



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة

تحت عنوان:

دور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة  
"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- عين تموشنت"

تحت اشراف:  
د. حولية يحيى

من اعداد الطالبين:  
✓ براهيم فاطمة الزهراء  
✓ بن عباد أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. علي دحمان محمد
مشرفا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. حولية يحيى
ممتحنا	جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب	د. يحيى لخير

السنة الجامعية: 2021/2020

## سُورَةُ الْفَاتِحَةِ ١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ١

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ٢ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ ٣ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ٤

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ٥

أَهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ٦ صِرَاطَ

الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ

عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ٧

وَأَيُّهَا السَّبْعُ

# شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله نحمده ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، راجين أن يتقبله منا قبولاً حسناً، ونسأل الله العظيم رب العرش العظيم خيراً للعمل وخيراً للعلم ينفعنا وينفع غيرنا به.

في البداية وعلى قاعدة من شكر الله شكر العبد وللعرفان بالجميل يطيب لنا أن نتوجه بأفضل الامتنان والتقدير وأسمى عبارات الشكر والثناء إلى الأستاذ المشرف "حولية يحيى" الذي تكرم بقبول الإشراف على تأطيرنا، ولما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات ونصائح علمية قيمة، وكذا حرصه الدائم والدؤوب على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم لجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإننا على يقين أنهم سيضيفوا من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمة هذه المذكرة من خلال خبراتهم وملاحظاتهم القيمة.

كما لا يفوتنا بالذكر، شكر وتقدير كل من قدم لنا مساعدة خلال مرحلة إعداد هذه المذكرة، ونتوجه أيضاً بالتحية والشكر إلى كافة الاساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب، وكذلك ندين بالشكر لكل الموظفين وعمال المؤسسات التي كانت محل الدراسة الميدانية

فلجميع هؤلاء خالص التحية والعرفان والشكر والحمد لله من قبل ومن بعد وبفضله تتم الصالحات.

# إهداء

إلى من قال فيهما المولى عزوجل "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى مثلي الأعلى و قدوتي الأولى الى الذي مهما فعلت فلن أرد له جزءا من عمله إليك يا من  
حمرتني بنصائحك "أبي العزيز" حفظه الله والى التي سهرت على راحتي و سعادتي إلى فيض  
الحنان و منبع المحبة إلى التي أول من نطق بها لساني "أمي العزيزة" حفظها الله إلى سدي في  
هذه الحياة إلى اللذين سعادتهم في سعادتي و حزنهم في حزني إلى شموع البيت إخوتي الأعمام و  
أختي العزيزة "رعدة" إلى روح "جدي العزيز" رحمة الله عليه و إلى "جدي العزيزة" أطال الله في  
عمرها إلى كل الأحباب و الأصدقاء إلى كل من سهر على تعليمي من معلمين و أساتذة في جميع  
الأطوار و خصوصا أستاذي الموقر الذي أشرف على تأطير هذه المذكرة "حولية يحيى" و إلى كل

من جمعني بهم الأيام و مقاعد الدراسة

فاطمة الزهراء

# إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا، والصلاة والسلام على من لا شفيح سواه المصطفى الكريم السراج المنير  
وعلى اله وأصحابه أبرار، عليه أزكى الصلاة والتسليم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى شمعة موقدة تثير ظلمة حياتي، إلى معنى  
الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي والتي  
لا تسعها كل عبارات الشكر والثناء والتقدير والاحترام " أمي حفظها الله".

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، إلى من لا يمكن  
لل كلمات أن توفي حقه إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه  
"أبي حفظه الله".

إلى من تعلمت معهم معنى الأسري إخواتي الأعزاء.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة وفي الأخير نسأل الله أن يتقبل  
منا هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يجعل عملنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على  
التخرج.

أمينة

## الفهرس العام

I.....	آيات قرآنية.....
II.....	شكر و تقدير.....
III.....	إهداءات.....
IV.....	الفهرس العام.....
أ.....	المقدمة.....

### الفصل الأول : الإطار النظري للتحالفات الاستراتيجية و الميزة التنافسية

2.....	تمهيد:.....
3.....	المبحث الأول: المدخل النظري للتحالفات الاستراتيجية و الميزة التنافسية.....
3.....	المطلب الأول: المدخل النظري للتحالفات الاستراتيجية.....
3.....	الفرع الأول: مفهوم وخصائص التحالفات الاستراتيجية.....
5.....	الفرع الثاني: أهداف وأهمية التحالفات الاستراتيجية.....
6.....	الفرع الثالث: دوافع اللجوء للتحالفات الاستراتيجية.....
9.....	الفرع الرابع: شروط ومراحل بناء التحالفات الاستراتيجية.....
12.....	الفرع الخامس: مزايا ومخاطر التحالفات الاستراتيجية.....
13.....	المطلب الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية.....
13.....	الفرع الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية.....
15.....	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها.....
17.....	الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية واستراتيجيات تحقيقها.....
22.....	المطلب الثالث: دور وتأثير التحالفات الاستراتيجية في دعم ورفع الميزة التنافسية للمؤسسة.....
22.....	الفرع الأول: دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.....
23.....	الفرع الثاني: تأثير التحالفات الاستراتيجية في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة.....

26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب 01: الدراسات باللغة العربية:
30	المطلب 02: الدراسات باللغة الأجنبية
34	خلاصة:

## الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت-

35	تمهيد:
36	المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر – عين تموشنت
36	المطلب الأول :التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي
36	الفرع الأول:التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
36	الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
37	المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
37	الفرع الأول :مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
38	الفرع الثاني:أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
39	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت
39	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
40	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته
40	الفرع الأول: بيانات الاستبيان
41	الفرع الثاني: صدق الاستبيان
43	الفرع الثالث: ثبات الاستبيان
44	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
44	الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان
56	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

59	.....	خلاصة:
60	.....	خاتمة:
64	.....	قائمة المصادر والمراجع :
67	.....	الملاحق



# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	خصائص التحالف الإستراتيجي في المجالات الإقتصادية والتجارية	01-01
41	درجات سلم ليكارت الخماسي	01-02
42	معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "التحالفات الإستراتيجية"	02-02
43	معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"	03-02
44	ثبات الإستبيان	04-02
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05-02
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06-02
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	07-02
49	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	08-02
50	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	09-02
51	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	10-02
52	توزيع درجات الإستجابة حسب سلم ليكارت	11-02
54-53	تحليل عبارات المحور الأول "التحالفات الإستراتيجية "	12-02
-55-54 56	تحليل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية "	13-02
57	نتائج معامل ارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	14-02
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسة	15-02

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراحل تكوين التحالفات عند جورج وفارس	01-01
24	نموذج غياب التحالف الاستراتيجي و نقص القيمة المضافة	02-01
25	نموذج وجود التحالف الاستراتيجي و خلق القيمة المضافة	03-01
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01-02
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02-02
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	03-02
49	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	04-02
50	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	05-02
51	توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي	06-02

قائمة الملاحق

صفحة	عنوان	الرقم
71-67	الاستبيان باللغة العربية	01
72	قائمة الأساتذة المحكمين	02

# مقدمة

## المقدمة

شهد الاقتصاد العالمي تطورات متعدّدة وتحولات هائلة دفعت بالعديد من المؤسسات الإقتصادية للانتقال بنشاطها من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، وعلى الرغم من اختلاف اتفاقات واحتياجات المستهلكين في بيئة الأعمال الأولية، إلا أن هذه المؤسسات استطاعت أن تشكل سوق عالمي واحد.

وبتزايد حدّة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى تطبيق استراتيجيات جديدة تمثلت في التحالفات الاستراتيجية أمر شبه محتم، ففي ظل هذه الآلية تغيرت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح لأطراف التحالف الحصول على التكنولوجيا الجديدة وتطوير التكنولوجيا الموجودة، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية وجلب المزيد من المعرفة.

وعليه في ظلّ الظروف الحالية اشتدّت المنافسة الإقتصادية وأصبحت المؤسسات الإقتصادية مطالبة أكثر بضرورة تحقيق مزايا تنافسية في ظلّ البيئة التنافسية، ذلك بالاعتماد على كل الاستراتيجيات والسياسات التي تحقق لها التميز والتي من بينها التحالفات الاستراتيجية.

### 1- مشكلة الدراسة:

تعتبر التحالفات الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الإقتصادية في سبيل مواجهة التحديات التي يفرضها علمها تعاملها مع الأسواق العالمية والمحلية، ولتفادي المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات الكبيرة.

مما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيسي لإشكالية البحث كالتالي:

فيما يكمن دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة؟ -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت.

### 2- التساؤلات الفرعية:

بناء على السؤال السابق يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. على ماذا تقوم عملية إبرام التحالفات الاستراتيجية؟

2. كيف تعمل التحالفات الاستراتيجية على زيادة الميزة التنافسية؟

3. كيف تؤثر التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية؟

4. ما هي العوامل التي تمكن المؤسسات الإقتصادية من الحفاظ وتحسين ميزتها التنافسية؟

### 3- فرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

### 4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

- تبرز أهمية الدراسة في أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الأكثر أهمية، حيث يوجد الآن توجه لدى معظم المؤسسات التي تبني هذه الاستراتيجية التي تحاول من خلال التعاون من أجل إتمام السلسلة المفقودة لدى المؤسسات الإقتصادية.
- يطرح مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات الوطنية، وهي مسألة التعاون المشترك بدخولها في تحالفات تضمن فعالية وتحسين في أدائها الاستراتيجي.
- إمكانية توسع ونمو المؤسسات الجزائرية واكتسابها لمهارات وخبرات جديدة.
- يربط التحالف الاستراتيجي بالميزة التنافسية، بحيث يمكن للتحالف الاستراتيجي أن يحسن ويدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

### 5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية ودور التحالفات الاستراتيجية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية خاصة الجزائرية.
- تليط الضوء على واقع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية.



- تحديد دور التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية في الدراسة الميدانية.
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي في المكتبة الجامعية بما يحمله هذا الموضوع من قيمة علمية.
- محاولة لفت انتباه الباحثين والمهتمين في الأعمال التجارية الدولية بأهمية التحالفات الاستراتيجية.

## 6- أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار أو دراسة هذا الموضوع هي:

### أ. الأسباب الشخصية:

- اهتمامنا بموضوع التحالف الاستراتيجي خاصة وربطه بموضوع الميزة التنافسية، محاولتنا منا لفهم تركيبة هذه العلاقة وما سينبثق عنها من نتائج.
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع نظرا لنقص الدراسات والبحوث التي تناولت التحالفات الاستراتيجية ودورها في تعزيز وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات في مكتبتنا.
- توافق الدراسة مع تخصصنا ( اقتصاد وتسيير المؤسسات ).

### ب. الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع وحاجة المكتبات الجزائرية والعربية لمثل هذه المواضيع.
- مدى حاجة المؤسسات الإقتصادية إلى استراتيجيات التحالفات الاستراتيجية لاستمرار بقائها والحفاظ على ميزتها التنافسية.
- محاولة الربط بين الدراسات النظرية لموضوع التحالف الاستراتيجي بالواقع من خلال الدراسة الميدانية.

## 7- منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وتحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي: باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، تجلّى من خلال استعراض مفاهيم متعلقة بالتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية.

➤ منهج دراسة حالة: في هذا الصدد تطرقنا إلى دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعتماد على أداة الاستبيان.

#### 8- صعوبات البحث:

في الحقيقة قد واجهتنا عدّة صعوبات عند دراستنا لهذا الموضوع نوجزها فيما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية في المكتبة المركزية لجامعة عين تموشنت.
- حداثة الموضوع، حيث تمثلت الصعوبة في ترتيب معطيات وتحديد معالم الموضوع.
- طبيعة الميدان، تمثلت الصعوبة في طبيعة تعامل أصحاب هذه المؤسسات مع الدراسات الميدانية، عدم الارتياح، وربما الامتناع عن التعاون.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحالفات

الاستراتيجية و الميزة التنافسية

## تمهيد:

يتمثل التحالف الاستراتيجي في أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان هذه المؤسسات اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية، نظراً لحدة المنافسة و التسارع الكبير في دورة حياة المنتج وازدياد حدة التقليد، كما زادت حدة المنافسة بين المؤسسات بسبب التحولات الاقتصادية العالمية، وفي ظل هذه التحديات أصبحت المؤسسة أمام ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية لتحقيق مكانة مرموقة ومواجهة التهديدات وهذا يعني خلق وإكتساب مزايا لمنتجاتها، وهذا ما دفع المؤسسات للبحث عن الآليات و الاستراتيجيات التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها قصد الحصول على مكانة تنافسية في السوق .

