

التوجهات المعاصرة لمنظمات الأعمال في بناء الشراكات والتحالفات التسويقية في
سوق الأعمال العراقي – التركي

**Contemporary trends of business organizations in
building alliances and marketing partnerships in the
Iraqi-Turkish business market**

م.م. تمام سلمان خضر

م.م. مروة بدر زيا يوسف

قسم الادارة الصناعية/تخصص ادارة مشاريع
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

قسم المحاسبة/تخصص سلوك تنظيمي
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

Marwah Badr Zaya Yousif

Tamam Salman Khudhur

Baghdad College of Economic Sciences University

Department of Industrial Management

College of Administration and Economics

Baghdad University

ملخص البحث

تناول البحث توجهات منظمات الأعمال لأقليم كردستان العراق وتركيا نحو بناء علاقات التحالفات والشراكات في سوق الأعمال التي تضم مشترين وزبائن صناعيين مختلفين كأسواق الحكومة والمنتجين والباعة (الوسطاء) والمؤسسات غير الربحية والتي تشتري بهدف إنتاج أو تسهيل إنتاج سلعة أو خدمة أو عمليات إعادة البيع أو التوزيع .

ويأتي أهمية البحث من أهمية التحالفات والشراكات من خلال سعي منظمين أو أكثر الموجودة في نفس القطاع وتلك التي تنشط في قطاعات مختلفة لتكوين علاقات تكاملية وتبادلية وتعاملية والأفادة من الموارد

المشتركة والتخلي عن المنافسة المدمرة وبناء علاقات تعاونية طويلة الأمد ، فيما يهدف البحث للتعرف على أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الأقليم نحو توجيهها لسوق الأعمال التركية ومدى أدراكها أهمية هذا التوجه ، وشمل البحث مجموعة من منظمات الأعمال العراقية في الأقليم وتم حصر المعلومات والبيانات عن طريق أستبيان أعد لهذا الغرض ، وتم معالجة البيانات فيها بأساليب أحصائية محوسبة .

وخرج البحث بمجموعة من أستنتاجات وتوصيات التي تجيب على تساؤلات البحث وفرضياته والتي تنص (الى أي مدى تدرك منظمات الأعمال في أقليم كردستان التوجه الحديث في بناء تحالفات وشراكات في سوق الأعمال العراقي التركي؟)

الكلمات المفتاحية: سوق الاعمال ، الشراكات ، التحالفات .

Abstract

The research tackled the tendencies of the business organizations of the Kurdistan Region of Iraq and Turkey towards building alliances and partnerships in the business market, which includes various buyers and industrial clients such as government markets, producers, sellers and non-profit institutions, which are purchased for the purpose of producing or facilitating the production of a good or service.

The importance of the research comes from the importance of alliances and partnerships through the pursuit of two or more organizations in the same sector and those active in different sectors to form complementary, reciprocal and cooperative relations, benefit from shared resources, abandon destructive competition and build long-term cooperative relationships. Facing the business organizations in the region towards the direction of the Turkish business market and the extent of awareness of the importance of this trend, the research included a group of Iraqi business organizations in the region and the inventory of information and data through a questionnaire prepared for this purpose, Data were processed using computerized statistical means.

The research came out with a set of conclusions and recommendations that answer the research questions and hypotheses, which states (to what extent do business organizations in the Kurdistan region recognize the modern approach in building alliances and partnerships in the Iraqi-Turkish business market?).

Keywords: Business Market , Partnerships , Alliances .

المقدمة:

أختلف سوق الأعمال العراقي اليوم عما كان عليه في السابق نتيجة العولمة والتغيرات الخارجية التي طرأت في البلد ونتيجة هذه التأثيرات الخارجية وزيادة حدة التنافس أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل المستمر والجداد

لأكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقفها التنافسي في الاسواق أو لمجرد المحافظة على الوضع السوقي لمواجهة الضغوط للمؤسسات المنافسة او المحتملة

وبتزايد حدة المنافسة أفسحت المجال للمؤسسات للأهتمام بأستراتيجيات جديدة تمثلت في الشراكات والتحالفات وذلك لتوسيع نطاق عملها ، ففي ظل هذه العلاقات تغير أسلوب المنافسة من الأسلوب السلبي العدائي الى الأسلوب المتمثل بالتعاون والتنافس الأيجابي الذي للأطراف فرصة الحصول تقنيات جديدة وكذلك تطوير التقنيات الموجودة وتوسيع النطاق المحلي وأكتساب المزيد من المعرفة وأضافت ميزة للأعمال.

ومن هذا السياق تبنت العديد من المنظمات العالمية ومنها الرائدة هذه الأستراتيجيات التعاونية المتمثلة بالشراكات والتحالفات أذ رأّت من خلالها السبل لتحقيق أهدافها التوسعية وللحصول على المزيد من الموارد المالية ، ومن ناحية أنتشار هذه الأستراتيجيات في الشركات العالمية كأوروبا ، اليابان و أمريكا فمن الأولى أن تسعى المنظمات العربية المثقلة بالأزمات الى تبني أستراتيجيات التحالف والشراكات لتحقيق مصالح مشتركة.

فالشراكة هي علاقة تعارف بين طرفين مجهز وزبون أو شركة وشركة أخرى تتفق من خلالها تطوير قدرات الشركاء ، أما التحالف فهو مرحلة متقدمة من علاقة الشراكات بين شركة وشركة أخرى لتحقيق أهداف استراتيجية من خلال الجمع بين الموارد والخبرات .

ومن هنا تأتي أهمية البحث من أهمية الشراكات والتحالفات وعلى هذا الأساس تم تناول موضوع البحث الآتي التي توزعت هيكلته على أربع محاور متمثلة بالمحور الأول الذي تضمن منهجية البحث والمحور الثاني الجانب النظري والمحور الثالث بالجانب العملي والمحور الرابع والأخير بالأستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أن العلاقات في سوق الأعمال ممثلة بالشراكات والتحالفات تلعب دوراً محورياً ومهماً في الرؤيا المعاصرة والمستقبل منظمات الأعمال والزبائن في آنٍ واحد لما لها من منافع كبيرة ومهمة. وتفتش منظمات الأعمال المعاصرة في هذه الأيام على أثر تحرير الأقتصاد والمبادرات الفردية وتحرير الأسعار كجزء من ظاهرة العولمة . بما يقدم للزبائن من قيمة متميزة للمحافظة على علاقات طويلة الأمد، أذ أن مايرضي الزبائن هو حكم ضمن سياقات الخبرة أو التجربة وعدم الأعتداد على خيارات بسيطة خصوصاً وأن اسواق الاعمال تملك خصائص فريدة وتضم فنيين وأقتصاديين ومستخدمين يشترون لمنظمتهم على أختلافها ومن هذه الحقيقة تبرز مشكلة البحث عبر جملة سؤالية

وكالاتي : " ماهو مستوى أدراك منظمات الأعمال في إقليم كردستان لأهمية العلاقات (الشراكات والتحالفات) مع مثيلاتها المنظمات التركية ، وماهي المنافع والتحديات المتوقعة من هذه العلاقات ؟ "

ثانياً: أهداف البحث

أن توجه المنظمات في إقليم كردستان نحو إقامة شراكات وتحالفات مع المنظمات التركية يحقق أحد أو أكثر من المزايا المذكورة في أدناه :

- ١ . تحسين الموقع التنافسي للمنظمات في الإقليم أزاء المنظمات الأخرى المشابهة لها في الطبيعة والأختصاص .
- ٢ . تطوير علاقات مربحة مع الزبائن في سوق الاعمال.
- ٣ . تقديم قيمة أفضل الى سوق الأعمال كما يتوقعها الزبائن مما يساعد على بناءها في السوق وتطورها.
- ٤ . المساهمة في رسم أطار فكري وتطبيقي ضمن تجربة منظمات الأعمال في الإقليم في مجالات العلاقات مع المنظمات التركية في سياق الشراكات والتحالفات .

ثالثاً: أهمية البحث

يؤدي البحث أدوار مهمة تلخص بالآتي :

- ١ . بيان أهمية الدور الذي تلعبه علاقات الشراكة والتحالف في تمكين منظمات الاعمال في الإقليم.
- ٢ . التركيز على ترسيخ حقيقة إدارة العلاقات الفاعلة مع الشركاء والتحالفات .
- ٣ . كيف تكون المنظمات في الإقليم شريكاً جيداً وحليفاً يملك مهارات يساعدها على النجاح في سوق الأعمال .
- ٤ . ماهي التحديات والفرص التي تنشأ عندما تتعاون المنظمات في سياق الشراكة والتحالف.

رابعاً: مجتمع البحث وعينته

تم تحديد مجتمع البحث بالمنظمات التي تعمل في إقليم كردستان بمنظمات الحكومة والمؤسسات والوسطاء والمنتجين والتي تعمل في مختلف القطاعات .

وجرى أختيار عدد من منظمات الاعمال المذكورة بلغ عددها (٦) منظمة ذات طبيعة مختلفة شملت المصارف والجامعات والشركات التجارية ومنظمات لصناعة السلعة ، وتوزعت الى (٢٢) منظمة حكومية و(٣٤) منظمة أهلية ، وتم توزيع أستبانة الأستبانة على عدد من المدراء ومنهم في مستواهم في هذه المنظمات وبلغ عدد الأستمارات الموزعة (٥٦) أستبانة وزعت توزيعاً يدوياً والكترونياً.

