

بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية دراسة نوعية غير تفاعلية

د. أحمد علي صالح

جامعة الشرق الاوسط – عمان - الاردن

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات. في محاولة للتصدي للمشكلة التي شخصتها الدراسة الحالية والمتمثلة : بمحدودية إن لم تكن ندرة التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات و/أو فشلها بأعمار مبكرة بسبب غياب الحوكمة التي تضمن حقوق أصحاب المصالح كافة. وأستخدم المنهج النوعي غير التفاعلي عن طريق تحليل المحتوى للدبيات والدراسات المتخصصة وبالاعتماد على وحدة (الفكرة) في تحديد الآليات والممارسات والمسؤوليات الملائمة لبناء الانموذج وكذلك تحديد المتحصلات من وراء بناء هذا الانموذج . وقدمت الدراسة جملة من التوصيات ؛ كان أبرزها ، ضرورة بناء جسور الثقة بين اطراف التحالف عبر تأسيس ثقافة التعاون و عقد ورش متعددة بين أطراف التحالف قبل وفي اثناء وبعد اتمام المهمات للتقويم والتطوير .

الكلمات المفتاحية : التحالفات الاستراتيجية ، الحوكمة ، حوكمة التحالفات لاستراتيجية ، المنهج

النوعي

Abstract

The current study has aimed at building a model for the governance of strategic alliances between the organizations. In attempting to overcome the problem that the current study diagnoses represented in: limitation, that were not rarity, of the strategic alliances between organizations in differences in their types and activities and/or their failure in early lifetime due to the lack of governance which organizes the approach of these alliances, determines the mechanisms, practices and responsibilities among the involved parties in alliance and ensure the rights of all stakeholders. The non-interactive qualitative approach has been used through the content analysis of literatures and specialized studies, relying on uniting (The Theme) in determining the appropriate mechanisms, practices and responsibilities to build a model as well as determining the proceeds from building this model. The study has provided a number of recommendations; the most important, necessity of creating confidence among the alliance parties through creating a cooperative culture. And holding many workshops among the alliance group before and during and after accomplishing the tasks for evaluating and developing.

Keywords: Strategic Alliances, Governance, Governance of strategic Alliances, Qualitative approach

المقدمة

تعد التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances) من المداخل الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال والتي فرضتها ظاهرة العولمة بقوة لتحقيق التكافؤ وكسب الميزة التنافسية (صالح، 2012، 384)، وفي هذا الصدد قال دوز وهامل (2003، 11): تمثل التحالفات الإستراتيجية استجابة منطقية للتغيرات السريعة والمكثفة في النشاط الاقتصادي والتقنية والعولمة، فعن طريق التحالفات الإستراتيجية يمكن تجميع موارد منظمين أو أكثر والتشارك بها ومن ثم تحقيق التداؤب (Synergy)، (سادلر، 2006، Jones & Hill, 2010، 205، 645)، لأن المعرفة المطلوبة للإبداع والاستجابة للحاجات والرغبات موزعة على منظمات متعددة إذ من المستحيل أن تمتلك منظمة واحدة جميع الكفايات الجوهرية للتنافس (الدوري، وصالح، 2009، 141)، فضلاً عن تقاسم التكاليف الثابتة والمخاطر المرتبطة بتطوير المنتجات أو تطوير إجراءات العمل الجديدة أو توسيع عمليات البحث والتطوير (Hill, 2005، 501)، وهذا يساهم مساهمة كبيرة ومؤثرة في زيادة صلابة عقد التحالف وأواصر التعاون (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2015، 501).

وبرغم أهمية التحالفات الإستراتيجية وما تحقّقه من مزايا عرضنا بعضاً منها آنفاً، إلا أنها تواجه العديد من المشكلات والعيوب، لعل أهمها تعارض الأهداف الإستراتيجية للمتحالفين، وضعف الثقة الناجم من تسرب المعرفة، وتكاليف التنسيق، (تومسون وستريكولاند، 2006، 229)، وكذلك غياب حوكمة تصميم التحالف وإدارته عبر الزمن (دوز وهامل، 2003، 14)، وهذا هو السبب وراء ارتفاع معدلات الفشل في التحالفات إلى أكثر من (60%)، (العنزي وراضي، 2011، 275).

أن المقدمات السابقة تؤكد وجود مشكلة تستحق البحث والتحليل وهذا ما حفز الباحث للخوض في هذا الموضوع بالتركيز على البيئة العربية .

مشكلة الدراسة: تعد مسألة التحالفات الاستراتيجية في المنطقة العربية وفي إطار منظماتها كافة وعلى اختلاف أنشطتها، أكثر تعقيداً من البيئات الأجنبية؛ إذ يتنابها معيقات أخرى غير ما ذكر سابقاً، أهمها محدودية إن لم تكن ندرة التحالفات الإستراتيجية من جهة وفشلها المبكر من جهة ثانية، حيث أشارت إحدى الدراسات العربية "أن التحالفات العربية

البيئية لا تواكب الاتجاه العالمي، ولا ترقى إلى مستوى الطموح الذي يؤهلها لخوض معركة القرن الحادي والعشرين، ولا تحقق حلم التكامل والتعاون الاقتصادي العربي (خليفة، 2001، 28-29).

