

أثر التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري

(الدور المعدل للضوابط التنظيمية الرسمية والسلوك الانتهازي والمواءمة بين قوى التعلم التنظيمي  
المدركة)

(دراسة ميدانية في المشروعات المتوسطة والصغيرة)

**Impact of exploratory and exploitative alliances on the innovative performance**

**(The Moderating Role of Formal Organizational controls, Opportunistic behavior and  
Fit between Perceived Organizational learning power)**

أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علوم الإدارة

(اختصاص إدارة الموارد البشرية)

تقديم الطالب

إبراهيم دره

إشراف الدكتور

حسان إسماعيل

الأستاذ المساعد في المعهد العالي لإدارة الأعمال

العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري ، واختبار الدور المعدل للضوابط التنظيمية الرسمية لأثر التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري ، بالتوازي مع فحص الآثار المعدلة للسلوك الانتهازي في تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري ، مروراً ب إثارة الضوء على معرفة مدى جدوى الحلول التي تقدمها ضوابط السلوك لتعديل الآثار المعدلة للسلوك الانتهازي في أثر التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري ، انتهاء باختبار الأدوار المعدلة لقوى التعلم التنظيمي المدركة اعتماداً على أدوارها التكاملية والتوازنية في تأثير التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري .

وُزعت الاستبانة على 960 مشروعاً مسجلاً لدى الهيئة الوطنية للمشروعات المتوسطة والصغيرة مستخدمين بذلك أسلوب الحصر الشامل لكافة المشاريع المسجلة لدى الهيئة، استرد الباحث منها 600 استبانة، أي ما نسبته 62.5% من الاستبانات الموزعة، كما استُبعدت 98 استبانة نظراً لأنه لم تكن تلك المشروعات قد أجرت اتفاقيات تحالفية مع غيرها من الشركات من قبل. وبذلك يكون مجموع الاستبانات المعتمدة خمسمئة واستبانين، أي ما نسبته 52.2% من مجموع الاستبانات التي وُزعت، ونسبة 83.6% من الاستبانات المعادة إلى الباحث. كما استُخدمت تقنية نمذجة المعادلات البنائية أو الهيكلية (SEM) للوصول إلى النموذج النهائي، إذ تساعد هذه التقنية في الوصول إلى النموذج النهائي وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث، إضافة إلى مساعدة في وضع النتائج والتوصيات المطلوبة.

اعتمدت دراسة التحالفات الاستشكافية على مقياس ثلاثي الأبعاد يصف (سمات التحالف وهيكل التحالف إضافة إلى وظيفة التحالف)، وفي الوقت ذاته دُرس التحالف الاستغلالي من خلال متغير أحادي البعد. أما الضوابط التنظيمية الرسمية دُرست من خلال ضوابط السلوك وضوابط النتائج، فكل المتغيرين اعتمد مقياس أحادي البعد لهما. كما دُرس السلوك الانتهازي من خلال متغير أحادي البعد. وفيما يتصل بقوى التعلم التنظيمي المدركة فقد تمّ تمييز قوى التعلم المدفوعة بالموقع من قوى التعلم المدفوعة بالقدرات، ولكلا المتغيرين اعتمد مقياس أحادي البعد، والأداء الابتكاري دُرس باستخدام مقياس أحادي البعد.

وبعد اختبار فرضيات البحث جاءت النتائج على النحو الآتي:

١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة للتّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة للتّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري.
٣. تعدّل الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج-السلوك) تأثير التّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري، فقد كانت ضوابط النتائج ذات آثار موجبة في تعديل أثر التّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري، بينما كانت ضوابط السلوك ذات آثار سلبية في تعديل أثر التّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري.
٤. تعدّل الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج-السلوك) من تأثير التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري، فقد كانت ضوابط النتائج ذات آثار سلبية في تعديل أثر التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري، بينما كانت ضوابط السلوك ذات آثار موجبة في تعديل أثر التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري.
٥. يعدّل السلوك الانتهازي سلباً تأثير التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري.
٦. تعدّل ضوابط السلوك إيجابياً من الآثار السلبية المعدلة للسلوك الانتهازي في العلاقة بين التّحالفات الاستشكافية والأداء الابتكاري.
٧. تعدّل قوى التعلم التنظيمي المدركة (التكاملية-التوازنية) سلباً أثر التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري.
٨. تعدّل قوى التعلم التنظيمي المدركة (التكاملية-التوازنية) إيجابياً أثر التّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري.

## **Abstract**

This research aims to test the effect of exploratory and exploitative alliances on innovation performance and examine the modified role of Formal organizational controls on the effect of exploratory and exploitative alliances on innovation performance. It also examines the modified effects of opportunistic behavior in the impact of exploratory alliances on innovation performance, sheds light on the feasibility of the solutions provided by behavioral controls to adjust the modified effects of opportunistic behavior on the impact of exploratory alliances on innovation performance, and tests the modified roles of perceived organizational learning forces based on their integrative and balanced roles in the impact of exploratory and exploitative alliances on innovation performance.

The questionnaire was distributed to 960 registered projects with the National Authority for Small and Medium Projects, using the comprehensive survey method for all registered projects with the authority. The researcher retrieved 600 questionnaires, which represents 62.5% of the distributed questionnaires. Also, 98 questionnaires were excluded because those projects did not have exploratory alliances with other companies. Thus, the total number of approved questionnaires was 502, which represents 52.2% of the distributed questionnaires and 83.6% of the questionnaires retrieved by the researcher. Structural Equation Modeling (SEM) was used to reach the final model, which helps to reach the final model and interpret the relationship between research variables, in addition to assisting in presenting the required results and recommendations.

In studying exploratory alliances, a three-dimensional scale was used to describe (alliance features, alliance structure, and alliance function). At the same time, exploitative alliances were studied through a one-dimensional variable. Regarding Formal organizational controls, they were studied through behavioral controls and outcome controls, where both variables were adopted with a one-dimensional scale. In parallel with this, opportunistic behavior was studied through a one-dimensional variable. As for the perceived organizational learning forces, they were studied based on their integrative and balanced roles.

**"After testing the research hypotheses, the results were as follows:**

1. There is a significant positive effect of exploratory alliances on innovation performance.
2. There is no significant effect of exploitative alliances on innovation performance.
3. Formal organizational controls (outcomes-behaviors) moderate the effect of exploitative alliances on innovation performance, where outcome controls have positive effects on moderating the effect of exploitative alliances on innovation performance, while behavior controls have negative effects on moderating the effect of exploitative alliances on innovation performance.
4. Formal organizational controls (outcomes-behaviors) moderate the effect of exploratory alliances on innovation performance, where outcome controls have negative effects on moderating the effect of exploratory alliances on innovation performance, while behavior controls have positive effects on moderating the effect of exploratory alliances on innovation performance.
5. Opportunistic behavior negatively moderates the effect of exploratory alliances on innovation performance.
6. Behavior controls positively moderate the negative effects of opportunistic behavior in the relationship between exploratory alliances and innovation performance.
7. Perceived Organizational learning power (integrative-balance) negatively moderate the effect of exploratory alliances on innovation performance.
8. Perceived Organizational learning power (integrative-balance) positively moderate the effect of exploitative alliances on innovation performance."

## شكر وتقدير

مههما بلغ العمل الفردي من مستويات النّجاح والتّفوق فلا بد من وجود أشخاص لهم عظيم الأثر والفضل في صنع هذا النّجاح، أشخاص تقف أمامهم كلّ كلمات الشكر خجولة عاجزة عن رد جميلهم.

يطيب لي بعد حمد الله سبحانه وتعالى وشكره الذي أمّدي بتوقيه على إنجاز هذا البحث أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى إدارة المعهد العالي ومدرسيه الذين تابعونا خلال سنوات الدّراسة، وقدموا لي الكثير من المعلومات المفيدة، وأخص بالشكر والعرفان المشرف الدكتور حسان إسماعيل، وأتوجّه بالامتنان إليه لما قدّمه لي من مساعدة وتوجيهات في إنجاز هذه المحصلة العلمية، فكان نعم الناصح والمرشد.

كما أتوجه بالشكر لكل أفراد عائلتي وأصدقائي على ما قدموه لي من دعم معنوي مع تمنّياتي لهم بكل التوفيق والنجاح.

كل الشكر والامتنان .....

إبراهيم أحمد دره

## قائمة المحتويات:

الموضوع:	رقم الصفحة:
ملخص البحث باللغة العربية	III
ملخص البحث باللغة الانكليزية	V
شكر وتقدير	VII
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	XII
قائمة الاشكال	XIII
الفصل الأول: الإطار التمهيدي	1
١-١ المقدمة	2
٢-١ مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية	3
3-1 مشكلة البحث	4
4-1 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات	6
5-1 مناقشة الدراسات السابقة	11
6-1 نموذج البحث	12
٧-١ أهمية البحث	12
٨-١ أهداف البحث	13
9-1 أسلوب البحث وإجراءاته	14
الفصل الثاني: الإطار النظري	15
المبحث الأول: التحالفات الاستشكافية والاستغلالية	16
تمهيد	17
مفهوم التحالفات الإستراتيجية	17
أنواع التحالفات الإستراتيجية	19



25	الدوافع والمنافع الناتجة عن تشكيل التحالفات الإستراتيجية
35	مراحل تشكيل التحالفات الإستراتيجية
42	ابعاد التحالفات الإستراتيجية
48	خصائص شريك التحالفات الإستراتيجية
53	عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية
59	المخاطر الناشئة عن التحالفات الإستراتيجية
65	الخلاصة
67	<b>المبحث الثاني: الضوابط التنظيمية الرسمية</b>
68	تمهيد
69	مفهوم الضوابط التنظيمية الرسمية
70	أنواع الضوابط التنظيمية الرسمية
72	أهمية الضوابط التنظيمية الرسمية
74	مساوئ الضوابط التنظيمية الرسمية
76	خصائص الضوابط التنظيمية الرسمية
77	العوامل المرتبطة باختيار أسلوب الضوابط الملائم
82	عناصر الضوابط التنظيمية الرسمية
86	أسباب تغيير نمط الضوابط التنظيمية الرسمية خلال دورة حياة التحالف
87	علاقة الضوابط التنظيمية الرسمية بالتحالفات الاستشكافية والاستغلالية
91	الخلاصة
93	<b>المبحث الثالث: السلوك الانتهازي</b>
94	تمهيد
95	مفهوم السلوك الانتهازي
96	أشكال السلوك الانتهازي

98	خصائص السلوك الانتهازي
99	أبعاد السلوك الانتهازي
100	مسببات ظهور السلوك الانتهازي
106	الآثار المترتبة على السلوك الانتهازي
108	الآليات المثبطة للسلوك الانتهازي
113	علاقة السلوك الانتهازي بالتحالفات الاستشكافية والاستغلالية
116	الخلاصة
١١٨	<b>المبحث الرابع: قوى التعلم التنظيمي المدركة</b>
119	تمهيد
120	مفهوم التعلم التنظيمي بين الشركات
122	مفهوم قوى التعلم التنظيمي المدركة
123	أنواع قوى التعلم التنظيمي المدركة
126	خصائص قوى التعلم التنظيمي المدركة
128	أبعاد قوى التعلم التنظيمي المدركة
129	مزايا قوى التعلم التنظيمي المدركة
130	مساوئ قوى التعلم التنظيمي المدركة
130	تكامل قوى التعلم التنظيمي المدركة في التحالفات الاستشكافية والاستغلالية
133	توازن قوى التعلم التنظيمي المدركة في التحالفات الاستشكافية والاستغلالية
135	الخلاصة
136	<b>المبحث الخامس: الأداء الابتكاري</b>
137	تمهيد
138	مفهوم الأداء الابتكاري
139	أنواع الأداء الابتكاري

141	محدّدات الأداء الابتكاريّ
144	منافع الأداء الابتكاريّ
145	عوائق الوصول إلى الأداء الابتكاريّ
147	العلاقة بين التحالفات الاستشكافيّة والاستغلاليّة والأداء الابتكاريّ
149	الخلاصة
150	<b>الفصل الثالث: الدّراسة الميدانيّة</b>
151	تمهيد
151	أسلوب البحث وإجراءاته
152	مجتمّع البحث وعيّنته
153	أدوات جمع البيانات
154	أدوات البحث
157	توصيف العيّنة
160	الإجابة عن تساؤلات البحث
171	شروط نمذجة المعادلات البنائيّة او الهيكلية (SEM)
181	اختبار الفرضيّات
211	ملخص نتائج الفرضيّات
212	التّوصيات والمقترحات
216	محدّدات البحث
	<b>المراجع والملاحق</b>
I	المراجع العربيّة
II	المراجع الأجنبيّة
XVII	الملحق ١/ الاستبانة التي تمّ توزيعها على المشروعات المتوسطة والصّغيرة

### قائمة الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
157	خصائص أفراد عينة البحث	الجدول /1/
160	اختبار one sample T-test للتحالفات الاستكشافية	الجدول /2/
162	اختبار one sample T-test للتحالفات الاستغلالية	الجدول /3/
164	اختبار one sample T-test للأداء الابتكاري	الجدول /4/
166	اختبار one sample T-test للمضوابط التنظيمية الرسمية	الجدول /5/
168	اختبار one sample T-test للسلوك الانتهازي	الجدول /6/
170	اختبار one sample T-test لقوى التعلم التنظيمي المدركة	الجدول /7/
172	اختبار Factor Loading	الجدول /8/
174	اختبار الموثوقية	الجدول /9/
175	اختبار Average Variance Extracted	الجدول /10/
176	اختبار Variable Correlation	الجدول /11/
178	اختبار Cross Loadings	الجدول /12/
181	تحليل Path coefficient لإيجاد أثر التحالف الاستكشافي في الأداء الابتكاري	الجدول /13/
183	تحليل Path coefficient لإيجاد أثر التحالف الاستغلالي في الأداء الابتكاري	الجدول /14/
185	تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل للمضوابط التنظيمية الرسمية في تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري	الجدول /15/

190	تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل للضوابط التنظيمية الرسمية في تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري	الجدول /16/
194	تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل للسلوك الانتهازي في تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري	الجدول /17/
198	تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل لضوابط السلوك في الآثار المعدلة للسلوك الانتهازي في تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري	الجدول /18/
202	تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل لتكامل وتوازن قوى التعلم التنظيمي المدركة في تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري	الجدول /19/
206	تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل لتكامل وتوازن قوى التعلم التنظيمي المدركة في تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري	الجدول /20/

### قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل /1/	نموذج الدراسة بعد اختبار الفرضيات	210

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

1-1 المقدمة

2-1 مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

3-1 مشكلة الدراسة

١-٤ الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

1-5 مناقشة الدراسات السابقة

1-6 نموذج الدراسة

1-7 أهمية الدراسة

1-8 أهداف الدراسة

1-9 أسلوب الدراسة ومنهجها

## 1-1 مقدمة

مع تقدّم التقانة وازدياد حدة المنافسة أدى ذلك إلى ميل الشركات إلى تشيكل تحالفات تمكّنها من مشاركة مختلف الموارد وتبادلها، وذلك لما تتمّاز به تلك التّحالفات بالسماح للشركات في استغلال معارفها الحاليّة واستكشاف فرص جديدة (Li, 2019).

ونظراً لما تتضمنه فكرة التّحالفات الاستغلاليّة من اعتماد على الاستثمار في المعرفة الحاليّة مقارنة بالتّحالفات الاستشكافيّة التي تركز على الاستثمار في معرفة جديدة جذرياً، فمن المهم جداً تعرّف نوعيّة الصّوابط التّنظيميّة (ضوابط النّتائج أو ضوابط السّلوكة) وهي واجبة الإستهخدام بما يتلاءم مع نوعيّة التّحالف لتحقيق فهم أفضل للطرق التي يجب أن تنتهجها المنظّمات والشّركات في سياق التّحالفات والذي يؤدي في الوقت ذاته إلى تعظيم الأداء الابتكاريّ للتّحالف كلّ، لذلك فقد اقترحت العديد من الأبحاث أن الغاية والدّافع الإستراتيجيّ (الاستغلال - الاستكشاف) يفرض إلى حدّ كبير نمط أدوات التّحكّم التّنظيميّ الرّسميّة (ضوابط النّتائج أو ضوابط السّلوكة) المستخدمة في سياق دورة حياة التّحالف والتي تؤدّي دوراً محورياً في تحسين الأداء الابتكاريّ للتّحالف أو إفشاله (Stouthuysena, 2017).

وتأكيداً للأدوار المهمّة التي يؤدّيها نمط أدوات التّحكّم التّنظيميّ، نرى على الاغلب على صعيد التّحالفات الاستشكافيّة التي تتمّاز بمعرفة جديدة حساسة ومعقدة ظهور بعض الأفعال والسّلوكات المصاحبة غير المفيدة والمؤذية كالسّلوكة الانتهازيّ، الذي قد يعمل على تفرّغ التّحالفات الاستشكافيّة من مضمونها وأهدافها وهذا يؤدي إلى إفشال التّحالف كلّ. ويدفع تلك الشّركات العاملة ضمن تلك التّحالفات إلى الإستعانة بأحد أهم أنماط أدوات التّحكّم التّنظيميّ وهي ضوابط السّلوكة، التي يكون لها دور مهمّ في الحدّ من آثار تلك السّلوكات الانتهازيّة (Shakeri, 2016).

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه في الوقت ذاته الذي تؤدّي فيه الصّوابط التّنظيميّة الرّسميّة دوراً جوهرياً في تعظيم الأداء الابتكاريّ بالإستناد إلى نوع التّحالف (استكشافيّ-استغلاليّ)، فإنّ المواءمة بين قوى التّعلّم التّنظيميّ المدركة (القوى المدركة الموجّهة بالموقع - القوى المدركة الموجّهة بالقدرات) تؤدّي أدوراً جوهريّة في تعظيم الأداء الكلّي للتّحالف أو إفشاله، ففي حين أن القوّة المدركة الموجّهة بالموقع ينشأ عنها علاقة هيمنة قاسية تجاه بقية شركات التّحالف، فإنّ القوّة المدركة الموجّهة بالقدرات ينشأ عنها علاقة هيمنة تعدّ لينة تجاه بقية شركات التّحالف، ومن هنا نشأت فكرة المواءمة الدّاخلية بين هاتين القوّتين بما يضمن الاستثمار فيهما بأشكال توازنية تكاملية تعمل على تعظيم أداء التّحالف على المستوى الكلّي (Hao and feng, 2018).

وهنا يمكننا القول إن الشركات المتحالفة مع بعضها البعض لا يقتصر تأثيرها فقط بالقوى المتحكمة والموجهة لممارسات عمليات التعلم التنظيمي فحسب، بل إن حالة التكامل والتوازن بين تلك القوى لها دور مهم في سير عملية التحالف بين تلك المنظمات، وتلك الآثار التكاملية والتوازنية قد تسهم في تعظيم وتحقيق أهداف التحالف أو قد تحول دون ذلك استناداً إلى الدافع الإستراتيجي للتحالف بين (استكشافي أو استغلالي).

لذلك وبناءً على ما سبق سنحاول التعرض إلى مختلف الجوانب في المنظمة الواحدة وبين مختلف المنظمات من أجل إلقاء الضوء على كيفية عملها وتأثيرها في تحسين الأداء الابتكاري للتحالفات الإستراتيجية.

## 2-1 مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

**قوى التعلم التنظيمي المدركة (Perceived Organizational learning power):** تلك القوى التي تمتلكها إحدى منظمات التحالف والتي تتحكم من خلالها بمختلف أنشطة المنظمات الأخرى الموجودة معها في التحالف نفسه (Hao, 2018)، وتنقسم هذه القوى إلى نوعين كما يلي :

**القوى المدركة المستمدة من الموقع (perceived position-driven power):** هي القدرة التي تنشأ من حصول المنظمة على عقود رسمية مع إحدى الجهات والتي ينتج عنها علاقة هيمنة تجاه بقية المنظمات الموجودة ضمن التحالف (Hao, 2018).

**القوى المدركة المستمدة من القدرات (perceived capability –driven power):** هي القدرة التي تنشأ من إمتلاك المنظمة للخبرات والقدرات التي تجعلها صاحبة سطوة ضمن منظمات التحالف التي ينشأ عنها علاقة هيمنة تجاه بقية المنظمات الموجودة ضمن التحالف (Hao, 2018).

**التحالفات الاستكشافية (Exploration Alliances):** هي عبارة عن الدوافع التي تدفع المنظمات إلى السعي إلى البحث عن المعرفة الجديدة بمختلف أشكالها وأنواعها من خلال التحالف مع منظمات أخرى (Li, 2019).

**التحالفات الاستغلالية (Exploitation Alliances):** هي عبارة عن الدوافع التي تدفع المنظمات إلى السعي إلى الاستغلال الأمثل للمعرفة الحالية والإستثمار فيها بمختلف أشكالها وأنواعها من خلال التحالف مع منظمات أخرى (Zhang, 2015).



الصّوابط التّنظيميّة الرسميّة (Formal Organizational controls) : هي الطرائق والمنهجيّات التي تتبناها المنظّمة من أجل إدارة مختلف أنشطتها المعرفيّة والتشغيليّة مع المنظّمات الأخرى الموجودة ضمن التّحالف (Stouthuysena, 2017) ، وتقسّم إلى نوعين :

ضوابط النّتائج (outcome controls): هي منهجيّة عمل تعتمد في مضمونها على ترك الحريّة لأفراد المنظّمات الأخرى الموجودة ضمن التّحالف بتبني الممارسات والأنشطة التي يرونها مناسبة من أجل تحقيق الأهداف والنّتائج المرجوّة (Stouthuysena, 2017).

ضوابط السّلوّك (behavior controls): هي منهجيّة عمل تعتمد في مضمونها على مراقبة كل الممارسات والأنشطة والخطوات التي يقوم بها أفراد المنظّمات الأخرى بشكل لحظي من أجل تحقيق الأهداف والنّتائج المرجوّة (Stouthuysena, 2017).

السّلوّك الانتهازيّ (Opportunistic behavior): هو السعي لتحقيق المصلحة الذاتية مع الخديعة، وصناع القرار ضمن المنظّمة يسعون بلا ضمير لتحقيق مصالحهم الذاتية (Shakeri, 2016)

الأداء الابتكاريّ (Innovative performance): مجموعة من المؤشّرات الدّالة على القدرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجيّة بفاعليّة للتّحالف والتي تمّ التّخطيط لها عند إنشاء التّحالف (SÖZBİLİR, 2018)

### ١-٣ مشكلة الدّراسة

بدأ مفهوم التّحالفات الإستراتيجيّة يصبح أكثر شيوعاً وانتشاراً في بيئة الأعمال السوريّة ضمن العديد من القطاعات والمشروعات، وعلى وجه الخصوص منها المشروعات المتوسّطة والصّغيرة، وقد تزامن انتشار هذا المفهوم مع العديد من القضايا الجدليّة المؤثّرة في المخرجات النهائيّة لتلك التّحالفات والمتمثّلة في الأداء الابتكاريّ للتّحالفات الإستراتيجيّة. وبالتركيز على تلك القضايا نجد أنّ نوع التّحالف الإستراتيجيّ (الاستغلاليّ-الاستكشافيّ) يأتي في مقدّمة تلك القضايا الذي تختلف بموجبه العديد من الممارسات داخل المنظّمة وخارجها، وفيما بين المنظّمات وذلك ضمن إطار التّحالفات. وضمن إطار التّحالفات، ينبغي أن يكون هناك أساليب ضبط تنظيميّة تعمل على المراقبة والتحكّم بمختلف العمليّات والممارسات بين العاملين سواء داخل المنظّمة نفسها أو بين المنظّمات المتحالفة مع بعضها البعض، وهنا ينشأ الجدل القائم حول

طبيعة الصّوابط التّنظيميّة التي ستستخدم بما يتلائم مع نوع التحالف، وبما يخدم في الوقت نفسه الوصول إلى أفضل مؤشرات لأداء التحالف. بالإضافة إلى ذلك، لا يقتصر الجدول الدائر في تلك الصّوابط التّنظيميّة فيما يتصل بأنواع التحالفات فحسب، بل يمتدّ ليصبح أحد العوامل التي قد تعالج أحد أهم المخاطر التي تعصف ببيئة عمل التحالفات الإستراتيجيّة والتي تتمثل بالسلوكات الانتهازية التي ترتبط بعمليات التعلّم التّنظيمي والعمليات المعرفيّة وتبادلها فيما بين تلك المنظّمات المتحالفة.

وهنا يُطرح قضية هامة تتجلى في طبيعة ردود الأفعال التي يجب على المنظّمة تبنيها ضمن إطار التعاون مع المنظّمات الأخرى.

وقد يكون سبب عدم التجانس بين المنظّمات المتحالفة من حيث الهيمنة والسلطة وجود سلطات مستمدّة من الموقع أو من القدرات، فيتمثل أحد جوانب النقاش والجدل فيما يعود على هذا السياق في الكيفيّة التي يجب على المنظّمات التعامل من خلالها مع هذه السلطات التي تملكها بما يضمن التحكم بكتلة المعارف والمعلومات وآليات التعلّم للمنظّمات الأخرى بالشكل الذي يؤدّي إلى تحقيق مؤشرات أداء عالية.

