في المعلومات المتسربة للمنافسين.</li> <li>- التغلب على المنافسين.</li> </ul>	<p>إدارة العمليات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقات جيدة مع الشريك ولا تعارض.</li> <li>- تطوير الموارد البشرية.</li> <li>- الروح المعنوية العالية للعاملين.</li> <li>- مقابلة المسؤولية الإجتماعي.</li> </ul>
<p>تسويقي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المبيعات الكلية.</li> <li>- رضا العميل / المستهلك.</li> <li>- التعمق في حاجات العميل / المستهلك.</li> <li>- تسهيل مبيعات بعض المنتجات.</li> </ul>	<p>التعلم التنظيمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم الأسواق الجديدة.</li> <li>- تعلم تكنولوجيا جديدة.</li> <li>- قصر دورة الابحاث والتطوير.</li> <li>- تطوير الأساليب الإدارية.</li> <li>- تطوير الابتكارات التكنولوجية.</li> <li>- تولد فرص جديدة.</li> </ul>
	<p>المالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على الإستثمار.</li> <li>- العائد على الأصول.</li> </ul>

المصدر : ملاك طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، 294.

ويلخص الشكل الآتي الأدوار التي ينبغي أن يؤديها مدير التحالف فيما يتعلق بقياس أداء التحالف:

شكل (3 - 7) أدوار المدير المتعلقة بقياس أداء التحالف



المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 323.

## المطلب الثاني: نجاح أو فشل التحالفات الاستراتيجية

ذكر بعض الباحثين والمنظمات الإستشارية الإدارية أن مقياس النجاح أو الفشل هو باستخدام عوامل مثل مدة التحالف، وطرق الخروج منها، ولكن هذه الطرق غير مناسبة لقياس آثار التحالف المالي وغير المالي. لذلك أفضل طريقة للباحثين تكون بتوجيه بعض أسئلة للمنظمات المتحالفة مثل: هل حقق التحالف الأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها عند عقد التحالف؟، هل حصلت المنظمات المتحالفة على مزايا الأخرى بالإضافة إلى تلك التي كانت متوقعة وقت عقد التحالف؟.

## أولاً: مقاييس نجاح وفشل التحالفات

من أهم العقبات التي تواجه إدارة التحالف صعوبة قياس آثار ونتائج التحالفات. لذلك قامت تلك المنظمات بوضع مقاييس مالية وإستراتيجية للقياس، كما قامت بمراجعات لتحالفاتها بعد انتهائها للتعرف على الدروس المستفادة من تلك التحالفات.<sup>(1)</sup>

1. إعتياد الكثير من المنظمات أن تستخدم مقاييس مالية فقط، ولكن المقاييس المالية لم تنجح في التعرف على المزايا الدقيقة الأخرى التي حصلت عليها المنظمات من التحالفات، كما فشلت في التعرف على نمو العلاقة بين الحلفاء.

2. الكثير من المنظمات تتردد في فحص حالات الفشل لعناية والإستفادة منها. والمنظمات تشرع في إبعاد نفسها عن التحالفات الفاشلة بدلا من الإستفادة من الفرص المتاحة للتعلم عند فشل التحالفات.

3. التحالفات في مجال البحوث والتطوير فإنه من الواجب أن تستنبط تلك المقاييس من الأهداف التي أنشئ التحالف من أجلها مثلها مثل التحالف في مجال التسويق. مثل التحالف في مجال البحث والتطوير عقد ليحقق أهداف مثل: إكتساب المعارف المرتبطة بالتقنية، تأثير المعارف التي تم الحصول عليها، تقليل تسرب المعارف... إلخ. ونشير هنا إلى أن مقاييس الأداء لا بد أن ترتبط بهذه الأهداف ونفس هذا الكلام بالنسبة للتحالفات في مجال التسويق وإن كانت الأهداف مختلفة.

4. تميل المنظمات إلى التركيز على هيكل التحالف بدلا من إستراتيجياتها وهذا وإن كان مبررا من الناحية القانونية، إلا أننا وبدون الرجوع إلى التحالف لن نستطيع تنمية مقاييس دقيقة.

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 214.

الخصائص التي يجب مراعاتها في المقاييس و هي:<sup>(1)</sup>

- ✓ أن يستخدم كل عضو مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لقياس مدى التقدم نحو الاهداف الاستراتيجية والمالية ، بالإضافة إلى التعرف على قوة التحالف.
- ✓ أن يتم التقييم في المواعيد المناسبة ذلك أن المراجعة الدورية تسمح للإدارة بالتعرف على المشاكل ودراستها مبكرا، بينما التقييم الذي يتم بعد انتهاء التحالف يسمح بالحصول على الدروس المفيدة.
- ✓ ربط أداء التحالف بأداء المنظمات المتحالفة، فالربط بين الإثنين يعطينا رؤية واضحة لما حققه كل عضو، ويمكننا من التعرف على طرق تقوية التحالف- أي على دور ومسؤولية كل عضو في هذا المجال.

ثانيا: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية العالمية

توجد عوامل ضرورية لنجاح التحالفات الإستراتيجية العالمية بالأخص<sup>(2)</sup>:

- 1) تطبيق رسالة للمشاركة في توفر النجاح المشترك المتوقع من خلال التعاون والتفاهم بين الأطراف.
  - 2) الإستراتيجية التي تجنب الصراعات والمنازعات.
  - 3) يعتبر الحوار والتفاهم أساس التعامل والمساواة في العلاقات التي تبني قاعدة رئيسة لتحقيق التوازن بين الشركاء.
  - 4) توفر ثقافة للتعاون والقيم المشتركة.
  - 5) بناء تنظيم قوي يتناسب مع الإدارة العالمية للهيكل الجديد .
  - 6) يجب أن تشمل الإدارة اتفاقية الشراكة الإستراتيجية تحديدا واضحا للقرارات وكيفية الإختيار بين البدائل ومعالجة المخاطر وحسم المنازعات وخطوط السلطة.
- يتضح مما سبق أن البيئة التنافسية دائمة التغيير وتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء أو حلفاء إستراتيجيين لمواجهة المخاطر، وخاصة الحلفاء الجدد في الأسواق العالمية .ويرتبط منطق هذا التحالف بالرغبة في التنافس العالمي من خلال:<sup>(3)</sup>

- ✓ الاشتراك في تبادل الخبرات والإمكانيات التكنولوجية.
- ✓ أهمية الاستفادة من التكاليف الثابتة المتاحة فعلا في تعظيم الأرباح.
- ✓ تجنب مخاطر رأس المال الأجنبي.

أيضا يوجد أسباب لنجاح التحالفات منها :<sup>(1)</sup>

(1): مرجع سبق ذكره، ص 214 .

(2): فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص34.

(3): مرجع سبق ذكره، ص26.

1. **توافق الحلفاء:** يعني تماثل النمط الإدارية الثقافة التنظيمية وقد تصل إلى التماثل في الأهداف وفي مجالات التشغيل يدعمان التحالفات الإستراتيجية. كذلك القدرات التنافسية المتناسقة للشركات لها تأثيرا كبيرا على تكوين التحالف، لذلك نستطيع أن نقول أن هناك ارتباطا إيجابيا بين مستوى تماثل المنظمات ونجاح التحالفات الإستراتيجية.

2. **الاتجاه الإستراتيجي للمنظمات المتحالفة:** التحالفات تشكل بناءا على إستراتيجيات إدارة المنظمة، وإستراتيجيتها للتغلب على نقص الموارد وعلاقتها مع منظمات أخرى، أما خصائص العلاقات الإستراتيجية فإنها تتكل عن الثقة، والاتصالات، والإلتزام، التعاون.

فزيادة الثقة تزيد من احتمال نجاح التحالفات. ومقارنة التحالفات الناجحة مع الفاشلة يوضح أن التحالفات الناجحة تتميز بمستوى أعلى من الإتصالات الجيدة، ومقاسمة المعلومات، والمشاركة في التخطيط. كذلك كلما ارتفع مستوى إلتزام الحلفاء كلما إتسع نطاق ومستوى التعاون بين الحلفاء وزادت احتمالات نجاح التحالفات.

### ثالثا: إستراتيجيات تحقيق النجاح

المنظمات الناجحة تستخدم الإستراتيجيات التالية: (2)

1. ملاءم الفجوات بين الطلب والعرض: تستخدم المنظمات قدراتها لملاءم هذه الفجوات الموجودة بين العرض والطلب في السوق.

تضمن تحالفات الأمور غير الملموسة (المنظورة): في التحالف الذي عقد بين ميكروسوفت و NBC (شركة تلفزيون أمريكية) فقدمت NBC قدراتها في مجال التحرير بينما قدمت ميكروسوفت قدراتها في مجال برامج الكمبيوتر وقد اشتركت معا في تعيين صحفيين يعملون لخدمة التحالف. وقد نجح هذا التحالف المسمى " MSNBC.com "

2. العمل على تكوين ودعم قيمة المنظمة المتحالفة: يجب أن تركز المنظمات على الأنشطة التي تدعم المنظمة وحلفائها.

3. تقديم عدد معين من المشروعات: تستخدم المنظمات الناجحة التحالفات لتقديم عدد معين من المشروعات المستقبلية وقد فعلت ذلك منظمة ديوبونت الشهيرة في مجال الكيماويات عندما تحالفت مع إحدى شركات الانترنت القابضة- إنترنت كبيتال قروب التي تدير 55 منظمة من منظمات الانترنت العاملة في مجال التجارة الالكترونية بين

(2)،(3): بتصرف من: رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره ص 219.

المنظمات. وبعد أقل من سنة واحدة حاولت ديوبونت أن تقيم مع عشر منظمات من زملائها تحالفا لإقامة سوق عالمي للمنتجات الكيماوية.

4. تكوين شبكة من التحالفات: لا تكتفي المنظمة الناجحة بتحالف واحد، بل إنها تقيم شبكة من التحالفات. فنجاح منظمة AOL يرجع إلى دخولها في شبكة من التحالفات التي تقدم المنتجات والتقنيات للعملاء، وترى المنظمة أن كل حليف جديد يقدم مزيدا من الخدمات للعملاء.

كما تحقق المنظمات المتحالف النجاح عن طريق البراعة في تكوين التحالفات وذلك بالتركيز على الجودة وليس الكمية، وبالعامل على تكوين التنظيم الجيد الذي يستطيع التحرك بالسرعة نحو الأنشطة والأهداف السليمة، ونجاح التحالفات يعتمد على حصول الحليف على حق تقديم منتج معين أو استخدام أصول أو حقوق معينة.

#### رابعاً: أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية

يخلط الباحثون بين مصطلح إنهاء التحالف (Alliances Termination) وبين مصطلح فشل التحالف (Alliances Failure)، حيث يعني مصطلح إنهاء التحالف تحقيق الهدف والسبب الرئيس من إقامة لتحالف وبالتالي تنافي الغرض من الاستمرارية فيه. أما مصطلح فشل التحالف فيعني وجود خلاف أو إختلاف أدى إلى عدم الاستمرارية فيه<sup>(1)</sup>. وعلى الرغم من تمتع التحالفات بالجاذبية إلا أنها تتصف في نفس الوقت بالصعوبة والتشابك. فالتحالف ليس مجرد أداء مشترك، إنما هو إلتزام بين الاطراف المتحالفة يتطلب التعاون وتوفر الثقة وإبرام العقود. أما بالنسبة لأسباب الفشل أو تفكك التحالف فهي كثيرة فنجد منها ما يلي:<sup>(2)</sup>

#### 1) أسباب تدل على تقلص اهتمام الإدارة العليا بالتحالفات:

لأسباب عديدة منها:

1. عدم وجود التعاون المنشود بين الحلفاء.
2. السلوك الانتهازي بين أعضاء التحالف.
- وهذين السببين يؤثران على تكوين التحالفات، ويزرعان الشك في قلوب المتحالفين نحو بعضهم البعض.
3. عدم وضوح أهداف الحلفاء أو التحالف.
4. عدم إعطاء الإدارة العليا الاهتمام الكافي للتحالف.
5. تعارض ثقافات الحلفاء.
6. عدم وجود إستراتيجية إدارية للتحالف.

(1): ملاك طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 293 .

(2): مرجع سبق ذكره، ص 217

7. تغيير انتباه الإدارة .

8. الدخول في تحالفات كموضة.

9. ترك الخبراء في تحالف العمل في المنظمة ، أو انتقالهم إلى إدارة أخرى بالشركة.

## (2) أسباب تفكك التحالفات : نجد منها

1. تغيير الظروف، ومعدل النمو منخفض.

2. التركيز في الصناعة.

3. مدة التحالف. والتنافس بين الحلفاء.

4. خصائص التحالف مثل الاستقلال.

## (3) المشاكل المتوقعة:

ربما تواجه الشركات في بداية التحالف مشاكل ، ولا يمكن تجنبها خلال حياة التحالف ، وقد تؤدي إلى تفكك التحالف وفشله، فلن يستمر التحالف بدون تعاون الحلفاء لحلها. ومن المهم أن نعرف أن هذه العلاقة (التحالف) قد تتعرض لبعض المآزق التي من أكثرها شيوعا ما يلي: (1)

- الخوف من المجهول، وعدم الصبر.

- بدء علاقة التحالف بسرعة.

- الاتصالات السيئة.

- مشاكل مرتبطة بالثقة والمعلومات السرية.

- الكبر والعجرفة.

- الاعتماد الزائد على علاقات التحالف.

- الوقت والموارد البشرية المطلوبة.

- البعد الجغرافي.

وفي كتابات أخرى نجد الأسباب الست الأكثر شيوعا والتي تؤدي إلى فشل التحالف هي: (2)

(1) **سوء إدارة المشروع** : المنظمات العاملة في تحالفات يجب أن تستمر في رصد مدى سرعة تحرك والتقدم التكنولوجي فقد يحدثت عدليل الافتراضات والتناجج المتوقعة التي كانت سائدة عندما تم التوقيع على صفقات، المشكلة تبدأ عندما نقلل التنفيذ ولا يتم تبين كم من الوقت والطاقة يجب أن تلتزم بها إدارة التحالف.

(2) **الجمود الاستراتيجي** : ظهور صراعات غير متوقعة في الاهداف وخطط العمل وقد تؤدي عمليات تغيير جذري في تحالف معين.

(1): رفعت السيد عوضي ، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره ، ص 272.

(2): Natalia Cojohari , « the compé,titive advantage of strategic alliance», universitatea « Alecu Russo »,Bălți,7.

- 3) فقدان السيطرة على الاستراتيجية الأساسية: على كل حليف أو الشركاء التخلي عن بعض السيطرة مع توقع الحصول على عوائد مشتركة، إذا أحد المشاركين يعتمد على نحو غير ملائم للتحالف من أجل النمو، و يمكن أن تغفل الاستراتيجية العامة لقطاع الأعمال، وتفشل في التركيز على أعمالها الخاصة، وهذا من أسوأ الأشياء التي قد تحدث من خلال التحالف الاستراتيجي يتحول الشريك إلى منافس.
- 4) التركيز على الفوائد للشركاء: فشل الطرفان على العمل في إنسجام، و البحث من طرف كل شريك فيما يمكنه الحصول عليه من التحالف على حساب الآخر.
- 5) غياب الاهداف المحددة: الفشل في الإتفاق على الاهداف والغايات المحددة ومثل العائد على الاستثمار والحصة السوقية وتوسيع السوق، احتواء مما يؤدي إلى صعوبات غير متوقعة.
- 6) سوء اختيار الشريك: الفشل في اختيار الشريك المناسب يمكن أن تجعل حتى أفضل صفقة ناجحة لفاشلة، مثل سمات عمل تحالف جنرال موتورز مع الشركة الكويتية، دايو، لإنتاج بونتياك دروز إيجابية وعالية.

#### المطلب الثالث: تجديد التحالف وعدم استقرارية التحالف

وصفت التحالفات بأنها سباق التعلم مع السيادة، ومن هو أسرع في التعلم من الطرف الآخر، ومن الواضح أن هناك راجون وهناك خاسرون في سناريو عدم الاستقرار الذي تتعرض له بعض التحالفات نتيجة لظروف خاصة قد تمر بها، ومع ذلك تعيش بعض التحالفات وخاصة الدولية وتزدهر لسنوات عديدة مع إزدياد تعاون الطرفين في علاقة مربحة للطرفين وهذا ما يجعل التحالفات أكثر إستقراراً عن سواها كما تبحت عن تواصل التعاون والتعاملات مع بعض تحت شعار تجديد التحالف.

#### أولاً: تجديد التحالف مع الشركاء السابقين (الحلفاء السابقين)

بعد سنوات من التعاون الناجح تعمل المنظمتين المتحلفتين كفريق واحد، يتميز بالفهم المشترك والإحترام المتبادل لمهارات كل منهما ومفاهيم مشتركة تحظى بالناية، وتعنى بالكيفية التي تفكر بها كل منظمة، وينبع هذا التوافق من الخبرة، علاوة على الجهود الخاصة التي تبذل لبناء معرفة متبادلة، وهكذا يتم حل المشاكل بشكل أسرع وأيسر، وفق كل هذا وذاك قد يتوفر الكثير من الإرتياح. هذه التجربة بين أي منظمتين في تحالف إستراتيجي ناجح لعدة سنوات تجعل التعاون في مشروع أو برنامج جديد أيسر. لذا رغبات الشريك والحليف لها بعض الوزن عندما يحين بدأ عمل جديد. كما يقال " فلا يمكن التخلص من شريك طالما أقام معك علاقة طيبة طويلة الأجل مجرد أنه أراد المشاركة في برنامج جديد".

فالعامل الجديد يحسن من التوافق ويجعل الحكم على الإلتزامات الجديدة أمراً سهلاً وتكون المكاسب الاستراتيجية كذلك بارزة الأهمية، فمنحنى التعلم المشترك يؤدي إلى خفض من النفقات، وعمليات التوافق المتبادلة تقلل من زمن الإستجابة، أما التآلف والاحترام فيحطمان الحواجز الناجمة عن العقد مما يشجع قيام مستويات عليا من الابتكار. (1)

غير أن هناك مبررات طيبة في التفكير في حليف وشريك مختلف مثلاً عندما تتغير الظروف فكل منظمة مسؤول عن بقائها، والبقاء مع الحليف الحالي لا يمثل أي نوع من الحكمة إذا كان على حساب إستقلالك. وكذلك إذا لم يحافظ الحليف على قدراته، أو ظهرت موارد مميزة جديدة في مكان آخر، أو جعلت ظروف السوق المتغيرة مهارات أخرى أكثر جاذبية، فإنك تكون مرغماً بدافع من مصلحة ذاتية أن تفكر في إجراء تغيير.

#### ثانياً: عدم استقرارية التحالفات

تعرف عدم استقرارية التحالف بأنها تحول كبير في حالة العلاقة التي لم يتم التخطيط لها بالشكل الجيد ولم تكن ناضجة من منظور أحد الطرفين أو كلاهما، فمن أهم المشاكل التي قد تواجه التحالفات هي أن يهتم أحد أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب الطرف أو الأطراف الأخرى، فيتعلم منه حتى يشعر الآخر أنه ينهل من معرفته وثقافته فتتحول العلاقة فيما بعد إلى صراع. فإذا قام الطرف الاجنبي بزيادة معرفته بخبايا السوق المحلي فإن ذلك سوف يؤدي إلى قلب ميزان القوى، ويشكك في حجم المصالح ومدى الإستفادة المتبادلة بين الطرفين فالقاعدة التعاونية تتلاشى بين الطرفين، مما يؤدي إلى عدم إستقرارية المشروع (2).

كما لا يجب أن يكون الإستقرار هو هدف التحالف فقد يكون التحالف إنتقائياً أو مرحلياً الهدف منه الإنتقال بأحد الأطراف المتحالفة إلى درجة علمية أعلى وهناك مظهر آخر مرتبط بعدم الإستقرار والنتائج عن تنوع وإختلاف المستويات الثقافية لشركاء التحالف، وإختلاف الثقافات سوف تمنعهم من التعامل معاً بشكل جيد مما يسهل عدم إستقرارية التحالف، وبالتأكيد سيواجهون صعوبة في إدارتهم.

(1):جوردان د. لويس ، مرجع سبق ذكره ، ص 337.

(2): إيمان وديع ، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

## المبحث الرابع : التحالفات الإستراتيجية وأثرها على التنافسية والقدرة التنافسية

بعدها تم التعرض إلى إستراتيجية التحالف الاستراتيجي من كافة الجوانب، سنركز في هذا المبحث على الدور الذي يلعبه التحالف الإستراتيجي وكيف يمكن إستخدامه لتحقيق القدرة التنافسية وتعزيزها وتحسين تنافسية المنظمات.

## المطلب الأول: تأثير التحالف على الديناميكية التنافسية

سنقوم في هذا الجزء من البحث التركيز على سؤال جوهري مفاده: ما تأثير التحالف الإستراتيجي على ديناميكية التنافس؟ أو بمعنى آخر كيف تتم الموازنة بين التعاون والتنافس ضمن إطار التحالف الإستراتيجي.

إن التحالف الإستراتيجي بين المنظمات لم يعد مقتصرًا على التحالف التقليدي بين منظمين بل نرى اليوم مجموعة من المنظمات المترابطة فيما بينها على شكل شبكة من العلاقات من أجل تحقيق غرض مشترك، مما خلق شكلاً جديداً من المنافسة إنتشر على مستوى الأسواق المحلية وخاصة العالمية أطلق عليه المجموعة مقابل المجموعة ( Group Versus Group) وهناك من يطلق عليها شبكات

(Networks) أو عنائد (Clusters) أو مجموعات (كوكبة) (Constellations) وهذه الشبكات تتكون من مجموعات من المنظمات المترابطة فيما بينها بالعلاقات واسعة ومتداخلة<sup>(1)</sup>.

ومن الأمثلة في ذلك في مجال صناعة السيارات، شبكة منظمة (GM) التي تتضمن ومنظمة (toyota)، ومنظمة (Suzuki) ومنظمة (Isuzu) ومنظمة (Saab) التي تتنافس على مستوى عالمي مع مجموعة شركة (Ford) والتي تتكون من كل من منظمة (Nissan) و (Mazda) و (Kia) و (Jaguar) فما محددات نجاح المنظمة التي تتنافس كجزء من مجموعة التحالف؟ هل هي إستراتيجية وهيكل مجموعة التحالف؟ أو قابليات المنظمة وشركائها؟ أو أفعال المجموعات المنافسة؟ لغرض دراسة جوانبي التنافس ضمن إطار التحالف الإستراتيجي. وبين أيضا بأن التحالف الإستراتيجي لم يعد يساعد المنظمات في أن تتعاون بشكل أفضل بل أيضا يساعدها في أن تتنافس بشكل أفضل، وأن هذين الهدفين ينبغي أن تحرص المنظمة على أن يكونا متوفقين.

كما أن الإتفاقيات التعاونية أصبحت الجزء الأساس وحجر الزاوية للإستراتيجيات التنافسية، فالتنافس من خلال التعاون يعد الدعامة الأساسية لكسب مزايا التنافس.

سنركز في هذا الجزء على أهم التحولات التي حدثت في شكل المنافسة بين المنظمات، ثم أهم المنظورات المطروحة في مجال فهم ديناميكية التنافس، وفي الأخير نركز على العوامل التنافسية وبلورة العلاقة السببية في مجال ديناميكية التنافس.

(1): سعد على العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

أولاً: التحول من المنافسة التقليدية إلى الجماعية

إن الإعتقاد على المنظور التقليدي للمنظمة يسبب مشكلة في الفهم فالإعتقاد على المنظمة كوحدة للقوة الاقتصادية لم يعد ملائماً دون شك، فالمنظمة تزيد من قوتها عن طريق تكوين تحالف إستراتيجي بحق الملكية أو بغير حق الملكية وأن قوة المجموعة أو أي مصطلح آخر كما أشر سابقاً كمفهوم ينبغي أن يبلور حتى يمكن التعامل على أساسه في لعبة التنافس.

وقبل الخوض في شكل التحولات في شكل المنافسة لا بد من إعطاء تعريف للمجموعة أو الشبكة وهي: تعرف مجموعة التحالف بأنها "شبكة من المنظمات المترابطة سويةً من خلال تحالف إستراتيجي في مجال تنافسي معين\*، إذ أنها ربما تتنافس ضد مجموعة أخرى أو ضد منظمة منفردة، وتوصف بأنها بأنها مجموعة من المنظمات تستعمل إستراتيجيات متشابهة في التنافس ضمن صناعة معينة وذوات خصائص متميزة ومتشابهة ونظام معرفي متميز.<sup>(1)</sup>"

فيمكن أن نستخلص من هذا التعريف الخصائص التالية للمجموعة أو الشبكة:

- ترتبط هذه المجموعة بعلاقات مترابطة مع بعضها البعض مما يدل على التعاون فيما بينها.
  - الإشتراك في تحقيق هدف جوهري الذي تطمح إلى تحقيقه كلا المنظمين أو أكثر .
  - إستخدام إستراتيجيات متشابهة تمكنها من المنافسة والآخرين في عالم الأعمال.
- وعلى الرغم من ذلك تبقى النماذج التقليدية هي نقطة بداية جيدة مع إجراء تعديلات وتوسع لها، حيث يوضح الجدول التالي أهم التحولات في شكل المنافسة، فالمنافسة التقليدية إلى المنافسة الجماعية كما يلي:

جدول (3-4) الفرق الجوهري بين المنافسة التقليدية والمنافسة الجماعية

التحويلات	أساس المقارنة	المنافسة التقليدية	المنافسة الجماعية
1	وحدة التنافس	المنظمات	المجموعات
2	هيكل المنظمة	إحتكار القلة لعدد من المنظمات	إحتكار القلة لعدد من المجموعات
3	مصادر التمايز التنافسي	المزايا المستندة للمنظمة	المزايا المستندة للمجموعة
4	الموارد القيمة	مسيطر عليها من قبل المنظمة	تجمع من خلال أعضاء المجموعة
5	الحاكمية على الموارد	هيكل المنظمة	هيكل المجموعة
6	مصادر الأرباح	المزايا في سلسلة القيمة	المزايا من المجموعة

المصدر : سعد على العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره ، ص 209.

\*مجال تنافسي: يقصد بالمجال التنافسي المجال الذي تتنافس فيه المنظمة، كان مجال الأعمال أو مجال تسويقي أو مجال تكنولوجي.

(1): نفس المرجع ، ص، 209.

وفيما يلي شرح موجز أهم النقاط الاختلاف بين مفاهيم المنافسة التقليدية والمنافسة الجماعية: (1)

### 1. وحدات التنافس:

تعد المنظمات الوحدات التنافسية في ظل المنافسة التقليدية في هيكل الصناعة لإحتكار القلة، بينما تصبح المجموعات هي الوحدات التنافسية في المنافسة الجماعية، ويمكن تصور هيكل الصناعة على أنه إحتكار قلة لمجموعات من التحالفات الإستراتيجية. فإنه في المنظور التقليدي كان دائما واحدا أي أن كل منافس يتكون من منظمة واحدة بينما في المنظور الجديد للمنافسة مكون من نقطتين: إما منافس واحد أو مجموعة من المنظمات - منظمين أو أكثر- تتنافس مع مجموعة أخرى أو مع منظمة منفردة.

### 2. هيكل الصناعة:

تمثل هيكل الصناعة نقطة الاختلاف الثانية عن النموذج التقليدي للمنافسة، إذ أن هيكل الصناعة في المنافسة الصناعية يمكن أن يصور على شكل احتكار قلة تتنافس فيه مجموعات تحالفية قليلة، فالمنافسة الجماعية تمثل المنافسة بين مجموعات تحالفية قليلة وربما يكون بين مجموعة تحالف إستراتيجي ومنظمة منفردة. ولذلك فإن هناك اعتمادا متبادلاً بين سلوك وأداء إحدى المجموعات مع سلوك أداء منافسيها، لذلك تلجأ المجموعة التحالفية إلى احتكار القلة. وبنفس الاسلوب يمكن التفكير في الإستراتيجية أو التحركات الإستراتيجية أو خلق المزايا التنافسية.

### 3. مصدر التمايز التنافسي:

تعتمد المنظمة في ظل احتكار القلة على المزايا التنافسية المسندة على المنظمة كمصدر للتمايز بينما في ظل المنافسة الجماعية تعتمد المجموعة على المزايا المستندة للمجموعة لتمييز نفسها عن بقية المنافسين. إن المزايا التنافسية المستندة لمجموعات التحالف تحدد نجاح المجموعات نسبة إلى مجموعات أخرى بينما تعمل المزايا المستندة للمنظمة على تقديم المستلزمات المطلوبة لنجاح المجموعة، وفي نفس الوقت تحدد موضع المنظمة وقوتها التفاوضية ضمن المجموعة بسبب ما تمتلكه من مزايا تنافسية والتي تدعم بها قوة المجموعة.

### 4. الموارد لقيمة وحاكمية الموارد:

تستطيع المنظمة وفق النموذج التقليدي أن تسيطر على الموارد القيمة عن طريق الملكية وتتحكم فيها من خلال هيكل المنظمة، بينما في المجموعة يحدث العكس حيث أن المجموعة تقوم بتجميع الموارد من أعضائها وتتحكم بتلك الموارد

(1): بتصرف من المرجع السابق ، ص ص ، 209 ، 212 .

بالنسبة للمجموعة من خلال هيكل المجموعة، وبذلك فإن وحدة التحليل الرئيسة للموارد هي بالنسبة للمجموعة هي رزنامة القابليات\* التي يمكن السيطرة عليها من خلال هيكل المجموعة.

#### 5. مصدر الربح:

العنصر الأخير في المقارنة هو مصادر أرباح في النموذج التقليدي للمنافسة. المنظمة تحصل على أرباحها من سلسلة القيمة التي تشغل فيها ومقدر الأرباح يرتبط في سلسلة القيمة يتأثر بالقوى التنافسية على مستوى الصناعة وحصصة المنظمة من الأرباح يمون من خلال مدى قدرتها على إستغلالها للموارد القيمة .

بينما في المنافسة الجماعية ومعلومية الأرباح المتاحة في قطاع الصناعة للمنافسة بين المجموعات هي التي تحدد الأرباح التي تستحوذ عليها كل مجموعة، وتصبح القوة التفاوضية بين المنظمات داخل المجموعة هي المحدد الرئيسي لحصصة كل منظمة من الأرباح المجموعة التي تستولي عليها، لذلك المزايا المستندة للمجموعة تنتج من القسمة النسبية للموارد المسيطرة عليها من قبل المجموعة. بينما تعتمد الأرباح التي تستحوذ عليها المنظمة داخل المجموعة على تموضع المنظمة ومواردها .

#### 6. خصائص مجموعات التحالف:

يعد التعريف بخصائص مجموعات التحالف كجانب تكميلي للتغيرات التي حدثت في المنافسة فهناك مجموعة من الخصائص تتسم بها مجموعات التحالف وهي: (1)

✓ **حجم الشبكة :** حجم الشبكة يمكن أن يكون غير فعال ولكن الشركاء غير المتشابهين من حيث التكنولوجيا أو الموارد أو الأسواق يمكنهم إستغلال إقتصاديات الحجم في الصناعة، كما يمكنهم من تحقيق حجم أكبر من الأعمال المشتركة التي تسهم في تحقيق الغرض المشترك للمجموعة.

✓ **نمط النمو في مجموعة التحالف:** إن أغلب شبكات لا تظهر إلى الوجود بشكل كامل، وإنما تبني جزءا جزءا، ولذلك فإن معدل النمو الشبكة وتعاقب الدخول أعضاء جدد لها يعد عاملا ذا تأثير هام في نجاح المجموعة التنافسية، فبعض المنظمات مرت بمعدل نمو جامح ولكنها لم تنجح في النهاية، والبعض الآخر نفذت إستراتيجية حذرة في النمو. إن توفر المنافع المشتركة في مجموعة التحالف يعد عاملا مهما لجذب أعضاء جدد إلى المجموعة علاوة على علاقات شراكة سابقة بين المنظمات المتحالفة والتي يمكن أن تدخل في المجموعة، وذلك فإن تطبيق المبدأين أعلاه يسهم في تماسك المجموعة ونجاحها التنافسي.

\* القابليات : هي مقدرة مجموعة من الموارد على أداء نشاط أو مهمة بحالة متكاملة من أجل تحقيق الحالة النهائية المرغوبة ، وهي قدرة المنظمة على القيام بنشاط معين بإستخدام مخزون الموارد المتاحة. وتعد المهارات ومعارف العاملين وخبرات المنظمة في مجال معين من القدرات.

(1): نفس المرجع، ص 213 .

✓ **التكوين:** ينبغي الحرص على دراسة تكوين مجموعة التحالف إذ تغطي مجموعة التحالف كل التكنولوجيات أو الأسواق الحيوية للمنتج/الخدمة المقدمة من قبل المجموعة. على سبيل المثال شبكة التحالف الخاصة بمنظمة (GM) ومنظمة (Ford) تتضمن أعضاء ذوي مهارات متشابهة ومن المنظمات اليابانية المتخصصة مثل منظمة (Mazda) مع منظمة (Ford) ومنظمة (Toyota) مع (GM).

✓ **المنافسة الداخلية:**

يعتمد مستوى المنافسة الداخلية على عاملين مهمين هما عدد الأعضاء في المجموعة الذين ينجزون وظائف متشابهة، وهيكل العلاقة بين الأعضاء. على سبيل المثال منظمة (MIPS) قامت بإعطاء تراخيص رسمية لستة مجهزين لأشباه المواصلات عبر العالم لأجل إنتاج المعال الصغير (R3000) في محاولتها لتقليل المنافسة بين الشركات في التحالف، كما عملت أثناء اختيارهم على محاولة تقليل المنافسة المحتملة في الأسواق الجغرافية .

إن المنافسة الداخلية لها أثران متعارضان على الأداء فهي تعمل على زيادة مستوى المرونة في المجموعة وتحفز على الإبداع. ولكن من جانب آخر يمكن القول أن تعمل على انقسام المجموعة، بحيث يؤثر ذلك على درجة وصول الأعضاء إلى الحجم الكفء أو كسب أرباح كافية للتحقيق النمو.

✓ **هيكل الحاكمية:** ينبغي أن تختار المنظمة المبادرة لتكوين شبكة التحالف نمط هيكل الذي يعمل على إدارة الدوافع من أجل زيادة مستوى الأداء، وبهذا فإن عدم وجود نوع من الحاكمية الجمعية سيعرض المجموعة إلى المخاطر وتصبح مجرد تجمع عشوائي السيطرة على الشبكة. فيوجد في بعض التحالفات اتحادات الرسمية المتعددة الذي يمثل حاكمية، يتكون من ممثلين من أعضاء المجموعة بدون وجود عضو فردي مهمين في السيطرة على الشبكة، وفي طرف آخر من التحالفات تتسلم بها منظمة قائدة مسؤولية إدارة الشبكة.

**ثانيا: مداخل ديناميكية التنافس ( التعاون والتنافس)**

هناك مدخلان أساسيان لديناميكية التنافس طرحت في الأدبيات المختصة بدراسة الأثر المتبادل بين التعاون والتنافس هما:

**1. مدخل المزج بين التعاون والتنافس: (Mixing Cooperation And Competition Approach)**

يصف هذا المدخل الأحداث المحتملة عند المزج بين التحالف والتنافس وجها لوجه، فالاقتصاديون - وفق المنظور الكلاسيكية يرون أن القوتين متعارضتين كما في إشارة "آدم سميث" عام (1776) "بأن الأفراد من نفس الحرفة نادرا ما يلتقون سوياً، ولكن إذا حدث اللقاء الرسمي غالبا بمؤامرة على الشعب أو الاحتيال برفع الأسعار"<sup>(1)</sup>.

(1): سعد على العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص، 216..

ثم تعمقت هذه النظرة خلال الزمن حتى أصبح المدخل المهيمن في الاقتصاد في الوقت الحالي يساوي بين التعاون بين المنظمات والتواطؤ من أجل زيادة القوة في السوق. ومن أهم الأحداث والخصائص في هذا المدخل نجد:

- الشركاء في التحالف الإستراتيجي يستمرون في التنافس مع بعضهم البعض في السوق.
- يستخدم التحالف الإستراتيجي كطريقة لإكتساب القابليات التنافسية من بعضهم البعض وهو نافذة المنظمة على قابليات الشريك.
- ميل المنظمة في التحول من السلوك التعاوني إلى السلوك التنافسي يرتبط بمحفظه الأسواق التي يعمل فيها الشريكان ودرجة التداخل في هذه الأسواق، وكلفة الصفقة محدد رئيسي لميل المنظمة نحو تكوين مشاريع مشتركة، وهذه المشاريع المشتركة تولد سلوكاً تواطئياً.
- خصوصية الموجودات في التحالف الإستراتيجي تؤثر على ديناميكية التنافس من خلال تقليل المنافسة داخل المجموعة وفي الوقت نفسه تزيد من القوة التنافسية للمجموعة ضد مجموعة الأخرى.
- لم يكن هناك مزج حقيقي بين التعاون والتنافس، لذا الوصفة النمطية التي يمكن أن يسترشد بها المدراء في هذا المجال هي الفصل بين التعاون والتنافس عن طريق إستخدام هيكل حاكمية ملائم.

## 2. مدخل احتضان التعاون داخل التنافس (THE Nesting Cooperation in Competition approach)

إن التحالف الإستراتيجي يولد أشكالاً جديدة من المنافسة فقد يزيد من كثافة المنافسة بدلا من تخفيضها. ويستمد هذا المدخل أفكاره من رؤى "أدم سميث" المتجسدة في فكرة تقسيم العمل "إذ أن العاملين في مهمة واحدة أو مهام قليلة يمكن أن يكونوا أكثر إنتاجية من أولئك العاملين غير المتخصصين". ولذلك يمكن تطبيق الفكرة على التحالفات الإستراتيجية، حيث كل منظمة تتخصص في إنجاز المهمة التي يمكن أن تنجزها بشكل أفضل يجعل الشركاء في التحالف أكثر تنافسية مما لو أُنجزت هذه المنظمات المهام بمفردها<sup>(1)</sup>.

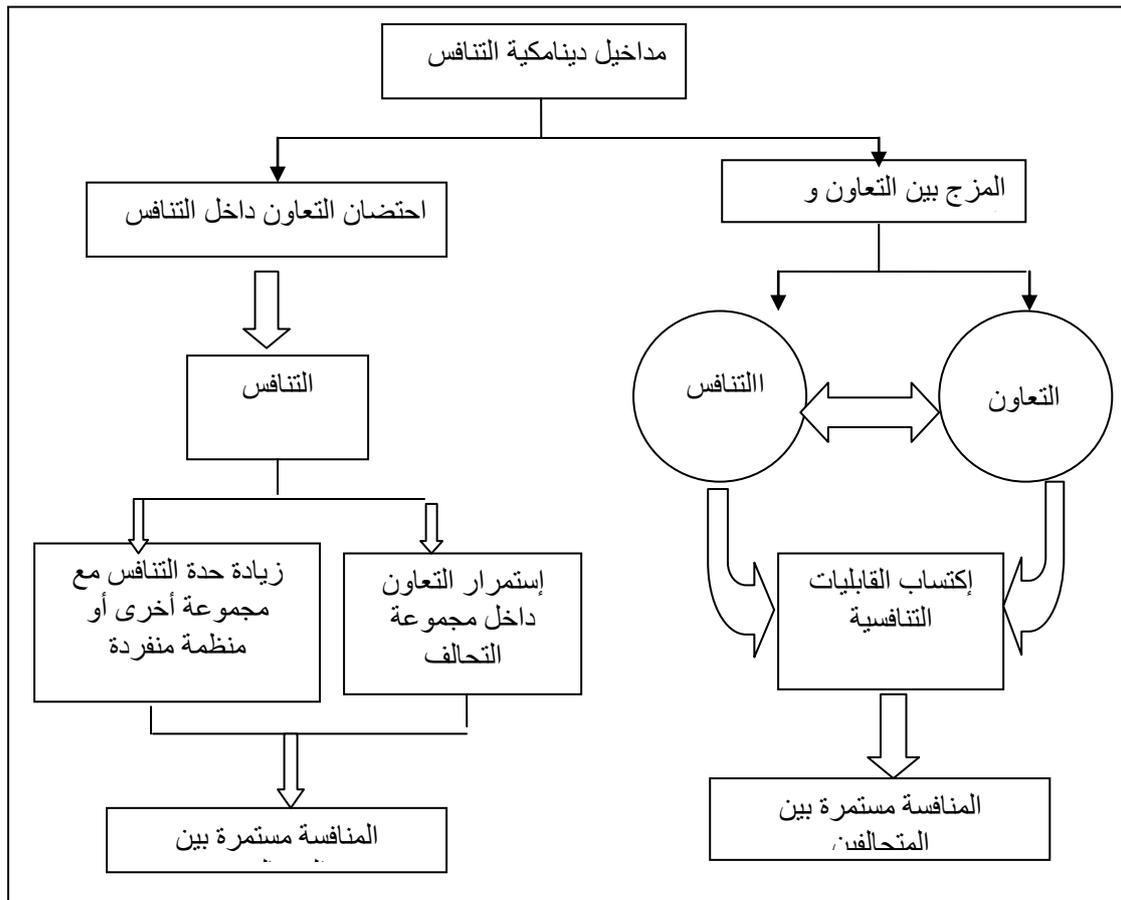
وإستنادا إلى ما تقدم يمكن استخلاص النقاط التالية:

- التعاون يستقر داخل المجموعة ويزيد من حدة التنافس مع مجموعات أخرى كتقديم خدمة بكفاءة أكبر ومن ثم يمكن للمنظمات المتحالفة تخفيض الأسعار.
- معدل خروج المنظمة الرئيسة من الصناعة ينخفض كلما زادت كفاءة شبكة التحالف الإستراتيجي.