## المبحث الأول: المدخل النظري للتحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية

يعتبر التحالف الاستراتيجي شكل من أشكال التعاون الذي يقوم بين طرفين متنافسين، حيث يتخلى فيه المتنافسون عن فكرة الصراع والمنافسة المدمرة، وعموما تهدف المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف من وراء تبني هذه الاستراتيجية منها ضمان البقاء في السوق وتعزيز الميزة التنافسية، وسنحاول في هذا المبحث إلى ذكر مختلف العناصر الملمة بموضوع التحالفات الاستراتيجية وكذلك الميزة التنافسية، إضافة إلى ذكر الدور الذي تلعبه التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول: المدخل النظري للتحالفات الإستراتيجية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التحالفات الاستراتيجية ثم لخصائصها، أهدافها، أهميتها، دوافع اللجوء إليها وشروط ومراحل بناء هذه التحالفات، وأخيرا إلى مزاياها ومخاطرها.

### الفرع الأول: مفهوم وخصائص التحالفات الإستراتيجية

#### أولا: مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

لقد تعددت تعاريف التحالف الاستراتيجي، وفيما يلي بعض التعاريف:

- يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه: إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. (النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون القرن الحادي والعشرين، 1999، صفحة 14)

- يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه: إتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما، وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة (أمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية، صفحة 34)

- التحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين. (أمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية، صفحة 33)

- يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه: عبارة عن إتفاقيات تعاونية تعقد بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحسين مركزها التنافسي، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تقاسم الموارد وتبادلها (الهسي، 2015، صفحة 09)

- يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه: حالة تعاون طويلة الأمد بين شركتين أو أكثر لتنفيذ عمليات محددة لتحقيق مكاسب متبادلة وتعظيم الأداء من خلال تقليل التكاليف وكسب المعرفة أو توسيع الرقعة السوقية (نوري داوده، 2014، صفحة 435)

ومن خلال هذه التعريفات التي تطرقنا إليها قمنا بإعطاء تعريف شامل للتحالف الاستراتيجي: هو أسلوب استراتيجي تلجأ إليه المؤسسات لإبرام إتفاقيات تعاونية وعقود مشاركة الموارد، والتي تعود بالنفع للأطراف المتحالفة، أي بهدف تحسين الميزة التنافسية لكل منها.

#### ثانياً: خصائص التحالفات الإستراتيجية:

يمكن إبراز أهم خصائص التحالفات فيما يلي:

- قد تكون التحالفات الاستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف، وقد تكون لفترة قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو طويلة المدى، وقد تكون لفترة محدودة أو غير محدودة . (النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون القرن الحادي والعشرين، 1999، صفحة 19)

- تتسم عقود التحالفات الاستراتيجية بالمرونة.

- التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلاً بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد. (أمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية، صفحة 37)

- التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوازناً أي التوازن في السلطة والمردودية.

- قد تكون التحالفات الاستراتيجية متكافئة في المخاطر والمصالح. (أمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية، صفحة 38)

- ونوضح في الجدول التالي أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية:

جدول(01\_01):خصائص التحالف الاستراتيجي في المجالات الاقتصادية والتجارية.

البيان	المجالات		
	الأنشطة الداخلية	المشتريات الداخلية والخارجية	طول فترة الصفقات
نطاق التحالف	الاستراتيجية الأساسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية
الرقابة على التحالف	كاملة	كاملة	بشروط أولية
حجم المخاطر في التحالف	منفردة	يتحملها المشتري	منفصلة
حجم المعلومات	محدودة	متكررة	حسب طول الفترة واستخبارات وتنبؤات

المصدر: فريد النجار، "التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص303.

## الفرع الثاني: أهداف وأهمية التحالفات الإستراتيجية

أولاً: أهداف التحالفات الاستراتيجية:

يمكن تلخيص أهداف التحالفات فيما يلي: (النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون القرن الحادي والعشرين، 1999، صفحة 24):

1. خدمة العملاء في الوقت المناسب.
2. الأداء الجيد.

3. خفض التكاليف.
4. السيطرة على المخاطر.
5. توفير قيمة أكبر للمستهلك.
6. كسب قنوات جديدة.
7. زيادة القدرات التسويقية.
8. تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف للسلطة بعد التعاون.
9. تسويق منتجات إضافية.
10. تبادل الخبرات والمشاركة في الخطط.

#### ثانياً: أهمية التحالفات الإستراتيجية:

تسمح التحالفات الاستراتيجية باستغلال الإجراءات والتدابير التالية (مسعودة، 2016/2017، صفحة 45):

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- يسمح بتقليص وقت الابتكار والإبداع.
- يسمح بدخول أسواق جديدة .
- خلق ظروف جديدة كإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية وتغطية أفضل للسوق.
- تدعيم المصداقية لتخفيض التكاليف وتجنب المخاطر.
- يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لغرض تحقيق هدف مشترك، بدلا من الاعتماد على أسلوب المنافسة الذي يؤدي بدوره إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق.
- التحالف عامل قوي للسيطرة على التهديدات.
- التحالف الاستراتيجي يعتبر السند الحقيقي للمؤسسات المتحالفة للإستمرار في النشاط والتوسع في المستقبل.

#### الفرع الثالث: دوافع اللجوء للتحالفات الإستراتيجية

من بين الدوافع التي تدفع المنظمات لتكوين تحالف استراتيجي، نذكر ما يلي (سعد علي العنزي، 2011، الصفحات 12-13-14-15-16-17-18-19-20)



### 1. الدخول إلى أسواق جديدة (New markets entry):

تقوم المنظمات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة وإختراق صناعات متعددة، ويعتبر غزو الأسواق من أبرز أهداف التحالف الاستراتيجي. وبعد الدخول إلى أسواق جديدة في الوقت المناسب من الدوافع الأساسية لتكوين تحالف استراتيجي من أجل زيادة القوة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى متابعة الفرص التسويقية. وفي السياق نفسه أشير إلى أن الدخول إلى أسواق جديدة وتسريع عملية الدخول من بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمات عند دخولها في تحالف استراتيجي.

### 2. التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة: (Learning and Applying New Technology)

تقوم اغلب المنظمات بتشكيل تحالف استراتيجي من أجل التعلم واكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة، أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا، كما أن التعلم من الشركاء في التحالف الاستراتيجي وتطوير القدرات من بين الدوافع لتكوين تحالف استراتيجي، وبالأخص تلك المعارف والمهارات الضمنية الدفينة لدى الشريك، والتي تساهم في زيادة القوة التنافسية في أسواق عالمية متغيرة بشكل سريع. وفي ظل تعاظم كلفة التكنولوجيا نقلا أو تطويرا فإن التحالف الاستراتيجي يعد فرصة لتطبيق ونقل تكنولوجيا جديدة بشكل أقل كلفة من الإستثمارات الضخمة في تكنولوجيا معينة دون ضمان كاف للنجاح، وبالتالي فإن التحالف الاستراتيجي يعتبر فرصة لتعلم تكنولوجيا ومنتجات جديدة وفي نفس الوقت تخفيض الإنفاقات.

### 3. تشكيل المعايير الصناعية (Shaping Industry Standards):

تستطيع المؤسسة من خلال تكوين تحالف استراتيجي، تحديد المعايير الخاصة بالصناعة، ففي صناعة الكيمياء وأشباه المواصلات قامت العديد من المؤسسات بتشكيل تحالفات استراتيجية من أجل تحديد معايير للصناعة الناشئة، ويصبح التحالف الاستراتيجي مهما أيضا في تعيين حدود المعايير الصناعية في بعض من نشاطات سلسلة القيمة بما يسمح بتقديم معايير سائدة في الصناعة ويساعد المؤسسة في وضع معايير تكنولوجية للصناعة.

فالتحالف الاستراتيجي يروج لتبني التكنولوجيا، ويقنع عددا كبيرا من المؤسسات لاستخدام تصاميمها، كذلك له دور في وضع المعايير للصناعات الناشئة وأثر في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة.

### 4. تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية: (Achieve or Ensure Competitive Advantage)

يساهم التحالف الاستراتيجي في خفض التكلفة والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن تشكيل تحالف استراتيجي يحقق مزايا تنافسية وتداؤبية\* تنتج من تخفيض المخاطر، وتحقيق اقتصاديات الحجم والتعاون في الانتاج والتكنولوجيا المتطورة والتي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المنظمة. إن أثر التحالف الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية تنبع من خلال تخفيض حالات اللاتأكد وتجميع الموارد بطريقة تسمح بتقليص مدة الوصول إلى السوق فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، حيث يحقق التحالف الاستراتيجي ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكميلية نادرة.

#### 5. المشاركة في المخاطر (Shared Kids):

يستعمل التحالف الاستراتيجي لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، وإن المشاركة بالمخاطر هو أحد الدوافع لإنشاء تحالف استراتيجي، كما أن التحالف الاستراتيجي يعمل على تخفيض المخاطر المتعلقة باستثمارات المنظمة. إن تقاسم المخاطر المنطوية على تطوير منتج جديد تعتبر من أبرز الدوافع للدخول في تحالف استراتيجي، بالإضافة إلى أن تخفيض المخاطر هو أحد الأسباب التي تدفع المنظمات للإندماج في شبكة تحالف استراتيجي.

#### 6. المشاركة بالمعرفة والخبرات (Shared Knowledge and Experties):

تعد المشاركة بالمعرفة والخبرات من أبرز الأسباب التي تشجع على تكوين تحالف استراتيجي، كما أن استغلال المعرفة لدى الآخرين أو تكوين خبرات مشتركة يعد أحد أسباب تكوين تحالف استراتيجي، بالإضافة إلى أنه وسيلة استراتيجية لتوحيد المعرفة والمهارات التكميلية التي لا يمكن للمنظمة أن تطورها بمفردها، ويعد التحالف الاستراتيجي من الاستراتيجيات الفاعلة التي تساهم في نقل الخبرة التكنولوجية وتعطي المنظمة تميزا تنافسيا قويا. إن التحالف الاستراتيجي يساعد المنظمة في الحصول على الموارد التي تحتاج إليها والتي في الغالب غير متاحة في السوق أو ربما تكون عملية شرائها مكلفة، وهذا تصيح المشاركة في الموارد من أهم دوافع المنظمات نحو تكوين تحالف استراتيجي.

\*المزايا التداؤبية: هي الأثر الناتج من إرتباط منطمتين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها في مجال جديد من مجالات الأعمال، وذلك من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل.

## الفرع الرابع: شروط ومراحل بناء التحالفات الإستراتيجية

أولاً: الشروط الأساسية لبناء التحالفات الإستراتيجية:

في عالم كثر فيه المخاطر والأزمات يجبرنا على التعاون مع غيرنا، فالتعاون يسيطر على هذه التحديات ويضمن توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق السوق. إذن قبل التطرق والتفكير في التحالف الاستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة ودقيقة. وبناء التحالف الاستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية (الكردى، 2011، صفحة 23):

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- يسمح بدخول أسواق جديدة.
- تقليص وقت الابتكار والإبداع.
- يتم فيه نقل التكنولوجيا.

وأشار " سبيكمان " ( Spekman ) وزملاؤه إلى عدة متطلبات لتكوين التحالف منها :

- ضرورة فهم قدرات أطراف التحالف المزمع تكوينه.
  - فهم ثقافة واستراتيجية كل مؤسسة.
  - تحديد وتشكيل رؤية كل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.
  - وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين تحالف.
- وحسب كل من ( Terpstkar&Sarathy ) فإن المتطلبات التي يجب أن تطبقها المؤسسة عند تكوين التحالف هي:

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية – إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
- أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
- أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية المراد اتباعها.
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل إحصائياً ضعيفاً.

- أن يكون هناك توافق بين المؤسستين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

ثانياً: مراحل بناء التحالفات الإستراتيجية:

قدّم العديدي من الكتاب شروحا متنوعه لمراحل تكوين التحالفات نذكر منهم:

1- مراحل تكوين التحالفات عند جورج وفارس (George and Farris) : (رفعت السيد العوضي، 2007، صفحة 251)

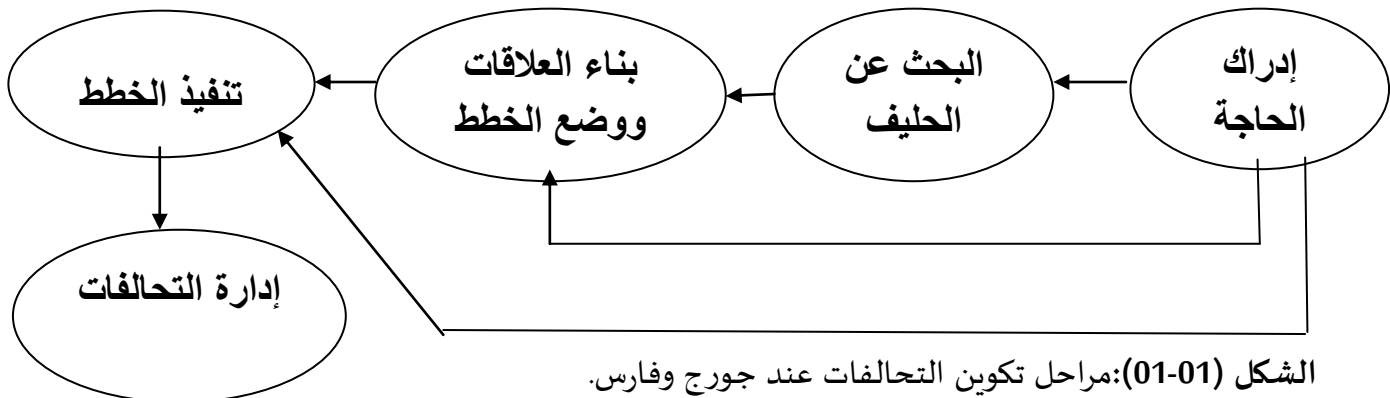
أ- إدراك الحاجة إلى التحالف: تدرك المؤسسة حاجتها إلى التحالف والعائد المتوقع منه، ويتم إدراك ذلك في أي مستوى إداري أو في أي موقع على سلسلة القيم بالشركة.