وبناءً على ما سبق، يمكن طرح مشكلة البحث الرئيسة وفق الآتي:

• ما أثر التحالفات الاستغلاليّة والاستشكافيّة في الأداء الابتكاري؟ وهل تؤدّي الصّوابط التّنظيميّة الرّسميّة والموائمة المتصلة بقوى التعلّم التّنظيمي المدركة والسلوك الانتهازية دوراً معدلاً فيها؟ وعطفاً على مشكلة البحث الرئيسة فإنه ينتج لدينا العديد من التّساؤلات التي سنحاول الإجابة عنها في هذا البحث، وهي:

- ما نوع التحالفات الشّائعة في المشاريع المتوسطة والصّغيرة؟
- ما مستوى الأداء الابتكاري في المشروعات المتوسطة والصّغيرة؟
- ما درجة تطبيق الصّوابط التّنظيميّة الرّسميّة في المشروعات المتوسطة والصّغيرة؟
- هل يسود السلوك الانتهازية في المشروعات المتوسطة والصّغيرة؟
- ما أنواع قوى التعلّم التّنظيمي المدركة وما هو مستوى تطبيقها في المشروعات المتوسطة والصّغيرة؟

## 1-4 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

### المحور الأول (أثر التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري)

سنعرض فيما يلي أبرز الدراسات السابقة في أثر التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري. فقد ركزت دراسة Lichtenthaler (2016) ضمن إطار مفهومي على دور التحالفات الاستشكافية والاستغلالية وإمكانية تأثيرها في الأداء الابتكاري والمالي. فقد تمت الإشارة في تلك الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنوع التحالف (استشكافي-استغلالي) لفهم وتفسير التباين الحاصل لأثر كل منهما في الأداء الابتكاري والمالي. وقد توصل الباحث في تلك الدراسة إلى أن تبني الشركات لأي نوع من التحالفات سواء أكانت استكشافية أم استغلالية فإن ذلك يترتب عليه العديد من الممارسات المختلفة تبعاً لنوع التحالف والمؤثرة في قدرة الشركات على إدارة التحالف وذلك على مختلف المستويات والأصعدة سواء على مستوى تبادل المعرفة أو استباقية التحالف أو المدة الزمنية المرتبطة بالتحالف وما إلى ذلك، بغية تحقيق تأثير أفضل في الأداء على الصعيد الابتكاري أو المالي. وفي السياق نفسه أكدت دراسة Leung (2013) من خلال الأدلة التجريبية كيفية اختلاف تأثيرات كل من التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في كفاءة الأداء وذلك بالإستناد إلى العديد من السياقات المختلفة المتحكمة بالنتيجة السابقة. حيث أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي لكل من التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في كفاءة الأداء، مع ضرورة إلقاء الضوء على أن التحالفات الاستشكافية حققت أثراً أكبر من أثر التحالفات الاستغلالية في تلك العلاقة، وقد علّل الباحث في تلك الدراسة ذلك بالإستناد إلى العديد من المتغيرات البيئية مثل اضطرابات السوق والاضطرابات التقنية. إلا أن Kauppila, (2013) يفحص أثر كل من التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء، وكيف أن تلك التحالفات الاستشكافية والاستغلالية تعود بالفائدة المرجوة منها على الأداء في الأجل القصير والطويل. وعلى حين أن التحالفات الاستشكافية تؤدي إلى نمو في الأداء على المدى البعيد، فإن التحالفات الاستغلالية لها تأثير إيجابي في الأداء على المدى القصير وقد وصف تلك الآثار بأنها قد تتجلى بوفورات ومنافع مالية تأتي في مدة قصيرة. وقد علّل ذلك واصفاً التحالفات الاستشكافية بأنها قد تحتاج إلى بناء رأس مال علائقي لتبادل كتلة المعارف الجديدة بين شركاء التحالف وهذا قد يتطلب وقتاً أطول لتظهر نتائج ذلك التحالف في الأداء. على عكس التحالفات الاستغلالية المرتكزة في أساسها على تبادل المعارف الحالية القائمة على بعض الأنشطة التقليدية الإعتيادية، فيجعل تلك التحالفات الاستغلالية ذات أثر مباشر وسريع في مدة زمنية قصيرة.

لذلك وبناءً على ما سبق نقترح في بحثنا هذا دراسة الفرضيات التالية:

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة للتّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاريّ .

**H2:** يوجد أثر ذو دلالة للتّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاريّ .

## المحور الثاني (الدور المعدل للضوابط التنظيمية الرسمية والسلوك الانتهازي للعلاقة بين التحالفات (الاستشكافية - الاستغلالية) والأداء الابتكاريّ)

سنستعرض فيما يلي أبرز الدراسات الباحثة في الدور المعدل لكل من الضوابط التنظيمية الرسمية والسلوك الانتهازي في العلاقة بين نوع التحالف (استكشافيّ - استغلاليّ) والأداء الابتكاريّ.

فقد أشارت نتائج دراسة Stouthuysena, (2017) إلى كون دوافع المنظمات للتحالف هي دوافع استغلالية (تحالفات استغلالية) وأظهرت اعتماد المنظمة على ضوابط النتائج التي ستسهم بصورة أكثر إيجابية في أداء التحالف من اعتمادها على ضوابط السلوك.

وقد سوغ Stouthuysena, (2017) تلك النتيجة بسبب أن الأهداف التي ترتبط بالتحالفات الاستغلالية عادةً ما تكون واضحة وتقليدية إلى حد ما فهي تتمتع بقدر كبير من الوضوح وعدم المخاطرة والتجريب ولا حاجة إلى ضوابط السلوك القائمة على المتابعة اللحظية والمستمرة لممارسات العمل التي يقوم بها العاملون ضمن المنظمة المتحالف معها، كما بينت نتائج تلك الدراسة أنه عندما تكون دوافع المنظمات للتحالف دوافع استكشافية (تحالفات استكشافية) فإن اعتماد المنظمة على ضوابط السلوك ستسهم بصورة أكثر إيجابية في أداء التحالف من اعتمادها على ضوابط النتائج، وذلك بسبب طبيعة الأنشطة الاستكشافية وما تتضمنه من معارف جديدة حساسة ومهمة. وفي السياق نفسه فقد ألقّت دراسة Narayanan, (2011) الضوء بصورة نظرية على كون الدوافع للتحالف بين المنظمات دوافع استكشافية (تحالفات استكشافية) فإن ذلك سيخلق بيئة ملائمة لظهور سلوكيات انتهازية بين المنظمات المتحالفة، وقد بينت تلك الدراسة أن التحالفات الاستكشافية مقارنةً بالتحالفات الاستغلالية تحتوي على قدر أكبر من عمليات التبادل المرتبطة بالمعرفة الضمنية الحساسة والمعقدة والخطيرة التي قد تؤدي إلى زيادة احتمالية استخدام تلك المعرفة بصورة انتهازية من قبل شركاء التحالف وهذا سيؤدي حتماً إلى التأثير السلبي في أداء التحالف الإستراتيجي، وربطاً مع الدراسة السابقة فقد أشار Shakeri, (2016) إلى عدة نقاط مفهومية نظرية، أهمها أن السلوك الانتهازي

الممارس من قبل العاملين في أي منظمة سوف يقلل من فاعلية الأداء الابتكاري ، فقد سوغ الباحث ذلك بوصفه أن الممارسات الانتهازية قد تكون بسبب إحتكار معرفة مهمة وجوهرية ومنعها عن شركاء التحالف من أجل أن تبقى تلك المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة، وهذا سيؤثر سلباً في مستوى الأداء الكلي للتحالف، و أوضح أن الممارسات الانتهازية قد تكون بسبب إساءة استخدام المعلومات المهمة المقدمة من إحدى شركات التحالف واستخدامها لمصلحة المنظمة الشخصية وليس لصالح التحالف كله، الأمر الذي يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف المرجوة التي وضعت مسبقاً عندما أنشئ التحالف، وقد أوضح الباحث أحد أهم مسببات تلك السلوكات الانتهازية هو شعور العاملين في إحدى المنظمات بتقاسم المنظمات الأخرى معهم المهام والمسؤوليات بصورة غير عادلة نظراً إلى العوائد التي يحصلون عليها. وتؤكد ذلك بما ذكره Argyres, (2007) وقوله في إطار التحالفات الاستكشافية، عندما يشعر الأفراد العاملون في منظمة ما بأن أفراد المنظمة الأخرى العاملة في التحالف نفسه يستخدمون معلوماتهم ومعرفتهم بصورة انتهازية فإن ذلك سيقودهم إلى منع تلك المعلومات الحساسة عنهم وحجبها، وهذا قد يؤدي إلى إستنزاف تلك المنظمة التي قد تمنع وتحجب المعلومات والمعارف المهمة أيضاً عن المنظمة الأولى ينتج عنه حتماً تأثيراً سلبياً في أداء التحالف. وهذا ما بيّنه Stouthuysena, (2017) واصفاً التحالفات الاستكشافية بأنها تماثل بيئة ملائمة لظهور مثل تلك السلوكات الانتهازية من قبل أحد أطراف التحالف، والتي ستؤدي في نهاية المطاف إلى التقليل من فاعلية الأداء الابتكاري. وبالتوازي مع التركيز على الآثار السيئة للسلوك الانتهازية في العلاقة بين التحالفات الاستكشافية والأداء الابتكاري تشير Shakeri, (2016) إلى ذلك الخطر الناتج عن السلوك الانتهازية في إطار التحالفات الاستكشافية والذي قد يؤثر سلباً في أداء التحالف ومن الممكن الحد منه إلى درجة كبيرة عند لجوء المنظمة إلى الضوابط التنظيمية الرسمية، فقد حدد على وجه الخصوص أن استعانة المنظمة بضوابط السلوك قد يؤدي بدرجة كبيرة إلى التخفيف من أي سلوكات انتهازية، فالتحالفات الاستكشافية مقارنة بالتحالفات الاستغلالية تحتوي قدراً أكبر من تبادل المعرفة الضمنية والحساسة والمعقدة وهذا قد يؤدي إلى زيادة خطر إستخدام تلك المعرفة بصورة انتهازية من قبل شريك التحالف، وهذا وحده مسوغ على أهمية ضوابط السلوك في الممارسات الاستكشافية التي تتضمن معرفة حساسة ومهمة، وضوابط السلوك نظراً لما تقوم به من متابعة مستمرة و لحظية دورية لجميع الممارسات والعمليات المشتركة تضمن إلى حد كبير إستخدام تلك المعارف المهمة بالشكل الصحيح الذي يضعها في خدمة مصالح التحالف ويقلل من إستخدامها بصورة غير مشروعة أو انتهازية يعود بالفائدة لجهة ما على حساب منظمات التحالف كلها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في التقليل من الآثار الضارة للسلوك الانتهازية في الأداء الابتكاري ضمن إطار التحالفات الاستكشافية ثم الحصول على أكبر منفعة ممكنة من تلك التحالفات الاستكشافية.

لذلك وعطفاً على ما سبق نقترح في بحثنا دراسة الفرضيات التالية:

**H3:** تعدّل الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج - السلوك) من تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري، حيث يكون ذلك الأثر أكثر إيجابية عند الاعتماد على ضوابط النتائج مقارنة بالاعتماد على ضوابط السلوك.

**H4:** تعدّل الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج - السلوك) من تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري، حيث يكون ذلك الأثر أكثر إيجابية عند الاعتماد على ضوابط السلوك مقارنة بالاعتماد على ضوابط النتائج.

**H5:** يعدّل السلوك الانتهازي من آثار التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري.

**H6:** تعدّل ضوابط السلوك من الآثار المعدلة للسلوك الانتهازي في العلاقة بين التحالفات الاستشكافية والأداء الابتكاري.

### المحور الثالث (الدور المعدل للمواءمة بين قوى التعلم التنظيمي المدركة للعلاقة بين التحالفات الاستشكافية-الاستغلالية) والأداء الابتكاري)

وسنستعرض فيما يلي أبرز الدراسات الباحثة في الدور المعدل للآثار التكاملية والتوازنية لقوى التعلم التنظيمي المدركة في العلاقة بين نوع التحالف (استشكافي-استغلالي) والأداء الابتكاري.

فقد حاول Hao, (2018) إلقاء الضوء على الآثار التكاملية والتوازنية بين القوى الموجهة بالقدرات والموقع من شأنها أن تسهم في تحسين وظائف بعضها البعض في قيادة الأنشطة والممارسات في التحالفات الاستشكافية والاستغلالية، مشيراً في هذا السياق إلى أن ذلك قد يؤدي بدوره إلى تعظيم الأداء الابتكاري في ظل التحالف. لأنه وكما أشار Hao, (2018) فإن الشركات المتحالفة مع بعضها البعض قد تضطر بسبب القوى المستمدة من المواقع الخاصة بالشريك المهيمن إلى تحسين التزاماتها تجاه ذلك الشريك المهيمن من أجل تقادي الوقوع في عقوبات اقتصادية ومن أجل أن تستحوذ على المكافآت المالية المقدمة من قبله. لذلك، فكل تلك المكافآت المقدمة من قبل ذلك الشريك المهيمن ستشكل دعامة تتحكم بالأنشطة الاستغلالية

والاستشكافية ينعكس إيجاباً في الأداء الابتكاري. ومن جهة أخرى فقد أشار Hao, (2018) إلى أن القوى المستمدة من القدرات والخاصة بالشريك المهيمن قد تساعد بقية شركاء التحالف على الإنخراط في الأنشطة المرتبطة بالتعلم والنمو واكتساب المعارف من ذلك الشريك المهيمن وهذا يؤدي إلى تحسين حالات التطوير والتحديث لدى هؤلاء الشركاء والذي سيؤثر في التحكم بالأنشطة الاستغلالية والاستشكافية أيضاً مما يحسن بدوره الأداء الابتكاري. وربطاً مع ما سبق فقد أشار Hao, (2018) بسبب الحالة القسرية المتولدة من القوى المستمدة من الموقع التي قد تعدّ مستوياتها العالية ضارة بالتحالفات الاستغلالية والاستشكافية مقارنةً بمستويات منخفضة من القوى المستمدة من القدرات، وإلى تأثيرها سلباً في الأداء الابتكاري. وعكس ذلك ما ذكره Hao, (2018) يقول إن المستويات المنخفضة من القوى المستمدة من الموقع مقابل المستويات المرتفعة للقوى المستمدة من القدرات قد تقود إلى عدم التزام شركاء التحالف تجاه الأنشطة الاستغلالية للتحالفات الاستغلالية والأنشطة الاستشكافية للتحالفات الاستشكافية وهذا يؤدي إلى تعطيل في عمل كل من التحالفات الاستشكافية والاستغلالية والمتمثل في بحث كل شريك عن منفعة الخاصة المتولدة من كتلة المعرفة التي تتم الاستفادة منها من خلال القوى المستمدة من القدرات وهذا سينعكس سلباً في الأداء الابتكاري. لذلك فإن الأوضاع التوازنية والتكاملية بين هاتين القوتين تعدّ نواة جوهرية تتحكم بآثار إلى التحالفات الاستشكافية والاستغلالية ومنافعها في الأداء الابتكاري. وضمن هذا السياق أشار Drees, (2013) إلى أن القدرة على إدارة مثل تلك القوى من حيث التوازن والتكامل من شأنه أن يؤدي إلى التأثير الإيجابي في الأداء بمختلف أشكاله. وتأكيداً لما سبق فقد أشار Nyaga, (2013) أن تفاعل مثل هذه القوى (الموقع – القدرات) من حيث التوازن والتكامل قد تؤدي دوراً إيجابياً أو سلبياً في التأثير في أداء التحالف الإستراتيجي بين المنظمات، وعلاوة على ذلك فقد أشار Li, (2008) إلى أن الإختلال التكاملي والتوازني بين قوى التعلم التنظيمي المدركة قد يؤدي إلى خلق حالة من التوتر بين أفراد العاملين في منظمات التحالف قد يؤدي إلى تعطيل في الممارسات الاستشكافية أو الاستغلالية فينعكس سلباً في الأداء بمختلف أشكاله.

وبناءً على ما سبق نقترح في بحثنا دراسة الفرضيات التالية:

**H7:** تعدّل قوى التعلم التنظيمي المدركة (التكاملية – التوازنية) من أثر التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري.

**H8:** تعدّل قوى التعلم التنظيمي المدركة (التكاملية – التوازنية) من أثر التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري.

## ١-٥ مناقشة الدراسات السابقة

من خلال عملية عرض سريعة للدراسات السابقة الباحثة في مختلف العوامل المؤثرة في الأداء الابتكاري في ظل التحالفات، وجد الباحث أن أغلب الدراسات كانت تحاول توفير فهم أعمق وأفضل لتلك العوامل عن طريق إدراج نوع التحالف (استغلالي - استكشافي) ليس فقط كعامل مؤثر فحسب، بل كان يتم استخدامه كعامل يوفر رؤية أوضح وفهماً أعمق للأدوار التي تمارسها مختلف المتغيرات الأخرى في أداء التحالفات الإستراتيجية وعلى وجه الخصوص ضمن وجود الضوابط التنظيمية الرسمية.

بالمقابل لاحظ الباحث قلة الأبحاث التي ألقت الضوء على دور قوى التعلم التنظيمي المدركة من حيث (التوازن- التكامل) في أداء التحالفات الإستراتيجية، إذ اكتفت بدراسة أثر تلك القوى في نوع التحالفات (الاستغلالية - الاستكشافية) والإشارة بصورة نظرية إلى إمكانية تأثيرها في أداء التحالفات الإستراتيجية، لذلك سنحاول ضمن هذه الدراسة معرفة الآثار المعدلة لقوى التعلم التنظيمي المدركة من حيث (التوازن- التكامل) ضمن العلاقة بين نوع التحالفات (استكشافية استغلالية) والأداء الابتكاري.

أيضاً ومن خلال الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة لاحظ الباحث أن السلوك الانتهازي يعتبر أحد أخطر العوامل المؤثرة في أداء التحالفات الإستراتيجية ضمن إطار التحالفات الاستكشافية، بالإضافة إلى عدم توصل الباحث إلى أي بحث أو دراسة تناولت بشكل تجريبي الأدوار المعدلة للسلوك الانتهازي في الأداء الابتكاري ضمن إطار التحالفات الاستكشافية، وإنما اكتف بالإشارة النظرية إلى ذلك. وبالتالي، فكل ما سبق يزيد من أهمية تناول هذه القضية من خلال الأدلة التجريبية.

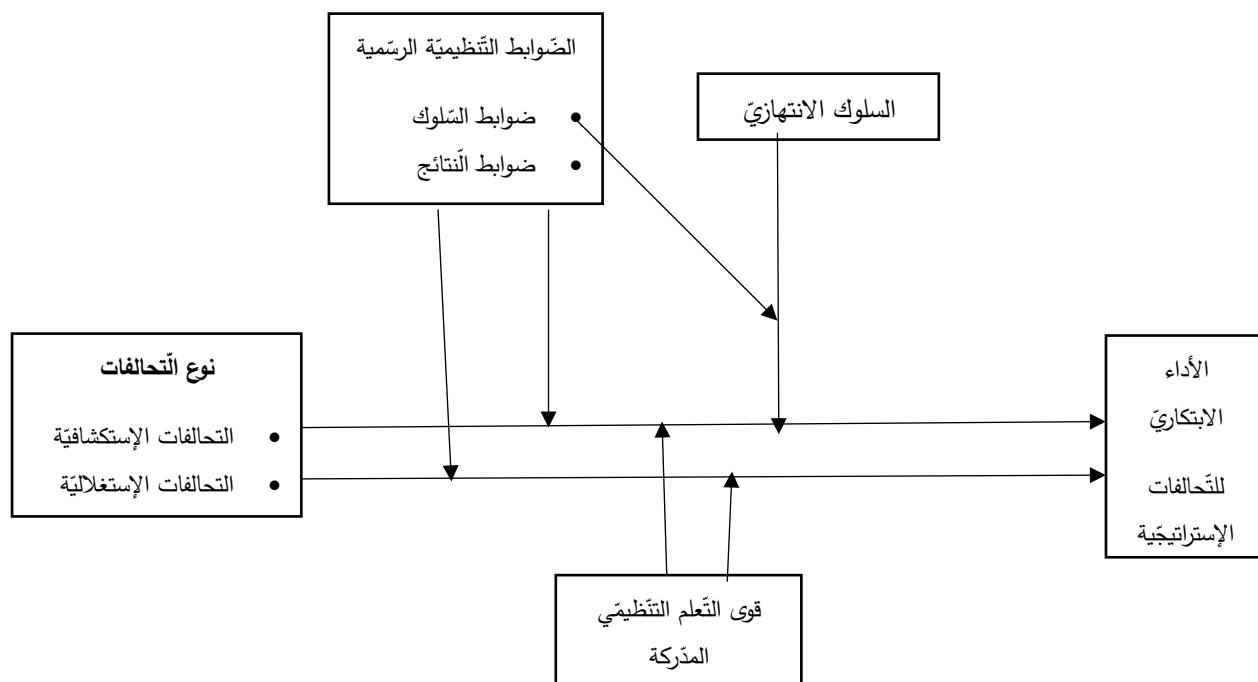
ومن خلال عرض مختلف الأبحاث والدراسات المرتبطة أيضاً بالتحالفات الإستراتيجية، لاحظ الباحث اكتفاء الباحثين بالإشارة النظرية إلى إمكانية الدور الإيجابي لضوابط السلوك في التخفيف من الآثار الضارة التي يولدها السلوك الانتهازي في العلاقة بين التحالفات الاستكشافية والأداء الابتكاري. لذلك، سنحاول ضمن هذه الدراسة أيضاً دراسة هذه القضية من خلال دراسة عملية توضح الأدوار التي تقوم بها الضوابط التنظيمية الرسمية في التخفيف والحد من الآثار السلبية للسلوك الانتهازي.

وبناءً على ما سبق سيقوم هذا البحث بدراسة أثر التحالفات الاستكشافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري اخذاً بالحسبان العديد من العوامل المعدلة لذلك الأثر من خلال تقديم نموذج متكامل يجمع بين مختلف العوامل وذلك خلافاً لما تناولته الدراسات السابقة، ومن هنا سيحاول الباحث في هذا الدراسة طرح هذه



المتغيرات للبحث في إطار وأحد، آملاً في وضع نتائج دقيقة وصحيحة تتناسب مع الواقع والمحيط الحالي الذي تجري ضمنه الدراسة.

## ٦-١ نموذج البحث



## 7-1 أهمية الدراسة

يعد مفهوم التحالفات الإستراتيجية من أهم المفاهيم الجديدة التي يتم البحث فيها في وقتنا الراهن، حيث أثبتت العديد من الدراسات الأجنبية أهمية العوامل المؤثرة في أداء التحالفات الإستراتيجية من حيث تأثيرها في الكوادر البشرية العاملة ضمن المنظمة وتأثيرها فيما بين المنظمات، وبالإستناد إلى ما سبق يمكننا تلمس أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يتضمن شروحات لأهم ما توصل إليه الباحثون في مجال التحالفات الإستراتيجية وأثرها في العاملين ضمن المنظمات وبين المنظمات.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها إحدى الدراسات القليلة في مجال التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات في العالم العربي استناداً إلى معرفة الباحث.

- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها ستقدم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في رفع سوية أداء المنظمات العاملة في قطاع الشحن، والذي يعدّ أحد أهم الشرايين الحيوية للاقتصاد السوري.
- رصد المزيد من المؤشرات التي من شأنها الكشف بشكل أكثر تفصيلاً عن آلية تفاعل نوع التحالفات مع مختلف المتغيرات الأخرى والاستفادة من ذلك في تعظيم الأداء على مستوى التحالف كله.
- تقديم مجموعة من التوصيات المرتبطة بالجوانب التنظيمية لاحقاً، والتي من شأنها أن تعمل على تحسين مؤشرات الأداء الابتكاري للتحالفات.
- المساعدة في تشخيص المشكلات التي تتعلق بالأداء الابتكاري للتحالفات الإستراتيجية، بهدف حصر مجموعة الأسباب المولدة لذلك، ضمن عملية تحليلية وتشخيصية على مستوى العاملين والمنظمات فيما بينهم.

## 1-8 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق النقاط التالية:

- معرفة أثر كل من التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري.
- إلقاء الضوء على دور الضوابط التنظيمية (السلوك - النتائج) بالتوازي مع نوع التحالفات (استغلالي - استشفائي) في التأثير في الأداء الابتكاري للتحالفات الإستراتيجية.
- تعرّف شيء من التفصيل والتعمق على أنواع التحالفات وأهميتها المزدوجة في التأثير في سلوكيات العاملين ضمن المنظمة والتأثير في الأداء الابتكاري للتحالفات الإستراتيجية.
- التركيز على السلوك الانتهازي المرافق للتحالفات الاستشكافية وشرح كيفية التقليل من آثاره بالإستعانة بضوابط السلوك بما يحقق أفضل فائدة لأداء التحالفات الإستراتيجية.
- محاولة كشف دور قوى التعلم التنظيمي المدركة من حيث (التوازن والتكامل) في التأثير في الأداء الابتكاري للتحالفات الإستراتيجية، وتوفير فهم أعمق فيما يرتبط بذلك من خلال أخذ نوع التحالف (استغلالي - استشفائي) بالحسبان.
- تقديم دليل إرشادي يساعد أفراد الإدارة العليا والمنظمات على تخطيط عملية التحال فوثليله مع المنظمات الأخرى تبعاً لنوع التحالف المستهدف بما يخدم هدف المنظمة وهدف التحالف كلياً.

## ١-٩ أسلوب الدراسة ومنهجها:

### منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الإجتماعي في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها بالإستعانة بمنهجية النمذجة الهيكلية وغيرها من الأدوات بغرض الوصول إلى نتائج علمية ومفيدة وتفسيرات صادقة.

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات وفق الشكل التالي:

### الجانب النظري

سيتم استيفاء هذا الجانب بالإطلاع على الكتب والدوريات والدراسات المتاحة والمتصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تقديم إطار نظري مناسب يتوافق مع مشكلة الدراسة ويحدد نوعية البيانات التي سيتم جمعها في الجانب العملي.