(1): نفس المرجع، ص 218.

- التحالفات الإستراتيجية ذات الخصوصية العالية في الموجودات يزيد من القوة التنافسية لمجموعة التحالف ويرفع من حصتها السوقية، علاوة على تحسين قدراتها التنافسية وفي الاستحواذ على المزايا التنافسية في الصناعة. في الأخير يمكن القول بأنه يوجد نوعان من المتغيرات تؤثر على ديناميكية التنافس بين مجموعات التحالف هما: **الأول: الموارد** وتتضمن حجم الأعمال لمجموعة التحالف، القابليات التكنولوجية، ومدى السوق الذي تغطيه، وتموضع مجموعة التحالف ضمن قطاعات أساسية من سلسلة القيمة. **ثانياً: هيكل مجموعة التحالف الإستراتيجي** ويشمل الرؤيا الموحدة (المشتركة)، والتنافس الداخلي المحدود، والقيادة في المحور، والمشاركة المحدودة. إن قدرة مجموعة التحالف في الاستحواذ على المزايا التنافسية تحكمها المتغيرات الرئيسة أعلاه. ويوضح الشكل التالي مداخل ديناميكية التنافس.

شكل (3-8) مداخل ديناميكية التنافس



المصدر : سعد على العنزلي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص،

## المطلب الثاني: استخدامات التحالف الاستراتيجي للحصول على القدرة التنافسية

قبل التعرف على كيفية استخدام التحالفات الإستراتيجية في الحصول على وبناء القدرة التنافسية لابد من من معرفة أولاً تأثير التحالفات الإستراتيجية على المنافسة بشكل عام بين المنظمات .

## أولاً: تأثير التحالف على المنافسة

موجات التحالفات الإستراتيجية تتأثر بعدد من العوامل، فبعض العوامل ترجع إلى طبيعة النشاط التجاري، بينما ترجع العوامل الأخرى إلى التنافس بين الشركات العاملة في نفس القطاع ويرجع البعض الأخير إلى تغير الاتجاهات البيئية التي تأتي في شكل موضحة (Fashion). وعموما هذه العوامل تتعلق بالتغيرات الاقتصادية أكثر مما تتعلق بالتغيرات الاقتصادية.

ويبدو أن المؤثرات التي تزيد من التحالفات وتصل بها إلى القمة ترجع في جملتها إلى المنافسة. كما أن القوى التي تخفض من عدد التحالفات إلى حدها الأدنى ترجع إلى محددات اقتصادية وتنظيمية. وكنتيجة لذلك فإن التحالفات الاستراتيجية تشتت وتكثر في الصناعات المتطورة تقنيا، وإن كانت الموجات تزداد في بعض فروع هذه الصناعات عن فروع أخرى. وفي هذه القطاعات فإن نفس المنظمات تستمر في تكوين التحالفات عندما تدفعها المنافسة إلى ذلك. (1)

ونؤكد هنا أن التحالفات ظهرت لتبقى وإن حدثت في موجات تزداد وتنقص قوتها وفقا للظروف. وتشير الدراسات التي تمت في هذا المجال أن التحالفات تؤثر على نمط المنافسة في مختلف الصناعات، فالضغوط الخارجية لتكوين التحالفات تعني غالبا أن تؤدي أحد التحالفات إلى تكوين تحالف لآخر. وخلافا لما هو متوقع في النظريات الاقتصادية فإن التحالفات لا تؤثر بالسلب على المنافسة، فالتعاون قد أصبح جزءا من إجراءات إعادة هيكلة الصناعة . وهناك ثلاث خصائص للتحالف اهتم بها الباحثون :

1. زيادة التفاعل الاستراتيجي للمنظمة : فإن عمل كل حليف يجب النظر إليه كجزء من إستراتيجية أكبر.
2. تأثير التحالف على التكاليف والمخاطر: ففي الستينيات لم تشجع المنظمات الكبرى مثل "جنرال موتورز" التحالف خوفا من فقد سيطرتها على نشاطها، ومن تعارض اهتمامات الحلفاء. أما في الثمانينيات فقد زاد اهتمام المنظمات الكبرى بالتحالف ودخلت في العديد من التحالفات. فزيادة التكاليف تحد من اتجاه المنظمات إلى تقليل التحالفات.

(1): رفعت السيد عوضي، إسماعيل على بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 273.

1. تأثير التحالف على هيكل الصناعة : تشكل التحالفات وحدات تنافسية مختلفة عن الوحدات التنافسية السابقة، بالإضافة إلى أن نمط التنافس بين هذه الوحدات يختلف عن أنماط المنافسة التي كانت تسود بين المنظمات في أسواق لا تشيع فيها التحالفات.

ثانيا : مساهمة التحالف الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات

يساهم التحالف في تعزيز القدرات التنافسية وتعظيم المزايا التنافسية إذا كانت العلاقة تفاعلية أو تراكمية في كلا الحالتين تعزز المزايا التنافسية لطرفي التعاون ضد المنافسين الآخرين مثل:  
منظمة (أ) لديها ميزة تنافسية في العمالة، وأخرى منظمة (ب) لديها ميزة تنافسية في الآلات.  
التحالف هنا يؤدي إلى ميزة تنافسية بفعل:

(1) التراكم: الميزة التنافسية = الميزة التنافسية لـ(أ) + الميزة التنافسية لـ (ب) + الميزة التنافسية لـ(ب) بشرط توفر الميزة التنافسية لـ(أ).

(2) التفاعل : الميزة التنافسية لـ(أ) + الميزة التنافسية لـ (ب) + التفاعل بين الميزة التنافسية لـ(أ) و لـ(ب).

والمزايا التنافسية ترتبط بالدرجة الاولى بكل من :

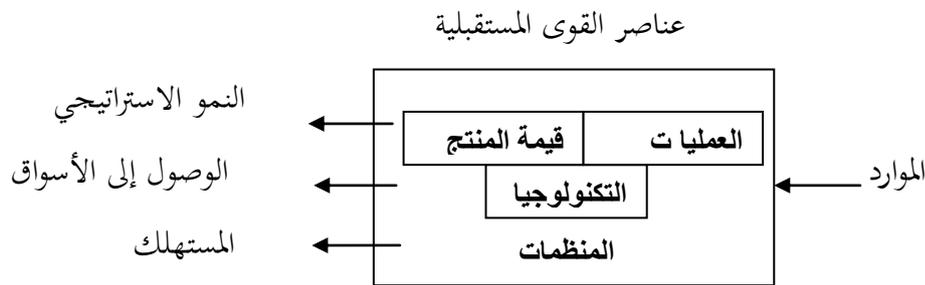
أ. توفير طبقة متفوقة من المديرين ( المنافسة الإدارية).

ب. توفر موارد بشرية ماهرة جدا ( المنافسة البشرية).

و يترتب على التحالف تحقيق مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل التراكمي المعرفي . مثال : (1)

1. إضافة قيمة جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين.

شكل رقم (3 - 9) :متطلبات إضافة قيمة جديدة للمنتج



المصدر: من إعداد الطالبة

2. تحقي ق المكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية.

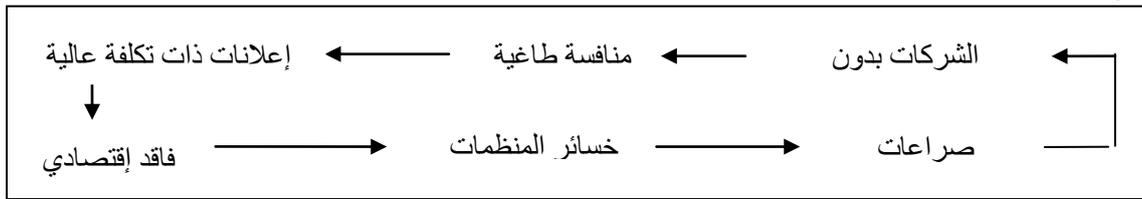
3. خلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات(تحقيق أكبر عائد بأقل مخاطرة).

(1)- فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 21.

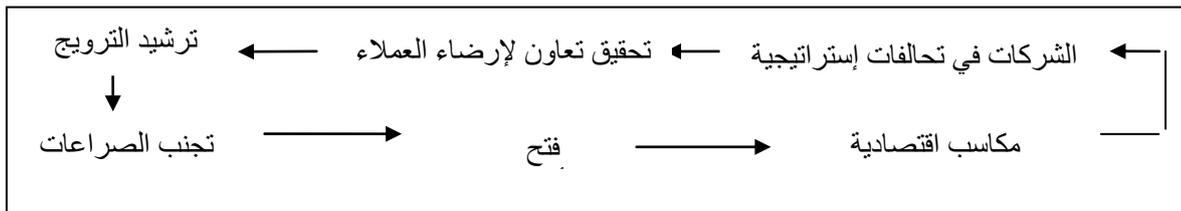
4. إضافة قيمة جديدة في الاستعمال لكل منتج بعد التحالف (قيمة مضافة).
  5. تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من منتجات أو خدمات المنفردة التسويق .
  6. يؤدي التحالف إلى تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشتري (إرضاء المستهلك من حيث الجودة والتنوعية والكمية).
  7. التحول من نمط وحيد في المنتجات إلى نمط متعدد ومتنوع ( تنوع في خطوط الإنتاج).
  8. خلق صورة أفضل للمنتجات من خلال زيادة القيمة المضافة في المنتجات بعد التحالف.
- ولتوضيح سوف نوضح هنا دور التعاون في خلق منتجات ذات قيمة مضافة وأعلى نتيجة للتحالفات الاستراتيجية .

شكل رقم ( 3 - 10 ) : دور التعاون في خلق منتجات ذات قيمة مضافة

(أ): نموذج غياب التحالفات ونقص القيمة المضافة



(ب) : أنموذج التحالف الاستراتيجي وخلق قيمة مضافة أكبر



المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وباختصار يترتب على التحالفات الاستراتيجية خاصة في المجال التجاري والاقتصادي بين المنظمات قدرة تنافسية من خلال تحسين إمكانية الوصول للأسواق وإنتاج إعلانات متفوقة، وكسب رقابة على قنوات التوزيع. ونوضح ذلك فيما يلي:

جدول (3-5): التحالفات الاستراتيجية وسرعة الوصول للأسواق

التعاون بين الحلفاء	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاشترك في مصادر البيع والتوريد والتصدير.</li> <li>إعادة تخصيص مدخلات التسويق.</li> <li>تدعيم الالتزام والابتكار.</li> <li>كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات.</li> <li>زيادة الاختيارات التوزيعية داخل الاسواق.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>تغطية أفضل سوق</li> <li>كفاءة أعلى</li> <li>تحسين الانتاج</li> <li>كسب قنوات جديدة</li> <li>الرقابة على القنوات التسويقية (مانعة ومعالجة)</li> </ol>

المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ومن المعروف أن التحالف التجاري يحسن من روابط التوريد بين المحلية والدولية من خلال:

جدول (3-6): الروابط التوزيعية والتحالفات

التعاون بين الحلفاء	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>عن طريق تقوية الروابط التوريدي.</li> <li>تحسين الاختيارات.</li> </ul>	1. توفير الأمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>مسبب قوى الشراء.</li> <li>تسهيل أساليب الطلب والتوريد.</li> </ul>	2. ضغط تكلفة التوريد
<ul style="list-style-type: none"> <li>التمييز</li> <li>خفض وقت التوريد.</li> <li>تحديد مسارات جديدة للنقل.</li> <li>استخدام النقل بالوسائط المتعددة.</li> <li>الإسراع بالنضج في الطلب على السلعة .</li> </ul>	3. تخفيض دورة حياة المنتج
<ul style="list-style-type: none"> <li>التصميمات الجديدة .</li> <li>الأداء الأفضل من أول</li> </ul>	4. تحسين جودة المنتجات

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

## المطلب الثالث: استخدام التحالفات في بناء القدرة التسويقية للمنظمات لتعزيز قدراتها التنافسية

لقد تغير عالم الأعمال وتحولت الأعمال في منظمات الأعمال من كونها انفرادية غيرة إلى متعاون متحمس، وكل القوى التي حولت الاتجاه إلى التعاون والتحالف بين المنظمات، هي نفسها التي تضغط على المنظمة بالمثل في كل الصناعات في العالم . فلا يكفي أن تدعم قوى منظمتك كي تقف بمفرها في السوق فكل منظمة هي جزء من مجموعة منظمات تؤثر كل منها في الأخرى وزيادة اعتماد كل منها على الأخرى يعطي لتلك الروابط أهمية جديدة . فاليوم على المنظمة أن تستغل التحالف كي تصل إلى القوى المتحكمة في بيئتها وتشكلها بتدعيم الشركاء الرئيسيين وأن تعمل داخل شبكات إستراتيجيه وأن تستخدم روابط مع الآخرين في إحباط قوى كبار المنافسين.

## أولاً: دعم الشركاء الرئيسيين

كل المنظمات تدرك أهمية الاقتراب الوثيق من عملائها. فمن مزاياه الحصول على أكبر الإيرادات، والتحالف مع العملاء يكون محل الثقة من تعاملات السوق المفتوح، فهي تخفض من نفقات التسويق وتساعد في إيصال قيمة متفردة، وتؤدي إلى زيادة حجم التعامل مع كل عميل. والميزة الثانية هي المزيد من القوه فالتحالف مع العملاء يوفر آفاق أطول في الزمن ويسمح للمنظمة بالتخطيط واكتساب المعرفة معاً، مما يرفع من قيمتها المستقبلية معاً، وعندما تخدم الأنظمة احتياجات عملائها المتجددة، فإنها تبقى قريبة من حدودها الخاصة. غير أن المنظمة لا تعتمد على العملاء فقط بل يوجد أطرافاً آخرين نذكر أهمهم :

1. دعم مورديك يساعدك:

إذا كانت المنظمة نمطية الطابع، فإن مورديك لابد وأنهم يحصلون على نصف أو يزيد من عوائدك. ومن الواضح أن البحث والتطوير الذي يدخل ضمن قيمة السلعة التي تشتريها المنظمة يساهم بنفس القدر في التقدم التكنولوجي لتلك المنظمة، تماماً كما يساهم فيه البحث والتطوير الخاص بها. فمنتجات وعمليات الانتاج التي تجربها المنظمة تعتمد اعتماداً أساسياً على موردين أكفاء مبتكرين. وتؤكد تلك النظرية على أن المورد إذا لم يكن يملك القدرات المطلوبة فإن العميل يمكنه التوجه إلى مورد آخر، حتى أن أفضل مورديك قد لا يمتلكون المستوى أو المهارات التي تمكنهم من مهارات التكنولوجيا أو قوى السوق، أو الوفاء باحتياجات عملائهم المتغيرة، فبدون تعاون وتحالف يتعرض الموردون والعملاء للخسارة.

فيقول جاك كوهلر " JACK KUEHLER " رئيس مجلس شركة IBM آنذاك : " هناك العديد من صانعي الآلات في الولايات المتحدة الذين يتميزون بمستوى عال جداً من الكفاءة ولكن حتى هم في بعض الأحيان

يحتاجون للقليل من المساعدة ونحن نساعدهم، وفي بعض الحالات يكونون بحاجة إلى مجرد الدعم المالي بعقد صفقة ضخمة معهم. ونحن نفعل ذلك فلا بد من الإبقاء عليهم في حالة طيبة فنحن نعتمد عليهم."<sup>(1)</sup>

إن معاملة الموردين الرئيسيين باعتبارهم شركاء تعني الاهتمام بازدهار أحوالهم، فإن كان من الواجب أن تنخفض نفقات الموردين إلى حد لا يقدر على إنجازه وحدهم، فإنه على المنظمة أن تساعد في تحسين إنتاجيتهم، بدلا من اقتطاع المزيد من مكاسبهم، وإذا تطلب الأمر تطوير النوعية والتأكد من أن الموردين يحصلون على التدريب اللازم بدلا من الاكتفاء بمجرد إستبعاد منتجاتهم. وإذا تحصل مورد مختلف على تكنولوجيا جديدة من شأنها خفض النفقات وبالتالي تخفيض أسعار منتجاته، فلا تندفع المنظمة نحوه بكل ثقلها، بل تذهب المنظمة إلى موردها الحالي وتطلب منه النظر في هذا المورد وكيفية خفض من أسعاره وتأمل من غيرها من المنظمات أن تفعل نفس الشيء؟ فمن المحتمل أن تعيد المنظمة التفكير في موقفها إذا ضل فارق السعر كما هو لمدة طويلة، فإذا كان المورد في حاجة لمساعدة مالية لبدأ إستثمارات جديدة فإن المنظمة تبحث في الأمر.

إنه من الأفضل للمنظمة أن تترك المورد إذا لم يكن يقدم لها أفضل العروض. مع تذكر بأن هؤلاء الموردين طالما كانوا في خدمة المنظمة ويحققون التقدم من أجل الوفاء بإحتياجاتها، فقد أظهرت قدرتهم على الأداء والإلتزام مما له قيمته في أهداف المنظمة، فإذا تعثرت بهم الطريق وعجزوا عن مواصلة التقدم بمفردهم على المنظمة أن تفكر في مد يد العون أولا، لأن إستمرار قدرتهم الجيد في خدمة المنظمة أمر يخدم مصلحة المنظمة في المقام الأول.

## 2. أعط موزعك مزيدا من الادوات:

إن الموزعين يصفون قيمة منتجات المنظمة ويعتبرون مصدرا للمعلومات التي ترد في السوق أولا بأول، ومعاملة الموزعين باعتبارهم شركاء وإضافة المزيد إلى قوتهم، سوف يحسن من الوضع الخاص بالمنظمة.

مثلا صناعة السيارات شأنها شأن الكثير من القطاعات الأخرى تصل الى عملائها من خلال موزعيها والكيفية التي تدار بها تلك العلاقات لها تأثير يدوم على سلوك المشترين. فقد تتعرض المنظمات للنقد والهجوم على نطاق عالمي بسبب خدمة الموزعين الذين تتعامل معهم، فلا شيء يثير حفيظة مشتري السيارات أكثر من البائعين الذين يضللون ويستعملون أسلوب التهديد والميكانيك والذين لا يهتمون لمشاكل العملاء، فتجربة واحدة مؤلمة مع موزع، كفيلة بجعل العميل يتعد هاربا عن المنظمة ككل هو وعائلته وأصدقائه مدى الحياة.

وحتى تغيير المنظمة ذلك الوضع عليها البدء في برنامج متعدد النقاط بهدف تقوية الموزعين عن طريق خطة لاستطلاع رأي العملاء وتطلع موزعيها كل شهر عن النتائج المتحصل عليها من الاستطلاع الفردي وقد حثت تلك

(1): جوردن د لويس، ترجمة سعاد الطنبولي، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

البحوث الموزعين ينصتوا بمزيد من الاهتمام إلى ما يشغل بال العملاء ووضع أيديهم على القضايا الرئيسية وإيجاد الحلول، وإجراء تتبع لكافة مراحل البيع.

ولتقرب أكثر من القاعدة تغيير المنظمة من علاقتها مع الموزعين بدلا من الاستبداد بالرأي وضيق التفكير الى المشاركة في الرأي والتشاور معهم وترك جزء أكبر من اتخاذ القرار للموزعين، وإمكانية إنفاق مبلغ مالي ما لمعالجة أي مشكلة ما في التو واللحظة بدلا من انتظار وصول التفويض بالإنفاق الذي قد يصل متأخرا.

### 3. ساعد منافسيك:

إن المنافسين يرغبون بعضهم البعض على مجارات التغيير، وهم أيضا يشتركون في اهتمام عام في مناهضة المنتجات البديلة. والتحالفات بين المنافسين تكون لتطوير المنتجات والاشتراك في سعة الانتاج ودعم المجتمعات لهم، والتي قد أصبحت مصادر هامة للقوة في قطاعات كثيرة منها صناعة المرطبات، السيارات، المجالات النسائية، وأشباب المواصلات.

### 4. تدعيم الجامعات الرائدة:

إن التقدم التكنولوجي جعل من الجامعات العالم مصدراً تتعاضد أهميته يوماً بعد يوم للمعرفة النافعة التي تدخل المجالات الصناعية. ومن البراهين الواضحة على ذلك نمو حجم تمويل البحث والتطوير الذي ترعاه الجامعات لمصلحة الاعمال التجارية، غير أن الجامعات لا تعتبرها مصدراً أساسية للتكنولوجيا، لا يمكن أن ننتظر منها دائماً أن تفي باحتياجات الصناعة بمبادراتها الخاصة.

وهذا ما أدى بالمنظمات الى تمويل أغلب البحوث في الجامعات الكبيرة التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة، وبالمقابل ينال الطلاب وظائف بالمنظمات مما يسهل عملية نقل النتائج إلى حيز التنفيذ.

### ثانياً: بناء القوة من خلال الشبكات الاستراتيجية

الشبكة الاستراتيجية تعني مجموعة من المنظمات المستقلة التي ترتبط معا من خلال روابط متعددة من التحالفات لتحقيق هدف مشترك ومن أهم أنواع الشبكات تلك التي تعرف بالشبكات الرأسية أو الشبكات التي تضيف القيمة، و شبكات المشاركة في التكنولوجيا، و شبكات التطوير، والشبكات المالية .

### 1. الحصول على القوة من الشبكات الرأسية للمنظمة:

من الواضح أن التعاون بين الشركاء في التجارة يعد أمراً جوهرياً، فالشبكة المحكمة من التحالفات بين المنظمة ومورديها تبسط أمور النقل، وتقدم عمليات الانتاج مما يوفر لها الامداد طويل المدى، وبأحجام ضخمة. ويؤدي ذلك إلى الاقلال من النفقات. كما يحث على تقديم نوعية إنتاج ذات جودة عالية. ومع تسليم المنتجات في الوقت المحدد

والدخول الآلي للطلبات في موضع التنفيذ، فإن نفقات المخزون السلعي وما يستغرقه وقت الرد تقل كثيرا. كما يضيف التعاون في مجال تطوير المنتج قدرة على المشاركة في المبتكرات الجديدة.

ووضع شبكة منسوجة بإحكام من الموردين يعمل على الإسراع في عملية تطوير المنتج، كما يسمح للمنظمة باكتساب مستوى عالي من المهارات التكنولوجية كل في مجال تخصصه، وبالرغم من أن الموردين مستقلين ذاتيا إلا أنهم يتمتعون بروابط غير رسمية قوية وصلات موسعة فيما بينهم ومع المنظمة، وتعد تلك الروابط الأداة المحركة لأداء الشبكة مجتمعة فهي تساعد كل منظمة على أن تكون في الصدارة بالنسبة للتطورات التي تطرأ على السوق وعالم التكنولوجيا، ويخترق الموردين حدود المنظمات والمستويات من أجل العمل على تطوير منتجات جديدة، أو مناقشة أساليب تحسين الجودة ونتيجة لذلك تقتصر المسافة نحو المعلومات الإستراتيجية ويتحقق حظ أوفر من الفهم المتبادل بين جميع المشاركين، واستجابة أسرع للاحتياجات الطارئة.

إن الشبكات الرئيسية شديدة التقارب لديها الاستعداد لمد كل منظمة عضو بمزيد من القوة ولقد كانت تلك الميزة هي قصة نجاح العديد من المنظمات منها منظمة "MC KESSON". فمنظمة "ماكسيون" إحدى أكبر المنظمات في توزيع الأدوية ومنتجات العناية الشخصية وغيرها من السلع الاستهلاكية، قد أرغمت على التحلي على أعمالها التجارية في البيع بالجملة نتيجة للضغوط العنيفة التي وقعت عليها أكبر سلسلة مجال الصيدليات. وحتى تبني منظمة أكثر صلابة شكلت "ماكسيون" شبكة من التحالفات "مضيفة للقيمة" ربطت بين منظمات التصنيع والتوزيع والتجارة بالتجزئة، والمستهلكين وشركات التأمين ونتيجة لذلك أصبح في إمكان الصيدليات المستقلة التي تخدمها "ماكسيون" أن تقدم لعملائها أسعارا وخدمات أفضل وخليط من المنتجات موجهة بشكل أفضل، ومستحقات تأمين أسرع. كل ذلك كان من شأنه معاونتهم مع سلاسل الصيدليات الأخرى<sup>(1)</sup>.

ومع الاحتفاظ باستقلاليتها أصبحت الصيدليات أكثر استجابة لاحتياجات مناطقها المحلية، مما أعطها ميزة إضافية تفوقت بها على السلاسل الأكثر تجانسا مع بعضها، فالروابط المتينة بين "ماكسون" وشركائها يجعلها تستعمل أحدث تكنولوجيا المعلومات غير أن هذا لا يعد مصدر للقوة الشبكة. بل ما يمددها بالقوة والقدرة الهائلة إنما هو معرفتها بأن لكل منظمة نصيبا معلوما في نجاح الأخرى. فالشبكة هي وحدة تنافسية لا تتجزأ.

وفي عالم يموج بالتحويلات السريعة تمتلك المنظمات التي تظل فوق قمة الأحداث المتغيرة ميزة هائلة تتفوق بها على منافسيها الذين لا يمتلكون إلا مصدرا واحدا للمعلومات الإستراتيجية. فأفضل المعلومات عن الأسواق

(1): نفس المرجع، ص 127.

والتكنولوجيات هي التي ترد من أشخاص ومنظمات وثيقة الصلة بالأحداث، فالإبقاء على الشركاء في علاقة طويلة يمنع هذا الانتقال للمعلومات والذي يجعل المنظمة عرضة لتأثيرات التغيير.

إن الانتماء إلى شبكة نسجت خيوطها بإحكام يفتح قنوات المعلومات على مصراعها: فيصبح من الأيسر على المنظمة أن تجد المعلومات الموثوق بها والتي تبحث عنها، ومن الأيسر على الشركاء أن يتفهموا احتياجات المنظمة ويحبوا لها المعلومات الجديدة والمناسبة لاحتياجاتها.

## 2. بناء القوة ذات شبكات تكنولوجية:

من الحقائق المسلم بها أن مصادر الخارجية للمعرفة التقنية الفنية مثل المنظمات الأخرى والجامعات والمعامل الحكومية تسهم إسهاما كبيرا ومتزايدا في القدرات الفنية. وهكذا تعد شبكة الروابط مع المصادر الرئيسية للتكنولوجيا بعدا أساسيا من أبعاد إستراتيجية الأعمال.

إن هذه الشبكات (التحالفات) تمثل أسلوبا ذا قيمة وتعاضم أهميته في إضافة قوة فنية لأنه أسلوب سريع ويصل إلى آفاق بعيدة نهيك عن رخص تكلفته. فالشبكة تغطي رقعة أوسع من الروابط المنعزلة التي تقوم بين منظمة ومنظمة واحدة فقط، و لأن المشاركين فيها يفهم بعضهم البعض فإنهم يبذلون جهدا أقل في تحديد نوع المعرفة التقنية التي يتطلبها عملهم.

لقد كان هذا دافعا وراء بناء شبكة تحالفات بين (كورنينج، فورد، هيوليت باكر، وزيكس، وغيرهم) للاشتراك في أفكار تطوير المنتجات والمناقشات الدورية بينهم تغطي القضايا المهمة وأحدث التطورات، ويكون أعضاؤها فيما بينهم أحيانا لقاءات ثنائية لإجراء حوارات أكثر تركيزا.

## 3. خلق قيمة جديدة عن طريق شبكات التطوير (تحالفات في مجال التطوير):

عندما تريد منظمات مثل الجرائد والصحف البحث عن أساليب لتخفيض نفقات طباعتها فتقوم بتشكيل شبكة مع موردي الورق والطباعة والمنظمات الأخرى لتجربة أساليب فنية جديدة. وهدف تلك المنظمات خلق مواد متقدمة باستخدام الخزفيات وعلم المعادن وغيرها من النظم، ويشمل برنامج الشبكة مشروعات مشتركة بين المنظمات والروابط الجامعية والبحوث التي تجربها منظمات متعددة.

ويمكن للشبكات الإستراتيجية أن تصبح قادرة على تطوير منتجات وعمليات وتقنيات جديدة نظرا لأنها توفر ظروف الابتكار المهمة، فهناك مصادر متعددة لخبرات متنوعة مرتبطة بشكل مرن من خلال عدة روابط بجميع الأعضاء الذين يسيرون نفس الهدف ويمكن للعائد التجاري أن يأتي نتيجة الاستمرار في العمل معا كشبكة رأسية أو للأعضاء أن يسيروا كل في طريقه.

## 4. الشبكة الاستراتيجية كخصوم:

إن الشبكات في حد ذاتها يمكن أن تصبح خصما فمثلا تتنافس الشبكة الرأسية التابعة لمنظمة "ماكسيون" في سوق التجزئة أمام سلاسل محلات الصيدليات المملوكة بالكامل للشبكة، وتتنافس الشبكات كذلك مع بعضها البعض. وهذا هو أساس صناعة البناء في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تتنافس شبكات ثابتة من المقاولين الفرعيين (من الباطن) وتتنافس من أجل الحصول على أعمال.

إن المنافسة من جانب وبين الشبكات قد تحولت إلى جزء هام من رقعة الأعمال وهناك سببان رئيسيان يجعلان نموها في ازدياد: الأول أن الشبكات الرأسية وشبكات التطوير يمكنها أن تحصل على مزيد من القدرة التنافسية تفوق تلك الخاصة بالشبكات المنفردة أو التحالفات الأصغر حجما، وثانيا أن المنظمات اليابانية تعودت على الفوز في معارك السوق العالمية بالتنافس بمحض اختيارها من خلال شبكاتها ضد الخصوم الذين يخضون تلك المعارك منفردين.

## 5. تحديد قوة الشبكة:

هناك وسيلتان لتحديد قيمة الشبكة إحداها هي تقييم كيفية مشاركتها في القوى الفردية لكل شبكة، فهل تخلق الشبكة بهدف التطوير، تقنية مرغوب فيها بشكل أسرع أو أفضل مما يمكن للمنظمة أن تفعله بوسائل أخرى؟، والطريقة الثانية للحكم على الشبكة هو من خلال قواها الخاصة بها وهذا المنظور ضروري عندما تكون الشبكة في سبيلها للمنافسة ضد المنظمات أو الشبكات الأخرى.

## ثالثا: استخدام التحالف لإحباط الخصوم

لا يكفي أن تكون المنظمة منافسا قويا، فالعملاء من ذوي النفوذ، والموزعين، والموردين بل حتى الحكومات القوية يمكنهم أن يساوموا المنظمة على إيراداتها ويعرقلوا نشاطها وإجراءاتها أو أن يضربوها في أضعف نقاطها. ويمكن للتحالفات الإستراتيجية أن توفر مزيدا من القدرة على المساومة أو أن تحد من خطورة الخصوم الأشداء وذلك كما يلي: (1)

## 1. مزيد من القدرة على المساومة:

بالنسبة للعديد من المنظمات يعد ميدان اللعب بعيد عن المستوى غير أن الآخرين في الغالب ما يكونوا في نفس الحالة بل وقد يساعدوا على تحويل كفة الميزان. فعلى سبيل المثال طالما قدمت الجمعية التعاونية للمزارعين أيدي المساعدة لصغار المنتجين حتي يحققوا قوة شرائية توازي قوة كبار المشترين ويشترط أكثر تحقيقا للمساوات. وفي مثال

(1): بتصرف من المرجع السابق، ص ص ، 134 ، 137،

آخر تستعمل المستشفيات التطوعية الأمريكية وهو تحالف يضم 400 مستشفى مستقلة قوتها الشرائية مجمعة للحصول على أسعار أفضل من الموردين.

وكان نفس القصد متوفراً لدى دور النشر YORK NEW TIMES و TIME WARNER عندما شكلنا استثماراً مشتركاً لتوزيع المجلات، وقبل ذلك كان تجار الجملة والتجزئة المتعاملين مع المنظمين يسيطرون على العديد من الشروط والبنود التي تضمنتها تعاقداتهم معهما، وعن طريق الجمع بين مورديها أعطى التحالف لهاتين المنظمين مزيداً من القدرة على المساومة.

## 2. إحباط تحركات الخصوم:

على المنظمة أن تنظر إلى السوق على أنه غابة يتعين على الشركات بداخلها أن تدافع عن نفسها بقوة. ومن الأساليب التي تجعل هذا الأمر سهلاً هو أن يبني البعض القوة معاً. وهناك أسلوب مختلف، وأحياناً ما يتميز بالقوة، وهو أن تستفيد المنظمة من أوضاع المنظمات الأخرى ثم تهاجم خصوماً مختارين.

## 3. الهجوم على جبهة ثانية :

إن ضرب منافس في مصدر له منه عوائد ربحية ومن اتجاه غير متوقع يمكن أن يصيب سيولته النقدية بالشلل ويفسد عليه عملية صنع القرار وقد استعملت منظمة " إنتل " INTEL لتصنيع الرقائق الكمبيوتر إستراتيجية مشابهة لعرقلة "فليس" عن دخول السوق الأمريكية لصناعة أشباه الموصلات، فعن طريق التحالف بمنحها الترخيص "لسيمنز" لتتنافس مع "فليس" في أوروبا، فخلقت "أنتل" منافساً شرساً لـ "فليس" بعيداً عن القاعدة الوطنية لسوق "إنتل".

## 4. عرقلة المنافس عن الوصول إلى الموارد النادرة :

إن حجب الموارد الحيوية يمكن أن يعرقل الآخرين عن أداء أعمالهم، وهناك طرق أخرى منها : الحصول على حقوق مطلقة لاستخدام تقنيات حساسة والعمل على اتساع خط الإنتاج لملء قناة هامة للتوزيع أو استعمال القدرة على المساومة مع حليف للحد من نشاطه.

ولقد أحبطت "إنتل" عملية اختراق "سامسونج" لسوق الولايات المتحدة باستخدام مثل هذا الأسلوب بالضبط، ولقد حققت "سامسونج" طفرة هائلة عندما وافقت منظمة "آرو" للالكترونيات وهي ثاني أكبر مورد لأشباه الموصلات على مستوى البلاد آنذاك على أن تبيعها منتجاتها، وبعد أسبوعين من إعلان هذا الاتفاق خفضت "إنتل" (وهي واحدة من أكبر الموردين لـ "آرو") حجم تجارتها مع "آرو" واحتج الموردون الأمريكيون الآخرون، وبعد شهر واحد فقط من الإعلان الاتفاق مع "سامسونج" أعلنت "آرو" إلغائها له.

5. وضع حواجز دخول السوق:

إن الأسواق المبشرة بالنمو دائما ما تغري المنافسين، والمنظمة التي تسبق للدخول إلى هذا السوق قد تعمل على إحباط من يتبعونها عن دخوله عن طريق التعاون من أجل إقامة حواجز مبكرة تحول دون دخوله. ولقد استعملت كلا من المنظمتين "إنتل وتكساس" هذا الأسلوب في مجال رقائق الكمبيوتر ذات التطبيق الدقيق المعرفة باسم ACIC، فعندما دخل المنتج إلى السوق أول مرة دخلت السوق الكثير من المنظمات الناشئة مزاحمة للمنظمات المتأصلة في مجال صنع الرقائق، وحتى تبني لنفسها قدرة داخل السوق المفتتة، إتفقت كل من "إنتل" و " تي. أي. تي" على تحالف في شكل مقايضة التصميمات وتقنيات التصنيع والعمل كمورد متبادلين للرقائق فيما بينهما. ولقد كان هذا الخط التجميعي الموسع للإنتاج عاملا على جعل الأمر شاقاً على صغار المنتجين مما عجل بنهايتهم في خضم ذلك السوق الذي لا يكف على النمو بسرعة هائلة.

6. إرغام الخصم على إتباع خطوات منظمتك الرائدة:

إن المنظمة التي طورت من تكنولوجيتها الأساسية قبل الآخرين قد تمنحهم حقوقا لاستخدام هذه التكنولوجيا حين تساعد على تدعيم مركزها فإذا كانت تكلفة التحول نحو تطورات لاحقة مرتفعة فإن أولئك الذين يحصلون على تراخيص يمتلكون الدافع على الاستمرار في التقنية الأصلية. وهذا ما تتبعه "فليس" عند وضع معايير لأجل تشغيل "الكومباكت ديسك".

فعندما تعتمد المنظمات الراغبة في الحصول على التراخيص بشكل مكثف على المنظمة المصدر بالنسبة للتطورات اللاحقة فإن هذا يرغمها على إتباع خطواتها وتسليم القيادة إليها، وفي تلك الظروف فإن منح التراخيص بالنسبة لمنتج متطور بشكل هائل يخفض من المنافسة المتوقعة.

وفي كتابات أخرى نجد الاسباب الست الاكثر شيوعا والتي تؤدي إلى فشل التحالف هي:

1. سوء إدارة المشروع: المنظمات العاملية في تحالفات يجب أن تستمر في رصد مدى سرعة تحرك والتقدم التكنولوجي فقد يحدث عدل الافتراضات والنائج المتوقعة التي كانت سائدة عندما تم التوقيع على صفقات المشكلة تبدأ عندما نقلل التنفيذ ولا يتم تبين كم من الوقت والطاقة يجب أن تلتزم بها إدارة التحالف.

2. الجمود الاستراتيجي: ظهور صراعات غير متوقعة في الاهداف وخطط العمل وقد تؤدي عمليات تغيير جذري في تحالف معين.

3. فقدان السيطرة على الاستراتيجية الأساسية: على كل حليف أو الشركاء التخلي عن بعض السيطرة مع توقع الحصول على عوائد مشتركة، إذا أحد المشاركين يعتمد على نحو غير ملائم للتحالف من أجل النمو، ويمكن أن تغفل

الاستراتيجية العامة لقطاع الأعمال، وتفشل في التركيز على أعمالها الخاصة ، وهذا من اسوى الاشياء التي قد تحدث من خلال التحالف الاستراتيجي يتحول الشريك إلى منافس.

4. التركيز على الفوائد للشركاء: فشل الطرفان على العمل في إنسجام، و البحث من طرف كل شريك فيما يمكنه الحصول عليه من التحالف على حساب الآخر.

5. غياب الاهداف المحددة : الفشل في الإتفاق على الاهداف والغايات المحددة ومثل العائد على الاستثمار والحصة السوقية وتوسيع السوق، احتواء،... إلخ مما يؤدي إلى صعوبات غير متوقعة.

6. سوء اختيار الشريك: الفشل في اختيار الشريك المناسب يمكن أن تجعل حتى أفضل صفقة ناجحة لفاشلة، مثل سمات عمل تحالف جنرال موتورز مع الشركة الكويتية، دايو، لإنتاج بونتياك دروز إجابية وعالية.

## الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تبين أن إقامة وبناء التحالفات الإستراتيجية ليس بالعمل البسيط بل يتطلب الإعداد الجيد له من خلال جملة من الخطوات والإجراءات، كما تتضمن التحالفات الإستراتيجية القيام بعدة مفاوضات بهدف الإتفاق على ظروف العمل وتحديد الأهداف التي ينبغي الوصول إليها من خلال التحالف، وتحديد مديري التحالف ومتخذي القرار.

أيضا تحديد إستراتيجية إدارة التحالف، ومدة التحالف، وكيفية إنهاء التحالف، والأخطار المحتملة وأهمية الثقة والرقابة لتجنب الاخطار أو التخفيض منها. وإمكانية تجديد التحالف مع نفس الحلفاء. وتحديد أنموذج لإقامة التحالفات الإستراتيجية.

والقيام بعملية التقييم عبر جملة من الإجراءات كتقييم تنفيذ التحالف، معرفة أهم الإنعكاسات المتوقعة لأخطار التحالف على مستوى عدة ميادين، قياس الأداء عبر عدة أساليب أو طرق على رأسها مقياس ليكارت. دراسة عدم إستمرارية التحالف، تحديد النتائج المتوصل إليها عن طريق التحالف وتقييمها، حتى تصنف كتحالفات ناجحة أو فاشلة والبحث في أسباب النجاح والمحافظة عليها أو دراسة أسباب الفشل لأخذ الدروس والعبر عند إقامة تحالفات أخرى.