وبينت إحدى المصادر العربية، أن من بين أهم مشكلات التحالفات الإستراتيجية في المنظمات العربية هي: غياب هيكل الحوكمة الذي يوضح كيفية إدارة وتنسيق النشاطات المشتركة في التحالف، والتفاوض على الشروط الأساسية للعقد، واختيار الشريك الإستراتيجي المناسب، فضلاً عن المشاكل التي تبرز نتيجة ظهور أحداث طارئة أثناء فترة التحالف (العنزي وراضي، 2011، 276). وعلى أساس ما ذكر يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الآتي: ماهي العناصر الأساسية لبناء نموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية؛ والذي قد يساهم معالجة ندرة ومحدودية التحالفات أو فشلها المبكر؟ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج لحوكمة التحالفات الإستراتيجية، من خلال:

1. توضيح البنية المفاهيمية والنظرية للتحالفات الإستراتيجية والحوكمة وحوكمة التحالفات.

2. بناء نموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية .

أهمية الدراسة: تلخيص أهمية الدراسة بالجوانب الآتية:

- أهمية الموضوع ، كونه يتناول متغيرات معاصرة في الآداب الإداري والاستراتيجي ويحدد مفاهيمها الأساسية والعلاقات الرئيسية بينها بالشكل الذي يوصل لفهم مضامينها بشكل سليم .

- أهمية بناء النموذج ، والذي يحدد العناصر الرئيسية التي تساهم في حوكمة التحالفات الاستراتيجية التي قد تساهم في معالجة ندرة ومحدودية التحالفات أو فشلها المبكر .

- أهمية النتائج التي تتوصل إليها الدراسة والتي قد تشجع على إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوعات لم تدرس أو يسلط الضوء عليها.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج النوعي غير التفاعلي من خلال طريقة تحليل المحتوى (Content Analysis) ، ويمثل هذا المنهج أسلوب بحثي يستهدف وصف المحتوى الظاهري للمادة وصفاً موضوعياً منظماً وفق معايير محددة مسبقاً (المنيزل والعتوم، 2010،

(293) للوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تتعلق بواقع الحال (عودة وملكاوي، 1992، 114)، وتتعدد وحدات التحليل في هذا المنهج وقد تم اختيار واحدة منها هي وحدة الفكرة (Theme).

وتعد هذه الوحدة أكبر وحدات تحليل المحتوى وأهمها وأكثرها إفادة، وتمثل الوحدة (افتراض أو فكرة) يجري تقسيمها إلى مجموعة فئات على النحو الآتي (الخوالدة وعيد، 2006، 287-288).

- الموضوع الذي تركز عليه الفكرة، والجوانب التي تتناولها، والقيم المتضمنة فيها وأسلوب عرض الفكرة.

البنية المفاهيمية والنظرية للتحالفات الإستراتيجية:

طرحت الأدبيات المتخصصة العديد من المفاهيم للتحالفات الإستراتيجية، وبرغم التباينات في البنى المفاهيمية والأعراض الإجرائية، إلا أنها تتفق جميعاً بشكل ضمني أو صريح على أن التحالفات الإستراتيجية هي (إستراتيجية تعاونية).

فقد عرفها (Lorange & Roos, 1995, 420) بأنها أدوات ذات أهمية متزايدة لضمان السرعة والمرونة في تنفيذ إستراتيجيات متعددة الجنسيات، من خلال سرعة نشر التكنولوجيا الجديدة وتسهيل دخول الأسواق الجديدة والحد من القيود الحكومية والتعلم بسرعة من الشركات الرائدة في مجال معين، وينظر (Gomes, 2003, 328) على أنها تمثل الكيفية التي تدير بها المنظمات المتحالفة دمج وتقاسم الموارد وآليات التعاون والتآزر.

وبمعنى مقارب فهي إستراتيجية تعاونية غايتها تحقيق الشراكة عبر دمج وتوحيد وصهر الموارد والإمكانات العائدة لمنظمتين أو أكثر لتعظيم العائد على الاستثمار وتحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2005, 279, 281) وقال (Wheelen & Hunger, 2015, 273) بأنها طريق المنظمة لإدارة علاقاتها المتشابكة التي يمكن أن يكون لها تأثير مهم على تنافسياتها، كونها مورد مهم في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتفوق، ويفسر (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2015, 634) كلمة طريق بأنها تعني ترتيبات تعاونية بين منظمتين لتحسين الجودة والإنتاجية.

وفي إطار المفاهيم السابقة وتأسيساً عليها يمكن للباحث أن يطرح تعريفه النظري للتحالفات الإستراتيجية بالمضمون الآتي:

إستراتيجية مصممة أساساً للتعاون لا للتنافس، بين منطمتين أو أكثر لدمج الموارد وتوحيدها والتشارك بها، بشكل يزيد التداؤبية، أي التعاضد بينهما بحيث يكون الكل أكبر من مجموع الأجزاء، والتي تحقق الأداء المتفوق وتعظم العائد على الاستثمار بما يصنع الميزة التنافسية ويضمن استدامتها.

وتتفق وجهة نظر (دوز وهامل، 2003، 20-21) مع مضامين بعض المفاهيم السابقة في أن أغراض التحالفات الإستراتيجية هي:

1. الزمالة: من خلال تحويل المنافس إلى حليف، عن طريق:
 - أ. تحديد المنافسة وتسكينها وهذا يعني مبادلة التهديد بالفرصة.
 - ب. تبديل التردد بالتودد وبالتالي هذا يقود إلى بناء اقتصاديات شبكية للأطراف المتحالفة.
 2. تضافر التخصصات: عن طريق التداؤبية المتأتية من مزج الموارد والخبرات والمهارات التي تُكون القيمة المضافة.
 3. التعلم والتزود بالمهارات: عن طريق مناقلة الخبرات والمهارات فيما بين أطراف التحالف، والتي كان من الصعب الحصول عليها لولا هذا التحالف.
- إن أغراض التحالفات الإستراتيجية آفة الذكر يمكن أن تمارس ضمن أشكال وصيغ عديدة، فهناك الشراكات، والمشاريع المشتركة، والاتحادات، والتراخيص، والبحث والتطوير.