### الجانب العملي

سيتم الحصول على البيانات الأولية المطلوبة لإتمام الدراسة باستخدام الاستبانة، باعتبارها أداة مناسبة وجيدة من أدوات جمع البيانات وتقصي الآراء.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## ١-٢ المبحث الأول: التحالفات الاستشكافية والاستغلالية

١-١-٢ تمهيد

٢-١-٢ مفهوم التحالفات الإستراتيجية

٣-١-٢ أنواع التحالفات الإستراتيجية

٤-١-٢ الدوافع والمنافع الناتجة من تشكيل التحالفات الإستراتيجية

٥-١-٢ مراحل تشكيل التحالفات الإستراتيجية

٦-١-٢ أبعاد التحالفات الإستراتيجية

٧-١-٢ خصائص شريك التحالفات الإستراتيجية

٨-١-٢ عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية

٩-١-٢ المخاطر الناشئة عن التحالفات الإستراتيجية

١٠-١-٢ الخلاصة

## ٢-١-١ تمهيد

سرّعت محركات العولمة من زيادة حدّة الوتيرة التنافسيّة بين مختلف الشّركات ضمن الأسواق المحليّة و الإقليميّة والعالميّة، ولعلّ أبرز ما تمخّض عن هذه الوتيرة التنافسيّة هو ميل الشّركات إلى إحلال مفهوم التّعاون بين بعضها البعض عوضاً عن المنافسة التي يمكن الإشارة إليها بمفهوم التّحالفات الإستراتيجيّة (Hofer,2020)، إن الحالة التّباينيّة المتبدّلة من المنافسة الشّرسة إلى التّعاون العلائقي أكسب مفهوم التّحالفات الإستراتيجيّة مساحة كبيرة في النقاش الأكاديمي، هذا ما دفع مختلف الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجيّة إلى التّقيب والبحث بشيء من التّفصيل عن الدّوافع والمسبّبات وراء هذا التّحول في موقف الشّركات ضمن السّوق المحليّة والعالميّة لمعرفة المكاسب الآتية جرّاء تبني توجهات التّحالفات الإستراتيجيّة بمختلف أنواعها بين الشّركات (Ferreira et al (2019، عطفاً على ما سبق فإننا ضمن هذا السّياق سوف نتطرق بشيء من التّفصيل إلى مختلف الجوانب ذات الصلة بمفهوم التّحالفات الإستراتيجيّة، التي يمكن للشّركات الاستعانة به بما يضمن استمرّارها والتّعظيم من أدائها.

## ٢-١-٢ مفهوم التّحالفات الإستراتيجيّة

في ضوء الديناميكيّة البيئيّة المصحوبة بحالات عالية من عدم اليقين البيئي، وانتشار التّكتلات التجاريّة وزيادة الاتّجاهات الكليّة للعولمة، وتسارع حدة التّطورات التقانيّة والرقميّة فقد كان لذلك بالغ الأثر في احتساب التّحالفات الإستراتيجيّة خياراً طبيعيّاً للعديد من الشّركات سواء أكانت محلياً أم إقليميّاً وعالميّاً، وهذا بدوره جذب الباحثين لتقديم العديد من التعرّيفات المرتبطة بالتّحالفات الإستراتيجيّة. (Fadol et al (2010

حيث ويعرف Fang التّحالف الإستراتيجيّ بأنه ترتيب تعاوني طويل الأمد يستهدف المستويات الإستراتيجيّة بين شركتين أو أكثر وذلك بغية تعظيم الأداء وتحسين المركز التّنافسيّ من خلال تقاسم الموارد والمخاطر (Zhao (2013.

كما يرى Roya أن التّحالفات الإستراتيجيّة عبارة عن علاقات إستراتيجيّة هادفة بين الشّركات المستقلّة التي تشترك في أهداف يسودها نوع من الانسجام تؤدّي لتحقيق منافع متبادلة بين جميع الأطراف المتحالفة (Shakeri et al (2016.

وفي السياق نفسه يعرف Peng التحالفات الإستراتيجية على أنها اتفاقية بين شركتين أو أكثر لدمج مواردهم بعضها مع بعض وتنسيق الأنشطة لتحقيق أهداف مفيدة للطرفين (Yi Lo et al (2016).

كما يعرف Stefano التحالفات الإستراتيجية بأنها علاقات يقوم بها شريكان أو أكثر وذلك من خلال تقاسم مختلف أنواع الالتزامات وصولاً إلى تحقيق هدف إستراتيجي مشترك، والجمع بين جميع قدراتهم ومواردهم وتنسيق أنشطتهم (Elia(2019).

وعرف Jorge التحالفات الإستراتيجية بأنها أداة إستراتيجية تركز على ترتيبات تعاون بين شركتين أو أكثر، حيث يتم تقاسم الموارد لتحقيق أداء تنافسي محسن من خلال مشاركة تلك الموارد، بالتوازي مع الحفاظ على نقطة مفصلية وهي الحفاظ على الهوية الخاصة بكل شركة (Coelho et al (2020).

كذلك قدم Andrea et al تعريفاً للتحالفات الإستراتيجية يحاكي هذا المفهوم على أنه شكل من أشكال التقارب بين الشركات يتم الحفاظ فيه على استقلال الشركات المتحالفة، ويتم العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة مع الحفاظ على المصالح الخاصة لكل طرف (Andrea et al (2020).

ويرى Margarita أن التحالف الإستراتيجي هو عبارة عن اتفاقية تعاونية أو رابطة بين شركتين مستقلتين أو أكثر فتدير تلك الشركات مشروعاً واحداً بحدّة زمنية محدّدة خلالها تكون كافة الشركات المتحالفة تهدف إلى تحسين كفاءتها وحصولها على نتائج لا يمكن ان تحصل عليها في حال عملت كل شركة بمفردها وبشكل منعزل (Išoraitė (2009).

وفي السياق نفسه يرى Li أن التحالف الإستراتيجي هو عبارة عن علاقة تعاقدية مؤقتة بين الشركات التي تبقى مستقلة، بما يساعد على تقليل حالة عدم اليقين من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للأطراف المتحالفة وذلك من خلال التنسيق أو التنفيذ المشترك لواحد أو أكثر من أنشطة تلك الأطراف المتحالفة والعديد من الجوانب الأخرى مثل تقاسم التكاليف والأرباح والمخاطر الخاصة بذلك التحالف مع التركيز على أن يكون كل طرف من تلك الأطراف قادراً على ممارسة تأثير كبير في إدارة التحالف المبرم وسياته بينها (Li (2019).

وربطاً مع ما سبق يعتقد الباحث ان مفهوم التحالفات الإستراتيجية هو عبارة عن توجه إستراتيجي تتبناه شركتين أو أكثر بهدف الانتقال من حالة التنافس إلى حالة التعاون المشترك التي تعدّ ضامناً لتحقيق تلك الشركات المتحالفة لمزايا تنافسية وحصة سوقية أكبر والتعظيم من أدائها وذلك من خلال الاندماج

في منظومة عمل واحدة مشتركة تغطي مختلف جوانب العمل دون المساس بأي شكل من الأشكال باستقلال إحدى الشركات المتحالفة مع بعضها البعض ضمن مدة زمنية محددة يتم الاتفاق عليها مسبقاً.

## ٢-١-٣ أنواع التحالفات الإستراتيجية

لاحظ معظم الكتاب والباحثين وجود عدة أنواع من أنماط التحالفات، وهذا يرتبط بصورة أساسية بطبيعة النشاط الاقتصادي موضوع العمل بالتزامن مع الهدف المرجو من ذلك التحالف، كما تجدر الإشارة إلى ان تعدد هذه الأنواع من التحالفات لها درو رئيسي في الكيفية التي سידار التحالف من خلالها والمهام التي ستقع على عاتق الأطراف المتحالفة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى تأثيره في التقنيات المستخدمة في عملية تبادل المعارف والآراء والآليات المنتهجة فيما بينهم في عمليات التعلم التنظيمي. وفيما يلي نعرض أبرز أنواع التحالفات التي تمت المصادقة عليها بين مختلف الباحثين على النحو الآتي:

أجمعت مختلف الأبحاث على أن التحالفات الإستراتيجية تتنوع أنماطها بين المشروع المشترك، ولتوريد الخارجي والتسويق والتوزيع بالتبعية وتراخيص التقنية وحقوق الامتياز والبحث والتطوير.

وفيما يلي نعرض لكل نوع مما سبق بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### المشروع المشترك

هو اتفاق تتم صياغته بين طرفين أو أكثر بغرض تشكيل كيان واحد بغية تنفيذ مشروع محدد، تأكيد وجود الملكية لكل طرف و تقاسمهم الأرباح والتكاليف والعوائد والإيرادات المختلفة (Išoraitė (2009).

بينما يقدم Pellicelli مفهوماً أكثر شمولية وهو أن المشروع المشترك عبارة عن اتفاقية بين الشركات المتحالفة ينتج عنها إنشاء كيان جديد متميز قانوناً، ويقتصر هذا النوع من التحالفات على وظائف محددة مثل البحث والتطوير. حيث كان هذا النوع من التحالفات شائع الحدوث في أوائل التسعينيات بين شركات أوربا الغربية وشركات أوربا الشرقية، عندها كان الطرف الأول يقدم التقنية والوسائل المالية اللازمة والطرف الثاني يقدم العمالة منخفضة التكاليف. (Pellicelli (2003)

و يرى NYABOKE أن المشروع المشترك عبارة عن تحالف بين شركتين أو أكثر تقوم بموجبه منظمتان أو أكثر بإنشاء شركة مستقلة قانوناً بهدف مشاركة كفاءاتهم و مواردهم الجماعية لتحقيق ميزة تنافسية كبيرة في السوق، و ضمن هذا النوع من التحالفات تكون المدة الزمنية المتسهدفة طويلة الأمد يتم خلالها مشاركة



المعارف الجوهرية الضمنية بين صفوف العاملين في الشركات المتحالفة وهذا ما ينعكس بخلق ميزة تنافسية مستدامة، كما أن عملية إدارة التحالف من هذا النوع تكون على المساواة بين الأطراف المتحالفة دون أن يكون هناك طرف مسيطر على طرف آخر في عمليات الإدارة (NYABOKE 2017).

### التوريد الخارجي

بدأ هذا النوع من التحالفات في الظهور خلال حقبة الثمانينيات وحتى التسعينيات، ويرتكز في مضمونه إلى الاعتماد على وجود شركة حليفة تقوم بتوريد المنتجات والسلع والخدمات لشركة أخرى غير قادرة على إنتاج تلك الخدمات والسلع وتقديمها بمفردها بسبب التكاليف المرتفعة وعوائق تتعلق بالعمليات الإنتاجية، وهذا ما يجعل هذا النوع من التحالفات ذا فائدة كبيرة على مستوى تخفيض التكاليف على مستوى الإنتاج والعمالة والطاقة بالإضافة إلى إسهامه بخلق عوائد إضافية للشركة لم تكن لتتوافر لولا التوجه نحو إستراتيجية التحالف (wisma 2010).

بينما يرى ray أن التوريد الخارجي هو أحد أنماط التحالفات التي ينتج عنها شبكة من العلاقات الأفقية بين الوحدات الإنتاجية للشركاء المتحالفين، من خلاله تقوم الوحدات الإنتاجية للطرف الأول بتقديم الإنتاج بصورته النهائية للطرف الثاني وذلك ضمن خطة زمنية معينة بمواصفات معينة يتم الاتفاق عليها مسبقاً من قبل الأطراف المتحالفة مع بعضها البعض (Ray 2010).

إلا أن Monyake والعديد من الباحثين تعرضوا إلى مفهوم التوريد الخارجي كنوع من التحالفات التي لا يقتصر استهدافها فقط لأغراض الإنتاج فحسب بل يمتد ليغطي الأمور المرتبطة بتقانة المعلومات، ومنطلق ذلك أن الشركات أيقنت مؤخراً أنها لا يمكن أن تكون ملزمة بكل تفاصيل المعرفة ومجالاتها لذلك عسى أن تحرر بعض الأنشطة من قبضتها وتقوم بتفويضها إلى متخصصين في تلك المجالات، وقد تم التأكيد أن الاستعانة بمثل هذا النوع من التحالفات يجب أن يدرس بعناية فائقة نظراً لما ينطوي عليه من مخاطر تدرج تحت السلوكيات الانتهازية أثناء سير دورة حياة التحالف، لذلك يتوجب على تلك الشركات أن تمتلك أدوات تنظيمية ذات أدوار تحكمية مهيمنة على عملية الاستعانة بالطرف الخارجي المتحالف معه، وفي حال إغفال هذا الأمر قد يشكل تهديداً حقيقياً لمستقبل حياة الشركة (Monyake et al 2019).

## التسويق والتوزيع بالتبعية

يطلق عليه التحالف التسويقي الذي يركز في مضمونه على التعاون في مختلف المجالات التسويقية بين الأطراف المتحالفة مع بعضها البعض، بما في ذلك خدمات التوزيع حيث يقوم الطرف الأول بالتسويق والتوزيع للطرف الثاني مقابل عمولة معينة يتم الاتفاق عليها مسبقاً، إن هذا النوع من التحالفات مفيداً لكونه يتيح للشركات فتح أسواق جديدة عند استعانتها بحلفاء في مناطق جغرافية لم يسبق لها الدخول لها Işoraité (2003).

بينما يرى Grieco أن مصطلح التسويق بالتبعية يشير إلى مجموعة واسعة من التحالفات على المستوى التسويقي بما في ذلك المستويات التحليلية والإستراتيجية والتفعية، ووفق ذلك فإن التحالف التسويقي قد يتضمن إستراتيجيات مختلفة مثل تحالف العلامات التجارية والتحالفات الإعلانية والترويج المشترك وتحالفات البيع بالتجزئة عبر الإنترنت وغيرها من الأنشطة التوزيعية، ويكون نتيجة ذلك التحالف بمختلف مستوياته خلق ميزة تنافسية جديدة في أسواق معينة لم يتم التعرض لها سابقاً (Grieco 2017).

وفي السياق نفسه يعرف Forney وآخرون مفهوم التحالف التسويقي بأنه علاقة تعاقدية بين الشركات المتحالفة تتدرج في إطار التحالف الإستراتيجي التكاملي الأفقي، هذه العلاقة التعاقدية ينتج عنها تعاون على مختلف الأصعدة التسويقية سواء على مستوى تسويق المنتج وتوزيعه أو تسويق العلامة التجارية وقد تمتد لتصل للتعاون على مستوى البحث والتطوير، ابتغاء التركيز على خلق ميزة تنافسية في الأسواق الجديدة لكسب رضا العملاء وولائهم (Forney et al 2009).

## تراخيص التقانة:

هي عبارة عن نوع من التحالفات الإستراتيجية التي يتم بموجبها تقديم التراخيص المرتبطة بالمنتجات والسلع حيث يقوم الطرف الأول بتقديم التراخيص والأسرار المرتبطة بالمنتجات والسلع التي ينتجها للطرف الثاني المتحالف معه، ويعد هذا النوع من التحالفات مناسباً وملائماً جداً لأغراض خفض التكاليف بغية دخول أسواق جديدة، إلا أن الجانب المظلم الناتج عن تحالفات تراخيص التقانة يتمثل ميزة الاحتكار والتحكم بالمعرفة المرتبطة بالتقانة المرخصة لصالح الشركة المتحالف معها، ما يعني فقدان الشركة الأولى للميزة التنافسية (Işoraité 2009).

وفي السياق نفسه يرى Kop أن تحالفات تراخيص التقنية تتضمن على تعاون الأطراف موضوع التحالف مع بعضها البعض بغية تبادل المعارف الجوهرية من أجل الوصول في نهاية المطاف إلى منتج جديد أو تقنية جديدة متطورة، إن هذا النوع من التحالفات بيئة خصبة لعمليات التعلم التنظيمي المتبادلة فيما بين مهندسي الشركات المتحالفة وموظفيها مع بعضها البعض، الأمر الذي قد ينتج عنه تشكيل فرق مشتركة فيما بينهم بغية البحث والتطوير لذلك فإن الشركات قبل أن تُبل على مثل هذا النوع من التحالفات فإنها تجري دراسة دقيقة لوضع الشريك الذي ستتحالف معه وهل يمتلك معرفة ستتم الاستفادة منها في حال تم التحالف معه ام لا (Kop, 2021).

وهذا ما أكدته Juhaini وآخرون وهو التحالف على المستوى التقني يكون مرغوباً به على الأغلب ذات الصلة بالبحث والتطوير فتؤدي إلى تقاسم المخاطر المتولدة عن البحث والتتقيب والمرتبطة بتطوير التقنية الجديدة بالإضافة إلى تضافر الجهود المبذولة من قبل كافة فرق العمل بين الشركات المتحالفة مع بعضها البعض وتبادل المعارف وهذا يقود في النهاية إلى اكتساب تقنية جديدة قائمة في جوهرها على عمليات تبادل المعرفة بين الأطراف المتحالفة (Juhaini et al, 2015).

### تحالفات الامتياز

تعرف تحالفات الامتياز بأنها علاقة تعاقدية، بموجبها يسمح الطرف الأول مانح الامتياز للطرف الثاني صاحب الامتياز بالحق في بيع منتجات وخدمات، وقد يكون الامتياز حصرياً أو غير حصري وبغض النظر عن نوع الامتياز الممنوح، فإنه يكون منوطاً بفترة زمنية معينة وبموجب ذلك الامتياز الممنوح فإن صاحب الامتياز يدفع لمانح الامتياز مقابل مالياً لقاء ذلك الامتياز (Pellicelli, 2003).

كما تعرف تحالفات الامتياز بأنها وسيلة ممتازة لطرح سلع وخدمات ناجحة موجودة سابقاً وتقديمها لأسواق جديدة بموجب عقد مالي بين الطرفين يقدم من خلاله صاحب الامتياز مدفوعات مالية جارية طوال فترة التحالف إلى الطرف مانح الامتياز، والمزايا التي يقدمها هذا النوع من التحالفات يتضمن مخاطر أبرزها أن الشركة مانحة الامتياز قد تفقد السيطرة على كيفية تشغيل الشركة صاحبة الامتياز لامتيازاتهم (Išoraite, 2009).

أما هيئة اتحاد الامتياز الوطني فقد عرفت تحالفات الامتياز على بأنها عبارة عن علاقة عمل طويلة الاجل ومستمرة، تحدث عندما يمنح الطرف الأول مانح الامتياز للطرف الثاني صاحب الامتياز الحق في ممارسة الاعمال التجارية والخدمية المرتبطة بامتيازه وذلك خلال فترة زمنية معينة وقيود ضابطة معينة، بمعنى آخر

فإن الشركة الحاصلة على الامتياز تعمل تحت إشراف ورقابة الشركة مانحة الامتياز على الأصعدة كافة ولو كانت الشركة الحاصلة على الامتياز تمتلك هوية مختلفة (Arman et al 2019).

### تحالفات البحث والتطوير أو التحالفات المشتركة

يُعرف بأنها علاقة تعاقدية بين شركتين أو أكثر بموجبها تقرر تلك الأطراف المتحالفة مع بعضها البعض الدخول في مشروع بحثي من خلال تشكيل كيان جديد وذلك بغية تطوير منتجات وتقنيات جديدة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التحالفات تقتصر حدود التعاون فيه على أنشطة البحث والتطوير وتتوقف عند هذه المرحلة، أما مرحلة الإنتاج والتوزيع فلا يشملها هذا النوع من التحالفات حيث تعود كل شركة لنتج وتوزع بنفسها، ومن أبرز المزايا الناتجة عن هذا النوع من التحالفات تشكيل فرق عمل مشتركة ذات مهارات بحثية عالية والتسريع في طرح منتجات جديدة في السوق، ويعتبر هذا النوع من التحالفات شائع إلى حد كبير في قطاع التقنية (Narula et al 2022).

بينما يرى باحثون آخرون أن تحالفات البحث والتطوير أنها عبارة عن علاقة تعاقدية بين طرفين أو أكثر تقوم على تنسيق بسيط لأنشطة البحث والتطوير ولا تتطلب هذه التحالفات وضع مكتب مشترك لمكاتب الدراسات وفرق البحث، إنما يكفي وجود حالة تنسيق بسيطة فقط بين الشركاء المتحالفين فيما يرتبط بأنشطة البحث (Dyer et al 2008).

ومن وجهة نظر أخرى يرى باحثون أن تحالفات البحث والتطوير تعمل على تعميق المعرفة وتطوير المنتجات والخدمات والتقنيات، وقد يأخذ التحالف شكلاً مختلفاً عما ورد في التعريف السابق وقد يتشكل التحالف من خلال تحالف الشركة مع منظمات بحث علمي لهذا فإن منظمات البحث العلمي تولد معرفة حديثة وتنقلها إلى الشركة المتحالفة معها باستخدام التقنيات المناسبة من أجل تطبيق المعرفة في الممارسة التطبيقية (Narula et al 2014).

إضافة لما سبق من أنواع التحالفات الإستراتيجية فإن NYABOKE يضيف نوعين للتحالفات الإستراتيجية من حيث الأسهم فالتحالف الإستراتيجي للأسهم مشروع يختلف بموجبه جزء الملكية لكل مؤسسة، فتمتلك منطمتان أو أكثر حصصاً في المؤسسة المشكلة حديثاً بما يتناسب مع ما ساهم به كل منهما من حيث الموارد والقدرات التي لها هدف رئيسي وأحد وهو تحقيق منافسة مميزات، بينما يختلف التحالف الإستراتيجي

غير المتعلق بالأسهم اختلافاً طفيفاً عن تحالف الأسهم والمشروع المشترك. وهذا التحالف الإستراتيجي أقل رسمية لأنه يتضمن شركتين أو أكثر تنشئ تعاوناً على أساس اتفاق دون تشكيل شركة منفصلة لتحقيق ميزة تنافسية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الشركاء غير رسمية لذلك فإنها تتطلب ضماناً أقل من الشركاء مقارنة بالأشكال الأخرى من التحالفات الإستراتيجية وهذا ما يسهل تبنيها. بالإضافة إلى ذلك فإنها تتطلب خبرة أقل وهي بسيطة لأنها لا تحتاج إلى نقل المعرفة، مع أوجه القصور التي تمت مواجهتها أثناء اعتماد هذا النوع من التحالفات، فإن الشركات تتبنى هذا الشكل بشكل متزايد في ترتيبات مختلفة مثل معاهدات التوزيع عقود التوريد (2017) NYABOKE.

إلا أن Stouthuysen وآخرون يرون أن تصنيف التحالفات الإستراتيجية واردة الذكر أعلاه إنما يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسة بناءً على الدوافع الإستراتيجية اللازمة للاستجابة للظروف البيئية المحيطة بالشركات إلى تحالفات استكشافية وتحالفات استغلالية وتحالفات هجينة (2017) Stouthuysena.

و ربطاً مع التصنيف الأخير، فقد ناقشت مختلف الأدبيات الباحثة في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية هذه المفاهيم ودلت على أن التوجه حال كونها مرتبطاً بالتفكير خارج الصندوق والذهاب أبعد من الاقتراحات والافتراضات الشائعة فإنه يكون بحاجة إلى أنشطة استكشافية، حيث يرتبط كل من الاستكشاف أو التعلم من خلال الأنشطة الاستكشافية بزيادة الانحراف والتباين عن المعرفة الحالية والتجريب والبحث عن بدائل والميل إلى المخاطرة، ومن جهة أخرى تنفيذ الأفكار يتطلب توجيه الأهداف والتنفيذ الاعتيادي بكفاءة وهذا ما يمثل الأنشطة الاستغلالية، لذلك فإن الأنشطة الاستغلالية ترتبط بتقليل التباين والانحراف عن المعرفة الحالية والتقيد بالقواعد واللوائح والإجراءات والابتعاد عن المخاطر (2015) Schindler.

وطالما تناقشت الأدبيات المرتبطة بالتعلم والتغيير التنظيمي أن المنظمات القادرة على دفع الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية معاً ستحصل على أداء مميز وتحسن من احتمالية بقائها على المدى البعيد كما أكدت تلك الأدبيات أن المنظمات الناجحة تكون بارعة وفعالة في تلبية متطلباتها الحالية وبالوقت هي قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية. (2004) Gibson et al

وعطفاً على ما سبق يمكن أن نعرض عملية التحالف بالربط مع الأنشطة والدوافع الاستكشافية والاستغلالية على النحو التالي، إن النوع الأول من التحالفات تكون دوافعها الإستراتيجية مبنية على دوافع الاستغلال بالتزامن مع غياب الدوافع الإستراتيجية نحو الاستكشاف، إن هذا النوع من التحالفات تظهر نتائجه على

المنظور قصير الأجل متمثلةً بوفورات ومنافع مالية وخفض التكاليف وتقديم مستويات محسنة من المنتجات والخدمات والتوسع أكثر في الأسواق الحالية، وذلك مرده إلى أن التحالفات الاستغلالية تركز في جوهرها على تبادل المعارف الحالية القائمة على الأنشطة الاعتيادية وهذا يجعل هذه التحالفات ذات أثر مباشر وسريع في مدة زمنية قصيرة، ومن المهم عند التعرض لهذا النوع من التحالفات هو أن نوضح أن التحالفات الاستغلالية تركز بصورة رئيسية على المعرفة والكفاءات الحالية وتعزيزها (Stouthuysena, 2017).

وإذا تمّ هذا النوع الثاني من التحالفات تكون دوافعها الإستراتيجية مبنية على دوافع الاستكشاف بالتزامن مع غياب الدوافع الإستراتيجية نحو الاستغلال، وعادة ما تندمج الشركات في تحالفات الاستكشاف بغية تقديم منتجات وخدمات جديدة واستهداف أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة، إن هذا النوع من التحالفات من شأنه إكساب الشركات التي تنتهجه ميزة تنافسية تتمثل في مرونة إستراتيجية عالية في التكيف مع الديناميكيات البيئية ذات الشدة العالية، لكن النتائج الصادرة عنه تكون على المنظور بعيد الأجل وذلك لأن هذا النوع من التحالفات يحتاج في المقام الأول إلى بناء رأس مال علائقي مع الشركاء يعتبر بمثابة ركيزة أساسية في تبادل المعارف الجوهرية لاحقاً، كما تجدر الإشارة إلى أن التحالفات الاستشكافية تعتمد بصورة جوهرية على الاستثمار في المعرفة الجديدة والتثقيب عنه (Lichtenthaler, 2016).