ب- مرحلة البحث عن الحليف: تبدأ المؤسسة في فحص الحلفاء المرتقبين أي من يمكن أن تتحالف معهم، وقد يتضمن ذلك مدى التناسب التقني والتسويقي والتخطيط المبكر لتوزيع الموارد.

ج- مرحلة بناء العلاقة: يناقش الحلفاء في هذه المرحلة أهداف التحالف، ويضعون خطة لتنفيذ مشروعاته.

د- التنفيذ: يتم هنا تنفيذ المشروعات التي يتم التحالف بشأنها أو خطة التحالف.

هـ- إدارة التحالف: قد تستمر مشروعات التحالف في النمو، ولكنها بعيدة عن مشاكل البدء، كذلك قد تواجه المصاعب العادية وتكون بحاجة إلى التغير الطبيعي.



الشكل (01-01): مراحل تكوين التحالفات عند جورج وفارس.

المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، "الإندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص.251

2- مراحل تكوين التحالفات عند آير (EYER) (رفعت السيد العوضي، 2007، الصفحات 255-256):  
ذكر آير أن هناك أربع مراحل لتكوين وتوطيد أركان التحالفات الاستراتيجية وهي:

#### المرحلة (01): مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات والبحث عن الشريك:

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية، وتنفق الشركات وقتا ومجهودات كبيرة في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها أن تساعدها في بناء القدرات التي تمكنها من الإستفادة من الفرص المتاحة، وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم، ولكن التعلم يأخذ إتجاها واحدا، ذلك أن الشركات تبدأ في التعرف على الأهداف الاستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة وعن ومهارات وأهداف الشركاء.

#### المرحلة (02): مرحلة اكتشاف الشريك:

وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم، ويبدؤون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل بمعنى وضع أسس التعامل طويل الأجل، ومن الملاحظ ان اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد ومبني على التجربة، ولكن مبادئ تبادل التعلم أو التعليم المتبادل، تبدأ في الظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض، كما تبدأ الشركات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعليم المتبادل.

#### المرحلة (03 و 04): مرحلتنا التوسع وتوطيد العلاقة:

يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة، وفيهما يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيرا، كما أن الثقة بينهم تكون عالية، ويزيد الإستثمار لتحصيل المنافع المشتركة، ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسي العائد على كل حليف، وهنا ينتشر التعليم المتبادل، بمعنى أن الحلفاء يتعلمون من بعضهم، ويعملون على تنظيم الطاقة التي يمتلكها كل حليف.

ويظهر هذا جليا في المرحلة الرابعة، وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات لإضافية للتحالف.

## ملاحظة:

من الضروري تحري الدقة في اختيار الشركاء في التحالفات الاستراتيجية تجنباً للأخطاء والمخاطر، ومن المعايير المهمة التي يجب الأخذ بها عند اختيار الشريك نذكر ما يلي (النجار، التصدير المعاصر و التحالفات الاستراتيجية، 2008، صفحة 327):

- تحديد حاجات ومهارات وموارد الشريك في التحالف.
- التحقق من الاستقرار المالي والادارة الفعالة للشريك المرشح للتحالف.
- مراجعة نوع التوافق والتعاون المتوقع مع الشركاء من حيث المصالح والأهداف المشتركة والمكاسب والأرباح المتوقعة.
- مناقشة ومراجعة جميع التفاصيل، والبرنامج الزمني، وبنود التعاقد التي تضمن نجاح التحالف في المستقبل.

## الفرع الخامس: مزايا ومخاطر التحالفات الاستراتيجية

## 1- مزايا التحالفات الاستراتيجية:

- من المزايا التي تحققها التحالفات الاستراتيجية ما يلي: (نبيلة زيتوني، 2019/2018، صفحة 26)
- تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية المرتبطة بتقديم منتج جديد أو اقتحام أسواق خارجية جديدة.
  - وسيلة لتجميع المهارات وأصول مكملتها لبعضها لا تستطيع أي مؤسسة توفيرها بمفردها.

إضافة إلى ذلك: (طاهري فاطمة الزهراء، صفحة 191)

- اكتساب تكنولوجيا جديدة واختراق قنوات توزيع جديدة.
- الاستفادة من القدرات الانتاجية وكذلك القدرات على التصميم.
- هي أحسن وسيلة لتعلم الخبرة من الآخرين.

## 2- مخاطر التحالفات الاستراتيجية:

على الرغم من المزايا الكثيرة التي يمكن أن تحققها المؤسسات نتيجة للتحالفات الاستراتيجية، إلا أن هناك العديد من المخاطر والمشاكل لهذه التحالفات والتي تتمثل في (طاهري فاطمة الزهراء، صفحة 192):

- أ- سرقة المعرفة: فقد يلجأ أحد أطراف التحالف إلى إستعمال المعرفة المقدمة من طرف الآخر واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير مرتبطة بالتحالف.
- ب- عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف: إن عدم الاستغلال الجيد للموارد البشرية والمادية المتوفرة لمشروع التحالف، يؤدي به إلى عدم بلوغ الأهداف المحددة.
- اهتمام أحد أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه المادية أو المعرفية على حساب شريكه الآخر، مما يؤدي إلى إعادة النظر في موازين القوى بين الطرفين.
- ج- التنافس فيما بين المتحالفين يعرض التحالف للفشل: هذا الاحتمال وارد أكثر عندما يميل أحد الأطراف إلى استغلال المعلومات التي يوفرها الطرف الآخر من أجل تحسين وضعيته في السوق.
- د- عدم التزام أحد الأطراف ببند عقد التحالف: في هذه الحالة درجة الثقة ما بين الأطراف المتحالفة ستقل مما يضر بفعالية التحالف.

### المطلب الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، ثم لخصائصها، أهميتها، أنواعها مصادرها، وأخيرا استراتيجيات تحقيقها.

### الفرع الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، سنحاول استعراض جملة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح.

1- الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر:

- هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل، أو تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

-كما عرّفها على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (بكر، 2007، صفحة 13)"

## 2- الميزة التنافسية حسب Igor Ansoff (1965):

عرّفها على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج-سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية (وسيلة، 2012/2011، صفحة 3).

## 3- الميزة التنافسية حسب مرسى خليل:

على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة (وسيلة، 2012/2011، صفحة 4)

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الميزة التنافسية هي مدى قدرة المؤسسة وتفردتها وتميزها في إشباع حاجات ورغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، سواء من ناحية السعر أو الجودة.

## ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية مايلي (مسعودة، 2017/2016، صفحة 133):

✓ أن تكون مستقرة ومستدامة بحيث تحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

✓ المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بفترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

✓ تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، والقدرات والمؤهلات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.

✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والطويل.



## الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي (نبيلة زيتوني، 2019/2018، صفحة 37):

- ✓ تعمل على إضافة الحد الأقصى من القيمة بالنسبة للزبائن، وأيضاً هي تسهم في تحسين الأنشطة اللوجيستية للمؤسسة، كما أنها تعمل على تحسين سلاسل التجهيز والمحافظة على استمرارها على نحو يمكن المنظمة من إدارة نشاطاتها الوظيفية المتقاطعة.
- ✓ تعدّ سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة التحريات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة، ويأتي ذلك نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وإملاك القدرات اللازمة لتلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الانتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف وإستغلال الفرص المتغيرة إستغلالاً سريعاً.
- ✓ المزايا التنافسية تمثل مؤشراً إيجابياً على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق.
- ✓ تمثل أحد الأسباب البارزة في تنمية العلاقات والتحالفات الاستراتيجية.
- ✓ تساعد على تحسين أعمال المؤسسة وجعلها على نحو أفضل، وذلك من خلال خفض التكاليف وزيادة الأرباح الأمر الذي ينعكس على تمكين المؤسسة من التنافس على أساس التكلفة.
- ✓ زيادة حجم مبيعات وأرباح المؤسسة.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية:

أ- التصنيف وفق التكلفة والتميز: (مسعودة، 2017/2016، الصفحات 138-139)

إن أهم تصنيف قدّم للميزة التنافسية هو تصنيف مايكل بورتر والذي إعتد في تصنيفه على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري، والتي تتمثل في التمييز أو التكلفة المنخفضة. وفي دراسات أجريت على مجموعة من الشركات العالمية، مثل شركة coca-cola إتحضح أن نجاح شركة coca-cola كان باختيارها الاستراتيجية التي تميز المنتج.

## 1- ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر التكاليف، حتى أن المثير من الشركات العالمية المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة أو القائدة في خفض عناصر التكلفة.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة، إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة على ضمان إستمرارها، ومن بين هذه العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل ما يلي:

❖ اقتصاديات الحجم: من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى.

❖ اللاحق: وذلك بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك بقصد استغلال الإمكانيات المشتركة.

❖ الروابط: إذا تمكنت المنظمة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، ثم استغلالها فإنها تضمن التكلفة الأقل.

❖ الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السبابة لدخول قطاع النشاط أو إنتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما، فعادة ما تستفيد المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون من الأفضل الانتظار.

❖ التعلم: التعلم هو نتيجة الجهود المبذولة والتواصل من قبل اللإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

❖ التموضع: التمرکز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن أو الموردین الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردین والذي من شأنه أن يقلص من التكاليف.

## 2- ميزة التميز:

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

ولحيازة ميزة الجودة أو التميز يجب الاستناد لبعض عوامل التفرد والتي سنذكرها كما يلي:

✓ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب بممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

✓ التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

ب- التصنيف حسب الوقت والجودة: (مسعودة، 2016/2017، صفحة 140)

إضافة إلى تصنيف المزايا التنافسية وفق التكلفة والتميز ينكم تصنيفها على أساس الوقت والجودة.

## 1- ميزة الوقت:

يتبار المنافسون في إختصار الوقت بين الإبتكار وتقديم المنتج الجديد وإختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه، ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

## 2- ميزة الجودة:

حيث تتحقق الجودة عند نجاح تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل، حتى تلك التوقعات التي لم يفصح عنها.

## الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية وإستراتيجيات تحقيقها

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تتطلب تحقيق الميزة التنافسية من المؤسسة الاعتماد على مصادر تساهم في خلق القيمة والتميز والمحافظة عليها، وهذه المصادر هي: (نبيلة زيتوني، 2018/2019، الصفحات 43-44-45)

1- الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء مانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لإستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات وتحقيق الجودة.

2- المعرفة: فالمشرف أهم الإستراتيجيات لأي مؤسسة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات وإتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي.

3- الوقت: حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليبيتها.

4- التكلفة: تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لإعتماده الكثير من المؤسسات والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها تمسك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه.

لا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة هي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد المختلفة وبخاصة في الموارد الأولية مع وجود أنظمة الخزن المتقدمة.

5- الكفاءة: يتمثل أبسط مؤشر لقياس الكفاءة في مقارنة المخرجات المحققة بالمدخلات المستعملة، أي أن (الكفاءة = المخرجات / المدخلات)، فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات.

تساهم الكفاءة المتميزة في إثراء المصادر الأخرى، وتتحقق من خلال مصدرين أساسيين هما: الموارد والقدرات والشكل الموالي يبين دور الكفاءة المتميزة في خلق الميزة التنافسية.

6- الإبداع والإبتكار: أي التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تحقيق الإبداع والإبتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين.

بالإضافة إلى مصادر أخرى:

- مصادر خارجية: هي المصادر التي تتعلق بالبيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة وهيكل الصناعة التي تعمل فيه، وتمثل المصادر الخارجية في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الإقتصادية أو القانونية والتي توجد ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات لذلك تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الإستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة على متابعة المتغيرات.