* وبرغم أهمية التحالفات الإستراتيجية والأغراض التي تؤديها إلا أن الكثير منها يفشل، وقد أشار (هل وجونز 2008، 648) إلى ذلك صراحةً بالقول: يعتبر معدل الفشل في التحالفات الإستراتيجية عالياً فأحد البحوث درس تسعة وأربعين تحالفاً إستراتيجياً ووجد أن ثلثي - أي ما يقارب 33 تحالفاً - هذه التحالفات واجهت مشاكل تنظيمية خلال أول سنتين من عقدها، كما وجد البحث ذاته أيضاً أنه بالرغم من أن هذه المشاكل قد تم حلها في النهاية، فإن (33%) منها اعتبرت تحالفات فاشلة من وجهة نظر الأطراف التي عقدتها، وأرجعت دراسة كانت بعنوان "لماذا بعض التحالفات الإستراتيجية تنجح وأخرى تفشل" قام بها (Lorange & Roos, 1995, 42) أسباب فشل التحالفات إلى تضارب المصالح وغياب روح التعاون وسيادة الأنانية وتباين الثقافات، وأتفقت نتيجة الدراسة التي قام بها (Reuer, Zollo

Singh &) والموسومة "ديناميكيات ما بعد تشكيل التحالف الإستراتيجي" مع نتيجة دراسة (Reuer & Toos, 1995) مع توضيح أكثر موضوعية مفاده أن غياب روح التعاون وتضارب المصالح والأنانية سببها غياب هيكل الحوكمة الفاعل (العنزي وراضي، 2011، 257) والذي يؤدي بدوره إلى:

- بروز صراعات إدارية ومالية متعددة ومتكررة (هل وجونز، 2008، 648).
- تضارب الأدوار والمسؤوليات وازدواجية ممارسة السلطات (Lorange & Roos, 1995، 421).
- تعديلات ذات أثر سلبي تنعكس على جودة التعلم بحيث تصبح تعلم غير مثمر (العنزي وراضي، 2011، 251).
- نظرة المتحالفين إلى بعضهم البعض (خصوصاً وليس حلفاءً)، (سادلر، 2007، 207).

ومهما كانت النتائج من وراء التحالفات الإستراتيجية فهي يجب أن تستمر وتُفعل وتدار بشكل كفوء وتعالج نواقصها وهناتها.

البنية المفاهيمية والنظرية للحوكمة وهيكلها:

بينت إحدى الدراسات أن مصطلح (Governance) من المصطلحات التي لم يتفق على ما يقابلها من مصطلح في اللغة العربية، وكشفت الدراسة ذاتها أن هناك (15) كلمة تفسر المصطلح المذكور (صالح، 2009، 359) ولكن يعد مصطلح (الحوكمة) هو أكثر المصطلحات قبولاً وانتشاراً الآن في الأدبيات العربية المتخصصة، ومن المفاهيم التي طرحت لهذا المصطلح، مجموعة الممارسات التي تقلل المخاطر التي تواجه أصحاب المصالح وتحسن الأداء (Spanons, 2005, 152)، كما عرفت على أنها الهيكل الذي يشمل الآليات والمسؤوليات والممارسات والتقاليد التي تعتمدها المنظمة للتأكد من تحقيق رسالتها، (صالح، 2009، 364)، وعرفت بأنها الممارسات والإجراءات التي تشمل الانضباط، والشفافية، والمساءلة، والعدالة، والاستقلالية التي تعتمد لتحقيق تطلعات أصحاب المصالح (الحمود، 2011، 7).

وبالإفادة من المفاهيم السابقة، يضع الباحث تعريفه النظري للحوكمة بأنها: إطار منهجي يتضمن الآليات والممارسات والمسؤوليات التي تنظم علاقة أصحاب المصالح كافة

لرسم الإستراتيجية المطلوبة، وتحدد مدى التزامهم الأخلاقي بأبعاد الانضباط والشفافية والمساءلة والعدالة والاستقلالية في تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرسومة.

وللحوكمة أهمية كبيرة في نواحي الحياة كافة، فهي منهجية ذات تأثير في تطوير عمليات التدقيق والمراجعة المالية والإستراتيجية، وتقليل حالات الصراع وزيادة حالات التعاون والإيثار بين أصحاب المصالح كافة، وتنشيط استثمار الموارد والالتزام التنظيمي وزيادة حدود الثقة (الدوري وصالح، 2009، 461)، وتحقيق التوازن والعدالة بين مراكز القوى داخل المنظمة وخارجها (هل وجونز، 2008، 855).

أما أبرز الانعكاسات المتوقعة من الحوكمة، فتتلخص بالآتي (صالح، 2012، 275):

- احترام حقوق أصحاب المصالح.

- حصول أصحاب المصالح على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.