وربطاً مع النوعين السابقين فإن النوع الثالث يدعى بالتحالف الهجين، فهي تربط بين الدوافع الإستراتيجية التي تشمل الاستكشاف والاستغلال معاً، فهي تسعى في آن وأحد إلى الاستثمار في المعرفة الحالية بالتزامن مع التثقيب عن المعرفة الجديدة مستعينةً على ذلك بأنشطة التعلم التنظيمي (Stouthuysena, 2017).

## ٢-١-٤ الدوافع والمنافع وراء تشكيل التحالفات الإستراتيجية

### اكتساب الموارد

يشير Yuan والعديد من الباحثين إلى أن اكتساب الموارد تعدّ من وجهات النظر المهمة التي تشرح الدوافع وراء الميل إلى التحالفات الإستراتيجية، حيث يؤشّر اكتساب الموارد إلى حقيقة أن الشركات يمكنها الحصول على موارد ملموسة بصورة أكثر فعالية من خلال التحالف، و يحتوي اكتساب الموارد على نوعين أحدهما اكتساب الموارد الملموسة مثل الأصول المالية والمعدات والمنتجات والخدمات وما إلى ذلك بينما اكتساب الموارد غير الملموسة تتمثل بكتلة المعارف التي يمكن اكتسابها والتي تتحرف وتتباين عن المعرفة الحالية والتي يمكن الحصول عليها بمختلف تقنيات التعلم التنظيمي، وبالنّوازي مع المكاسب والفوائد العالية التي

تحققها الموارد الملموسة، فإن الموارد غير الملموسة يعتبر النقص فيها بمثابة عنق الزجاجة للعديد من الشركات بسبب حركة الحادثة الحاصلة في سوق العمل والمعتدلة على التطوير اللحظي للمعرفة و التي يصعب الحصول عليها عموماً وعملية التحالف الحاصلة بين الشركات من شأنها أن تيسر عمليات تشارك المعارف فيما بين الشركات المتحالفة مع بعضها البعض وبين العاملين لديها من أجل الوصول إلى خلق ميزة تنافسية تساعد تلك الشركات على تبوء موقع الريادة في سوق العمل، و ربطاً مع ما سبق فإن الموارد الملموسة لا تعدّ أقل أهمية من الموارد غير الملموسة فتلك الموارد الملموسة قد تحقق للشركات ربحاً كبيراً خاصة في ظل شحّ الموارد التي تعاني منها الأسواق والتي تشكل أساس عملية الإنتاج والتوزيع. لذلك وبالعوم فإن التحالفات الحاصلة عموماً بين الشركات وتشاركها للموارد بمختلف أنواعها يصبح خياراً أفضل يطلق عليه ضمن إطار التحالفات الاستعانة بمصادر خارجية (Yuan et al (2009).

لذلك يرى Ferreira اكتساب الموارد كدافع وراء التحالفات الإستراتيجية من منظور آخر، حيث يستخدم للتعبير عنها مصطلح التآزر الذي يعني من خلاله أنه مجموع المنافع المحققة في العمل معاً ضمن تحالف وأحد أكثر قيمة وجدوى من المهارات المكتسبة بصورة منفصلة وهذا يسمح لكل شريك في التحالف بالتركيز على أنشطته الأساسية فيجعل العمليات أكثر كفاءة وفاعلية، إضافة إلى ذلك فإن اكتساب الموارد من شأنه أن يساعد الشركات المتحالفة مع بعضها للوصول إلى تقنيات جديدة وتسريع عملية النمو والوصول إلى قدرات نوعية فريدة والدخول إلى أسواق جديدة وتقليل التكاليف وتسريع عمليات البحث والتطوير Ferreira et al (2019)، إضافة إلى ذلك يرى Ferreira أن عملية اكتساب الموارد وتبادلها بين شركاء التحالف ليس بالأمر السهل فلا يمكن أن يتم إلا بتحقيق ثلاثة شروط هي :

**قابلية النقل:** ويُشير إلى أي مدى يمكن نقل موارد شركة إلى شركة أخرى، ففي أغلب الأحيان لا يمكن نقل كافة الموارد إلى شركة ثانية كاملة، فمثلاً يمكن نقل الموارد الملموسة من شركة إلى أخرى كموارد مالية ومواد أولية إلا أن الموارد غير الملموسة لا يمكن نقلها ببساطة من شركة إلى أخرى مثل الثقافة التنظيمية ونقل الخبرات (Ferreira et al (2019).

**إمكانية التقليد:** التي تُشير إلى قدرة الشركة على تقليد الممارسات التي تقوم بها الشركة الحليفة معها، ومع أن تقليد الموارد الملموسة قد يكون أمراً سهلاً للغاية كتشارك خط إنتاج ومثاله إلا أن تقليد الموارد غير الملموسة يُعدّ أمراً أكثر تعقيداً مثل تقنيات العمل الجماعي ونمط القيادة التنظيمية السائد Ferreira et al (2019).

**قابلية الإحلال:** يؤشر هذا المصطلح إلى مدى إمكانية الحصول على مورد معين بصورة فردية عوضاً عن الحصول عليه من خلال عملية تحالف مع شركة أخرى تمتلك ذلك المورد (Ferreira et al 2019).

وبناءً عليه يمكن القول أنه عندما تكون الموارد بين الشركات المتحالفة ليس من السهل نقلها وتقليدها وإحلالها بشكل فردي، ففي هذه الحالة نستطيع الحكم بأن التحالف الإستراتيجي سيكون جذاباً وهو الحل للحصول على مثل هذه الموارد واكتسابها لأنها استوفت الشروط الثلاثة التي تجعلها ذات قيمة جوهرية غير عادية (Ferreira et al 2019).

وفي السياق نفسه يرى Thechatakerng أن الشركات تستخدم التحالفات الإستراتيجية بصورة رئيسية لعدة أسباب أبرزها:

- عندما تُرى في موارد الشركات الأخرى المنافسة موارد قيمة من شأنها أن تحسّن من وضعها المستقبلي مقارنة بوضعها الراهن في السوق.
- عندما تكون الشركات التي ترغب بالتحالف في وضع إستراتيجي ضعيف (أي يوجد شح في الموارد لدى كل منها).
- عندما تكون الشركة في وضع اجتماعي قوي على مستوى السوق من حيث امتلاكها لبعض الامتيازات وهذا بدوره يخولها الدخول في تحالفات مع شركات ضعيفة وهي بذلك تحقق مزايا إضافية مقارنة ببقائها وحدها.

وربطاً مع ما ورد أعلاه فإن امتلاك أي شركة لميزة تنافسية يحدث عندما تقوم الشركة بتبني إستراتيجية خلق قيمة لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافس حالي أو محتمل. والسبب في عدم تنفيذ هذه الإستراتيجية عادة من قبل المنافسين هو أنهم لا يملكون الموارد المناسبة وهذا الشح في الموارد هو ما يدفع الشركات الراغبة في خلق ميزة تنافسية من الميل نحو التحالفات. وفي الصدد نفسه أرسى الأدبيات الإستراتيجية علاقة وثيقة بين الموارد والميزة التنافسية. ترى وجهة النظر القائمة على الموارد أن موارد الشركة القيمة عادة ما تكون شحيحة وغير قابلة للتقليد كاملةً وتفتقر إلى البدائل المباشرة. فيصبح تداول الموارد وتراكمها ضرورة إستراتيجية. باختصار، ويتصل الأمر بإنشاء أكبر قيمة من الموارد الحالية من خلال دمجها مع موارد الآخرين، بشرط أن ينتج عن هذه المجموعة عوائد مثالية. ووفق هذا النهج، فإن الدافع وراء استخدام الشركة للتحالفات الإستراتيجية هو الحصول على موارد الآخرين؛ وتدريب مواردها الخاصة وتطويرها من خلال دمجها مع موارد الآخرين.. (Thechatakerng 2003).



## التعلّم المتبادل لتطوير رأس المال البشري:

يُنظر إلى التّحالف الإستراتيجي على أنه أداة تولد التعلّم من خلال تبادل المعرفة بين الشّركاء وخلق قدرات جديدة عن طريق مزيج من المهارات والكفاءات التي يمتلكها الشّركاء، فالتعلّم يعد من أهم المحرّضات نحو التّحالفات الإستراتيجية نظراً لما تكسبه للشّركة من قدرات ديناميكية من شأنها تطوير قدرات الشّركة ومهاراتها. (Margherita Russo (2017).

كما أن Yuan والعديد من الباحثين يرون أنه في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة تعدّ عملية توليد المعرفة المستمرة واللحظيّة أمراً حيويّاً لخلق ميزة تنافسيّة للشّركات، ومن أجل توليد تلك المعرفة والحصول عليها يوجد نهجان، أحدهما يدور حول النهج الدّخلي والذي يعني أن الشّركة تولد المعرفة الخاصّة بها وتطوّرها وتجعلها تتراكم بصورةٍ مستقلة.

إن أبرز ما يجعل هذا النهج محدوداً هو أنه يتطلّب قدراً هائلاً من الوقت والموارد لذلك فإن الشّركة لا يمكنها الحصول على كلّ كتلة المعارف التي تحتاجها بالارتكاز على النهج الدّخلي فقط.

وربطاً مع الفكرة السّابقة فإن الشّركة يجب أن يكون لديها نهج مساعد للحصول على المعرفة بسبب النهج الدّخلي المحدوده، وهذا النهج يدعى النهج الخارجيّ الذي يتضمّن حصول الشّركة على المعرفة والموارد من خارج الشّركة عن طريق معاملات السّوق والاندماج والاستحواذ والتّحالف الإستراتيجي.

إن المعرفة المتولدة عن الاعتماد على النهج الخارجيّ تصنف أساساً على أنها معرفة ضمنيّة جوهرية ذات قيمة نوعيّة مثل التقانة المتطورة وغيرها، ثم الحصول على مثل هذا النوع من المعرفة النوعيّة يجعل من الصّعب الحصول عليها و توليدها بصورة مستقلة، بالإضافة إلى ذلك فإن عمليّة نقل هذا النوع من المعرفة وتبادله قد يصطدم بالعديد من القيود التنظيميّة أثناء عمليّة التّبادل، لذلك أشارت معظم الأدبيّات إلى أنه يجب أن يكون هذا النوع من التّبادل محكوماً بضوابط وصيغ إستراتيجية معيّنة، ومثاله الاستحواذ او الاندماج او التّحالف الإستراتيجي. ومع ذلك فإن اعتماد إستراتيجية مثل الاستحواذ او الاندماج قد لا يكون حلاً ملائماً في كافة الأحوال نظراً لما قد يعيق تلك الإستراتيجيات عوائق ماليّة او إدارية على حدّ سواء. لذلك كان هناك إجماع على أن التّحالف الإستراتيجي هو البيئة الأكثر ملاءمة لحصول الشّركات المتحالفة مع بعضها البعض على تلك المعرفة النوعية (Yuan et al (2009).

وفي السياق نفسه يرى Ferreira أن التحالفات الإستراتيجية من شأنها أن تكتف التفاعل بين الشركات المتحالفة على مختلف الأصعدة فينتج عنه تقليل في الوقت، وزيادة الوصول إلى المعرفة النوعية التي توفرها تلك التحالفات، إن حالة التفاعل الحاصلة على مستوى عمليات التعلم وتبادل المعرفة بين مختلف الكوادر البشرية للشركات المتحالفة مع بعضها البعض يسهم بدوره في تطوير رأس المال البشري الذي يعتبر من أهم الأدوات الرئيسة المستفيدة من عمليات التحالف والتي ستحمل الشركة على عاتقها بعد انتهاء عملية التحالف وعودة الشركة إلى حالة الاستقلالية (2019) Ferreira et al .

إن عملية تطوير رأس المال البشري تعتبر من أهم المحفزات نحو تشكيل تحالفات مع الغير، لذا يرى Komodromos والعديد من الباحثين أن الشركات تكون بحاجة إلى إعادة تكوين رأس المال البشري وتطويره ليكون منسجماً مع بيئات العمل المتغيرة باستمرار، وهنا يأتي دور التحالفات الإستراتيجية التي من شأنها أن تدعم رأس المال البشري بنوعيه الفردي والفريق. إن التحالفات الإستراتيجية وما تقوم عليه من عمليات التفاعل بين الكوادر البشرية العاملة في الشركات المتحالفة يسهم بشكل أو بآخر في تعزيز قدرات الفرد ومهاراته وكفاءاته وزيادة معرفته المرتبطة بموضوع تخصصه، وبالتوازي مع ذلك فإن التحالفات الإستراتيجية تعمل على خلق رأس المال البشري وتطويره أيضاً على مستوى النوع الثاني (الفريق) وذلك لأن عمليات تبادل التعلم والمعرفة تتم أساساً من خلال فرق العمل بين الشركات المتحالفة، بمعنى آخر دخول الشركة في تحالف يجبرها على تكوين مجموعات من الأفراد عاملة مع بعضها البعض تكون متخصصة في أداء مهام نوعية معينة. إن عمل هذه المجموعات تركز في جوهرها على الاحتكاك مع المجموعات التابعة لشركات التحالف الذي تم إنشاؤه ويساعد ويعزز اكتسابها الكثير مع المعارف الجوهرية ذات القيمة والتي ستكسب تلك المجموعات من العاملين مهارات وتأهيل غير عادي عالي الجودة يجعلهم في أعلى من منظور آخر يرى Thechatakerng أن إنشاء التحالفات يتم بغرض رئيسي لاكتساب المعرفة جهوزية لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة بما يتوافق مع الحاجات الإستراتيجية للشركة.

المتخصصة والحاسمة من المنظّمات الأخرى دون التخلي عن المهارات والقدرات الخاصة بالشركة. إن ذلك من شأنه أن يقلل تكلفة البحث عن المعلومات ويسمح بالتعلم التنظيمي السريع لا سيما في المشاريع الغنية بالمعلومات والموجهة نحو التغيير بالإضافة إلى تعويم حالة الابتكار والاختراع وبناء قدرات جديدة ودخول خطوط إنتاج جديدة والاستثمارات في القدرات الاستيعابية للشركات. ويضيف Thechatakerng أن تبادل التعلم والمعرفة الحاسمة يجب أن يكون منوطاً بالعديد من الشروط لكي يحقق الغايات الذي أنشئ من أجلها والتي تعرضنا لها أعلاه، وأبرز تلك الشروط هي توحيد معايير تقديم الخدمات لعمليات الإنتاج و التخطيط

الإستراتيجي المشترك وتبادل قواعد البيانات ونقل المعرفة من خلال تبادل الموظفين Thechatakerng (2003).

### الدُّخول إلى الأسواق جديدة:

في كثير من الأحيان قد تواجه الشركات التي تملك منتجاً أو خدمة مزدهرة العديد من أوجه القصور عندما ترغب في طرح تلك المنتجات والخدمات في سوق جديدة، إن أوجه القصور التي قد تعترض تلك الشركات ربما تكون بعدم امتلاكها مهارات التسويق الكافية لاستهداف تلك الأسواق الجديدة والفهم غير الكافي لحاجات العملاء وتفضيلاتهم في تلك السوق الجديدة والمعرفة غير الكافية في كيفية الترويج للمنتج أو الخدمة بالكفاءة المطلوبة وعدم الوصول إلى قنوات التوزيع المناسبة لتلك الأسواق. لذلك تفضل مثل تلك الشركات تحديد واستشارة شركة أخرى تملك الخبرة التسويقية المطلوبة على مبدأ التحالف فيما بينهما من أجل تحقيق تلك الغاية، لأن مثل هذا النوع من التحالف يمكن أن يخدم السوق بسرعة وكفاءة إذا ركزت إحدى الشركات على خبرة المنتج وتطويره بينما ركزت الشركة الأخرى على الجانب التسويقي (2017) NYABOKE.

وفي السياق نفسه يؤكد Varadarajan حاجة الشركة من أجل البقاء إلى تحقيق وضع تنافسي مستدام وعليها التنويع في فتح أسواق جديدة وهذا يتطلب مهارات وموارد تتحرف عن الموارد والمهارات الحالية Varadarajan & Cunningham (1995)

إضافة إلى ذلك قد تكون السوق الجديدة التي تستهدفها الشركة ذات خصائص بيئية غير مألوفاً فلا تكون الشركة قادرة على التغلب على الحواجز القانونية والسياسية والتنظيمية المرتبطة في تلك السوق الجديدة، بالإضافة إلى المشكلة المتصلة بنقص الموارد التي قد تواجه الشركة سواء أكانت تلك الموارد مادية مثل السيولة المالية أم غير مادية كالمورد البشري وهذا قد يضع حداً لرغبة التوسع إلى أسواق جديدة أو يجعل تلك الشركة على موعد مع الخسارة في حال رغبت باقتحام تلك الأسواق الجديدة مفردة (1998) Tsang. إن كل ما سبق يجعل التحالف حاجة مهمة جداً إذا ما رغبت الشركة في تحقيق الأرباح من تلك الأسواق الجديدة وخصوصاً عندما يكون الشريك الحليف يتمتع بالخبرة والمعرفة الكافية في السوق ثم يعرف أين توجد الفرص والعقبات عندئذ سيساعد هذا الشريك في توفير الموارد وإلقاء الضوء على العقبات والمخاطر واردة الحدوث، وبمعنى آخر وجود الشريك الحليف في مثل هذه الحالة سيعمل على تقليل المخاطر الاقتصادية والقيود جاعلاً عملية فتح تلك السوق الجديدة تكون بمنتهى الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى حالة الوضع المستدام في تلك السوق الجديدة (1996) Glaister & Buckley.

استكمالاً لما سبق أيضاً يؤكد Brondoni أن الدخول إلى أسواق جديدة أيضاً يرتبط نجاحه بدل فشله بعامل الزمن والسَّبقية، ففي حال رغبت الشركة باستغلال الفرص في السوق الجديدة والظهور في وقت واحد في العديد من الأسواق فعليها أن تتبنى تحالفاً إستراتيجياً يمكنها بقوة من الوصول سريعاً إلى الموارد والكفاءات اللازمة المطلوبة في تلك السوق الجديدة وبتوقيت زمني يسبق بقية المنافسين (Brondoni 2005).

### الحاجة إلى تكوين رأس مال علائقي

تعدُّ عملية اختيار أفضل شريك أمراً معقداً للغاية وعادة ما تواجه الشركة التي تبحث عن التحالف نقصاً في المعلومات عند محاولة اتخاذ قرار بشأن شريك معين. وتكون الاتصالات الشخصية بشأن تكوين رأس مال علائقي في الأغلب قوة دافعة للتحالفات الإستراتيجية لأن الثقة المتبادلة يمكن أن تساعد في التغلب على نقص المعلومات أو الإشراف عليه على الأقل. يعتقد العديد من المديرين أيضاً أن الثقة المتبادلة تقلل من مخاطر السلوك الانتهازي. وعادة هذا الدافع ليس كافياً. إنها تساعد عندما تكون الدوافع الأخرى موجودة فقط (Lund 2003).

### تقليل المخاطر

نقاسم المخاطر هو سبب شائع آخر لإجراء ترتيب تحالفي، فعندما يكون السوق قد انفتح للتو، أو عندما يكون هناك الكثير من عدم اليقين والاضطراب البيئي وعدم الاستقرار في سوق معينة، يصبح تقاسم المخاطر أمراً مهماً للغاية وحاجة أساسية. وتجعل الطبيعة التنافسية للأعمال من الصعب الدخول إلى سوق جديد أو إطلاق منتج جديد، وبناءً عليه فإن تشكيل تحالف إستراتيجي هو إحدى الطرائق لتقليل المخاطر المحتملة والسيطرة عليها. على سبيل المثال لا الحصر طوّرت بوينج تحالفاً إستراتيجياً مع العديد من الشركات اليابانية لتقليل مخاطرها المالية في تطوير طائرة بوينج ٧٧٧؛ أدى التعاون مع Fuji و Mitsubishi و Kawasaki إلى تقليل تعرضها المالي عند البحث والتطوير واختبار السلامة لمشروع ٧٧٧. كانت بوينج الشريك المسيطر في التحالف، ومع كونها أكثر شركات تصنيع الطائرات التجارية نجاحاً في العالم، فقد اختارت تشكيل تحالف لتقليل تعرضها للخطر المالي الذي قد يحدث (Soares 2007).

بينما يرى تقليل المخاطر دافعاً نحو التحالفات الإستراتيجية من منظور أنشطة البحث والتطوير، وتتطلب منتجات اليوم في الأغلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير. هذا مرتبط بالعديد من المخاطر المختلفة. ومثاله، قد يفشل البحث في العثور على أفكار وابتكارات جديدة للمنتجات الجديدة أو قد لا يظهر العملاء

اهتماماً كافياً بشراء المنتج المطور الجديد. يمكن أن يؤدي تبادل المعرفة بشأن البحث والسوق بين الشركاء إلى تقليل حالات عدم الأمان والمخاطر الناتجة عنها. وبهذه الطريقة يمكن توسيع المعرفة التقنية والسوقية وتصبح التوقعات أكثر وثوقاً لكلا الطرفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تقاسم المخاطر ببساطة عن طريق تقاسم تكاليف التطورات بين الشركات. عندئذ تكون احتمالات الفشل أقل تكلفة لكل من الشريكين Sohrabi et al (2021).

### التأثيرات التآزرية

يشير مصطلح التآزر ضمن سياق التحالفات الإستراتيجية إلى استطاعة شركتين أو أكثر الوصول إلى هدف وأحد بكفاءة أكبر من وصول كل منها على حدة إلى ذلك الهدف (Hoa et al (2020). إن التأثيرات التآزرية تقسم إلى قسمين هما التأثيرات التآزرية الصريحة والتأثيرات التآزرية الضمنية، فبينما تدور التأثيرات التآزرية الصريحة حول تشارك شركاء التحالف بالأصول والتقنيات الملموسة، فإن التأثيرات التآزرية الضمنية تتضمن وضع قواعد وأسس بين شركاء التحالف من شأنها أن تحفز التعلم المشترك والابتكار النوعي مما فتوّد إلى خلق معرفة ضمنية جوهرية من شأنها الإسهام في تطوير منتجات جديدة و إعادة صياغة أنماط التفكير لدى العاملين في شركات التحالف (Zaheer et al. (2013).

ومثالاً ما يوضح مفهوم التأثيرات التآزرية بنوعيتها، يمكن عرض تحالف شركات السيارات عندما تتحالف مع بعضها البعض لتبني الأجزاء المادية الملموسة لبعضها البعض ففي هذه الحالة هم يجسدون مبدأ التآزر الصريح، بينما عندما يحاول هؤلاء المتحالفون إجراء جلسات عصف ذهني لتطوير تقنيات التكنولوجية للسيارات وإعادة صياغة طريقة تفكيرهم في كيفية تشغيل السيارة فهذا يجسد مبدأ التآزر الضمني (Hoa et al (2020). إن نجاح عمليات التآزر بنوعيتها متعلق بالعديد من الشروط منها مدى إمكانية استيعاب التقنية الجديدة والقدرة على تحمل التكاليف والتكيف مع التغيرات البيئية. ومع ذلك فقد تم إغفال العوامل البشرية مثل القيادة والثقة والتواصل والثقافة التنظيمية ضمن نموذج التآزر المنشأ بين شركات التحالف (Kittilaksanawong and Palecki (2015). يرى العديد من الباحثين أن قضية إدارة الموارد البشرية هي عامل رئيسي في نجاح التآزر ضمن التحالفات الإستراتيجية (Rodriguez-Sanchez et al. (2018).

وقد خلصت العديد من الأبحاث مثلاً إلى أن أحد أبرز أسباب فشل عمليات التآزر ضمن التحالفات الإستراتيجية مرده إلى فشل تقنيات التعلم التنظيمي بين الشركاء المتحالفين بسبب التباين في الثقافات التنظيمية لدى شركاء الحلف (Marks and Mirvis (2011). بالإضافة إلى دخول نمط القيادة السائد كسبب

جوهري في فشل عملية التآزر والذي يسبب ضعفاً في الثقة المتبادلة بين العاملين ويخلق مشاكل على مستوى التحفيز ويؤدي إلى نشوء معدلات دوران عالية في العمل (Drori et al. 2011).

### دوافع إستراتيجية

بسبب المنافسة المتزايدة في بيئات العمل الديناميكية وظهور أسواق منتجات معينة، قد تتنافس الشركات للحصول على حصة أكبر في السوق، وقد تتحالف مع شركات أخرى لتحقيق مزايا إستراتيجية محتملة. إضافة على ذلك، فإن الدوافع الإستراتيجية للشركات للانضمام إلى التحالفات الإستراتيجية تشير إلى إنشاء أو حماية المراكز التنافسية في الأسواق التي تستهدفها الشركات من خلال تطوير الكفاءات الأساسية وتحسينها. لذلك تمثل الشركات إلى تشكيل تحالفات إستراتيجية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية مثل زيادة حصتها في السوق، ومنع المنافسة الشرسة من المنافسين الأقوياء، وتقليل الوقت لتطوير التقنيات والمنتجات لدخول سوق جديد، وتقليل معدلات الدوران لدى الموظفين. إضافة إلى ذلك فإن الشركات تهدف إلى حماية القيمة الحالية لكفاءاتها التنافسية ومواردها التي قد تضطر فيها إلى تعديل القدرات لمتابعة طلب السوق وهذا يتم بسرعة من خلال التحالفات الإستراتيجية (Hofer 2020).