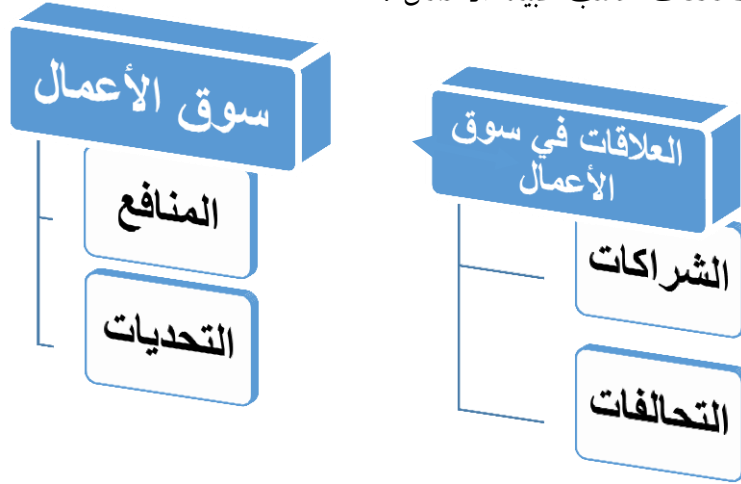
خامساً: الإنموذج الفرضي واستنباط الفرضيات

تم بناء إنموذج البحث في ضوء الدراسات العلمية السابقة التي أطلع عليها الباحثان في ذات الموضوع، والتي شملت علاقات الشراكة والتحالفات بين المنظمات في سوق الأعمال وما يتمخض منهما من منافع وتحديات المؤثرة في سلوك المنظمات وبناءً على ذلك وضع الباحثان فرضيات البحث الآتية:

١. الفرضية الأولى : نتوقع بأن العلاقات الجديدة في سوق الاعمال متمثلة في الشراكات والتحالفات بأنها ذات منافع لكافة أطراف العلاقة باختلاف طبيعة المنظمات.

٢. الفرضية الثانية : نتوقع بأن العلاقات (التحالفات والشراكات) لا تخلو من تحديات على سلوك اطراف العلاقة باختلاف طبيعة المنظمات .

٣. الفرضية الثالثة : هناك تباين في طبيعة المنافع والتحديات في عمل منظمات الأعمال في سوق الأعمال على اثر علاقات الشراكة والتحالفات حسب طبيعة الاعمال .



الشكل (١) الإنموذج الفرضي للبحث

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي

أجرى الباحثان التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول الى نتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكالآتي :

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وعرض مناقشة النتائج الاولية.

٢. اختبار مربع كاي (Chi-Square) واستخدام للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات.

٣. معاملات الارتباط ومعامل التحديد (R^2) لأختبار مدى التباين بين طبيعة المنظمات .

خلفية نظرية/ الشراكات والتحالفات

أن الحقبة الجديدة من التسويق في سوق الأعمال قد نبهت المنظمات الى إدارة علاقاتها من خلال مهارات خاصة لتطوير استراتيجيات أبداعية مع شركاء التحالف أذ أن قوى التنافس العالمية أعادت تشكيل طبيعة العمل الإداري وأدت الى ظهور طرق جديدة في تشكيل المنظمات وبناء العلاقات فيما بينها تقوم على أساس من التعاون البناء. ولذلك ظهرت أشكال تنظيمية جديدة في سوق الأعمال بصيغة الشراكات بين طرفين قد تكون مجهز وزبون ، أو شركة وشركة أخرى وقد تنتقل هذه العلاقة الى مرحلة متقدمة و تصبح العلاقة تحالفاً استراتيجياً والذي يميزه عن الشراكة نية الأطراف المتحالفة في التعاون طويل الأمد .

أن سوق الأعمال يشتمل على أفراد ومنظمات تكتسب سلع وخدمات لإنتاج سلع وخدمات أخرى تباع أو تأجر أو تجهز للآخرين. وأن هذا السوق يتضمن مشترين للعديد من أنواع الصناعات والأنتاج والبناء والنقل والاتصالات والصيرفة والمالية والزراعة والتعدين والمؤسسات العامة وأن الأهمية المتنامية للمنتجات والتسارع التكنولوجي والتعقيد المتزايد في أعمال الشركات وتغيير أذواق وحاجات الزبائن والتأثير الكبير لخدمات الحاسبات والادارة والمنافسة الكبيرة ، هذه العوامل سلطت الاضواء على الحاجة الى استراتيجيات اعمال جديدة تقوم على أساس الشراكات والتحالفات المبدعة.

أولاً: الشراكات

١. مفهوم الشراكة : وهي أحد أنواع العلاقات المهمة في سوق الأعمال بين مجهز وزبون أو بين شركة وشركة أخرى يتفق بموجبها جميع الأطراف على مجموعة من الألتزامات وتستند الى عملية التفاوض وفوى السوق . (Hutt and speh ,1998:109).

و تمتاز الشركات في الوقت الحاضر بسرعة في التغيير بفعل البيئة المحيطة بها وعلى هذه الشركات ان تجمع سوية افضل العناصر وافضل الممارسات لمجاراة هذا التغيير من هنا بدأ مفهوم الشراكة بين الشركات او القطاع العام والخاص او بين الشركات والمنظمات المحلية والدولية (90: 2018, Lia et al.) ، حيث عرفت الشراكة حسب قاموس New Webster بانها "رابطة تجمع بين الاشخاص الذين يشتركون في المخاطر والارباح في العمل بموجب عقد قانوني بينهم وقد استعمل لاول مرة هذا المفهوم في مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية في نهاية ثمانينات القرن الماضي (7: 2017, Dave et al.) وقد تم تعريفها بانها " تتمثل في كل اشكال التعاون ما بين مؤسسات او شركات معينة لمدة زمنية معينة المهدف منها تقوية فعالية المتعاملين في تحقيق الاهداف التي تم تحديدها وقد ياخذ شكل اقامة مشاريع جديدة او التعاون من اجل

زيادة الكفاءة الانتاجية او اي تعاون اخر الهدف منه تحقيق الارباح لكلا الطرفين وضمان حصة سوقية محليا ودوليا " (Keogh and Patton, 2016: 148)

٢. أهمية الشراكة : تحقق الشراكة التسويقية الاهمية الكبرى في تطوير قدرات الشركاء وذلك من خلال:

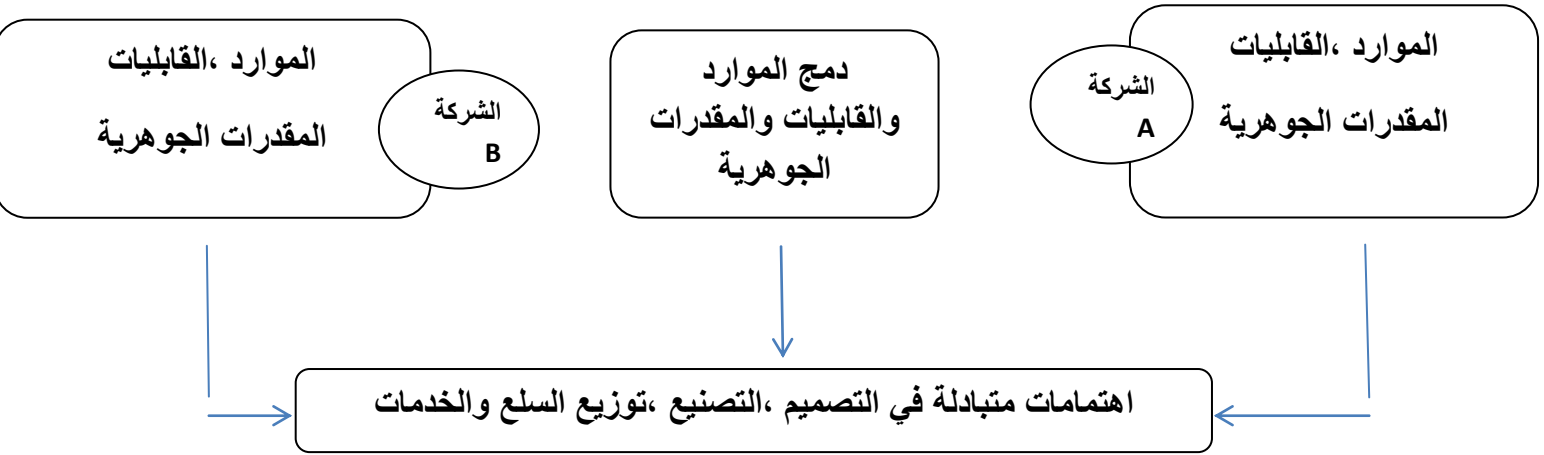
- تعدد وتنوع الفاعلين في عملية التنمية فعادة ما يوجد القطاع العام والخاص ومؤسسات التمويل والاعلام
- تبرز اهمية العمل الجماعي لتحقيق اهداف محددته متفق عليها مسبقا في مجال التسويق
- تساعد على توزيع المعلومات وتدفعها بشكل سليم وشفاف ومعرفة جميع الحقائق
- تحث على المصادقية وتخفيض المخاطر الى اقل ما يمكن (Daft,2004:172)
- معرفة اكثر بالسوق وبالمتعاملين فيه بما يضمن حصة سوقية متميزة
- اعادة توزيع الادوار والمسؤوليات بين الشركاء وبما يحقق الاتصال الافضل وتعميق التفاهم بينهم بما يضمن تدفق المعلومات التسويقية
- معرفة اكثر باحتياجات الزبائن لتلبية رغباتهم والتطلع الى
- بناء استراتيجية تسويق ناجحة لتحقيق اهداف محددته مسبقاً (, Mert and Pattberg 2017:234)

٣. أسباب اللجوء الى أسلوب الشراكة

قد تلجأ بعض الشركات والمنتجين الى أسلوب الشراكات حينما تشعر بضعف قدراتها المالية والمادية او لغرض الوقوف بوجه المنافسة وطمعاً بنسب نمو اعلى ، والرغبة في الحصول على اسواق جديدة وتجاوز نمط الإدارة التقليدية الى إدارة جماعية (الأشقر، ٢٠٠٧ : ١١٩) .