- المصادر الداخلية: والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على إمتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينهما الإبتكار والإبداع اللذان لهما الدور الكبير في إيجاد الميزة التنافسية ولا يشمل الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة فقط، لكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية، والإبداع في أسلوب العمل، والإبداع في التكنولوجيا المستخدمة.

ثانياً: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

حدد بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وإكتساب ميزة تنافسية وهي: (نبيلة زيتوني، 2019/2018، الصفحات 48-49-50)

#### 1- استراتيجية تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة:

تحاول المؤسسة التي تسعى لتحقيق الريادة في تخفيض التكلفة كاستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة، فالتركيز في هذه الاستراتيجية هو اقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساساً، وقد يتحقق ذلك من خلال

اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الإعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة أو استخدام التكنولوجيا لتخفيض القوى العاملة، وبصفة عامة فاختيار أي تحرك يتوقف على طبيعة الامكانات الداخلية المتاحة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة منها :

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالعملاء، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

ولتطبيق هذه الاستراتيجية يجب توفر المتطلبات الآتية:

- استثمارات ضخمة في رأس المال.
- مهارات هندسية.
- إشراف مكثف على العمالة.

ومن عيوب هذه الاستراتيجية:

- المؤسسات التي تطبق في نفس الوقت أكثر من استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات التنافسية الأساسية ستفشل في تحقيق النجاح في أي منها.
- إن هذا النوع لا يمتلك أي ميزة تنافسية بسبب عدم تحديده لطريقة معينة في السوق للتنافس في السوق
- عدم رؤية الزبون إذ ان هذا التمايز يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء السلعة المبالغة.
- المبالغة في فرض سعر غالي نتيجة التمايز.

## 2- استراتيجية التركيز:

وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما: ويؤدي تطبيق استراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا:

- تعقد ضئيل في التسيير.
- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف.
- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن.
- مزايا استراتيجية السيطرة بالتكاليف في حالة اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز.

لكن من مخاطر اتباع هذه الاستراتيجية:

- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها.
- تتعرض المؤسسة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

- التغيير في الظروف المحيطة.
- ظهور منافسين جدد.
- تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة.
- عدم اشباع حاجات ورغبات العملاء.
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.

## 3- استراتيجية التمييز:

تركز المؤسسة هنا على إنتاج خط منتج وبرنامج تسويق متميزين جدا، بحيث تكون قائدة في الصناعة وسيفضل معظم العملاء إمتلاك هذه العلامة التجارية إذا لم يكن سعرها مرتفعا جدا. ومن بين مزايا استراتيجية التمييز نذكر:

- الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمؤسسة الحماية من منافسة المنتجات البديلة، كما يعتبر عائق أمام دخول منافسين جدد.
- لا يمثل المتعامل خطرا على المؤسسة حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر، لأن هذا الأخير مستعد أن يدفع سعرا استثنائيا عاليا مقابل التمييز الذي يحصل عليه.

ومن عيوب استراتيجية التميز:

- المبالغة في فرض سعر غالي نتيجة التمايز.
- عدم رؤية الزبون إذ أنّ هذا التمايز يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء السلعة المبالغة.

### المطلب الثالث: دور وتأثير التحالفات الإستراتيجية في دعم ورفع الميزة التنافسية

#### للمؤسسة

سنحاول في هذا المطلب الشرح بالتفصيل عن الدورو التأثير,الذي تلعبه التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### الفرع الأول: دور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة

للتحالفات الاستراتيجية بصيغها المختلفة، دور في دعم وزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة ويترتب على التحالفات الإستراتيجية ما يلي: (نبيلة زيتوني، 2019/2018، الصفحات 52-53)

- نقل التكنولوجيا.
- الاشتراك في تكاليف البحوث والتطوير.
- السرعة في تحقيق النتائج الصناعية.
- القرب من الأسواق في العالم أي خارج حدود الدولة.
- تحقيق وفورات اقتصادية داخلية وخارجية بين الصناعات والمواقع الجغرافية الجذابة للإستثمار.

كما يكمن كذلك دور التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات في عدة مساهمات، تؤدي لدعم ورفع الميزة التنافسية، وتتمثل في:

1- خفض التكاليف: تحتاج المؤسسة للقيام بنشاطها إلى مصاريف متنوعة ومن بين هذه المصاريف ما يمكن أن نجد له الشريك المناسب، ففي حالة الأبحاث والتكوين والتدريب يمكن إقامة تحالفات استراتيجية على أنه يتم اقتسام هذه التكاليف، وهذا ما يحقق مكاسب لكلا الطرفين أي المؤسساتين.

2- زيادة الأرباح: يتيح التحالف الاستراتيجي بين الأطراف المتحالفة المشاركة في الأرباح الاستراتيجي،



التي تنتج عن التعاون وعن تجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين في نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب أسعار، بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن التحالف بينهما يجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما العديد من النفقات، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباحهما.

3- زيادة الحصة السوقية: تساهم التحالفات الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية من خلال:

- إعطاء المؤسسة فرصة لدخول أحد الأسواق سواء بالنسبة للسوق المحلي أو الخارجي.
- اتفاق مؤسسات تملك كل منهما علامة مشهورة من إنتاج منتج مشترك بعمل كل من علامتهما.
- توسيع النشاط من خلال تقديم منتجات جديدة.
- تحقيق مستوى المنافسة المباشرة.
- منع دخول المنتجين الجدد إلى السوق، وذلك نوع من الحماية للمنتجين الحاليين.

4- تحسين مستوى الإنتاجية: التحالفات الاستراتيجية تساهم في رفع مستوى الإنتاجية نتيجة:

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة والمنافسة.
- التنبؤ بحجم السوق يسمح بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية المؤسسة.
- تحسين مستوى علاقات العمل.
- تقاسم المعلومات.

### الفرع الثاني: تأثير التحالفات الاستراتيجية في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة

التحالفات الاستراتيجية شكل من أشكال التعاون الذي يمكن أن يقوم بين طرفين أو أكثر، يسمح بخلق تكامل في جزء من الموارد والإمكانيات التي يتفق عليها الطرفان، وهو تكامل يراد منه كسب موقع داخل السوق يتميز في النهاية بزيادة الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة.

ومما سبق يمكن إيجاد أثر التحالفات الاستراتيجية من خلال تحقيق العديد من المزايا ومنها 3 أنواع: (النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية، 2008، الصفحات 304-305)

1- المزايا المطلقة: التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثال ذلك: إمتلاك تكنولوجيا متفوقة، أو مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص.

2- المزايا النسبية: التي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات مختلفة.

3- المزايا التنافسية: ترتبط بكل من:

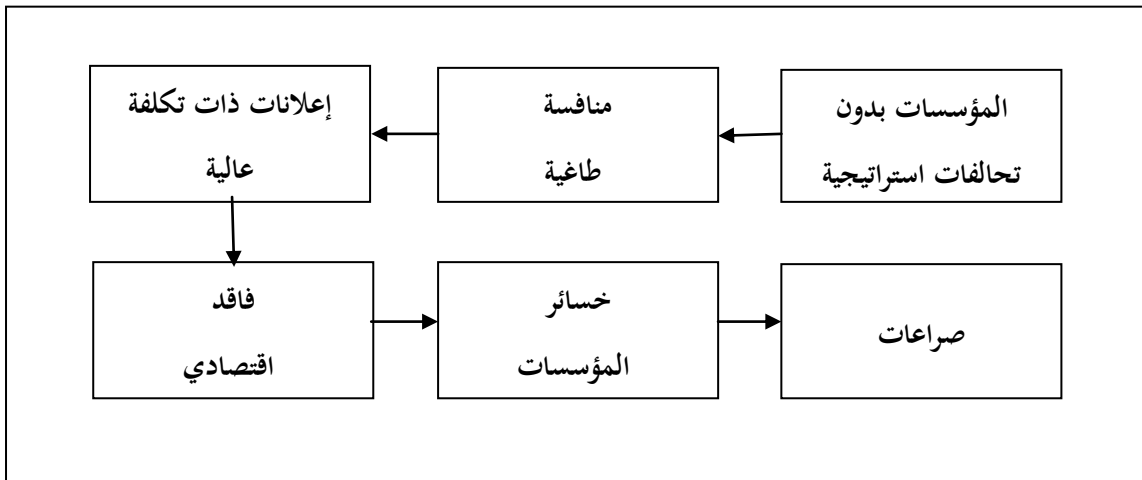
- توفر طبقة من المديرين (المنافسة الإدارية).
- توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).

وتنتج المزايا التنافسية لأطراف التحالف الاستراتيجي نتيجة تحقيقهم للعناصر التالية:

- خلق معدلات أداء جيدة.
- تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة للتسويق.
- الوصول إلى أفضل مستويات الجودة في العالم.
- تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- تحسين التخطيط بسبب توفر مزيد من المعلومات والموردين.
- تخفيض الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق.
- تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشترين.

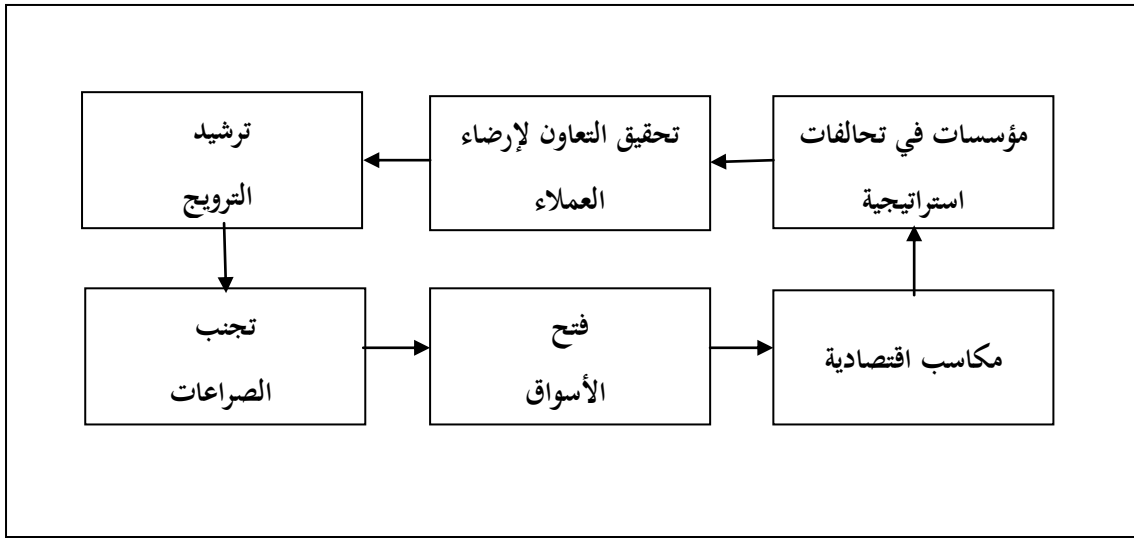
وللتوضيح أكثر سوف نبين دور التحالفات الاستراتيجية في خلق منتجات ذات قيمة أفضل من خلال الشكلين التاليين:

الشكل (01 – 02): نموذج غياب التحالف الاستراتيجي ونقص القيمة المضافة.



المصدر: فريد النجار، "التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون القرن الحادي والعشرين"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 23

الشكل (01 – 03): نموذج وجود التحالف الاستراتيجي وخلق القيمة المضافة.



المصدر: فريد النجار، "التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون القرن الحادي والعشرين"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص23.

وقد تكون العلاقة بين المزايا التنافسية علاقة تفاعلية او علاقة تراكمية، وفي كلتا الحالتين تتحقق نتائج أفضل مقارنة بحالة المزايا التنافسية المتفرقة.

مثال: مؤسسة (أ) لديها ميزة تنافسية في العمالة، ومؤسسة (ب) لديها ميزة تنافسية في الآلات، فالتحالف بين المؤسستين يؤدي إلى تراكم المزايا التنافسية حيث الميزة التنافسية الكلية = الميزة التنافسية للمؤسسة (أ) + الميزة التنافسية للمؤسسة (ب) + التفاعل بين الميزة (أ) و (ب). (النجار، التصدير المعاصرو التحالفات الاستراتيجية، 2008، صفحة 322)

\* إن تركيز المؤسسات المتحالفة على قضايا العمل الأساسية لعملمهم يؤدي إلى تحسين منتجاتهم وتمييزها عن منتجات المؤسسات المنافسة وقد يتم ذلك بالتخلص من التكاليف الغير الضرورية لتحسين قدرة الحلفاء على المنافسة السعرية، وذلك عن طريق إعادة تصميم المنتجات وتخفيض مراحل وإجراءات تصنيعها، أو دخول أسواق جديدة، وغير ذلك مما يزيد في حجم النشاط بالنسبة لكل حليف من الحلفاء (رفعت السيد العوضي، 2007، صفحة 185).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نستعرض من خلال هذا المبحث أهم الدراسات التي تتعلق بموضوع التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية لتحديد أهدافها وأبرز النتائج التي توصلت إليها، وذلك من أجل الاستفادة منها في مجال الدراسة.