## الفصل الرابع:

تأثير التحالفات الإستراتيجية على

القدرة التنافسية لشركات التأمين

بالجزائر

## تمهيد

لم يمنع التطور الذي عرفته مختلف المنظمات الاقتصادية الجزائرية في ظل تغيرات الاقتصاد العالمي، تعرض المنظمات للعديد من أشكال الأخطار، منها ما مست الافراد ومنها ما مست الممتلكات، هذا ما أعطى أهمية أكبر لقطاع التأمين لدوره المتمثل في التغطية التأمينية خاصة في الدول النامية لاسيما الجزائر، كون هذه الدول لا تتمتع ببنية تحتية قومية لتتصدى للأخطار أو الكوارث الطبيعية التي قد تلحق بها والاضرار التي تنجم عنها، لكن رغم أهمية التأمين إلا أن أغلب شركاته تعاني الضعف في القدرة التنافسية ولا طاقة لها لمجابهة الشركات المنافسة خاصة الاجنبية بسبب العولمة والاقتصاد العالمي، الأمر الذي دفعنا للتركيز على إستراتيجية التحالف بإعتبارها أداة يمكنها تحسين القدرة التنافسية.

وفي ضوء العناصر التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية، سنحاول إسقاطها على الفصل التطبيقي وذلك من خلال التطرق إلى: تكوين التحالفات الاستراتيجية في قطاع التأمين بالجزائر وأثرها على القدرة التنافسية لهذه الشركات، وذلك من خلال بحث معمق باستعمال أساليب عدة لجمع المعلومات منها: المعاينة، الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتحليل المحتوى بواسطة الوسائل الإحصائية والسجلات الرسمية والوثائق الشخصية. وعليه سنتطرق في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث رئيسة كالاتي:

**المبحث الأول: شركات التأمين الفاعلة في قطاع التأمين الجزائري.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).**

**المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: شركات التأمين الفاعلة في قطاع التأمين الجزائري

يعتبر التأمين نشاطا خدميا ذا أهمية إقتصادية وإجتماعية بالغة من حيث مساهمته في الحفاظ على الممتلكات وتوفير الأمان ومنه تنمية وإنعاش الحياة الإقتصادية بكل أنواعها، وعليه فقد أخذت الدول على عاتقها مهمة الاهتمام بهذا النشاط والسهر على ترقيته ليساهم هو الآخر في ترقية وإنعاش القطاعات الأخرى والإقتصاد ككل. ومن هذا المنطلق نهدف في هذا المبحث إلى معرفة مفهوم ووضعية التأمين في الجزائر، وأهم الشركات والأطراف الفاعلة في قطاع التأمين الجزائري.

## المطلب الأول: ماهية الخدمة التأمينية والخطر

لقد أحيط التأمين كخدمة وكنشاط بالعديد من التعاريف المختلفة من مختلف الفئات وذلك تبعا للظروف المحيطة والأهداف وكذا طبيعة عمليات التأمين، فتعريف القانونيين يختلف عن الإقتصاديين، وكلاهما يختلف عن التعريف المقدم من رجال التأمين، كما للتأمين أركان أساسية سننظر إليها فيما بعد ببعض التفصيل.

## أولا- مفهوم الخدمة التأمينية:

لقد عرف "Stanton" الخدمة بأنها أوجه نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي مقابل سداد مبلغ معين من المال، بحيث لا تقتزن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى<sup>(1)</sup>.

كما عرف "Kotler" الخدمة بأنها "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (هو منتجها إلى طرف آخر وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة) دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل وإنتاج الخدمة لا يرتبط بإنتاج مادي ملموس وتكون هنا الخدمة خالصة "Pure"<sup>(2)</sup>.

وتمثل الخدمة الأداة التي تعتمد عليها شركات التأمين في إشباع حاجيات زبائنهم، وتحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة، إن مفهوم المنتج بمعنى "الخدمة المقدمة"<sup>(3)</sup> في حالة خدمات التأمين يمكن النظر إليها على مستويين:

## 1- المنتج الأساسي: يتمثل في التأمين من حيث كونه آلية لتحويل العبء المالي للخطر من المتعرضين له إلى

شركات التأمين و يأخذ هذا المنتج بعدين رئيسيين هما :

- إصدار وثيقة التأمين ( والتي تحدد شروط التعاقد ونطاق التطبيق )

(1) : Stanton. W, Fundamentals of Marketing, Mc Graw-hill, Auckland, 1984,P494.

(2): سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، طبعة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، طبعة 2002، ص165.

(3) : أنظر على: طارق سيف، "التسويق والتأمين البحري" رسالة ماجستير في معهد التأمين بلندن ACII الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا و النقل البحري.

- تسوية التعويض في حالة حدوث الخسارة ( وما يرتبط بها من إجراءات ومعائنات ) .
- ومما لاشك فيه أن مفهوم " المنتج الأساسي " هو أحد المطالب الرئيسية للتسويق الفعال، فلا يمكن لأي جهد تسويقي أن يحقق نجاحا منشودا إلا استنادا إلى المنتج المتميز من حيث جودته وبالتالي يعد تميز هذا المنتج هو أحد الشروط الضرورية ولكنه ليس شرطا كافيا لنجاح النشاط التسويقي .
- وهذا ما دعا عددا من شركات التأمين العالمية إلى صياغة ما يعرف بـ م "يثاق الخدمة " والذي يعني مجموعة من الوعود التي تلتزم شركة التأمين بتحقيقها، وبالإضافة إلى الدور التسويقي لهذه الوعود فإنها أيضا تعطي العميل أساسا لتقييم الخدمة التي يحصل عليها ( تساعد في التغلب على مشكلة عدم استطاعة العملاء لتقييم الخدمات غير ملموسة و مثال ذلك مايلي<sup>(1)</sup> :
- الاتصال المبدئي بالعملاء: خلال....دقيقة من تلقي طلب التأمين.
- إصدار وثيقة التأمين: خلال.....دقيقة من الاتفاق مع الشروط.
- المعاينة في حالة الخسارة: - خلال نفس اليوم.
- خلال أول يوم عمل.
- تسوية التعويضات: خلال أيام التعويضات أقل من.....دج، و بصفة عامة فان وجود منتج أساسي متميز هو عصب النشاط التسويقي، لأنه الأساس في الاحتفاظ بالعملاء حتى وإن لم يكن هو الأساس في جذبهم.
- 2- المنتج المتنامي:** يقصد به مجموعة من الخدمات المصاحبة " المنتج الأساسي " والتي تحسن من القيم الإجمالية التي يحصل عليها العميل مقابل ما دفعه من أقساط ويمكن إعطاء بعض الأمثلة عن هذه الخدمات المصاحبة على النحو التالي:
- خطوط ساخنة ومراكز اتصال لمدة 24 ساعة و 7 أيام أسبوعيا للحصول على الأسعار ومعلومات عن إيداع التعويضات.
- قبول السداد من خلال البطاقات الائتمانية وطرق السداد الآلي.
- المشورة النصائح فيما يخص ويتعلق بأساليب إدارة الخطر التي من شأنها خفض قسط التأمين.
- السماح بإبرام الوثيقة عبر الانترنت.

(1): طارق سيف، "التسويق والتأمين البحري المفاهيم - الإستراتيجيات - المزيج التسويقي " (موقع أنترنت)  
:www.insuregypt.com consultée le: 10-02-2006

- تدريب مهني التأمين بموظفي ومسؤولي التأمين لدى العملاء، لاسيما فيما يتعلق بإجراءات التعامل مع الحسائر وأساليب تسوية التعويضات.

إن المفهوم المراد التنبيه إليه هو أن الخدمة التأمينية جلب النظر إليها على أنها خدمة ديناميكية يجب أن تكون قادرة على التجاوب السريع مع الاحتياجات السوقية والتغيرات في مطالب العملاء.

### ثانيا: تعريف نشاط التأمين

إرتأينا أن نتطرق لتعريف كل فئة على حدى ثم نضع تعريفا شاملا وجامعا للتأمين وهو:

1. تعريف المشرع الجزائري للتأمين في المادة 619 من الأمر 07-58 الصادر في 26-09-1975 المتضمن القانون المدني بأن التأمين هو: " عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي إشتراط التأمين لصالحه مبلغا من المال أو إيراد مرتب أو عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر البين في العقد وذلك مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن" (1).

2. تعريف الإقتصادي للتأمين: يعرفه كينث " Knight" بأنه " عمل من أعمال التنظيم والإدارة وذلك لأنه يقوم بتجميع أعداد كافية من الحالات المتشابهة لتقليل درجة عدم التأكد إلى أي حد مرغوب فيه" (2). أما "Shackle" فيقول " إن من الأسس التي يعتمد عليها التأمين في القياس هو أن ظاهرة الأعداد الكبيرة تحول عدم العلم إلى علم" (3)، وتوحي هذه التعاريف باهتمام الاقتصاديون بإبراز الأسس الرياضية مع إهتمام للجانب القانوني.

3. تعريف رجال التأمين: لقد اختلفت تعاريف رجال التأمين نظرا لاختلاف انتماءاتهم ونوع التأمين وكذا الزمن الذي تناولوه فيه، ولتبيان هذه الإختلافات نستعرض التعريفين التاليين:

■ يعرف التأمين بأنه " نظام يهدف بصفة أساسية إلى حماية الأفراد والهيئات من الحسائر المادية الناشئة عن تحقيق الأخطار المحتملة الحدوث، والتي يمكن أن تقع مستقبلا وتسبب خسائر يمكن قياسها ماديا ولا دخل لإدارة الأفراد أو الهيئات في حدوثها" (4).

(1): حديدي معراج ، "مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري" ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999 ص 12.

(2): سامي عفيفي حاتم ، "التأمين الدولي" ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ، 1986، ص 26.

: نفس المرجع. (3)

(4): عادل عز عبد الحميد ، "مبادئ التأمين" ، دار النهضة ، القاهرة، 1981، ص 11 .

ومن الكتاب الغربيين نجد كالب "Kulp" يعرف التأمين على أنه: "مشروع اجتماعي يعتمد على تجميع المخاطر، وبذلك يستبدل التأكد محل عدم التأكد، فهو قد يكون عملا تجاريا أو لا يكون، وقد يستفيد من معرفة الإحصائيين والرياضيين وقد لا يستفيد، ولكنه دائما مشروع اجتماعي يعتمد مبدأ تجميع المخاطر.<sup>(1)</sup> من خلال التعريفين يتضح لنا إهتمام رجال التأمين بإبراز الهدف من التأمين، فهناك من يرى بأنه هدف إجتماعي ويرى آخرون بأنه يقلل من ظاهرة عدم التأكد.

وقد أشارت معظم المراجع في هذا السياق إلى أن أشهر وأفضل تعريف يعود للمفكر هيمار "Hemard" حيث عرف التأمين بأنه: "عملية يحصل بمقتضاها أحد أطراف وهو المؤمن له نظير دفع قسط على تعهد لصالحه أو لصالح الغير من الطرف الآخر هو المؤمن، تعهد يدفع بمقتضاه هذا الاخير أداة معينة عند تحقق خطر معين وذلك بأن يأخذ على عاتقه مهمة تجميع مجموعة من المخاطر وإجراء المقاصة بينهما وفقا لقوانين الإحصاء".<sup>(2)</sup> لقد جاء هذا التعريف شاملا، إذ يغطي الحانب القانوني باعتباره عقدا، وما يتناول التأمين كعملية وهو الجانب الفني.

نستخلص من التعريف السابق التي استعرضناه أن كل فئة تركز على إظهار جانب دون الآخر، وتكاد كل التعاريف تتفق على النقاط التالية في مفهوم التأمين:

- التأمين أسلوب منظم للتعاقد بين طرفين.
- كل طرف عليه تعهد محدد قبل الطرف الآخر.
- توزيع الخسارة المالية المحتملة على عدد كبير من الحالات (الأشخاص، ممتلكات).
- الخسارة المالية المتوقعة يمكن تقديرها باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية.

وهو ما أوجب علينا التفكير في تعريف شامل وجامع للتأمين فيمكن القول "إن فكرة التأمين تنحصر في كونه عبارة عن أساليب تنطوي على اتفاق مسبق يتم بين طرفين من خلاله يتم تحويل الخطر (المؤمن عليه) إلى (المؤمن) مقابل دفع مبلغ محسوب بالطرق الإحصائية والرياضية التي تمكن من تغطية الخسارة المحتملة والقابلة للقياس المادي كليا أو جزئيا، وبالتالي ينتقل عبء الخطر المتوقع من خسارة مادية محتملة على المؤمن بطريقة تسمح بتوزيع الخطر على عدد من المستخدمين والمعرضين لذات الخطر وذلك بهدف حماية الأشخاص والمنشآت من الأخطار المحتملة".

(1): سامي عفيفي حاتم، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

(2): أشارت المراجع التالية على أنه أفضل التعاريف :

- عبد الرزاق بن خروف ، التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري ، التأمينات البرية، الجزء 1 ، مطبعة حيرد، ط3 الجزائر، 2000 ص 22 .  
- معراج الهواري ، جهاد بوعزوز، أحمد مجدل، " تسويق خدمات التأمين" دار الكنوز المعرفة ، ط 1، عمان الأردن ، 2013 ص 100 E .

### ثالثا : أركان التأمين

تؤكد التعاريف السابقة أن التأمين يتوفر بالضرورة على ثلاثة عناصر أو أركان أساسية وهي الخطر، والقسط وتعهد المؤمن كما يلي:

1. **الخطر:** يعرف الخطر بأنه "ذلك الحادث الاحتمال الذي لا يرجع تحقيقه إلى محض إرادة الطرفين، وخاصة المؤمن له".<sup>(1)</sup> ويعرف أيضا على أن "الخطر هو حادث احتمالي (غير مؤكد الوقوع) ينطوي على نتائج غير مرغوب بها أو غير محمود.<sup>(2)</sup> فالخطر هو أساس التأمين، وبزواله لا يصبح للتأمين أي معنى و لا داعي للتأمين أصلا، ولكي يكون الخطر قابل للتأمين ينبغي وجوب توفر الشروط التالية:<sup>(3)</sup>

- أن يكون الخطر محتمل الوقوع – مستقبلا: فاحتمالية الخطر تقضي أن لا يكون وقوعه مستحيلا كما لا يكون مؤكدا، إضافة إلى احتمال وقوعه مستقبلا إذ لا يصح التأمين على خطر قد وقع.
- أن يكون الحادث مستقلا عن إرادة الطرفين: يجب أن لا يتحقق الخطر بإرادة المؤمن أو المؤمن له، لأنه يقوم على عنصر الصدفة والاحتمال أو أي تدخل لطرفي العقد في تحقيق الخطر يحول التأمين إلى وسيلة يتخذها المؤمن له كوسيلة للكسب غير مشروع أو ما يسمى بالنصب على شركات التأمين.
- أن يكون الخطر المؤمن منه مشروعاً: ونعني بذلك أن لا يكون منافيا للقوانين المعمول بها والآداب والنظام العام، كالتأمين على السلع المهربة أو الممنوعة.
- أن يكون الخسارة الناتجة عن الخطر محددة وقابلة للقياس: بمعنى أن تكون الخسارة التي لحقت بالمؤمن له قابلة للتقييم ماليا وعلى أساس القيمة الحقيقية في السوق لا قيمتها العاطفية، كما يجب أن تكون من النوع الذي يصعب التديليس أو الغش فيه إضافة إلى سهولة تحديد زمان ومكان وقوعها.
- أن يكون الخطر موزعا بدرجة كبيرة بين جمهور المؤمن له: بحيث لا يكون الخطر مركزا على شخص واحد أو على عدد قليل من الأشخاص، وهو ما يسمى بقاعد الاعداد الكبيرة إذ يجب أن يكون الخطر متجانسا ومتفرقا بحيث لا يتحقق في آن واحد، مما يوقع شركات التأمين في حالة العجز عن الدفع.

(1): إبراهيم أبو النجا، التأمين في القانون الجزائري- الجزء 1 ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، 1996، ص 57 .

(2): يوسف حجيم الطائي، سناد كاضم الموسوي، حسين جميل البديري، هاشم فوزي العبادي " إدارة التأمين والمخاطر" دار البازوري ، ط 1 ، 2011 ، ص 17 .

(3): معراج الهواري ، جهاد بوعزوز، أحمد مجدل، مرجع سبق ذكره، ص ص، 101، 103 .

## 2. القسط:

يمثل هذا العنصر الجوهرى ثمن التأمين أو الخطر، بمعنى أحر فإنه مثل البلى المالى الواجب على المؤمن له تجاه المؤمن نظير تكفل هذا الأخير بتغطية الخطر، ويحدد مبلغ القسط من طرف المؤمن له على العموم وذلك وفق لمعطيات إحصائية، يشترط فيها الكفاية، أي إمكانية تغطيته للخسارة المتوقع حدوثها إضافة لأعباء الإدارية مع تحقيق ربح معين، كما يشترط فيه التناسب مع مقدار الخطر المؤمن منه. ويدفع القسط للمؤمن على دفعات دورية حسب الاتفاق (سنويا أو سداسيا الخ...) ويسمى في هذه الحالة بالقسط الدوري، أما إذا دفع مرة واحدة فعندها يسمى بالقسط الوحيد، ويطلق لفظ القسط (prime) في حالة ما إذا كان المؤمن شركة تجارية، أما في حالة كونه تعاضدية فإنه يسمى عندها اشتراكا.

3. **تعهد المؤمن:** يقصد بتعهد المؤمن الإلتزام الذي يترتب عليه عقد التأمين على عاتق المؤمن تجاه المؤمن له أو المسفيد عند تحقيق الخطر، وفي أغلب الحالات فإن التعويض يكون مبلغا ماليا متفقا عليه في وثيقة التأمين، وفي حالات استثنائية مثل تأمينات الأضرار فإن المؤمن له الخيار بين دفع مبلغ مالي أو إصلاح الأضرار وإعادةها إلى الحالة الطبيعية، وحتى فإن المؤمن سينفق مبلغا ماليا.

## رابعا: إعادة التأمين Reinsurance

هو عقد تعويض مبرم بين المؤمن الأصلي المسمى ( مؤمن مسند أو مباشر ) ومؤمن إحتياطي يسمى (معيد التأمين) والذي بمقتضاه ويتم تعويض الأول من قبل الثاني عن خطر كان المؤمن قد تعهد به إزاء شيء محل التأمين. وبذلك يستطيع المؤمن المباشر من خلال إبرامه عقد إعادة التأمين من إعفاء نفسه من تلك الأخطار التي يلتزم بها دون تحرز، والتي تكون خارج نطاق طاقته الإحتفاظية عن طريق تحويلها إلى معيد التأمين، ويكون المؤمن له الأصلي في عقد التأمين أجنبيا عن عقد إعادة التأمين ولا يترتب عليه أي حق إتجاه معيد التأمين، ويتضمن الأطراف التالية:<sup>(1)</sup>

- **معيد التأمين Reinsurer:** مؤمن إحتياطي يقبل أعمال إعادة التأمين من مؤمن مباشر.
- **المعاد تأمينه Reinsured:** المؤمن المباشر أو المؤمن المسند الذي يقوم بإسناد أي إعادة التأمين على مسؤوليته الاكتتابية لدى مؤمن آخر أو معيد تأمين
- **أسند to cede:** قيام المؤمن المباشر بإعادة التأمين على مسؤوليته الإكتتابية لدى مؤمن آخر أو معيد تأمين.

(1): سلمان زيدان، "إدارة الخطر والتأمين"، نار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013، ص، 26.

## 1) وظائف إعادة التأمين:

لإعادة التأمين وظائف أساسية تتمثل في الآتي: (1)

- تفتتت الأخطار المركزة: وبذلك تتحول إلى أخطار قابلة للتأمين مما يساعد على توفير الحماية التأمينية لمثل هذه الأخطار فكل شركة تفضل الإحتفاظ بأجزاء بسيطة من عدد كبير من عمليات التأمين بدلا من الإحتفاظ بأجزاء كبيرة من عدد صغير من هذه العمليات، لما في ذلك من توازن في المحفظة المالية للشركة.
- تشجيع عمليات إعادة التأمين المؤمن على زيادة قدرتهم الإستيعابية وذلك بقبول الإكتتاب في عمليات كثيرة، مهما كانت مسؤولياتها، لأن المؤمن المباشر يعلم مقدما أن في إمكانه الإحتفاظ لنفسه بجزء من هذه العمليات تتلائم مع قدرته المالية وإعادة تأمين ما يزيد عن قدرته المالية .
- تساعد إعادة التأمين من الناحية التمويلية المؤمن المباشر ومعيد التأمين عن طريق تحويل الأقساط والتعويضات بينها بالصورة والعملية المناسبة المتفق عليها، لما لها من أهمية بالغة لأطراف التعاقد هنا.

## 2) العوامل الرئيسية التي تؤثر في تقدير المبلغ المحتفظ به:

- يعتبر تقدير المبلغ الذي يحتفظ به المؤمن المباشر من كل عملية تأمينية ذات أهمية بالغة له، فعلى أساس هذا التقدير يتم تحديد الجزء المعاد تأمينه، إذ كلما زاد المبلغ المحتفظ به زادت الحصة التي يحتفظ بها المؤمن من الأقساط المدفوعة. والعوامل الرئيسية التي تؤثر في تقدير المبلغ المحتفظ به هي: (2)
- **المركز المالي للمؤمن المباشر:** هناك علاقة طردية بين متانة المركز المالي للمؤمن المباشر والجزء المحتفظ به من كل عملية، وتمثل متانة المركز المالي في زيادة قيمة رأس المال ، وزيادة قيمة الإحتياطات الفنية بأنواعها المختلفة، وزيادة دخل المؤمن المباشر من الأقساط المدفوعة سنويا وكفاءة السياسة الإستثمارية لمثل هذه الأموال.
  - **درجة الخطر المؤمن عنه:** هناك علاقة عكسية بين درجة الخطر المؤمن عنه والذي يتعرض له الشيء موضوع إعادة التأمين وبين قيمة الجزء المحتفظ به، فيقل هذا الحد في العمليات شديدة الخطورة منه في عمليات متوسطة الخطورة، وفي الأخير يكون أقل منه في العمليات ذات الخطورة البسيطة. لذلك نجد حد الإحتفاظ يقل في التأمين على الحياة على الطيارين أو العاملين بمحطات الطاقة النووية عنه في التأمين على الحياة للأشخاص العاديين. مع فرض تساوي مبلغ التأمين في جميع الحالات. إلا أن كل خطر له من الخصوصية ما يتطلب إتفاقية خاصة به
  - **عدد عمليات المكتتب فيها سنويا:** كلما قلت عدد عمليات المكتتب فيها سنويا كلما زادت الحاجة لعمليات إعادة التأمين لأن هذا العدد المحدود لن يحقق قانون الأعداد الكبيرة وبالتالي سيؤدي إلى أن الخسارة المتوقعة لن تكون

(1): نفس المرجع : ص، 27 .

(2): سليمان زيدان ، مرجع سبق ذكره، ص236 .

صغيرة، وحتى لا يتعرض المركز المالي للخطر. وعلى عكس ذلك يزيد هذا العدد بزيادة عدد عمليات المكتتب منها سنويا.

- متوسط مبلغ التأمين: كقاعدة عامة يجب ألا يزيد المبلغ المحتفظ به من أي عملية من متوسط مبلغ التأمين لعمليات من نفس النوع، وخاصة بالنسبة للتأمين على الحياة في شركات حديثة العهد نظرا لضعف مركزها المالي.

### المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن التأمين في الجزائر

لقد كان النظام السائد في الجزائر بعد إعادة السيادة الوطنية نظام التأمين الفرنسي، ولأنه كان يتصف بالضعف والتعقد ونقص الحماية، فقد عمد المشرع الجزائري على إصدار عدة نصوص قانونية لإعادة هيكلته ووضع نظام تأمين جديد يتناسب والدولة الجزائرية وإنشاء شركات تأمين جزائرية.

بشكل عام مر قطاع التأمين في الجزائر بمرحلتين متتاليتين وهما التأمين، سنركز عليهما وهما المرحلة الإستعمارية ثم مرحلة الإستقلال، ثم نرجع إلى أهم المنتجات التأمينية في السوق الجزائري.

### أولا: مرحلة الإستعمار

ظهر التأمين في الجزائر في فترة الإستعمار لحماية مصالح المعمرين من، خلال تأمين الأخطار التي تتماشى وأهدافهم مثل تأمين المواد الزراعية وتأمينات على الحياة وحوادث المرور، وكانت العمليات التأمينية خاضة للنصوص الفرنسية الموضوعة آنذاك، وأهمها قانون 13 جويلية 1930 الذي يعتبر من أهم القوانين التي نظمت التأمين في الجزائر<sup>(1)</sup>، والجدول التالي يلخص أهم القوانين التي جاءت فيما بعد أي خلال هذه الفترة الإستعمارية .

### الجدول ( 4- 1) أهم القوانين المنظمة لنشاط التأمين في الجزائر

النوع	التاريخ	المضمون
قانون	13 جويلية 1930	تنظيم عقود التأمين البرية
قانون	14 جوان 1938	توحيد مراقبة الدولة لكل شركات التأمين ، وتثبيت طريقة الحساب ووضع الأرصدة وصلاحيات إدارة المراقبة.
مرسوم	17 أوت 1941	الضمانات والاحتياطات المفروضة على شركات التأمين.
مرسوم	19 أوت 1941	شروط اعتماد شركات التأمين الأجنبية داخل الجزائر.
أمر	04 أكتوبر 1945	منح حوادث العمل لصندوق الضممت الاجتماعي بعد أن كانت من إختصاص شركات التأمين.
قانون	27 فيفري 1958	إلزامية تأمين المسؤولية المدنية لمالكي السيارات.

المصدر: طبائية سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 234 .

(1): طبائية سليمة، "دور محاسبة شركات التأمين في إتخاذ القرارات وفق معيار الإبلاغ المالي الدولي -دراسة حالة الشركات الجزائرية للتأمين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السطيف -1، دفعة 2013-2014، ص 233 .

## ثانيا: مرحلة الاستقلال

إستمرت الجزائر العمل بالقوانين الفرنسية في كل القطاعات الاقتصادية ومنها قطاع التأمين وذلك لوجود فراغ قانوني، واستمرت هذه الوضعية إلى غاية إصدار قوانين خاصة بالجزائر، حيث تعتبر سنوات 1963، 1966، 1995 كنقطة انعطاف في السياسة المنتهجة، حيث تنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث فترات:

1. الفترة الإنتقالية ( 1963-1979) :

غداة الإستقلال كانت عمليات التأمين تمارس من قبل شركات فرنسية وكانت كلها خاضعة للرقابة، وقد سمح غياب التشريعات الخاصة بالجزائر للشركات الأجنبية بأن تكتفي فقط بالتأمينات التي تحقق من ورائها أرباحا، وإعادة تأمين أنشطتها في شركات فرنسية متخصصة، الأمر الذي دفع الجزائر إلى إصدار القانون المؤرخ في 08 جوان 1963 والمتعلق بالشروط والضمانات التي تقدمها شركات التأمين التي تنشط في الجزائر، وإلزامية إعادة التأمين على جميع العمليات المنجزة في الجزائر، ومنحها إلى الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR بالتنازل لها عن 10% من العلاوات والإشتراكات<sup>(1)</sup>، إجبار شركات التأمين على تقديم ضمانات مسبقة وطلب الاعتماد من وزارة المالية حتى تتمكن من مواصلة نشاطها في الجزائر، وتم إعتماد 17 شركة.

عقب هذا القانون توقفت العديد من الشركات عن ممارسة نشاطها في الجزائر وترتب عن رحيلها بقاء العديد من الإلتزامات العالقة تجاههم والمستفيدين من عقود، خاصة تلك المتعلقة بتأمينات السيارات وحوادث العمل وقد كلفت الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بتسيير تلك الملفات.

إبتداء من سنة 1966 إتبع الجزائر إستراتيجية تنموية سمحت بخلق إقتصاد مركزي موجه يقوم على أساس الصناعات الثقيلة، وقررت الدولة بموجب الأمر الصادر في 27 أفريل 1966<sup>(2)</sup> احتكار كل العمليات التأمينية وتأمين الشركات الأجنبية وإستغلال جميع عمليات التأمين بواسطة الشركات الوطنية .

كما تبنت السلطات الجزائرية سنة 1973 سياسة إعادة تنظيم قطاع التأمين، وهذا يجعل كل شركة تأمين متخصصة في ععدد محدد من أنواع التأمين حيث كانت:

- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR : متخصصة في الأخطار الصناعية كالحريق والإنفجارات، والنقل البحري والجوي.

(1): نفس المرجع، ص 234

(2): الأمر المتعلق بالقانون المدني الجزائري الصادر في 27 أفريل 1966 .

(الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 هـ الموافق 8 يونيو سنة 1966 يتضمن قانون الإجراءات الجزائية المعدل والمتمم).

- الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR: تخصصت في إعادة تأمين المخاطر التي تلتزم الشركات التأمين الوطنية بالتنازل عنها، حيث تحتفظ بجزء من المخاطر وسند التأمين الأجزاء المتبقية إلى شركات تأمين الأجنبية.
  - الشركة الجزائرية للتأمين SAA: تخصصت في تأمين السيارات وتأمينات الأشخاص.
- ولقد قام المشرع الجزائري في سنة 1975<sup>(1)</sup> بتنظيم العلاقات بين مختلف شركات التأمين العمومية، وكذلك عمل كل شركة وتطبيق مبدأ الاستقلالية.

## 2. فترة ما قبل الإصلاحات (1980-1995) :

وضع المشرع الجزائري في 09 أوت 1980 قانون ينظم كل العمليات الخاصة بالتأمين ، والعلاقات الموجودة بين الشركات وإحتكار الدولة لعمليات التأمين، كما يتضمن كل أنواع التأمين ورقابة الدولة عليها وإنشاء عدد من التأمينات الإجبارية من خلال الهيئات العمومية العقارية بالاكتتاب في تأمينات الحريق وأضرار المياه، إلى جانب إلزام المهندسين والمعماريين والمقاولين وأعضاء الشبه طبي بالاكتتاب في تأمينات المسؤولية المدنية الحرفية.

قامت السلطات في 1982 بإعادة هيكلة جميع الشركات الوطنية بما فيها شركات التأمين، وفي هذا الإطار تمت إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ونحت عنها شركة جديدة وهي الشركة الجزائرية لتأمينات النقل<sup>(2)</sup>.

أما في سنة 1990 تم إلغاء التخصص بالنسبة لشركات التأمين حيث تم تعديل قانونها الأساسي لتتمكن من ممارسة جميع عمليات التأمين وبكل حرية.

## 3. فترة تحرير السوق التأميني (من 1995 إلى 2017) :

إنتهجت الجزائر نظام الإقتصاد الحر مع مطلع التسعينيات فأصبح التأمين يتمتع بأكثر حرية في عملياته/فقد صدر القانون 95/ 07 في 25 جانفي 1995 الذي جعل قطاع التأمينات مغطى برأس مال خاص سواء كان وطنيا أو أجنبيا وقد نص على مايلي:<sup>(3)</sup>

- إحداث جهاز إستشاري إداري يدعى المجلس الوطني للتأمينات ويتأسسه الوزير المكلف بالمالية.
- إمكانية إنشاء شركات تأمين من طرف المستثمرين، وتكون هذه الممارسة بإعتماد من طرف وزير المالية بعد إستشارة المجلس الوطني للتأمينات.

(1): الامر 75-58 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم .

(2): المرسوم الصادر بتاريخ 30 أبريل 1985 المتضمن تأمينات النقل البري والبحري والجوي.

( ) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية:الجريدة الرسمية ج ج د ش .

(3):الجريدة الرسمية ج ج د ش العدد 13 ، الصادرة في 13 مارس 1995 .

- تنمية شبكة توزيع وتحسين نوعية الخدمات وظهور وسطاء التأمين في الميدان على شكل وكيل عام أو سمسار حيث أن المشرع الجزائري عرف الوكيل المعتمد في المادة 253 "شخص طبيعي يمثل شركة أو عدة شركات بموجب عقد التعيين المتضمن اعتماد هذه الصفة.

- تحديد الشكل القانوني لشركات التأمين حيث نصت المادة 215 على أنها تخضع في تكوينها إلى القانون الجزائري وتتخذ شكل شركة ذات أسهم أو ذات شكل تعاوني.

لقد أعطى هذا القانون هدفا جديدا لقطاع التأمين، حيث فتح مجال المنافسة أمام شركات التأمين، كما أنه منح الفرصة للقطاع الخاص الجزائري أو الأجنبي بالإستثمار في هذا الميدان مما ساعد على ظهور شركات أخرى منها تراست الجزائر، الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات، الجزائرية للتأمينات، وشركة البركة والأمان... إلخ. إضافة إلى أن الشركات العاملة في الميدان أصبحت تتمتع باستقلالية تامة. وبذلك أضحت شركات التأمين تراهن بقوة للبحث على منتجات توافق المعطيات الإقتصادية الجديدة، فإزدهار التأمين بتبني شركات التأمين إستراتيجيات لغزو الاسواق كإستراتيجية إغراء الزبون مثلا.

ولقد جاء المرسوم الرئاسي رقم 95-187 والمؤرخ في 17 صفر عام 1416 والموافق لـ 15 يوليو 1995<sup>(1)</sup>، والذي يتضمن المصادقة على الإتفاق المتعلق بإنشاء اللجنة المغاربية للتأمين وإعادة التأمين الموقع بتونس في 2 أبريل 1994، والتي تزاوّل نشاطها تحت إشراف اللجنة الوزارية المتخصصة المكلفة بالإقتصاد والمالية لإتحاد المغرب العربي، وهذه اللجنة تسعى إلى إنشاء سوق مغاربية موحدة للتأمين وإعادة التأمين.

وأصدر مرسوم تنفيذي رقم 95-337 مؤرخ في جمادى الثاني والموافق لـ 30 أكتوبر 1995 الذي يتضمن صلاحيات المجلس الوطني للتأمين وتكونه وتنظيمه وعمله.

لقد صادقت الجزائر في 23 أبريل 1996 على الإتفاقية المتضمنة إنشاء المؤسسة الإسلامية للتأمين الإستثمارات وتأمين الصادرات، وكذا الموافقة في مساهمته في رأسمالها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-144 . كما تضمن القرار المؤرخ في 13 رجب 1419 الموافق لـ 03 نوفمبر 1998 إنشاء كل من اللجنة القانونية ولجنة حماية مصالح المؤمن عليهم والتعريف التابعة للمجلس الوطني للتأمين وتشكيلها وعملها.

كما عملت الجزائر إصدار مرسوم تنفيذي يتعلق بإعداد قائمة عمليات التأمين وحصرها، ولقد عدل بالمرسوم التنفيذي رقم 02-293 الصادر في 11 ديسمبر 2002.

(1): نفس المرجع .

وجاء المراسيم التنفيذية للأمر 12/03 الصادر في 26 أوت 2003 المتضمن إجبارية التأمين على الكوارث الطبيعية والتعويض عليها ، ثم جاءت المراسيم التنفيذية ( 264-04، 270-04، 272-04) المؤرخة في 13 رجب 1425 الموافق لـ 29 جانفي 2004 لتشخيص الحوادث الطبيعية المغطاة بالزامية التأمين على آثار الكوارث الطبيعية وتحديد كفاءات إعلان حالة الكارثة الطبيعية والبنود النموذجية الواجب إدراجها في عقود التأمين، وتوضيح الإلتزامات التقنية الناتجة عن تأمين الكوارث الطبيعية، وتبعه القرار في 17 رمضان 1425 الموافق لـ 31 أكتوبر 2004 والذي تم فيه تحديد معايير التعريف والتعريفات والإعفاءات المطبقة على الكوارث الطبيعية.

ولقد عرف القانون 95-07 تعديلا سنة 2006 بموجب القانون المؤرخ في 20 فبراير سنة 2006 عدل بمقتضاه أحكاما مختلفة من أهمها رقابة الدولة على شركات التأمين.

كما عمدت الدولة لتحديد كفاءات وشروط فتح مكاتب تمثيل شركات التأمين وإعادة التأمين وذلك وفقا لتراخيص تمنح بقرار من الوزير المكلف بالمالية، وهذا من خلال القرار المؤرخ في 09 محرم 1428 الموافق لـ 2 يناير 2007.

ولقد جاء المرسوم التنفيذي رقم 07-152 المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 22 ماي 2007، والذي يحدد شروط منح شركات التأمين وإعادة التأمين الاعتماد وكيفية منحه، كما تضمن المرسوم التنفيذي رقم 07-153 كفاءات وشروط توزيع منتجات التأمين عن طريق البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها وبشركات توزيع أخرى. وحدد المرسوم التنفيذي رقم 07-220 المؤرخ في جمادى الثانية 1428 الموافق لـ 14 يوليو 2007 شروط اعتماد خبراء التأمين وشروط ممارسة مهامهم وشطبهم، ويتم اعتمادهم عن طريق جمعية شركات التأمين. وفي سنة 2010 حدد القرار المؤرخ في 11 ذي القعدة 1431 الموافق لـ 19 أكتوبر 2010 شروط وكيفية مشاركة سماسة إعادة التأمين الأجنبية المعتمدة في الجزائر وهي تخضع إلى لجنة الإشراف على التأمينات<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: منتوجات سوق التأمين الجزائري

تنوع المنتجات التأمينية في قطاع التأمين الجزائري، والتي تقوم شركات التأمين المتواجدة فيه بتغطيتها، وبالتالي تحديد الضمانات للمؤمن له ضد الأخطار التي قد يتعرض لها.

#### 1. تأمين السيارات ونقل البضائع:

طبقا لمبدأ إلتزام التأمين على السيارات في الجزائر من خلال القانون الفرنسي 27 فيفري 1958، والذي تم تمديده لاحقا بالأمر الصادر في 1962. وفي 30 جانفي 1974 صدر أول قانون متعلق بالزامية تأمين السيارات والذي

(1): طبائية سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 239 .

تنص المادة 1: "التأمين إجباري لكل السيارات التي لها محركات وتنتقل على الطريق العمومي سواء كان لها عجلتان أو ثلاث أو أربع عجلات أو أكثر، و كذلك بالنسبة للمقطورات النصفية." أما تأمين البضائع فيغطي الأخطار التي تتعرض لها البضاعة.

### 1.1 تأمين السيارات:

توجد مجموعة من الأخطار المؤمن عليها أو المضمونة:<sup>(1)</sup>

أ- **المسؤولية المدني للمؤمن له:** يستوجب على كل مالك للسيارة أن يكتب تأمين المسؤولية المدنية عن الأضرار المعنوية والمادية التي يمكن أن يسببها للغير ويضمن هذا التأمين في حالة تحريكها أو توقفها.

ب - **التأمين على هيكل السيارة وضمن خسارة الإصطدام:** والذي يتضمن

• تأمين على الهيكل: وتضمن الخسارة التي تلتحق بالسيارة والناجمة عن تصادمها بجسم سواء كان ثابتا أو متحركا، إضافة إلى حالة الفيضانات...إلخ.

• ضمان خسارة الإصطدام: في حالة حدوث إصطدام مع سيارة أو حيوان أو أحد الراجلين يتعهد المؤمن بتعويض الأضرار في حدود المبالغ المضمونة.

ج - **ضمان السرقة والحرق وضمن انكسار الزجاج:**

والتي بدورها تتضمن الأخطار التالية:

• ضمان السرقة والحريق: يضمن هذا النوع من التأمين في حالة تعرض السيارة للسرقة أو الخسائر التي يتسبب فيها السرقة، إضافة إلى ضمان السيارة في حالة الحريق، إنفجار، إشتعال،...إلخ.

• ضمان إنكسار الزجاج: يتم تعويض الخسائر التي يمكن أن تلتحق بزجاج السيارة سواء كان الزجاج الخلفي أو الأمامي أو جانبي السيارة المؤمن عليها.

د- **ضمان الدفاع والحلول والتأمين الشامل:**

كما يتضمن بدوره الضمانات التالية:

• **تأمين الدفاع والحلول:** يقوم المؤمن بالدفاع عن المؤمن له أي يصبح مكانه وذلك في الرجوع على المسؤول في الضرر، ويكون ذلك عن طريق المصالحة أو القضاء، إضافة إلى ذلك يقوم بحماية المؤمن له أمام المحاكم ( المدنية أو الجنائية). وتحمل النفقات القضائي وذلك حسب مبلغ العقد المتفق عليه، أما الغرامات المالية فيتحمّلها المؤمن له.

(1): المادة 191 من الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات، (الجريدة الرسمية ج د ش، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995).

● التأمين الشامل: هو الأكثر كلفة وشمولية، إلا أنه يحتوي على جميع الضمانات في جانب المسؤولية المدنية نجد: السرقة، الحريق، انكسار الزجاج، التأمين على هيكل السيارة.

#### هـ - ضمان التعاقد لصالح الركاب في السيارة :

يتعهد المؤمن بدفع رأس مال للضحايا الموجودين داخل السيارة المؤمن عليها، فهو يتم التعويض الذي ينتج عن المسؤولية المدنية، وتمثل هذه الضمانات في:

● رأس مال في حالة وفاة: يلتزم بدفع مبلغ من رأس المال للمستفيدين من عقد التأمين حسب الشروط المتفق عليها في التعاقد.

● مصاريف العلاج: يتعهد المؤمن بتعويض مصاريف العلاج ومصاريف الصيدلانية التي أنفقها المؤمن له في حدود مبلغ العقد المتفق عليه.