وفي منظمات اخرى فإن هدف الشراكات تقليل حجم قوائم المجهزين وأن الشريك الذي يتم اختياره يجب ان يقدم وعوداً في التسليم خالية من العيوب ومجدولة كما في نظام (just in time) (Méndez et al.,) (181 : 2016) ، ولا يتم تحديد الاسعار في ضوء آليات السوق فحسب ، بل نتيجة تفاوض يستند على الاعتماد المتبادل بالنسبة للجودة والتسليم والدعم التقني وتطوير المنتج والتبادل المفتوح للمعلومات حيث يؤدي الألتزام بهذه الوعود بحيث تصبح الحدود بين الشركات أكثر شفافية وتفاعل الفرق متعددة الوظائف لتبادل الأفكار من أجل تحسين الكفاءة والفاعلية وتقديم قيمة جديدة بأن واحد . (Hutt and speh,1998:119) .

١. مفهوم التحالف (Alliance Concept): يمكن توضيح المفهوم العام للتحالف كبديل يجب استغلاله وذلك لتحقيق اهداف مشتركة لجهتين او اكثر حيث تم اللجوء اليه في ظل الركود الاقتصادي لاعادة انعاشه ، لقد تم طرح الكثير من التعريفات الخاصة بالتحالفات من قبل الباحثين ، فقد عرف النجار التحالف بانه " سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، و لاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة بالفرص أو التهديدا" (النجار ، ١٥:١٩٩٩) ، وعرف Thompson & Strickland التحالف " هو اتفاق للتعاون بين منظمات من القطاع نفسه في مجال البحوث ،التقانة ،تسهيلات الانتاج والتسويق وهذا تعريف واسع يشمل العديد من الانشطة والفعاليات" (Thompson & Strickland ,2003:194)



شكل (٢) مفهوم التحالفات

(المصدر : العيساوي ، محمد حسين والعارضى ، جليل كاظم ، ٢٠١٢ ، الادارة الاستراتيجية المستدامة ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان : 720)

وفي البيئة الديناميكية يقوم مدراء التسويق ببناء علاقات وثيقة مع منظمات أخرى لتوسيع حدودها الرسمية والتحالف بذلك يعني ارتباط رسمي طويل الأمد وأستثمارات مشتركة بين منطمتين أو أكثر ومشاركة بالموارد والقدرات لتحقيق اهداف متفق عليها بين الطرفين. (k. Stouthuysen et al., 2017:52). ومن هنا فأن التحالف هو مرحلة متقدمة من علاقات الشراكة بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف ربط الخبرة بالموارد . ولأجل نجاح توجهات المنظمات نحو التحالف لابد من تطوير الفهم المشترك بين اطرافه وأعتماد المنهج المرن وأحداث تكامل على المستويات الاستراتيجية التكتيكية والتشغيلية والتكامل ما

Kavusan et al., 2016: ونشر الوعي الثقافي في كافة مستويات الأعمال. (2158)

كما أن وجود التحالف يمثل كمجذاف لا يمكن للمؤسسات تجاهله، لأنها لا تستطيع العيش أو البقاء في انفرادية أو في استقلالية تامة بنشاطها لان العزلة كانت في اغلب التجارب سبباً أساسياً للفشل. ولتوضيح هذا يجب التطرق لخصائص التحالف وقد بين (الطائي والخفاجي، 2009) مجموعة من خصائص التحالفات وهي :

- 1 - انها تتضمن علاقات شراكة بعيدة الامد
- 2 - الالتزام بتخصيص الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة لتطوير افكار مشاريع جديدة
- 3 - طبيعة المشاريع ذات سيناريوهات استراتيجية
- 4 - تقاسم الوفورات وتعظيم القيمة المضافة الى اعمال المتحالفين
- 5 - انها استجابة للتغير البيئي عامة والتغير التكنولوجي خاصة
- 6 - تتطلب حشد طاقة عقول المتحالفين تصورا وتفكيراً وسلوكاً استراتيجياً
- 7 - بناء منظومة علاقات تعاونية بعيدة الامد ذو توجه تعاوني يسودها قدر عال من الثقة بين المتحالفين والاطراف ذوي المصالح بصيغة التحالف الاستراتيجي
- 8 - تحكمها فلسفة تحسين الجودة وتخفيض الكلف وتقاسم المخاطر (الطائي والخفاجي، 2009 : 260)

١- العوامل التي سرعت لجوء الشركات للتحالفات

(Factors that Accelerated Asylum Companies for Alliances)

إن الذي زاد من اهتمام المنظمات بمفهوم التحالفات هو التحديات التي واجهتها والتي زادت من حدة المنافسة في الأسواق، ولعل من أهم هذه التحديات ما يعرف بالعمولة (Globalization)، وما يعرف بالتجارة الإلكترونية (E-Commerce)، وتأثير هذه العوامل لا يزال مستمراً، وفيما يأتي توضيحاً لتأثير هذه العوامل:

١- تأثير العمولة (Globalization):

كانت العمولة نتيجة طبيعية لسياسات الدول المتطورة صناعياً التي سعت لتحرير الاقتصاد وجعل السوق الذي تعمل فيه الشركات سوقاً عالمية، وقد كان للعمولة تأثيراً كبيراً في الإدارة الاستراتيجية وبالتالي التحالف الإستراتيجي، وأهم أبعاد هذه الظاهرة: (أبو الفضل وآخرون، ٢٠٠٤ : ٢١١ - ٢١٢)

- أ. المنافسة الشرسة للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي.
- ب. زادت حركة الإندماجات الإقليمية والعالمية، حيث لم تعد وسائل التوسع والنمو التقليدية ناجحة بشكل كبير مما دفع الشركات للتوجه نحو اقتناء الشركات القائمة أو الدخول بالتحالفات.
- ج. زاد الإهتمام بمعايير الجودة (الأيزو - ISO) في كل من الإنتاج والشكل التنظيمي للمنظمة حيث لم يعد الشكل البيروقراطي صالحاً للتجاوب مع البيئة العامية.

٢- التجارة الالكترونية (E-Commerce):

يقصد بالتجارة الألكترونية على انها مجموعة متكاملة من عمليات انتاج وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل الكترونية متطورة ، ولعل من أهم إتجاهات التأثير للتجارة الألكترونية على المنظمات:

أ. إرغام الشركات على تغيير وتحويل ذاتها : حيث أسهم الإنترنت ، ومن ثم التجارة الألكترونية في تمكين المنظمات من إقامة شبكة الكترونية للإرتباط مباشرة مع الزبائن والمجهزين والشركاء.

ب. تفكيك قنوات التوزيع الوسيطة التقليدية : إذ لم تعد الشركات بحاجة الى وسطاء ؛ مثل وكلاء وتجار الجملة أو التجزئة، والسبب هو العلاقة المباشرة مع الزبائن مما يسمح بإقامة علاقات أفضل مع الزبائن.

ج. تغيير شكل التنافس: فكل من الشركات التي تعتمد على تكنولوجيا عالية والشركات التقليدية أخذت تستخدم الإنترنت لتكون أكثر كفاءة وإبداعاً. (جرادات، ٢٠١٣، ٤٦)

د. تغيير الحدود التقليدية للشركات: غير الإنترنت الحدود التقليدية بين المجهز الذي يوافر المواد الأولية، والمنتج، والزبون؛ كما بدأت الشركات المتنافسة ترتبط ببعضها البعض وتحصل على معلومات عن الخطط العملية والعمليات الداخلية لبعضها البعض .

هـ. أصبحت المعرفة مورداً أساسياً ونادراً وضرورياً لتحقيق ميزة تنافسية فالموارد والأصول المادية التقليدية التي تهتم بها الأنظمة المحاسبية التقليدية أصبحت تشكل نحو ٠ الثمانينيات، في حين تشكل الأصول غير المادية النسبة الأكبر الآن وهذه تشمل رأس المال البشري كمهارات ومعارف العاملين ، والمعارف حول العمليات ، وغيرها (Bouncken, et al. 2018:193)

ثالثاً: أثر علاقات الشراكة والتحالف

أن الشراكات والتحالفات توفر خيارات متعددة تستند الى القيمة أو الميزة التنافسية التي توفرها العلاقات الجديدة بين الأطراف المشاركة أو المتحالفة وهم يسعون الى تحقيق منافع وفوائد كثيرة لصالح أطراف العلاقة ويمكن أجمالها بالآتي : (Dyer ,H. Jeffry,1996:47)

١. يساعد أطراف العلاقة من الوصول الى أسواق جديدة بالمنتجات الحالية مما يؤدي الى توسيع حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية
 ٢. إمكانية استخدام تكنولوجيا جديدة لتحقيق تفرد في الإنتاج
 ٣. الوصول الى اقتصاديات الحجم عن طريق الجمع بين أنشطة التصنيع والبحث والتطوير أو الأنشطة التسويقية .
 ٤. يساعد الأطراف في العلاقة الجديدة من الوصول الى السوق بوقت مبكر قياساً بالمنظمات الأخرى مما يوفر فرص تحقيق مكانة سوقية قوية قياساً للمنظمات الأخرى
 ٥. الدخول في علاقات الشراكات والتحالفات يقلل من شبح المخاطرة وتقليل آفاق التكاليف مما ينعكس على أسعار مخرجات المنظمة (سلعة ، خدمة).
- وحسب (Roy Widden ,2005:12) . تضيف علاقات التعاون هذه منافع أخرى كالبقاء في السوق فترة أطول وحماية الحصة السوقية وإمكانية تلبية حاجات ورغبات الزبائن وإمكانية الأبداع والابتكار وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى وخلق بيئة ديناميكية التغير وتوظيف أمثل للموارد.