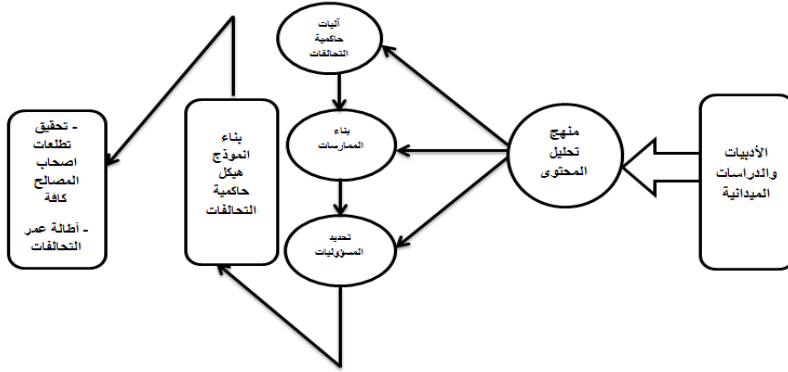
- العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.

ويعد هذا العرض للبنية المفاهيمية والنظرية للمتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية، وفي إطار منظور الباحث للأنموذج على أنه مخطط مقنن من الواقع لجمع متغيرات وعوامل متفرقة في إطار واحد يبين طبيعة التفاعل والتكامل بينها، وبالإفادة من المفاهيم النظرية التي وضعها الباحث للتحالفات الإستراتيجية والحوكمة، يستطيع الباحث أن يضع تعريفه النظري إلى أنموذج حوكمة التحالفات على أنه: مخطط يوضح منهجية العقد القانوني والأخلاقي والنفسي والسلوكي لبناء الآليات التي تنظم صياغة التحالف الإستراتيجي، وتشخيص الممارسات المطلوبة لتنفيذه، وتحدد المسؤوليات التنفيذية والتقييمية لكل الأطراف المتحالفة، بشكل يحقق الأداء المتفوق وتطلعات أصحاب المصالح كافة ويطيل عمر التحالف ويضمن الميزة التنافسية ويحافظ على استدامتها.

منهجية الدراسة وإجراءات بناء أنموذج هيكل حوكمة التحالفات

يشمل هذا الجزء من الدراسة محورين هما: منهجية تحليل المحتوى وإجراءات بناء

أنموذج هيكل الحوكمة وفقاً للأنموذج المفاهيم الآتي:



شكل (1) الامودج المفاهيمي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة النوعية غير التفاعلية من خلال تحليل المحتوى:

1. أهداف التحليل: تحديد إطار ومضامين أنموذج هيكل التحالفات الإستراتيجية، التي تشمل:

- تشخيص آليات الأنموذج.

- توصيف ممارسات الأنموذج.

- تحديد مسؤوليات الأنموذج.

2. مجتمع التحليل وعينه: يشمل مجتمع التحليل الأدبيات والوثائق والدراسات التي تهتم بموضوع التحالفات الإستراتيجية والحوكمة، ونظراً لسعة الموضوع اعتمدت الدراسة على عينة من الأدبيات الاختصاصية بموضوع التحالفات الإستراتيجية وحوكمة التحالفات حصراً.

3. وحدة التحليل: اعتمدت (الفكرة Theme) أساس في التحليل من خلال محاكاة النصوص وتقسيمها إلى فئات على أساس:

- الموضوع الذي تركز عليه الفكرة.

- الجوانب التي تتناولها.

- القيم المتضمنة فيها.

- أسلوب عرض الفكرة.

4. الصدق والثبات: استخدمت إستراتيجية التثليث النظري في صدق الدراسة من خلال مراجعة نصوص عدة نظريات وأدبيات ومقارنة مضامينها للحصول على نظرة تحليلية أعمق، أما ثبات الدراسة فقد اعتمد على فريق من المحللين يتكون من ثلاث خبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات.

ثانياً: إجراءات بناء النموذج:

من خلال قيام الباحث بجمع وتصنيف المصادر والدراسات الميدانية ومن ثم القيام بتحليل محتواها بناء على الفكرة، تمكن من تحديد ملامح ومضامين النموذج وفقاً للإجراءات الآتية:

1: آليات النموذج: معنى (الآليات) نظرياً لأغراض الدراسة الحالية، منظومة من الأجزاء التي تتكون من (الأبعاد الأساسية، والممارسات، والمسؤوليات) التي تعمل بتناسق وتعاون، بحيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بأكملها أو خلل في طريقة عملها. وقد اتفقت العديد من المصادر والدراسات أمثال (خليفة، 2001، دوز وهامل، 2003، وتومسون وستريكلاوند، سادلر، 2007، هل وجونز، 2008)

(Dickson & Weaver, 1997, Simonin, 1997, Hitt et al., 2005, Wheelen & Hunger, 2012, Daniels, et al., 2015).

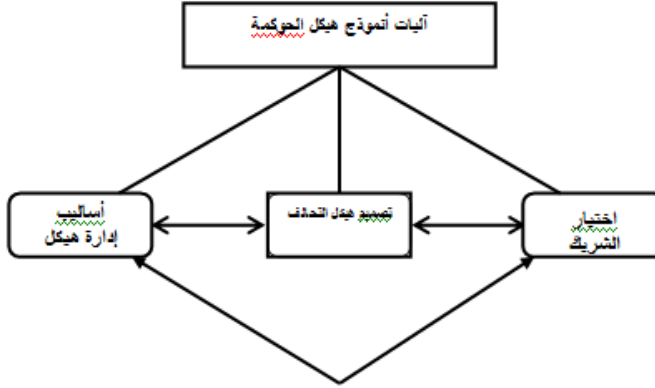
على أن الآليات الأساسية لنموذج هيكل التحالفات تعكسها الأبعاد الآتية:

(1) اختيار الحليف: يعد اختيار الحليف الآلية الأساسية الأولى، ومفتاح نجاح التحالف الإستراتيجي وضمان استمراره (هل وجونز، 2008، 648)، وموجوداً أساسياً من موجودات المنظمة (العززي وراضي، 2011، 249) لأن الحليف الجيد يشارك في بناء رؤية الشراكة ويسهل بلوغ أهدافها المنشودة (تومسون وستريكلاوند، 20069، 230)، عبر توليد الفرص التي تعظم ربحية المتحالفين (الطائي والخفاجي، 2009، 259)، وتحقيق المنفعة العادلة البعيدة عن السلوك الانتهازي للأطراف المشاركة (دره وجرادات، 2014، 183)، ويرى الباحث أن هذه الآلية تجسد العقد الأخلاقي والنفسي من نموذج هيكل التحالف.

(2) تصميم هيكل التحالف: يمثل تصميم هيكل التحالف، والذي يعد الآلية الثانية، مجموعة من الملامح والأطر التي تحدد أين يعمل التحالف؟ وكيف؟ (دوز وهامل، 2003، 147) وسبل التفويض حول بنود العقد والآثار القانونية وطرائق حل الخلافات وتنسيق نقل الموارد واحتساب إقيامها (خليفة، 2001، 39)، فضلاً عن كيفية تقييم الموارد التي لا يمكن

استبدالها بسهولة والتي يطلق عليها (موارد قيمة مكافئة استراتيجياً) (Simonin, 1997,)، والتي تمثل مصدراً للميزة التنافسية لإحدى المتحالفين والتي تكون في الغالب موارد غير ملموسة متعلقة برأس المال الفكري والسمعة التنظيمية (العنزي وراضي، 2011، 94) وفي رأي الباحث فإن هذه الآلية ترتبط بالعقد القانوني والسلوكي من نموذج هيكل التحالف. (3) أساليب إدارة هيكل التحالف: تعكس أساليب إدارة هيكل التحالف، والتي تمثل الآلية الثالثة، المنهجيات والتقنيات الفكرية لتعظيم العائد على الاستثمار في التحالف وضمان الاستمرارية والنجاح له (تومسون وستريكولاند، 2006، 232)، من خلال إدامة زخم الثقة وتسريع التعلم وإثراء الخبرة، لأن من العوامل التي تساهم في إطالة عمر التحالف هي التعلم والتقييم (Doz, 1996, 63).

وإطالة عمر التحالف يساهم في زيادة خلق القيمة والولاء (Anand & Khanna, 2000,) (301) ويرى الباحث أن هذه الآلية ترتبط بالعقد السلوكي والنفسي، وبالاستناد إلى الطروحات السابقة، يصور الباحث الجزء الأول من أنموذج هيكل حوكمة التحالفات:



شكل (2): آليات أنموذج هيكل الحوكمة

ثالثاً: ممارسات الأنموذج: المقصود بالممارسات نظرياً لأغراض الدراسة الحالية، مجموعة من الأعمال والواجبات والمهام المطلوب من أطراف التحالف أدائها، ويشكل مجموع أدائها تحقيق آليات أنموذج هيكل التحالف من جهة وتحديد المسؤوليات المطلوب التزام بها من قبل أطراف التحالف من جهة ثانية.

وفي ضوء تحليل محتوى الأدبيات المتخصصة، أمكن الباحث توصيف الممارسات وعلى النحو الآتي:

1. ممارسات آلية اختيار الحليف: ظهر من خلال تحليل المحتوى أن هناك شبه اتفاق بين

المصادر التي تم تحليلها على أن ممارسات هذه الآلية هي:

أ. **تحديد خصائص الحليف:** أن يكون (مساهم مساهمة فاعلة في بناء رؤية التحالف وعنصر نشط في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتمتع بالإيثار من خلال تقديم مصلحة التحالف على مصلحته الشخصية (هل وجونز، 2008، 648).

ب. **تحقيق التوافق الإستراتيجي:** التوافق الإستراتيجي هو الاتفاق المبدئي القانوني بين أطراف التحالف لتحديد الواجبات المهمات والمسؤوليات التي تحقق القيمة من وراء التحالف بعيداً عن المصالح الذاتية والأناية الشخصية (دوز وهامل، 2003، 119)، ومن أبرز الواجبات والمهمات لهذه الممارسة:

- تحديد الموقع التنافسي للحلفاء - قائد أم تابع أم جديد أم متأخر.

- تحديد ثبات أو تغير الموقع التنافسي عبر الزمن.

- تحديد التطور المحتمل للتحالف.

ج. **تشخيص منظور الحوكمة:** هناك ثلاثة منظورات لحوكمة التحالفات هي:

- المنظور المؤسسي: يقوم على افتراض مفاده، أن المنظمات تحاول أن تعتق وتتبني هياكل وعمليات وممارسات لمسايرة البيئة المؤسسية التي تعكس نظرة المجتمع إلى ما هو صحيح ومقبول وشرعي من السلوكيات والممارسات والأفعال (خليفة، 2001، 33).

- المنظور المتعلق بتكلفة التعاملات: يقوم هذا المنظور على افتراض مفاده، أن التحالف مع أطراف أخرى ينجم عنه تكاليف مضافة ومتنوعة لتغطية إبرام العقد والنفوض والإدارة والرقابة، وبالتالي فإن المنظمات تختار هيكل التحالف الذي يحقق أقل مجموع من نوعي التكاليف (الثابتة والمتغيرة) (Yasuda, 2003, 770).