#### 2.1 : تأمين البضائع

يمكن تأمين البضائع من خلال المادة 55 من الأمر المتعلق بالتأمينات من الخسائر والأضرار التي قد تلحق بها سواء عند الشحن أو التفريغ، ويمكن التأمين على كل أنواع السلع لمدة قصيرة أو غير محدودة، ففي حالة السلع الخطيرة كالمفجرات أو أشياء الثمينة كالمجوهرات وجب تحديد الشروط الخاصة للتأمين عليها في وثيقة التأمين، وهي تشمل كل البضائع المنقولة عبر كل أنواع الطرقات من :<sup>(1)</sup>

- تأمين البضائع المنقولة بحرا.

- تأمين البضائع المنقولة جوا ، وتأمين البضائع المنقولة برا.

#### 2. التأمين ضد الحريق والأخطار الفلاحية و الأضرار الأخرى :

يتضمن هنا تعويض الأضرار الناتجة عن الحرائق بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويتعلق الأمر بالأخطار الفلاحية.

#### 1.2: التأمين ضد الحريق والأخطار الفلاحية:

يتضمن هذا النوع من التأمين مايلي:

أ- التأمين ضد الحريق: حسب القوانين من 44 إلى غاية 88 من الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات: يضمن المؤمن من الحرائق في جميع الأضرار التي تتسبب فيها النيران، غير أنه لم يكن هناك اتفاق مخالف لا يضمن الأضرار

(1): المادة 55 من الأمر 95-07 و المتعلق بالتأمينات، (الجريدة الرسمية ج ج د ش، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995).

التي تسبب فيها تأثير الحرارة أو الإتصال المباشر الفوري للنار.<sup>(1)</sup> إضافة لذلك لهذا التأمين الصفة الإلزامية في بعض القطاعات كالقطاعات الإقتصادية المدنية لشدة المخاطرة والتي لا تستطيع الشركات على مواجهتها.

#### ب- التأمين ضد الأخطار الفلاحية:

من خلال المواد 49-52-53 من الأمر 95-07 بموجبها يضمن ما يلي:

- **التأمين ضد الأخطار الزراعية:** يضمن المؤمن الأخطار الزراعية التي قد تلحق بالمحاصيل الزراعية كالجليد، العواصف، وذلك حسب نص العقد المتفق عليه. إضافة إلى ذلك فهو يضمن الأضرار التي تصيب المباني والتجهيزات والعتاد والخسائر التي تلحق بالنباتات المغروسة وكل ما يتعلق بالمجال الزراعي.
- **التأمين ضد هلاك الماشية:** يضمن المؤمن فقدان الحيوانات سواء كان الموت طبيعي أو ناتج عن مرض أو حادث<sup>(2)</sup>. ويسري الضمان في حالة قتل الحيوانات لغرض الوقاية أو تحديد الأضرار إذا تم ذلك بأمر من السلطات العمومية أو من المؤمن.

#### 2.2 التأمين ضد الأخطار الأخرى:

ويقصد بها تأمين خسائر الإستغلال وتأمين كسر الآلات، تأمين الأخطار الصناعية وأخطار التركيب، بالإضافة إلى التأمين المتعدد الأخطار كما يلي:<sup>(3)</sup>

- أ- **تأمين خسائر الإستغلال وتأمين كسر الآلات:** وهي
- **تأمين خسائر الإستغلال:** يسعى المؤمن له إلى تعويض جزء من النفقات العامة (الثابتة منها)، والتي لا يمكن امتصاصها بعد أعمال المؤسسة من جراء وقوع حادث.
- **تأمين كسر الآلات:** تضمن الأضرار التي تلحق بالآلات المؤمن عليها بسبب: الإستغلال السيئ أو خلل في البناء، أو إنقطاع التيار الكهربائي... إلخ. ومن بين هذه الآلات نجد الآلات الموجهة للإنتاج وتوزيع الطاقة، آلات الإنتاج الأخرى... إلخ.
- ب- **الأخطار الصناعية وأخطار التركيب:** وتضم كلا من
- **الأخطار الصناعية:** كأخطار الحريق، الانفجارات، سقوط أجزاء من أجهزة الملاحة الجوية، الزلزال... إلخ.
- **أخطار التركيب:** ويضمن العتاد المؤمن عليه من أخطار كهربائية، حريق، ضغط متزايد.

(1): المادة 44 من الأمر 95-07 والمتعلق بالتأمينات، (الجريدة الرسمية ج ج د ش، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995).

(2): المادة 61 من الأمر 95-07 والمتعلق بالتأمينات، (الجريدة الرسمية ج ج د ش، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995).

(3): الجريدة الرسمية ج ج د ش، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995.

- **تأمين متعدد الأخطار:** هو عقد يتضمن التأمين ضد الأخطار الرئيسية التي يتعرض لها المؤمن له (من حريق، الانفجار، أضرار المياه، إنكسار الزجاج، السرقة، المسؤولية المدنية...إخ). وتوجد عدة أنواع لهذا التأمين :

- التأمين متعدد الأخطار الموجه للتاجر الحر في.
- التأمين متعدد الأخطار الموجه للسكن.
- التأمين متعدد الأخطار الموجه للعمارات.
- التأمين متعدد للأخطار الصناعية.

### 3. تأمينات الأشخاص :

توجد عدة أشكال لتأمين الأشخاص:<sup>(1)</sup>

#### 1) التأمين على الإصابات ( الحوادث الجسمانية):

التأمين من الحوادث هو عقد بموجبه يقوم المؤمن مقابل قسط بدفع مبلغ التأمين إلى المؤمن له وذلك نتيجة تعرضه لإصابة في جسمه، أو المستفيد في حالة وفاة المؤمن له إضافة إلى تعويض المصاريف الطبية والصيدلانية التي أنفقها المؤمن عليه.

#### 2) التأمين على المرض :

وفيه يقوم المؤمن بتأمين المؤمن له أو أفراد عائلته من الأمراض التي قد تصيبه والتي قد ينتج عنها عجز كلي أو جزئي أو الوفاة، وبذلك يحصل المؤمن له على مبلغ التأمين أو مرتب مدى الحياة في حالة المرض أو المستفيد في حالة الوفاة المؤمن له، وذلك مقابل قسط يتحصل عليه.

#### 3) التأمين على الحياة:

يعرف التأمين على الحياة على أنه : عقد يلتزم بموجبه ترم بموجبه المؤمن بدفع مبلغ محدد للمؤمن له عند تاريخ معين مقابل قسط إذا بقي المؤمن له على قيد الحياة عند هذا التاريخ.

#### 4) التأمين على الوفاة:

هو عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن في مقابل أقساط بأن يدفع مبلغ تأمين معين عند وفاة المؤمن له للمستفيد سواء كان ذلك دفعة واحدة أو بشكل إيراد دوري.

(1): المادة 61 من الأمر 07-95 والمتعلق بالتأمينات .

5) **التأمين المختلط:** هو عقد يلتزم بمقتضاه في مقابل قسط أن يدفع مبلغ التأمين، رأس مال أو الإيراد إلى المستفيد إذا توفي المؤمن على حياته خلال المدة الزمنية أو للمؤمن على حياته إذا بقي على قيد الحياة عند قضاء مدة معينة.

#### 4. تأمين إئتمان الصادرات:

هو وسيلة من وسائل التحويل المصرفي وأداة تأمينية، حيث تسمح للدائمين مقابل قسط لشركة التأمين (شركة حكومية، خاصة) من تغطية الخطر التجاري وغير التجاري للقرض والذي يرتبط بعمليات التصدير بين الدول في مدة حتى ولو كانت يوما واحدا، إضافة إلى ذلك فإنه أداة من أدوات تنمية الصادرات وذلك من خلال ضمان الائتمان المرتبط بالتصدير بين مشتري محلي وبائع أجنبي، كما يتضمن تأمين الصادرات نوعين من الأخطار هما:<sup>(1)</sup>

#### 1) الخطر التجاري:

ينجم هذا الخطر لعدم وفاء المشتري لمورده إما لسبب إفلاسه وإما لعدم مصداقيته، وبذلك يضمن:

- خطر عدم دفع للحقوق الناشئة بموجب إبرام العقد.

- خطر الفسخ الذي يقابل المدة التي تربط الطلبية بموعد التسليم لموضوع العقد.

2) **الخطر السياسي:** يتعلق الأمر ببلد المشتري كقرار تتخذه الحكومة بإلغاء كل تحويل لبلد آخر لأسباب مختلفة كفضل العلاقات الدبلوماسية، الحروب.

3) **خطر عدم التحويل:** تدهور احتياط الصرف لبلد المدين له مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحويل وينجم خطر عدم التحويل.

4) الكوارث الطبيعية.

#### 5. التأمين على الأخطار الطبيعية ( CAT-NAT )

يضمن هذا النوع من التأمين جميع الأضرار التي تصيبه في ممتلكاته سواء كان منقولاً أو عقاراً التي تتسبب فيها الكوارث الطبيعية. في بداية الأمر كان هذا النوع من التأمين اختياريًا إلا بعد زلزال 2003 أصدر المشرع الجزائري إجبارية التأمين على الكوارث الطبيعية بموجب المادة الأولى من الأمر رقم 03-12 المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بإلزامية التأمين على الكوارث الطبيعية و بتعريض الضحايا، حيث جاء النص: " يتعين على كل مالك عقاري ميني يقع في الجزائر سواء كان شخصا طبيعيا أو معنويا ما عدا الدولة أن يكتتب عقد التأمين على الأضرار الأملاك من آثار الكوارث الطبيعية"، ولا تقل مدة التأمين عن سنة واحدة.

(1): حديدي معراج، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

كما فرض أيضا على كل من يمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا القيام بعملية إكتتاب عقد التأمين على الأضرار هذه لحماية المنشآت الصناعية والتجارية، فإن مقدار التعويض عن الخسائر والأضرار المباشرة لا يفوق 50% من الأموال المؤمن عليها، ويبقى المالك المؤمن له يضمن 50% وذلك نتيجة إلزام الدولة التأمين على الكوارث الطبيعية، ونفس الأمر بنسبة 80% للمباني غير صناعية وتجارية الموجهة مثلا للسكن، وبذلك معظم الشركات الناشطة في السوق التأمينية أصدرت هذا المنتج الجديد ( الكوارث الطبيعية) ( CAT-NAT ).

ما هي الأحداث المضمنة هي: <sup>(1)</sup>

- الزلزال.
- الفيضانات و الغرق الأشخاص.
- العواصف و الرياح القوية.
- انحراف التربة.

و الممتلكات المغطاة من طرف هذا التأمين:

كونه تأمين يخص الممتلكات وليس الأشخاص، فإنه يغطي كل الأضرار المباشرة المتسببة من :

- الممتلكات العقارية المبنية في الجزائر (العمارات، المباني الفردية، المباني التجارية).
- المرافق الصناعية والتجارية بما في ذلك محتوياتها، وهذا يعني أن الممتلكات العقارية والمعدات والمواد والسلع وغيرها من المحتويات.

وتعلن حالة الكارثة الطبيعية كما يلي:

يتم اعلان حالة الكارثة الطبيعية بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والوزير المكلف بالمالية<sup>(2)</sup>، والذي يحدد أيضا، طبيعة الحادث، تاريخ وقوعه، البلديات المعنية به. يتخذ القرار الوزاري المشترك في أجل أقصاه شهران (2) بعد وقوع الحادث الطبيعي<sup>(3)</sup>.

(1): www.cna .dz.

(2): المادة 03 من المرسوم التنفيذي 04 - 268 الجريدة الرسمية ج ج د ش، رقم 55.

(3): المادة 04 من المرسوم التنفيذي 04 - 268 الجريدة الرسمية ج ج د ش، رقم 55.

## المطلب الثالث: شركات التأمين المتواجدة في الجزائر

تمارس شركات التأمين في الجزائر عمليات الاكتتاب وتنفيذ العقود الخاصة بالتأمين وإعادة التأمين، تنشط هذه الشركات في إطار قانوني وتهدف لتوفير الأمان للمجتمع من خلال تعويض الأخطار المؤمن عليها والتي قد تحدث مستقبلا، وإنطلاقا من قانون 07-95 تغير شكل شركات التأمين وصيغتها، فتنوعت بين الشركات العامة والتعاضديات، والشركات الخاصة، والشركات المختلطة.

## أولا: شركات التأمين قبل صدور القانون 07-95

عدد الشركات الفاعلة في قطاع التأمين في السوق الجزائري في هذه الفترة هي ستة شركات تتمثل في: <sup>(1)</sup>

## 1. الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR):

تعتبر إحدى شركات التأمين الكبرى في الجزائر، نشأت عام 1963 وكانت مكلفة بالمراقبة خلال التنازل القانون، حيث كانت تلتزم مختلف الشركات التي تزاوّل نشاطها في الجزائر أن تتنازل عن حجم الأقساط 10% لصالح الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، وفي 1975 تنازلت عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR، وفي 1985 تنازلت عن محافظتها في فرع النقل إلى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT. وفي إطار إعادة هيكلة نشاطها أصبحت تختص بالتأمين عن الأخطار الصناعية، وفي 1989 ومع إلغاء قانون التخصص والانتقال إلى الاستقلالية عملت الشركة من جديد على تنويع محافظتها (النقل، السيارات، تأمين الاشخاص)، وفي 1995 تنازلت عن محافظتها في فرع القرض الموجه للتصدير إلى الشركة الجزائرية للتأمين وضمن الصادرات CAGEX.

## 2. الشركة الجزائرية للتأمين (SAA):

تأسست الشركة الجزائرية للتأمين SAA في 12 سبتمبر 1963 في صورة مختلطة بنسبة 61% و39% مصري، وفي 27 ماي 1966 أتمت الشركة في إطار إحتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين، وفي 21 ماي 1975 ومع ظهور قانون التخصص احتكرت الشركة كل من فرع السيارات، الأخطار البسيطة، تأمينات الحياة. و وصل رقم الأعمال إلى 27.41 مليار دج في 2015، و 500 وكالة على مستوى الوطن، كما تمتلك 21% من حصة سوق التأمين الجزائري. <sup>(2)</sup>

(1) :www.cna. dz .

(2):http://www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe le 18 -05-2016

3. الشركة الجزائرية للتأمين الشامل (CAAT): نشأت في 1985، إهتمت في البداية بالأخطار المترتبة عن النقل وذلك طبقاً لمبدأ التخصص واحتكار الدولة لقطاع التأمين في تلك الفترة، وعند إلغاء التخصص في إطار الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة أصبحت CAAT مؤسسة إقتصادية عمومية تمارس مختلف فروع التأمين .

4. الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR) :

بدأت الشركة نشاطها في 1975 قصد تحقيق المهام التالية المساهمة في تطوير السوق الوطنية لإعادة التأمين من خلال إرتفاع قدرتها على الإحتفاظ، ترقية التعاون الدولي والإقليمي في مجال إعادة التأمين.

5. التعاضديات:

يضم السوق الجزائري للتأمينات عدة تعاضديات منها :

(1) الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) :

ظهرت كإمتداد للصندوق المركزي لإعادة تأمين التعاون الفلاحي المؤسس في 1970 والمنبثق عنه الصندوق المركزي للتعاون الفلاحي المنشأ في 1958. وتعرف التعاونية الفلاحية بأنها شركة مدنية لأشخاص ذات طابع تعاوني برأس مال متغير ولا يسعى إلى تحقيق ربح، ويتكون الصندوق الوطني من 62 محلياً ويضم الأخطار التالية: ( البرد، الحريق، التأمين الشامل على الماشية، التأمين الشامل على النخيل والتمور، التأمين على أجسام سفن الصيد، الإستغلال الفلاحي).

(2) التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التربية والثقافة (MAATEC) :

إعتمدت في 1966 بصدور أمر إنشاء إحتكار الدولة لعمليات التأمين 1992 سمح لهذه التعاضدية أن تؤمن على السيارات وتأمين شامل للسكن، ووصل حجم الصندوق التأسيسي إلى 71 مليون سنة 1998 وذلك بتأمين عمال التربية والثقافة من الأخطار المحيطة بهم مثل: تأمين السيارات والمسكن وتكون شبكتها من ثلاث منوبيات جهوية : الجزائر، عنابة، ووهران وخنسة وعشرون مندوبية محلية.

ثانياً: الشركات المعتمدة عند صدور الأمر 07-95

تشمل الشركات التالية:

1. شركة التأمين المتخصصة:

والتي نجد منها:

1.1 الشركة الجزائرية لضمان الصدرات (CAGEX):

نشأت الشركة في 10 جانفي 1996 بموجب الأمر 96-07 المتعلق بتأمين القرض الموجه للتصدير وإعتمدت بررسوم رقم 26-235 في 20 جويلية 1996 ، ويتعلق نشاطها بتأمين الصدرات وقد ساهمت في ظهورها معظم البنوك العمومية وشركات التأمين العمومية ، وتعمل هذه الشركة على تشجيع وترقية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات وذلك بضمان المخاطر التي تلحق بعملية التصدير، كما أنها تؤمن البحث في الأسواق الجديدة، وكذا المشاركة في المعارض الدولية.

#### 2.1 شركة ضمان القرض العقاري (SGCI):

تأسست في 10 أكتوبر 2010 برأس مال قدره 2 مليار دج، و بمساهمة كل من خزينة الدولة بـ 40.35% والبنوك العمومية الجزائرية بـ 45.33%، وشركات التأمين العمومية بـ 14.32%. وتمثل مهام الشركة في تقديم ضمانات القروض الممنوحة من طرف المؤسسات المالية من أجل الحصول عليها.

#### 3.1 صندوق ضمان الأسواق العمومية (CGMP):

وهي مؤسسة مالية أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-07 في 21 فيفري 1998 وتمثل مهامه في :

- تسهيل عملية تنفيذ المشاريع التنموية في قطاع الهياكل القاعدية والبناء.
- منح الضمانات بمختلف أنواعها.
- الاستفادة من تسبيقات تعاقدية وقانونية موجهة لتغطية نفقات تنفيذ الأسواق العمومية أو الطلبات.

#### 4.1 التأمين التعاضدي (MUTUALISTE):

تأسست بموجب القرار المؤرخ في 11 صفر 1433 الموافق لـ 05 يناير 2012 للقيام مع كل الأشخاص المعوقين والطبعيين بعمليات التأمين على الأشخاص ولا سيما في القطاعات الاقتصادية التي تخصها، وهي شركة ذات شكل تعاضدي.

#### ثالثا: الشركات الأخرى في قطاع التأمين الجزائري

وتتضمن مجموعة من الشركات وصلت إلى غاية الآن إلى 13 شركة بين الخاصة والمختلطة وهي:

#### 1. تراست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين (TRUST ALGER) :

تعتبر من أكبر شركات التأمين الخاصة وقد تأسست في 25 أكتوبر 1997، برأسمال قدره 30 مليون دولار أمريكي موزعة على المساهمين التالية أسمائهم:

- تراست البحرين بـ 60 %.
- الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين بـ 17.5 %.

- الشركة المركزية لإعادة التأمين بـ 17.5 %.
- الشركة القطرية العامة بـ 05 %.
- هذه الشركة لها فروع خارج الجزائر بل منتشرة عبر العالم
2. الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين (CIAR):
- تأسست في 15 فيفري 1997 برأس مال قدر بـ 450 مليون دينار جزائري وتضم 25 وكلاء منتشرا عبر التراب الوطني، وتمارس أغلب أنواع المنتجات التأمينية.
3. الجزائرية للتأمينات (2a):
- أنشأت في 05 أوت 1998 برأس مال قدره 500 مليون دج، وهي مختصة في التأمين وإعادة التأمين، ولديها 8 مديريات جهوية، و 11 وكيل في منطقة الوسط، و 10 وكلاء في منطقة الشرق، و 06 وكلاء في الغرب الجزائري، وتعتبر أول شركة تأمين 100% خاصة، تفرعت عن مجموعة "أركوفينا" وهي مجموعة شركات أعمال مختلطة. وتحصلت على شهادة ISO 9001 في سنة 2008<sup>(1)</sup>. ولديها في 456 عامل 2014. ومن أهم شركائها CCR الشركة المركزية لإعادة التأمين.
4. شركة التأمين للمحروقات (CASH):
- ظهرت في 31 جولية 1999 وهي شركة مساهمة أنشئت بطريقة إختيارية من طرف شركة مؤسسات نفطية كالسونطراك ونفطال و نفتاط وكذلك مساهمة الدولة الأم تتمثل بوزارة المالية بالأسهم، وتخصصت في تأمين قطاع المحروقات إلى جانب فروع التأمين الأخرى، حيث فضلت التخصص في قطاع المحروقات خاصة بالمشاريع قيد الإنجاز.
5. شركة سلامة للتأمينات الجزائر (SALAMA):
- ظهرت هذه الشركة بموجب إتفاق بين مجموعة من المشاركين وقد تأسست في 26 مارس 2000، و برأس مال 2 مليار دج تساهم فيه كل من تونس والسعودية بنسبة 60 % أما الجزائر فنسبة 40 %، وتتمثل مهام هذه الشركة في ممارسة النشاط التأميني على أساس تقنيات شاملة، ومبدأ التعاون الذي يسمح بالمشاركة في النتائج التقنية بعد خصم التكاليف والمؤونات المختلفة، وهي فرع من فروع مجموعة الدول العربية الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين.
6. التأمينات العامة المتوسطة (GAM):
- أنشأت في 10 سبتمبر 2002 ولقد بيعت الشركة سنة 2007 لصندوق أمريكي مقره في تونس مهني شركة ذات أسهم ويمثل مساهميتها في مجموعة من الشركاء الذين يعملون في أنشطة مختلفة وتتكون من أربعة فروع جهوية، تتعامل

(1) : www .2a.dz

الشركة في مجال إعادة التأمين مع عدة شركات متخصصة مثل شركة CCR الجزائرية و SAA وشركة ARB العربية ،.. إلخ من الشركاء.

#### 7. أليانس للتأمينات (ALLIANCE):

أنشئت في 30 جولية 2005 ورأس مال مبدئي بـ 500 مليون دج، وهي مختصة في التأمينات العامة. وتتوفر على ثمانية مدريات جهوية منتشرة في كل من وسيط - شرق، ووسط - غرب، وسطيف، ووهران، وعنابة، تلمسان. ترافق أليانس للتأمينات يوميا زبائنها من المحترفين والمؤسسات من أجل الحد من الأثر المالي للحوادث على ميزانياتهم. وتتواجد وكالات أليانس على عبر 42 ولاية بتعداد أكثر من 4000 زبون وتحصي 203 ممثلا تجاريا في 2013، ويعمل أكثر من 400 شخص، والتي يسهل تحديد موقعها عبر الخريطة عبر موقع الأنترنت: [www.allianceassurances.com.dz](http://www.allianceassurances.com.dz) <sup>(1)</sup>.

#### 8. كريديف الجزائر (CARDIF):

أنشئت في 2006 ومتخصصة في التأمين على الأشخاص وقد صنفت الشركة الأم "كارديف أس أ" في الرتبة الرابعة بفرنسا في قائمة المؤمنين على الحياة، وهي ناشطة في 36 دولة وتؤمن 35 مليون شخص وهي لا تمتلك شبكة خاصة تعتمد على شبكات بنكية لشركائها عبر 150 بنك في العالم.

#### 9. تأمين لايف (TAMINE LIVE):

أنشأت في 09 مارس 2011 برأس مال 2 مليار دج، وتهتم بالتأمين على الأشخاص.

#### 10. الكرامة للتأمينات (CAARAMA):

تأسست من طرف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR برأس مال قدرة مليار دينار، وتأسست بموجب القرار المؤرخ في 09 مارس 2011. وهي متخصصة في التأمين على الأشخاص.

#### 11. تأمين الإحتياط والصحة (SAPS):

هي فرع من فروع الشركة الوطنية للتأمينات SAA أنشأت في 10 مارس 2011، برأس مال 2 مليار جزائري، ومتخصصة في التأمين على الأشخاص.

#### 12. مصير حياة (MACIR VIE):

هي الشركة الجزائرية للتأمين على الحياة ذات أسهم، وهي فرع للشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR، والتي أنشأت في 10 أوت 2011 برأس مال يقدر بـ 2 مليار دج.

(1): منشورات من شركة أليانس .

13. أكسا للتأمينات (AXA): بالإشتراك مع البنك الخارجي الجزائري الرأس المال الوطني للإستثمار و AXA العالمية، تأسست في 2011 بفرعين هما: التأمينات على الأضرار برأس مال قدره 2 مليار دج ، والتأمينات على الحياة على الحياة برأسمال قدره 2 مليار دج.<sup>(1)</sup>

14. بالإضافة لشركات أخرى منها الجديدة تماما مثل " AGLIC" وأخرى في طور الإنجاز.

#### رابعا: الهيئة الاستشارية في التأمين ( المجلس الوطني للتأمينات CNA )

تأسس بموجب القانون رقم 95-07 من 25 يناير 1995 المتعلقة بالتأمين، كما تم تعديله وتتميمه بالقانون رقم 06-04، والمجلس الوطني للتأمين هو إطار للتشاور بين مختلف الأطراف المشاركة في أعمال التأمين ويتكون المجلس من :<sup>(2)</sup>

- ممثلي الدولة.
  - ممثلي المؤمنين والوسطاء
  - ممثلي المؤمن لهم.
  - ممثلي مستخدمي القطاع.
- يستشار المجلس في المسائل المتعلقة بوضعية نشاط التأمين وإعادة التأمين وتنظيمه وتطويره، وينعقد بطلب من رئيسه أو أغلبية أعضائه.<sup>(3)</sup>
- ومن أهم أهدافه نجد:
- التوازن بين حقوق والتزامات طرفي العقد.
  - السهر على مردودية على الأموال المجمعة.
  - السير الحسن لمختلف شركات التأمين.
  - المساهمة في توجيه وتطوير سوق التأمين في الجزائر.
  - المساهمة في إعداد النصوص التنظيمية.
  - تحسين شروط شركات التأمين.
  - وضع تسعيرات التأمين توافق السوق الجزائري بجلب التجربة الدولية من خلال التعاون مع الخارج وإقتناء قنوات جديدة في قطاع التأمين.

(1) : www. cna.dz

(2) المادة 277 من الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد 3 ، في 8 مارس 1995.

(3) المادة 274 من الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد 13 ، في 8 مارس 1995.

- التنسيق في مجال الأسواق الدولية في توازن ميزان المدفوعات ويحفز التبادل بين شركات التأمين.
- إنشاء مركز للبحث يقوم بدراسات استراتيجية من أجل تطوير نظام التأمين.

#### خامسا: جهاز الرقابة

تتم عملية الرقابة على شركات التأمين في السوق الجزائري من طرف جهاز تتأسسه وزارة المالية ويضم الأطراف التالية:

#### 1. الإتحاد الجزائري للتأمين بإعادة التأمين UAR:

أنشئ في 22 جانفي 1994 وهو عبارة عن جمعية يحكمها القانون ( 90-31) وله صفة الجمعية المهنية ويختلف عن المجلس الوطني للتأمين CNA كونه يهتم بمشاكل المؤمنين، حيث لا تشمل عضويته إلا شركات التأمين، أمل المجلس الوطني للتأمين CNA يهتم بمشاكل السوق بصفة عامة، وهذا ما يفسر طبيعة المتدخلين فيهم، حيث نجد في هذا الإتحاد كل من الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ممثلين عن وزارة المالية، و وزارات أخرى ، وشركات التأمين... إلخ.

#### وتتمثل أهداف الإتحاد في :

- تحسين مستوى التأهيل والتكوين.
- ترقية نوعية الخدمات المقدمة من شركات التأمين وإعادة التأمين.
- ترقية ممارسة المهنة من خلال التعاون مع الأجهزة والمؤسسات المعنية.
- الحفاظ على أديبات ممارسة المهنة.

#### 2. المديرية العامة للخزينة:

تتفرع منها مديرية التأمينات، والتي تنقسم بدورها إلى:<sup>(1)</sup>

- نيابة المراقبة: تقوم بدور المراقب على شركات التأمين من خلال محافظيها.
- نيابة التحليل: تحلل النتائج المتوصل إليها في نيابة المراقبة وتقوم بتحويلها إلى نيابة التنظيم.
- نيابة التنظيم: تتخذ القرارات في حالة وجود تجاوزات من طرف شركات التأمين.

#### 3. لجنة الإشراف والرقابة:<sup>(2)</sup>

أنشئت بموجب القانون ( 06-04) المؤرخ في 20 فيفري 2006 المعدل والمتمم للأمر (95-07) المؤرخ في 25 جانفي 1995، والمتعلق بالتأمينات، تصرف اللجنة كإدارة رقابة بواسطة الهيكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية.

(1) www.cna.dz

(2): الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد15، الصادرة في 12 مارس 2006.

وتتكون اللجنة من خمسة أعضاء والرئيس يقترح من وزارة المالية، الأعضاء تحدد قائمتهم الإسمية بموجب مرسوم رئاسي بناء على إقتراح من وزارة المالية وتتخذ اللجنة قرارها بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، ومن مهام اللجنة:

1. السهر على احترام شركات ووسطاء التأمين المعتمدين للاحكام الشرعية والتظيمية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين .

2. التأكد من أن هذه الشركات تفي بالتزامات التي تعاقبت عليها إتجاه المؤمن ولا زالت قادرة على الوفاء بها .
3. التحقق من المعلومات حول مصدر الأموال المستخدمة في إنشاء أو زيادة مال شركة التأمين وإعادة التأمين.

#### سادسا: توزيع المنتجات التأمينية

يوجد في قطاع التأمين الجزائري ثلاث قنوات لتوزيع المنتجات التأمينية وهي: (1)

- الوكالات المباشرة : والتي تعتبر فروع لشركات التأمين الام منتشرة عبر التراب الوطني .
  - الوكيل العام: شخص طبيعي يمثل شركة تأمين واحدة بموجب عقد التعيين المتضمن اعتماده بهذه الصفة، ولا يجوز له تمثيل أكثر من شركة واحدة بالنسبة لعمليات التأمين ذاته.
  - بنك التأمين (BANCASSURANCE): يتم توزيع المنتجات التأمينية عبر شبائيك البنوك والتي إنطلقت في 2006 في أول تجربة بين CNEP بنك والشركة الجزائرية للتأمين CARDIF برأس مال فرنسي.
- شبكة توزيع المنتجات التأمينية موزعة بالشكل التالي 77% للوكالات المباشرة و 23% للوسطاء حيث تنقسم بين ( 19% للوكلاء العامين، و 4% لسماسة التأمين ).

#### المطلب الرابع : نماذج عن إتفاقيات وأشكال التعاون ( التحالف ) في قطاع التأمين

بعد اجراء مقابلات شخصية مع بعض المدراء وإطارات في شركات التأمين وبالاخص اطارات ومسؤولين في المجلس الوطني للتأمين CNA، وبالإستعانة بمراجع أخرى حاولنا حوصلت أغلب نماذج وأشكال للتحالف أو التعاون بين شركات التأمين مع بعضها البعض ومع أطراف فاعلة أخرى تساهم في حركة ونشاط وتسويق المنتجات التأمينية والتي نجد منها :

- 1) التأمين المشترك (Coassurance) : هو مساهمة عدة مؤمنين في تغطية الخطر نفسه في اطار عقد تأمين وحيد / يوكل تسيير وتنفيذ عقد التأمين إلى مؤمن رئيسي يفوضه، قانونا، المؤمنون الآخرون المساهمون معه في تغطية الخطر (1).

(1) : Mafouche Yamina, "Les Alliances Stratégique dans le secteur des assurance – déterminants et motivations- Cas du protocole d'accord SAA /MACIF », mémoire de Magister en Sciences Économiques, Option Gestion des Entrepris ,Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU ,2012,p97.

(2) بنك التأمين BANCASSRANCE : المستجدات التي ظهرت في المعاملات المالية والمصرفية عملا بما تتضمنه الجريدة الرسمية من قوانين إلزامية أجبرت المصارف (البنوك) وشركات التأمين على التعاون في تقديم بعض المنتجات والخدمات التأمينية وهذا مفهوم وخدمة جديد في الجزائر لم تظهر إلا خلال سنوات قليلة خلت، تسمى هذه الخدمة بالتأمين البنكي أو صيرفة التأمين .

هذا المصطلح فرنسي الاصل "BANCASSRANCE" يغطي مجموعة من الاتفاقيات بين البنوك وشركات التأمين، بهدف توفير المنتجات التأمينية والمصرفية في مصدر واحد لنفس العميل .

فبنك التأمين يعرف على أنه إستراتيجية تسويق المنتجات التأمين الشبكات المصرفية، والذي أصبح يمكن ممارسته في الجزائر بموجب المادة 252 من الامر (07-95) المعدلة والمتمم من خلال المادة 53 من القانون 06/04 ، والمتعلق بوسطاء التأمين والتي تنص على: "يمكن لشركات التأمين توزيع المنتجات التأمينية عن طريق البنوك والمؤسسات المالية وما شابهها وغيرها من شبكات التوزيع".<sup>(2)</sup> وهناك عدة مزايا للتأمين عبر المصارف بالنسبة لشركات التأمين منها:<sup>(3)</sup>

- قناة جديدة لتوزيع المنتجات التأمينية تقلل من الاعتماد على القنوات التقليدية.
  - الوصول إلى شريحة جديدة من الجمهور وهم القاعدة العريضة من عملاء المصرف.
  - مصدر للعمليات التأمينية الجديدة وزيادة حجم الاقساط .
  - تحديث التغطيات التأمينية بما يتوافق مع احتياجات العملاء.
  - تخفيض تكلفة الخدمة التأمينية مما ينعكس على اسعار التأمين.
  - تحقيق تواجد سريع لشركة التأمين بالسوق دون الحاجة دون الحاجة لشبكة واسعة من الوسطاء.
  - في حالة تكوين المشروعات المشتركة بين المصارف ( البنوك) وشركات التأمين ممكن لشركات التأمين الحصول على مساندة المصرف لمركزها المالي.
  - تسويق بعض المنتجات البنكية والتأمينية في نفس الوقت مثل تسويق "تأمين السيارات" مع قرض "السيارة"، و"التأمين على المسكن" مع التسيلفات العقارية .
- نماذج وإتفاقيات تدخل تحت إطار "بنك التأمين" مثل :

(1): الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد13، المادة 3 ،الصادرة في 08 مارس 1995

(2): المادة 53 الامر رقم 07-95 المؤرخ في 25 جانفي 1995 .

(3): فاروق أبو جديع ، محمد عمار معتوق ، التأمين عبر المصارف ، ماجستير إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، 2010ص 8 .

1. اتفاقية الشراكة بين الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ( **CNEP-banque** ) وشركة كارديف الجزائر (**CARDIF-eldjaziar**) : تمت الاتفاقية في مارس 2008، تسمح بموجبها ببيع منتجات التأمين الخاصة بشركة كارديف عبر شبكات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، ويسعى الطرفان إلى تمديد شراكتهما من خلال إنشاء مشروع مشترك، فقد التزمت كارديف بإنشاء منتجات خاصة بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والمتمثلة في منتجات التقاعد والادخار والتأمين على الحياة.
2. اتفاقية الشركة الوطنية للتأمين **SAA** وبنك التنمية المحلية : عقدت الاتفاقية في 2008 في الجزائر العاصمة بهدف توزيع منتجات **SAA** عبر شبائيك وبنك التنمية المحلية وقد تخصصت أكثر في المنتجات المعروفة بشكل جيد مثل: (تأمين الاشخاص، تأمين السكن، أما تأمين السيارات فلا يدخل ضمن الاتفاق لأن البنوك ليست مجهزة بما فيه الكفاية لتسويق هذا النوع من المنتجات) ، وتباع المنتجات التأمينية في البنك مثل في شركات التأمين أي أن الفرد لن يدفع أي مبلغ زيادة في حالة شراء العقد من خلال شبائيك بنك التنمية المحلية.
3. اتفاقية الشركة الوطنية للتأمين **SAA** مع بنك الفلاحة والتنمية **BADR**: تتضمن الاتفاقية توزيع المنتجات المتعلقة بالمخاطر الزراعية كاحترق المحاصيل والبرد والزراعات الفتية، الاخطار المتعلقة بجني المحاصيل، كما تشمل ايضا توزيع منتجات تأمين على الاشخاص ومنتجات المتعلقة بالسكن، يتم هذا التوزيع في شبائيك **BADR** مقابل مبلغ لإستعمال شبكته البنكية في توزيع منتجاتها.
4. اتفاقية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **CAAR** مع البنك الوطني الجزائري **BNA** : تتضمن الاتفاقية توزيع أغلب المنتجات المتعلقة بالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **CAAR** ويتم هذا التوزيع في شبائيك **BNA** مقابل مبلغ (عمولة) لإستعمال شبكته البنكية في توزيع منتجاتها.
5. اتفاقية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **CAAR** مع القرض الشعبي الجزائري **CPA** : بهدف تطوير بنك التأمين تم الاتفاق في هذه الاتفاقية على توزيع وتسويق منتجات تأمينية جديدة من طرف الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **CAAR** إلى السوق، وكانت هذه المنتجات عند انطلاق الفكرة في 2009 هي(التأمين ضد الاخطار المتعددة، التأمين ضد الكوارث الطبيعية، التأمين ضد خطر الوفاة المؤقت، التأمين ضد القروض) لتتوسع فيما بعد إلى تأمين السفر للخارج، تأمين الجماعات، تأمين الحوادث الفردية والجماعية... إلخ
6. اتفاقية الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **CAAR** والشركة الجزائرية للتأمين الشامل **CAAT** والبنك الخارجي الجزائري **BEA** : لقد وقع بنك " **BEA** " في 2008 في الجزائر العاصمة مع كل من الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين **CAAR** والشركة الجزائرية للتأمين الشامل **CAAT**، وهذا النوع الجديد من التعاون

والتحالف بين البنك وشركتين تأمين بالوصول إلى مجموعة كبيرة من المنتجات، وحدد في المرحلة الاولى بتوزيع المنتجات الكلاسيكية فقط عبر شبائيك ثم المنتجات المتطورة للمواطنين مثل التأمين على السيارات على الحريق، الاخطار المختلفة الاخرى **IRD**.

وهناك اتفاقيات أخرى للتأمين المصرفي (البنكي) في تطور مستمر، مع ادخال تحديث في نوع المنتجات المقدمة للتوزيع حسب أهداف المراد تحقيقها لكلا للطرفين ( البنك، شركة التأمين).

**3) سماسرة التأمين:** شخص طبيعي أو معنوي يمارس لحسابه المهنة الوساطة بين طالبي التأمين وشركات التأمين بغرض اكتتاب عقد التأمين، ويعد السمسار وكيلًا للمؤمن له ومسؤولًا تجاهه<sup>(1)</sup>.

لذا نقول بأنه يوجد تعاون قائم بين سماسرة التأمين وشركات التأمين، لأنه يمثل الزبون لأجل دراسة وبجث عن أفضل شركة تأمين لصالح الزبون ( المؤمن له فيما بعد)، كما يعتبر احد وسطاء التأمين.

**4) إعادة التأمين:** عقد أو معاهدة إعادة التأمين هي اتفاقية يضع بموجبها المؤمن أو المتنازل على عاتق شخص معيد للتأمين أو متنازل جميع الاخطار المؤمن عنها أو على جزء عنها<sup>(2)</sup>.

وغالب ما تتم إعادة التأمين في الاخطار الكبرى التي لا يكون لشركة تأمين قدرة مالية على تحمل تعويض المتضررين عن الاضرار إن وقعت فعلا (إما كلياً أو جزء منها) مثل: تأمين المصانع الكبرى أو تأمين حقول البترول في الصحراء، فإن لم تستطيع الشركة المؤمنة تغطية الجزء المؤمن عليه تحوله إلى شركة تأمين كبرى ( لها قدرة مالية أكبر) مقابل مبلغ مالي كنسبة من الارباح مثلاً وهذا بالاتفاق بين الشركتين، وتقريباً كل شركات التأمين الجزائرية تقوم بإعادة التأمين مع شركات أجنبية في الخارج.

ولكن يبقى المؤمن ( شركة التأمين الاولى) في جميع الحالات التي يعيد فيها المؤمن له ( أي الزبون) التأمين المسؤولة الوحيدة إزاء المؤمن له.

**5) الخبراء ومحافظو العواريات:** الخبراء هم اشخاص مؤهلون لتقديم خدمة في مجال البحث عن الاسباب وطبيعة وإمتداد الاضرار وتقييمها والتحقق من ضمان التأمين<sup>(3)</sup>، و محافظ عواريات هو كل شخص مؤهل لتقديم الخدمة في مجال المعاينة والبحث عن أسباب وقوع الاضرار والخسائر و العواريات اللاحقة بالسفن والبضائع المؤمن عليها وتقديم التوصيات بشأن الاجراءات التحفظية والوقاية من الاضرار<sup>(4)</sup>.

(1): الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد13، المادة 258، الصادرة في 08 مارس 1995 .

(2) : الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد13، المادة 4، الصادرة في 08 مارس 1995

(3): الجريدة الرسمية، العدد ج ج د ش 13، المادة 269، الصادرة في 08 مارس 1995 .