رابعاً : تحديات الشراكات والتحالفات

تواجه إدارة الشركات مجموعة من التحديات رغم المنافع والآثار الجمة التي تحضى بها من الشراكات والتحالفات ، إذ قد لا تكون هذه العلاقات الجديدة على قدر من التوقعات وقد تؤدي الى مشاكل وصعوبات يمكن أجمالها بالآتي :

١. تحديات العقد Contract Challenges

وهنا تجري عمليات تفاوض بين الأطراف المتحالفة للوصول الى مجالات واسعة للتعاون الا انه لا يمكن ان يغطي جميع القضايا وربما تحصل الغايات بعد أنجاز العلاقات الجديدة في الشراكة أو التحالف (O'Dwyer and Gilmore , 2018: 65)

٢. حماية الأصول Prptecting core Assets

قد تؤدي العلاقات الجديدة الى حصول توتر بين الشريك مع أحد الاطراف نتيجة دخولهم في تحالفات أخرى إذ قد يكون الشريك الآخر من المنافسين له علاقات مع منافسين آخرين ولذلك تظهر صعوبة في تحقيق عملية التوازن بين المصلحة والثقة بالشريك (Niesten, and Jolink, 2018:227)

تؤدي الشراكات والتحالفات الى خلق قيمة جديدة من خلال ربط فعال للقدرات الجوهرية للشركة مع نظيراتها في بلد آخر وفي بعض الأحيان لا تتوافق أنظمة وهياكل الأطراف مما يصعب اتخاذ القرارات وعدم كفاءة وأحباط للتحالف أو الشراكة . (Yoshion and Rangan, 1995:3) .

المحور الثالث الجانب العملي

أولاً : الوصف الأحصائي للمتغيرات وأختبار الفرضيات

تم وصف متغيرات البحث بأستعمال الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، ومن ثم أختبار مربع كاي لتحديد معنوية الاجابات. ويبين الجدول () ملخص نتائج الوصف الأحصائي ومربع كاي للسؤال الأول

أ- توجهات بناء الشراكات والتحالفات

١. يظهر من الجدول (1) أن نسبة (27%) من أفراد عينة القطاع الحكومي تتفق على أن علاقات الشراكات والتحالفات تتطلب ربط الموارد والقدرات بالخبرات للمشاركين بالعلاقة في حين كانت نسبة (61%) من القطاع الاهلي في ذات الاتجاه ، هذا يؤثر ميل القطاع الاهلي نحو الشراكات والتحالفات، كما أن قيمة الوسط الحسابي تساوي (2.09) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2) بقليل وبأنحراف معياري (0.68) وهذا يوضح بأن اجابات عينة البحث تتجه نحو الأتفاق وبدرجة ضعيفة بالنسبة للقطاع الحكومي في حين كان القطاع الأهلي على عكس ذلك. كما ظهرت قيمة χ^2 المستخرجة (6.994) أكبر من القيمة الجدولية البالغة (5.99) تحت درجة حرية (2) ومستوى معنوية (0.05) فهذا يعني أن الفرق ذو دلالة معنوية وأن قيمة χ^2 خارج المدى المحدد بالقيمة الجدولية، وبالتالي فإن أختلاف القطاع يؤثر على رأي عينة البحث في مجال ربط علاقات الشراكة والتحالف بالموارد.

الجدول (1) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الأول

" بناء علاقات الشراكات والتحالفات تتطلب ربط الموارد والقدرات بالخبرات لدى الأطراف المشاركة"

	Q1			Total	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
	1 (اتفق)	2 (متوسط)	3 (اتفق)			
حكومي	Count 4	12	6	22	2.09	0.68
% within	18.2%	54.5%	27.3%	100.0%		
% within q1	44.4%	60.0%	22.2%	39.3%		
% of Total	7.1%	21.4%	10.7%	39.3%		
اهلي	Count 5	8	21	34	2.47	0.75
% within	14.7%	23.5%	61.8%	100.0%		
% within q1	55.6%	40.0%	77.8%	60.7%		
% of Total	8.9%	14.3%	37.5%	60.7%		
Total	Count 9	20	27	56	2.32	0.74
% within	16.1%	35.7%	48.2%	100.0%		
% within q1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	16.1%	35.7%	48.2%	100.0%		

٢. أتضح من الجدول (2) أتفاق عينة البحث من القطاع الحكومي والأهلي على ان الشراكات والتحالفات تتطلب علاقات يتعارف بها جميع الأطراف بهدف خلق قيمة جديدة وبنسبة (54%) من القطاع الحكومي تدعم هذا الأتجاه

أزاء نسبة (41%) من الأهلي ، كما ظهرت قيمة الوسط الحسابي (2.36) للقطاع الحكومي و (2.29) للقطاع الأهلي وهما أكبر من الوسط الفرضي بأحرف معياري (0.79) و(0.68) وهما باتجاه الأتفاق نحو العلاقات فيما ظهرت قيمة Chi^2 المستخرجة (2.230) وهي أصغر من القيمة الجدولية (5.99) بدرجة حرية (2) وثقة (0.05) وهذا يؤكد على أن الفروقات ليست معنوية ، وبهذا الأختلاف نقبل فرضية كون طبيعة القطاع لا تؤثر على نتائج توجهات الشركات نحو الشراكات والتحالفات .

الجدول (٢) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الثاني

"تتطلب الشراكات والتحالفات علاقة يتعارف بها جميع الأطراف بمحدف خلق قيمة جديدة بدلاً من علاقة لتبادل"

	Q2			Total	الوسط الحسابي	الأحرف المعياري
	1 (لا أتفق)	2 (محايد)	3 (أتفق)			
حكومي	Count 4	6	12	22	2.36	0.79
% within	18.2%	27.3%	54.5%	100.0%		
% within q2	50.0%	27.3%	46.2%	39.3%		
% of Total	7.1%	10.7%	21.4%	39.3%		
أهلي	Count 4	16	14	34	2.29	0.68
% within	11.8%	47.1%	41.2%	100.0%		
% within q2	50.0%	72.7%	53.8%	60.7%		
% of Total	7.1%	28.6%	25.0%	60.7%		
Total	Count 8	22	26	56	2.32	0.71
% within	14.3%	39.3%	46.4%	100.0%		
% within q2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	14.3%	39.3%	46.4%	100.0%		

٣. يتضح من الجدول (3) أن الوسط الحسابي بلغ (2.32) وهو أكبر من الوسط الفرضي وبأحرف معياري (0.87) وأن آراء عينة البحث باتجاه الأتفاق النسبي فيما كان الوسط الحسابي لدى القطاع الأهلي (2.44) وبأحرف معياري (0.70) وهو أقرب الى الأتفاق فيما كانت قيمة Chi^2 المستخرجة تساوي (2.318) وهي أصغر من القيمة الجدولية (5.99) بدرجة حرية (2) وتحت مستوى معنوية (0.05) مما يعني أن الفروقات غير معنوية وعليه فأن آراء عينة البحث تأتي منسجمة مع نوع القطاع وأن الأخير يؤثر على توجهات نحو متطلبات الشراكات والتحالفات الأتصالات والبنى التحتية لتعزيز المعرفة وأما يؤكد ذلك كون نسبة (50%) من اجابات عينة القطاع الحكومي و(55%) من القطاع الأهلي باتجاه تعزيز ونقل المعرفة

الجدول (3) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الثالث

"يتطلب التحالف والشراكات شبكة أتصالات شخصية وبنية تحتية لأتصالات الداخلية لتعزيز ونقل المعرفة بين الأطراف"

	Q3			Total	الوسط الحسابي	الأحرف المعياري
	1 (لا أتفق)	2 (محايد)	3 (أتفق)			
حكومي	Count 6	5	11	22	2.23	0.87
% within	27.3%	22.7%	50.0%	100.0%		
% within q3	60.0%	31.3%	36.7%	39.3%		
% of Total	10.7%	8.9%	19.6%	39.3%		
أهلي	Count 4	11	19	34	2.44	0.70
% within	11.8%	32.4%	55.9%	100.0%		
% within q3	40.0%	68.8%	63.3%	60.7%		
% of Total	7.1%	19.6%	33.9%	60.7%		
Total	Count 10	16	30	56	2.36	0.77
% within	17.9%	28.6%	53.6%	100.0%		
% within q3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	17.9%	28.6%	53.6%	100.0%		

٤. يوضح الجدول (4) أن نسبة الاتفاق على تطوير الفهم المشترك لدى أطراف العلاقة (54%) و(47%) للقطاع الحكومي والاهلي على التوالي وهي نسب عالية قياساً بنسب عدم الاتفاق (13%) و (11%) لكلا القطاعين ، فيما كان الوسط الحسابي (2.41) وبأنحراف معياري (0.73) للقطاع الحكومي و(2.35) للقطاع الاهلي وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (2) وهذا يعني أن كلا القطاعين لديهم فهم لمتطلبات الشراكة والتحالف، هذا وقد ظهرت قيمة χ^2 (0.499) وهي أصغر من الجدولية البالغة (5.99) بدرجة حرية (2) مما يعني أن الفروقات ليست معنوية وأن كلا القطاعين لديهم فهماً مشتركاً.