ويرى البعض أن الدوافع الإستراتيجية للدخول في علاقة تحالفية مع الغير يحتسب حلاً إستراتيجياً لما قد يوفره من إمكانية الدخول في أنشطة جديدة أو تطوير الأنشطة الحالية كما تتيح إمكانية تجريب نشاط ما أو مجال عمل معين قبل الولوج فيه بشكل مستقل في المستقبل وهذا ما قد يقود بدوره إلى إمكانية تحقيق مزايا تنافسية في المستقبل بالإضافة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم. كما أن أحد أبرز الدوافع الإستراتيجية نحو الدخول في علاقة تحالفية أن التحالف الإستراتيجي قد يصبح أداة غير عادية للمشاركة في الموارد وزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف للشركات المتحالفة مع بعضها البعض بالإضافة إلى استهداف أسواق جديدة وكسب منافس توزيعية لم تكن موجودة سابقاً (Rodriguez-Sanchez et al. 2018).

أخيراً، تعرض بعض الباحثين بشكل أكثر تخصصاً إلى المنافع التي تنتج عن التحالفات الاستشكافية والاستغلالية على النحو التالي:

## - منافع التحالفات الاستكشافية:

**الابتكارية:** يمكن للتحالفات الاستكشافية تسهيل تطوير منتجات وخدمات وتقنيات جديدة من خلال أنشطة البحث والتطوير المشتركة (Laursen & Salter, 2018).

**التعلم:** يمكن للتحالفات الاستكشافية أن تعزز تعلم الشركاء من خلال تبادل المعرفة والخبرة وأفضل الممارسات، وهذا يؤدي إلى تحسين القدرات والأداء التنظيمي (Luo & Rui, 2020).

**المرونة:** يمكن أن توفر التحالفات الاستكشافية للشركاء قدراً أكبر من المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والصناعة والتقانة، عبر الاستفادة من نقاط القوة والموارد لدى بعضهم البعض (Tallman & Luo, 2021).

**التنوع:** يمكن للتحالفات الاستكشافية تمكين الشركاء من تنوع عروض منتجاتهم أو خدماتهم، وقاعدة العملاء، والنطاق الجغرافي، عبر دخول أسواق وصناعات جديدة (Gulati & Singh, 2018).

**تقاسم المخاطر:** التحالفات الاستكشافية يمكن أن تقلل من مخاطر الشركاء والشكوك من خلال تقاسم التكاليف والموارد والخبرة المطلوبة للابتكار ودخول السوق (Gulati & Singh, 2018).

**بناء السمعة:** يمكن للتحالفات الاستكشافية أن تعزز سمعة الشركاء وشرعيتهم من خلال الارتباط بشركاء مبتكرين وعالي الجودة، ومن خلال الإشارة إلى قدرتهم على التعاون والمنافسة في السوق (Luo & Rui, 2020).

بينما المنافع التي تنتج عن التحالفات الاستغلالية تندرج على النحو التالي:

**الكفاءة التشغيلية:** يمكن للتحالفات الاستغلالية أن تمكن الشركاء من تحقيق الكفاءات التشغيلية وتوفير التكاليف ووفورات الحجم من خلال الإنتاج المشترك أو التوزيع أو الشراء (Das & Teng, 2021).

**الوصول إلى الموارد:** يمكن للتحالفات الاستغلالية أن توفر للشركاء إمكانية الوصول إلى الموارد المهمة، مثل التقنية والخبرة وقنوات التوزيع، التي قد لا يمتلكونها بمفردهم (Madhok & Tallman, 2020).

**توسيع السوق:** يمكن للتحالفات الاستغلالية تمكين الشركاء من توسيع نطاق وصولهم إلى السوق وقاعدة العملاء والنطاق الجغرافي عبر الاستفادة من شبكات وعلاقات بعضهم البعض (Chen, Li, & Shapiro, 2020).

**نقل المعرفة:** يمكن للتّحالفات الاستغلالية أن تسهل نقل المعرفة والخبرة بين الشّركاء، وهذا يؤدّي إلى تحسين القدرات التّنظيميّة والأداء (Chen, Li, & Shapiro, 2020).

## ٢-١-٥ مراحل تشكيل التّحالفات الإستراتيجية

في هذا القسم، يتمّ وصف كيفيّة تشكيل التّحالف الإستراتيجي. أولاً وقبل كلّ شيء، بناءً على بيئة السّوق، تبدأ مرحلة التّشكيل بتحديد الشّركة أهدافها لتطوير أعمالها، وتقويم الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، واكتشاف الفجوات الموجودة بين قدراتها الفعلية والقدرات المطلوبة. لتعويض الفجوات في القدرات، يمكن للشّركة إما تطوير هذه القدرات بنفسها، إمّا التّحالف مع الآخرين، أو الإقبال على عمليّات الاندماج والاستحواذ. تحتاج الشّركة أيضاً إلى تحديد سبب كون تشكيل تحالف إستراتيجي خياراً أفضل من الخيارات الأخرى Wang (2007).

لننتقل بعد ذلك إلى مرحلة اختيار الشّركاء المحتمّلين التي تُعدّ مهمّة صعبة. يصنف الاختيار إلى فئتين بناءً على دافع الشّركة. من أجل تحسين مركزها التنافسيّ في الصّناعة، تبحث الشّركة عن شركاء لتعزيز موقعها الإستراتيجيّ الحاليّ من خلال القضاء على المنافسين والتأثير على تطوّر الصّناعة. أو قد يكون الدّافع من أجل تحقيق تطوير الأعمال المخطط لها في السّوق، تجد الشّركة شركاء يمتلكون القدرة على تعزيز موقعها الإستراتيجيّ الحاليّ من خلال استكشاف أوجه التآزر أو نقل الخبرة أو التوسّع من خلال التنويع Wang (2007).

لنصل بعد ذلك إلى مرحلة فرز الشّركاء غير المناسبين، يجب على الشّركة تقويم نقاط القوّة والضعف لكلّ من الشّركاء المحتمّلين. إذا كان الشّركاء المحتمّلون قد اندمجوا في أي تحالفات إستراتيجية من قبل، فيجب إجراء فحص تفصيليّ لهذه التجارب السّابقة. وتعدّ التجارب السابقة للشّركاء المحتمّلين مراجع لأدائهم في التّحالفات المستقبلية. مع أن الشّركات الشّريكة لديها دوافع تكميلية عندما توافق على الانضمام إلى التّحالف، إلا أنه لا يتعين أن يكون لديها الدّافع نفسه Wang (2007).



بعد ذلك نصل إلى المرحلة التي بموجبها ستحتاج الشركة إلى تحديد ما يجب تقديمه وكسبه جزاء هذا التحالف. وهنا يجب ان تبحث الشركة عن أي صعوبات محتملة، وتحدد كيفية تقسيم ملكية التحالف بين الشركاء أو فيما بينهم، وتضع تصوراً لفرق القدرة المحتملة بعد التحالف، وتحدد ميزة المنتج المحتملة التي يمكن تقديمها بعد التحالف (Wang 2007).

بعد ذلك تدخل الشركة في مرحلة تقييم تأثير التحالف في أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين والعاملين والموردين والعملاء والمسؤولين التنظيميين، إلخ، وإنشاء نظام يفرض على المديرين المسؤولين عن التحالف مراعاة مصالح جميع الأطراف أصحاب المصلحة. في هذه المرحلة تتم عملية التفاوض حيث تحتاج الشركة إلى تقييم قدرتها التفاوضية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما القدرات والموارد الرئيسية التي توفرها الشركة في التحالف؟ لماذا تحتاج الشركة إلى حماية خبرتها وكيف يكون ذلك؟ ما الموارد التي توفرها الشركات الشريكة في التحالف وما الذي تسعى إليه من التحالف؟ إذا كانت لدى الشركات الشريكة خبرات سابقة في التحالف، تحتاج الشركة إلى دراسة كيفية تفاوض الشركاء على اتفاقيات التحالف (Wang 2007).

عند التفاوض على التحالف، من المهم تحديد مستوى الفرصة التي يوفرها التحالف أو يتيحها. قد تساعد هذه الفرصة المعززة في تذليل العقبات أثناء المفاوضات والحفاظ على تقدم المفاوضات. من ناحية أخرى، فإنه يمنع أيضاً إضاعة الوقت في المفاوضات إذا كانت الفرصة محدودة للغاية (Wang 2007).

وصولاً إلى مرحلة مناقشة خطة مفصلة لتكامل الشركات الشريكة. يجب أن تتضمن الخطة تعيين مديرين ذوي قدرة عالية على التحالف، وتوضيح مسؤوليات المديرين وصلاحياتهم، وتنظيم التحالف لتحقيق أهدافه بدلاً من أهداف الشركات الشريكة الفردية، وإنشاء عملية مراجعة دورية، وإنشاء إجراءات التعامل مع إنهاء التحالف، وتحديد العقوبة والتزامات الخروج. كما أنه عند تنفيذ التحالف، تحتاج الشركات الشريكة إلى إعداد جداول زمنية وأدوات قياس لتتبع تقدم التحالف، وفي الوقت نفسه، مراقبة المنافسين. وفي حالة ظهور مشكلات خلال فترة حياة التحالف، تحتاج الشركات الشريكة إلى فتح قنوات اتصال لتجنب فشل التحالف (Wang 2007).

كما أن يجب التنويه إلى أنه من أجل إنشاء تحالف ناجح وتحقيق الأهداف المحتملة، يجب مراعاة بعض العوامل الرئيسية عند تشكيل التحالف. إذا كانت الشركات الشريكة منافسة سابقة، فكيف يغير التحالف مواقعها التنافسية؟ إذا كانت هناك مهارة عبر الصناعات يتم نقلها إلى التحالف، فكيف تحمي الشركات الشريكة خبرتها؟ بعد تشكيل التحالف، ما الآثار المترتبة على أصحاب المصلحة وقيمة الشركات، وما هي

التزامات الشركات الشريكة وحقوقها، وما درجة سيطرة كل شركة على أنشطة التحالف، إضافة إلى الالتزامات القانونية؟ الإجابة عن مثل هذه الأسئلة السابقة ضرورية عند تشكيل تحالف (Wang 2007).

وفي السياق نفسه يميز Lewis أربعة مراحل لتشكيل التحالف الإستراتيجي: (١) تحديد أهداف التحالف. (٢) تحديد نوع التحالف واختياره. (٣) تحليل فرص تكوين التحالف،

(٤) اختيار الشركاء وتشكيل التحالف (Lewis 1990).

بينما لاحظ Keen and Mac Donald أنه على حين تمّ تشكيل التحالفات الإستراتيجية، فإن المشروع الأساسي (البادئ) يمر بثلاث مراحل: (١) تحديد التحالف؛ (٢) تقويم الفرص، و (٣) التفاوض مع الشركات الراغبة في تكوين تحالف. (Keen et al 2000).

إلا أن Kuglin يشير إلى أن تشكيل التحالفات الإستراتيجية يتكون من ستّ مراحل: (١) تحليل إستراتيجية العمل (تحليل فرص التحالف وأهدافه ، مع التركيز على المشاكل والتحديات الرئيسية ، ومطابقة الإستراتيجيات المختلفة) ؛ (٢) أبحاث السوق (تحليل فرص التوسع في السوق) ؛ (٣) تقويم حافظة المنتجات (تقويم التوحيد والموارد ومراجعة الأولويات وما إلى ذلك) ؛ (٤) تقويم نقاط القوة والفرص في المؤسسة (الشريك) (تقويم نقاط القوة والضعف لدى الشريك ، والتنبؤ بعوامل اختيار الشركاء ، وتحليل دوافع التوحيد في التحالف وما إلى ذلك) ؛ (٥) تقويم إعداد المؤسسة لتلبية حاجات السوق (البحث عن إمكانيات تلبية حاجات السوق ، مراجعة القدرة الإنتاجية) ؛ (٦) استخدام نقاط القوة والفرص في المؤسسة في نشاطها المستقبلي (يتم الوصول إليها من خلال التفاوض ، عندما يتم اعتبار أهداف المؤسسة ومزاياها حقيقية ، الدخول في اتفاق بشأن إنهاء العقد ، والعقوبات وما إلى ذلك) (Kuglin 2000) .

يتمّ تحليل نموذج شائع أيضاً فيما يرتبط بتشكيل التحالف الإستراتيجي، يدعى نموذج Mitsuhashi حيث أن عملية تشكيل تحالف تتألف من خمس خطوات؛ يبدأ بفرص تشكيل التحالف حتى الاتفاق على تشكيل التحالف على النحو الآتي (Mitsuhashi 2002):

**فرص تشكيل التحالف:** فرص تكوين التحالف، ومراجعة إستراتيجيات وأنشطة وكفاءات الأعمال للشركاء.

**البحث عن شركاء تحالف:** تحديد الشركاء المحتملين ومدى ملاءمتهم للشروط الأساسية لتشكيل التحالف.

### **التواصل مع الشركاء.**

**التفاوض:** تبادل المعلومات السرية مع الشركاء. تقييم كفاءات الشركاء ووثوقيتهم مع مراعاة ظروف العمل والمفاوضات.

### **تشكيل التحالف.**

عندما تمت مراجعة المعلومات المرتبطة بتشكيل التحالف التي قدمها العديد من الباحثين في هذا المجال تم ملاحظة أن أكثر المراحل المهمة والمتكررة في عملية تكوين التحالف هي كما يلي: التخطيط والتشكيل (اختيار الشركاء وتقدير الفائدة المستقبلية)، التصميم أو التكوين والإدارة (القواعد والثقة)، وإدارة التحالف المُشكل وتقويمه.

يشير (Sambasivan et al (2010 إلى المراحل المذكورة أعلاه على أنها مراحل دورة حياة التحالف، والتي تتكوّن من عوامل معيّنة.

**مرحلة تخطيط التحالف وتشكيله:** خلال هذه المرحلة يتم التخطيط وعملية اختيار الشركاء والتفاوض. قام Swaminathan وغيره من الباحثين بتحليل أكثر من ٤٠ دراسة حول تشكيل التحالفات. لاحظ هؤلاء الباحثون أنه في حال اتّصف الشركاء بالمزايا فإن ذلك قد يكون له تأثير إيجابي في تشكيل التحالف ومثاله بعض هذه المزايا هي أوجه التكامل بين الشركاء والتّوافق وملاءمة الشركاء Swaminathan et al (2008).

يُنظر إلى أوجه التكامل بين الشركاء على أنها توحيد للموارد الحصريّة والقوّة التي تخلق قيمة مضافة. فكلما زادت قوة التكامل بين الشركاء زادت فرصة النجاح. (Dyer et al (1998، إضافة إلى ذلك، لا يكفي وجود أوجه التكامل بين الشركات على مستوى الموارد لتشكيل التحالف؛ شرط آخر هو توافق الشركاء. يمكن التعبير عن توافق الشركاء من خلال أسلوب العمل والثقافة والدعم قصير المدى للشركاء من أجل تحقيق أهداف التحالف طويلة المدى وكسب الربح (Gundlach et al (1995.

التزامات الشركاء هي العامل الثالث لتشكيل التحالف. من المهم للشركاء تحديد نسب نمو التحالف المستقبلي وتخصيص الموارد والتكلفة وطرق وأدوات الاتصال مع العلم أنه في هذه الحالة لا أحد من الشركاء متأكد من مستقبل التحالف، على حين أن العوامل المذكورة مهمة بصورة متزايدة لنجاح التحالف Gundlach et al (1995).

**مرحلة تكوين التحالف وإدارة العلاقات:** العامل الأول في هذه المرحلة هو اختيار الأحكام التعاقدية وتنفيذها. قد يكشف التحالف في مرحلة التكوين عن خطر المعاملات المختلفة وتنسيق الأنشطة، فتؤثر سلباً في المؤسسة أو شركائها. لهذا السبب، من المهم تأكيد الآليات الأساسية لتطوير تصميم التحالف وتنفيذه مثل تقاسم رأس المال، الأحكام التعاقدية، وبناء العلاقات وأحكام الإدارة. كما لاحظ Williamson (١٩٨٥) أن جانب إدارة الممتلكات الخاصة بكل شريك هو آلية فعالة تنظم أنشطة التحالفات وتشارك فيه مسؤولية الشركاء. يشار إلى ممتلكات الشركاء باسم "الضمان المتبادل"، وبهذه الطريقة، يتم إنشاء المعاملة القائمة على الالتزامات والتسلسل الهرمي والاستثمار. يكتسب أعضاء المعاملات الحق في الربح الذي سيتم تخصيصه وفق نسبة الملكية؛ لذلك فإن هذا العامل يحفز الشركاء على التعاون، (Reuer et al (2007).

والعامل الثاني هو اتفاق التحالف وأحكامه. يبرم الشركاء اتفاقية تحالف، تنص على حقوقهم والتزاماتهم وكذلك شروط الدخول في التحالف. ستساعد هذه المعلومات في المستقبل على إجراء التبادل والتعامل مع الخلافات. عادةً ما تتضمن اتفاقية التحالف فقرات مختلفة تتعلق بالكشف عن المعلومات والتواصل مع الطرف الثالث وأمن الملكية الفكرية وإنهاء التحالف. (Reuer et al (2007).

تعد إدارة العلاقات القائمة على الصورة والسمعة العامل الثالث في تطوير تكوين التحالف وتنفيذه. يساهم في نجاح التحالف ويقلل من نفقات المعاملات بعدة طرائق: قد تنخفض النفقات التعاقدية إلى الحد الأدنى بسبب ثقة الشركاء؛ نفقات المراقبة المتبادلة أقل من المراقبة التي يقوم بها الطرف الثالث؛ تساعد مرونة الشركاء في تجنب النفقات غير الضرورية. تعتمد إدارة العلاقات على تخصيص الموارد بين الشركاء، ويمكن اعتبار ذلك أداة فعالة تسمح بمراقبة سلوك الشركاء والتحكم فيه بطرائق رسمية وغير رسمية Filatotchev et al (2008).

**مرحلة إدارة وتقويم التحالف المُشكل:** توزيع الأدوار والتنسيق والثقة لها دورٌ مهمٌ في التأثير في قرارات الشركاء وإدارتهم المناسبة على نجاح التحالف. ولكن إذا أرادوا تحقيق ربح أعلى، فيجب على الشركات المدرجة في التحالف إدارة التحالف بكفاءة.

هناك عاملان مهمان للغاية في هذه المرحلة: إدارة التنسيق وتعزيز الثقة المتبادلة بين الشركاء. يتعين على شركاء التحالف تنسيق أعمالهم وإدارة الترابط بالإضافة إلى تحقيق الفوائد المكتسبة من خلال الشراكة. يمكن القيام بذلك عن طريق الحصول على ما يكفي من المعرفة والمعلومات عن أدوار شركاء التحالف، واتخاذ قرارات مستقلة، واستخدام الموارد المخصصة (Schreiner et al (2009). ومن أجل الحصول على إدارة التحالف الناجحة وتنسيق النشاط، يتعين على الشركاء استخدام الآليات الأساسية المناسبة: مثل البرمجة والتسلسل الهرمي والتغذية الراجعة.

فمثلاً البرمجة تؤثر إلى مسؤولية كل شريك عن تنفيذ المهام المختلفة. في هذه الحالة، قد تكون إجراءات الشريك أكثر قابلية للتنبؤ بها، فتصبح عملية اتخاذ القرار أكثر سرعة. التسلسل الهرمي هو الآلية الثانية، والتي تشمل هيكل صنع القرار الرسمي؛ بفضل هذه الآلية، من الممكن مراقبة تطور التفاعل بين الشركاء (تبادل المعلومات والموارد وما إلى ذلك). (Gulati et al (2008).

إن تنمية الثقة بين الشركاء مهمة إلى حد ما من أجل شراكة أقوى في أيّ تحالف، وتساعد على تجنب النزاعات. كما لاحظ (Madhok (1995، تتكون الثقة من جزأين: المكونات الهيكلية (مطابقة أنواع التوقعات) والمكونات السلوكية (مدى الثقة)، حيث يكون الأخير أكثر صلة.

لذلك، يمكن تطوير الثقة من خلال العوامل الدورية لتشكيل التحالف: المعاملات والوفاء بالتزامات الشركاء. ومثاله، قد يطور أحد الشركاء الثقة مع شريك آخر ويفي بمزيد من الالتزامات بالامتثال الصارم للالتزامات المنصوص عليها. تعتمد تنمية الثقة على العوامل المؤسسية والثقافة المؤسسية للشركاء، وقد تؤدي إلى إجراءات مشتركة وتحقيق الأهداف واستمرارية التحالف (Zaheer et al (2006).

تلخيصاً لما ورد سابقاً، يمكن الإشارة إلى أنَّ تشكيل الإستراتيجية هي عملية متسلسلة تتضمن إستراتيجية العمل وأبحاث السوق، وتقويم محفظة المنتجات، وتقويم نقاط القوة والفرص للمؤسسة (الشريك)، والتّحضير لتلبية حاجات السوق وتنفيذ نقاط القوة في المؤسسة والفرص في الأنشطة المحتملة. يمكن تعميم المؤلفات العلمية لتشكيل التّحالف الإستراتيجي باستخدام نماذج (Mitsuhashi, 2002). فيمكن القول إن مراحل تكوين التّحالف: التخطيط والتّشكيل (اختيار الشّركاء، تقدير الفائدة المستقبلية)، تطوير تصميم التّحالف، إدارة التّحالف المشكّل وتقويمه.

يشار إلى المراحل المذكورة على أنّها عوامل دورة حياة التّحالف من قبل علماء مختلفين، ويطلق عليها أحياناً عوامل نجاح التّحالف: تكامل الشّركاء، وتوافق الشّركاء، والتزامات الشّركاء، والممتلكات وحصة رأس المال، والأحكام الإستراتيجية للتّحالف، وإدارة العلاقات وآلية التنسيق وتقويم العلاقات وتنمية الثقة ورأس المال العلاقات وحل النزاعات والتّصعيد.

في السّياق ذاته تعرض بعض الباحثين خاصّة إلى المراحل التي يمرّ بها التّحالف الاستكشافي والاستغلالي على النّحو التّالي:

**تحديد الشّركاء المحتملين:** تتضمن المرحلة الأولى من تشكيل التّحالف تحديد الشّركاء المحتملين بناءً على نقاط القوة والموارد والقدرات التكميلية لديهم (Kale & Singh, 2019).

**استكشاف وتقويم ملاءمة الشّريك:** تتضمن المرحلة الثانية استكشاف وتقويم التّوافق بين الشّركاء من حيث أهدافهم وثقافتهم وحكمهم وثقتهم (Gomes et al., 2018).

**التّفاوض والاتّفاق على الشروط:** تتضمن المرحلة الثالثة التّفاوض والاتّفاق على شروط التّحالف، بما في ذلك النّطاق والأهداف وهيكل الإدارة ومساهمات الموارد وآليات المشاركة (Das & Teng, 2021).

**التنفيذ والتّكامل:** تتضمن المرحلة الرابعة تنفيذ التّحالف ودمجه من خلال مواءمة عمليّات الشّركاء وأنظمتهم وقدراتهم وتطوير إجراءات وممارسات مشتركة (Hitt et al., 2021).

**مراقبة الأداء والتّكيف معه:** تتضمن المرحلة الأخيرة مراقبة أداء التّحالف، والتعلّم من التجربة، وتكييف أهداف التّحالف وحوكمته وتخصيص موارده لتعزيز فعاليّته (Kale & Singh, 2019).

## ٢-١-٦ أبعاد التحالفات الإستراتيجية

لدى مراجعة مختلف الدراسات الباحثة في مجال التحالفات الإستراتيجية تمت ملاحظة أن موضوع أبعاد التحالفات الإستراتيجية يختلف بين دراسة وأخرى بحسب السياق الذي تناوله الباحثون في كل دراسة، نجد مثلاً أن كلا من Wandia وإسماعيل تناولوا مفهوم أبعاد التحالفات الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد على النحو الآتي (Wandia and Ismail 2018):

١. **التطابق بين الشركاء:** يشير هذا البعد إلى الوقوف على نقاط الضعف والقوة للشريك المتحالف معه لأن ذلك يعدّ حجر الأساس في الوقوف على معرفة الجدوى من تشكيل التحالف مع ذلك الشريك، ولا يقتصر هذا البعد فقط على معرفة نقاط القوة والضعف فحسب بل يمتد إلى الوقوف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى الشريك ونمط القيادة المتبع وطبيعة الهيكل التنظيمي. إن لكل ما سبق دور أساس جوهري في معرفة مدى التطابق بين الشركاء والتنبؤ باحتمالية نجاح التحالف بتحقيق الأهداف المنشودة.
٢. **الالتزام بين الشركاء:** يشير هذا البعد إلى الوقوف على مدى التزام الشريك المتحالف معه تجاه ذلك التحالف الذي سيتمّ تشكيله ومستوى التعاون الذي سيتمّ تقديمه، ذلك لأن الالتزام يعكس مستوى التعاون الذي يعدّ عاملاً ضرورياً ومهماً في نجاح التحالفات الإستراتيجية ثم التنبؤ بحجم الموارد والمعارف التي سيتمّ التعاون في سبيل تقاسمها فيما بين الشركاء المتحالفين. إن التنبؤ بحجم الموارد والمعارف التي سيتمّ تقاسمها يؤشّر مستقبلاً إلى المكاسب التي سيتمّ حصدها سواء على مستوى تقاسم تكاليف التطوير أو تخفيض التكاليف أو اكتساب معرفة جوهريّة من شأنها تطوير الميزة التنافسيّة. لذا يجب ان يتمتع الشريك بمستوى عالٍ من الالتزام العاطفي تجاه شركاء التحالف.
٣. **التوجّه العلائقي الإستراتيجي:** يؤشّر هذا البعد إلى مدى توافر التوجّه لدى الشريك نحو بناء علاقة إيجابية مع شركاء التحالف لما يوفره مثل هذا التوجّه من تحييد للأهداف الفردية وإحلال الأهداف الجماعية للتحالف ثم التصدي لشبح السلوكات الانتهازية وتجنّب التضارب والصراعات التي من الممكن ان تنشأ في المستقبل والتي فيما لو عصفت بالتحالف فمن شأنها أن تؤدّي إلى تدميره كلياً.
٤. **التآزر بين الشركاء:** يؤشّر هذا البعد إلى حالة التعاضد بين شركاء التحالف التي من شأنها أن تؤدّي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر مقارنة باحتمال استحالة تحقيق ذلك الهدف من كل شؤيك بصورة فردية. إن التآزر بين الشركاء يكون إما تآزراً صريحاً على مستوى الأصول والتقنيات الملموسة إما تآزراً ضمناً يستهدف تفعيل تقنيات التعلم التنظيمي فيما بين الشركاء أو الاستثمار فيما بين الكوادر

العاملة لخلق حالة من الابتكار الجذري الذي قد يؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير منتجات وخدمات نوعية جديدة. لذلك فإن توافر حالة من التآزر بين شركاء الحلف الواحد من شأنه أيضاً أن يقلل من المخاطر الانتهازية التي قد تنشأ أثناء دورة حياة التحالف.