(4): الجريدة الرسمية، العدد13 ج ج د ش ، المادة 270، الصادرة في 08 مارس 1995 .

بحيث لا يجوز لشركات التأمين المعتمدة أن تلجأ لغير الخبراء أو محافظي العواريات المعتمدين بموجب المادة 271 إلا في مجالات خاصة تحددها جمعية شركات التأمين.

6) **التكفل والرعاية للمؤمن بالخارج (Assistance):** التأمين والمرافقة في الخارج (مثل حالة مرض، أو ضياع البضائع أثناء السفر، الإسعاف إذا تعرض لمرض أثناء السفر... الخ.

7) **التكفل والرعاية للمؤمن محلية (Assistance Locale):** يتم الاتفاق مع مؤسسات خاصة في الصيانة والتصليح أو الجر الخاص للمركبات أصحاب أي السيارات، الشاحنات، ومستعمل الطرق ( خاصة الطريق السيار ).

8) **مشروع مشترك:** خلق شركات فرعية بين البنوك وشركات التأمين وصناديق الاستثمار مثل AXA مع البنك الخارجي الجزائري "BEA" ومع الصندوق الوطني للإستثمار Fonds National d'Investissement قامو بخلق شركة أمانة AMANA Assurances، وأيضا مشروع الشراكة بين كل من الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR والبنك الوطني الجزائري BNA وبالإشتراك مع الشركة الوطنية للتأمين SAA والشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT والذي يسمح بتوزيع منتجات التأمين لهذه الشركات عبر شبائكه، حيث عرفت تجسيد هذه الفكرة تأخرًا ثم انطلق في أكتوبر 2010.

9) **الشراكة مع مؤسسات ومراكز التكوين :** لتحسين وتطوير المعارف .

10) **خدمة المرافقة بالبيت (Préstation Assistance à Domicile) :** تتضمن خدمة المرافقة بالبيت لدى المؤمن بالاتفاق مع مؤسسات خاصة بالكهرباء ( الكهربائي (électrolyse) ومع الرصاصين ( les plombiers).

11) **إتفاقيات Tièrs payant Assurance personne**: هو رابط يجمع بين وكلاء السيارات وشركات التأمين مثل AXA "أكسا" و "رونو"، تتعلق هذه الاتفاقية بكل المؤمنين عند AXA و يمتلكون سيارات من النوع "رونو" لتحمل كافة التكاليف وتحسين وتحقيق وخدمات متكاملة .

12) **تأمين المجموعة:** كل شركة تأمين تخصص في تأمين بعض المؤسسات في قطاع معين أي مجموعة من المؤسسات، مثلا تقوم SAA بتأمين المستشفيات العمومية، و CAAT متخصصة في تأمين بعض العيادات الخاصة.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهجية الدراسة هي الأسلوب الذي يعتمد عليه لمعرفة مدى إمكانية تجسيد الكم المعرفي المتحصل عليه من الجانب النظري في الشركات واقعا وحاضرا ومستقبلا. ومن أجل التأكد من الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ أهداف الدراسة المحددة سلفا، إنطوت منهجية الدراسة على أربعة مطالب.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحديد كل مجتمع الدراسة وعينة الدراسة و نوع مفردات العينة التي تكون محل توزيع الاستبيان في محل الدراسة.

## أولاً: مجتمع الدراسة

ركزت الطالبة على قطاع التأمين في الجزائر، فكان مجتمع الدراسة الذي اخترناه لمعالجة دراستنا هو شركات التأمين الناشطة في قطاع التأمين في سوق التأمين الجزائري، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار هذه الدراسة هي :

1. معرفة وضعية شركات التأمين في الجزائر .
2. محاولة معرفة واقع التحالفات الإستراتيجية القائمة في سوق التأمين الجزائري.
3. إستراتيجية التحالف قد تكون بين شركتين أو أكثر.
4. إحتمال وجود عدة تحالفات قائمة بين شركات تأمينية عامة وأخرى خاصة، أو بين شركات تأمين محلية وأجنبية .
5. تم إختيار شركات التأمين لتحديد مدى إمكانية تحسن تنافسية هذه الشركات بتطبيق إستراتيجية التحالف في قطاع التأمين.

## ثانياً: عينة الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة بأسلوب الحصر الشامل وذلك لمحدودية (الطالبة)، تم إختيار العينة الميسرة والمتمثلة في بعض شركات التأمين والمتمثلة في أربع شركات منها إثنين عامة وإثنين خاصة كما يلي:

1. **القطاع العام:** ممثلا بالشركة الوطنية للتأمين Saa والشركة الجزائرية للتأمين الشامل Caat.
2. **القطاع الخاص:** ممثلا بكل من شركة التأمين الخاصة سلامة للتأمينات الجزائر Salama Assurances، وشركة إيانس للتأمينات Alliance Assurances.

فيما يتعلق بالبعد الجغرافي فقد تم التركيز على الجزائر العاصمة للأسباب التالية:

1. موضوع الدراسة يستقصي طبقة المدراء المهتمين بالأعمال والقرارات الإستراتيجية منها إتخاذ قرار إقامة أو عدم إقامة تحالفات إستراتيجية .
2. هؤلاء المدراء منهم المدير العام والمدراء الفرعيين .
3. تواجد مثل هؤلاء المدراء يكون في المديرات العامة أين يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
4. العاصمة تشمل أغلب المديرات العامة DG كل أنواع شركات التأمين.

### ثالثا: وحدة المعاينة

تم تحديدها على أساس الملائمة لموضوع الدراسة وتحددت بالمنصب الذي يعمل فيه المستقصي منه، حيث تم إختيار المدراء ذوي المناصب العليا والإدارة العليا من مدير عام ومساعد مدير المدراء والمدراء الفرعية لكل شركة تأمين، وتلقينا صعوبة في الحصول على قبول إستقبال في بعض الشركات، وعدم إمكانية الحصول على موعد للقاء المدراء نظرا لكثرة انشغالهم وبعضهم لم يكن أصلا في الوطن (المدير العام لشركة التأمين). وقد كانت الدراسة تطمح للحصول على معلومات من مدراء شركات التأمين الذين يستخدمون اللغة الفرنسية بكثرة عوضا عن اللغة العربية، لذلك قامت الطالبة بترجمة الإستبيان للغة الفرنسية ( أنظر الملحق رقم 2 )، أما البعد الجغرافي للشركات الأربعة وتوزيع الإستبيان فهو ممثل في الجدول التالي:

جدول رقم ( 4 - 2 ) : البعد الجغرافي وتوزيع الإستبيان

الرقم	الشركة	المنطقة	عدد الإستبيانات الموزعة
01	سلامة للتأمينات الجزائر Salama assurance Alger	حيدرة الجزائر العاصمة	20
02	إليانس للتأمينات Alliance assurances	القدس الشارقة الجزائر العاصمة	12
03	الشركة الوطنية للتأمين Saa	شيقمي فارة العاصمة الجزائر	14
04	الشركة الجزائرية للتأمين الشامل Caat	بيئر مراد رايس (الحي المالي) العاصمة الجزائر	16
المجموع	04		62

المصدر : من إعداد الطالبة

قمنا بتوزيع متشمت للإستبيان على كل شركة من شركات التأمين محل الدراسة، على أساس أنه تقريبا في كل شركة تأمين يوجد بالإضافة إلى السيد المدير العام أكثر من 10 مدراء فرعيين (يشمل مديرية التسويق، مديرية الإعلام والاتصال، مديرية الموارد البشرية، ومديرية باقي أنواع أخطار التأمين الأساسية مثل مديرية لتأمين السيارات، مديرية

خاصة بالتأمين الفلاحي ... ، لـخ كما أشرنا سابقا في التقديم شركات محل الدراسة)، وعدد المدراء يتفاوت من شركة إلى أخرى، ولكن الرد كان مختلفا بحيث لم نسترجع كل الاستبيانات ومنها من استبعدناه ( بسبب عدم ملاء كل العبارات أو عبارات لها أكثر من إجابة)، فقد وصل من أصل 62 إستبيان موزع إلى 40 إستبيان قابل للدراسة بنسبة تقدر بـ 64.51% وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم(4- 3) تقييم الاستبيان

الاستبيان النهائي	الاستبيان المرفوض	الاستبيان المسترجع	الاستبيان الموزع	الشركات محل الدراسة	رقم
10	1	11	16	Saa	<b>01</b>
%62.5	%6.25	%68.75	%100		
7	1	8	14	Caat	<b>02</b>
%50	%7.14	%57.14	%100		
16	1	17	20	Salama Assurance	<b>03</b>
% 80	%5	%85	%100		
7	0	7	12	Alliance Assurance	<b>04</b>
%58.33	%0	%58.33	%100		
40	3	43	62	<b>04</b>	المجموع
%64.51	%4 .84	%69.35	%100		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسة الإستبيانات المسترجعة

أما مبررات إختيار هذه الشركات فيرجع إلى أنها:

1. هذه الشركات العامة تعتبر من الشركات الأولى الاكبر حجما في قطاع التأمين بالجزائر وهذا بالنسبة لكل من شركة التأمين العامة saa و شركة التأمين العامة caat .
2. أما سلامة للتأمينات الجزائر وإليانس تعتبران من الشركات الخاصة المتطورة والكبيرة في مجال التأمين.

## المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

وتتضمن جانبين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي

## أولاً: الجانب النظري

تم الاعتماد على الكتب ودوريات ورسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه (العربية، والاجنبية)، ذات العلاقة بموضوع الدراسة أي بالتركيز في هذه المصادر المتنوعة على المفاهيم المتعلقة بكل من التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات والقدرة التنافسية للمنظمات.

ولإغناء موضوع الدراسة فبالإضافة للمكتبة الجزائرية، قامت الطالبة بزيارات لعدة مكتبات في عدة دول عربية منها مكتبات الجامعات الأردنية ( المكتبة المركزية للجامعة الأردنية، مكتبة اليرموك)، بالإضافة إلى مكتبات الجامعات المصرية (مكتبة جامعة القاهرة، مكتبة عين شمس، مكتبة الإسكندرية، مكتبة حلوان)، ومكتبة جامعة دمشق في سورية، ومكتبات جامعات المغرب ( مكتبة جامعة الحسن الثاني في الرباط، مكتبة جامعة القاضي عياض في مراكش). وإلى جانب العديد من دور النشر المنتشرة في كل هذه البلدان مثل: دور النشر المنتشرة بكثرة في الأردن ( دار اليازوي، دار وائل، دار المناهج، دار المسير، دار الفجر، دار المعارف، .... الخ).

فضلا عن الاعتماد على البحوث والمقالات والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية ( الأنترنت).

## ثانيا: الجانب التطبيقي

تم التركيز بشكل رئيسي على الاستبيان (الاستبانة) في عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء اختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الإستعانة بمصادر أخرى مساعدة وهي على النحو التالي:

- الملاحظة الشخصية لعمل بعض شركات التأمين لإعطاء فكرة حقيقية حول عمل شركات التأمين والإحاطة بمعلومات عن بعض المشاريع المشتركة في قطاع التأمين.

- المقابلة الشخصية مع السادة المسؤولين في شركات التأمين، وفي بعض الأحيان كان مع المدير العام للشركة مثل شركة المدير العام لسلامة للتأمينات الشاملة وبعض المدراء الفرعيين في المديرية العامة لشركة التأمين أخرى. والتي تركزت على مفاهيم التحالفات الإستراتيجية و واقعها في قطاع التأمين بالإضافة إلى التوزيع عليهم الإستبيان والحصول على الرد عليه في بعض الأحيان، والوضعية التنافسية لشركة التأمين في هذا القطاع.

- المقابلة الشخصية مع بعض الإطارات والمسؤولين في المجلس الوطني للتأمينات Cna لإعطاء فكرة أوضح وأدق حول سوق التأمين في الجزائر والشركات الناشطة في هذا المجال في الجزائر، وأهم الهيئات والمؤسسات المراقبة لقطاع التأمين في الجزائر، بالإضافة إلى المنتجات التأمينية المتواجدة في سوق التأمين الجزائري وكذلك إعطاء فكرة حول

بعض المشاريع المستقبلية تحت الدراسة لتحسين التأمين في الجزائر مثل المكلف بالمهام، رئيس فرع ، ومسؤول التطوير والتخطيط، مسؤول المكتبة في المجلس، الإحتكاك السابق مع بعض الأطراف في المجلس كان بهدف تنمية المعلومات التي لدينا في سوق التأمين من أنواع شركات التأمين التي تشتغل في قطاع التأمين في الجزائر والهيئات والمنظمة والمراقبة في هذا القطاع بالإضافة إلى الحصول على المعلومات حول أشكال التحالفات الإستراتيجية التي يمكن أن تمارس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في قطاع التأمين في الجزائر.

وللتأكد من صلاحية فقرات الاستبيان للغرض الذي تم إعداده من أجله، فقد أجرت الطالبة إختبارات الصدق والثبات في المقياس في النقطة الموالية.

### المطلب الثالث: بناء أداة القياس وإختبارات الصدق و الثبات

يعد إستبيان ( الاستبانة) الدراسة (ملحق رقم 01) المصدر الرئيسي للبيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وكلما توفرت الدقة في تصميم الاستبيان إنعكس ذلك على جودة البيانات.

#### أولاً: بناء أداة القياس

تم تصميم وتطوير الإستبيان بالإستعانة ببعض المراجع العربية بعد أن تم تكييفها لتلائم بيئة الأعمال الجزائرية من جهة وخصوصية قطاع التأمين محل الدراسة وتتوافق مع توجهات الدراسة، وهو يتكون من ثلاثة أجزاء يتضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عن المدراء في شركات محل الدراسة إلى جانب خصائص شركات التأمين المبحوثة من حيث (الخبرة في مجال التأمين، الملكية، حجم الشركة). في حين تضمن الجزء الثاني معلومات عن أبعاد التحالفات الإستراتيجية: المشاريع المشتركة، الشراكة بسلسلة القيمة، التراخيص، الخدمات المشتركة التنافسية. أما الجزء الثالث فتركز على أبعاد القدرة التنافسية: القدرات المالية، القدرات التسويقية، القدرات التكنولوجية، القدرات البشرية والتنظيمية. والجدول التالي يبين المصادر المستعملة في إعداد الإستبيان .

جدول رقم (4-4): المصادر المستعملة في الإستبيان

المصادر	الفقرات وفق تسلسلها في الاستبيان	متغيرات الدراسة
1) سنية مريم قارة مصطفى، (أثر التحالفات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية" دراسة تطبيقية على شركتي صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردنية) . 2) سعد على العنزي ، جواد محسن راضي، " التحالفات الإستراتيجية في المنظمات". 3) توفيق صالح عبد الهادي، العوامل المؤثرة في إتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات إستراتيجية - دراسة إستطلاعية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية ". 4) إيمان وديع، " التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية" .	من 1 إلى 25 من 1 إلى 7 من 8 إلى 14 من 15 إلى 20 من 21 إلى 25	أبعاد محاور التحالفات الإستراتيجية: - المشاريع المشتركة - المشاركة في سلسلة القيمة - التراخيص - الخدمات المشتركة
1) رانيا محمد المنباوي " اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية ". 2) نبغين سعدي، بيومي عيسوي، نموذج مفتوح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات (بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد ). 3) محمد جودت ناصر، "عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعة السورية" .	من 6 إلى 45 من 26 إلى 30 من 31 إلى 35 من 36 إلى 40 من 41 إلى 45	أبعاد القدرة التنافسية القدرات المالية القدرات التسويقية القدرات التكنولوجية القدرات التنظيمية والبشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة

### ثانيا: صدق المقياس

لقد تم إختبار صدق أداة الدراسة ( الاستبيان) وعبارته، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك بإستخدام نوعين من الإختبارات للصدق وهي الصدق الظاهري والصدق البنائي :

#### 1. الصدق الظاهري:

بموجب هذه الحالة الاولى من الاختبار يتم التحقق من وضوح عبارات فقرات الاستبيان، والتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة، وقد تم ذلك بعرض الاستبيان (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص

خاصة في إدارة الاعمال، وقد بلغ عددهم تسعة محكمين (أنظر الملحق رقم 02)، حيث طلب منهم دراسة الاستبيان وإبداء رأيهم حوله من حيث صحة الأبعاد وهل تساعد في الوصول إلى مقاصد الدراسة، وصحة العبارات ومدى مناسبة كل الفقرة للمحتوى، والتحكيم من الجانب اللغوي أو طريقة صياغة العبارة، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة كحذف أو تعديل في العبارات أو إضافة يرونها تخدم أهداف الدراسة، وذلك بعد تزويدهم ببعض الايضاحات والشروحات حول المتغيرات الرئيسية والفرعية.

وفي ضوء الآراء والمقترحات الواردة من المحكمين أجرت الطالبة بعض التعديلات على عدد من العبارات بما ينسجم وتحقيق هدف الدراسة وبعض تعديلات في مجال متغيرات الدراسة لكي يصبح الاستبيان جاهزا لتغطية متغيرات الدراسة، والتعديلات المشار إليها من المحكمين تعتبر الصدق الظاهري للإستبيان، وعليه الإستبيان صالح لقياس ما وضع له.

## 2. الصدق البنائي:

بعد الصدق الظاهري قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية تمثل فئات أفراد الدراسة وبلغ عددهم (15)، وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرستون بين كل عبارة من العبارات محاور الأداة وجمع عبارات المحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4- 5): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات التحالفات الإستراتيجية وجميع عبارات محور التحالفات الإستراتيجية

محور التحالفات الإستراتيجية							
الخدمات المشتركة		التراخيص		المشاركة في سلسلة القيمة		المشاريع المشتركة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.493**	21	0.804**	15	0.444**	08	0.702**	01
0.768**	22	0.782**	16	0.789**	09	0.749**	02
0.916**	23	0.774**	17	0.651**	10	0.649**	03
0.808**	24	0.816**	18	0.763**	11	0.663**	04
0.734**	25	0.622**	19	0.863**	12	0.563**	05
		0.694**	20	0.704**	13	0.577**	06
				0.852**	14	0.731**	07
<b>0.782**</b>	<b>البعد ككل</b>	<b>0.763**</b>	<b>البعد ككل</b>	<b>0.823**</b>	<b>البعد ككل</b>	<b>0.643**</b>	<b>البعد ككل</b>

\*: دال إحصائيا عند مستوى 0.05 المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

\*\* : دال إحصائيا قوي عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (4- 5) أن جميع المعاملات الإرتباط لكل عبارة من عبارات الاستبيان لمحور التحالفات الاستراتيجية دالة إحصائيا ليس فقط دال إحصائيا عند 0.05 بل حتى وصلت إلى دال إحصائيا عند مستوى 0.01 فكل عبارة من عبارات استبانة محور التحالف الاستراتيجي تتميز بالاتساق الداخلي. وحتى معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور الاول لها دلالة إحصائية قوية عند مستوى الدلالة، فكل بعد من أبعاد محور التحالف الاستراتيجي تتميز بالاتساق الداخلي وهذا يعني أن فقرات التحالف الاستراتيجي توصف بالصدق البنائي. جدول رقم (4- 6): معاملات الإرتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات القدرة التنافسية وجميع عبارات

محور القدرة التنافسية

محور القدرة التسويقية							
القدرات البشرية والتنظيمية		القدرات التكنولوجية		القدرات التسويقية		القدرات المالية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.760**	41	0.915**	36	0.704**	31	0.766**	26
0.503**	42	0.866**	37	0.828**	32	0.832**	27
0.886**	43	0.754**	38	0.722**	33	0.797**	28
0.627**	44	0.696**	39	0.840**	34	0.606**	29
0.824**	45	0.653**	40	0.787**	35	0.816**	30
0.863**	البعد ككل	0.931**	البعد ككل	0.886**	البعد ككل	0.857**	البعد ككل

\*: دال إحصائيا عند مستوى 0.05 المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

\*\* : دال إحصائيا قويا عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (4- 6) أن جميع المعاملات الإرتباط لكل عبارة من عبارات الاستبيان لمحور التحالفات الاستراتيجية دال إحصائيا قويا عند مستوي 0.01 كل عبارة من عبارات استبانة محور القدرة التنافسية تتميز بالاتساق الداخلي، وحتى معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المحور الثاني لها دلالة إحصائية قوية عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يعني أن فقرات القدرة التنافسية توصف بالصدق البنائي، وبما أن فقرات التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية ككل توصف بالصدق البنائي. إذن الاستبيان ككل يتصف بالصدق البنائي.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة ( الإستبيان )

يقصد بالثبات أن مقياس الاستبيان يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن، وهناك طريقتان لحساب معامل الثبات، الأولى عن طريق إعادة الإختبار وهي مكلفة وتستغرق وقت أطول ونواجه بعض الصعوبات المتعلقة بالحصول على موافقة نفس الافراد أي المدراء لقبول ملاء الاستبيان بسبب إنشغالاتهم وأعمالهم الكثيرة بحكم مناصبهم ومسؤولياتهم، أما الطريقة الثانية هي إستخدام مقياس ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbach ) وهو(مقياس يقيس درجة الصدق والثبات في عبارات الاستبيان للمتغيرات المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة)، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbach ) أكبر من ( 0.60 ) و إقتربت من الواحد (1) دال هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات في الجدول (5-6) نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت بين ( 77.3 ، 85.4 )، أما قيمة ثبات الاستبيان ككل مع بعض فقد قدر بـ ( 94.0 ) لذا يمكن وصف أداة بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة إعتمادية عالية الدراسة .

جدول رقم (4 - 7): معاملات الثبات ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbach ) لأداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التحالفات الإستراتيجية	المشاريع المشتركة	07	78.9
	المشاركة في سلسلة القيمة	07	85.4
	التراخيص	06	84.3
	الخدمات المشتركة	05	79.6
القدرة التسويقية	القدرات المالي	05	81.3
	القدرات التسويقية	05	83.5
	القدرات التكنولوجية	05	83.5
	القدرات البشرية والمالية	05	77.3
الإستبيان ككل			94.0
45			

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

## المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات من الاستبيان " الاستبانة " تمت معالجة البيانات بالحاسوب وحسب ما تتطلبه منهجية الدراسة تم الاستفادة من حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) للإجابة تساؤلات الدراسة وللحصول على نتائج أكثر دقة، حيث قامت الطالبة بإدخال البيانات حسب مقياس ليكارت الخماسي أي ذو الخمس درجات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ( 4 - 8 ): مقياس ليكارت ذو الخمس درجات

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم اعتمادا مستوى الدلالة أو الأهمية ( 0.05 ) والذي يقابل مستوى الثقة ( 0.95 ) لتفسير نتائج الاختبارات المستخدمة لإختبار فرضيات الدراسة.

ويمكن إستعراض الاستخدام الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها لتحليل بيانات أداة البحث على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية وهي نوع من أنواع التلخيص الرقمي ونستفيد منها لمعرفة آراء الموافقة وآراء التي لا تدرك موقفها اتجاه متغيرات الدراسة بالإضافة إلى الآراء الغير موافقة عليها. كل ذلك لتحديد الإستجابة تجاه محاور أبعاد الدراسة التي تضمنها الإستبيان.
2. معامل الارتباط بيرستون : لتحديد الإتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة ولتحديد درجة وإتجاهها العلاقة بينمتغيرات الدراسة وهم التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية.
3. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة، حيث أن :

الوسيط الحسابي: يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، وقدى استخدم من قبل الطالبة لتحديد اتجاهات أفراد العينة على فقرات الاستبيان ، و لتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

■ إيجاد طول المدى = 5 - 1 = 4، قسمة المدى على عدد فئات  $0.8 = 4/5$  وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

جدول رقم (4 - 9): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس ليكارت الخماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[1.80 ، 1.00 ]
منخفض	غير موافق	[2.60 ، 1.81]
متوسط	محايد	[3.40 ، 2.61]
مرتفع	موافق	[4.20 ، 3.41]
مرتفع جدا	موافق بشدة	[5.00 ، 4.21]

المصدر : من إعداد الطالبة

**الانحراف المعياري:** يتم من خلاله التعرف على درجة تشتت الاجابة عن وسطها الحسابي وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمجموع الانحرافات للملاحظات عن وسطها الحسابي مقسوما على عدد المشاهدات (-1)، وقد إستخدمته الطالبة مقياس الانحراف في إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان "الإستبانة."

5. **معامل الإنحدار المتعدد** أو معامل الانحدار الاحادي ( Multiple Regression ) وذلك لإختبار أبعاد المتغير المستقل كل على حدة على المتغير التابع أي أن Y تكون دالة لأكثر من متغير مستقل واحد ( إثنين فأكثر)، أو معامل الانحدار الاحادي في حالة إختبار متغير مستقل واحد على المتغير التابع .

6. **تحليل التباين الأحادي (ANOVA)** إختبار (F) لإختبار الفرق بين أكثر من متوسطين، أيضا يستخدم لتحديد القبول أو رفض معامل الإنحدار.

**إختبار T: (T :test)** يستخدم لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة - إن وجدت - ولمعرفة معنوية معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة.

## المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرض وتوضيح نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الطالبة بعد استخدام برنامج "SPSS"، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وإجراء المعالجة الإحصائية من أجل التعرف على البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بأفراد الدراسة. وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومدى الارتباط والعلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة الذي يعطي الإجابة عن كافة أسئلة الدراسة.

## المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية

وتتعلق بكل من البيانات لأفراد عينة الدراسة والمعلومات حول خصائص شركات التأمين محل الدراسة بين شركتين عامتين وشركتين خاصتين.

## أولاً: البيانات الشخصية لأفراد الدراسة

تمثلت بيانات أفراد الدراسة حسب ( المؤهل العلمي للمدير، سنوات الخبرة في المسؤولية)

## 1. توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتبين من الجدول (4-10) أن ما نسبة 55% من المدراء الذين يمثلون أفراد الدراسة هم بمستوى جامعي، وما نسبته 20% دراسات عليا من ماجستير ودكتوراه وهذا جيد أن يكون أغلب المدراء للشركات محل الدراسة جامعيين وذوى دراسات عليا مما يساعدهم أكثر على دراسة وضعية المؤسسة والبحث بطريقة علمية محكمة في إتخاذ القرارات المناسبة التي تُخدم مصالح الشركات، بينما تبقى نسبة 25% أي ربع المدراء محل الدراسة ذوي شهادات أخرى مثل القيام بدورات تكوينية في قطاع التأمين وتطوير أنفسهم وطريقة تسييرهم مما يساعدهم على تكيف أكثر لشركتهم ضمن قطاع التأمين مع متطلبات السوق، لذا يؤكد المستوى الأقل من الجامعي معدوم وهذا ما يؤكد الكلام للتحليل السابق.

## جدول رقم (4 - 10): توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

الإجمالي		متغيرات الدراسة	
النسبة المئوية	التكرار		
0 %	0	دون جامعي	المؤهل العلمي
55 %	22	جامعي	
20 %	8	دراسات عليا	
25 %	10	شهادات أخرى	
100 %	40	المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

2. توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسؤولية:

يتبين من الجدول (4-11) أن ما نسبة الأكبر والمقدرة بـ 60% لأكثر من 10 سنوات للمدير في هذه المسؤولية، بينما تأتي النسبة التي بعدها بـ 27.5% للخبرة تتراوح بين 5 وإلى غاية 10 سنوات، وأما الخبرة الأقل من 5 سنوات فقد جاءت بنسبة الأقل وهي 12.5%، هذا يعني أن مدراء محل الدراسة لديهم عدد سنوات الخبرة كافية في مسؤوليتهم كمدراء ولديهم مستوى معرفي وإداري يخولهم لاتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم وفي الوقت المناسب.

جدول رقم (4 - 11): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسؤولية

الإجمالي		متغيرات الدراسة	
النسبة المئوية	التكرار		
12.5%	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في المسؤولية
27.5%	11	من 5 إلى 10 سنوات	
60%	24	أكثر من 10 سنوات	
100%	40	المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

ثانيا: خصائص شركات التأمين محل الدراسة

وتشمل نوع القطاع الذي تنتمي إليه الشركة ( عام أو خاص)، وخبرة الشركة في مجال التأمين، وحجم الشركة.

1. توزيع الشركات محل الدراسة حسب سنوات الخبرة في نشاط التأمين

يتبين من الجدول (4-12) أن ما نسبة 40% من شركات التأمين محل الدراسة هم شركات لديها عدد سنوات خبرة في نشاط التأمين أكثر من 20 سنة، وأن 32.5% لديهم سنوات خبرة أقل من سنة في مجال التأمين وأن 27.5% من شركات التأمين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات في النشاط التأميني، وهذا جيد لشركة التأمين لأن النسبة الأكبر تمثل الخبرة الأطول في مجال التأمين والذي يعطيها الكفاءة والفعالية في أعمالها وقرارتها الإستراتيجية.

جدول رقم (4 - 12): توزيع الشركات محل الدراسة حسب سنوات الخبرة في نشاط التأمين

الإجمالي		متغيرات الدراسة	
النسبة المئوية	التكرار		
27.5%	11	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة في نشاط التأمين
32.5%	13	من 10 إلى 20 سنة	
40%	16	أكثر من 20 سنة	
100%	40	المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

2. توزيع الشركات محل الدراسة حسب متغير الحجم:

يتبين من الجدول (4 - 13) أن نسبة 70 % منها الشركات كبيرة الحجم الذي يزيد من عدد عمالها ومن مهامها، في حين أن نسبة 27.5% كانت من الشركات المتوسطة الحجم، وجاءت نسبة الشركات الصغيرة التي لا تتجاوز 2.5% ، أي أن الشركات محل الدراسة مختلفة الحجم ولكن أغلبها شركات كبيرة الحجم وهذا ما يؤكد سبب إختيارنا لهذه الشركات محل الدراسة.

جدول رقم (4 - 13): توزيع شركات محل الدراسة حسب متغير الحجم

الإجمالي		متغيرات الدراسة	
النسبة المئوية	التكرار		
27.5 %	11	من 1 إلى 5 مليار دج (صغيرة)	حجم الشركة
2.5 %	1	من 5 إلى 10 مليار دج (متوسطة)	
70 %	28	أكثر من 10 مليار دج (كبيرة)	
100 %	40	المجموع	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

تحليل وعرض نتائج في هذا الجزء خاص بمستوى إدراك المدراء للتحالفات الإستراتيجية في شركتهم.

أولاً: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراكهم للتحالفات الإستراتيجية في شركة التأمين

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل بعد من أبعاد التحالفات الإستراتيجية على حدى

1. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراكهم للمشاريع المشتركة:

يشير الجدول (4-14) إلى مستوى إدراك المدراء بشركات التأمين محل الدراسة للمشاريع المشتركة المقامة بشركتهم، و يلاحظ أن العبارة " لديكم مشاريع مشتركة مع شركات أخرى حليفة لكم "في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.45 و بانحراف معياري 1.037، أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة " تساهم شركتكم بتقديم المعرفة اللازمة لتنفيذ مشروع مشترك مع شركة أخرى " بمتوسط حسابي 4.25 و بانحراف معياري 1.104، كما جاءت العبارة " توفر شركتكم مع حليفها الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.20 و بانحراف معياري 0.791، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة " تقدم شركتكم المعلومات اللازمة لتنفيذ المشاريع

المشتركة مع الحليف " بمتوسط حسابي قدرة 4.15 وانحراف معياري 0.893، بينما المرتبة الخامسة كانت للعبارة " يساعد الحليف شركتكم بتقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب " بمتوسط 4.15 وانحراف معياري 1.027، والمرتبة السادسة كانت للعبارة " تساهم شركة التأمين بتوفير العمالة التي لديها خبرة في بيع المنتجات التأمينية في المشاريع المشتركة مع الحليف " بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.883، في حين احتلت العبارة " تستخدم شركتكم تكنولوجيا متطورة لتنفيذ المشاريع المشتركة مع شركة أخرى " المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 4.101.55 وما يقابله من انحراف معياري بـ1.033.

يلاحظ من خلال اختبار كاي مربع أن إستجابات أفراد العينة حول عبارات البعد هي نفسها إستجابات أفراد المجتمع لأن إحتمال إحصائية كاي مربع لكل العبارات أقل من 0.05. وفي الجمل فقد كانت مستوى إدراك المدراء للمشاريع المشتركة في عينة الدراسة مرتفع لأن أغلب العبارات هذا البعد كانت بين مرتفع ومرتفع جدا، وهذا دال على قوة الإهتمام بالمشاريع المشتركة وإدراكهم لمفهوم الحليف وأهميته لبعض المدراء لنجاح مشاريعهم المشتركة مما أعطى لها أهمية إجمالية مرتفع بمتوسط الحسابي إجمالي 4.20. كل هذه النتائج وغيرها بتفصيل أكثر توجد في الجدول رقم (4 - 13) التالي:

جدول رقم ( 4 - 14 ):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاريع المشتركة من وجهة نظر المدراء

الترتيب	درجة التقدير	الإحتمال	كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار درجة الموافقة					العبارة	رقم
						لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
						%	%	%	%	%		
01	مرتفع جدا	0.000	44.000	1.037	4.45	2	0	4	6	28	لديكم مشاريع مشتركة مع شركات أخرى حليفة لكم	01
						%5	%0	%10	%15	%70		
02	مرتفع جدا	0.000	40.000	1.104	4.25	2	1	5	9	23	تساهم شركتكم بتقديم المعرفة اللازمة لتنفيذ مشروع مشترك مع شركة أخرى	02
						%5	%2.5	%12.5	%22.5	%57.5		
07	مرتفع	0.000	25.250	1.033	4.10	1	2	7	12	18	تستخدم شركتكم تكنولوجيا متطورة لتنفيذ المشاريع المشتركة مع شركات أخرى.	03
						%2.5	%5	%17.5	%30	%45		
04	مرتفع	0.03	13.800	0.893	4.15	0	2	7	14	17	تقدم شركتكم المعلومات اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة مع الحليف.	04
						%0	%5	%17.5	%35	%42.5		
03	مرتفع	0.000	18.200	0.791	4.20	0	1	6	17	16	توفر شركتكم مع حليفيها الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة.	05
						%0	%2.5	%15	%42.5	%40		
06	مرتفع	0.04	13.400	0.883	4.13	0	2	7	15	16	تساهم شركة التأمين بتوفير العمالة التي لديها خبرة في بيع المنتجات التأمينية في المشاريع المشتركة مع الحليف.	06
						%0	%5	%17.5	%37.5	%40		
05	مرتفع	0.000	30.500	1.027	4.15	1	1	9	9	20	يساعد الحليف شركتكم بتقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب.	07
						%2.5	%2.5	%22.5	%2.52	%50		
	مرتفع			0.967	4.20						المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

## 2. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم للمشاركة في سلسلة القيمة:

يشير الجدول (4-15) إلى مستوى إدراك المدراء بشركات التأمين محل الدراسة حول المشاركة في سلسلة القيمة بشركتهم، ويلاحظ أن العبارة "يزود الحليف شركتكم بمتطلبات الانتاج الخاصة بالمنتج التأميني" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بأعلى بمتوسط حسابي يقدر بي 4.20 وبانحراف معياري ب0.883، أما في المرتبة الثانية للعبارة "يعرف حليفكم زبائنه بخدمات شركتكم" بمتوسط حسابي ب3.95 وبانحراف معياري ب0.932، كما جاءت العبارة "يوزع الحليف منتج تأميني معين لحساب شركتكم" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ب3.95 و بانحراف معياري ب1.131، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة "يوجه لكم حليفكم الزبائن الذين يبحثون عن خدمات تأمينية تقدمها شركتكم" بمتوسط حسابي قدرة ب3.83 و بانحراف معياري ب1.083، بينما المرتبة الخامسة كانت للعبارة "يقدم حليفكم لشركتكم المعلومات التسويقية اللازمة لخدمة مصالحها" بمتوسط ب3.73 وانحراف معياري ب1.037، والمرتبة السادسة كانت للعبارة "يزود الحليف شركة التأمين بمختلف التقنيات التي تمكنها من تحفيز العميل على شراء المنتج التأميني" بمتوسط حسابي ب3.68 و بانحراف معياري ب0.859، في حين احتلت العبارة "يزود الحليف الشركة بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى الطلب" المرتبة سابعة والأخيرة بأدنى متوسط حسابي ب3.55 وما يقابله من انحراف معياري ب1.037.

يلاحظ من خلال اختبار كاي مربع أن إستجابات أفراد العينة حول عبارات المحور هي نفسها إستجابات أفراد المجتمع لأن احتمال إحصائية كاي مربع لكل العبارات أقل من 0.05.

وفي الجمل فقد كانت مستوى إدراك للمشاركة في سلسلة القيمة من طرف المدراء في عينة الدراسة بدرجة مرتفعة لأن كل العبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفع، وهذا دال على الإهتمام بخدمات وأنشطة سلسلة القيمة بنوعيتها الأنشطة الثانوية والأساسية والأنشطة التي لا تستطيع القيام أو تقدم بطريقة جيدة تلجأ للحليف لتقديمه إياها مما أوصل المتوسط الحسابي الاجمالي إلى 3.84. ومستوى الإدراك مرتفع، كل هذه النتائج وغيرها بتفصيل أكثر توجد في

الجدول رقم

(4 - 15) التالي:

جدول رقم (4 - 15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في سلسلة القيمة من وجهة نظر المدراء

الترتيب	درجة التقدير	الاحتمال	كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار درجة الموافقة					العبارة	رقم
						لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
						%	%	%	%	%		
01	مرتفع	0.001	16.000	0.883	4.20	0	2	6	14	18	يزود الحليف شركتكم بمتطلبات الانتاج الخاصة بالمنتج التأميني	01
						%0	%5	%15	%35.0	%45.0		
03	مرتفع	0.001	19.000	1.131	3.95	2	2	8	12	16	يوزع الحليف منتج تأميني معين لحساب شركتكم	02
						%5	%5	%20	%30	%40		
02	مرتفع	0.000	24.500	0.932	3.95	1	1	9	17	12	يعرف حليفكم زبائنه بخدمات شركتكم	03
						%2.5	%2.5	%22.5	%42.5	%30		
05	مرتفع	0.007	12.200	1.037	3.73	0	8	4	19	9	يقدم حليفكم لشركتكم المعلومات التسويقية اللازمة لخدمة مصالحها	04
						%0	%20	%10	%47.5	%22.5		
04	مرتفع	0.001	17.750	1.083	3.83	1	5	6	16	12	يوجه لكم حليفكم الزبائن الذين يبحثون عن خدمات تأمينية تقدمها شركتكم	05
						%2.5	%12	%15	%40	%30		
06	مرتفع	0.004	13.400	0.859	3.68	0	4	11	19	6	يزود الحليف شركة التأمين بمختلف التقنيات التي تمكنها من تحفيز العميل (الزبون) على شراء المنتج التأميني	06
						%0	%10	%27.5	%47.5	%15		
07	مرتفع	0.001	19.000	1.037	3.55	2	2	16	12	8	يزود الحليف الشركة بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى الطلب .	07
						%5	%5	%40	%30	%20		
	مرتفع			<b>0.994</b>	<b>3.84</b>						المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	§

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

## 3. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم للتراخيص:

يشير الجدول (4-16) إلى مستوى إدراك رأي المدراء بشركات التأمين محل الدراسة للتراخيص المقامة بشركتهم، حيث يلاحظ أن العبارة " تناقش الشركتان إمكانية منح رخص لمنتجات تأمينية أخرى " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بأعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.80 وبانحراف معياري 0.984، أما في المرتبة الثانية التي تليها فقد جاءت العبارة " تناقش شركتكم مع الشركات الحليفة لكم كيفية تسويق المنتجات التي رخصتم لإنتاجها عن طريق عقد اجتماعات دورية " بمتوسط حسابي 3.78 وبانحراف معياري 1.109، كما جاءت العبارة " تناقش شركتكم مع حلفائها خطط البحث والتطوير للمنتجات التأمينية " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.73 وبانحراف معياري 1.239، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة " منح شركتكم رخصة تسويق منتج تأميني لشركة تأمين أخرى مقابل نسبة من الأرباح " بمتوسط حسابي قدرة 3.55 وبانحراف معياري 1.468، ينما المرتبة الخامسة كانت للعبارة " تمنح شركة الحليف لشركتكم رخصة لتسويق منتجاتها التأمينية مقابل نسبة من الأرباح " بمتوسط 3.50 انحراف معياري 1.250، في حين احتلت العبارة " تناقش الشركتان إمكانية تغيير عمولة بيع المنتجات وفق لظروف السوق " المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.966.

يلاحظ من خلال اختبار كاي مربع أن إستجابات أفراد العينة حول عبارات المحور هي نفسها إستجابات أفراد المجتمع لأن إحتمال إحصائية كاي مربع أقل من 0.05، ماعادة العبارات التالية:

- العبارة الأولى " منح شركتكم رخصة تسويق منتج تأميني لشركة تأمين أخرى مقابل نسبة من الأرباح " يلاحظ أن إحتمال إحصائية كاي مربع يساوي 0.092 وهذا أكبر من 0.05 وهذا يعود إلى تشتت وإختلاف آراء وقرارات المدراء فيما يخص منح رخص لتسويق منتجاتها التأمينية لشركات أخرى بين من تمنح وبين من لا تمنح رخص تسويق فمنها من تمنح لها الرخصة وهي لا تمنح رخص لشركة أخرى.