الجدول (4) نتائج الوصف الإحصائي للسؤال الرابع

"تقوم عملية الشراكات والتحالفات على أساس تطوير الفهم المشترك لدى الأطراف جميعاً"

		Q4			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	3	7	12	22	2.41	0.73
	% within	13.6%	31.8%	54.5%	100.0%		
	% within q4	42.9%	33.3%	42.9%	39.3%		
	% of Total	5.4%	12.5%	21.4%	39.3%		
اهلي	Count	4	14	16	34	2.35	0.69
	% within	11.8%	41.2%	47.1%	100.0%		
	% within q4	57.1%	66.7%	57.1%	60.7%		
	% of Total	7.1%	25.0%	28.6%	60.7%		
Total	Count	7	21	28	56	2.38	0.70
	% within	12.5%	37.5%	50.0%	100.0%		
	% within q4	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	12.5%	37.5%	50.0%	100.0%		

٥. يوضح الجدول (5) أن نسبة اتفاق أفراد عينة البحث (40%) و (52%) على ضرورة التكامل الاستراتيجي في التحالفات والشراكات ولكلا القطاعين على التوالي وشكلت نسبة عدم الاتفاق (18%) و (11%) وكما ظهر الوسط الحسابي (2.23) و(2.41) للقطاع الحكومي والاهلي على التوالي وهما أكبر من الوسط الفرضي البالغ (2) وهذا يعني وجود اتساق بين أجابات العينة نحو الاتفاق، وبلغ χ^2 (0.898) وبدرجة حرية (2) ومستوى ثقة (0.05) وهذا اصغر من القيمة الجدولية ، مما يعني أن الفروق ليست معنوية وأن القطاع يمارس دوره في تحديد العلاقة بين الشراكات والتحالفات والتكامل الاستراتيجي.

الجدول (5) نتائج الوصف الإحصائي و χ^2 للسؤال الخامس

تستند الشراكات والتحالفات على تكامل استراتيجي لتحديد الأهداف العامة ومناقشة التغيرات التي تحدث.

		Q5			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	4	9	9	22	2.23	0.75
	% within	18.2%	40.9%	40.9%	100.0%		
	% within q5	50.0%	42.9%	33.3%	39.3%		
	% of Total	7.1%	16.1%	16.1%	39.3%		
اهلي	Count	4	12	18	34	2.41	0.70
	% within	11.8%	35.3%	52.9%	100.0%		
	% within q5	50.0%	57.1%	66.7%	60.7%		
	% of Total	7.1%	21.4%	32.1%	60.7%		
Total	Count	8	21	27	56	2.34	0.72
	% within	14.3%	37.5%	48.2%	100.0%		
	% within q5	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	14.3%	37.5%	48.2%	100.0%		

٦. يظهر بأن نسبة (45%) من القطاع الحكومي و(64%) من القطاع الأهلي بأتجاه تخطيط الأنشطة اللازمة لغرض الشراكات والتحالفات وهي نسبة جيدة إذا ما توزعت مع نسبة عدم الاتفاق لكلا القطاعين على التوالي (9%) و(14%)

كما أتضح بأن الوسط الحسابي (2.36) و(2.50) للقطاعين على التوالي وهما أكبر من الوسط الفرضي وبأنحراف معياري (0.66) و (0.75) وهودليل على اتفاق جيد في المنظمات المبحوثة كما ظهرت قيمة Chi^2 (3.924) وهي اصغر من القيمة الجدولية بدرجة حرية (2) ومستوى معنوية (0.05) مما يؤكد عدم معنوية الفروقات وأن طبيعة القطاع ليس لها دور في ترتيب الأنشطة ونقل المعرفة.

الجدول (6) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال السادس

"تتطلب الشراكات والتحالفات تخطيط الأنشطة ونقل المعرفة"

	Q6			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	1 (لااتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	2	10	10	22	
	% within	9.1%	45.5%	45.5%	100.0%	2.36
	% within q6	28.6%	58.8%	31.3%	39.3%	0.66
	% of Total	3.6%	17.9%	17.9%	39.3%	
اهلي	Count	5	7	22	34	
	% within	14.7%	20.6%	64.7%	100.0%	2.50
	% within q6	71.4%	41.2%	68.8%	60.7%	0.75
	% of Total	8.9%	12.5%	39.3%	60.7%	
Total	Count	7	17	32	56	
	% within	12.5%	30.4%	57.1%	100.0%	2.45
	% within q6	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.71
	% of Total	12.5%	30.4%	57.1%	100.0%	

٧. يعكس الجدول (7) نتائج أجابات عينة البحث حول التكامل التشغيلي للمعلومات والموارد لتنفيذ الاعمال حيث ظهر نسبة اتفاق (31%) للقطاع الحكومي و(50%) للقطاع الاهلي ونسبة رفض (36%) للقطاع الحكومي و(14%) للقطاع الاهلي وهذا يعكس طبيعة الإدارة في كلا القطاعين. بينما ظهرت قيم الوسط الحسابي (1.95) للقطاع الحكومي وهي أقل من الوسط الفرضي وهذا يعني أتجاه عينة البحث نحو حالة عدم الاتفاق فيما كان الوسط الحسابي للقطاع الاهلي (2.35) أكبر من الوسط الفرضي متجهاً نحو الاتفاق، أما قيمة Chi^2 فكانت (3.777) وهي اصغر من الجدولية البالغة (5.99) بدرجة حرية (2) مما يعني عدم معنوية النتائج فعليه فأن طبيعة القطاع ليس لها تأثير واضح على هذا الجانب

الجدول (7) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال السابع

"تتطلب الشراكات والتحالفات تكامل تشغيلي يوفر المعلومات والموارد والاشخاص لتنفيذ الاعمال"

	Q7			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	1 (لااتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	8	7	7	22	
	% within	36.4%	31.8%	31.8%	100.0%	1.95
	% within q7	61.5%	36.8%	29.2%	39.3%	0.64
	% of Total	14.3%	12.5%	12.5%	39.3%	
اهلي	Count	5	12	17	34	
	% within	14.7%	35.3%	50.0%	100.0%	2.35
	% within q7	38.5%	63.2%	70.8%	60.7%	0.73
	% of Total	8.9%	21.4%	30.4%	60.7%	
Total	Count	13	19	24	56	
	% within	23.2%	33.9%	42.9%	100.0%	2.20
	% within q7	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.79
	% of Total	23.2%	33.9%	42.9%	100.0%	

٨. يوضح الجدول (8) أن نسبة من يتفق على ضرورة تكامل الأشخاص في علاقات الشراكات والتحالفات بهدف خلق القيمة العالية في القطاع الحكومي (59%) و(47%) في القطاع الاهلي ونسبة كلية (51%) من العينة فيما ظهر الوسط الحسابي لكلاهما بقيمة (2.50) و(2.32) وهما أكبر من الوسط الفرضي (2) مما يدل على وجود اتساق واتفاق على هذا الجانب. وظهرت قيمة Chi^2 (0.864) وهي أصغر من الجدولية البالغة (5.99) بدرجة حرية (2) مما يؤكد عدم معنوية الفروقات وأن طبيعة القطاع لاتمارس دور مختلف في فهم تكامل الاشخاص للتعلم وخلق القيمة.

الجدول (8) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الثامن

"ضرورة تكامل الأشخاص في اطراف التشارك والتحالف ليتم التعارف والتعلم وخلق القيمة"

	Q8			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	2	7	13	22	2.50
% within	9.1%	31.8%	59.1%	100.0%		
% within q8	28.6%	35.0%	44.8%	39.3%		
% of Total	3.6%	12.5%	23.2%	39.3%		
اهلي	Count	5	13	16	34	2.32
% within	14.7%	38.2%	47.1%	100.0%		
% within q8	71.4%	65.0%	55.2%	60.7%		
% of Total	8.9%	23.2%	28.6%	60.7%		
Total	Count	7	20	29	56	2.39
% within	12.5%	35.7%	51.8%	100.0%		
% within q8	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	12.5%	35.7%	51.8%	100.0%		

٩. يبين الجدول (9) بأن نسبة أتفاق القطاع الاهلي على ضرورة وجود تكامل ثقافي ومهارات لحل الخلاف في الشراكات والتحالفات أكبر من القطاع الحكومي وبنسبة (52%) للقطاع الاهلي و(36%) للقطاع الحكومي ويعود ذلك بسبب طبيعة الادارة للقطاع. فيما كانالوسط الحسابي لكلاهما أكبر من الوسط الفرضي وانحراف معياري(0.73) و(0.74) على التوالي وبأتجاه الاتفاق وظهرت قيمة Chi^2 (1.502) وهي أصغر من القيمة الجدولية مما يعني عدم معنوية الفروقات وأن طبيعة القطاع لاتمارس تأثيراً في جانب التكامل الثقافي لحل الخلافات

الجدول (9) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال التاسع

تستند الشراكات والتحالفات على تكامل ثقافي لأمتلاك مهارات ووعي ثقافي لحل الخلافات

	Q9			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	4	10	8	22	2.18
% within	18.2%	45.5%	36.4%	100.0%		
% within q9	44.4%	47.6%	30.8%	39.3%		
% of Total	7.1%	17.9%	14.3%	39.3%		
اهلي	Count	5	11	18	34	2.38
% within	14.7%	32.4%	52.9%	100.0%		
% within q9	55.6%	52.4%	69.2%	60.7%		
% of Total	8.9%	19.6%	32.1%	60.7%		
Total	Count	9	21	26	56	2.30
% within	16.1%	37.5%	46.4%	100.0%		
% within q9	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
% of Total	16.1%	37.5%	46.4%	100.0%		

١٠ . يبين الجدول (10) أن نسبة أتفاق افراد العينة لكلا القطاعين الحكومي والاهلي كانت بنسب مقبولة إذ بلغت (36%) و(44%) على التوالي وبوسط حسابي (2.17) و (2.26) وهما اكبر من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يعني الاتجاه بالاتفاق في حين ظهرت قيمة Chi^2 (1.676) اصغر من القيمة الجدولية البالغة مما يعني عدم معنوية الفروقات وان اختلاف القطاع ليس له تأثير في بيان طبيعة العلاقة في تحقيق التوازن بين الثقة بالشريك وحماية اصول الشركة.