إلا أن Moutinho والعديد من الباحثين يرون أن أبعاد التحالفات الإستراتيجية يمكن تكيفها بحثياً حسب نوع التحالف المتبع بين الشركاء والغاية المنشودة من ذلك التحالف، فهم يقدمون خمسة أبعاد للتحالفات الإستراتيجية على النحو الآتي (Moutinho et al 2021):

١. **التنسيق بين شركاء التحالف:** يشير هذا البعد إلى حجم التنسيق المتبع بين شركاء التحالف ليكون هناك ضمان من كل شريك بأن يكون قائماً على إجراء مهامه وأنشطته بشكل يتناسب ولا يتعارض مع أنشطة بقية شركاء التحالف، كما أن حالة التنسيق لا تقتصر على ذلك فحسب بل تمتد لتشترط أن تكون الأنشطة التحالفية لأحد الشركاء متزامنة ومتفاعلة مع أنشطة بقية الشركاء بصورة لحظية، وهذا ما يضمن سير العملية بصورة ناجحة ومنسجمة بين الجميع، إضافة إلى ذلك فإن التنسيق الفعال بين شركاء التحالف من شأنه أن يعزز الرؤية ويقلل حالة عدم اليقين التي قد تعترض شركاء التحالف وأن يسهم في خلق حالة من الانسجام بين الشبكات العلائقية للشركاء التي تظهر نتيجة التحالف سواء على المستويات الاقتصادية أو غير الاقتصادية. وأخيراً تجدر الإشارة إلى إن التنسيق بين شركاء التحالف يكون إما تنسيقاً للأنشطة التكتيكية (مثل الشراء ، وجدولة العمليات ، والخدمات اللوجستية) وإما تنسيقاً للأنشطة الإستراتيجية (مثل أهداف الشراكة طويلة الأجل ، والتسويق ومعلومات العملاء).

٢. **تنسيق محفظة التحالف:** يشير هذا البعد إلى الآليات التي تستخدمها الشركات لتنسيق محافظ التحالف الخاصة بها (مثل التفاعلات المتكررة مع شركاء التحالف)، إن التنسيق السليم لمحافظ التحالف يمكنهم من إدارة عدد أكبر من الشركاء بصورة فعالة والحصول على فهم أفضل لنوع الموارد وطبيعتها التي يساهمون بها. من خلال التقييم المتكرر لمساهمات الشركاء في المحفظة، سيكون لدى الشركة رؤية أوضح للموارد التي يمتلكها شركاؤها، وفهم أفضل لكيفية مساهمة هذه الموارد في الموارد الخاصة بالمحفظة التحالفية كلياً. يمكن للشركات أيضاً أن تزيد من وثوقية الموارد وملاءمة الموارد لعملياتها الخاصة وربما تخلق المزيد من أوجه التآزر البارزة. لذا، سيكون لدى الشركات صورة أكثر اكتمالاً عن الموارد الزائدة عن الحاجة، والموارد التي يمكن احتسابها فريدة من نوعها، والتي يمكن مشاركتها



واستخدامها بشكل أكثر فعالية وهذا يساعد في جني المزيد من الفوائد من عدد (متزايد) من الموارد. نظراً لأن المديرين يتفاعلون ويتواصلون بصورة متكررة مع زملائهم في أماكن أخرى داخل الشركة ومع نظرائهم من الشركات الشريكة في تحالفهم، فإن شركاء التحالف يطوِّرون مخططات مشتركة ولغة مشتركة. فتؤدّي هذه العملية إلى تعزيز القدرة على استيعاب المعرفة المطلوبة لاستغلال الموارد.

٣. **التعلّم بين الشركاء:** يشير هذا البعد إلى وضع التعلّم التنظيمي وتقنياته ضمن سياق إستراتيجي محدد كالتحالفات الإستراتيجية. لذا فالتعلّم بين الشركاء هو عبارة عن قدرة الشريك على التعلّم من شركاء التحالف مشروطاً بوجود نية التعلّم والقدرة على التعلّم في نفس الوقت. وبالتالي، كلما كانت الشركة تمتلك مستوى أعلى من النية والقدرة على التعلّم سيساعدها ذلك على الفهم الكامل للمعرفة الجديدة المكتسبة والقدرة على استغلال تلك المعرفة بسرعة أكبر واحتمال أكبر للنجاح في التعلّم واكتساب المعرفة. ليس هذا فحسب فالتعلّم بين الشركاء يعد مشروطاً بوجود الكفاءة الإدارية اللازمة لاستيعاب المعرفة الجديدة من شركاء التحالف ودمجها مع المعرفة الحالية الموجودة داخل الشركة. ويمكن القول أنّ التعلّم بين الشركاء عملية ديناميكية لاكتساب وتوليد واستغلال المعرفة القيمة من خلال التفاعل والتواصل والتفسير والفهم عبر الشركاء. إن التعلّم التنظيمي بين الشركاء يساعد الشركاء في تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة عامة مشتركة تترجم إلى أنظمة وهياكل وإجراءات وإستراتيجيات تؤدّي إلى ميزة تنافسية وأداء متفوق.

٤. **استباقية التحالف:** تؤشّر استباقية التحالف إلى مستوى عالٍ من حالة الرصد والاستشعار اليقظة من أجل المتابعة اللحظية للمعلومات الواردة من البيئة الخارجية وذلك لاقتناص فرص الشراكة الممكنة وانتهازها. إن توافر مستوى عالٍ من استباقية التحالف يجعل الشركة تجني العديد من المنافع ولعلّ أبرزها الظفر بشراكات جوهريّة مع شركاء أقوياء ضمن السوق والتكيّف مع الظروف المتغيرة واكتساب ميزة تنافسية عند توافر الموارد، إضافة إلى أن استباقية التحالف في حال توافرها مبكراً عن الآخرين قد تمكّن الشركة من إعادة رسم خارطة السوق وإعادة تشكيل هيكل المنافسين والتحكّم به قبل الجميع. لذا، يمكن القول إن استباقية التحالف في حال توافرها سينتج عنها تحديد فرص الدخول في تحالفات إستراتيجية متفوّقة وبالغة الأهمية.

٥. **تحول التحالف:** يؤشّر هذا البعد إلى مدى المرونة المتوافرة لدى أحد شركاء التحالف واستعداده لتحية الشروط التعاقدية جانباً في سبيل تحسين النتائج المرتبطة بمصلحة التحالف كلياً، سواءً استخدمت تلك المرونة في سياقات تنظيمية مستقرة أم في حالات غير متوقعة مسبقاً. إن عدم إصرار أحد الشركاء

على الشروط الأصلية التي رافقت عملية تشكيل التحالف واستجابته لظروف التغيير هي سمة مهمة ولها دورٌ جوهري في نجاح عملية التحالف وتحقيق الثمار المرجوة منها. وقد كانت عملية التغييرات الهيكلية داخل التحالفات الإستراتيجية سابقاً تعدّ مؤشراً على فشل التحالف، إلا أن الديناميكية البيئية العالية جعلت موضوع إعادة تنظيم التحالفات أمراً مرغوباً به. وذلك، لأنه من غير الواقعي توقع إمكانية تحقيق التوافق التام بين الشركاء منذ البداية، فتوافر قدر عالٍ من التفاعل والتكيف بين الشركاء مطلبٌ مهمٌ لتحقيق ذلك التوافق.

وربطاً مع ما ذكرناه في مطلع أبعاد التحالفات الإستراتيجية فإن تلك الأبعاد تكون من وجهة نظر الباحثين بالاستناد إلى سياق البحث، وقد تناول Talebi وعديد من الباحثين موضوع أبعاد التحالفات الإستراتيجية من وجهة نظر الدوافع نحو التحالفات الإستراتيجية من خلال خمسة أبعاد على النحو الآتي ( Talebi et al :2017):

١. الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية في إطار التحالفات الإستراتيجية من خلال الحصول على الموارد بنوعيتها بما في ذلك الموارد الملموسة (القوى العاملة والمعدات والموارد المالية والقدرة الإنتاجية) والموارد غير الملموسة بما في ذلك المعرفة والتعلم التنظيمي والقدرات المبتكرة. ويتم تعريف الميزة التنافسية في الدراسات السابقة عموماً بأنها في حال تحققها ستؤدي إلى اكتساب الشركة الحليفة موارد إستراتيجية سواء على المستوى (التسويقي أو التقني أو المعرفي)، زيادة الوعي بالمنافسة، تقليل التبعيّة، تعزيز النهج المبتكر، تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج، تحقيق القدرات الديناميكية والموارد التكميلية والمرونة، والحد من المخاطرة، وتطوير قدرات تطوير السوق، والتعلم من المهارات، والاستفادة من الممارسات الإدارية للشركاء.

٢. القدرات الابتكارية: تعدّ القدرات الابتكارية أحد أهم جوانب تشكيل التحالفات الإستراتيجية، إن خلق الابتكارات ذات القيمة الاقتصادية العالية من خلال مشاركة المعلومات والمعرفة بين الشركات هو الذي يحفز قرار تشكيل تحالف إستراتيجي. إن القدرة الابتكارية من شأنها أن تعزز الأفكار، وتسعى إلى خلق فرص أفضل، ولديها إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من المعلومات الجوهرية، وتعدّ وسيلة مهمة لتستطيع الشركات المتحالفة مع بعضها البعض توسيع قدراتها الحالية. فلا توجد شركة واحدة قادرة بصورة فردية على الابتكار والنمو بسرعة. لذا نادراً ما يتحقق الابتكار من خلال الموارد الداخلية؛ ومع ذلك، يمكن تحقيق ذلك من خلال العلاقات والمعرفة والمعلومات الخارجية. فالقدرات الابتكارية ضمن

سياق التحالفات الإستراتيجية تعزّز القدرات الجماعية واكتساب المعرفة والأفكار المختلفة التي تعدّ مصدراً للابتكار.

٣. **تدويل الشركات:** التحالفات الإستراتيجية هي أداة فعالة لتدويل الشركات. حيث ستكون الشركات قادرة على تقاسم بعض التكاليف من خلال التحالفات. يمكن أن تكون ترتيبات التعاون وسيلة لتحسين الأداء الدولي للشركات المحلية من خلال الوصول إلى المعلومات وتقليل عدم اليقين عند دخول السوق الدولية. يوفر التحالف مع الشركات في السوق المحلية معلومات مفيدة عن فرص العمل وخصائص السوق الدولية والحواجز والمشاكل التي قد تعترض عمل تلك الشركات، فضلاً عن مخاطر دخول السوق الدولية. ونتيجة لذلك، فإن تكوين تحالف مع شركات أخرى هو وسيلة لتدويل الشركات. كما يمكن للشركات استخدام التحالف لتوسيع قاعدة مبيعاتها الأجنبية فقد تستطيع تلك الشركات تطوير ابتكاراتها من خلال تشكيل تحالف إستراتيجي، لتسهيل دخولها إلى السوق الخارجية من خلال الوصول إلى الموارد المالية وموارد الشركاء التكميلية.

٤. **رأس المال الاجتماعي:** يُعرّف رأس المال الاجتماعي بأنه تطوير العلاقات بين شركة وأحدة والشركات الأخرى وهو مورد مهم في التحالف. في التحالف الإستراتيجي، يعتبر رأس المال الاجتماعي بمثابة تطوير لممثلي شركاء الشركة في التفاعل مع الشركات الأخرى. وتعدّ العلاقة مع الشركات الرائدة مثلاً مورداً قيماً للشركات الصغيرة. لذلك، تبحث الشركات عن شركاء يتمتعون برأس مال اجتماعي كبير حتى يتمكنوا من الوصول إلى الموارد المرتبطة بتلك الشركات الكبيرة. من ناحية أخرى، تظهر الأدلة أن نجاح الشركات الصغيرة في حصد فوائد التحالف يرتكز في جوهره على جودة العلاقات بين الشركاء. يزيد تحقيق رأس المال الاجتماعي من احتمالية نجاح التحالف الإستراتيجي بسبب الثقة والميل إلى تقاسم الموارد بين الشركاء. تخلق العلاقات الاجتماعية الفرص من خلال الوعي العميق والثقة والالتزام بين الشركاء وهذا يؤدي إلى علاقات شخصية، والوعي بوضع الأشخاص الرئيسيين في الشركات وسمعتهم.

٥. **خلق فرص جديدة:** تظهر مختلف الأدبيات الباحثة في مجال التحالفات الإستراتيجية أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تشكّل تحالفاً مع شركات كبيرة الحجم لخلق فرص جديدة. يمكن تصنيف التحالف الإستراتيجي للشركات على أساس دوافعها لتحديد الفرص الجديدة أو استغلال الفرص الحالية. إن الفرص الجديدة على مستوى التحالفات قد تكون ابتكار منتج جديد وتحديد الفرص والأسواق الجديدة. كما أنّ الفرص الحالية قد تحسّن جودة منتج حالي أو ترفع مستوى استهداف الأسواق الحالية. لأن التحالف الإستراتيجي يشمل العلاقة بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة، فالشركات الصغيرة

والمتوسطة تشكل تحالفاً مع الشركات الكبرى لتحديد عملاء وأسواق جديدة بالإضافة إلى استغلال هذه الأسواق والأسواق الجديدة.

لم يكتفِ الباحثون في مجال التحالفات الإستراتيجية بهذا القدر فحسب من الأبعاد، بل امتدّت وجهات النظر لديهم لتدرس نوع التحالف الإستراتيجي بوصفه بعداً قائماً بذاته. فنجد أن Stouthuysena و Sun وغيره من الباحثين درسوا تأثير التحالف الإستراتيجي بنوعيه الاستكشافي والاستغلالي، كما أن هناك البعض ممن مزج بين النوعين السابقين، هذا ما ينطبق على Sun الذي تناول النوع الهجين للتحالفات الذي يوازن بين الدوافع الاستكشافية والدوافع الاستغلالية في الوقت نفسه ودمجهم بنوع يدعى النوع التوازني للتحالفات لأنه يتبع في نفس الوقت الممارسات الاستكشافية والاستغلالية معاً Sun and Stouthuysena (2017) - lo (2014).

إلا أن هناك وجهة نظر أخرى، قدمت خمسة أبعاد للتحالفات الاستكشافية والاستغلالية على النحو الآتي:

#### - أبعاد التحالفات الاستكشافية:

**التوجه نحو الابتكار:** يتم إنشاء تحالفات استكشافية في الأغلب لإنشاء معرفة وتقنيات ونماذج أعمال جديدة تمكّن الشركات من الوصول إلى أسواق جديدة أو تعطيل الأسواق الحالية (Hsu et al 2020).

**الغموض:** تتميز التحالفات الاستكشافية بمستويات عالية من عدم اليقين والغموض، وهذا يتطلب من الشركاء أن يكونوا منفتحين ومرنين وقابلين للتكيف مع الظروف المتغيرة (Todeva & Knoke, 2020).

**المخاطرة:** تتضمن التحالفات الاستكشافية في الأغلب على مستويات عالية من المخاطرة، حيث تستثمر الشركات موارد كبيرة في فرص غير مؤكدة وغير مختبرة، وهذا يتطلب من الشركاء مشاركة المخاطر والمكافآت (Sullivan et al (2019).

**موجهة نحو الشبكة:** تتطلب التحالفات الاستكشافية من الشركات الاستفادة من شبكاتها الاجتماعية والمشاركة مع أصحاب المصلحة المتنوعين، مثل العملاء والموردين والمنافسين، للوصول إلى المعرفة والفرص الجديدة (Gulati & Gargiulo, 2019).

**التركيز على التعلم:** تؤكد التحالفات الاستشكافية التعلم وخلق المعرفة، وتمكين الشركاء من تطوير كفاءات وقدرات وأصول إستراتيجية جديدة يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة (Hohberger et al 2019).

### **بينما جاءت أبعاد التحالف الاستغلالية على النحو التالي:**

**التوجه نحو الكفاءة:** يتم إنشاء التحالفات الاستغلالية في الأغلب لتحقيق الكفاءات التشغيلية ووفورات الحجم وتوفير التكاليف من خلال الإنتاج المشترك أو التوزيع أو الشراء (Leiblein et al 2019).

**التعاقدية:** عادة ما تحكم التحالفات الاستغلالية عقود رسمية تحدد حقوق والتزامات وحوافز الشركاء لتخفيف السلوك الانتهازي وفرض التعاون (Das & Teng 2021).

**الموارد التكميلية:** تشمل التحالفات الاستغلالية شركاء لديهم موارد وقدرات تكميلية، يمكنهم من الاستفادة من نقاط قوتهم ومشاركة المخاطر والتكاليف (Madhok & Tallman, 2020).

**المنظور القصير:** تميل التحالفات الاستغلالية إلى أن تكون قصيرة الأجل وتركز على مهام أو مشاريع محددة، بدلاً من الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل أو مشاركة المعرفة (Chen et al 2020).

**المعاملات:** تكون التحالفات الاستغلالية في الأغلب ذات طبيعة معاملات، حيث يتبادل الشركاء الموارد أو القدرات من أجل مزايا محددة، مثل الوصول إلى أسواق أو تقنيات جديدة ((Leiblein et al., 2019).

وتأكيداً لما ورد سابقاً نجد Lichtenthaler وضمن سياق بحثه قد اعتمد على نوع التحالف بوصفه البعد المعبر عن التحالف عندما استند على أنواع التحالفات الاستشكافية والاستغلالية والنوع الهجين بينهما (Lichtenthaler 2016).

بينما نجد Muthoka وغيره من الباحثين قد تناولوا أيضاً نوع التحالف في دراستهم ولكن على مستوى النوع التسويقي للتحالف والنوع الإنتاجي للتحالف والنوع النقاني له (Muthoka and Oduor 2014).

### **٧-١-٢ خصائص شريك التحالف الإستراتيجي**

لا شك أن نتيجة أي شكل من أشكال التحالفات الإستراتيجية تتوقف على خصائص الشريك Lu and Beamish, (2006). أيضاً، يمكن أن تحدد الخصائص المرتبطة بشريك التحالف الديناميكيات المرتبطة بأي أنشطة تحالفية. (Shah and Swaminathan 2008).

وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ اختيار الشّركاء هو أحد القرارات الحاسمة المرتبطة بالتّحالفات الإستراتيجية. يحدّد اختيار الشّريك سياسات وإجراءات تشغيل التّحالف، ومزيج مهارات التّحالف، والمعرفة اللاّزمة، والموارد، وقابليته للتأثر بالظروف المحليّة، والهياكل، والتّعديلات المؤسّساتية المطلوبة لتعزيز الأداء الابتكاريّ للشّركة. ويمكن أن يُعزى فشل العديد من التّحالفات الإستراتيجية إلى اختيار الشّريك في مرحلة التخطيط؛ لأنّه في هذه المرحلة يجب التعامل مع تقليل المخاطر (Abuzaid 2014). تشير كل الأبحاث العاملة في مجال التّحالفات الإستراتيجية إلى أنّ المعرفة المعمّقة للخصائص المعيارية واجبة التوافر في شريك التّحالف لها دور جوهريّ في نجاح التّحالف وتقليل مخاطر فشله التّحالف إلى الحدود الدّنيا، استعرض Pansiri في ورقته البحثية الخصائص التي يفترض ان تكون موجودة عند شركاء التّحالف ومالها من تأثير إيجابي في أداء التّحالف كلياً، والتي كان أبرزها (توافر الإمكانيات، التّوافق، الالتزام، التّحكّم، النّقّة).

وقبل عرض الخصائص المرتبطة بالشّركاء ضمن التّحالفات الإستراتيجية يجب أن نأخذ بالحسبان بالاستناد على عديد الأبحاث أن نوع التّحالف يمثل اعتباراً مهماً في تقويم أهمية خصائص الشّريك المحدّدة. لذلك أشارت عديد الدراسات إلى ضرورة دراسة ما إذا كانت معايير اختيار الشّركاء تختلف باختلاف أنواع التّحالفات الإستراتيجية وكيف يمكن ذلك (Hitt et al 2000). لذلك، يلقي النقاش في خصائص الشّركاء اهتماماً متزايداً في أدبيات التّحالف فالعلماء يتبع كل منهم طرائق مختلفة لعرض نتائجهم عن خصائص شريك التّحالف الإستراتيجي.

وتماشياً مع ما تمّ ذكره فضّلت بعض الأبحاث مثل (Das and He 2006) تصنيف خصائص الشّريك إلى المعايير المرتبطة بالمهمّة والتي تعود بالمشاركة التشغيليّة والمعايير ذات الصّلة بالشّركاء والتي ترتبط بكفاءة تحالف الشّركاء وفعاليتهم (Geringer 1991)، على حين تأخذ بعض الأبحاث في الحسبان دوافع التّحالفات ثم تقدّم خصائص الشّريك بالاستناد إلى الدّوافع المحدّدة (Dong and Glaister 2006)

وهذا التّنوّع يجعل من الصّعب إجراء مراجعة شاملة لخصائص الشّريك. لإجراء مراجعة، وفق وجهة Hitt (2000) et al، هناك حاجة للحدّ من الخلقيّات النّظرية والسّياقيّة. أيضاً، وفق (Cummings 2012) and Holmberg، ستتغير معايير اختيار شخص ما لتحالفه بمرور الوقت، ولذا فمن الضروري مراعاة هذه التّغييرات في تحديد خصائص شركاء التّحالف.

وفيما يلي سنعرض مفصلاً تلك الخصائص التي تلاقت عديد من الأبحاث عن الإجماع عليها (2008) Pansiri:

## التوافق

مثل العلاقات بين الناس، تبدأ علاقات المنظمة بالمغازلة، حيث تسعى المنظمات التي تتجذب إلى بعضها البعض لاكتشاف توافقها. تم تصنيف هذا كأحد الخصائص الرئيسية لتحالف ناجح لأن تعقيد الإستراتيجية والتعبير عنها لن ينجح إذا كانت العلاقة غير قابلة للتطبيق. تم الخلاص إلى أن درجة التوافق بين الشركات الشريكة يعدّ مؤشراً مهماً لنجاح التحالفات أو فشلها. يغطي التوافق مجموعة من القضايا بما في ذلك الأسس والقيم والمبادئ التاريخية والفلسفية والإستراتيجية العريضة والثقافة التنظيمية ونمط القيادة السائد ونوع الهيكل التنظيمي المتبع.

## الإمكانية

إن السمة المهمة في التحالفات هي ما إذا كان لدى الشريك القدرة التشغيلية والإستراتيجية من حيث الموارد بنوعها (الملموسة وغير الملموسة) والكفاءات الأساسية. تهتم مسألة القدرات في التحالفات أيضاً بكيفية تنسيق الكفاءات التكميلية بين المنظمات بصورة فعالة لتعظيم الميزة التنافسية للتحالف. وثم مدى الإمكانات المتوفرة لدى شريك التحالف التي تؤدي دوراً مهماً في إنشاء التحالف من عدمه، لأنه من الطبيعي والبدهي أنه في حال كان شريك التحالف ذا إمكانيات محدودة متواضعة فلا يقبل به كشريك ضمن هذا التحالف.

## الالتزام

هذا هو حجر الأساس لنجاح التحالف، وهو عنصر أساس في سلوك التفاعل الاجتماعي بين شركاء التحالف الواحد. إن الالتزام أحادي الجانب وبذل الجهد والتعاون من طرف واحد قد يؤدي إلى فشل العلاقات ضمن التحالف وفشل التحالف نفسه، حيث إن التحالفات مثل الزواج - فهي تعمل عندما يفعل كلا الشريكين المهام المنوطة به فقط بكل التزام. وقد وُصف الالتزام بأنه تعهد من قبل أعضاء التحالف للقيام بكل الإجراءات التي من شأنها تسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتحالف. كما يتم تعريف التزام العلاقة بأنه وجود شريك يؤمن بأن العلاقة المستمرة مع الآخر مهمة للغاية بحيث تضمن بذل أقصى الجهود للحفاظ عليها؛ أي أن الطرف الملتزم يعتقد أن العلاقة تستحق العمل عليها لضمان استمرارها إلى أجل غير مسمى. لتحقيق أهداف وغايات التحالف، والقدرة على إظهار الرغبة والنية للحفاظ على التحالف. لكن موضوع الالتزام يبقى غامضاً نسبياً بشأن العمليات الدقيقة اللازمة لتحقيقها في سياق التحالفات الإستراتيجية. لذا يعد التزام الشريك في علاقات التحالف الإستراتيجي هذه أكثر أهمية من المعتاد، حيث يجب أن يكون الشركاء مستعدين لتخصيص

موارد مكلفة للعلاقة، وأن يعدوا بالعمل مع بعضهم البعض حتى عندما يدركون أن بعض التعديل قد يكون مطلوباً في المستقبل في ضوء عدم وجود اليقين به (Kale & Singh 2009).

يظهر التزام الشركاء من خلال الدرجة التي يهتم بها الشريك وقدرته على تخصيص الموارد (الوقت، الملموسة وغير الملموسة) لتحقيق أهداف وغايات التحالف الإستراتيجي، والقدرة على إظهار الرغبة والنية في الحفاظ على التحالف (Abuzaid 2014).