- المنظور المستند على الموارد: يقوم هذا المنظور على افتراض مفاده، يحكم أركان التحالف الإستراتيجي ويحدد قيمته نوع الموارد الداخلة في التحالف وطبيعتها من حيث كونها موارد مستندة على الملكية أم موارد مستندة على المعرفة (العنزي وراضي، 2011، 100).

2. ممارسات آلية تصميم هيكل التحالف: ظهر من خلال تحليل المحتوى أن ممارسات هذه الآلية تشمل: (خليفة، 2001، 33، دوز وهامل، 2003، 147، العنزي وراضي، 2011،

(101

أ. تحديد النطاق التشغيلي: وهي الأنشطة والمهام التي يقوم بها شركاء التحالف.
 ب. توليف المساهمات: وتعني المنتجات أو التقنيات أو المعرفة الفنية والمعلومات التي سيساهم بها كل طرف من أطراف التحالف والتي من خلالها ستحدد توليفة المساهمات.
 ج. مصدر الحوكمة (حوكمة الأعراف المجتمعية أو حوكمة التشابه والتماثل، حوكمة السوق أو حوكمة القوة التنظيمية، حوكمة الملكية أو حوكمة المعرفة).

3. ممارسات آلية أساليب إدارة هيكل التحالف: تبين من خلال تحليل المحتوى أن ممارسات هذه الآلية، تتضمن:

أ. إدارة الفجوات: الفجوة تعني الفرق الحاصل بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، أو بين المستهدف والطموح، وهناك خمس أنواع من الفجوات ينبغي إدارتها هي (فجوة الثقة، وفجوة المهارات، وفجوة المهمات، وفجوة المعلومات، وفجوة الوقت) (دوز وهامل، 2003، 198).

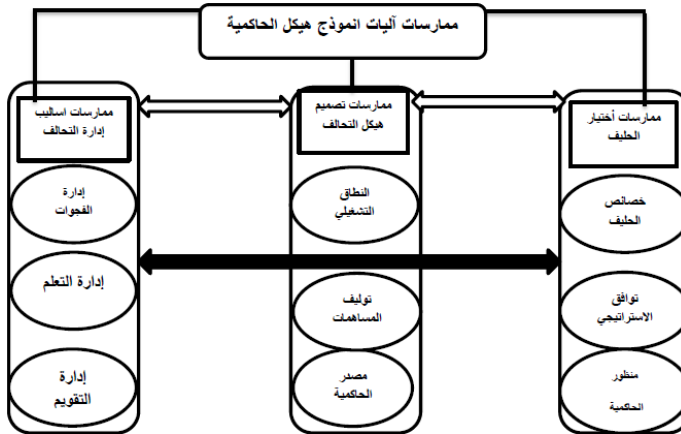
ب. إدارة التعلم: التعلم هو الكفاءة المتنامية بين الأفراد في إيصال وحل المشكلات بنجاح سواء على الأمد القصير أو الطويل (البغدادي والعبادي، 2010، 21)، وهذا يعني أن التعلم يسعى إلى زيادة وعاء الخبرة لضمان تعديل السلوك على أساسها، ويستند استنتاجاً هذا على أدبيات علم النفس الذهني التي تنص على أنه كلما زادت خبرة الأفراد في مجال ظاهرة معينة كانت الهياكل الذهنية أكثر تكاملاً، واستعداداً للتغيير (خليفة، 2001، 40)، ومن هذا المنطلق علينا إدارة التعلم أي تعميق الاستثمار في التعلم والعائد منه، وي طرح (Yves Doz) خمسة مجالات لإدارة التعلم هي (التعلم البيئي، والمهمة، والعملية، والمهارات والأهداف) (دوز وهامل، 2003، 201).

ج. إدارة التقويم: وتعني عملية فحص ومراجعة الآليات والممارسات والمسؤوليات وتحديد إيجابياتها لتعزيزها وسلبياتها لغرض تعديلها وتحسينها، وتشمل إدارة التقويم محورين هما تكوين القيمة وإدارة تقويم التوافق بين المتحالفين.

بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية دراسة نوعية غير تفاعلية

وبالإضافة من الطروحات السابقة، يصور الباحث الجزء الثاني من أنموذج هيكل

حوكمة التحالفات بالشكل (3).



ممارسات آليات أنموذج هيكل الحوكمة

رابعاً: **مسؤوليات الأنموذج:** نعرف المسؤوليات لأغراض الدراسة الحالية، بأنها مجموعة الالتزامات القانونية، والأخلاقية، والسلوكية، والنفسية، المطلوبة لإنجاز ممارسات أنموذج هيكل التحالفات.