الجدول (10) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال العاشر

تتطلب علاقات الشراكة والتحالف تحقيق التوازن بين الثقة بالشريك وحماية المصالح وأصول الشركة

		Q10			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	2	12	8	22	2.27	0.63
	% within	9.1%	54.5%	36.4%	100.0%		
	% within q10	25.0%	48.0%	34.8%	39.3%		
	% of Total	3.6%	21.4%	14.3%	39.3%		
اهلي	Count	6	13	15	34	2.26	0.75
	% within	17.6%	38.2%	44.1%	100.0%		
	% within q10	75.0%	52.0%	65.2%	60.7%		
	% of Total	10.7%	23.2%	26.8%	60.7%		
Total	Count	8	25	23	56	2.27	0.70
	% within	14.3%	44.6%	41.1%	100.0%		
	% within q10	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	14.3%	44.6%	41.1%	100.0%		

ب. منافع توجهات بناء الشراكات والتحالفات

١١ . من الجدول (11) يتضح بأن نسبة (58%) من افراد عينة القطاع الاهلي تؤيد كون العلاقات تساهم في دخول اسواق جديدة على عكس القطاع لاحكومي فقد ظهرت نسبة (27%) وان نسبة (59%) لا رأي لهم. كما ظهرت قيمة الوسط الحسابي للقطاع الاهلي عالية (2.59) قياساً بقطاع الحكومة (2.14) وهي اكبر من الوسط الفرضي وبأنحراف معياري (0.64) و (0.56) لكل من الحكومي والاهلي، وظهرت قيمة Chi^2 وهي اكبر من القيمة الجدولية وهذا يعني ان الفروقات ذات طبيعة معنوية وان طبيعة القطاع تؤثر على تبني توجهات القطاع نحو دخول اسواق جديدة من عدمها.

الجدول (11) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الحادي عشر

تحقق الشراكات والتحالفات أمكانية دخول أسواق جديدة لمنتجاتنا (سلعة، خدمة) .

		Q11			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	3	13	6	22	2.14	0.64
	% within	13.6%	59.1%	27.3%	100.0%		
	% within Q1	75.0%	50.0%	23.1%	39.3%		
	% of Total	5.4%	23.2%	10.7%	39.3%		
اهلي	Count	1	13	20	34	2.56	0.56
	% within	2.9%	38.2%	58.8%	100.0%		
	% within Q1	25.0%	50.0%	76.9%	60.7%		
	% of Total	1.8%	23.2%	35.7%	60.7%		
Total	Count	4	26	26	56	2.39	0.62
	% within	7.1%	46.4%	46.4%	100.0%		
	% within Q1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	7.1%	46.4%	46.4%	100.0%		

١٢. من الجدول (12) أتضح بأن كلا القطاعين ذو ميل نحو استخدام تكنولوجيا جديدة بهدف الحصول على ميزة للاعمال وبنسبة اتفاق (45%) و(55%) لقطاع الحكومة والاهلي ،وان قيمة الوسط الحسابي لهما أكبر من الوسط الفرضي إذ بلغ الوسط (2.27) و (2.35) فيما ظهرت قيمة χ^2 (1.099) وهي اقل من القيمة الجدولية البالغة (5.99) بدرجة حرية (2) مما يعني ان طبيعة القطاع قد تخلق فروقات في تبني فكرة استخدام التكنولوجيا لتحقيق ميزة للاعمال.

الجدول (12) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الثاني عشر

الشراكات والتحالفات تقودنا الى استخدام تكنولوجيا جديدة تضيف ميزة لأعمالنا

		Q12			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	4	8	10	22	2.27	0.77
	% within	18.2%	36.4%	45.5%	100.0%		
	% within Q2	36.4%	50.0%	34.5%	39.3%		
	% of Total	7.1%	14.3%	17.9%	39.3%		
اهلي	Count	7	8	19	34	2.35	0.81
	% within	20.6%	23.5%	55.9%	100.0%		
	% within Q2	63.6%	50.0%	65.5%	60.7%		
	% of Total	12.5%	14.3%	33.9%	60.7%		
Total	Count	11	16	29	56	2.32	0.78
	% within	19.6%	28.6%	51.8%	100.0%		
	% within Q2	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	19.6%	28.6%	51.8%	100.0%		

١٣. يوضح الجدول (13) على اتفاق أفراد عينة البحث من كلا القطاعين بنسب (40%) و (47%) وبنسبة كلية (44%) على ان العلاقات تحقق وفورات في التكاليف وان قيمة الوسط الحسابي تتجه نحو الاتفاق لكلاهما اذ ظهرت قيمة الوسط (0.87) و(0.76) في حين ظهرت قيمة χ^2 (1.536) بدرجة حرية (2) وهي اصغر من الجدولية مما يعني عدم معنوية الفروقات وبالتالي لا يؤثر طبيعة القطاع على نظرة كلا القطاعين لعلاقة الشراكة والتحالف في كونها تحقق وفورات في التكاليف

الجدول (13) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الثالث عشر

"تحقق الشراكات والتحالفات وفورات في التكاليف"

		Q13			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	7	6	9	22	2.09	0.87
	% within	31.8%	27.3%	40.9%	100.0%		
	% within Q3	53.8%	33.3%	36.0%	39.3%		
	% of Total	12.5%	10.7%	16.1%	39.3%		
اهلي	Count	6	12	16	34	2.29	0.76
	% within	17.6%	35.3%	47.1%	100.0%		
	% within Q3	46.2%	66.7%	64.0%	60.7%		
	% of Total	10.7%	21.4%	28.6%	60.7%		
Total	Count	13	18	25	56	2.21	0.80
	% within	23.2%	32.1%	44.6%	100.0%		
	% within Q3	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	23.2%	32.1%	44.6%	100.0%		

١٤. من الجدول (14) تبين نسبة (36%) من القطاع الحكومي و (32%) من القطاع الاهلي على ان العلاقات تسهل وتسرع في تقديم المنتجات الى السوق وبنسبة اجمالية (33%) من كل العينة وهي نسبة مقبولة وظهر الوسط الحسابي لكلاهما (2.05) و (2.12) وهما أكبر بقليل من الوسط الفرضي بمعنى اتجاه العينة نحو الاتفاق وبنسبة بسيطة وبأنحراف معياري (0.84) و(0.73). وكانت قيمة Chi^2 المحسوبة (1.493) بدرجة حرية (2) وهي أصغر من الجدولية مما يعني عدم وجود فروق معنوية وان طبيعة القطاع لاتمارس تأثيراً في قبول الفكرة.

الجدول (14) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الرابع عشر

"شراكاتنا وتحالفنا مع الغير يساعد في سرعة تقديم المنتجات الى السوق"

	Q14			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	7	7	8	22	
	% within	31.8%	31.8%	36.4%	100.0%	2.05
	% within Q4	50.0%	30.4%	42.1%	39.3%	0.84
	% of Total	12.5%	12.5%	14.3%	39.3%	
اهلي	Count	7	16	11	34	
	% within	20.6%	47.1%	32.4%	100.0%	2.12
	% within Q4	50.0%	69.6%	57.9%	60.7%	0.73
	% of Total	12.5%	28.6%	19.6%	60.7%	
Total	Count	14	23	19	56	
	% within	25.0%	41.1%	33.9%	100.0%	2.09
	% within Q4	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.76
	% of Total	25.0%	41.1%	33.9%	100.0%	

١٥. يتفق (44%) من أفراد العينة مع أن الشراكة والتحالف أداة مهمة لتقليل شبح المخاطرة وأن نسبة (59%) من القطاع الحكومي ونسبة (35%) من القطاع الاهلي بهذا الاتجاه، وظهرت قيمة الوسط الحسابي لكلاهما هما أكبر من الوسط الفرضي وبلغت (2.41) و (2.12) وبأنحراف معياري قدره (0.80) و(0.77) وهذا يعني حصول حالة الاتفاق على قبول الفكرة فيما كانت قيمة Chi^2 (3.213) بدرجة حرية (2) وهي أصغر من القيمة الجدولية البالغة (5.99) وهي تعني عدم معنوية الفروقات بما يعطي دلالة عدم تأثير طبيعة القطاع في تبني فكرة المخاطرة

الجدول (15) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الخامس عشر

الشراكة او التحالف أداة مهمة لتقليل شبح المخاطرة وتقليل اثارها

	Q15			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	4	5	13	22	
	% within	18.2%	22.7%	59.1%	100.0%	2.41
	% within Q5	33.3%	26.3%	52.0%	39.3%	0.80
	% of Total	7.1%	8.9%	23.2%	39.3%	
اهلي	Count	8	14	12	34	
	% within	23.5%	41.2%	35.3%	100.0%	2.12
	% within Q5	66.7%	73.7%	48.0%	60.7%	0.77
	% of Total	14.3%	25.0%	21.4%	60.7%	
Total	Count	12	19	25	56	
	% within	21.4%	33.9%	44.6%	100.0%	2.23
	% within Q5	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.78
	% of Total	21.4%	33.9%	44.6%	100.0%	

١٦. يتضح من الجدول () أن اتفاق نسبة (50%) من القطاع الحكومي و(55%) من الأهلي على أن العلاقات تقود الى الحد من ضغوط المنافسة في سوق الاعمال، وأن قيمة الوسط الحسابي ظهرت (2.41) لكلا القطاعين وبأنحراف معياري (0.67) و (0.74) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (2) مما يعني وجود حالة من الاتفاق الجيدة على هذه الفكرة. وكما ظهرت قيمة Chi^2 المحسوبة (1.493) وهي أصغر من القيمة الجدولية مما يعني عدم معنوية الفروقات وأن القطاع لا يؤثر على تبني فكرة ضغوط المنافسة.