## التحكّم

يرتبط التحكّم في سياق التحالف فيما إذا كان من المحتمل أن يسهم هذا التحكّم في فعالية التحالف. وتشير الأدبيات إلى أن التحكّم هو مصدر رئيسي للثقة في تعاون الشركاء، لذلك تميل المنظمات في التحالفات إلى أن تكون أكثر ثقة بشأن تعاون الشركاء عندما تشعر أن لديها مستوى كافاً من التحكّم والسيطرة على شركائها. في الوقت نفسه، قد تؤدي السيطرة ذاتها التي من المفترض أن تعزز ثقة الشريك في التحالف إلى خلق استقلالية ومرونة أعضاء التحالف.

إن التحالفات الإستراتيجية تمثل أيضاً تكاليف ومخاطر للمنظمات الشريكة بسبب شكلها التنظيمي، ويربطون ذلك بفقدان المنظمة للاستقلالية والمرونة المصحوبة باحتمال تراجعها إلى موقع أدنى في التحالف. لذلك، فإن تحديات التحكّم التي تواجه صانعي القرار في التحالفات تعود إلى مستوى السلطة التي يجب أن يتمتع بها شريك التحالف في استخدام وتطوير قدرات التحالف، وإلى أي مدى ينبغي تقاسمها بين شركاء التحالف من أجل منع أحد الشركاء من أن يصبح مهيماً.

## الثقة

يُنظر إلى الثقة على أنها بالغة الأهمية عندما ترد في متن العلاقات التنظيمية والتحالفات الإستراتيجية على وجه الخصوص. وهناك أدلة تشير إلى أن الشركات التي تدخل في تحالفات إستراتيجية من المحتمل أن تكون عرضة للسلوك الانتهازي من قبل حلفائها. إن الثقة بين الحلفاء مصدر مهم ضمن التحالفات الإستراتيجية، ويبدو أنها تتنوع في طابعها، بما في ذلك خفض تكاليف المعاملات، وتحفيز السلوك المرغوب به، وتقليل مدى العقود الرسمية، وتسهيل حل النزاعات.



لا ينبغي النظر إلى الثقة على أنها مدخلات فحسب، بل يجب احتسابها ناتجاً -يتم تطويرها وتراكمها تدريجياً بمرور الوقت من خلال تطوير العلاقة. ومن هنا يمكن القول إن الثقة التي في ملعب الشركاء إن جاز التعبير، ويرجع جزئياً إلى جهود كليهما فيما يعود بالحفاظ على الاتصالات الشخصية بين المديرين وتسمح للتحالف بالتغلب على لحظات حرجية معينة في تطوره. لذلك يمكن القول إن ظهور السلوك الانتهازي في التحالف الإستراتيجي، المتمثل في الغش، والتهرّب، وتشويه المعلومات، وتضليل الشركاء، وتقديم منتجات / خدمات دون المستوى المطلوب، والاستيلاء على الموارد الحيوية للشركاء هي في المقام الأول تقع على عاتق الشريك الذي يمارس تلك السلوكيات الانتهازية. يمكن لمثل هذه الممارسات أن تمنع فرص التعاون في المستقبل لأن المنظمة ستعدّ غير موثوق بها من قبل الشركاء المحتملين. ومن ناحية أخرى، إذا كانت المنظمة قد طورت سمعة قوية في العلاقات التعاونية، فإن الشركاء المحتملين يعرفون أن التحالف الإستراتيجي الذي تمّ تشكيله مع هذه الشركة من المرجح أن يكون ناجحاً وسيكونون على استعداد للمشاركة في التحالف الإستراتيجي.

ويضيف Abuzaid سمة مهمة ضمن سمات الشريك في التحالفات الإستراتيجية وهي **التكامل** بين الشركاء. فيؤكد أن المنظمة مزيج من القدرات والموارد الفريدة التي تقدم الأساس لإستراتيجيتها وهي المصدر الرئيسي لأرباحها وفق وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد (Abuzaid 2014). تظهر القدرات بعد فترة من خلال التفاعلات المعقدة بينها وبين الموارد الملموسة وغير الملموسة، وهي تجسد قدرة المنظمة على نشر الموارد التي دُمجت عن قصد لتحقيق الحالة النهائية المنشودة وتجسد قدرة المنظمة على نشر الموارد التي تمّ قُصدت بصورة متكاملة لتحقيق الحالة النهائية المروغب بها (Abuzaid 2014).

إن السمة المهمة في التحالفات الإستراتيجية هي إذا كان لدى الشريك القدرة التشغيلية في شكل موارد وكفاءات أساسية ان تجنيدها بالتكامل مع شريك التحالف.

تكامل الشريك هو الدرجة التي يشارك بها موارد غير متداخلة مع التحالف، مثل أن يوفّر أحد الشركاء موارد سلسلة القيمة أو القدرات التي يحتاجها الآخر (Abuzaid 2014). سيؤدّي أعلى تكامل بين الشركاء إلى أعلى إمكانية نجاح للتحالف وفق منظور الشركة القائم على الموارد (Abuzaid 2014).

## ٢-١-٨ عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية

لتحقيق نجاح شراكة إستراتيجية، لا توجد صفات عالمية. التحالف هو شكل معقد من التكامل بين الشركات ويتم تحديد محتواه من قبل مشاركين محددين. كما أن العوامل التي تؤثر في نجاح التحالفات أو فشلها لا يمكن حصرها. ومع ذلك، فقد حدد الباحثون عدداً من العوامل الإلزامية لتشكيل تحالف ناجح أكثر أو أقل منه. اقترح Masoud مثلاً وباحثون آخرون التصنيف التالي للعوامل التي تحدد نجاح التحالف Masoud et al (2019) وهي:

- المهارات التكميلية ومعرفة الشركاء.
  - الحد الأدنى من التداخل بين أسواق الشركاء.
  - المستوى العالي من الاستقلالية، مع الحفاظ على القيادة القوية للمنظمة الأم (إذا لزم الأمر).
  - الثقة بين الشركاء التي تتضمن تعاوناً لا يقتصر على الشروط الواردة في الترتيبات التعاقدية فقط.
  - احترام حقيقة أن كلا الشريكين لديهما ثقافات تنظيمية مختلفة.
- تُظهر الممارسة أن التحالفات تحقق نتائج أفضل، عندما يكون الشركاء شركات من الصناعات ذات الصلة (حتى من القطاع الاقتصادي نفسه) أو عندما يكون هدف التحالف اختراق منطقة جغرافية جديدة. يتم تسهيل النجاح أيضاً من خلال حقيقة أن الشركات الشريكة قابلة للمقارنة في حجمها وتساهم بحصص متساوية من قاعدة مواردها في التحالف. لا ينبغي للمرء أن يلتزم بدقة بأهدافه المعلنة في الأصل لأن نموذج السلوك هذا يمكن أن يكون له تأثير سلبي في النتيجة بسبب بيئة العمل المتغيرة، ويكون من الضروري وعمل الأغلب تعديل الهدف. وهناك ضرورة في المراجعة المستمرة لمعايير الاتفاقية . وربطاً مع ما سبق نورد بعض العوامل المساهمة في نجاح أي تحالف إستراتيجي على النحو التالي (Masoud et al 2019):

١. من الشروط التي لا غنى عنها لشراكة إستراتيجية فعالة هي التخطيط طويل الأجل، وتنسيق السياسات، وتعزيز الثقة بين الشركاء، والرغبة في التعاون بين المستويات العليا والمتوسطة في إدارة الشركات الحليفة.
٢. يعتمد نجاح التحالف على التقويم الصحيح واختيار الشريك المناسب فيجب أن يكون شريك التحالف الإستراتيجي متوافقاً مع هيكل الأعمال المحدد.

٣. من الأنسب أن تكون السلع والمراكز في سوق الشريك مكملّة لسلع الشركة الخاصّة ومواقعها بدلاً من التنافس معها وهناك توافق في صورها من وجهة نظر المستهلكين.
٤. ينبغي التركيز على توافق المصالح الإستراتيجية للشركاء. ويجب أن تعبر أهداف الشراكة الإستراتيجية عن مصالح التحالف كلياً وأن تكون متسقة مع رغبات المشاركين الأفراد. في الوقت نفسه، قد لا تتوافق أهداف التحالف تماماً مع الأهداف الفردية للشركاء ولكنها تعكس مصالحهم على أنها رغبات مشتركة ومترابطة ومفيدة للطرفين. يجب الاعتراف بأهمية التحالف من قبل الطرفين.
٥. أهم شيء في التحالف الإستراتيجي إيجاد المزيج الأمثل بين التنافسية والتعاون. هذا ممكن إذا كان لدى الشركات وسائل كافية للتحكم في سلوك الشريك.
٦. يعتمد نجاح التحالف على توازن القوى والسلطات بين الأطراف.
٧. من المهم للتحالفات الإستراتيجية الدولية أن تأخذ الاختلافات بين الثقافات في الحسبان، لا سيما المتصلّ حال تعاون الشركاء لنقل التقنية أو إدارتها.
٨. يجب ألا يتوقع المرء عائداً فورياً من التحالف. في كثير من النواحي، تعتمد النتيجة على الثقة القائمة بين الشركات.
٩. عند إبرام تحالف إستراتيجي، يوصى بتعرّف الأفكار السريع والشامل والممارسات الرئيسية للشريك في مجال التقنية والإدارة وتنفيذ أكثرها عقلانية في الأنشطة الخاصّة. كما لا يُنصح بنقل المعلومات (إلى الشريك)، وهنا قد يؤثر على الوضع التنافسي.
١٠. يجب اعتبار أيّ تحالف إستراتيجي بمثابة اتفاق مؤقت بين الشركاء وإذا لم يصبح مربحاً، فمن المستحسن إنهاؤه فوراً.

والجدير بالذكر أن Bastida وغيره من الباحثين تحدثوا عن إطار التحالفات بين الشركات المملوكة للدولة في فرنسا. ووجدوا خمسة عوامل نجاح رئيسية تتضمن اتفاقيات بين المنظمات (Bastida et al 2017):

- (١) درجة التكامل مع الشريك المتحالف معه، (٢) المعايير والقواعد الاجتماعية والنفسية المستخدمة لاختيار الشريك. (٣) سرعة الاندماج بين الشركاء. (٤) القدرة على الحفاظ على وحدة واستقرار شبكة التحالف، وهذا يتطلب تعزيز الشعور العام بالهدف المتعلق بالتحالف ككل. (٥) المستوى العالي من الالتزام التنظيمي المشترك. وبهذا المعنى، يجب على الشركات تطوير إستراتيجيات تعاونية تركز على تعزيز الثقة، والتي تبني الالتزام بين أفراد الشركات المتحالفة، فتساعد في نهاية المطاف على تعزيز الالتزام بين المنظمات

والتحالفات الناجحة. وبهذا المعنى، أكدت الدراسات السابقة أن اختيار الشريك قضية مهمة في تكوين التحالفات وتطويرها.

وفي هذا الصدد يرى كل من Hameed و Abbott أنه وبالإضافة للعوامل سابقة الذكر العائدة إلى عوامل النجاح توجد عوامل أخرى إضافية تندرج على النحو التالي (Hameed, Abbott (2017 :

### (١) مشاركة المعرفة

يمكن أن تحدث مشاركة المعرفة واستيعابها بنجاح من خلال تجميع مجموعة من مزايا الأداء عبر حدود الشراكة، بما في ذلك معدلات الفشل المنخفضة وزيادة الإنتاجية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن توليد المعرفة الجديدة يمثل تحدياً كبيراً للشراكة، لذلك، فإن الأمر يستحق القيام به ذلك لأن تبادل المعرفة يضمن الإجراءات التنظيمية وسيوفر التجديد التنظيمي (التجريب والتغيير والابتكار والميزة التنافسية).

وبحسب وجهات لوجهات النظر في التحالفات الإستراتيجية، مما يستحق الذكر أنه يمكن الحصول على التعلم والمعرفة من قبل شركاء مشاركين في تحالف من خلال تجاربهم السابقة ومعرفتهم وتجاربهم الضمنية. وبهذا المعنى، تعتبر الثقة أداة أساسية، لأنه إذا كانت الجهات الفاعلة في التحالف على استعداد لتبادل المعرفة على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي، فإن الشركاء سيتبادلون المعرفة بثقة. وفي حالة فقدان الثقة والالتزام بين الشركاء، يتم عادةً إعاقة مشاركة المهارات والمعرفة بالتقانة.

### (٢) قدرات الاتصال وتقانة المعلومات

لتحقيق عملية تحالف إستراتيجي ناجح، يتعين على الشركاء إدراك أهمية المشاركة والتبادل والحصول على التعلم والمهارات من بعضهم البعض. لذلك لتحقيق أهداف التحالف، يجب أن يكون الاتصال كافياً بشكل فعال لإدارة الموارد المجمعّة. لذلك، يمكن تعريف جودة الاتصال بأنها المستوى الذي يتم فيه استلام محتوى الاتصال وفهمه من قبل الشريك الآخر في التحالف. فيمكن القول أن التواصل أداة مهمة في التيسير ويمكن استخدامه بشكل فعال لتقوية العلاقة بين الشركاء. كما يمكن القول أن الاتصال أحد الأصول الأساسية التي تؤكد أن شركاء التحالف يتعلمون المهارات من بعضهم البعض وينسقون مهامهم. الأهم من ذلك، يمكن تحقيق شراكة مرضية من خلال تطوير مهارات الاتصال الفعال، وهو أمر مهم لتمكين الروابط بين الشركاء المتحالفين.

من ناحية أخرى، لتقنية التّواصل في نقل المعلومات دورٌ فعّال كعامل في تجميع المعلومات الأساسيّة، وهي المسؤولة عن تحقيق أهداف التّحالف. تسمح تقانة المعلومات للشركات الحليفة بمشاركة معلومات فعالة وآمنة. إنها بنية أساسية لتبادل المعلومات عن مستويات الطّلب والأنماط، بالإضافة إلى الأحداث الأخرى التي تمّ إنشاؤها بواسطة التطبيقات القائمة على الويب وتقانة المعلومات.

هذه الأحداث لها تأثير مهم على خفض التّكلفة وخطط سلسلة التوريد للشركاء. ومع ذلك، فمن الواضح أن تقانة المعلومات وحدها ليست كافية للشركات، التي تحتاج إلى تبادل معلومات اتّخاذ القرارات الحاسمة والخاصّة من أجل تطوير الثّقة والالتزام. عندما تتمتلك الشركات إمكانيات تقانة المعلومات، يمكنها الاستفادة من تقنية المعلومات المناسبة لتجميع مجموعة متنوعة من المعلومات، المهمة لتحقيق أهداف التّحالف (المعلومات المتصلة بالتقدم في واجبات التّحالف، والمشكلات المحددة التي واجهتها، ومشاركات الشّريك، وما إلى ذلك).

### (٣) الاعتمادية

يتمّ استخدام مفهوم التبعية بشكل فعال كعامل لتحقيق النّجاح في علاقة الشركات من خلال تبادل مختلف جوانب الموارد (الصّريحة والصّمنية). الاعتمادية تشير إلى المدى الذي تعتمد فيه الشركة على شركائها في التّحالف من أجل الموارد الاقتصادية والاجتماعية والمالية. باتباع نظرية الاعتماد على الموارد، وبحكم أن الشركات تعمل على نطاق واسع في بيئة من عدم اليقين في الموارد، فالاعتمادية على شركاء التّعاون لإنشاء الموارد اللازمة لتحقيق النّتائج عامل لا يمكن الاستعاضة عنه.

مع أخذ ذلك في الحسبان، للتعامل مع عدم اليقين في البيئة، فإن كمّية المعلومات والمعرفة التي تحتاجها الشركات لتحقيق التّعاون وتنفيذ واجبات التّحالف لا تعتمد فقط على حجم الأنشطة المنجزة، ولكن على مدى اعتماد الجهات الفاعلة على الآخرين أيضاً للوفاء بهذه الأنشطة. يمكن قياس الاعتمادية في التّحالف مستوى التبعية في التّحالف. ومع ذلك، تؤكّد بعض الاقتراحات أن هيمنة أحد الشّركاء بشكل معقول قد تكون أفضل للأداء، وهذا قد يؤدّي بكفاءة إلى تحالف ناجح وتزيد من فرص تحقيق أرباح إيجابية، من خلال تسهيل اتّخاذ القرار وتمكين العمل.

وفي السياق نفسه نجد أن كلاً من Russo و Cesarani قد تحدث عن عوامل إستراتيجية لنجاح التحالف على النحو التالي (Russo & Cesarani 2017):

١. اختيار هيكل الحوكمة المناسب على مستويات ضوابط الإجراءات والسلوكيات التي تحد من تهديد السلوك الانتهازي للشريك وتدفع التحالف نحو الهدف المرجو منه.
٢. توافر رصيد كافٍ من الخبرات المتراكمة من تجارب التحالفات السابقة.
٣. تطوير "رأس المال العلائقي" مثل الثقة والالتزام المتبادل وتقاسم السلطة.
٤. الإدارة الرشيدة للموارد التكميلية لشريك التحالف والعمل على تطويرها طوال دورة حياة التحالف.
٥. توافر مستوى عالٍ لما يدعى قدرات إدارة التحالف، تعود إلى القدرات التنظيمية والإدارية للشركات الشريكة.

وبالرّبط مع العوامل السابقة تضيف Kanungo العديد من العوامل المؤثرة في نجاح التحالفات التي بحسب رأيها تؤدي دوراً محورياً في خلق حالة من الاستدامة في التحالف الإستراتيجي لإطالة دورة حياة التحالف على النحو التالي (Kanungo 2015):

### التوجه الثقافي المشترك:

مما لا شك فيه، يمكن القول إنّ أوجه التشابه والتماثل الثقافي ضرورية في تقرير تشكيل تحالفات إستراتيجية ناجحة. للتوافق الثقافي آثار كبيرة في النتيجة الناجحة للتحالفات الإستراتيجية. لا تسهل العوامل الثقافية وجهات نظر الشركات فحسب، بل تقيد أيضاً عدم التوافق، على وجه الخصوص، عندما تظهر مشكلات غير مرتبطة بالعمل وتتداخل مع عملية التحالف السليم. فيمكن القول أن فهم تصوّر أحد الشركاء عن التوافق الثقافي مع الآخر يبقى معياراً محتملاً في اختيار الشريك.

والتوجه الثقافي المماثل يضيق فجوة عدم التماثل الثقافي على الأغلب بين الشركاء. لذلك فإن التوجه الثقافي هو وسيلة أكثر ملاءمة لإدارة المحفظة بفعالية وتعزيز التآزر بين شركاء التحالف الناجحين. وعليه فكلما أسرع الشركاء في تعرف الاستجابة الثقافية لبعضهم البعض، زادت سرعة التعاون الناتج عن التحالفات.

## الخصوصية الهيكلية للتّحالف

التّحالف الإستراتيجي مهمة هيكلية معقدة ومتعددة الأبعاد. يتطلّب التّحالف الناجح هيكلًا محدّدًا وتكاملاً منهجياً للحفاظ على الشراكة. بشكل عام، يتمّ تقسيم التّحالفات إلى طبقات أو فئات مختلفة وذلك بالاستناد إلى نوع التّحالف وتعقيد مهامه. فالهيكلية الممنهجة للتّحالف تساعد في الموافقة على المهام الموكّلة للحلفاء وتسهّل عملية إدارة الموارد، كما تجدر الإشارة إلى أن العملية الهيكلية للتّحالف تعزّز استقرار التّحالف من خلال خلق قيمة حقيقية لكلا الشريكين.

إن إدارة المستويات المختلفة للتّحالف تؤدّي إلى بناء اقتصاد ناجح واسع النطاق وإطالة دورة حياة التّحالف. وهذا يقلّل من تكاليف المعاملات والتقليل من الفجوات غير الرسمية وغير المجدولة بين الشّركاء، مثل حالات الفشل التكافلي من خلال تحديد الخيارات الهيكلية بوضوح. بشكل أساسي، يؤدّي هيكل التّحالف الفعّال إلى ثقة متبادلة وعلاقة طويلة الأمد بين الشّركاء.

## التواصل التفاعلي المفتوح

تعتمد الأهداف العامة للتّحالفات الإستراتيجية إلى حد كبير على الانفتاح والشفافية في الاتّصال. التواصل الصحيح يساعد في تبادل المعلومات من خلال تسهيل النّقة والالتزام الجماعيّين. تقع الجوانب الذاتية، مثل الانفتاح والتواصل المشترك بين الشّركاء ضمن التّبادل الاجتماعيّ. يسهل الاتّصال الشفاف، الذي يكون منفتحاً ومتقبلاً للغاية لأولويات الشّركاء، علاقة صّحية وناجحة في بناء النّقة المشتركة والاحترام المتبادل بشكل فعّال.

في معظم التّحالفات التي تتضمّن مشاكل، لم يتمّ إعداد خطوط الاتّصال بشكل صحيح منذ البداية. على وجه الخصوص، للتواصل دور حيويّ في وضع المعايير التي يطبقها الشّركاء على تفاعلات تحالفهم. تستمرّ التّحالفات الإستراتيجية من خلال زيادة "عرض النّطاق" للتواصل بين الشّركاء من خلال تطوير واجهة للسّماح بالاتّصال المكثّف وغير الرسميّ بين الشّركاء. كما أن الاتّصال المفتوح الشّفاف يحدّ من مخاطر الانهيار المفاجئ للتوقّعات الشخصية للشّريك، فتزداد فرص البقاء على قيد الحياة.

## الرصد المنتظم والمستمر لاستجابات العملاء

تهدف التحالفات الإستراتيجية على نطاق أوسع إلى التوافق بين الأشخاص والمنتجات / الخدمات والكفاءات الأساسية للشركات الشريكة. بعد التحالف، يحتاج كلا الشريكين إلى التعاون واستكمال خطوط منتجاتهم وخدماتهم بالتساوي. لكن الصراع أو عدم التوافق بينهما يمكن أن يضر بنمو الشركات عندما يساهم كل شريك في تجربة العملاء بشكل منفصل ويقود السوق بصورة فردية. إذا لم يكن التنسيق سلساً، أو إذا لم يلتزم الشركاء بالمعايير نفسها، فقد يفشل المنتج في تلبية توقعات العملاء ومن المحتمل أن يتنازع الشركاء فيمن يقع اللوم عليه.

من هذا المنطلق يجب أن يكون شركاء التحالف يقظين بما يكفي لمراقبة استجابة العملاء بانتظام لمنتجاتهم وخدماتهم المشتركة. فإن المراقبة المنتظمة وقياس موقف العملاء وسلوكهم واستجاباتهم تزيد من الحضور في السوق لكلا الشريكين وهذا يجعل التحالفات ناجحة للغاية.

## المرونة الإستراتيجية في جميع أنحاء التحالف

يعتمد نجاح التحالفات على التكيف بقدر ما يعتمد على مرونة الشركاء. إن المرونة تجاه حاجات الشريك والاستجابة لبيئته المتغيرة توفر علاقة مستدامة. توفر المرونة بين الشركاء بعداً تكاملياً لعملية التحالف وتقوي العلاقة. بالنسبة إلى الشركاء، من المهم للغاية اتباع نهج مرن مع موقف مربح للجانبين. وهنا يمكن القول إن المرونة كهدف رئيسي يجب اتباعها إذا تغيرت ظروف الشركاء خلال فترة الشراكة. عندئذٍ يجب أن يتحلى التحالف المصمم بعناية بالمرونة لمعالجة القضايا على أساس كل حالة على حدة. خلاف ذلك، قد لا يعمل مستوى التكامل في المنظمة كما هو متوقع.

## **٢-١-٩ المخاطر الناشئة عن التحالفات الإستراتيجية**

للمخاطر وأخذ المخاطرة مكانة بارزة في العلوم الاجتماعية، ويتم تصور المخاطر في الأغلب على أنها تباينات في النتائج ذات الأهمية لموضوع المخاطرة. ومع ذلك، فإن المخاطر المتصورة تختلف عن حالة عدم اليقين، لأن إدراك المخاطر يرتبط عادةً بالاحتمالات المقدرة للعديد من النتائج. نظراً لأن المخاطرة ترتبط في الأغلب بالخسائر المحتملة أكثر من المكاسب المرتبطة بها، فقد بدأ الباحثون في التركيز على مخاطر الجانب السلبي (ABDOLLAHBEIGI and SALEHI (2021). من المسلم به عموماً أن هذا التركيز على النتائج السلبية للمخاطرة هو الأكثر صلة إدارياً (Shapira 1987 and March)، كما أن الدراسات



التجريبية عن الثقة المتبادلة عملت أيضًا على تفعيل المخاطر وفق هذا الرأي ( Inkpen and Currall 1997). تعتبر المخاطر، وإدراك المخاطر، وإدارة المخاطر من الأمور الحاسمة في الإدارة والبحوث الإستراتيجية. وتعد المخاطر أيضًا جانبًا مهمًا وخاصة في إدارة التحالفات الإستراتيجية لأن التحالفات إستراتيجية محفوفة بالمخاطر بطبيعتها.