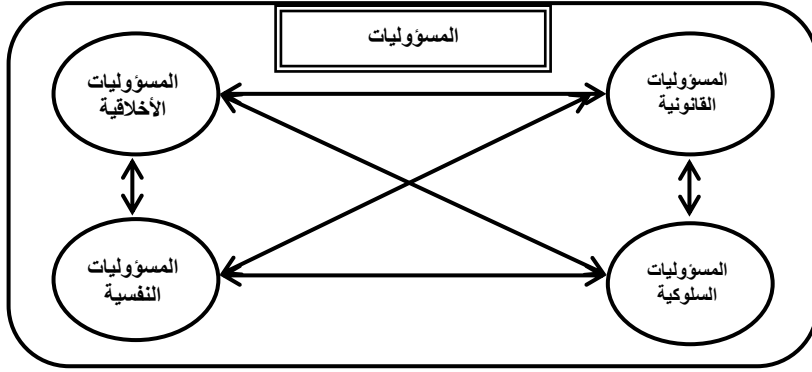
وفي ضوء تحليل محتوى الأدبيات المتخصصة، أمكن الباحث حصر المسؤوليات بالجدول

(1) أذناه: **جدول (1) مسؤوليات أنموذج هيكل التحالفات الإستراتيجية**

المسؤوليات القانونية	المسؤوليات الأخلاقية	المسؤوليات السلوكية	المسؤوليات النفسية
إبرام العقد القانوني	الثقة والتعاون	التجاح والتغلب على المناهضين	تحريك الدوافع
الالتزام على أولويات التكوين القيمة	الالتزام بالمحافظ على كينونة التحالف ومستقبله	دمج المهارات	تقبل الضغوط
الاتفاق على إدارة التحالف	الولاء للتحالف	توفير ظروف حفز التعلم	تنمية الابتكار
صعبة تقييم الموارد	توازن القوى واحترام الأطراف المتحالفة	دعم قادة التحالف	تطوير الأنماط المعرفية
حدود ونطاق التحالف	المشاركة بالمعرفة وينقله الخبرة	تطوير نظم الاتصال	تطوير الإبراه بعلم النفس الذهني
توزيع الحواك والتكاليف	العدالة والإنصاف	دعم فرق العمل	تعزيز السلوك الإيجابي
قيود المحافظ على الأسرار	الانضباط الذاتي	إدارة الوقت	تطوير النخيرة السلوكية
تحديد المهتمات والواجبات	الثقافية والنزاهة	إدارة التفاوض والصراع	التدريب على علم النفس المعرفي
آلية التشارك بالمعرفة والمعلومات	المسؤولية الاجتماعية	تعزيز التعلم	تطوير الشخصية
مرجعية حل الخلافات والتسويات	تجسيد قيم التحالف	إدارة الثقافة	بناء الضمير الحي

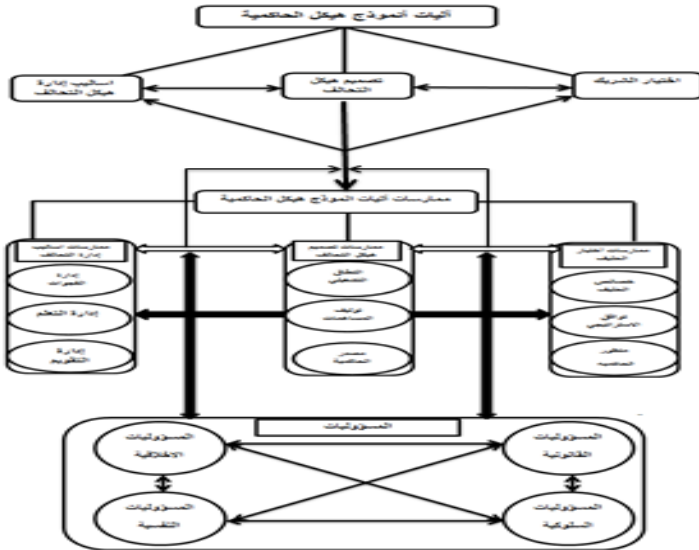
المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج تحليل المحتوى.

وفي إطار الطروحات السابقة، يصور الباحث الجزء الثالث من أنموذج هيكل حوكمة التحالفات بالشكل (4):



شكل (4) مسؤوليات إنموذج هيكل الحوكمة

خامساً : تكوين المعمارية النهائية لأنموذج: من خلال تجميع الأشكال (2، 3، 4) نحصل على الشكل (5).



شكل (5) المعمارية النهائية لإنموذج هيكل التحالفات

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات: في إطار طروحات الدراسة وتحليلاتها الفكرية، نستنتج ما يأتي:

1. ظهر أن التحالفات الاستراتيجية من المداخل الفكرية المعاصرة لمواجهة تحديات التنافسية العالية وكسب الميزة التنافسية.
2. تؤكد أنه برغم أهمية التحالفات الإستراتيجية إلا أنها تواجه العديد من المشكلات والعيوب ولعل أهمها تعارض الأهداف الإستراتيجية، وضعف الثقة الناجم من تسرب المعرفة، وتكاليف التنسيق.
3. تبين أن نسبة الفشل في التحالفات تصل إلى أكثر من (60%) وهي نسبة كبيرة وحرجة، وأحد أهم أسبابها هو غياب هكيل الحوكمة.
4. اتضح أن سبب محدودية وندرة التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات أوفشلها المبكر وقصر أعمارها، هو قصور في قدرة إستراتيجية الكليات على تسويق نفسها في سوق العمل من جهة وعوز في ثقافات التحالفات لدى المنظمات مرده ضعف الوعي والإدراك بأهمية هذه التحالفات وكذلك غياب الثقة وآليات التعاون والالتزام السلوكي والإطار القانوني.
5. تؤكد أن عملية تنشيط وتوسيع التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات بحاجة ماسة إلى هيكيل للتحالفات يحدد الآليات والممارسات والمسؤوليات.
6. تبين أن هكيل التحالفات الإستراتيجية ينتقل من بناء هرمي ووظيفي إلى بناء أخلاقي وقانوني وسلوكي ونفسي إذا انصهر في أنموذج مفاهيمي يحدد توجه حركيته ويفاعل بين آلياته وممارساته ومسؤولياته.