الجدول (16) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال السادس عشر

تقود الشركات والتحالفات الى الحد من ضغوط المنافسة في سوق الأعمال

		Q16			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	2	9	11	22	2.41	0.67
	% within	9.1%	40.9%	50.0%	100.0%		
	% within Q6	28.6%	47.4%	36.7%	39.3%		
	% of Total	3.6%	16.1%	19.6%	39.3%		
اهلي	Count	5	10	19	34	2.41	0.74
	% within	14.7%	29.4%	55.9%	100.0%		
	% within Q6	71.4%	52.6%	63.3%	60.7%		
	% of Total	8.9%	17.9%	33.9%	60.7%		
Total	Count	7	19	30	56	2.41	0.70
	% within	12.5%	33.9%	53.6%	100.0%		
	% within Q6	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	12.5%	33.9%	53.6%	100.0%		

١٧. يظهر الجدول (17) أن (40%) من القطاع الحكومي و(52%) من القطاع الأهلي باتجاه أن العلاقات تساهم في خلق قيمة أفضل للزبائن وأن قيمة الوسط الحسابي لكلا القطاعين كانت (2.18) و (2.41) وهو أكبر من الوسط الفرضي وتعكس حالة الاتفاق. وأن قيمة Chi^2 وهي أصغر من القيمة الجدولية وهي تعني عدم وجود فروق ذات طبيعة معنوية، وبالتالي فإن طبيعة القطاع لا تؤثر على تبني هذه الفكرة.

الجدول (17) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال السابع عشر

الشركات والتحالفات تساهم في خلق قيمة أفضل من خلال العمل الجماعي للزبائن

		Q17			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	5	8	9	22	2.18	0.80
	% within	22.7%	36.4%	40.9%	100.0%		
	% within Q7	55.6%	40.0%	33.3%	39.3%		
	% of Total	8.9%	14.3%	16.1%	39.3%		
اهلي	Count	4	12	18	34	2.41	0.70
	% within	11.8%	35.3%	52.9%	100.0%		
	% within Q7	44.4%	60.0%	66.7%	60.7%		
	% of Total	7.1%	21.4%	32.1%	60.7%		
Total	Count	9	20	27	56	2.32	0.74
	% within	16.1%	35.7%	48.2%	100.0%		
	% within Q7	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	16.1%	35.7%	48.2%	100.0%		

١٨. يظهر الجدول (18) أن نسبة قليلة من عينة القطاع الحكومي بلغت (22%) تعتقد بأن العلاقات تحسن من فاعلية وكفاءة المنظمة على خلاف عينة القطاع الأهلي حيث بلغت الاعتماد بهذه الفكرة (52%) وفيما بلغ الوسط الحسابي للقطاع الاهلي (2) مساوياً للوسط الفرضي و (2.26) للقطاع الاهلي وهو اكبر من الوسط الفرضي وبأنحراف معياري (0.69) و (0.86) للقطاعين على التوالي وبلغت قيمة Chi^2 (7.588) وهي اكبر من القيمة الجدولية مما يعني أن الفروقات معنوية وأن طبيعة القطاع تؤثر في تبني فكرة الشراكات وتأثيرها على الفاعلية والكفاءة.

الجدول () نتائج الوصف الأحصائي للسؤال الثامن عشر

"تحسن الشراكات والتحالفات من فاعلية المنظمة وكفاءتها"

		Q18			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لا اتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	5	12	5	22	2	0.69
	% within	22.7%	54.5%	22.7%	100.0%		
	% within Q8	35.7%	63.2%	21.7%	39.3%		
	% of Total	8.9%	21.4%	8.9%	39.3%		
اهلي	Count	9	7	18	34	2.26	0.86
	% within	26.5%	20.6%	52.9%	100.0%		
	% within Q8	64.3%	36.8%	78.3%	60.7%		
	% of Total	16.1%	12.5%	32.1%	60.7%		
Total	Count	14	19	23	56	2.16	0.80
	% within	25.0%	33.9%	41.1%	100.0%		
	% within Q8	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	25.0%	33.9%	41.1%	100.0%		

١٩. أظهرت نسبة (18%) من أفراد عينة البحث للقطاع الحكومي بأن علاقات الشراكة والتحالف تحقق استجابة أفضل لعوامل الجودة والتسليم وهي نسب منخفضة قياساً بنسبة (50%) من عينة القطاع الاهلي وبوسط حسابي (1.82) اقل من الوسط الفرضي للقطاع الحكومي و(2.26) للقطاع الاهلي مما يعني اتجاه الاتفاق ضعيف للقطاع الحكومي بأنحراف معياري (0.73) و (0.83) لكلا القطاعين على التوالي وظهرت قيمة Chi^2 المحسوبة (5.795) اكبر من القيمة الجدولية مما يعني ان هناك فروق ذات طبيعة معنوية وان القطاع له تأثير على قبول فكرة الجودة والتسليم.

الجدول (19) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال التاسع عشر

تحقق علاقات الشراكة والتحالف استجابة افضل لمتطلبات عوامل الجودة والتسليم في سوق الأعمال

		Q19			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		1 (لا اتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	8	10	4	22	1.82	0.73
	% within	36.4%	45.5%	18.2%	100.0%		
	% within Q9	50.0%	52.6%	19.0%	39.3%		
	% of Total	14.3%	17.9%	7.1%	39.3%		
اهلي	Count	8	9	17	34	2.26	0.83
	% within	23.5%	26.5%	50.0%	100.0%		
	% within Q9	50.0%	47.4%	81.0%	60.7%		
	% of Total	14.3%	16.1%	30.4%	60.7%		
Total	Count	16	19	21	56	2.09	0.81
	% within	28.6%	33.9%	37.5%	100.0%		
	% within Q9	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
	% of Total	28.6%	33.9%	37.5%	100.0%		

٢٠. أظهرت نتائج الجدول (20) أن نسبة اتفاق عينة القطاع الحكومي كانت (22%) باتجاه كون العلاقات تحسن القدرات الجوهرية وهي نسبة ليست كبيرة أزاء نسبة عينة القطاع الأهلي التي ظهرت (55%) وبوسط حسابي (1.82) لقطاع الحكومة وهو أصغر من الجدولية مما يعني أن هناك فروقاً معنوية وأن طبيعة القطاع لها أثر في قبول الفكرة.

الجدول (20) نتائج الوصف الأحصائي للسؤال العشرون

تساهم العلاقات الجديدة في تحسين المقدرات الجوهرية للمنظمة

	Q20			Total	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	1 (لاتفق)	2 (محايد)	3 (اتفق)			
حكومي	Count	9	8	5	22	
	% within	40.9%	36.4%	22.7%	100.0%	1.82
	% within Q10	56.3%	50.0%	20.8%	39.3%	
	% of Total	16.1%	14.3%	8.9%	39.3%	
أهلي	Count	7	8	19	34	
	% within	20.6%	23.5%	55.9%	100.0%	2.35
	% within Q10	43.8%	50.0%	79.2%	60.7%	
	% of Total	12.5%	14.3%	33.9%	60.7%	
Total	Count	16	16	24	56	
	% within	28.6%	28.6%	42.9%	100.0%	2.14
	% within Q10	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	28.6%	28.6%	42.9%	100.0%	

ثانياً: اختبار فرضية الارتباط والتأثير

١. فرضية الارتباط: أسفرت نتائج تحليل معامل الارتباط الخطي البسيط بين منافع توجهات بناء الشراكات والتحديات والقطاع الحكومي عن بلوغ معامل الارتباط بينهما (0.690) معبراً عن قوة التلازم الخطي طردي الاتجاه بمعنوية إحصائية مقدارها (P=.000) وهذا ما أكدته نتائج تحليل ميل الأنحدار بيتا الموجبة (0.597) والتي تعكس في مضمونها التغيير الأيجابي المتوقع لمنافع بناء الشراكات والتحديات وطبيعة القطاع قيد الدراسة في حين ظهر معامل الارتباط للتحديات التي تواجه الشراكات والتحالفات بقيمة (0.821) بمستوى معنوية (0.000) ، في حين بينت النتائج في القطاع الأهلي قيمة معامل الارتباط بنسبة (0.744) للمنافع و (0.783) لتحديات الشراكات والتحالفات بمستوى دلالة (0.000) يعبر عن طردية العلاقة بينهما بتأثير معامل بيتا أي أن تباين المنافع والتحديات بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير مقابل طبيعة عمل المنظمة بمقدار معامل الأنحدار بيتا، بينما ظهرت قيمة معامل الارتباط بشكل عام (0.861) للمنافع ويزيد عنه بوحدة واحدة للتحديات التي تتعرض لها بناء الشراكات والتحالفات مما يقارب (0.15) منه يعزى لعوامل أخرى عديدة لم تدخل ضمن إنموذج الاختبار.