## المطلب 01: الدراسات باللغة العربية:

أولاً: دراسة (محمد الأمين بن عزّة، 2009) بعنوان: "التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الأدوية في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قلمة.

- قام الباحث في هذه الدراسة بتوضيح مساهمة التحالفات الاستراتيجية كحل وبديل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في البلدان النامية، وبالتالي تحقيق النمو والتطور في ظل التحولات العالمية الراهنة.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

إن التحالف الاستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف التسويق ذات الطابع الاستراتيجي للمؤسسة، ويساعد في تقارب مستوى الأهداف من أجل الوصول إلى تجسيد علاقات التعاون طويلة المدى.

ثانياً: دراسة (غرزولي إيمان، 2010) بعنوان: "البدائل الاستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة K-Plast بسطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سطيف.

قامت الباحثة في هذه الدراسة بالتطرق إلى مختلف العناصر ذات الصلة بالبدايل الاستراتيجية والدور الذي تلعبه هذه البدائل في خلق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تساعدها في استمراريتها وبقائها من خلال التموقع في السوق حسب الظروف البيئية المتاحة.

وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تصنف على أساس مستويات الإدارة الاستراتيجية وأن الهدف الأساسي من تصميمها هو التفوق على المنافسين.
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإمكانها التفوق على منافسيها بالاعتماد على استراتيجياتها التنافسية والتي تتمثل في استراتيجية التكلفة المنخفضة، التميز والتركيز.
- إن مؤسسة K-Plast تمكنت من تحقيق صفتها الريادية في مجال نشاطها من خلال بناء مزايا تنافسية قائمة أساساً على التكلفة المنخفضة والتميز.
- ثالثاً:** دراسة (عبد الوهاب شمام، أمال بوسمينة، 2014) بعنوان: "التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية"، مجلة الدراسات المالية-المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي.
- قام الباحثان من خلال هذه الدراسة بتحليل الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها عندما تقرر تسويق منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وفي الأخير توصل الباحثان إلى نتائج أهمها:
- إن التحالفات الاستراتيجية تعتبر بديل وخيار استراتيجي من أجل اقتسام الأسواق والموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير.
- المنافسة في الأسواق الدولية تتطور بالتطورات الحاصلة في جميع الميادين سواء كانت اجتماعية، اقتصادية أو بيئية وذلك لمسايرة هذه التطورات عن طريق استحداث معايير وطرق حديثة مثل أسلوب التحالفات الاستراتيجية.
- إن التحالفات الاستراتيجية أصبح اليوم أسلوب فعال للمؤسسات الاقتصادية وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة لاختراق الأسواق الدولية ومناهضة العولمة.
- إن من أهم الأسباب التي أدت إلى سيادة بعض المؤسسات حتى الصغيرة والمتوسطة منه للأسواق العالمية هو قيامها بتحالفات استراتيجية.
- رابعاً:** دراسة (عادل لعجالي، 2016) بعنوان: "أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بعض المؤسسات"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.

قام الباحث في هذه الدراسة بالوقوف على حال القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وبالذات تقييم أثر استراتيجية التحالف والشراكة على القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لاستراتيجيات التحالف والشراكة أثر في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسات الجزائرية.
- إن استراتيجية التحالف والشراكة هي استراتيجية تعاونية.
- حسب طبيعة القدرات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
- يتحدد شكل استراتيجية التحالف والشراكة الملائم لتعزيزها.

**خامسا:** دراسة (محبوب فاطمة، سنوسي أسامة، 2017) بعنوان: "تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في ظل التحالفات الاستراتيجية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة.

قام الباحثان بدراسة ميدانية في مجمع صيدال وذلك من أجل معرفة مدى تأثير التحالفات الاستراتيجية على أدائه التنافسي بحيث اعتمد الباحثان على أداة الاستبيان، وذلك بتوزيع استمارة على مختلف المدراء والإطارات في المجمع.

وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها:

- يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الصناعية التي تولي أهمية بالغة للتحالفات الاستراتيجية، حيث أبرم العديد منها سعيا منه إلى تعزيز موقعه التنافسي في السوق الجزائرية.
- تمكن مجمع صيدال بعد إبرامه لعقود التحالفات الاستراتيجية من تخفيض تكاليفه.
- مكنت التحالفات الاستراتيجية مجمع صيدال من رفع مستوى ربحيته.
- أثرت التحالفات الاستراتيجية على إنتاجية مجمع صيدال ويظهر التأثير الأكبر من خلال اكتساب مهارات جديدة، يليه مساهمة التطور التكنولوجي الموجودة لدى منافسيه.
- إن التحالفات الاستراتيجية أثرت على الحصة السوقية لمجمع صيدال من خلال السماح له بالدخول إلى أسواق جديدة، وإنشاء فروع إنتاجية جديدة تابعة للمجمع، ورفع حصته السوقية.

**سادسا:** دراسة ( نور الدين بن شوفي، الطاهر جليط، 2019) بعنوان: "العوامل المحددة لتبني عينة من المؤسسات الجزائرية الصناعية لخيار التحالف الاستراتيجي-دراسة استطلاعية-"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

تهدف الدراسة على البحث في العوامل المفسرة لتبني المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعة لخيار التحالف مع المؤسسات الأجنبية وذلك بالاعتماد على اداة الاستبيان شمل 51 مؤسسة جزائرية تنشط في هذا القطاع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- العوامل المفسرة لاختيار المؤسسات الجزائرية لبدل التحالف من بين البدائل الأخرى تتمثل في الأساس في: عدم استقرار السوق وتطوير المنافسين بصفة مستمرة لمنتجاتهم، الرغبة في تحقيق التعلم من الشركاء وتحصيل كفاءات متميزة من الشركاء الأجانب.

**سابعا:** دراسة (خالد بن جلول، حمزة بعلي، 2020) بعنوان: "التحالفات الاستراتيجية كآلية فعالة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية التحالفات الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية حيث تم تسليط الضوء على حالة مجمع صيدال الذي له تجربة كبيرة في مجال عقد التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات العالمية، وذلك من خلال تتبع تطور مؤشرات القدرة التنافسية لمجمع صيدال خلال الفترة 1996-2016.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أثرت التحالفات الاستراتيجية تأثيرا إيجابيا واضحا على القدرة التنافسية لمجمع صيدال وذلك خلال تحسن مؤشرات التنافسية.

- رغم التأثير الإيجابي للتحالفات الاستراتيجية على المؤشرات التنافسية لمجمع صيدال إلا أنه غير قادر على مجابهة المؤسسات الأجنبية، خاصة بالنسبة للحصة السوقية فهي تعتبر ضعيفة نسبيا مقارنة مع المؤسسات العالمية الأخرى.

**ثامنا:** دراسة (زغدود مرج، 2020) بعنوان: "التحالف الاستراتيجي كخيار لنمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة دانون وجرجرة"، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر3، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إطار استراتيجية التحالف الاستراتيجي والتي تتجلى من خلال ثلاث خيارات استراتيجية:

أولاً: التحالف الاستراتيجي مع مؤسسة صغيرة أو متوسطة.

ثانياً: التحالف الغير المتماثل (مع مؤسسة كبيرة).

ثالثاً: دخول المؤسسة في شبكات التحالف الاستراتيجي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن التحالف الاستراتيجي يتيح للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الاستفادة من مصادر خارجية، يحسن سمعة المؤسسة.

- التحالف الاستراتيجي يقلص أخطار المنافسة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويمكنها من الاستفادة من الخبرة الإدارية.

## المطلب 02: الدراسات باللغة الأجنبية

**أولاً:**دراسة (Mowery, Oxely and Silverman,1996) بعنوان: "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer"، كتاب لسعد علي العنزي وجواد محسن راضي، عمان، الأردن.

قامت هذه الدراسة باختبار دور التحالف الاستراتيجي في عملية تحويل المعرفة بين الشركاء، من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات هي:

هيكل الحاكمية (مشروع مشترك، تحالف تعاقدية) والطاقة الاستيعابية.

وقد توصل الباحثون لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجد الباحثون أن المشاركة في تحالف استراتيجي ينتج عنها عملية نقل المعرفة.

- كانت قيمة المعاملات ايجابية ودالة إحصائياً في المشاريع المشتركة على عكس التحالف التعاقدية، بينما لم تسهم

الطاقة الاستيعابية في تفسير عملية نقل المعرفة بين الشركاء.



**ثانياً:** دراسة (Baum, Calabrese and Silverman, 2000) بعنوان: "Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology"، كتاب لسعد علي العنزي وجواد محسن راضي، عمان، الأردن.

قامت هاته الدراسة باختبار تأثير التباين في طريقة تكوين شبكة التحالف للمنظمات المبتدئة على أدائها. وقد توصل الباحثون إلى استنتاجات عدة أبرزها:

- أن الشركات التي كونت شبكة مع شركاء في أعلى أو أدنى سلسلة القيمة كانت ذات مستوى أداء عال، بينما عانت الشركات التي شكلت تحالفات استراتيجية مع شركات منافسة ضعفا في الأداء.

**ثالثاً:** دراسة (Reuer, Zollo and Singh, 2002) بعنوان: "Post-Formation Dynamics In Strategic Alliances"، كتاب لسعد علي العنزي وجواد محسن راضي، عمان، الأردن.

قاما هذه الدراسة بالتحري عن أثر العوامل الخاصة بخبرة المنظمة بالتحالف (الخبرة العامة بإدارة التحالف، الخبرة في المجال التكنولوجي، الخبرة بالشريك) والعوامل الخاصة بخصائص التحالف (نطاق التحالف، تقسيم العمل بين الشركاء، وأهمية التحالف) على إجراء تغييرات في هيكل الحاكمية، تشمل تغييرات في وثيقة العقد ومجلس الإدارة وآليات المراقبة.

وقد توصل الباحثون إلى نتائج أهمها:

- 40% من التحالفات المدروسة قد تعرضت لإجراء تعديلات في هيكل الحاكمية.

- التأثير الإيجابي لمتغيرات الخبرة الخاصة بالشريك ونطاق التحالف الاستراتيجي وأهميته في إجراء تعديلات وتغييرات في هيكل الحاكمية.

**رابعاً:** دراسة (Baum & Silverman, 2002) بعنوان: "Alliance-Based Competitive Dynamics"، كتاب لسعد علي العنزي وجواد محسن راضي، عمان، الأردن.

قامت هذه الدراسة بدراسة تأثير تشكيل تحالف استراتيجي أفقي أو عمودي في أعلى أو أدنى سلسلة القيمة على الكثافة التنافسية.

وقد توصل الباحثون إلى نتيجة مفادها: أنّ تشكيل تحالف استراتيجي أفقي أو عمودي يزيد من معدل دخول المنظمة الرئيسية إلى أسواق المنافسين ويقلل من معدل خروجها.

خامسا: دراسة (Jorge Walter, 2005) بعنوان: "Collaboration within and between firms: network structures, decision processes, and their impact on alliance performances", أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.

في هذه الأطروحة قام الباحث بدراسة كيف يمكن للمؤسسات أن توحد جهودها مع بيئتها للاستفادة في عمليات صنع القرار من مصادر خارجية للمعرفة من خلال هيكلية شبكة العلاقات الداخلية والخارجية على حد سواء، ولقد تم إجراء التحليل التجريبي على 103 مؤسسة قامت بالتحالفات الاستراتيجية في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية الأوروبية لتقييم أثر خصائص صنع القرار الغالبة على أداء اتفاقيات للتعاون. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر التحالفات الاستراتيجية كوسائل لتوليد المعلومات وتوزيع المعرفة الناتجة من خصائص الشبكة الداخلية والخارجية، والتي لها أثر أيضا في تحسين عملية التعلم التنظيمي.
- لعمليات اتخاذ القرار داخل وبين شركاء التحالف أثر كبير في عملية اكتساب المعرفة المتعمقة الموجودة في التحالفات الاستراتيجية.

سادسا: دراسة (Judge and Dooley, 2006) بعنوان: "Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective", أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.

قامت هذه الدراسة بالكشف عن تأثير السلوك الانتهازي على نتائج التحالفات الاستراتيجية، من خلال دراسة ثلاثة عوامل هي: الثقة بالشريك، الإجراءات الوقائية التعاقدية وخصوصية الموجودات. وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات اتجاه سلبي بين الثقة والإجراءات الوقائية والسلوك الانتهازي.
- وجود علاقة بين خصوصية الموجودات والسلوك الانتهازي.

سابعا: دراسة (C LihuiXie, Tao Hou, Zeli, 2006) بعنوان: "Between cooperation and competition: the benefits of collective strategies within business ecosystems", أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة سطيف.