- العبارة السادسة " تناقش الشركتان إمكانية منح رخص لمنتجات تأمينية أخرى " يلاحظ أن إحتمال إحصائية كاي مربع يساوي 0.060 وهذا أكبر من 0.05 وهذا يعود يؤكد ويكمل آراء وقرارات المدراء فيما يخص منح رخص لتسويق منتجاتها التأمينية لشركات أخرى، فمن منحت رخص قد تناقش إمكانية منح رخص أخرى أما الشركات التي لم تمنح رخص فكيف ستناقش إمكانية منح رخص أخرى. كل هذا راجع للإختلاف الإستراتيجيات والقرارات التي تتخذ في شركة التأمين، والتي قد تعود لعوامل أخرى مثل نوع القطاع.

وفي الجمل فقد كانت إدراك لوجود تراخيص من طرف المدراء في عينة الدراسة بدرجة مرتفع لأن كل العبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفع، وهذا دال على الإهتمام بإستراتيجية منح التراخيص لشركات أخرى أو العكس. مما يفسره المتوسط الحسابي الإجمالي المقدر بـ 3.635 بدرجة تقدير إجمالية "مرتفع".

كل هذه النتائج وغيرها بتفصيل أكثر توجد في الجدول رقم (4-16) التالي:

جدول رقم ( 4 - 16 ) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتراخيص من وجهة نظر المدراء

الترتيب	درجة التقدير	الإحتمال	كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار درجة الموافقة					رقم	
						أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		المعيار
						%	%	%	%	%		
04	مرتفع	0.092	8.000	1.468	3.55	5	7	6	7	15	01	منح شركتكم رخصة تسويق منتج تأميني لشركة تأمين أخرى مقابل نسبة من الأرباح.
						12.5%	17.5%	15%	17.5%	37.5%		
05	مرتفع	0.008	13.750	1.250	3.50	2	5	9	8	16	02	تمنح شركة الحليف لشركتكم رخصة لتسويق منتجاتها التأمينية مقابل نسبة من الأرباح
						5%	12.5%	22.5%	20%	40%		
02	مرتفع	0.019	11.750	1.109	3.78	1	5	10	12	12	03	تناقش شركتكم مع الشركات الحليفة لكم كيفية تسويق المنتجات التي رخصتم لإنتاجها عن طريق عقد اجتماعات دورية
						2.5%	12.5%	25%	30%	30%		
03	مرتفع	0.006	14.500	1.239	3.73	5	3	8	17	7	04	تناقش شركتكم مع حلفائها خطط البحث والتطوير للمنتجات التأمينية
						12.5%	7.5%	20%	42.5%	17.5%		
06	مرتفع	0.050	7.800	0.966	3.45	0	5	8	17	10	05	تناقش الشركتان إمكانية تغير عمولة بيع المنتجات وفق لظروف السوق
						0%	12.5%	20%	42.5%	25.0%		
01	مرتفع	0.060	7.400	0.984	3.80	0	3	14	10	13	06	تناقش الشركتان إمكانية منح رخص لمنتجات تأمينية أخرى
						0%	7.5%	35%	25%	32.5%		
	مرتفع			1.169	3.635						§	المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

## 4. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم للخدمات المشتركة:

يشير الجدول (4-17) إلى مستوى إدراك المدراء بشركات التأمين محل الدراسة للخدمات المشتركة بشركتهم مع أطراف وشركات أخرى، ويلاحظ أن العبارة "تستخدم شركات التأمين نظام الشراء الموحد للمنتجات التأمينية" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بأعلى متوسط حسابي 4.10 وبانحراف معياري 1.150، أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة "تتعاون شركة التأمين مع باقي الفاعلين للوقاية من مختلف المخاطر" بمتوسط حسابي 3.85 وبانحراف معياري 1.099، كما جاءت العبارة "تتشارك الشركتان المتحالفتان في صناعة القرارات الخاصة بالخدمات المشتركة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.75 وبانحراف معياري 1.032، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة "تتشارك الشركتان بشأن المهارات الخاصة بتسويق المنتجات التأمينية" بمتوسط حسابي قدرة 3.70 وبانحراف معياري 1.181، بينما المرتبة الخامسة والاحيرة كانت للعبارة "تتبادل شركتكم مع حلفائها الخبرات للقيام بعملية البحث والتطوير" بأدنى متوسط حسابي يقدر بـ 3.68 وانحراف معياري 1.118، ومن هنا يمكن القول هناك أهمية أكبر لإستخدام نظام الشراء الموحد في معاملات اللازمة لشراء المنتج التأمين، ولعمل على التعاون مع باقي الفاعلي من أجهزة الامن والشرطة والإعلام للوقاية والتقليل من مختلف الاخطار مثل حوادث المرور، وضرورة التعاون في صنع القرارات ثم تبادل المهارات التسويقية للمنتجات التأمينية والخبرات للقيام بالبحث والتطوير.

يلاحظ من خلال اختبار كاي مربع أن استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد هي نفسها إستجابات أفراد المجتمع لأن احتمال إحصائية كاي مربع لكل العبارات هذا البعد "الخدمات المشتركة" أقل من 0.05 .  
المجمل فقد كانت إدراك لوجود تخدمات مشتركة من طرف المدراء في عينة الدراسة بدرجة مرتفع لأن كل العبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفع، وهذا دال على الإهتمام بإستراتيجية تبادل الخدمات والمنافع مع شركات أخرى. كل هذه النتائج وغيرها بتفصيل أكثر توجد في الجدول رقم (4 - 17) التالي:

جدول رقم ( 4 - 17 ) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للخدمات المشتركة من وجهة نظر المدراء

الترتيب	درجة التقدير	الإحتمال	كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار درجة الموافقة					العبارة	رقم
						أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						%	%	%	%	%		
01	مرتفع	0.000	31.00	1.150	4.10	18	15	3	1	3	تستخدم شركات التأمين نظام الشراء الموحد للمنتجات التأمينية (بوليصة التأمين)	01
						%45	%37.5	%7.5	%2.5	%7.5		
02	مرتفع	0.001	18.000	1.118	3.68	9	17	9	2	3	تتبادل شركتكم مع حلفائها الخبرات للقيام بعملية البحث والتطوير	02
						%22.5	%42.5	%22.5	%5	%7.5		
04	مرتفع	0.009	13.500	1.181	3.70	11	15	8	3	3	تتشارك الشركتان بشأن المهارات الخاصة بتسويق المنتجات التأمينية	03
						%27.5	%37.5	%20	%7.5	%7.5		
03	مرتفع	0.002	15.400	1.032	3.75	8	20	9	3	0	تتشارك الشركتان المتحالفتان في صناعة القرارات الخاصة بالخدمات المشتركة.	04
						%20	%50	%22.5	%7.5	%0		
02	مرتفع	0.029	9.000	1.099	3.85	12	16	9	3	0	تتعاون شركة التأمين مع باقي الفاعلين للوقاية من مختلف المخاطر	05
						%30	%40	%22.5	%7.5	%0		
§	مرتفع			1.116	3.816						المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

إن الإجابة على واقع تبني وتطبيق التحالفات الإستراتيجية في شركات التأمين يمكن تلخيصه في الجدول

(4- 18) التالي:

جدول رقم ( 4 - 18) :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الأربعة للتحالفات الإستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى الإدراك
المشاريع المشتركة	4.20	0.967	01
المشاركة في سلسلة القيمة	3.84	0.994	02
التراخيص	3.635	1.169	04
الخدمات المشتركة	3.816	1.116	03
التحالفات الإستراتيجية ككل	3.872	1.061	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج السابقة

وبالإشارة إلى نتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول ( 4 - 18) المتعلقة برأي المبحوثين حول مستوى تطبيق

شركتهم للتحالفات الإستراتيجية، بالإضافة إلى بعض المقابلات مع بعض المدراء لكل من شركات التأمين العامة والخاصة إستطعنا الخروج بالنتائج التالية:

• تطبيق الشركات للتحالفات الاستراتيجية كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط (3.872)، وتراوح المتوسطات الحسابية لمجال أشكال التحالفات الإستراتيجية بين (3.635، 4.20)، حيث أعلاها لمجال "المشاريع المشتركة" بينما كان لمجال أدناها " التراخيص ".

• يتضح من الجدول الإجمالي لأبعاد محور التحالفات الإستراتيجية أن المرتبة الأولى كانت لبعدها المشاريع المشتركة، ثم يليها المشاركة بسلسلة القيمة في المرتبة الثانية ثم في المرتبة الثالثة الخدمات المشتركة وفي الاخير المرتبة الرابعة لبعدها التراخيص.

• إن مفهوم أو فكرة التحالف تبقى غامضة في بعض الشركات رغم وجود أغلب أشكال التحالف المشار إليها سابقا.

• وجود بعض مظاهر التحالف منها ما هي بطريقة مباشرة و أخرى غير مباشرة ولكن لا يدركون أن ما يقومون به هو أحد أنواع التحالفات الإستراتيجية .

• تهتم شركات التأمين بشكل كلي بالمشاريع المشتركة والمشاركة بسلسلة القيمة أكثر لأهميتهما الكبيرة تنشيط الاستثمارات التأمينية.

• تهتم شركات التأمين بتقديم بعض الخدمات المشتركة مثل خدمة الصيانة وجر ونقل المركبات في الطرقات في حالة العطب أو حادث لسيارة و وسيلة نقل مؤمن عنها، أو الإستعانة بالخبراء في حالة وقوع خطر لتقدير مستوى الخطر ومقدار الضرر الذي لحق بالمؤمن. أو تعاون في تبادل المهارات والخبرات في البحث والتطوير والتسويق المنتجات التأمينية.

• هناك إهتمام في بعض الشركات بإقامة تحالفات إستراتيجية بشكل تراخيص على الأقل ليس في إنتاج المنتجات التأمينية بل في التسويق، وهذه التراخيص بنوعين إما الشركة هي التي تمنح تراخيص أو شركة تأمين ما منحت لها رخصة تسويق منتج تأميني ما.

ثانيا: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم للقدرات التنافسية التي تمتلكها شركة التأمين

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل بعد من أبعاد القدرة التسويقية على حدى

#### 1. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمتلاكهم للقدرات المالية:

يشير الجدول رقم (4-19) إلى مستوى إمتلاك المدراء بشركات التأمين محل الدراسة للقدرات المالية بشركتهم، ويلاحظ أن العبارة " إستثمارات الشركة تساهم في تحقيق وتوفير الموارد المالية الكافية " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بأعلى متوسط حسابي 3.98 وبانحراف معياري 0.920، أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة " توفر شركتكم مخصصات مالية كافية تنفق على التحقيقات الخاصة بالأخطار التي وقعت " بمتوسط حسابي 3.80 وبانحراف معياري 0.966، كما جاءت العبارة " يتم وضع المخصصات المالية الموجهة للتعويضات بناء على ما أنفق على تعويضات السنوات الماضية " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.78 وبانحراف معياري 0.862، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة " تخصص شركتكم المبالغ المالية الكافية لعمليات البحث والتطوير تتوافق مع طبيعة الأخطار المؤمن عليها " بمتوسط حسابي قدرة 3.73 وبانحراف معياري 1.261، بينما المرتبة الخامسة والاحيرة كانت للعبارة الخامسة " تحترم شركة التأمين التقنيات الجديدة المعتمدة في حساب المخصصات المالية " بأدنى متوسط ممكن در بـ 3.68 وانحراف معياري 1.328.

من هنا يمكن القول أن القدرات المالية التي تمتلكها شركات التأمين تتناسب بدرجة مقبولة مع متطلبات الإنفاق على عمليات البحث والتطوير في المنتجات التأمينية وعمليات التحقيقات للأخطار التي وقعت وغيرها من أعمال، وهذا راجع لأن إستثمارات الشركة كافية نوعا ما لتحقيق الموارد المالية .

يلاحظ من خلال اختبار كاي مربع أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور هي نفسها إستجابات أفراد المجتمع لأن إحتمال إحصائية كاي مربع لكل العبارات هذا البعد " القدرات المالية " أقل من 0.05، ما عدا العبارة الثالثة والتي مفادها " تحترم شركة التأمين التقنيات الجديدة المعتمدة في حساب المخصصات المالية" لأن كل شركة لديها طريقة أو تقنية معينة لحساب المخصصات المالية والطريقة الجديدة لم يتم التمكن منها بعد والإعتماد عليها كليا.

في الجمل فقد كان إدارك لوجود خدمات مشتركة من طرف المدراء في عينة الدراسة بدرجة مرتفع لأن كل عبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفعة، وهذا دال على كثرة الإهتمام بإستراتيجية تبادل الخدمات والمنافع مع شركات أخرى لتطوير تنافسية الشركة.

كل هذه النتائج وغيرها بتفصيل أكثر توجد في الجدول رقم (4 - 19) التالي:

جدول رقم (4- 19) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات المالية من وجهة نظر المدراء

الترتيب	درجة التقدير	الإحتمال	كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار درجة الموافقة					العبارة	رقم
						أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						%	%	%	%	%		
04	مرتفع	0.030	10.750	1.261	3.73	3	4	8	11	14	تخصص شركتكم المبالغ المالية الكافية لعمليات البحث والتطوير تتوافق مع طبيعة الأخطار المؤمن عليها	01
						%7.5	%10	%20	%27.5	%35		
02	مرتفع	0.050	7.800	0.966	3.80	0	5	8	17	10	توفر شركتكم مخصصات مالية كافية تنفق على التحقيقات الخاصة بالأخطار التي وقعت	02
						%0	%12.5	%20	%42.5	%25		
05	مرتفع	0.145	5.400	1.328	3.68	0	6	7	15	12	تحتزم شركة التأمين التقنيات الجديدة المعتمدة في حساب المخصصات المالية	03
						%0	%15	%17.5	%37.5	%30		
03	مرتفع	0.014	10.600	0.862	3.78	0	2	14	15	9	يتم وضع المخصصات المالية الموجهة للتعويضات بناء على ما أنفق على تعويضات السنوات الماضية	04
						%0	%5	%35	%37.5	%22.5		
01	مرتفع	0.020	9.800	0.920	3.98	0	3	8	16	13	إستثمارات الشركة تساهم في تحقيق و توفير الموارد المالية الكافية	05
						%0	%7.5	%20	%40	%32.5		
	مرتفع			<b>1.067</b>	<b>3.794</b>						المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	§

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

2. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمتلاكهم للقدرات التسويقية التي تمتلكها الشركة: يشير الجدول رقم (4-20) إلى مستوى إمتلاك المدراء بشركات التأمين محل الدراسة للقدرات التسويقية التي تتوفر بشركتهم، ويلاحظ أن العبارة " يتم تطوير أساليب التوزيع المتبعة في شركتكم " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بأعلى متوسط حسابي وصل إلى 4.23 وبإنحراف معياري 0.920، أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة " تترصد شركتكم المعلومات التسويقية بشكل مستمر " بمتوسط حسابي 4.15 وبإنحراف معياري 1.001، كما جاءت العبارة " تبني شركتكم إستراتيجية تسويقية واضحة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.14 وبانحراف معياري 0.700، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة " يتم تطوير أساليب الإعلان المتبعة في شركتكم التأمين " بمتوسط حسابي قدرة 4.13 وبانحراف معياري 0.822، بينما المرتبة الخامسة والاحيرة كانت للعبارة "تحقق الأساليب الترويجية المتبعة في شركتكم الأهداف المرجوة منها " بأدنى متوسط حسابي والذي بلغ 3.85 وانحراف معياري 0.949، أي التركيز على الأساليب التوزيعية التي تحقق أهدافهم في الأهمية الأولى ثم يليها عملية ترصد المعلومات التسويقية وتبني إستراتيجية تسويقية واضحة ثم يليهم في الأهمية قبل الاخير تطوير أساليب الإعلان ولكن ضعيفة نوعا ما وكذلك إتباع أساليب الترويج تحقق الأهداف المرجوة هي الأقل أهمية لأنها في الترتيب الاخير .

هذا يعني أن الإستراتيجية التسويقية المتبعة في شركات التأمين مقبولة لأنها تحقق الاهداف المسطرة بشكل عام وبالتالي القدرات التسويقية التي تمتلكها شركات التأمين متوسطة ويجب عليها تطويرها وتنميتها لتسويق جديد للمنتجات التأمينية خاصة بالاهتمام أكثر بالاساليب الترويجية المتبعة بشكل عام. يلاحظ من خلال اختبار كاي مربع أن استجابات أفراد عينة حول عبارات المحور هي نفسها إستجابات أفراد المجتمع لأن احتمال إحصائية كاي مربع لكل العبارات هذا البعد " القدرات المالية " أقل من 0.05. في المحمل فقد كانت إدراك لوجود قدرات تسويقية من طرف المدراء في عينة الدراسة بدرجة مرتفع لأن كل العبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفع ، وهذا دال على الاهتمام بالقدرات التسويقية الموجودة لدى شركات التأمين محل الدراسة.

كل هذه النتائج وغيرها بتفصيل أكثر توجد في الجدول رقم (4 - 20) التالي:

جدول رقم ( 4 -20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات التسويقية من وجهة نظر المدراء

الترتيب	درجة التقدير	الإحتمال	كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار درجة الموافقة					العبارة	رقم
						أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						%	%	%	%	%		
03	مرتفع	0.042	6.350	0.700	4.14	13	20	7	0	0	تبنى شركتكم إستراتيجية تسويقية واضحة	01
						%32.5	%50	%17.5	%0	%0		
02	مرتفع	0.000	28.500	1.001	4.15	19	11	8	1	1	ترصد شركتكم المعلومات التسويقية بشكل مستمر	02
						%47.5	%27	%20	%52.5	%2.5		
04	مرتفع	0.000	18.600	0.822	4.13	14	19	5	0	2	يتم تطوير أساليب الإعلان المتبعة في شركتكم التأمين.	03
						%35	%47.5	%12.5	%5	%0		
01	مرتفع جدا	0.001	17.400	0.920	4.23	20	11	7	0	2	يتم تطوير أساليب التوزيع المتبعة في شركتكم.	04
						%50	%27.5	%17.5	%5	%0		
05	مرتفع	0.000	23.750	0.949	3.85	10	18	9	1	2	تحقق الأساليب الترويجية المتبعة في شركتكم الأهداف المرجوة منها.	05
						%25	%45	22.5	%5	%2.5		
	مرتفع			<b>0.8796</b>	<b>4.10</b>						المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	§

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

### 3. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إمتلاكهم للقدرات التكنولوجية التي تمتلكها الشركة:

يشير الجدول رقم (4-21) إلى مستوى إمتلاك شركات التأمين محل الدراسة للقدرات التكنولوجية، ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة الرابعة " وجود قاعدة بيانات موحدة عن المؤمنين بين كل وكالات شركتكم عبر الوطن " أي أن هذه العبارة هي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.33 وبإنحراف معياري 0.992، أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة " تستخدم شركتكم أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال " بمتوسط حسابي 4.05 بإنحراف معياري 1.176، كما جاءت العبارة " تستخدم الأنترنت في تقديم خدماتها ( موقع الأنترنت) " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 وبإنحراف معياري 1.343، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة " يتماش سعر المنتج التأميني مع درجة التطور التكنولوجي للخطر المؤمن عليه " بمتوسط حسابي قدرة 3.50 وبإنحراف معياري 1.240، بينما المرتبة الخامسة والاحيرة كانت التي كانت بأدنى متوسط حسابي للعبارة " الاستغناء التام عن التعاملات الورقية في إجراءات بيع الخدمة التأمينية " بمتوسط يقدر بـ 1.70 وإنحراف معياري 1.259 .

أي أن الاهتمام الأول كان لوجود قاعدة بيانات موحدة عن عملائها في كافة الفروع والوكالات التابعة لشركة تأمين ما عبر الوطن، مما قد يؤدي إلى إمكانية تحايل بعض العملاء للحصول على تعويض متكرر لنفس الضرر من عدة شركات تأمين في نفس الوقت، ثم الاهتمام بنوع التكنولوجيا المستخدمة في شركتهم ، ويهتمون بضرورة تماشي سعر المنتج التأميني مع درجة التطور للخطر المؤمن عنه، فهناك علاقة طردية بحيث كلما زادت درجة تطور الخطر للمؤمن عنه زاد بالمقابل سعر التأمين لهذا الخطر، والإهتمام بتعميم استخدام الأنترنت وكذلك استخدام أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإما الاستغناء التام عن التعاملات الورقية لمواكبة التطور التكنولوجي والتخلص من التعاملات الورقية في إنتاج المنتج التأميني هي آخر إهتماماتهم لأنهم تعودوا عليها وبذلك فهي شيء روتيني .

إذن نقول أن القدرات التكنولوجية التي تمتلكها شركات التأمين لا بأس بها ولكن هذا لا يمنع الشركة من إحداث تغيير شامل في التكنولوجيا المستعملة في أداء أنشطتها من جهة لتقليل المعاملات الورقية وحفظ البيانات والمعلومات المهمة خاصة ما تعلق بالعملاء ومعرفة المستجندات التكنولوجية لتوقع الأخطار التي قد تنجم عنها وتقدير الأضرار الذي قد تقع على المؤمن والتعويض الذي يستحقه.

يلاحظ من خلال اختبار كاي مربع أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور هي نفسها إستجابات أفراد المجتمع لأن إحتمال إحصائية كاي مربع لكل العبارات هذا البعد" القدرات التكنولوجية" أقل من 0.05 في الجمل نقول أن هناك إدراك لوجود قدرات تكنولوجية من طرف المدراء في عينة الدراسة بدرجة مرتفعة لأن كل عبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفع بمتوسط حسابي إجمالي 3.838، وهذا دال على الإهتمام بتطور التكنولوجي الحاصل وإكتساب قدرات تكنولوجية جديدة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عمل شركات التأمين في العالم.

كل هذه النتائج وغيرها بتفصيل أكثر توجد في الجدول رقم (4 - 21) التالي:

جدول رقم ( 4- 21 ) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات التكنولوجية من وجهة نظر المدراء

الترتيب	درجة التقدير	الإحتمال	كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار درجة الموافقة					العبارة	رقم
						أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						%	%	%	%	%		
02	مرتفع	0.000	28.250	1.176	4.05	1	6	2	12	19	تستخدم شركتكم أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	01
						%2.5	%15	%5	%30	%47.5		
03	مرتفع	0.000	20.500	1.343	3.88	5	1	5	12	17	تستخدم الأنترنت في تقديم خدماتها. (موقع الأنترنت)	02
						%12.5	%2.5	12.5	%30	%42.5		
05	مرتفع	0.101	7.750	1.259	3.43	4	4	13	9	10	الاستغناء التام عن التعاملات الورقية في إجراءات بيع الخدمة التأمينية.	03
						%10	%10	%32.5	%22.5	%25		
01	مرتفع جدا	0.000	27.000	0.992	4.33	0	3	6	7	24	وجود قاعدة بيانات موحدة عن المؤمنین بين كل وكالات شركتكم عبر الوطن.	04
						%0	%7.5	%15	%17.5	%60		
04	مرتفع	0.008	13.750	1.240	3.50	4	5	6	17	8	يتماشى سعر المنتج التأميني مع درجة التطور التكنولوجي للخطر المؤمن عليه.	05
						%10	%12.5	%15	%42.5	%20		
	مرتفع			1.202	3.838						المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	§

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

#### 4. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم للقدرات البشرية والتنظيمية التي تمتلكها الشركة:

يشير الجدول رقم (4-22) إلى مستوى إمتلاك المدراء بشركات التأمين محل الدراسة للقدرات البشرية والتنظيمية بشركتهم، ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للعبارة " يخضع المدراء الجدد لبرنامج تدريبي قصد تمكينهم من أداء المطلوب " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي وصل إلى 2.25 وبانحراف معياري 0.784، أما في المرتبة الثانية فجاءت العبارة " تقوم الشركة ببرمجة دورات تدريبية للموظفين تمكنها من التفوق على الشركات المنافسة لها في إنتاج افضل الخدمة التأمينية " بمتوسط حسابي 4.20 بانحراف معياري 0.648، كما جاءت العبارة " يمتلك الموظفون في شركتكم مهارات الاتصال الحديثة مع الزبائن " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 وبانحراف معياري 1.017، و المرتبة الرابعة كانت للعبارة " إقتناع موظفي الشركة بمزايا الخدمات المقدمة من طرف شركة التأمين يساعدهم على إقناع الآخرين على شراء الخدمة التأمينية " بمتوسط حسابي قدرة 1.80 وبانحراف معياري 0.954، بينما المرتبة الخامسة والاخيرة كانت بأدنى متوسط حسابي للعبارة " تنتقي شركتكم الأفراد الذين يتوفر لديهم الوعي الكافي والفهم اللازم لعملية تسويق خدمة التأمين " بمتوسط حسابي أدنى يقدر ب 3.75 وانحراف معياري 1.276. أي أن الاهتمام بإخضاع المدراء الجدد لبرنامج تدريبي قصد تمكينهم من أداء المطلوب يأتي في الدرجة الأولى ثم الإهتمام بإقامة دورات للموظفين الجدد وليس كافي أنهم يتعلمون و يكتسبون الخبرة في بيع المنتج التأميني مع الوقت، ثم التركيز على إمتلاك الموظفين لمهارات الاتصال مع العملاء، بعدها يتم الاهتمام بمدى إقناع موظفي الشركة بمزايا الخدمات والمنتجات التأمينية، أما إنتقاء الشركة للأفراد الذين تتوفر فيهم الوعي الكافي والفهم اللازم لعملية تسويق خدمة التأمين تأتي في آخر إهتماماتهم.

يلاحظ من خلال اختبار كاي مربع أن استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور هي نفسها إستجابات أفراد المجتمع لأن إحتمال إحصائية كاي مربع لكل العبارات هذا البعد " القدرات المالية" أقل من 0.05. في الجمل فقد كانت درجة الإهتمام و إدراك لوجود خدمات مشتركة من طرف المدراء في عينة الدراسة بدرجة مرتفع لأن كل العبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفع، وهذا دال على الإهتمام بما ما يتوفر لدى الشركة من قدرات بشرية وتنميتها وتطويرها لاستغلالها في العمل وكذلك الإهتمام بالمدير والتركيز على يمتلكه من مهارات قيادية وتسيرية وتطويرية.

كل هذه النتائج وغيرها بتفصيل أكثر توجد في الجدول رقم (4 - 22) التالي:

جدول رقم (4 - 22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات البشرية والتنظيمية من وجهة نظر المدراء

الترتيب	درجة التقدير	الإحتمال	كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار درجة الموافقة					العبارة	رقم
						أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
						%	%	%	%	%		
05	مرتفع	0.000	20.500	1.276	3.75	5	1	5	17	12	تننتقي شركتكم الأفراد الذين يتوفر لديهم الوعي الكافي والفهم اللازم لعملية تسويق خدمة التأمين	01
						%30	%2.5	%12.5	%12.5	5		
02	مرتفع	0.004	10.850	0.648	4.20	0	0	5	22	13	تقوم الشركة ببرمجة دورات تدريبية للموظفين تمكنها من التفوق على الشركات المنافسة لها في إنتاج افضل الخدمة التأمينية	02
						%0	%0	%12.5	%55	%32.5		
03	مرتفع	0.001	19.250	1.017	3.88	1	3	8	16	12	يملك الموظفون في شركتكم مهارات الاتصال الحديثة مع الزبائن	03
						%2.5	%7.5	%20	%40	%30		
01	مرتفع جدا	0.000	20.600	0.784	4.28	0	1	5	16	18	يخضع المدراء الجدد لبرنامج تدريبي قصد تمكينهم من أداء المطلوب بشكل جيد	04
						%0	%2.5	%12.5	%40	%45		
04	مرتفع	0.000	42.000	0.954	3.75	2	2	6	24	6	إقتناع موظفي الشركة بمزايا الخدمات المقدمة من طرف شركة التأمين يساعدهم على إقناع الآخرين على شراء الخدمة التأمينية.	05
						%5	%5	%15	%60	%15		
	مرتفع			0.935	3.972						المجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

إن الإجابة على واقع القدرات التسويقية التي تمتلكها وأهميتها لدى شركات التأمين يمكن تلخيصه في الجدول (4-23) التالي:

جدول رقم (4-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الأربعة للقدرات التسويقية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى الإمتلاك
القدرات المالية	3.794	1.067	04
القدرات التسويقية	4.10	0.879	01
القدرات التكنولوجية	3.838	1.202	03
القدرات البشرية والتنظيمية	3.972	0.935	02
القدرات التنافسية ككل للشركات التأمين	3.926	1.0209	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج السابقة

بالإشارة إلى النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول (4-23) المتعلق بالقدرات التنافسية التي تمتلكها شركات التأمين محل الدراسة، وبالإضافة إلى بعض المقابلات مع المدراء والإطارات السامية بالشركات لكل من شركات التأمين العامة والخاصة أمكننا الخروج بالنتائج المتعلقة بواقع القدرات التنافسية التالية:

- تملك شركات التأمين للقدرات التنافسية كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط (3.926)، وتتراوح المتوسطات الحسابية لمجال أنواع القدرات التنافسية بين (3.794، 4.10)، حيث أعلاها لمجال " القدرات التسويقية " بينما كان لمجال أدناها " القدرات المالية " .

- من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القدرة التنافسية، جاء ترتيب الأهمية والإمتلاك للقدرات بتصدر القدرات التسويقية ثم القدرات التنظيمية والبشرية، ثم في المرتبة الثالثة القدرات التكنولوجية وكمرتبة أخيرة القدرات المالية .

- بشكل عام أغلب القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية تتسم بقوة مواردها، لأن درجة الترتيب جاءت مرتفعة، مما جعل القدرات التنافسية ككل للشركات التأمين لها درجة مرتفعة.

- تتسم القدرات التسويقية لشركات التأمين بالقوة والإهتمام بتطوير أساليب التوزيع ومواكبة المعلومات التسويقية وتبني إستراتيجية تسويقية واضحة والعمل على تطوير أساليب الاعلان وأساليب الترويج المعتمدة بشكل عام والتي

تساعد على بلوغ الأهداف المرجوة، إلا أنه مؤخرا بدأت تنشط بعض الأساليب مثل الإعلان ولكنها ضعيفة التأثير لحد الساعة، لذا من الافضل تكثيف الجهود التسويقية للتعريف بأهمية المنتج التأميني وخلق الطلب عليه.

● القدرات التنظيمية والبشرية مهمة، فشركات التأمين تهتم بإقامة دورات تدريبية للمدراء وللموظفين الجدد لتكوينهم في مجال خدمة العملاء والتمكن من العمليات التأمينية، والتركيز على إقتناع الموظف بالخدمات التي يقدمها المنتج التأمين فلا يمكن شراء المنتج التأميني إلا إذا كان موظف في شركة التأمين مقتنع به وله أسلوب جيد في الاتصال والإقناع، بالإضافة إلى التعلم من خلال الاحتكاك والتعامل اليومي مع زملائهم ومع العملاء، وهذا يساعد في تطور المنظمة وكسبها المزيد من القدرات التنظيمية والبشرية .

● بالرغم من دخول التكنولوجيا في مجال أعمال قطاع التأمين إلا أن المعاملات الورقية تبقى سائدة ولم يتم الإستغناء عنها هذا من جهة، ومن جهة أخرى القوانين المعمول بها في تقييم الأخطار والأضرار وطريقة حساب قسط التأمين تبقى قديمة وغير متلائمة مع التطور التكنولوجي الحالي، فبعض الأخطار الجديدة يصعب تقييمها ووضع قيمة تأمينها مثلا تأمين ألواح الطاقة الشمسية أو بعض السيارات الحديثة التي لها تقنيات تكنولوجية عالية.

● وجود قليل لقاعدة بيانات موحدة للعملاء لدى كل شركة مع فروعها ومديرياتها الجهوية ووكالاتها عبر التراب الوطني، وأيضا لا يوجد قاعدة بيانات موحدة بين شركات التأمين مما أوقع شركات التأمين في بعض حالات التحايل والغش من بعض العملاء .

● القدرات المالية مقبولة ولكن تبقى غير كافية نوعا ما وهذا راجع لطبيعة عمل المنظمة المتمثل في التأمين على الاخطار وخاصة التعويضات التي تتطلب مبالغ مالية كبيرة في بعض الأخطار، بالإضافة إلى وجوب القيام ببعض الإستثمارات في المخصصات المالية المتحصل عليها، بدلا من تقسيمها في نهاية الدورة المالية بـ 50% موجهة للخزينة العمومية والجزء الثاني يبقى بالشركة لتغطية النفقات وإلتزاماتها ومنها ما يقسم على العمال كالمكافآت في نهاية الدورة المالية .

المطلب الثالث: تحليل وعرض إختبار فرضيات الدراسة

إختبرت الطالبة فرضيات الدراسة من خلال إختبار مدى قبول أو رفض فرضيات التأثير والارتباط من خلال استخدام الإنحدار البسيط واختبار (F)، واختبار (T) للمتغيرين المستقلين، كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى للمتغيرات من حيث (المؤهل العلمي، نوع القطاع، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة)".

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لإختبار هذه الفرضية نستخدم أختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-24): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الإستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي في القطاع العام

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	0.432	2	0.216	0.762	0.485
داخل المجموعات	3.969	14	0.284		
المجموع	4.402	16			

\* : دال عند مستوى (0.05) المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاثر التحالف الإستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين العامة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك بسبب أن قيمة F المحسوبة (0.762) أقل من قيمة F الجدولية (3.783) وهذا ما يبرره مستوى الدلالة 0.435 وهو أكبر من (0.05)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية السفرية الفرعية الأولى .

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المسؤولية.

لإختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم (4-25): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الإستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة في المسؤولية في القطاع العام

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
سنوات الخبرة في المسؤولية	بين المجموعات	0.247	1	0.247	0.891	0.360
	داخل المجموعات	4.155	15	0.277		
	المجموع	4.402	16			

\*: دال عند مستوى (0.05) المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآثر التحالف الإستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين العامة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المسؤولية، وذلك بسبب أن قيمة F المحسوبة 0.891 أقل من قيمة F الجدولية (4.543) وهذا ما يبرره مستوى الدلالة 0.306 وهو أكبر من (0.05)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية السفرية الفرعية الثانية .

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير خبرة الشركة في مجال التأمين.

لإختبار هذه الفرضية أختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-26): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الاستراتيجي حسب متغير خبرة الشركة في مجال التأمين في القطاع العام

الفرضية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
خبرة الشركة في مجال التأمين	بين المجموعات	0.041	1	0.041	0.141	0.713
	داخل المجموعات	4.361	15	0.291		
	المجموع	4.402	16			

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر التحالف الإستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين العامة تعزى إلى متغير خبرة الشركة في مجال التأمين، وذلك بسبب أن قيمة F المحسوبة 0.141 أقل من قيمة F الجدولية (4.543) وهذا ما يبرره مستوى الدلالة 0.713 وهو أكبر من (0.05)، وهذه النتائج تقتضي قبول الفرضية السفرية الفرعية الثالثة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير حجم الشركة .

لإختبار هذه الفرضية أختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-27): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الاستراتيجي حسب متغير حجم الشركة في القطاع العام

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
حجم الشركة	بين المجموعات	0.041	1	0.041	0.141	0.713
	داخل المجموعات	4.361	15	0.291		
	المجموع	4.402	16			

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-27) إلى عدم وجود فروق لأثر التحالف الإستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين العامة تعزى لمتغير حجم الشركة، وذلك بسبب أن قيمة F

المحسوبة (0.141) أصغر من قيمة F الجدولية (4.543) وهذا ما يبرره مستوى الدلالة 0.713 وهو أكبر من (0.05)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية السفرية الفرعية الرابعة.

من خلال تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى يقتضي الامر قبول الفرضية الرئيسية السفرية الأولى "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين التحالفات الاستراتيجية في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين العامة تعزى للمتغيرات الوسيطة من حيث (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة)".

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى للمتغيرات من حيث (المؤهل العلمي، نوع القطاع، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة)".

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لإختبار هذه الفرضية أختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-28): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي في القطاع الخاص

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.218	2	0.609	2.672	0.094
	داخل المجموعات	4.557	20	0.228		
	المجموع	5.775	22			

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التحالف الاستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك بسبب أن قيمة F المحسوبة 2.672 أصغر من قيمة F الجدولية (3.492) وهذا ما يبرره مستوى الدلالة 0.094 وهو أكبر من (0.05)، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية السفرية الفرعية الأولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المسؤولية.

إختبار هذه الفرضية أختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-29): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة في المسؤولية في القطاع الخاص

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية ( DF )	متوسط مجموع المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
سنوات الخبرة في المسؤولية	بين المجموعات	2.948	2	1.474	10.430	0.001
	داخل المجموعات	2.827	20	0.141		
	المجموع	5.775	22			

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التحالف الاستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المسؤولية، وذلك بسبب أن قيمة F المحسوبة (10.430) أكبر من قيمة F الجدولية (3.492) وهذا ما يبرره مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من (0.05) ، هذه النتائج تقتضي نفي الفرضية السفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المسؤولية".

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير خبرة الشركة في مجال التأمين.

لإختبار هذه الفرضية نستخدم إختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:  
جدول رقم (4-30): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة في المسؤولية في القطاع الخاص

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
خبرة الشركة في مجال التأمين	بين المجموعات	1.016	1	1.016	4.484	0.046
	داخل المجموعات	4.756	21	0.227		
	المجموع	5.775	22			

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-30) إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر التحالف الاستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين الخاصة تعزى إلى متغير خبرة الشركة في مجال التأمين، بسبب أن قيمة F المحسوبة (4.484) أكبر من قيمة F الجدولية (4.324) وهذا ما يبرره مستوى الدلالة 0.046 وهو أقل من (0.05)، وهذه النتائج تقتضي نفي الفرضية السفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير خبرة الشركة في مجال التأمين".

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير حجم الشركة.

لإختبار هذه الفرضية أختبار (F) (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-31): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الاستراتيجي حسب متغير حجم الشركة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
حجم الشركة	بين المجموعات	3.340	1	3.340	28.803	0.000
	داخل المجموعات	2.435	21	0.116		
	المجموع	5.775	22			

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (4-31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التحالف الاستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين الخاصة تعزى إلى متغير حجم وذلك بسبب أن قيمة F المحسوبة 28.803 أكبر من قيمة F الجدولية (4.324) وهذا ما يبرره مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من (0.05)، وهذه النتائج تقتضي نفي الفرضية السفرية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير حجم الشركة".

بعد إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية نستنتج أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المسؤولية، وخبرة الشركة في مجال التأمين، وحجم الشركة، ولا تعزى للمؤهل العلمي".

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين في شركات التأمين العمومية حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر تعزى لمتغير القطاع (العمومية، الخاصة)".

لإختبار هذه الفرضية نستخدم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية (T) للعينات المستقلة للفروق في تكوين التحالفات الإستراتيجية بإختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركة التأمين (عام/ خاص)، وقبل ذلك نقوم بإختبار levene لتحديد ما إذا كان التباين متجانسا أو غير متجانس كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4-32): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات التحالف الإستراتيجي حسب متغير نوع القطاع

الفرضية	درجة التباين	(T)	درجة الحرية ddL	(F)	Sig Levene
تكوين التحالف الإستراتيجية حسب متغير القطاع	متجانس	- 3.280	38	10.502	0.002
	غير متجانس	- 3.013	22.871		

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

من خلال إختبار levene الموضح في الجدول (4-32) يلاحظ أن قيمة F المحسوبة (10.502) أكبر من F الجدولية (2.091) حيث أن مستوى الدلالة 0.002 اقل من 0.05 وبالتالي فإن التباين غير متجانس (تأخذ T في حالة تباين غير متجانس وهي  $T = -3.013$ ) والتي نستخدمها في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-33): نتائج اختبار التباين الاحادي لدلالة الفروق بين شركات التأمين المبحوث لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول تكوين التحالف الاستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية باختلاف القطاع (عام، خاص)

الفرضية	ملكية الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddL	(T)
تكوين التحالفات الإستراتيجية حسب متغير القطاع	عامة	3.5471	0.81038	0.006	22.871	- 3.013
	خاص	4.2000	0.43771			

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

نستنتج من هذا الجدول النقاط التالية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابات المديرين في شركات التأمين الخاصة حول اثر التحالف الإستراتيجي على تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين تعزى لمتغير نوع القطاع (عام، خاص) لأن T المحسوبة (-3.013) أكبر من T الجدولية، وهذا ما يبرره مستوى الدلالة sig 0.006 أصغر من 0.05، حيث أن اتجاهات المدراء نحو تكوين تحالف إستراتيجي في القطاع الخاص يختلف عن القطاع العام.
- تشير نتائج هذا الجدول إلى أن اتجاه المدراء لتكوين تحالفات إستراتيجية في القطاع الخاص أكثر من القطاع العام لأن المتوسط الحسابي في القطاع الخاص (4.2000) أكبر من المتوسط الحسابي في القطاع العام (3.5471)، وهذا

دال على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير تكوين تحالف الاستراتيجي على تعزيز وتحسين القدرة التنافسية لشركات التأمين الخاصة أكثر من العامة.