طبيعة عمل المنظمة						
نتيجة الاختبار	المعنوية P	إحصاءة الاختبار t	معامل بيتا	معامل الارتباط R		
معنوي	0.000	4.264	0.597	0.690	منافع توجهات بناء الشراكات والتحالفات	حكومي
	0.000	6.437	0.561	0.821		
معنوي	0.000	12.617	0.512	0.744	منافع توجهات بناء الشراكات والتحالفات	أهلي
معنوي	0.000	9.135	0.537	0.783	تحديات توجهات بناء الشراكات والتحالفات	
معنوي	0.001	12.450	0.77	0.861	منافع توجهات بناء الشراكات والتحالفات	كلي
معنوي	0.000	13.421	0.74	0.877	تحديات توجهات بناء الشراكات والتحالفات	

٢. فرضية التأثير: بينت نتائج الاختبار بين تفاصيلها الجدول () وجود تأثير بقيمة معامل التحديد البالغة (0.476) بين منافع بناء الشراكات والتحالفات وبين طبيعة القطاع الحكومي في حين ظهر معامل التحديد بين تحديات بناء الشراكات والتحالفات (0.674) وطبيعة القطاع الحكومي وهو تأثير معنوي بنسبة دلالة إحصائية (p= 0.00) ، في حين بينت نتائج الاختبار في القطاع الأهلي وجود تأثير بقيمة معامل التفسير البالغة (0.553) لمنافع بناء الشراكات والتحالفات، و (0.613) للتحديات التي تواجهها في بناء الشراكات والتحالفات ليظهر بالمجموع الكلي بقوة تفسير (0.742) للمنافع و (0.769) لتحديات بناء الشراكات والتحالفات بما يمثل نسبة (74%) للمنافع و نسبة (76%) للتحديات ، بما يعزى أن هناك عوامل أخرى عديدة تفسر تباين العلاقة لم تدخل في نموذج الاختبار كونها خارج مجال البحث الحالي .

الجدول (22) نتائج اختبار فرضيات التأثير

طبيعة عمل المنظمة						
نتيجة الاختبار	قيمة المعنوية P	إحصاءة الاختبار F	معامل التحديد R ²	معامل بيتا		
معنوي	0.000	18.180	0.476	0.597	منافع توجهات بناء الشراكات والتحالفات	حكومي
	0.000	41.430	0.674	0.561		
معنوي	0.000	159.18	0.553	0.512	منافع توجهات بناء الشراكات والتحالفات	أهلي
معنوي	0.000	83.448	0.613	0.537	تحديات توجهات بناء الشراكات والتحالفات	

معنوي	0.000	155.002	0.742	0.597	منافع توجهات بناء الشراكات والتحالفات	كلي
معنوي	0.000	180.118	0.769	0.561	تحديات توجهات بناء الشراكات والتحالفات	

المحور الرابع / الاستنتاجات التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. هناك اتفاق على بناء الشراكات والتحالفات من منظمات أعمال حكومية وأهلية في إقليم كردستان العراق مع مثيلاتها في تركيا
2. هناك توجهات لدى منظمات الاقليم لربط الموارد والقدرات مع مثيلاتها في تركيا ومساهمة القطاع الأهلي أكبر من مساهمة القطاع الحكومي بسبب طبيعة الإدارة
3. لدى منظمات الاقليم توجه لدخول الأسواق الجديدة وشركات القطاع الخاص (الأهلي) مندفعة أكثر نحو بناء علاقات تحقق إمكانية ذلك انطلاقاً من مبدأ تحقيق موارد أكبر
4. منظمات الاقليم ومنظمات القطاع الأهلي بشكل خاص مهتمة نحو بناء علاقات الشراكة والتحالف بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية ، وهذا يعني وجود وعي لدى منظمات الأقليم بهذا أبحاث
5. هناك اهتمام واضح لدى المنظمات بعاملتي الجودة والتسليم في سوق الأعمال في الأقليم وظهر بنسبة أكبر في القطاع الأهلي
6. تؤيد منظمات الأقليم بناء مقدرات جوهرية استناداً الى بناء علاقات الشراكة والتحالف

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة فهم الخصائص لكل نوع من العلاقات وما توفره اساس لتطوير استراتيجيات التسويق في سوق الأعمال لأقليم كردستان
2. من المهم جداً ان تقوم منظمات الاقليم بربط القدرات مع الشركاء في سوق الأعمال بهدف خلق توافق الأنظمة الذي يقود الى خلق الكفاءة والفاعلية لأدائهم التسويقي
3. يتطلب من أجل بناء العلاقات طويلة الأمد شبكة اتصالات شخصية وأستراتيجية لتعزيز العلاقات للاطراف المتحالفة أو أطراف الشراكة وبهدف تطوير الفهم المشترك وايجاد نقاط التكامل بين منظمات الأقليم وتركيا في سوق الاعمال
4. نوصي بضرورة إقامة العلاقات سواء بالشراكات أو التحالفات لجميع منظمات الأقليم الحكومية منها والأهلية بهدف توسيع حدود أعمالها في سوق الأعمال وتوسيع نطاقها الجغرافي
5. ضرورة الاهتمام بزيادة القدرات الأجمالية لمنظمات الأقليم من خلال الدخول في شراكات وتحالفات لما لها من أهمية في تحسين موقعهم التنافسي في الوقت الحاضر أو المستقبل

٦. من المناسب لمنظمات الأقليم إدارة العلاقات في سوق الاعمال التركية لمواجهة قوى التنافس العالمية التي أعادت تشكيل طبيعة العمل الإداري وأوجدت طرق جديدة لتشكيل المنظمات وظهور أشكال تنظيمية جديدة كالشراكات والتحالفات وفرق العمل وغيرها

٧. ضرورة أهتمام تنظيمات الأقليم في اتجاه الجمع بين الخبرات من أجل تطوير تكنولوجيا متقاربة لتعزيز الموقع السوقي .

المصادر

المصادر العربية

١. أبو الفضل، فتحي، وحسين، عز الدين، والقفاص، محمد، (٢٠٠٤)، " دور الدولة والمؤسسات في ظل العولمة"، ط ١ ، مكتبة الأسرة ،القاهرة.
٢. الاشقر، اسامة عمر (٢٠٠٧)، "تطوير المؤسسة الوقفية في ضوء التجربة الخيرية الغربية ، دراسة حالة" ، الامانة العامة للاوقاف لا، الكويت .
٣. جرادات، ناصر محمد سعود،"الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث"، ط ١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٤. الطائي، محمد عبد الحسين والخفاجي، نعمه عباس،(٢٠٠٩)، " نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة الاستراتيجية"، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
٥. العنزي، سعد علي، راضي، جواد محسن،(٢٠١٢) " التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم-مداخل - تطبيقات"، ط ١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٦. العنزي، سعد علي،(٢٠١٥)، "عناصر القوة في القيادة (الإدارة، المنظمة، الموارد البشرية، الإستراتيجية)"، ط ١، دار ومكتبة عدنان للنشر والتوزيع، بغداد.
٧. القطب، محيي الدين، (٢٠١٣)، " الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، ط ١، دار الحامد للنشر ، عمان، ٢٠١٢.
٨. النجار، فريد،(١٩٩٩)، " التحالفات الإستراتيجية - من المنافسة إلى التعاون - خيارات القرن الحادي والعشرين"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩.

المصادر الأجنبية

1. Bouncken, Ricarda B., Ratzmann , Martin, Robin Pesch, Laudien, Sven M.,(2018), "Alliances of service firms and manufacturers: Relations and configurations of entrepreneurial orientation and hybrid innovation" , Journal of Business Research, Vol: 89, Pp:(190-197) .
2. Dave ,Gaurav, Leah Frerichs, Jones Jennifer, Mimi, Kim Jennifer Schaal,(2017), "Conceptualizing trust in community-academic research partnerships using concept mapping approach: a multi-CTSA study", pp:(1-32).
3. Daft, Richard, I, "Organization Theory and Design", South Western, 8th ed, Ohio, USA, 2004.
- 4- Hutt, Michal D and Speh , Thomas w , (1998), "Business marketing management" , 6ed, new York .

- 5- Jeffery H ,Dyer , (1996), " How Chrysler Created an American Keiretsu" , Harvard Business Review 74 , pp: 51-53.
- 6- Kavusan, Korcan, Noorderhaven, Niels G. and Duysters, Geert M , (2016), "**Knowledge acquisition and complementary specialization in alliances: The impact of technological overlap and alliance experience**", Research Policy, Vol: 45, Issue 10, Pp: (2153-2165).
- 7- Keogh ,Kristina M., Patton ,Stephen A.,(2016),"**Project Partnerships from Concept to Production**", pp: (145-163).
- 8- Lia, Xiaoyu, Jianga, Changmin , Wangb Kun, Jun Mac ,(2018), " Determinants of partnership levels in air-rail cooperation",
Pp: (88-96).
- 9- Méndez ,María Jesús Barroso, Casquet ,Clementina Galera- and Amaro, Víctor Valero, (2016), "**The importance of relationship learning in private-non-profit partnerships: precursors and outcomes**", pp:(169- 187).
- 10- Mert, Ays,em and Pattberg, Philipp , (2017) ,"**Public–private partnerships and the governance of ecosystem services**" ,pp: (231-249).
- 11- Michael Y , Yashino and U.Srinivasa Rangan ,(1995), "**strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization**" , Bosten: Harvard Business School Press , p:3.
- 12- Niesten, Eva, Jolink , Albert , (2018), "**Alliance governance choices: Disentangling the effects of uncertainty and alliance experience**" , 2018, Vol: 51, Issue 2, Pp:(320-333) .
- 13- O'Dwyer, Michele , Gilmore, Audrey ,(2018), "**Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimization**", Journal of Business Research, Vol: 87, Pp:(58-68) .
- 14-Stouthuysen ,Kristof , Slabbinck ,Hendrik, RoodhooftFilip ,(2017) ,"**Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls**" , Management Accounting Research, Vol: 37, Pp:(49-63).
- 15- Thompson,Arthur A&Jr.A.J.Strickland ,(2003),"**Strategic Management**" , 11th ed ,Mcgraw – Hill Companies , New York.