جاءت هذه الدراسة لأجل فهم دور نظم الأعمال البيئية في تفسير العلاقات بين المؤسسات Sap, Microsoft و Linux ، حيث أن هذه الحالات توضح مختلف الديناميكيات والتأكيد على أهمية الأعمال التعاونية في نجاح شركات صناعة البرمجيات.

وقد توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- مفهوم نظام الأعمال البيئية هو تجديد للمفاهيم التقليدية فقط: شبكات الأعمال، التحالفات ومختلف الاستراتيجيات التعاونية، فنظام الأعمال البيئية يقوم على فكرة أن المؤسسات تتعاون فيما بينها بهدف تحسين معروضاتها.

- يتميز مفهوم أنظمة الأعمال البيئية عن المفاهيم التقليدية ببعض الديناميكيات الخاصة، حيث يدرس العلاقة بين المؤسسات من منظور: التركيز القيادي، التعاون التنافسي، تغير قواعد المنافسة، قدرة المؤسسات على دخول أسواق جديدة، التقارب بين الصناعات، دور تكنولوجيا المعلومات والمصير المشترك.

## خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإشارة الى مفهوم التحالفات التحالفات الاستراتيجية و الميزة التنافسية . إن الميزة التنافسية ترتكز على أحداث التفوق على المنافسين بإستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة الإقتصادية عن باقي المؤسسات الأخرى . ولضمان بقاء و إستمرار الميزة التنافسية لابد من إنتهاج المؤسسة إستراتيجية أفضل ,تتمثل في التحالفات الإستراتيجية وذلك لتحقيق المؤسسة لاهدافها الإستراتيجية بعيدة المدى ,و الحصول على ميزة تنافسية جديدة تكتسبها من خبرات الأطراف المتحالفة معهم.

## الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات

الجزائر - عين تموشنت -

**تمهيد:**

بعد استعراض الجانب النظري لموضوع دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ، وقصد إعطاء مصداقية أكبر للدراسة قمنا بالدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت وذلك من خلال القيام بأداة الاستبيان والاعتماد على برنامج spss حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر- عين تموشنت

### المطلب الأول :التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي

#### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية وهي تنشط على المستوى الوطني يقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائريو المقيدة في السجل التجاري رقم B001808302 ومقرها بالجزائر العاصمة و يبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45٪ تقنيين و تتفرع عن المديرية العامة بالجزائر مديريات جهوية إقليمية وتنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم هذه المديريات إلى وكالات تجارية

#### ▪ وتسعى المديرية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية و ضمان توصيل الخدمات بالجودة و السرعة الفائقة. .  
-رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل مميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها و مكانتها التنافسية، تقديم الخدمات المساعدة التقنية المساعدة لرفع قيمة المبيعات.

#### الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

-يشتمل الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائرعلى:

المدير العام:يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمديرية حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة .

- قسم الموارد البشرية:يقوم هذا القسم بتنسيق و توجيه و مراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية و كذا توفير الملفات الادارية للعمل و معالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم و تتكون هذه المصلحة من: مصلحة تسيير العمال و الأجور، مصلحة التسيير و التكوين، المصلحة الاجتماعية و المهنية.

القسم التقني: تتمثل مهمته في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت و الانترنت و مراقبة جودتها و يتفرع هذا القسم إلى: مصلحة الصيانة و استغلال الشبكات، مصلحة الصيانة و المعدات ،مصلحة الهندسة و التخطيط، مصلحة توزيع و تحقيق المشاريع ،مصلحة البنية التحتية للمؤسسة، مصلحة رئيس المشروع

القسم التجاري: يتمثل هذا القسم في تنظيم و تسيير مبيعات المديرية و يتفرع إلى: مصلحة التحصيل المفوترة وما قبل المفوترة، مصلحة العلاقات مع العملاء، مصلحة البيع.

قسم المالية: يضم هذا القسم المصالح التالية:

\_ الميزانية و النفقات: تتمثل مهامها في إعداد و متابعة الميزانيات و استخراج الانحرافات و تسجيل العمليات المحاسبية

\_ مصلحة المحاسبة: تتمثل مهامها في:

\_ إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف و الإيرادات.

\_ تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا

\_ إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج

\_ مسك الوثائق و الدفاتر المحاسبية القانونية و تشجيع مختلف العمليات وفقا للمخطط المحاسبي الجديد.

قسم الممتلكات و الوسائل: يضم هذا القسم المصالح التالية:

\* مصلحة الشراء .

\* مصلحة الوسائل و اللوجستيك .

\* مصلحة الممتلكات .

### المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دوماً لأن تكون المؤسسة الأقرب لعملائها و هذا ما يجعلها تحت ضغط تطبيق مجموعة من المهام و الأهداف نذكرها فيما يلي :

#### الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ تقديم خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية التي تسمح بنقل و تبادل الصوت ,الرسائل المكتوبة,المعطيات الرقمية ,المعلومات السمعية البصرية.....
- ✓ تطوير الاستغلال و تسيير الشبكات العمومية و خاصة الاتصالات .
- ✓ تنمية الجودة و نوعية الخدمات المقدمة و جعلها تنافسية في خدمات الاتصال.
- ✓ ضمان الواجهة اليومية بين الزبون و المتعامل و ذلك عن طريق(استقبال الزبائن،الاجابة على جميع تساؤلام،إرشادهم، تسجيل طلباتهم و ترقية عروضهم التجارية).



- ✓ تحسين جميع المداخل.
- ✓ التعريف بالمنتجات الجديدة في وقت قياسي وبيعها عبر الهاتف (التسويق عبر الهاتف)..
- ✓ ضمان خدمة ما بعد البيع للمنتجات و الخدمات.
- ✓ تسهيل إدخال و استعمال الخدمات ذات قيمة إضافية.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر الجودة،الفعالية و نوعية الخدمات ثلاثة أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر حيث سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها إدارة المجمع ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية بالاضافة إلى عدة أهداف أخرى نذكر منها:

- توسيع و تكثيف عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين.
- تحسين جودة و الخدمات المقدمة.
- جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة.
- إنشاء و تشغيل قاعدة الاتصالات وإدارة جميع الأوجه الترابط الشبكي بين البنوك و المؤسسات المالية و الادارية عبر الوطن.
- رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها التنافسية

## المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت

## المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 5 2 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 10 جوان ، 2021 و استمرت إلى مدى 8أيام حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال بالمؤسسة ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى المؤسسة بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر التحالف الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و بالأخص مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر- عين تموشنت و المقدر ب 45 إطاراً عاملاً لسنة 2020.
2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة إطارات بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت و بلغ عددها 45 و كان عدد الإستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 39 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.
3. حدود الدراسة:
  - الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت.
  - الحدود الزمنية: امتدت فترة التريص من 10 جوان 2021 إلى 18 جوان 2021.
4. متغيرات الدراسة:
  - المتغير المستقل: التحالفات الاستراتيجية.
  - المتغير التابع: الميزة التنافسية.

## المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته

### الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق) تكون من المعلومات الشخصية و 20 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: التحالف الاستراتيجي.
- المحور الثاني : الميزة التنافسية.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

## الجدول (01-02): درجات سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (أس بي أس أس)، دار

الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

## الفرع الثاني: صدق الاستبيان

## أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى و ما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان و وضوح عباراته.

## ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

## 1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "التحالفات الاستراتيجية"

الجدول (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

"التحالفات الاستراتيجية"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.640**	0.000
02	0.616**	0.000
03	0.767**	0.000
04	0.719**	0.000
05	0.595**	0.000
06	0.585**	0.134
07	0.697**	0.000
08	0.437**	0.005
09	0.563**	00.00
10	0.632**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "التحالفات الاستراتيجية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول "التحالفات الاستراتيجية" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

الجدول (03-02):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

" الميزة التنافسية"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
11	0.233	0.153
12	0.715**	0.000
13	0.791**	0.000
14	0.713**	0.000
15	0.743**	0.000
16	0.668**	0.000
17	0.679**	0.000
18	0.749**	0.000
19	0.747**	0.000
20	0.768**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. \*\*: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 ما عدا العبارة 11 التي ليست لها دلالة احصائية وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

### الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (04-02): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	20	%91.60

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

#### ○ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل و هو التحالفات الاستراتيجية والمتغير التابع هو الميزة التنافسية ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

الميزة التنافسية (y) : متغير تابع

التحالفات الاستراتيجية (x) : متغير مستقل

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي تستفيد منها مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

#### الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول والأشكال التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي

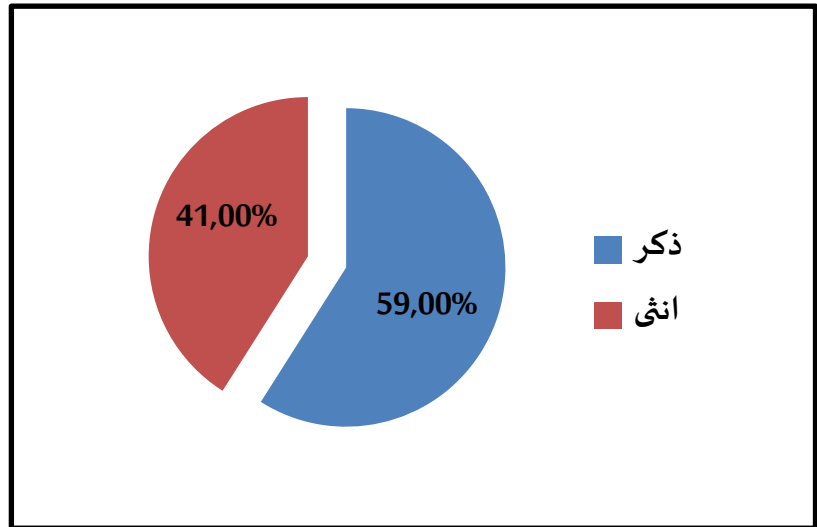
الجدول (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
59%	23	ذكر
41%	16	أنثى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 59% في حين أن نسبة الإناث تمثل 41% وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 18%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.



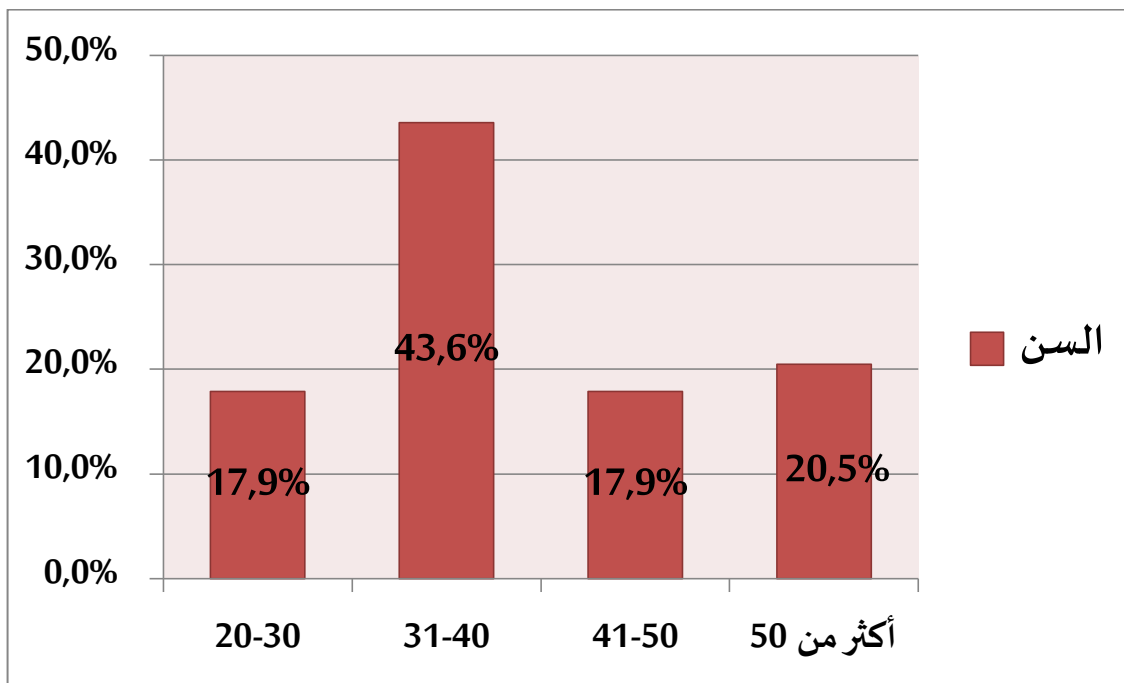
الجدول (06-02): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-20 سنة	7	17.9%
40-31 سنة	17	43.6%
50-41 سنة	7	17.9%
أكثر من 50 سنة	8	20.5%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 40-31 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 43.6% تليها فئة الأعمار أكثر من 50 سنة و التي تمثل نسبة 20.5% ثم فئة 30-20 سنة و فئة 31-40 سنة بنفس النسبة و المقدرة بـ 17.9%.

نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية الكبيرة (أكثر من 50 سنة) وهذا راجع إلى خبرتهم الواسعة في هذا المجال خاصة وأن طبيعة عمل المؤسسة تتطلب الحذر والسلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

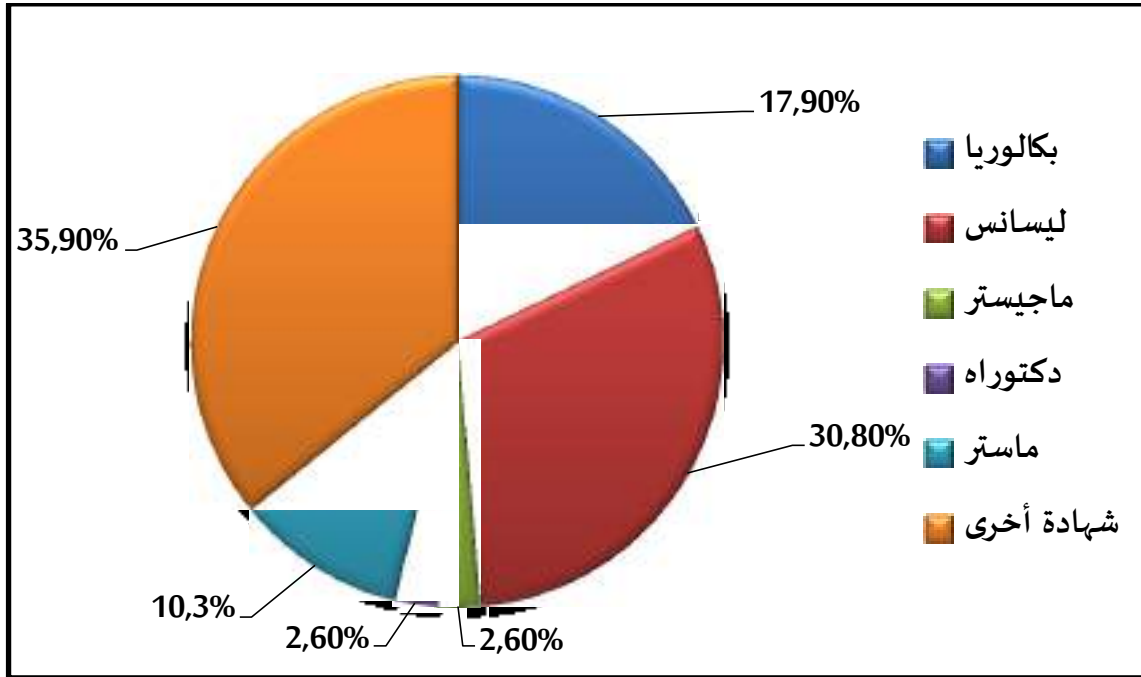
الجدول (07-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
17.9%	7	بكالوريا
30.8%	12	ليسانس
10.3%	4	ماستر
2.6%	1	ماجستير
2.6%	1	دكتوراه
35.9%	14	شهادة أخرى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (03-02): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة أخرى يحتلون النسبة العليا المقدره بـ 35.9% تليها نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس و المقدره بـ 30.8% ثم تليها كل من شهادتي البكالوريا و الماستر بالنسب التالية على التوالي 17.9% و 10.3% ثم تليها كل من شهادتي الماجستير و الدكتوراه بنفس النسبة و المقدره بـ 2.6%، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على الحاصلين على شهادات أخرى بدرجة كبيرة .

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "التخصص العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

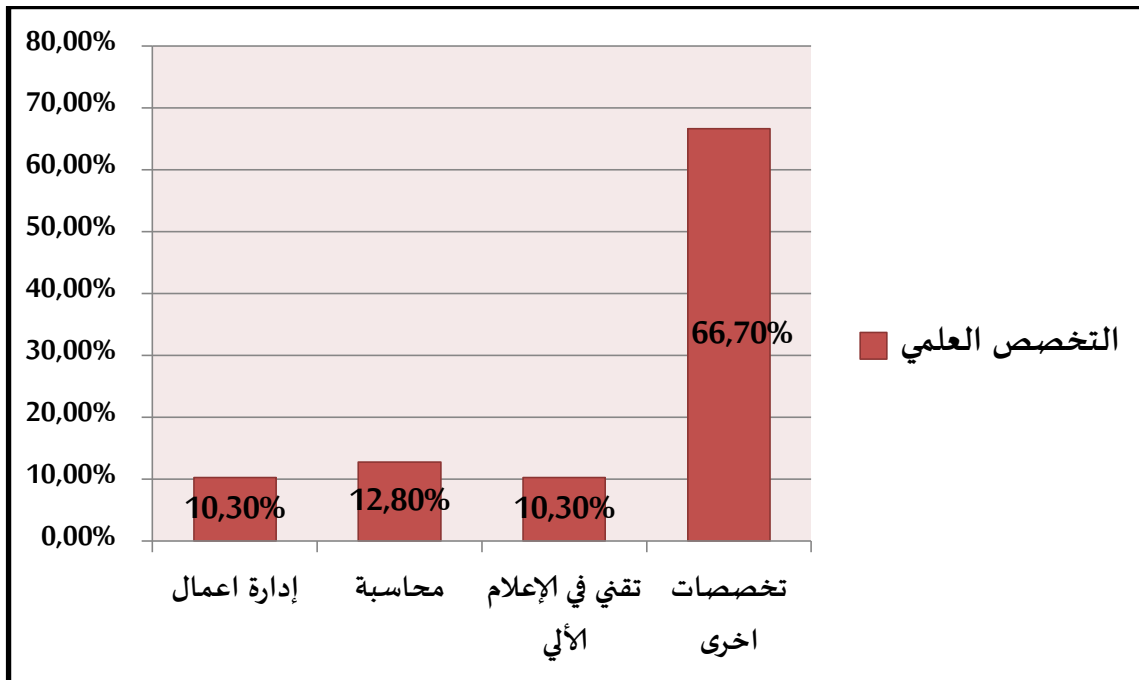
الجدول (08-02): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص العلمي
10.3%	4	إدارة أعمال
12.8%	5	محاسبة
10.3%	4	تقني في الاعلام الالي
66.7%	26	تخصصات أخرى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (04-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للتخصص العلمي: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمال الذين لهم تخصصات أخرى يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 66.7% يليها تخصص المحاسبة و الذي يمثل نسبة 12.8% ثم تخصصي تقني في الاعلام الالي و إدارة الأعمال بنفس النسبة و المقدرة ب 10.30%. نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد

بدرجة كبيرة على الذين لهم تخصصات أخرى و تخصص المحاسبة وهذا لغرض الإستفادة من خبرتهم و خاصة أن عمل المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ الدقة في الأداء.

خامسا: توزيع العينة حسب "عدد سنوات الخبرة":

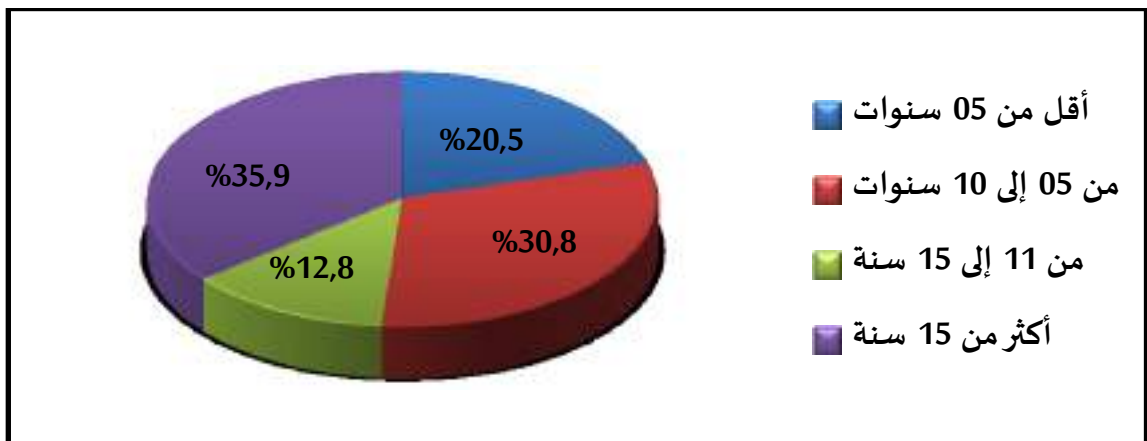
الجدول (09-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة .

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
20.5%	8	أقل من 05 سنوات
30.8%	12	من 05 إلى 10 سنوات
12.8%	5	من 11 إلى 15 سنة
35.9%	14	أكثر من 15 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (05-02): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة والتي تمثل بنسبة 35.9% ثم يليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 5 إلى 10

سنوات بنسبة 30.8% وبعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 20.5% وأخيرا تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 12.8%.

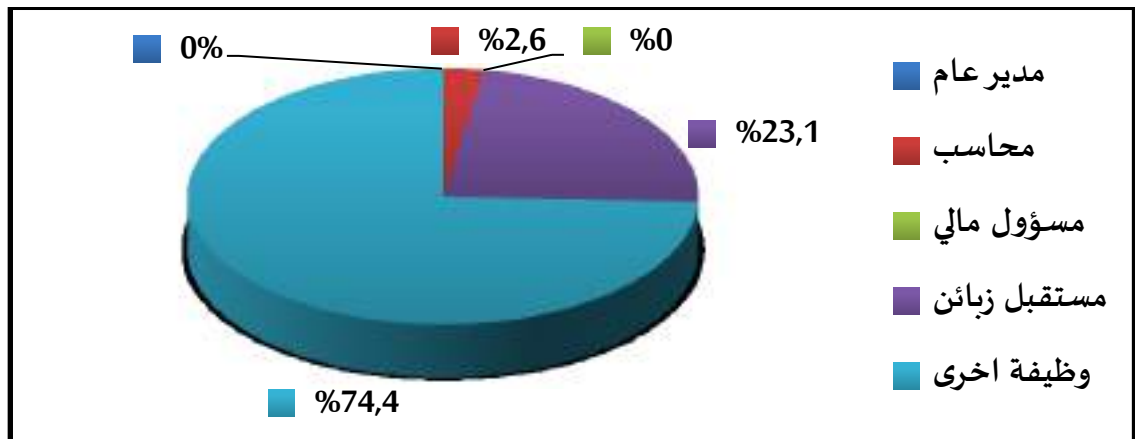
سادسا: توزيع العينة حسب "الموقع الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي  
الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الموقع الوظيفي
00%	00	مدير عام
5.7%	2	محاسب
14.3%	5	مسؤول مالي
80.0%	28	مستقبل زبائن
74.4%	29	وظيفة أخرى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:  
الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة للموقع الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة للموقع الوظيفي كانت لوظيفة أخرى بنسبة 74.4% و بعدها وظيفة مستقبل زبائن بنسبة 23.1% و أخيرا وظيفة محاسب بنسبة 2.6%  
\*عرض و تحليل نتائج الاستبيان :

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، و باعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جدا، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي .

الجدول (02-11): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكرت الخماسي.