من خلال هذه النتائج نقضي نفي الفرضية السفرية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة وهي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر تعزى لمتغير القطاع (العمومية، الخاصة)".

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة بالجزائر".

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة المالية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقل ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

جدول رقم (4-34): نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول لتكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة المالية لشركات التأمين العامة

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة المالية
					المتغير المستقل : أبعاد التحالف الاستراتيجي
0.566	-0.591	0.795		-0.470	الثابت
0.000	6.469	0.183	0.927	1.182	المشاريع المشتركة
0.003	-3.664	0.235	-0.541	-0.863	المشاركة في سلسلة القيمة
0.004	3.539	0.164	0.468	0.579	التراخيص
0.249	1.212	0.145	0.156	0.175	الخدمات المشتركة
				0.916	قيمة R
				0.84	قيمة R2
				15.729	قيمة (F)
				0.000	قيمة Sig (F)

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يبين الجدول رقم (4-34) نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول تكوين أبعاد (اشكال) التحالفات الاستراتيجية من طرف شركات التأمين العامة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة المالية لهذه الشركات. ويتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-34) ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين أبعاد التحالف الإستراتيجي والقدرة المالية لأن معامل التردد A للتحالفات الاستراتيجية موجبة (0.175، 0.579، 1.182) ما عدا بعد سلسلة القيمة علاقة عكسية (-0.863).

- تأثير التحالف الإستراتيجي على القدرة المالية معنوي إحصائيا (ذو دلالة إحصائية) نظرا لأن احتمال إحصائية (T) تقدر بـ (0.000) وهو أقل من 0.05 لكل من بعد (المشاريع المشتركة، سلسلة القيمة، التراخيص)، وغير معنوي لبعدها (الخدمات المشتركة) لأنه ليسو ذو دلالة إحصائية بـ (0.249) وهو أكبر من 0.05.

- درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة المالية تقدر بـ 84% (R<sup>2</sup>) وهي درجة مرتفعة متوسطة، وهذا يعني أن المتغير المستقل التحالف الإستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته 84% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة المالية.

- درجة الارتباط بين أبعاد التحالف الإستراتيجي والقدرة المالية تقدر بـ 91.6% (R) وهي درجة ارتباط قوية.
- معلمات النموذج لها معنوية إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.000) أقل من 0.05.

- التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة المالية تقدر بـ 15.45% حيث أن 12.98% منها تعود للمتغير المستقل وهو أبعاد التحالف الإستراتيجي وهي مساهمة تقريبا بالنصف أما نسبة 2.476% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).

فإننا ننفي الفرضية الفرعية السفرية الاولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة، سلسلة القيمة، التراخيص) في تحسينها وتعزيزها للقدرة المالية لشركات التأمين العامة بالجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التسويقية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقل ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

يبين الجدول رقم (4-35) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد (أشكال) التحالفات الاستراتيجية من طرف شركات التأمين العامة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة التسويقية لهذه الشركات. جدول رقم (4-35) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التسويقية لشركات التأمين العامة

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة التسويقية
					المتغير المستقل : أبعاد التحالف الاستراتيجي
0.168	1.466	1.040		1.525	الثابت
0.012	2.976	0.239	0.655	0.711	المشاريع المشتركة
0.153	-1.527	0.308	-0.346	-0.470	لمشاركة في سلسلة القيمة
0.718	-0.369	0.214	-0.075	-0.079	التراخيص
0.059	2.082	0.189	0.410	0.394	الخدمات المشتركة
				0.62	قيمة R
				0.78	قيمة R2
				4.945	قيمة ( F )
				0.014	قيمة Sig (F)

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-35) ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين بعدين من أبعاد التحالف الإستراتيجي ( المشاريع المشتركة والخدمات المشتركة) والقدرة التسويقية لأن معامل التردد A للتحالفات الاستراتيجية موجبة (0.711، 0.394) والبعدين الاخرين (سلسلة القيمة، والتراخيص ) علاقة عكسية (-0.470، -0.079).

● تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة التسويقية معنوي إحصائيا ( ذو دلالة إحصائية) فقط في بعد المشاريع المشتركة نظرا لأن احتمال إحصائية (T) تقدر ب(0.012) وهو أقل من 0.05، أما كل من بعد (سلسلة القيمة، التراخيص، الخدمات المشتركة) فنجد تأثيرهم غير معنوي لأنهم ليسو ذو دلالة إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (T) تقدر ب (0.153، 0.718، 0.059) وهم أكبر من 0.05.

● درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة التسويقية تقدر ب 78% (R2) وهي درجة مرتفعة، وهذا يعني أن المتغير المستقل التحالف الإستراتيجي بأبعاده ( بالأخص بعد المشاريع المشتركة) يفسر ما نسبته 78% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة التسويقية.

● درجة الارتباط بين أبعاد التحالفات والقدرة التسويقية تقدر ب 62% R وهي درجة ارتباط مرتفعة. ومعلمات النموذج لها معنوية إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.014) أقل من 0.05.

● التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة التسويقية تقدر ب 11.21% حيث أن 6.98% منها تعود للمتغير المستقل وهو أبعاد التحالف الإستراتيجي ( بعد المشاريع المشتركة) وهي مساهمة أكثر من النصف أما نسبة 4.23% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).

بناء على النتائج السابقة فإننا ننفي الفرضية السفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي متمثل في (المشاريع المشتركة) في تحسينها وتعزيزها للقدرة التسويقية لشركات التأمين العامة بالجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

بين الجدول رقم (4-36) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد (اشكال) التحالفات الاستراتيجية من طرف شركات التأمين العامة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة التكنولوجية لهذه الشركات.

جدول رقم (4-36): نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين العامة

المستوى الدلالة	المعامل	الخطأ المعياري	قيم (T)	المستوى الدلالة	المتغير التابع : القدرة التكنولوجية
Sig	A	(Bêta)			المتغير المستقل : أبعاد التحالف الاستراتيجي
0.227	2.219		1.274	1.741	الثابت
0.065	0.812	0.600	2.029	0.400	المشاريع المشتركة
0.110	-0.890	-0.525	-1.727	0.515	لمشاركة في سلسلة القيمة
0.502	0.248	0.189	0.692	0.358	التراخيص
0.767	0.096	0.080	0.303	0.317	الخدمات المشتركة
	0.565				قيمة R
	0.319				قيمة R2
	1.406				قيمة ( F )
	0.290				قيمة Sig (F)

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-36) ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة، التراخيص، والخدمات المشتركة) والقدرة التكنولوجية لأن معامل التردد A لأبعاد التحالفات الاستراتيجية موجبة (0.812، 0.248، 0.096) وعلاقة عكسية مع بعد سلسلة القيمة (-0.890).
- تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة التكنولوجية غير معنوي إحصائياً (ليس ذو دلالة إحصائية) نظراً لأن احتمال إحصائية (T) للأبعاد الأربعة تقدر بـ (0.065، 0.110، 0.502، 0.767) وهم أكبر من 0.05.
- درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة التكنولوجية تقدر بـ 31% (R2) وهي درجة ضعيفة، وهذا يعني أن المتغير المستقل أبعاد التحالف الاستراتيجي يفسر ما نسبته 31% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة التكنولوجية.
- درجة الارتباط بين أبعاد التحالفات والقدرة التكنولوجية تقدر بـ 56.5% R وهي درجة ارتباط متوسطة.
- التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة التكنولوجية تقدر بـ 17.43% حيث أن 5.56% منها تعود للمتغير المستقل وهو أبعاد التحالف الإستراتيجي وهي مساهمة قليلة أما نسبة 11.87% فتشمل البواقى (العوامل الأخرى).

• معلمات النموذج ليس لها معنوية إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.290) أكبر من 0.05.

بناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية السفرية الثالثة التي تنص على أنه " لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي في تحسينها وتعزيزها للقدرة التكنولوجية لشركات التأمين العامة بالجزائر.

الفرضية الفرعية الرابعة : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقل ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

بين الجدول رقم (4-37) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد (اشكال) التحالفات الاستراتيجية من طرف شركات التأمين العامة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة البشرية والتنظيمية لهذه الشركات.

جدول رقم (4-37) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين العامة

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة البشرية والتنظيمية المتغير المستقل : أبعاد التحالف الاستراتيجي
0.016	2.807	1.406		3.947	الثابت
0.180	1.422	0.323	0.438	0.490	المشاريع المشتركة
0.075	-1.953	0.416	-0.619	-0.813	المشاركة في سلسلة القيمة
0.372	0.928	289	0.264	0.269	التراخيص
0.924	0.097	0.256	0.027	0.025	الخدمات المشتركة
				0.511	قيمة R
				0.261	قيمة R2
				1.061	قيمة ( F )
				0.417	قيمة (F) Sig

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-37) ما يلي:

● هناك علاقة طردية بين أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة، التراخيص، والخدمات المشتركة) والقدرة البشرية والتنظيمية لأن معامل التردد  $A$  لأبعاد التحالفات الاستراتيجية موجبة (0.490، 0.269، 0.025) وعلاقة عكسية مع بعد سلسلة القيمة (-0.813).

● تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة البشرية والتنظيمية غير معنوي إحصائياً (ليس ذو دلالة إحصائية) نظراً لأن احتمال إحصائية ( $T$ ) للأبعاد الأربعة تقدر بـ (0.180، 0.075، 0.372، 0.924) وهم أكبر من 0.05.

● درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة البشرية والتنظيمية تقدر بـ 26.1% ( $R^2$ ) وهي درجة ضعيفة، وهذا يعني أن المتغير المستقل أبعاد التحالف الإستراتيجي يفسر ما نسبته 26.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة البشرية والتنظيمية.

● درجة الارتباط بين أبعاد التحالفات والقدرة البشرية والتنظيمية تقدر بـ 51.1% ( $R$ ) وهي درجة ارتباط متوسطة.

● التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة البشرية والتنظيمية تقدر بـ 10.48% حيث أن 2.74% منها تعود للمتغير المستقل وهو أبعاد التحالف الإستراتيجي وهي مساهمة قليلة جداً أما نسبة 7.74% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).

● معلمات النموذج ليس لها معنوية إحصائية نظراً لأن احتمال إحصائية ( $F$ ) للمتغير المستقل (0.417) أكبر من 0.05.

بناءً على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية السفرية الرابعة التي تنص على أنه " لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي في تحسينها وتعزيزها للقدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين العامة بالجزائر.

الفرضية الفرعية الخامسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي جميعها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

يبين الجدول رقم (4-38) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد (اشكال) التحالفات الاستراتيجية معاً لشركات التأمين العامة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة التنافسية ككل لهذه الشركات.

جدول رقم (4-38) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي جميعها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة التنافسية
					المتغير المستقل : التحالف الاستراتيجي
0.290	1.097	1.326		1.455	الثابت
0.132	1.595	0.369	0.381	0.588	التحالف الإستراتيجي
				0.381	قيمة R
				0.145	قيمة R2
				2.543	قيمة ( F )
				0.132	قيمة Sig (F)

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-38) ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين التحالف الإستراتيجي والقدرة التنافسية لأن معامل التردد A لأبعاد التحالفات الاستراتيجية معاً أو جميعها موجبة (0.588).
- تأثير التحالف الإستراتيجي على القدرة التنافسية غير معنوي إحصائياً (ليس ذو دلالة إحصائية) نظراً لأن احتمال إحصائية (T) للأبعاد الأربعة معاً (التحالف) تقدر بـ (0.132) وهو أكبر من 0.05.
- درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي معاً على القدرة التنافسية تقدر بـ 14.5% (R2) وهي درجة ضعيف جداً، وهذا يعني أن المتغير المستقل أبعاد التحالف الاستراتيجي يفسر ما نسبته 14.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة التنافسية.
- درجة الارتباط بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية والقدرة التنافسية تقدر بـ 38.1% R وهي درجة ارتباط ضعيفة.

- التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة التنافسية تقدر بـ 10.50% حيث أن 1.42% منها تعود للمتغير المستقل وهو أبعاد التحالف الإستراتيجي وهي مساهمة قليلة جدا أما نسبة 8.98% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).
  - معلمات النموذج ليس لها معنوية إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.132) أكبر من 0.05.
- بناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية السفرية الخامسة التي تنص على أنه " لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي جميعها معا في تحسينها وتعزيزها للقدرة التنافسية لشركات التأمين العامة بالجزائر.

#### الفرضية الرئيسية الخامسة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي جميعا في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين الخاصة بالجزائر".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كالتالي

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة المالية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

يبين الجدول رقم (4-39) نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول تكوين أبعاد (اشكال) التحالفات الاستراتيجية من طرف شركات التأمين الخاصة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة المالية لهذه الشركات.

جدول رقم (4-39) نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول لتكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة المالية لشركات التأمين الخاصة .

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة المالية
					المتغير المستقل : أبعاد التحالف الاستراتيجي
0.408	-0.838	0.576		-0.483	الثابت
0.000	6.265	0.140	0.692	0.878	المشاريع المشتركة
0.003	-3.133	0.146	-0.407	-0.458	المشاركة في سلسلة القيمة
0.001	3.544	0.106	0.406	0.378	التراخيص
0.037	2.164	0.116	0.254	0.251	الخدمات المشتركة
				0.823	قيمة R
				0.678	قيمة R2
				18.418	قيمة ( F )
				0.000	قيمة (F) Sig

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-39) ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين أبعاد التحالف الإستراتيجي والقدرة المالية لأن معامل التردد A للتحالفات الاستراتيجية موجبة (0.878، 0.378، 0.251) ما عدا بعد سلسلة القيمة علاقة عكسية (-0.458).
- تأثير التحالف الإستراتيجي على القدرة المالية معنوي إحصائياً (ذو دلالة إحصائية) نظراً لأن احتمال إحصائية (T) معنوي لكل من أبعاد التحالف الاستراتيجي التالية (المشاريع المشتركة، سلسلة القيمة، التراخيص، الخدمات المشتركة) تقدر بـ (0.000، 0.003، 0.001، 0.037).
- درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة المالية تقدر بـ 67.8% (R2) وهي درجة مرتفعة، وهذا يعني أن المتغير المستقل التحالف الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته 67.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة المالية.
- درجة الارتباط بين التحالفات والقدرة المالية تقدر بـ 82.3% (R) وهي درجة ارتباط قوية.
- معلمات النموذج لها معنوية إحصائية نظراً لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.000) أقل من 0.05.

• التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة المالية تقدر بـ 26.236% حيث أن 17.78% منها تعود للمتغير المستقل وهو التحالف الإستراتيجي وهي مساهمة تقريبا بالنصف أما نسبة 8.45% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).

فإننا ننفي الفرضية الفرعية السفرية الاولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة، المشاركة في سلسلة القيمة، التراخيص، الخدمات المشتركة) في تحسينها وتعزيزها للقدرة المالية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التسويقية لشركات التأمين العامة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

بين الجدول رقم (4-40) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد (أشكال) التحالفات الاستراتيجية من طرف شركات التأمين العامة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة التسويقية لهذه الشركات.

جدول رقم (4-40) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التسويقية لشركات التأمين الخاصة

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة التسويقية
					المتغير المستقل : أبعاد التحالف الاستراتيجي
0.046	2.072	0.631		1.309	الثابت
0.000	4.375	0.154	0.632	0.672	المشاريع المشتركة
0.032	-2.228	0.160	-0.378	-0.356	المشاركة في سلسلة القيمة
0.210	1.278	0.116	0.192	0.149	التراخيص
0.114	1.621	0.127	0.249	0.206	الخدمات المشتركة
				0.669	قيمة R
				0.448	قيمة R2
				7.107	قيمة ( F )
				0.000	قيمة Sig (F)

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-40) ما يلي :

- هناك علاقة طردية بين أبعاد التحالف الإستراتيجي والقدرة المالية لأن معامل التردد A للتحالفات الاستراتيجية موجبة (0.672، 0.149، 0.206) ما عدا بعد سلسلة القيمة علاقة عكسية (-0.356).
  - تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة التسويقية معنوي إحصائيا (ذو دلالة إحصائية) فقط في بعدين هما المشاريع المشتركة والمشاركة في سلسلة القيمة نظرا لأن احتمال إحصائية (T) تقدر بـ (0.000، 0.032) وهما أقل من 0.05، أما كل من بعد التراخيص والخدمات المشتركة فنجد تأثيرهما غير معنوي لأنهم ليسو ذو دلالة إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (T) تقدر بـ (0.114، 0.210) وهم أكبر من 0.05.
  - درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة التسويقية تقدر بـ 44.8% (R2) وهي درجة متوسطة وهذا يعني أن المتغير المستقل التحالف الإستراتيجي من خلال بعديه (المشاريع المشتركة، المشاركة في سلسلة القيمة) يفسر ما نسبته 44.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة التسويقية.
  - درجة الارتباط بين التحالفات والقدرة التنافسية تقدر بـ 66.9% وهي درجة ارتباط مرتفعة. ومعلمات النموذج لها معنوية إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.000) أقل من 0.05.
  - التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة التنافسية تقدر بـ 18% حيث أن 8.247% منها تعود للمتغير المستقل وهو أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة، المشاركة في سلسلة القيمة) وهي مساهمة أكثر من النصف أما نسبة 4.23% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).
- بناء على النتائج السابقة فإننا ننفي الفرضية السفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي متمثل في (المشاريع المشتركة، المشاركة في سلسلة القيمة) في تحسينها وتعزيزها للقدرة التسويقية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقل ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

بين الجدول رقم (4- 41) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد (اشكال) التحالفات الاستراتيجية من طرف شركات التأمين الخاصة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة التكنولوجية لهذه الشركات.

جدول رقم (4- 41) نتائج الانحدار المتعدد لاستجابات المديرين حول تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة التكنولوجية لشركات التأمين الخاصة

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة التكنولوجية
					المتغير المستقل : أبعاد التحالف الاستراتيجي
0.845	0.196	0.952		0.187	الثابت
0.008	2.790	0.231	0.446	0.646	المشاريع المشتركة
0.503	-0.676	0.241	-0.127	-0.163	لمشاركة في سلسلة القيمة
0.071	1.860	0.175	0.308	0.326	التراخيص
0.632	0.484	0.192	0.082	0.093	الخدمات المشتركة
				0.572	قيمة R
				0.327	قيمة R2
				4.256	قيمة ( F )
				0.007	قيمة Sig (F)

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4- 41) ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين أبعاد التحالف الإستراتيجي ( المشاريع المشتركة، التراخيص، والخدمات المشتركة) والقدرة التكنولوجية لأن معامل التردد A لأبعاد التحالفات الاستراتيجية موجبة (0.646، 0.326، 0.093) وعلاقة عكسية مع بعد سلسلة القيمة (-0.163).
- تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة التكنولوجية معنوي إحصائياً (ذو دلالة إحصائية) بالنسبة للبعد الأول ( المشاريع المشتركة) نظراً لأن احتمال (T) للبعد الاول تقدر بـ (0.008) وهو أقل من 0.05، والتأثير لباقي الأبعاد الأخرى غير معنوي إحصائياً ( ليس ذو دلالة إحصائية) نظراً لأن احتمال (T) للأبعاد الثلاثة المتبقية (المشاركة في سلسلة القيمة، التراخيص، والخدمات المشتركة) تقدر بـ (0.503، 0.071، 0.632) وهم أكبر من 0.05.

- درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة) على القدرة التكنولوجية تقدر بـ 32.7% (R2) وهي درجة ضعيفة.
  - درجة الارتباط بين المشاريع المشتركة والقدرة التكنولوجية تقدر بـ 57.2% وهي درجة ارتباط متوسطة.
  - التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة التكنولوجية تقدر بـ 34.28% حيث أن 11.21% منها تعود للمتغير المستقل وهو أحد أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة) وهي مساهمة قليلة أما نسبة 23.06% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).
  - معلمات النموذج ليس لها معنوية إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.007) أكبر من 0.05.
- بناء على النتائج السابقة فإننا نفي الفرضية السفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة فقط) في تحسينها وتعزيزها القدرة التكنولوجية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر.
- الفرضية الفرعية الرابعة : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين العامة بالجزائر".
- بما أن هناك عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.
- بين الجدول رقم (4-42) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد (اشكال) التحالفات الاستراتيجية من طرف شركات التأمين العامة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة البشرية والتنظيمية لهذه الشركات.

جدول رقم (4- 42) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي في تحسين وتعزيز القدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين العامة

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة البشرية والتنظيمية
					المتغير المستقل : أبعاد التحالف الاستراتيجي
0.013	2.622	0.775		2.033	الثابت
0.043	2.096	0.189	0.367	0.395	المشاريع المشتركة
0.385	-0.879	0.196	-0.181	-0.172	المشاركة في سلسلة القيمة
0.200	1.306	0.143	0.237	0.186	التراخيص
0.675	0.422	0.156	0.079	0.086	الخدمات المشتركة
				0.434	قيمة R
				0.188	قيمة R2
				2.026	قيمة ( F )
				0.112	قيمة Sig (F)

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4- 42) ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين أبعاد التحالف الإستراتيجي (المشاريع المشتركة، التراخيص، والخدمات المشتركة) والقدرة البشرية والتنظيمية لأن معامل التردد A لأبعاد التحالفات الاستراتيجية موجبة (0.395، 0.186، 0.066) وعلاقة عكسية مع بعد سلسلة القيمة (-0.172).
- تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة البشرية والتنظيمية غير معنوي إحصائياً (ليس ذو دلالة إحصائية) نظراً لأن احتمال إحصائية (T) للأبعاد الأربعة تقدر بـ (0.180، 0.075، 0.372، 0.924) وهم أكبر من 0.05.
- درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي على القدرة البشرية والتنظيمية تقدر بـ 18.8% (R2) وهي درجة ضعيفة.
- درجة الارتباط بين أبعاد التحالفات والقدرة البشرية والتنظيمية تقدر بـ 43.4% R وهي درجة ارتباط متوسطة.
- التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع البشرية والتنظيمية تقدر بـ 18.84% حيث أن 3.54% منها تعود للمتغير المستقل أبعاد التحالف الإستراتيجي وهي مساهمة قليلة جداً أما نسبة 15.30% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).

- معلمات النموذج ليس لها معنوية إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.112) أكبر من 0.05.

بناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية السفرية الرابعة التي تنص على أنه " لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي في تحسينها وتعزيزها للقدرة البشرية والتنظيمية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر.

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحالف الاستراتيجي جميعها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين العامة بالجزائر".

بما أن هناك عدة متغيرات مستقل ومتغير تابع ونوعين من القطاع العام والخاص تم استخدام الانحدار المتعدد وبطريقة (Stepwise) كذلك تحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كونها الطريقة الأفضل.

يبين الجدول رقم (4- 43) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد (اشكال) التحالفات الاستراتيجية معاً لشركات التأمين العامة بالجزائر في تحسينها وتعزيزها للقدرة التنافسية ككل لهذه الشركات.

جدول رقم (4- 43) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تكوين أبعاد التحالف الاستراتيجي جميعها في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية ككل لشركات التأمين الخاصة.

مستوى الدلالة Sig	قيم (T)	الخطأ المعياري	(Bêta)	المعامل A	المتغير التابع : القدرة التنافسية
					المتغير المستقل : التحالف الاستراتيجي
0.029	2.268	0.641		1.454	الثابت
0.000	3.894	0.163	0.534	0.636	التحالف الإستراتيجي
				0.534	قيمة R
				0.285	قيمة R2
				15.167	قيمة ( F )
				0.000	قيمة Sig (F)

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم

يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4- 43) ما يلي:

- هناك علاقة طردية بين التحالف الإستراتيجي والقدرة التنافسية لأن معامل التردد  $A$  لأبعاد التحالفات الاستراتيجية معا أو جميعها موجبة (0.636).
  - تأثير التحالف الإستراتيجي على القدرة التنافسية معنوي إحصائيا (ذو دلالة إحصائية) نظرا لأن احتمال إحصائية (T) للأبعاد الأربعة معا (التحالف الإستراتيجي) تقدر بـ (0.000) وهو أقل من 0.05.
  - درجة تأثير أبعاد التحالف الإستراتيجي معا على القدرة التنافسية تقدر بـ 28.5 (R2) وهي درجة ضعيفة، وهذا يعني أن المتغير المستقل أبعاد التحالف الإستراتيجي يفسر ما نسبته 28.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في القدرة التنافسية.
  - درجة الارتباط بين أبعاد التحالفات جميعا والقدرة التنافسية تقدر بـ 53.4% R وهي درجة ارتباط متوسطة.
  - التباين في استجابات الافراد حول المتغير التابع القدرة التكنولوجية تقدر بـ 18.89% حيث أن 5.38% منها تعود للمتغير المستقل أبعاد التحالف الإستراتيجي وهي مساهمة قليلة أما نسبة 13.50% فتشمل البواقي (العوامل الأخرى).
  - معاملات النموذج ليس لها معنوية إحصائية نظرا لأن احتمال إحصائية (F) للمتغير المستقل (0.000) أكبر من 0.05.
- بناء على النتائج السابقة فإننا نفي الفرضية السفرية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي جميعها معا في تحسينها وتعزيزها للقدرة التنافسية الشركات التأمين الخاصة بالجزائر".

الخلاصة:

بعد دراسة الجانب الميداني تم الحصول على كم من الاحصائيات والمعلومات تتعلق بأثر التحالفات الاستراتيجية بأبعاده على القدرة التنافسية من خلال أبعادها الممثلة في القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية لشركات التأمين، وهذا في كل من القطاع العام والخاص للتأمين النشطة في الجزائر، حيث سمحت هذه المعلومات المتحصل عليها من إستنتاج النقاط التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين حول تكوين التحالفات الاستراتيجية في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين العامة تعزى للمتغيرات الوسيطة من حيث (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة).
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين حول تكوين التحالفات الاستراتيجية في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين الخاصة تعزى للمتغيرات الوسيطة من حيث (سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، حجم الشركة)، ولا تعزى للمؤهل العلمي.
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر تعزى لمتغير القطاع (العام، الخاصة).
4. اتجاه المدراء لتكوين تحالفات إستراتيجية في القطاع الخاص أكثر من القطاع العام.
5. كل من القدرة التكنولوجي والقدرة البشرية والتنظيمية لا تأثر فيها أبعاد التحالف الاستراتيجي في شركات التأمين العامة، في حين القدرة المالية لشركات التأمين العامة يأثر فيها كل من (بعد المشاريع المشتركة وبعد الخدمات المشتركة، وبعد سلسلة القيمة)، أما القدرة التسويقية تأثرت فقط ببعده المشاريع المشتركة.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي جميعها معا في تحسينها وتعزيزها للقدرة التنافسية لشركات التأمين العامة بالجزائر.
7. أبعاد التحالف الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة كلها لها تأثير على القدرة المالية، بينما القدرة التسويقية أثر فيها كل من بعد المشاريع المشتركة وبعد سلسلة القيمة، والقدرة التسويقية تتأثر فقط بالمشاريع المشتركة، بينما القدرة البشرية والتنظيمية فلم تأثر فيها أبعاد التحالف الإستراتيجي ككل .
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكوين أبعاد التحالف الإستراتيجي جميعها معا في تحسينها وتعزيزها للقدرة التنافسية لشركات التأمين الخاصة بالجزائر.

الخاتمة

للقيام بوصف وتشخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة الممثلة في التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية، فقد تطرقنا في الدراسة إلى جانبين: أولاً الجانب النظرية ثم ثانياً الجانب الميداني، حيث ركزنا في الجانب النظري على الإطار المفاهيمي لكلا المتغيرين، بدأ بأهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خاصة على المستوى الإقتصادي وما نجم عنه من ضعف للقدرة التنافسية للمنظمات، ثم العمل على تحديد أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة لمنظمات الأعمال لتحقيق وتحسين قدرتها التنافسية، و وصولاً إلى أن الخيار الإستراتيجي الأفضل لمنظمات الأعمال هو البحث عن أسلوب للتعاون والاستفادة من موارد وقدرات وخبرات منظمات أخرى بدل الصراع والمنافسة التي قد ينجم عنها خروج بعض المنظمات من سوق الأعمال ألا وهي إستراتيجية التحالف والتعاون بدل الصراع و التي تسمى بـ "التحالفات الإستراتيجية".

لكن قبل بناء تحالفات إستراتيجية يجب النظر في أسباب و دوافعها كلا الطرفين من المنظمات الراغبة في تكوين تحالف إستراتيجي، وأشكال التحالفات الممكنة انعقادها، والمراحل الواجب المرور بها لإقامة وتكوين تحالف إستراتيجي من دراسة فكرة التحالف وإختيار الشريك والمفاوضات ووضع خطة عمل وتحديد فريق لإدارة التحالف ثم تنفيذ التحالف، ليتم بعدها توضيح والتأكيد على وجود علاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية، وأنه يمكن إعتبار التحالفات الإستراتيجية أداة تساهم في تحقيق وتحسين وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

أما الجانب الميداني كان حول واقع مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر بالتركيز على بعض شركات التأمين العامة والخاصة كدراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص، وباستخدام أداة الاستبيان الموزع على المدراء في شركات التأمين محل الدراسة.

وبعد تطرقنا للجانب النظري والجانب الميداني استخلصنا مجموعة من النتائج التي كانت على النحو التالي:

### أولاً: النتائج النظرية

يمكن تلخيص النتائج النظرية في النقاط التالية:

1. اتضح من خلال التعاريف المتطرق إليها والمتعلقة بالتحالف الاستراتيجي أنها تشترك في مجموعة من الخصائص المتعلقة بنوع العقد الذي يكون اختياريًا بين طرفين ويهدف إلى تبادل الموارد والخبرات والإمكانيات والمعارف لتحقيق أهداف مشتركة لفترة زمنية معينة، مع الحفاظ على خاصية البقاء واستقلالية كل منظمة من المنظمات المتحالفة بدل الاندماج أو الاستحواذ في بعض الإستراتيجيات فهو إذن تعاون استراتيجي وليس منافسة شديدة.
2. تنوعت دوافع تشكيل التحالف فمنها: دوافع دفاعية كافتتاح الفرص، أو استمرارية بقاء المنظمة، أو إعادة الهيكلة، ودوافع هجومية من أجل الحصول على ميزة تنافسية، وقد تكون دوافع التحالف لأغراض أخرى كالتوقيع

## الخاتمة

والتحضير للتطورات الجديدة و/أو الاحداث التنافسي، أو دوافع إبتكارية كحماية أو تجميد الموقف السوقي الحالي، المشاركة في المخاطر المالية لتكنولوجية عالية الثمن.

3. تبين من خلال التدقيق في آراء العديد من الباحثين والمنظرين أن الدور الاساسي للتحالفات الاستراتيجية هو المساهمة في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، وبالأخص إذا تم التركيز والعمل بكفاءة وفعالية في كيفية بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية بطريقة التي تضمن نجاحها وعدم فشلها، فإنها ستبقي الخيار الاستراتيجي الافضل لتحقيق التعاون ومواجهة المنافسة.

4. يعتبر وجود قدرة تنافسية لدى منظمة الاعمال شرطاً أساسياً للمحافظة على ديمومتها واستمراريتها في السوق، لأن القدرة التنافسية تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والإبتكار مما يؤدي الى تحسين الإنتاجية، والارتفاع بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والسعر. لذا تسعى كل المنظمات جاهدة لتحقيق قدرة تنافسية متنوعة والعمل على تعزيزها وتقويتها بشكل مستمر وكسب ميزات تنافسية.

5. يساهم التحالف الاستراتيجي في إكتساب المزيد من القدرات التنافسية وتعظيم المزايا التنافسية إذا كانت العلاقة تفاعلية أو تراكمية، وفي كلا الحالتين تعزز المزايا التنافسية لطرفي التعاون ضد المنافسين الآخرين، تحقيق المكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية وخلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات (تحقيق أكبر عائد بأقل مخاطرة)، إضافة قيمة جديدة في استعمال المنتج بعد التحالف (قيمة مضافة) وتسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من منتجات أو خدمات منفردة التسويق، ويؤدي التحالف إلى تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشتري (إرضاء المستهلك من حيث الجودة والتنوعية والكمية)، التحول من نمط وحيد في المنتجات إلى نمط متعدد ومتنوع ( تنوع في خطوط الإنتاج)، وفي الاخير خلق صورة أفضل للمنتجات من خلال زيادة القيمة المضافة في المنتجات بعد التحالف.

### ثانياً: النتائج الميدانية

ارتأينا تقسيم النتائج التطبيقية إلى جزأين هما :

#### 1) النتائج المتعلقة بوصف متغيرات التحالف الاستراتيجي و القدرة التنافسية

1. تبين نتائج دراسة المتغيرات الوسيطة أن النسبة الأكبر للمدراء محل الدراسة لديهم عدد سنوات الخبرة كافية لمسؤوليتهم كمدراء، ولديهم مستوى معرفي ( مؤهل علمي ) عالي وإداري يسمح لهم باتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم

وفي الوقت المناسب، كما لشركاتهم الخبرة الأطول في مجال التأمين مما يساعدها على الارتقاء في الأداء والتميز في الإدارة، كما تبين لنا أنها شركات كبيرة الحجم .

2. من خلال المقابلة الشخصية عن طريق أسئلة مهيكلة مع بعض الاطارات والمدراء تبين أنه لدى شركات التأمين استثمارات واتفاقيات قائمة تؤكد فكرة وجود نوع من التحالفات الإستراتيجية الضمنية، ولكن ليس بصورة مباشرة بل هي شكل من أشكال التحالفات، مع غياب وعي بعض المدراء والإطارات بأن هذه الاستثمارات والمشاريع المقامة بشركات التأمين تعتبر شكلا من أشكال التحالف الاستراتيجي وهذا راجع لعدم وجود معرفة مسبقة ودقيقة أو ضعف المعلومات حول مفهوم مصطلح التحالفات الإستراتيجية وأشكاله.

3. أظهر تحليل آراء عينة الدراسة حول واقع وكيونونة أشكال التحالفات المقامة بشركتهم أن مستوى الاهتمام بكل أبعاد محور التحالفات الاستراتيجية مرتفع، وهذا يدل على أن أشكال التحالف من تراخيص ومشاريع مشتركة، والمشاركة في سلسلة القيمة والخدمات المشتركة موجودة في كل من شركات التأمين العامة والخاصة، إلا أنهم لا يدركون أنها من أنواع التحالفات الاستراتيجية غير المباشرة ولا يعطون لأنواع التحالفات القائمة الأهمية اللازمة لتحقيق النجاح والتفوق الاستراتيجي.

4. مستوى إدراك المدراء لبعدها المشاريع المشتركة في عينة الدراسة مرتفع لأن أغلب المتوسطات الحسابية لهذا البعد كانت بين مرتفع ومرتفع جدا، وهذا دال على الإهتمام بالمشاريع المشتركة وإدراكهم لمفهوم الحليف وأهميته لبعض المدراء بغية نجاح مشاريعهم المشتركة، مما أعطى لها أهمية إجمالية مرتفعة بمتوسط حسابي إجمالي يقدر بـ 4.20.

5. مستوى إدراك المدراء لبعدها المشاركة في سلسلة القيمة في عينة الدراسة مرتفع لأن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفع، وهذا دال على الإهتمام بخدمات وأنشطة سلسلة القيمة بنوعيتها: الأنشطة الثانوية والأساسية والأنشطة التي لا تستطيع القيام أو التقديم بطريقة جيدة، فتستعين بالحليف الاستراتيجي لتقديمها، حيث وصل المتوسط الحسابي الإجمالي إلى 3.84.

6. إدراك وجود تراخيص من طرف المدراء في عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفع لأن كل المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد كانت بدرجة مرتفع، وهذا دال على الإهتمام بإستراتيجية منح التراخيص لشركات أخرى أو العكس، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي الإجمالي المقدر بـ 3.635 مما يعني درجة تقدير إجمالية "مرتفع".

7. شركات التأمين تمنح أو منحت لها بعض الرخص لتسويق منتجاتها التأمينية، كما تقوم بنقاش مع حلفائها في وضع خطط البحث والتطوير وفي إمكانية تغيير عمولة بيع المنتجات التأمينية وفقا لظروف السوق وحتى إمكانية منح رخص أخرى، كما هناك تعاون من حيث كيفية تسويق المنتجات المرخص لها.

8. وجود خدمات مشتركة تقوم بها شركات التأمين مع حلفائها كتبادل الخبرات والمهارات وإستخدام نظام وطريقة شراء موحدة أي نفسها في كل شركات التأمين، والتشارك في صنع القرارات الخاصة بالخدمات المشتركة والتعاون للوقاية من بعض المخاطر.

9. أظهرت النتائج المتعلقة بأبعاد التحالفات الإستراتيجية بحصول بعد المشاريع المشتركة على المرتبة الأولى، وجاء بعد لمشاركة بسلسلة القيمة في المرتبة الثانية، ثم في المرتبة الثالثة بعد الخدمات المشتركة، وفي الاخير المرتبة الرابعة لبعده التراخيص، وتطبيق شركات التأمين لإستراتيجيات التحالف كان بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.872)، وهذا يعني أن التحالفات الإستراتيجية في سلم الاولويات والاهتمام المدراء في عينة الدراسة، إلا أن مفهوم أو فكرة التحالف تبقى غامضة في بعض الشركات رغم وجود أغلب أشكال التحالف المشار إليها سابقا.

10. القدرات التكنولوجية التي تمتلكها شركات التأمين بمستوى مقبول، ولكن هذا لا يمنع الشركة من إحداث تغيير في التكنولوجيا المستعملة لأداء أنشطتها من جهة، وتقليل المعاملات الورقية وحفظ البيانات والمعلومات المهمة خاصة ما تعلق بالعملاء، ومن جهة أخرى معرفة المستجدات التكنولوجية لتوقع الأخطار التي قد تنجم عنها وتقدير الأضرار التي قد تقع على المؤمن والتعويض الذي يستحقه.

11. الإهتمام بما يتوفر لدى الشركة من قدرات بشرية وتنميتها وتطويرها لاستغلالها في العمل وكذلك الإهتمام بالمدير والتركيز على يمتلكه من مهارات قيادية وتسيرية وتطويرية .

12. أظهرت النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية الإجمالية لعبارات أبعاد القدرة التنافسية بحصول بعد القدرات التسويقية على المرتبة الأولى، وجاء بعد التنظيمية والبشرية في المرتبة الثانية، ثم في المرتبة الثالثة بعد القدرات التكنولوجية، وفي الاخير المرتبة الرابعة لبعده القدرات المالية، وأغلب القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية تتسم بقوة مواردها، لأن درجة الترتيب جاءت مرتفعة، مما جعل مستوى إمتلاك لشركات التأمين للقدرات التنافسية مرتفع.

### 2) النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. أظهر تحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بشكل عام بأنه لا يوجد إختلاف في إجابات المدراء لشركات التأمين العمومية تبعا لكل متغير من متغيرات الوسيطة والمتمثلة في: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، وحجم الشركة، بحيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستجابات المدراء حول تكوين تحالفات إستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعود للمتغيرات الوسيطة، وتؤكد هذه النتائج مجتمعة صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

2. أما بالنسبة لتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية فقد أظهرت بأنه يوجد اختلاف في إجابات المدراء لشركات التأمين الخاصة تبعاً لكل متغير من متغيرات الوسيطة والمتمثلة في: سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، وحجم الشركة، في حين أن متغير المؤهل العلمي لم يكن له تأثير على اختلاف في إجابات المدراء بحيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المدراء في شركات التأمين الخاصة حول تكوين تحالفات إستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية تعود لكل من المتغيرات الوسيطة المتمثلة في سنوات الخبرة في المسؤولية، خبرة الشركة في مجال التأمين، وحجم الشركة، مما يعني أن على شركات التأمين الخاصة أن تأخذ هذه الأبعاد بعين الاعتبار عند طلب رأي المدراء في اتخاذ قرار أو إتباع إستراتيجيات معينة مع الحلفاء.

هذه النتائج تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية السفرية الثانية، وتنفي صحة كل من الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة.

3. تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة جاء ليؤكد ما تم الوصول إليه في الفرضيتين السابقتين وهو أنه يوجد اختلاف في آراء المدراء لشركات التأمين يعود لنوع القطاع (العام أو الخاص)، وهذا ما أظهرته النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستجابات المديرين حول تكوين التحالفات الاستراتيجية لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين بالجزائر تعزى لمتغير القطاع (العام، الخاصة)، مما يعنى أن نوع القطاع الظي ينتمي إليه المديرين له تأثير كبير على استجاباتهم حول تكوين تحالفات إستراتيجية بهدف المساهمة في تحسين القدرة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر.

جاءت هذه النتيجة لتؤكد بأنه يوجد فروق في الاستجابة المدراء تعود لنوع القطاع، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية السفرية الثالثة.

4. بالنسبة لشركات التأمين العمومية بالجزائر، فقد أظهر تحليل نتائج قياس الأثر في مدى مساهمة التحالفات الإستراتيجية من خلال أبعادها ( أشكالها) على تحسين وتعزيز أبعاد القدرة التنافسية على النحو التالي:

- المشاريع المشتركة والمشاركة في سلسلة القيمة والترخيص هي أشكال التحالف الاستراتيجي التي لها تأثير على تحسين وتعزيز القدرات المالية لشركات التأمين العمومية.
- المشاريع المشتركة فقط هي التي تؤثر على تحسين وتعزيز القدرات التسويقية لشركات التأمين العمومية، وهذا يعود لمميزات الشراكة التي تمكن الشركات من الاستفادة من قدرات الشريك التسويقية لتسويق منتجاتها أيضاً.

● كل أشكال التحالف الإستراتيجي محل الدراسة لم يكن لها تأثير على القدرات التكنولوجية والقدرات التنظيمية والبشرية لهذا النوع من الشركات، وهذا يعود لضعف العلاقة بين متغيرات التحالف الاستراتيجي وكل من القدرة التكنولوجية و القدرة البشرية والتنظيمية، مما يعني أنه على شركات التأمين العمومية البحث في إستراتيجيات أخرى التي قد تسهم تحسين وتطوير القدرات التكنولوجية والقدرات البشرية والتنظيمية.

● تبين من تحليل نتائج قياس الأثر لأبعاد التحالف جميعها معا على القدرة التنافسية ككل عدم وجود أثر، مما يعني من الأفضل فصل أبعاد التحالف والعمل بشكل مستقل، حتى يكون هناك أثر إيجابي لكل بعد على حدى في تحسين قدرات المكونة للقدرة التنافسية .

جاءت هذه النتائج مجتمعة لتؤكد أنه يوجد أثر لأشكال التحالف الاستراتيجي على القدرة المالية والقدرة التسويقية فقط من بين القدرات المشكلة للقدرة التنافسية في شركات التأمين العمومية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية للفرضية الرئيسية السفرية الرابعة ، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والخامسة للفرضية الرئيسية السفرية الرابعة.

5. أما فيما يخص شركات التأمين الخاصة فقد أظهر تحليل نتائج قياس الأثر في مدى مساهمة التحالفات الإستراتيجية من خلال أبعادها (أشكالها) على تحسين وتعزيز أبعاد القدرة التنافسية لهذا النوع من الشركات على النحو التالي:

● كل أشكال التحالف الإستراتيجي كان لها التأثير على تحسين وتعزيز القدرات المالية، مما يعني أن شركات التأمين الخاصة التكثيف منى مثل هذه الأشكال للتحالف الاستراتيجي للمحافظة وتحسين من قدراتها المالية.

● أما القدرات التسويقية فتؤثر فيها فقط بعد المشاريع المشتركة وبعد المشاركة في سلسلة القيمة، وهذا يساعد الشركات في التخلص من السلوك الانتهازي والاستفادة من خاصية الشراكة بكل أنواعها التي تدعم قدرات الشركة التسويقية .

● المشاريع المشتركة هي الشكل الوحيد للتحالفات الإستراتيجية الذي كان له الأثر على تحسين وتعزيز القدرات التكنولوجية لشركات التأمين الخاصة وهذا من خلال الاستفادة من قدرات وإمكانات الشركات التكنولوجية.

● أما فيما يخص القدرات البشرية والتنظيمية فنجد أنها مستقلة تماما عن أشكال التحالف، بحيث لم تؤثر أبعاد التحالف على هذا النوع من القدرات، بسبب السياسة الداخلي والتنظيمية المتبعة في القطاع الخاص بشكل عام وما يتمتع به هذا القطاع من خصوصية .

• تبين بعد تحليل نتائج قياس أثر بعاد التحالف الإستراتيجي جميعها معا على القدرة التنافسية لشركات التأمين الخاصة بأنه هناك أثر للتحالفات الاستراتيجية ككل على القدرة التنافسية ككل، مما يعني في حالة القطاع الخاص يفضل العمل بأشكال التحالف معا لإعطاء تأثير أكبر على القدرة التنافسية.

هذه النتائج تثبت صحة كل الفرضيات الفرعية وهي الفرضية الفرعية الاولى، الثانية، الثالثة، والخامسة للفرضية الرئيسية السفرية الخامسة، إلا الفرضية الفرعية الرابعة، لأن احد هذه النتائج جاءت لتنفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

6. دلت النتائج على وجود إرتباط بين متغيرات التحالفات الإستراتيجية ومتغيرات القدرة التنافسية التي تمتلكها شركات التأمين باختلاف نوع القطاع عام أو خاص، ودرجة هذه العلاقة بين المتوسط والضعيف، مما يعني على هذه الشركات البحث في أسباب الضعف ومعالجتها لتقوية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين.

7. بعد تحليل نتائج فرضيات التأثير تبين أن إستنتاجات التحليل تؤكد ما جاء في الجانب النظري، بوجود علاقة بين التحالفات الإستراتيجية باختلاف أشكالها وبين القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال و أن هناك تأثير للتحالف على عملية تحسين وتعزيز القدرات التنافسية.

### ثالثا: التوصيات والاقتراحات

بناء على ما جاء في النتائج النظرية والميدانية، فقد اقترحنا التوصيات التالية:

1. استغلال حجم الشركة الكبير والخبرة في مجال التأمين وكذلك المؤهل العلمي العالي للمدراء في البحث عن تحالفات إستراتيجية جيدة باختيار الحليف الجيد والعمل على إقامتها.

2. بالرغم من وجود بعض أشكال التحالفات وأهميتها، إلا أن تأثيرها ضعيف على القدرة التنافسية لشركات التأمين وخاصة في شركات التأمين العمومية، هذا ما يتطلب إهتمام أكثر بالتحالفات الاستراتيجية والعمل على نجاحها حتى يكون لها تأثير مرتفع على القدرة التنافسية لكل شركات التأمين العامة منها والخاصة .

3. الاهتمام أكثر بالمشاريع المشتركة والعمل على تحسينها باختيار الشريك المناسب الذي يساعد الشركة على استخدام الموارد المتوفرة أحسن استخدام بتبادل الخبرات التي لديها في مجال التأمين مع خبرات أخرى وقدرات وتقنيات تساعد على نجاح وتفوق الشركة.

4. زيادة التعاون مع الشركات الأخرى في بعض أنشطة سلسلة القيمة لتطوير أعمال المنظمة من خلال تزويد الحليف بمختلف التقنيات التي تساعد في تحفيز الزبون على شراء المنتج التأميني، و بذل جهد أكبر للتعاون حول أساليب التوزيع المناسبة لخصوصية المنتج التأميني والمشاركة في المعلومات التسويقية.

5. تطوير الأساليب التسويقية لزيادة الوعي بأهمية المنتجات التأمينية بتنوع أساليب الترويج وطرق الاعلان ووضع برامج تحسيسية للخدمات التأمينية وأهميتها في عالم مليء بالأخطار، ثم إحداث تعديلات أو خلق منتجات جديدة تتماشى مع متطلبات واحتياجات الأفراد ومنظمات الاعمال، وضع التسعيرة المناسبة (القسط)، مع اختيار أفضل أساليب التوزيع لوصول الخدمة التأمينية في أقرب نقطة للزبون.
6. إحداث تعديلات في المنظومة القانونية للتأمين تتماشى مع التطورات التكنولوجية السريعة والكثيرة، وزيادة وتنوع الاخطار بزيادة التطور التكنولوجي مما يستدعي إضافة قوانين جديدة تساعد في وضع الأخطار الجديدة في قالب تأميني معين بقسط تأمين معين وبتعويض يناسب درجة التطور التكنولوجي في الخطر الشيء المؤمن عليه مثل بعض السيارات ذات تقنيات تكنولوجية عالية وبعض الآلات في المنظمات خاصة في المصانع ذات تكنولوجية متطورة ومتجددة باستمرار.
7. العمل على صنع قاعدة بيانات متجددة باستمرار حول عملاء أي شركة تأمين مع مديرياتها وفروعها والوكالات عبر الوطن من جهة، ومن جهة أخرى توحيد قاعدة البيانات مع باقي شركات التأمين في القطاع، كل هذا يجنب العديد من المحاولات فيما يخص الغش والخداع للزبائن حول نفس الضرر الذي يختص بعدة تعويضات في آن واحد دون ما تعرف أي شركة بما قامت به الشركة الاخرى لنفس المؤمن.
8. على شركات التأمين العمومية منها أو الخاصة إختيار التشكيلة المثلى من التحالفات الإستراتيجية حسب درجة تأثيرة على كل نوع من أنواع القدرات المكونة للقدرة التنافسية، لتحقيق أقصى تأثير ممكن والذي يسهم في تحسين وتعزيز القدرة التنافسية لشركات التأمين العمومية والخاصة الناشطة في قطاع التأمين الجزائري.

### رابعا: آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها تقترح الطالبة إجراء إحدى الدراسات التالية:

1. مساهمة العوامل التنظيمية في تحسين القدرات التنافسية لشركات التأمين العامة في الجزائر - دراسة ميدانية -
2. أثر التحالفات الإستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين الخاصة بالجزائر - دراسة ميدانية -.
3. العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية ورضا الزبون في شركات التأمين - دراسة مقارنة بين شركة تأمين خاصة وشركة تأمين عامة - .
4. أثر التحالفات الإستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين على النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية - .
5. دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين الرضا الوظيفي للبنوك - دراسة ميدانية -

# المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

(1) الكتب:

1. إبراهيم أبو النجا، "التأمين في القانون الجزائري- الجزء 1"، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1996 .
2. أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير " شركة الناس للطباعة - الطبعة 1- 2001.
3. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، دار النهضة، الطبعة الرابعة، مصر، 2003.
4. أحمد سيد مصطفى، " المدير وتحديات العولمة - إدارة جديدة لعالم جديد"، مكتبة مدبولي، الطبعة الأولى، مصر، 2001 .
5. إسماعيل محمد السيد، " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ومجالات التطبيق"، المكتب العربي الحديث، مصر، 2001.
6. إكرام عبد الرحيم، "التحديات المستقبلية للتكامل الإقتصادي العربي"، مكتبة مدبولي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002.
7. جديدي معراج ، "مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999.
8. جوردان د. لويس، ترجمة: سعاد الطنبولي، "مشاركات إستثمارية من أجل الرخاء- بناء و إدارة التحالفات الإستراتيجية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، 1996 .
9. حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009.
10. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر"، اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2007.
- د ط، 1999.
11. رفعت السيد عوض، إسماعيل علي بسيوني، "الإندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة مصر، 2007.
12. زغدار أحمد، "المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية"، دار الحرير، الطبعة الاولى، 2011 عمان الاردن.

13. س.بي.راو، ترجمة عبد الحكم أيو الخزامي عبد الحكم أيو الخزامي، " العولمة أبعادها الإدارية" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، 2003 .
14. سامي عفيفي حاتم، " التأمين الدولي "، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1986.
15. سعد علي العنزلي، جواد محسن راضي، " التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال"، اليازوري، الطبعة الأولى 2011، الأردن عمان .
16. سعد غالب ياسين، "الإدارة الدولية"، اليازوري الطبعة العربية، الأردن، 2007 .
17. سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، طبعة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، طبعة 2002 .
18. سلمان زيدان، " إدارة الخطر والتأمين"، نار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
19. سيد أحمد السيد مصطفى "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية" النشر للمؤلف، الطبعة الأولى، مصر 2010 .
20. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
21. عادل عز عبد الحميد، مبادئ التأمين، دار النهضة، القاهرة، 1981.
22. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال العربية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد 010 ، القاهرة.
23. عبد الرحمن محمد أحمد رابعة، أثر العولمة الإقتصادية على السياحة في الدول النامية"، رسالة ماجستير في الاقتصاد السياسي، كلية الآداب قسم العلوم السياسية، جامعة اليرموك الأردن، 2008.
24. عبد الرزاق بن خروف، "التأمينات الخاصة في التشريع الجزائري، التأمينات البرية، الجزء1"، مطبعة حيرد، ط3 الجزائر، 2000.
25. عبد السلام أبو قحف، " إدارة الأعمال الدولية"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
26. عبد العزيز صالح بن حبتور، " الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير"، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
27. عبد اللطيف عبد الطيف، "إدارة الأعمال الدولية" منشورات جامعة دمشق كلية التجارة، جامعة دمشق، 2006/2005.
28. عبد اللطيف عبد اللطيف، "إدارة الأعمال الدولية"، منشورات جامعة دمشق، 2006، ص 161.

29. عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 32.
30. عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، دار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2001 أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، دار النهضة، الطبعة الرابعة، مصر، 2003، ص 13 .
31. علي إبراهيم الخضر، "إدارة الأعمال الدولية"، دار رسلان، طبعة 2011، دمشق.
32. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر 2001 .
33. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية المدخل العام"، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
34. عمرو حامد، "إدارة الأعمال الدولية، مكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، 1999.
35. فريد النجار، " التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين"، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 1999.
36. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية.
37. فريد علي محمد شوشة، " الإدارة الإستراتيجية"، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995.
38. فلاح حسن، عداوي الحسيني، علي فلاح الزغبي، "التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي"، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص 189.
39. ليلي سليمان علي بكر، " ظاهرة العولمة وموقف الإسلام منها"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
40. محمد إبراهيم عبد الرحيم، "منظمات إقتصادية دولية في زمن العولمة"، مؤسسة الشباب الجامعية الإسكندرية، 2008.
41. محمد أحمد عوض، " الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
42. محمد حسين العيساوي، جليل كاضم العارضي، هاشم فوزي العبادي، "الإدارة الإستراتيجية المستدامة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الأولى 2011 .
43. محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، بحث مقدم إلى ندوة حول الأليات والنماذج المعتمدة في دراسة ومتابعة القدرة التنافسية، معهد التخطيط القومي، أكتوبر، 2002، ص 12.
44. معراج الهواري ، جهاد بوعزوز، أحمد مجدل، " تسويق خدمات التأمين"، دار الكنوز المعرفة، ط 1، عمان الأردن، 2013.

45. نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011 .

46. نعيم إبراهيم الظاهر "الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.

47. يوسف حجيم الطائي، سناد كاضم الموسوي، حسين جميل البديري، هاشم فوزي العبادي "إدارة التأمين والمخاطر"، دار اليازوري، ط 1، 2011.

## 2) المذكرات:

### – أطروحات الدكتوراه:

1. إيمان وديع عبد الحلیم ، "التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية" رسالة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة عين شمس، مصر، 2004 .

2. توفيق صالح عبد الهادي " : قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007 .

3. زغدار أحمد، "التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

4. طبائية سليمة، "دور محاسبة شركات التأمين في إتخاذ القرارات وفق معيار الإبلاغ المالي الدولي – دراسة حالة الشركات الجزائرية للتأمين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة السطيف -1-، دفعة 2013-2014 .

5. ماجي سمير جرجس، "دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية"، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، مصر، 2001.

6. نبغين سعدي بيومي عيسوي، "نموذج مفتوح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات (بالتطبيق على مجال التعلم عن بعد)"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دفعة 2010.

### – رسائل الماجستير :

1. أحمد سيد الكردي، إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية- بالتطبيق على جامعة بنها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، دفعة 2011.
2. أحمد محمد الجيوسي، "أثر العولمة على الرفاهية- تقرير اقتصاد إسلامي"، رسالة ماجستير في الاقتصاد السياسي، كلية الآداب قسم العلوم السياسية، جامعة اليرموك الأردن، 2008.
3. بن عزة محمد الأمين، "التحالف الاستراتيجي ومدى إنعكاسه على واقع المؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان الجزائر، 2003 .
4. رانيا محمد المناوي " اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية "، دراسة مقدمة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2012 .
5. سليمان بلعور، "أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية -حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007 .
6. سنية مريم قارة مصطفى " أثر التحالفات الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة صيدال الجزائرية ودار الدواء للتنمية والاستثمار الأردني، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة آل البيت الاردن، 2010.
7. عبد الرحمن محمد أحمد رابعة، أثر العولمة الإقتصادية على السياحة في الدول النامية "، رسالة ماجستير في الاقتصاد السياسي، كلية الآداب قسم العلوم السياسية، جامعة اليرموك الأردن، 2008.
8. محمد جودت ناصر، "عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعة السورية "، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سورية، 2006 .

### (3) المؤتمرات والندوات:

1. خليل "الإدارة التنافسية وتقنيات إدارة خطر"، مؤتمر مستقبل الادارة العربية في عالم المعرفة والتقنيات العالمية، المؤتمر السنوي الثامن لجمعية العربية للإدارة، الإسماعيلية مصر 6-8 ديسمبر 2006.

2. هدى محمد صقر، "الادارة التنافسية للمشروعات في ظل التحولات العاملة الجديدة"، المؤتمر العلمي السنوي السابع لأكاديمية السادات للعلوم الادارية، مركز البحوث والمعلومات مجلة " البحوث الدورية " العدد الاول، جانفي 2002.

#### 4) المقالات والمجلات:

1. أحمد سيد الكردي، " التحالفات الإستراتيجية " مقال منشور ، القاهرة، 2011 .
2. عبد الله عبد الخالق، "عولمة السياسة والعلوم السياسية"، مجلة المستقبل العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد278، 2002.
3. إياد فاضل محمد التميمي، شاعر جار الله الخشالي، " أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد 3، 2015.
4. عبد الله عبد الخالق، "عولمة السياسة والعلوم السياسية"، مجلة المستقبل العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2002 ، العدد278 .
5. أحمد بن الدين ، "المناولة الصناعية كإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - مع الاشارة التجربة اليابانية -" مقال بالمجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية لكلية التجارة وإدارة الاعمال بجامعة حلوان، العدد، الجزء الاول 2011، ص 353.
6. بسمت عادل رمضان الزيايدي، " أثر التحالف الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على الشركة القابضة لمصر للطيران والشركاء التابعة لها" المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الثاني، مصر ، 2014
7. بن عزة محمد أمين، " التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، السنة الثانية، (جانفي) 2005.
8. بناء القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية موقع مبادئ الادارة وتطوير الصناعة، 2001.
9. توفيق صالح عبد الهادي، جهاد صياح بني هاني، " اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة فيها"المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد7 ، العدد 2011، ص 580.
10. زياد عربية، "الاقتصاديات العربية وتحديات" مجلة الرائد العربي، جامعة اليرموك، ص 63.

11. سيد مصطفى، "قدرة الادارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية... كيف؟" مقال مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق مصر، المجلد 22، العدد 85، 2001 .
12. عطيات محمد حسن عميش، "إستخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة" ورقة عمل، المجلة العلمية لكلية التجارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السادس، جانفي 1999، جامعة القاهرة، ص 323 .
13. علاش أحمد، منصورى الزين، مقال "التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة- حالة الجزائر"، جامعة البليدة الجزائر، منتدى ستار تايمز، لإقتصاد والاعمال، 2013 .
14. عماد عاطف حسونة، نعمة عباس الخفاجي، " أثر المعرفة بالاعمال الدولية على إستراتيجيات التعاون في شركات صناعة الأدوية الأردنية ذات النطاق الدولي"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 11، العدد 7، 2015 ص 876.
15. فاروق أبو جديع، محمد عمار معتوق، التأمين عبر المصارف"، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.
16. قويدر محمد، وصاف سعيد، مرتكزات الميزة التنافسية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 9 جانفي 2004.
17. محمد آل ياسين، "التحالفات والشركات الإستراتيجية: خيار الشركات للألفية الثالثة"، مقال بجريدة الإتحاد العراقية، 2005.
18. ملاك طاهر مرسي عطية، مجالات التحالف الإستراتيجي مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، كلية التجارية جامعة بورسعيد، مصر، 2011، ص 273 .
19. مهند صبيحة، مقال: " كيف تبني تحالفات استراتيجية لمشروعك الريادي؟".

## 5) القوانين والأوامر:

1. الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات، (الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995).
2. أمر 27 أفريل 1966 القانون المدني الجزائري.
3. الامر 75-58 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم.

4. الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 هـ الموافق 8 يونيو سنة 1966 يتضمن قانون الإجراءات الجزائية المعدل والمتمم.
5. الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995 .
6. الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995 .
7. المادة 03 من المرسوم التنفيذي 04-268 الجريدة الرسمية ج ج د ش رقم 55 .
8. المادة 04 من المرسوم التنفيذي 04-268 الجريدة الرسمية ج ج د ش رقم 55 .
9. المادة 274 من الجريدة الرسمية، العدد 13.
10. المادة 44 من الأمر 07-95 والمتعلق بالتأمينات، (الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995) .
11. المادة 53 الامر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995
12. المادة 55 من الأمر 07-95 والمتعلق بالتأمينات، (الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995) .
13. المادة 61 من الأمر 07-95 والمتعلق بالتأمينات، (الجريدة الرسمية ج ج د ش ، العدد 13، الصادرة في 13 مارس 1995) .
14. المرسوم الصادر بتاريخ 30 أبريل 1985 المتخصص في تأمينات النقل البري والبحري والجوي، ( الجريدة الرسمية ج ج د ش) .

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### 1. LES REVUES

1. « L'ASSISTANCE en ASSURANCE »,Revue de L'ASSURANCE, N°12/ Javier à Mars 2016-Revue edition par le Conceal National des Assurances.
2. Kotler et Dubois « Le Marketing et Le Management » 8<sup>eme</sup> édition , public, Union Institut ,1994 .
3. Olivier Meier et al , « Gestion du Changement », dunod ,paris ,2007 .
4. Philip Kotler &Kevin Lane & Delphine Manceau & Bernard Dubois « Marketing Management », 13 édition, Person Edition France,2009.
5. Porter Michael, « L'avantage Concurrentiel »,Paris, Dunod, 2000.

6. Revue de L'ASSURANCE, N°1/ 1<sup>er</sup>Semestre 2012 - Revue edition par le Conceal National des Assurances.
7. YOUNG-TAE CHOI, "Alliance Coordination Effectiveness And The Performance Of International Strategic Alliances: Development Of The Partnership And Moderating Role Of Market Environment Turbulence", unpublished dissertation of doctorat Texas And M University,2004.
8. Stanton. W, Fundamentals of Marketing, Mc Graw-hill, Auckland, 1984,P494.

## 2. LES MÉMOIRES:

1. Fatma Elouafi Bougribi ,« Les Critères Clefs de Succès Des Alliances Stratégiques Dans Le Domaine Des Services6-Cas Pratique : Secteur hôtelier »,mémoire du Desa En Sciences De Gestion ,Faculté des Sciences juridiques, Économiques et sociales , université hassan 2 , Casa balance, 2003.
2. Mafouche Yamina, « Les Alliances Stratégique dans le secteur des assurance – déterminants et motivations- Cas du protocole d'accord SAA /MACIF », mémoire de Magister en Sciences Économiques, Option Gestion des Entrepris ,Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU ,2012.

## 3. LES ARTICLES :

1. " Alliance stratégique ", Un article de Wikipédia , l'encyclopédie libre
2. " Alliance stratégique: pourquoi et comment »2016 .
3. "Les alliances stratégiques d'entreprises: Avantages et inconvénients" , petite-entreprise.net.
4. « Bulletin Des Assurances » , 25 Numéro 4<sup>ème</sup> trimestre 2013 , edition par le Conseil National des Assurances CNA .
5. « Bulletin Des Assurances » , 31 Numéro 2<sup>ème</sup> trimestre 2015 , edition par le Conseil National des Assurances CNA .
6. « Bulletin Des Assurances » , 33 Numéro 4<sup>ème</sup> trimestre 2015 , edition par le Conseil National des Assurances CNA .
7. Annabelle Jaouen , « La Construction Des Alliances Stratégiques en Contexte de très Petite Entreprise », GSCM – Montpellier Business School, Montpellier, p2 .
8. Karim Trabelsi, «L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives »,2015, 117-137 Distribution électronique Cairn pour Association de recherches et publications en management

9. Natalia ojohari , « the compétitive advantage of strategic alliance», universitatea « Alecu Russo »,Bălti.

10. Pascal Picard, « Des Alliances Stratégiques aux Alliances Logistiques », Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion.

#### 4. المواقع الإلكترونية ( LES SITES WEB ) :

1. [:http://www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe](http://www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe)
2. [http:// ar. wamda.com](http://ar.wamda.com)
3. [http:// Kenanaonline .com/users/ ahmadkordy/posts/263319](http://Kenanaonline.com/users/ahmadkordy/posts/263319)
4. [http://www.alyaum.com/article/1327490.](http://www.alyaum.com/article/1327490)
5. [http://www.cairn.info/aricle\\_p.php?ID\\_ARTICLE=G2000\\_292\\_0117 .](http://www.cairn.info/aricle_p.php?ID_ARTICLE=G2000_292_0117)
6. [http://www.Moos.Blogspot.com/2013/04.](http://www.Moos.Blogspot.com/2013/04)
7. [http://www.petite-entreprise.net/P-1638-84-G1-les-alliances-strategiques-d-entreprises-avantages-et-inconvenients.html.](http://www.petite-entreprise.net/P-1638-84-G1-les-alliances-strategiques-d-entreprises-avantages-et-inconvenients.html)
8. <http://www.startimes.com/?t=11527720>
9. [https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-croissance/pages/mettre-place-alliances-strategiques.aspx.](https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-croissance/pages/mettre-place-alliances-strategiques.aspx)
10. [www .2a.dz](http://www.2a.dz)
11. [www.alitthad.com/paper.php?name=articlr&sid=76666](http://www.alitthad.com/paper.php?name=articlr&sid=76666)
12. [www.allianceassurances.com.dz](http://www.allianceassurances.com.dz)
13. [www.cairn.info.](http://www.cairn.info)
14. [www.cna. dz](http://www.cna.dz)
15. [www.SalamaAssurances.dz](http://www.SalamaAssurances.dz)
16. [www.insureegypt.com](http://www.insureegypt.com) consultée le: 10-02-2009

الملاحق

الملحق ( 01 )

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف \_ الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان للسادة المدراء

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد الدراسة العلمية الموسومة بالعنوان: "التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات العولمة - حالة شركات التأمين بالجزائر"، والتي تعتبر موضوع الأطروحة المقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان و الذي صمم للحصول على مجموعة من البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي المشار اليه أعلاه.

الرجاء التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبيان وتحديد رؤيتكم من خلال وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع الاجابة التي ترونها مناسبة، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما نرجو من سيادتكم عدم ترك أي عبارة دون اجابة وعدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة. نعلم سيادتكم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع العناية والاهتمام، و ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في الأغراض العلمية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح.

السيدة: سميرة مرقاش

أستاذة بجامعة حسيبة بن بوعلي شلف

البريد الإلكتروني : [merkachesamira@yahoo.fr](mailto:merkachesamira@yahoo.fr)

0551755232

## الملاحق

المحور الأول : ضع علامة (X) أمام الاجابة التي تراها مناسبة

### معلومات شخصية:

- المؤهل العلمي:

ما قبل الجامعي  جامعي  ماجستير  دكتوراه  شهادات أخرى ، أذكرها .....

- سنوات الخبرة في المسؤولية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### معلومات عن الشركة:

1. تنتمي شركتكم إلى القطاع:

العام  الخاص

2. خبرة شركتكم في مجال التأمين

أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

3. جم الشركة (رأس المال بمليار دينار جزائري):

1-5 (صغيرة)  من 5 إلى 10 (متوسطة)  أكثر من 10 (كبيرة)

### المحور الثاني: التحالفات الإستراتيجية في شركات التأمين

ضع علامة (X) أمام الاجابة التي تراها مناسبة، مع العلم إختيار إجابة واحدة فقط أمام كل عبارة .

### I. المشاريع المشتركة

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	لديكم مشاريع مشتركة مع شركات أخرى حليفة لكم					
2	تساهم شركتكم بتقديم المعرفة اللازمة لتنفيذ مشروع مشترك مع شركة أخرى					
3	تستخدم شركتكم تكنولوجيا متطورة لتنفيذ المشاريع المشتركة مع شركات أخرى.					
4	تقدم شركتكم المعلومات اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة مع الحليف.					
5	توفر شركتكم مع حليفها الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع المشتركة.					
6	تساهم شركة التأمين بتوفير العمالة التي لديها خبرة في بيع المنتجات التأمينية في					

## الملاحق

					المشاريع المشتركة مع الحليف.
					يساعد الحليف شركتكم بتقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب.

### II. الشراكة بسلسلة القيمة

لا أوفق بشدة	لا أوفق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	رقم
					يزود الحليف شركتكم بمتطلبات الانتاج الخاصة بالمنتج التأميني.	8
					يوزع الحليف منتج تأميني معين لحساب شركتكم.	9
					يعرف حليفكم زبائنه بخدمات شركتكم .	10
					يقدم حليفكم لشركتكم المعلومات التسويقية اللازمة لخدمة مصالحها.	11
					يوجه لكم حليفكم الزبائن الذين يبحثون عن خدمات تأمينية تقدمها شركتكم.	12
					يزود الحليف شركة التأمين بمختلف التقنيات التي تمكنها من تحفيز العميل (الزبون) على شراء المنتج التأميني .	13
					يزود الحليف الشركة بمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى الطلب .	14

### III. التراخيص

لا أوفق بشدة	لا أوفق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	رقم
					منح شركتكم رخصة تسويق منتج تأميني لشركة تأمين أخرى مقابل نسبة من الأرباح.	15
					تمنح شركة الحليف لشركتكم رخصة لتسويق منتجاتها التأمينية مقابل نسبة من الأرباح.	16
					تناقش شركتكم مع الشركات الحليفة لكم كيفية تسويق المنتجات التي رخصتم لإنتاجها عن طريق عقد اجتماعات دورية.	17
					تناقش شركتكم مع حلفائها خطط البحث والتطوير للمنتجات التأمينية.	18
					تناقش الشركتان إمكانية تغير عمولة بيع المنتجات وفق ظروف السوق.	19
					تناقش الشركتان إمكانية منح رخص لمنتجات تأمينية أخرى.	20

**الخدمات المشتركة:**

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	تستخدم شركات التأمين نظام الشراء الموحد للمنتجات التأمينية (بوليصة التأمين)					
22	تتبادل شركتكم مع حلفائها الخبرات للقيام بعملية البحث والتطوير.					
23	تتشارك الشركتان بشأن المهارات الخاصة بتسويق المنتجات التأمينية.					
24	تتشارك الشركتان المتحالفتان في صناعة القرارات الخاصة بالخدمات المشتركة.					
25	تتعاون شركة التأمين مع باقي الفاعلين للوقاية من مختلف المخاطر.					

**المحور الثالث: القدرة التنافسية في المنظمات**

ضع علامة (X) أمام الاجابة التي تراها مناسبة، مع العلم إختيار إجابة واحدة فقط أمام كل عبارة .

**I. القدرات المالية:**

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
26	تخصص شركتكم المبالغ المالية الكافية لعمليات البحث والتطوير تتوافق مع طبيعة الأخطار المؤمن عليها.					
27	توفر شركتكم مخصصات مالية كافية تنفق على التحقيقات الخاصة بالأخطار التي وقعت .					
28	تحتزم شركة التأمين التقنيات الجديدة المعتمدة في حساب المخصصات المالية .					
29	يتم وضع المخصصات المالية الموجهة للتعويضات بناء على ما أنفق على تعويضات السنوات الماضية					
30	إستثمارات الشركة تساهم في تحقيق و توفير الموارد المالية الكافية					

**II. القدرات التسويقية:**

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
31	تتبنى شركتكم إستراتيجية تسويقية واضحة .					
32	تترصد شركتكم المعلومات التسويقية بشكل مستمر.					
33	يتم تطوير أساليب الإعلان المتبعة في شركتكم التأمين.					

## الملاحق

34	يتم تطوير أساليب التوزيع المتبعة في شركتكم.				
35	تحقق الأساليب الترويجية المتبعة في شركتكم الأهداف المرجوة منها.				

### III. القدرات التكنولوجية:

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
36	تستخدم شركتكم أحدث تكنولوجيا المعلومات والإنترنت.					
37	تستخدم الأنترنت في تقديم خدماتها. (موقع الأنترنت)					
38	الاستغناء التام عن التعاملات الورقية في إجراءات بيع الخدمة التأمينية.					
39	وجود قاعدة بيانات موحدة عن المؤمنين بين كل وكالات شركتكم عبر الوطن.					
40	يتماسح سعر المنتج التأميني مع درجة التطور التكنولوجي للخطر المؤمن عليه.					

### IV. القدرات البشرية والتنظيمية:

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
41	تنتقي شركتكم الأفراد الذين يتوفر لديهم الوعي الكافي والفهم اللازم لعملية تسويق خدمة التأمين.					
42	تقوم الشركة ببرمجة دورات تدريبية للموظفين تمكنها من التفوق على الشركات المنافسة لها في إنتاج أفضل الخدمة التأمينية.					
43	يملك الموظفون في شركتكم مهارات الاتصال الحديثة مع الزبائن					
44	يخضع المدراء الجدد لبرنامج تدريبي قصد تمكينهم من أداء المطلوب بشكل جيد.					
45	إقتناع موظفي الشركة بمزايا الخدمات المقدمة من طرف شركة التأمين يساعدهم على إقناع الآخرين على شراء الخدمة التأمينية.					

ملاحظاتكم واقتراحاتكم :

.....

.....

.....

.....

نشكركم على تعاونكم.

**UNIVERSITE HASSIBA BENBOUALI CHLEF- ALGERIE**  
**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales**  
**Département de Sciences de Gestion**

**Questionnaire à Messieurs les Directeurs**

**Bonjour,**

Dans le cadre d'une étude scientifique sur: « les alliances stratégiques comme outil d'amélioration et renforcement de la compétitivité des entreprises économiques dans le contexte de la mondialisation –cas des sociétés des assurances en Algérie », sujet d'une thèse doctorale en sciences de gestion, spécialité management, j'ai l'honneur de vous soumettre ce questionnaire, conçu pour collecter des informations nécessaires pour atteindre les objectifs de cette étude.

Nous vous prions messieurs de lire chaque question et cocher la case qui correspond à la réponse que vous jugez pertinente, veuillez noter qu'il ne faut cocher qu'une seule case par question. Nous vous garantissons que vos réponses resteront totalement anonymes. Votre opinion et collaboration nous intéresse beaucoup.

Mme : MERKACHE Samira

Enseignante à Université Hassiba Benbouali Chlef  
[merkachesamira@yahoo.fr](mailto:merkachesamira@yahoo.fr)

Tél : 0551 75 52 32

**Section I :** Cochez la case qui vous correspond

**Informations personnelles :**

1.Niveau d'études :

Sans diplôme  Licence  Magister  Doctorat  Autres, veuillez citer.....

2.Années d'expérience :

Moins de 5 ans  De 5 à 10 ans  Plus de 10 ans

**Informations professionnelles :**

3.Votre société appartient au secteur :

Publique  Privé  Mixte

4.L'expérience de votre société dans le secteur :

Moins de 10 ans  De 10 à 20 ans  Plus de 20 ans

5.Taille de la société (capital en milliard de Dinars Algériens) :

De 1 à 5 (petite)  De 5 à 10 (moyenne)  Plus de 10 (grande)

**Section II : Les alliances stratégiques dans les sociétés des assurances**

Cochez la case qui vous correspond (une seule case par question)

**I. Les projets en partenariat :**

N	Expression	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	Vous avez des projets en partenariat avec des sociétés avec les quelles vous avez des alliances					
2	Votre société contribue par les connaissances nécessaires pour la réalisation d'un projet en partenariat avec une autre société					
3	Votre société utilise une technologie avancée pour réaliser les projets en partenariat avec d'autres sociétés					
4	Votre société fournit les informations nécessaires pour réaliser les projets en partenariat avec l'allié					
5	Votre société et son allié fournissent les ressources financières nécessaires pour réaliser les projets en partenariat					
6	Votre société contribue à fournir une main d'œuvre qui a une expérience en vente de produits assurances dans les projets en partenariat avec l'allié					
7	L'allié aide votre société à offrir les services aux clients dans le bon moment					

**II. Le partenariat en chaîne de valeur :**

N	Expression	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
8	Votre allié vous fournit les exigences de production relatives au produit assurance					
9	Votre allié distribue un produit assurance pour vous					
10	Votre allié présente vos services à ses clients					
11	Votre allié vous fournit les informations marketing nécessaires pour son propre service					
12	Votre allié oriente les clients qui cherchent des services assurance que vous offrez vers votre société					
13	Votre allié vous offre les différentes techniques qui poussent le client à acheter le produit assurance					
14	Votre allié vous prévoit des changements de la demande					

**III. Les licences :**

N	Expression	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
15	Votre société donne une licence de marketing d'un produit assurance à une autre société d'assurance pour un certain taux de bénéfices					
16	Votre allié vous donne une licence de marketing de ses produits assurance pour un certain taux de bénéfices					
17	Vous organisez des réunions périodiques pour discuter avec votre allié les techniques de marketing des produits que vous l'avez licencié					
18	Vous discutez avec votre allié les plans de recherche et développement des produits assurance					
19	Vous discutez avec votre allié la possibilité de changer la commission de vente des produits selon le marché					
20	Vous discutez avec votre allié la possibilité d'offrir des licences pour d'autres produits assurance					

**IV. Les services en partenariat :**

N	Expression	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
21	Les sociétés des assurances utilisent le même système d'achat des Produits assurance (police d'assurance)					
22	Votre société échange ses expériences de recherche et développement avec ses alliés					
23	Les deux alliés échangent leurs compétences de marketing des produits assurance					
24	Les deux sociétés alliées prennent part dans la prise de décisions relatives aux services en partenariat					
25	Votre société collabore avec les autres alliés pour la prévention des risques potentiels					

**Section III : la capacité concurrentielle des sociétés**

Cochez la case qui vous correspond (une seule case par question)

**V. Les capacités financières :**

N	Expression	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
26	Votre société alloue les montants financiers adéquats pour les opérations de recherche et développement selon la nature des risques assurés					
27	Votre société fournit des allocations financières adéquates pour les enquêtes sur les risques qui ont eu lieu					
28	Votre société respecte les nouvelles techniques des calculs des allocations financières					
29	Les allocations financières des compensations sont calculées selon les dépenses des années précédentes					
30	Les investissements de votre société contribuent à fournir les ressources financières adéquates					

**VI. Les capacités marketing :**

N	Expression	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
31	Votre société adopte une stratégie marketing claire					
32	Votre société traque régulièrement les informations marketing					
33	Votre société développe les techniques de publicité adoptées					
34	Votre société développe les techniques de distribution adoptées					
35	Les techniques de promotion adoptées par votre société atteignent les objectifs établis					

**VII. Les capacités technologiques :**

N	Expression	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
36	Votre société utilise les plus modernes techniques de communication					
37	Votre société utilise l'internet pour offrir ses produits					
38	Votre société compte abandonner					

	définitivement les transactions documentaires pour les opérations de vente des services assurance					
39	Votre société dispose d'une base de données unifiée des assurés dans toutes ses agences en Algérie					
40	Le prix du produit assurance est compatible avec le degré de développement technologique du risque assuré					

**I. Les capacités humaines et organisationnelles :**

N	Expression	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
41	Votre société sélectionne les employés qui ont la conscience et la compréhension adéquates pour le marketing des services assurance					
42	Votre société programme des cours de formation pour ses employés pour se différencier des compétents en offrant le meilleur service assurance					
43	Les employés de votre société disposent des compétences modernes pour communiquer avec les clients					
44	Les nouveaux directeurs d'agences sont soumis à un programme de formation pour leur permettre de bien exécuter leurs tâches					
45	La persuasion des employés des avantages de services offerts par leur société les aide à convaincre les clients de les acheter					

**Vos remarques et suggestions:**

.....

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration

الملحق رقم (03)

قائمة المحكمين أسماء السادة الأساتذة محكمي إمتياف الدراسة

الرقم	إسم المحكمين	جامعة
01	أ.د. على بلعزوز	شلف - الجزائر
02	أ. د. منير نوري	شلف - الجزائر
03	د. عاشور مزريق	شلف - الجزائر
04	د. قدرى الشكرى	عجلان - الأردن
05	د. فاتح مجاهدى	شلف - الجزائر
06	د. علاء الغرباوى	الإسكندرية - مصر
07	د. حسين حسانى	شلف - الجزائر
08	د. محمد فلاق	شلف - الجزائر