ثانياً: التوصيات: تأسيساً على استنتاجات الدراسة نقدم التوصيات التالية:

1. نشر ثقافة التحالفات الإستراتيجية عبر الورش التدريبية والحلقات النقاشية والندوات التفاعلية.
2. إجراء حلقة حوارية للأنموذج المقترح في هذه الدراسة، يدعى إليها أكاديميين ورجال أعمال لمناقشة فوائد الأنموذج ومآخذه للاستفادة منه كمنهجية تطبيقية.
3. تصميم مدونة لأخلاقيات التحالفات الاستراتيجية والثقة بها في إطار مضامين الدراسة الحالية، تكون بمثابة مرجعية للاهتمام بها لعقد التحالفات وتنفيذها وتقويمها.

4. إجراء دراسة ميدانية لاختبار صلاحية الانموذج المقترح في الدراسة الحالية .
5. إجراء دراسة لبيان أثر عناصر الانموذج المقترح في الدراسة الحالية على زيادة التحالفات الاستراتيجية .
6. إجراء دراسة لبيان أثر عناصر الانموذج المقترح في الدراسة الحالية على زيادة اعمار التحالفات الاستراتيجية والحد من ظاهرة الموت المبكر لها .

المصادر

أولاً: باللغة العربية.

1. البغدادي، عادل وهاشم، العبادي، (2010)، *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة*، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
2. تومسون، آرثر وستريكولاند، آيه، (2006)، *الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والحالات العلمية*، لم يذكر اسم المترجم، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت.
3. الحمود، نهاية، (2011)، *الحوكمة المؤسسة وأثرها على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن*، رسالة ماجستير في الإدارة، مقدمة إلى جامعة عمان العربية، عمان، غير منشورة.
4. خليفة، محمد عبد اللطيف، (2001)، *العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات*، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، **مجلد (8)، العدد (1)**، الكويت.
5. الخوادة، ناصر وعبد، يحيى، (2006)، *تحليل المحتوى في مناهج التربية الإسلامية وكتبها*، دار وائل للنشر، عمان.
6. الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي، (2009)، *إدارة الأعمال الدولية- منظور سلوكي وإستراتيجي*، دار اليازوري للنشر، عمان.
7. دوز، هامل، هامل، جاري، (2003)، *ميزة التحالف: فن تكوين القيمة من خلال الشراكة*، ترجمة نبيل محمد مرسي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
8. سادلر، فيليب، (2007)، *الإدارة الإستراتيجية*، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
9. صالح، أحمد علي، (2015)، *إدارة رأس المال البشري، مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار*، دار اليازوري للنشر، عمان.
10. صالح، أحمد علي، (2012)، *إدارة الأعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل*، دار وائل للنشر، عمان.
11. صالح، أحمد علي، (2009)، *دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في منظمات الأعمال*، فصل في كتاب إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات إعمال الألفية الثالثة، من إعداد زكريا الدوري وأحمد علي صالح، دار اليازوري للنشر، عمان.

12. الطائي، محمد عبد حسن والخفاجي، نعمة عباس، (2009)، **نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
13. العنزي، سعد علي وراضي، جواد محسن، (2011)، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر، عمان.
14. عودة، أحمد ملكاوي، فتحي، (1992)، **أساسيات البحث العلمي**، مكتبة الكتاني، اربد.
15. المنيزل، عبد الله والعنوم، عدنا، (2010)، **مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية**، دار إثراء للنشر، عمان.
16. هل، شارلز وجونز، وجارديث، (2008)، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، وإسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض.

ثانياً: باللغة الإنجليزية:

1. Anand, N., & Khanna, T., (2000). Do firms learn to create value? The Case study of Alliances, **Strategic Management Journal**, No. 21.
2. Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D., (2015). **International Business, Environments and operations**, 15th, ed., Pearson.
3. Dickson, P. & Weaver, K., (1997). Environment determinants and individual level moderators of Alliance use. **Academy of Management Journal**. No. 2.
4. Doz, Y., (1996), The Evolution of cooperation in strategic alliances. Initial Conditions or learning processes. **Strategic Management Journal**, No. 17.
5. Gomes, B., (1996). **The Alliances revolution**. Harvard University press, Cambridge.
6. Hitt, M. Ireland, R., & Hoskinsson, R., (2005). **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, South- Western Publishing, Ohio.
7. Hill, C., (2005), **International Business**, 5th, ed., Mc Graw-Hill, New York.
8. Jones, G., & Hill, J., (2010). **Theory of strategic Management with cases**, South-western Publishing, United kingdom.
9. Lorange, P., & Roos, J., (1995). **Why some strategic alliances succeed and others fail**, in Arthur Thompson & A. Strickland, **Readings in strategic management**, 5th, ed., IRWIN, Chicago.
10. Simonin, B., (1997). The Importance of collaborative knows how; An Empirical test of the learning organization, **Academy of management Journal**, No. 40.
11. Spanoos, L., (2005). Corporate governance in Greece developments and policy implications, **corporate governance: International Journal of Business in Society**, Vol. 5, No. 1.
12. Wheeln, T., & Hunger, J., (2015), **Strategic Management and Business Policy**, Person Education, New Jersey.
13. Yasuda, H., (2005). Formation of strategic alliances in High- Technology industries: Comparative study of the resource-based theory and transaction cost theory, **Technovation**, No. 25.