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: "التحالفات الاستراتيجية"

الجدول (12-02): تحليل عبارات المحور الأول "التحالفات الاستراتيجية"

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة	
				بشدة	بشدة		موافق	موافق		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
متوسطة	6	0.873	3.36	2	16	17	2	2	1	
				5.1%	41.0%	43.6%	5.1%	5.1%		
متوسطة	8	0.885	3.18	1	13	20	2	3	2	
				2.6%	33.3%	51.3%	5.1%	7.7%		
مرتفعة	5	0.938	3.41	5	13	14	7	0	3	
				12.8%	33.3%	35.9%	17.9%	0%		
مرتفعة	2	0.779	3.85	6	24	6	3	0	4	
				15.4%	61.5%	15.4%	7.7%	0%		
مرتفعة	3	0.854	3.54	2	24	6	7	0	5	
				5.1%	61.5%	15.4%	17.9%	0%		
متوسطة	10	0.904	3.15	3	9	19	7	1	6	
				7.7%	23.1%	48.7%	17.9%	2.6%		
متوسطة	7	0.872	3.23	0	18	14	5	2	7	
				0%	46.2%	35.9%	12.8%	5.1%		



متوسطة	8	0.970	3.18	1	17	11	8	2	8
				2.6%	43.6%	28.2%	20.5%	5.1%	
مرتفعة	4	0.995	3.44	2	23	6	6	2	9
				5.1%	59.0%	15.4%	15.4%	5.1%	
مرتفعة	1	0.885	3.95	10	20	7	1	1	10
				11.4%	60%	22.9%	5.7%	0%	
مرتفعة		0.556	3.42	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.42 بأهمية نسبية مرتفعة،

وبانحراف معياري قدره 0.556

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة في العبارات (3-4-5-9-10) مرتفعة أما في العبارات (1-2-6-7-

8) فقد كانت نتائج الاجابة متوسطة، فهي تمثل التحالفات الاستراتيجية وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد

العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه لعبارات تراوحت قيمها ما بين 3.15 و 3.95 بأهمية نسبية مرتفعة و

متوسطة، وبانحراف معياري ما بين 0.779 و 0.995، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مؤسسة

اتصالات الجزائر تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور التحالفات الاستراتيجية فالإدارة تقوم بإدراج هذا

البعد في المؤسسة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول (02-13): تحليل عبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة

				%	%	%	%	%	
مرتفعة	1	0.607	4.00	6	28	4	1	0	11
				15.4%	71.8%	10.3%	2.6%	0%	
متوسطة	9	0.982	3.33	3	16	13	5	2	12
				7.7%	41.0%	33.3%	12.8%	5.1%	
مرتفعة	5	1.048	3.51	7	14	11	6	1	13
				17.9%	35.9%	28.2%	15.4%	2.6%	
مرتفعة	6	0.852	3.44	4	14	16	5	0	14
				10.3%	35.9%	41.0%	12.8%	0%	
متوسطة	8	0.907	3.38	5	11	17	6	0	15
				12.8%	28.2%	43.6%	15.4%	0%	
متوسطة	10	0.922	3.31	4	12	15	8	0	16
				10.3%	30.8%	38.5%	20.5%	0%	
مرتفعة	4	0.788	3.56	3	19	15	1	1	17
				7.7%	48.7%	38.5%	2.6%	2.6%	
مرتفعة	2	0.880	3.74	6	21	9	2	1	18
				15.4%	53.8%	23.1%	5.1%	2.6%	
مرتفعة	3	0.793	3.72	4	23	10	1	1	19
				10.3%	59.0%	25.6%	2.6%	2.6%	

مرتفعة	6	0.940	3.44	4	16	13	5	1	20
				10.3%	41.0%	33.3%	12.8%	2.6%	
مرتفعة		0.624	3.54	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.54 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.624 وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة معظمها مرتفعة ما عدا العبارات (12-15-16) فكانت نتائج الإستجابة متوسطة، فهي تمثل الميزة التنافسية وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين 3.31 و 4.00 بأهمية نسبية مرتفعة و متوسطة ، وبانحراف معياري ما بين 0.607 و 1.048. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور الميزة التنافسية فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في المؤسسة .

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

#### 1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ( $N \leq 39$ ) ( $= 39$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### • اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر التحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية).

X1: المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية).

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

$\mu$ : الخطأ العشوائي.

الجدول ( 02-14): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

قيمة الارتباط	معامل التحديد $R^2$	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0.740 <sup>a</sup>	0.547	بين المجموعات	8.104	8.104	1	44.677	0.000 <sup>b</sup>
		داخل المجموعات	6.712	0.181	37		
		المجموع	14.816		34		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الميزة التنافسية و المتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية، تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 74.0% و هي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية يفسر 54.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع الميزة التنافسية تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig<sup>b</sup> أقل من 0.05 و عليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول (02-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسة

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الميزة التنافسية	الجزء الثابت	0.698		1.618	0.114
	التحالفات الاستراتيجية	0.830	0.740	6.684	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الإنحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الميزة التنافسية والتحالفات الاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار للتحالفات الاستراتيجية 0.830 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.830 من المتغير التابع الميزة التنافسية

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 6.684 وهي أكبر من t الجدولة 1.618 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الميزة التنافسية هي متغير مفسر للتحالفات الاستراتيجية و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير مؤشري العائد و المخاطرة في البنك و التشخيص المالي:

$$Y = 0.698 + 0.830X1$$

**خلاصة:**

حاولنا من خلال هذا الفصل باعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت من خلال التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي، و مهامها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما قمنا بتحليل نتائج الدراسة و المتمثلة في أداة الاستبيان عن طريق تحليل محاور الاستبيان و اختبار الفرضيات لمعرفة أثر التحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss. و قد توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج سيتم التطرق إليها في الخاتمة .

خاتمة

## خاتمة:

انطلاقاً من التحليل النظري و الميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية و الميزة التنافسية يمكن التنويه إلى أن التحالفات الاستراتيجية ليست مجرد خيار استراتيجي في حد ذاته بل يعتبر عنصر من عناصر دعم الميزة التنافسية و التحسين المستمر لها وذلك عن طريق التزام المؤسسة بشروط العقد مع المؤسسة التي تريد أن تتحالف معها و ذلك من أجل الاستفادة من خبراتها و مهاراتها و ذلك من أجل مجابهة المنافسة و خاصة مع ازدياد حدة هذه الأخيرة (المنافسة) بحيث تبين لنا بعد دراسة هذا الموضوع في الجانب النظري بأن التحالفات الاستراتيجية تعد أنسب خيار للحصول على المزايا التنافسية أما في الدراسة الميدانية التي جرت في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت فتأكد دعم التحالفات الاستراتيجية للميزة التنافسية

ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري و التطبيقي في النقاط التالية:

- يعتبر التحالف الاستراتيجي اتفاق بين المؤسسات للعمل على تجسيد أهداف و مصالح مشتركة على أرض الواقع.
- تكتسب المؤسسات المتحالفة المزيد من المعارف و الخبرات و هذا راجع للاختلاف بين المؤسسات من حيث القوة و النشاط.
- للتحالفات الاستراتيجية شروط و مراحل يجب اتباعها و الوقوف عليها و ذلك من أجل إنجاح مشروع التحالف.
- للتحالفات الاستراتيجية العديد من المزايا كما أن لها العديد من المخاطر.
- أثرت التحالفات الاستراتيجية على العنصر البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بالتحالف مع مؤسسة موبليس وذلك بهدف تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر.



### ❖ التوصيات والاقتراحات:

- محاولة التعمق و تشجيع البحث العلمي في مختلف المجالات بما يساهم في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات الجزائرية وتطويرها و حصولها على حصص سوقية أكبر.
- ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بتحالفات استراتيجية مع شركات عالمية و ذلك من أجل توسيع رقعتها التنافسية و الدخول إلى الأسواق العالمية.
- ضرورة المعرفة الجيدة بالمؤسسة المراد التحالف معها و ذلك لتجنب الوقوع في المشاكل و النزاعات.
- ترسيخ القناعة لدى الادارة العليا للمؤسسات الاقتصادية باهمية التحالفات الاستراتيجية و الفوائد التنافسية المتحققة منها .
- ضرورة أن تولي المؤسسات الاقتصادية اهتمام خاص بعوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية لما لها من أثر هام على مستوى الكفاءات الجوهرية لدى هذه المؤسسات.
- على المؤسسات أن تتبادل التكنولوجيا و المهارات و الخبرات و المعلومات فيما بينها لما يساهم في تحسين أدائها و تنمية كفاءاتها.

### ❖ آفاق البحث:

- في الأخير و بعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث و توصلنا للنتائج المشار إليها فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلكتتمثل فيما يلي:
- 1- علاقة التحالف الاستراتيجي بالاستثمار الأجنبي المباشر.
  - 2- الإدارة الاستراتيجية و علاقتها بالتحالف الاستراتيجي.
  - 3- الثقة و السلوك الانتهازي و علاقتهما بالتحالف الاستراتيجي.
  - 4- التحالف الاستراتيجي بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص في الجزائر.
  - 5- واقع التحالفات الإستراتيجية و متطلبات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### الكتب :

1. فريد النجار، " التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون القرن الحادي والعشرين"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999
2. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، "التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
3. رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، "الإندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007
4. فريد النجار، " التصدير المعاصر و التحالفات الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر، 2008 .
5. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007

### المذكرات :

1. أحمد مفيد الهسي، "واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1436هـ/2015م
2. عبد الكريم هاجر مسعودة، "التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017
3. أحمد السيد الكردي، "إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2011
4. نبيلة زيتوني، مريامة شتوح، "التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قلمة، 2018/2019

5. بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011-2012

المجلات :

1. بن عزة محمد أمين، "التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المركز الجامعي سعيدة، الجزائر، العدد 2
2. محمد نوري داوده، دلوفان أمين سليمان، "دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة-دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك"، مجلة جامعة زاخو، جامعة إقليم كردستان-العراق، العدد 2
3. طاهري فاطمة الزهراء، بن غزال ابتسام، "التحالفات الاستراتيجية كأداة لاختراق مؤسسات الأسواق الدولية"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 04

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت بلعاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



"دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة"

دراسة حالة " مؤسسة اتصالات الجزائر " - عين تموشنت-

استمارة استبيان:

السادة موظفي المؤسسة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة "دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة" وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (x).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان هو موجه لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحفظي بالسرية التامة.

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

إشراف الدكتور:

حولية يحيى

إشراف الطالبتين:

بن عباد أمينة

براهيم فاطمة الزهراء

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

### (1) الجنس

ذكر  أنثى

### (2) العمر

20-30 سنة  31-40 سنة  
 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

### (3) الدرجة العلمية

بكالوريا  ليسانس  
 ماجستير  دكتوراه  
 ماستر  شهادة أخرى

### (4) التخصص العلمي

إدارة أعمال  محاسبة  
 تقني في الاعلام الالي  تخصصات أخرى

### (5) عدد سنوات الخبرة في العمل

أقل من خمس سنوات  من 5-10 سنة  
 من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

### (6) الموقع الوظيفي

مدير عام  مسؤول مالي  
 محاسب  مستقبل زبائن  
 وظيفة اخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: (المتغير المستقل): التحالفات الاستراتيجية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	استفادت مؤسساتكم من التحالف الاستراتيجي الذي قامت به					
02	تشعر بالرضا عن المؤسسة التي أقمتم تحالف استراتيجي معها					
03	التحالف الاستراتيجي له انعكاس ايجابي على مؤسساتكم					
04	الثقة المتبادلة اساسي لانجاح مشروع التحالف الاستراتيجي					
05	وجود انسجام في الثقافات من العوامل الاساسية لانجاح مشروع التحالف					
06	شهرة العلامات التجارية لمؤسساتكم نتيجة للتحالفات الاستراتيجية					
07	للتحالف دور في تخفيض المخاطر و تدنية التكاليف					
08	للتحالف تأثير على العنصر البشري في مؤسساتكم					
09	التعاون ساهم في نقل الخبرة التكنولوجية					



الملحق رقم 01 : الإستبيان باللغة العربية

					التعاون بين الجزائر ومؤسسة موبيليس الخدمات المقدمة للزبائن	10
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني: (المتغير التابع): الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	التحالف مهم لمواجهة المنافسة السوقية في مجال الاتصالات					
12	في مؤسستكم حقق التحالف ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين					
13	مؤسسة موبيليس قامت بالتعاون مع اتصالات الجزائر من أجل مواجهة منافسين جدد					
14	مؤسستكم قامت بالتحالف مع اتصالات الجزائر من أجل توسيع رقعتها في البيئة التنافسية					
15	الاتفاقية التعاونية ادت الى تقليص عدد منافسي مؤسستكم					
16	التحالف سمح لكم في الدخول الى اسواق جديدة					
17	التحالف سمح لمؤسستكم في اكتساب معارف ومهارات جديدة					
18	التحالف سمح في زيادة الارباح لكلا المؤسستين					

الملحق رقم 01 : الإستبيان باللغة العربية

					التحالف ساهم في زيادة الأرباح لمؤسستكم	19
					ساهم التحالف بتوفير موارد بشرية ماهرة جدا	20

الملحق 02: قائمة الاساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
وهراني عبد الكريم	استاذ محاضر "ب"	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
جباري لطيفة	استاذ محاضر "ا"	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
مهداوي هند	استاذ محاضر "ا"	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

## الملخص:

للتحالفات الإستراتيجية أهمية كبيرة خاصة في بيئة تتسم بديناميكية المنافسة وذلك لما تقدمه من مكاسب لكلا الطرفين المتحالفين ، و الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة .

ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم إستخدام إستمارة الإستبيان لجمع البيانات ،وقد وزعت على عينة تتكون من 45 فردا.كما تم إستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر، وأنّ متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتحالفات الإستراتيجية لها أثر إيجابي على المتغير التابع "الميزة التنافسية".

الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية ، الميزة التنافسية ، مؤسسة إتصالات الجزائر .

## Abstract :

Strategic alliances are of great importance especially in an environment characterized by dynamic competition ,due to benifits . they provid for both allied parties .The main purpose of this study is to identify the role that strategic alliances play in supporting the respiratory advantage of an organization

To achieve the objectives of the study ,according to a scientific methodology , only a questionnaire was used to collect data and it was distributed to sample of 45 individuals , The statistical program SPSS was also used to analyze the data and many results were reached ,the most important of wich are : there is a statistically significant effect of strategic alliance on the competitive advantage of Algeria Telecom ,the variable of the independent study of strategic alliances have a positive effect on the dependent variable ,wich is respiratory characteristics

**Words keys :** strategic alliances ,competitive advantage,Algeria Telecom .