إن معدل فشل التحالفات أعلى بكثير من معدل فشل الشركة الفردية (Bleeke and Ernst 1991؛ Das and Teng 2000). يتمثل أحد الاختلافات الرئيسية بين إستراتيجيات الشركة الواحدة والتحالفات الإستراتيجية في عدم انتظام التعاون بين الشركاء. عندما تسعى الشركات وراء فرص السوق بمفردها، في التحالفات، هناك خطر من جانب أن لا يتم التعاون بحسن نية (أي المخاطر العلانية) بالإضافة إلى المخاطر المعتادة لأداء الأعمال بشكل غير مرض (يسمى مخاطر الأداء). فيما يلي سنعرض هذين النوعين من المخاطر على النحو التالي:

### مخاطر العلاقات

في التحالفات الإستراتيجية، يتم تعريف المخاطر العلانية على أنها احتمالية وعواقب عدم وجود تعاون مرض. ينشأ هذا الخطر بسبب احتمال السلوك الانتهازي من جانب كلتا الشركتين. يتجسد السلوك الانتهازي في التهرب والغش وتشويه المعلومات وتخصيص الموارد وما إلى ذلك. تنشأ النزاعات لأن الشركات لديها مصالحها الفردية التي لا تتوافق بالضرورة مع مصالح شركائها. تسمى الفوائد التي تعود على شركة شريكة واحدة فقط بالمزايا الخاصة، على عكس الفوائد المشتركة التي تعود على جميع الشركاء (Das and Teng 2001). يمكن أن تكون المنافع الخاصة مصدرًا لتضارب المصالح. إضافة إلى ذلك، يكون لدى الشركات الشريكة أجندات خفية في التحالف على الأغلب - ومثاله التعلم السري للمعرفة القيمة وكيفية الاستحواذ في النهاية على شركة مستهدفة- وهذا قد يؤدي لاحقًا إلى حدوث مشكلات خطيرة في التفاعلات التعاونية. كل هذا يشير إلى احتمال انخفاض الالتزام بقضية تحقيق منافع مشتركة (ABDOLLAHBEIGI and SALEHI (2021).

## مخاطر الأداء

إلى جانب المخاطر العلائقية، هناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تؤثر سلباً على أداء التحالف. وتشمل هذه العوامل التنافس المكثف، والوافدين الجدد، وتقلبات الطلب، وتغيير السياسات الحكومية، وعدم توافق الشركات الشريكة، وسوء الحظ. تمثل هذه العوامل عناصر تؤدي إلى خلق حالة مخاطر الأداء، أو احتمالية عدم تحقيق أهداف التحالف وعواقبه، على الرغم من التعاون المرضي بين الشركات الشريكة Das and Teng (2001).

ومع الرغبة الشديدة في التعلم، مثلاً تفشل الشركات الشريكة في الأغلب في تحقيق التعلم الفعال ونقل المعرفة في التحالفات. على عكس المخاطر العلائقية - التي تكون فريدة من نوعها وتحدث ضمن اطار التحالفات الإستراتيجية - فإن مخاطر الأداء موجودة في جميع الإستراتيجيات، بما في ذلك التحالفات الإستراتيجية (Das and Teng 1996, 2001).

والتمييز بين المخاطر العلائقية ومخاطر الأداء أمر بالغ الأهمية. ومثاله الاعتماد على نوع الخطر الذي يمثل التهديد الأكبر، قد تقرر الشركات الشريكة الإستراتيجية الأفضل لاكتساب الموارد القيمة من الشركاء الآخرين مع حماية مواردهم الخاصة. إن كلاً من الثقة والسيطرة تؤدي دوراً مهماً في زيادة أو تقليل احتمالية الوقوع في مخاطر الأداء ومخاطر العلاقات التي قد تضرب التحالفات الإستراتيجية. تقلل الثقة والسيطرة من الاحتمالية المتصورة وتأثير النتائج غير المرغوب بها - والتي تُحسب، بحكم تعريفها، مخاطرة. تتضمن الثقة على توقع إيجابي عن الشريك، وهذا يشير إلى أن النتائج غير السارة أقل احتمالاً. في الوقت نفسه، تتعلق السيطرة بالتأثير في سلوك الشريك، بحيث تكون النتائج غير المرغوب بها أقل احتمالاً أيضاً (Lane and Bachmann 1996).

تؤدي الثقة إلى تصوّر منخفض للمخاطر دون فعل أي شيء حيال الشريك. على النقيض من ذلك، فإن التحكم هو نهج أكثر استباقية وتدخلية ويؤدي إلى إدراك منخفض للمخاطر من خلال التأثير في سلوك الشريك. بهذا المعنى نقترح أن الثقة والسيطرة تحددان مستوى المخاطرة المتصور. نحن بحاجة إلى ملاحظة الاختلاف الجوهرى بين المخاطر الموضوعية والمخاطر المتصورة. تعتمد المخاطر الموضوعية على عواقب أو نتائج البدائل واحتمالاتها. يمكن أن تكون المخاطر موضوعية لأنها شيء متأصل في مواقف معينة (Das and Teng 2001). في كثير من الحالات، مثل ألعاب اليانصيب وألعاب الورق، يمكن حساب المخاطر بشكل موضوعي، بناءً على النتائج المحتملة المعروفة واحتمالاتها. من ناحية أخرى، فإن المخاطر

المتصورة (أو المخاطر الذاتية) تقدير صانعي القرار للمخاطر الموضوعية. فقد يكون لدى صانعي القرار تقديرات مختلفة لمستوى المخاطر في حالة معينة. بينما تقلّ الثقة من المخاطر المتصورة، فإنها قد لا تقلّ من المخاطر الفعلية الكامنة في العلاقة (ABDOLLAHBEIGI and SALEHI (2021). لأن الثقة حالة ذهنية وليست فعلاً، فهي لا تفعل شيئاً حيال المخاطرة الموضوعية في العلاقة. ومع ذلك، كتوقع إيجابي عن الآخرين، تؤدي الثقة إلى تصور انخفاض المخاطر في العلاقة. بهذا المعنى، فإننا نؤكد أن المخاطر المتصورة تقل (أو تنخفض) من خلال وجود الثقة. إضافة إلى ذلك، إذا أدت الثقة إلى الاعتماد السلوكي على الوصي، يصبح المؤمن طوعاً عرضة لأفعال الوصي. قد يؤدي هذا في الواقع إلى زيادة المخاطر الناجمة عن المؤمن (Das and Teng (2001).

وبالمثل، فإن السيطرة لا تقلّ دائماً من المخاطر الموضوعية، لأنها قد تكون مجرد "وهم بالسيطرة". إلى جانب ذلك، قد تختار الشركات السيطرة المفرطة وهذا يحول دون زيادة الإنتاجية التي قد تتراكم إذا تم منح درجة من الاستقلالية في التحالفات.

في معظم الأحيان قد تكون التحالفات مكلفة، ليس بسبب الأموال النقدية التي تترتب على الشركة فقط، ولكن بسبب العائدات التي يمكن أن يتم رفضها جراء إبرام اتفاقية التحالف مع أحدهم. حيث يمكن للتحالفات إنشاء تكاليف غير مباشرة من خلال منع إمكانية التعاون مع الشركات المنافسة، لذلك قد تحرم الشركة من مزيج من خيارات التمويل (Kale & Singh (2009). كما قد يتم الكشف عن التقنيات الفريدة التي كشفت عنها إلى الشركة الشريكة التي كانت فيما سبق منافسة والتي تأخذ اليوم دور الحليف وقد تعود بعد انتهاء دورة حياة التحالف إلى شركة منافسة، كما أنه من المحتمل جداً أن تستفيد تلك الشركة الحليفة من ثمار المشروع أو المعرفة بشكل أفضل من الشركة الناشئة بحد ذاتها (Jiang et al (2016). إضافة إلى ذلك، قد يقود الشركاء الإستراتيجيون الشركة في كثير من الأحيان في اتجاهات تخدم الشركة الشريكة بشكل أفضل مما يفعلون مع الشركة نفسها. هناك أيضاً بعض المزالق الشائعة في التحالف الإستراتيجي والتي يجب على الشركات الحذر منها وهي على النحو التالي كما أوردها (ABDOLLAHBEIGI and SALEHI (2021):

- لا تضع العديد من المنظمات إستراتيجية مشتركة واضحة مع شركائها. ونتيجة لذلك، فإن المنظمة ذات المسار القوي تقود التحالف، على حين أن الشريك الآخر لا يدرك الفائدة الكاملة، أو الأسوأ من ذلك، أنه يتبع إستراتيجية شخص آخر قد تكون غير مناسبة له.

- الكثير من المنظّمات ليس لديها إستراتيجية تحالف تعالج الثّغرات في إستراتيجية أعمالها. لذلك، وبدون داعٍ، فإن أداءهم ضعيف.
- في كثير من الأحيان، يتمّ إيلاء قدر غير متكافئ من الاهتمام للجوانب الماليّة للصفقة، على حساب الإستراتيجية وإهمالها أحياناً والتركيز على التنفيذ. فيتّم اختراق القدرة على المنافسة بنجاح.
- عدم وجود التزام مستمرّ تجاه التحالف من قبل أي من الطرفين سوف يعرقله.
- هناك مأزق عام يواجه المؤسّسات الكبيرة وهو فقدان مسار العلاقات المتعدّدة مع الشّريك. يحدث هذا عندما يوجد مزيج من التحالفات مع هذا الشّريك في أجزاء مختلفة من المنظّمة. في بعض الأحيان، يكون الشّريك أيضاً مورّداً، وهذا يعقد العلاقة. إن التّعامل الجيد مع مدى العلاقة أمر بالغ الأهميّة.
- أخيراً، تتطلّب الشّراكة مع المنافسين اهتماماً خاصاً. تحدث إحدى المزالق الشّائعة عندما يتمّ تعيين حدود غير كافية عن تحالف مع منافس. يكمن الخطر في أن الحقائق المكتسبة حديثاً عن مؤسّستك تجعلها منافساً هائلاً.

من وجهة نظر أخرى يرى (Masoud et al 2019) تعوّض التحالفات الإستراتيجية مقارنة بالأشكال الأخرى للتّكامل بين الشّركات للمخاطر التالية وفق ما يلي:

- خطر فقدان التّفوق في التقانة والمركز التنافسيّ، حيث يمكن لأعضاء التحالفات دراسة عمليّات الشّركاء الآخرين ضمن التحالف، وتعرّفهم بشكل جيّد ونسخ ترتيب إجراءاتهم، وبهذه الطريقة يمكنهم أن يصبحوا منافسين ناجحين عند انتهاء دورة حياة التحالف.
- عدم اليقين الذي يخيم على التحالفات الإستراتيجية مقارنة بالصّيغ الأخرى للتّكامل بين الشّركات، سواء من حيث الموارد التي يتمّ تجميعها داخل التحالفات الإستراتيجية ومن حيث البيئة الخارجيّة. وهذا ما قد ينجم عنه احتمال فقدان الاستقرار.
- يمكن للشّركاء الاختلاف مع بعضهم البعض بعد فترة طويلة من دورة حياة التحالف، وهذا يؤدّي إلى ضياع مجهوداتهم والإستراتيجيات التي عملوا على بنائها طوال هذه الفترة، فتنتج خسارة العديد من البدائل الأخرى التي كانت متاحة في وقت سابق.
- التعقيد الإضافي للتنسيق بين الأنشطة الفرديّة للشّركات المتحالفة وبين الأنشطة الجماعيّة المعنيّة بالتحالف كلّها. هذا ما قد ينجم عنه تضارب في المصالح الفرديّة والجماعيّة والذي قد يتمّ لمصلحة طرف على حساب طرف آخر أو على حساب التحالف كلة.

- خطر تكوين مجموعات أصغر داخل التحالف نفسه إلى جانب زيادة عدد الشركاء.
- ارتفاع درجة المخاطرة بسبب سهولة إنهاء العقد بين الشركاء وصعوبة إرجاع حصّتهم عند مغادرة التحالف.
- خطر فقدان الاستقلالية والسيطرة الشخصية على الأنشطة الخاصة.
- التحديات المرتبطة بموقف السلطات الوطنية من إقامة التحالفات الإستراتيجية الدولية.

## ٢-١-١٠ الخلاصة

استنادا إلى ما سبق نجد أن التحالفات الإستراتيجية ظهرت كردّة فعل على العديد من الظروف التي قد تعترض عمل الشركة، هذه الظروف قد تتنوع بين ندرة الموارد التي تحتاجها الشركة أو رغبتها في اختراق أسواق جديدة أو تمتين موقعها ضمن السوق ورغبتها في الحصول على معرفة جديدة وما إلى ذلك. قد تتنوع صيغ التحالفات الإستراتيجية حسب الدافع والحاجة التي تعيشها الشركة، بين تحالفات تقانية وتسويقية ومالية والمشروع المشترك والتوريد الخارجي وتحالفات الامتياز والتوزيع والبحث والتطوير والتحالفات الاستشكافية والاستغلالية. إن الدوافع الإستراتيجية التي تفرض صيغة معينة من التحالفات لها أوجه عديدة بين اكتساب الموارد والحاجة إلى التعلّم المتبادل بين الشركات المتحالفة والرغبة في تكوين رأس مال علائقي يساعد في مواجهة مختلف التقلّبات البيئية التي قد تعترض عمل الشركة، إن سعي الشركات إلى التقليل من المخاطر وتخفيض التكاليف يعتبر من أهم الدوافع التي قد تدفع بالشركات نحو تكوين تحالفات مع الشركات الأخرى، كما ان حاجة الشركة إلى وجود شريك مؤازر لها في مختلف سياقات العمل يعدّ أيضا دافعا نحو تكوين التحالفات. إن التحالفات الإستراتيجية تمّ تصنيفها على أنها من أكثر صيغ التعاون تعقيدا، وهذا ما يجعل بناء التحالف يمر بعدد المراحل، بادئ ذي بدء هذه التحالفات تتشكل من خلال مرحلة تخطيط التحالف وتشكيله مروراً بتكوين التحالف وإدارة العلاقات بالإضافة إلى إدارة وتقويم التحالف الذي تمّ تشكيله وصولاً إلى إنهاء التحالف أو تجديد دوره حياة التحالف. من خلال التعرض لمختلف المفاصل المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية ، أكثر ما يلفت الانتباه هو عدم الإجماع على أبعاد التحالفات الإستراتيجية ، ضمن هذا السياق وجدنا أن موضوع أبعاد التحالفات الإستراتيجية دائماً ما كان يتمّ الوقوف عليه بالاستناد إلى سياق البحث، ومن هذا المنطلق نجد أن بعض الباحثين استند في أبعاد التحالفات الإستراتيجية على الحالة السلوكية للشركاء، لنتنوع الأبعاد بين التّطابق بين الشركاء والالتزام بينهم والوقوف على رأس المال العلائقي فيما بينهم ودراسة الحالة التآزرية التي تحكم التحالف. من زاوية أخرى وجدنا أن البعض الآخر من الباحثين كان يستند إلى أن الأبعاد يجب أن ترى من وجهة نظر إستراتيجية بحتة مرتكزة بذلك على حالة تنسيق محفظة التحالف ومستوى التعلّم بين الشركاء والتوجّه الاستباقي نحو التحالف انتهاء بمستوى المرونة السائد ضمن التحالف بمختلف مستوياته. ولا يفوتنا أن ننوه إلى أنّ بعض من الباحثين انطلق من دراسة التحالفات الإستراتيجية معتمداً على نوع التحالف بحدّ ذاته كمتغيّر بينما البعض الآخر استند على الدافع الإستراتيجي في ذلك. عطفاً على خصوصية التحالفات الإستراتيجية بوصفها أحد أكثر صيغ التعاون تعقيداً بين الشركاء، فقد حتمّ ذلك على الباحثين اعتماد حزمة معايير واجبة التوافر ضمن شركاء التحالف ضماناً لحصولهم على النتائج

المرجوة. ربطاً مع ذلك تنوعت تلك السمات بين التوافق الثقافي والإستراتيجي للشركاء والتكامل فيما بينهم بالإضافة إلى مستوى الإمكانيات المتوفرة لدى كل منهم وحالة الالتزام التي يمتلكها كل شريك انتهاء بالموثوقية المتبادلة بين شركاء التحالف وما يترتب عليها من فشل التحالف بشكل ذريع في حال لم تتوافر بالمستويات المطلوبة. ليس هذا فحسب، بل إن الباحثين أجمعوا على أنه بالإضافة لاحتمة توافر خصائص معينة في كل شريك كشرط لازم لنجاح التحالف، إلا أن هذا الشرط ليس كافياً، ويجب أن يكون بالتزامن مع توافر ركائز أساسية ضمن التحالف. من هذا المنطلق أمكن القول أن تلك العوامل تشكل العمود الفقري لأي تحالف إستراتيجي مهما كان نوعه. وفي النهاية لا مناص من القول أن التحالفات الإستراتيجية مع كمية المحاسن والمزايا التي توفرها لشركاء التحالف، إلا أنها تتوفر على العديد من المساوئ والمخاطر التي قد تنجم عنها والتي قد تؤدي إلى إفلاس الشركات واختفائها من سوق العمل في حال لم يكن هناك حالات رصد مستمرة ووعي عالٍ لكافة الأحداث الحاصلة ضمن دورة حياة التحالف.

## ٢-٢ المبحث الثاني: الحوكمة (الضوابط) التنظيمية الرسمية

١-٢-٢ تمهيد

٢-٢-٢ مفهوم الضوابط التنظيمية الرسمية

٣-٢-٢ أنواع الضوابط التنظيمية الرسمية

٤-٢-٢ أهمية الضوابط التنظيمية الرسمية

٥-٢-٢ مساوئ الضوابط التنظيمية الرسمية

٦-٢-٢ خصائص الضوابط التنظيمية الرسمية

٧-٢-٢ العوامل المرتبطة باختيار أسلوب الضوابط الملائم

٨-٢-٢ عناصر الضوابط التنظيمية الرسمية

٩-٢-٢ أسباب تغيير نمط الضوابط التنظيمية الرسمية خلال دورة حياة التحالف

١٠-٢-٢ علاقة الضوابط التنظيمية الرسمية بالتحالفات الاستشكافية والاستغلالية

١١-٢-٢ الخلاصة



## ٢-١-٢ تمهيد

في بيئة الأعمال اليوم، تعتبر أنظمة التحكم ضرورية لحماية أصول الشركة. مع اشتداد المتطلبات التنظيمية، يجب على قادة الشركات تقويم فعالية مختلف الضوابط، وهم بحاجة إلى فهم كيفية تأثير الضوابط الرسمية في الفعالية الإجمالية لهذه الضوابط والتوازنات نفسها. تمنع الآليات الواضحة، مثل الإجراءات الرسمية وعمليات التدقيق وأساليب إعداد التقارير المالية ومعايير الأداء، الأخطاء وكذلك الاحتيايل المباشر بين الحلفاء ضمن إطار التحالفات الاستراتيجية.

العلاقات التعاونية، مثل التحالفات بين المنظمات، معرضة بصورة خاصة لخطر الوقوع فريسة للعديد من الظواهر الانتهازية. مع عدم وجود مبدأ مشترك للوقوف وراءه، يصبح من الصعب في بعض الأحيان ضمان التعاون. ومع ذلك، تكون الثقة هي المحدد الرئيسي للتحالفات الناجحة والسلوك التعاوني لكنه شرط لازم وغير كافٍ. هذا هو السبب في أن التعامل مع العلاقة بين الضوابط التنظيمية الرسمية المختلفة وتأثيرها على التعاون والثقة يصبح اعتباراً جاداً لمسؤولي التحالفات اليوم.

تعتبر الضوابط التنظيمية الرسمية أحد أهم المفاهيم الناطمة والضابطة لإيقاع العمليات والممارسات الحاصلة ضمن التحالفات الاستراتيجية. هذه الضوابط في سياق التحالفات الاستراتيجية قد تكون أداة لإحكام السيطرة المشروعة على كافة مفاصل وجزئيات التحالف، ليضمن الحصول على النتائج المثلى لكافة الشركاء. في سياق التحالفات الاستراتيجية يتم تمييز نوعين من الضوابط التنظيمية الرسمية، النوع الأول يدعى ضوابط النتائج والنوع الثاني يدعى ضوابط السلوك. هذه الضوابط لا يتم استخدامها بشكل اعتباطي وعشوائي، إنما يتم تعويم نوع الضوابط المراد تطبيقها بالاستناد إلى نوع التحالف أو الدافع الأساسي من التحالف. وفي هذا الإطار تقوم هذه الضوابط بنوعها بدور أداة الرقابة والتقويم والتعديل لمختلف العمليات والإجراءات والمنهجيات المتبعة ومراقبة مدى امتثال شركاء التحالف لما تم الاتفاق عليه عند إبرام عقد اتفاقية التحالف. وربطاً مع ما سبق في هذا المبحث سنعرض أهم المفاهيم الباحثة في تلك الضوابط التنظيمية الرسمية وسياقات آليات تطبيقها وكيفية تأثيرها في مختلف جزئيات وطبقات التحالفات بالإضافة لما يتمخض عنها من مؤشرات ذات إسهام في تطوير أداء التحالف وكيفية تعاظم الشركاء مع تلك الضوابط سواء من ناحية الرفض أو القبول وما إلى ذلك من جوانب تنظيمية جوهرية بالنسبة إلى كل شريك من شركاء التحالف.

## ٢-٢-٢ مفهوم الضوابط التنظيمية الرسمية

تم تعريف الضوابط التنظيمية الرسمية بأنها الطرائق والمنهجيات التي تتبناها المنظمة من أجل إدارة مختلف أنشطتها المعرفية والتشغيلية مع المنظمات الأخرى الموجودة ضمن التحالف، فكلما كانت تلك الطرائق والمنهجيات ذات صبغة إجبارية وقسرية لا يجوز تجاوزها والخروج عليها كلما أدى ذلك إلى مستويات أداء عالية (Stouthuysena, (2017

كما تم تعريف الضوابط التنظيمية الرسمية من وجهة نظر ثانية على أنها عملية تتضمن ممارسات تميل إلى أن تكون متوقعة ومنظمة وتتضمن عمليات نقل معلومات صريحة مرتكزة بذلك إلى مستويات عالية من الموضوعية والمهنية، حيث أن تلك الممارسات تمتاز بالرسمية والمعيارية بحيث تجعل اجتهداء حلفاء التحالف قليلاً في أي سلوك يمس المصلحة العامة للتحالف، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الممارسات التي تركز عليها الضوابط الرسمية يفترض أن تكون مكتوبة وموثقة في العقد المبرم قبل انطلاق مرحلة التحالف ضمن سجلات رسمية ذات طابع قانوني (Fagerlin and Löfstål (2020.

بينما عرّف Dekker and Abbeele الضوابط التنظيمية الرسمية على أنها أدوات رقابية تتضمن درجات متفاوتة من التدقيق والنّظف والتّهديدات المتصورة للاستقلالية وبالتالي تؤثر في الثقة والتعاون بطرائق مختلفة أيضاً (Dekker and Abbeele (2010 . وتختلف أنواع الرقابة الرسمية داخل المنظمة وبين المنظمات. بالنسبة إلى الموظفين، تشمل الضوابط الرسمية الفعالة الميزانيات أو تقارير الأداء أو خطط التعويضات التحفيزية، بينما في البيئات المشتركة بين المنظمات، كما هو الحال في التحالفات الإستراتيجية، تشمل الضوابط الرسمية السياسات المكتوبة المعمول بها، وعمليات تدقيق العمليات الشريكة، وغيرها لإدارة المخاطر الكامنة في هذا النوع من علاقات العمل (Dekker and Abbeele (2010 .

وفي السياق نفسه عُرِفَت الضوابط التنظيمية الرسمية بأنها هيكلية شاملة تركز على مجموعة من الممارسات الاجتماعية التنظيمية التي تخضع لتسلسل هرمي محدد، فقد تتنوع تلك الممارسات بين تحديد الوظائف والإجراءات والمهام والنتائج المتوقعة واعتماد قنوات تواصل واضحة بين الشركاء المتحالفين مع بعضهم البعض (Bedford (2015.

كما عُرِفَت بأنها أداة تستعين بها المنظمات في إطار التحالفات لضبط سلوك العاملين مستعينة بوضع لذلك مجموعة من التعليمات والضوابط وتطوير النماذج والاهتمام بمختلف الوسائل الرسمية وكل ما يساعدها في ضبط التفاعلات الاجتماعية الرسمية بين الشركاء المتحالفين سواء على مستوى السلوكات والنتائج، لأن

ذلك يضمن لتلك التحالفات قدراً عالياً من الترسيم سواء لتلك السلوكات أو النتائج على مستوى التحالف كلة  
(Henri, 2006).

## ٢-٢-٣ أنواع الضوابط التنظيمية الرسمية

وتقسم إلى نوعين سنعمل على عرض مختلف التعريفات الواردة فيما يتصل بها على النحو الآتي:

**ضوابط النتائج:** هي منهجية عمل تعتمد في مضمونها على ترك الحرية لأفراد المنظمات الأخرى الموجودة ضمن التحالف بتبني الممارسات والأنشطة التي يرونها مناسبة من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة  
(Stouthuysena, 2017).

**ضوابط السلوك:** هي منهجية عمل تعتمد في مضمونها على مراقبة كل الممارسات والأنشطة والخطوات التي يقوم بها أفراد المنظمات الأخرى بشكل لحظي من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة  
(Stouthuysena, 2017).

ومن هذا المنطلق، تم أخذ نوعين من الضوابط الرسمية في الحسبان عموماً في الأدبيات السابقة Kirsch (2004) -**التحكم في السلوك والتحكم في النتائج**، يركز الشريك الحليف على النتائج النهائية (النهائية والمؤقتة) للتحالف بغض النظر عن العملية التي يتم من خلالها تحقيق هذه المخرجات. فتحدد وحدة التحكم صراحة النتائج أو الأهداف المرجوة فتكافئ أو تحفز سلبياً بناء على تحقيق تلك الأهداف. يتم تحقيق ذلك من خلال استخدام الآليات التي تحدد النتائج المرغوب بها (ومثاله، مواصفات المنتج النهائية وتاريخ التنفيذ المستهدف) والآليات التي تساعد في قياس أداء المتحكم فيما يتعلق بالنتائج المحددة (ومثاله، اختبار البرامج من قبل هيئة التحكم التي تم انشائها واعتمادها من قبل الشركاء المتحالفين Choudhury and Sabherwal (2003)).

**في التحكم في السلوك**، يسعى المتحكم إلى التأثير في العملية، أو وسائل تحقيق الهدف، من خلال تحديد قواعد وإجراءات محدّدة بشكل صريح، ومراقبة السلوكات للأطراف المتحالفين، وفرض المكافأة بناءً على المدى المتبع للإجراءات المنصوص عليها. يتم تنفيذ التحكم في السلوك من خلال آليات تحدد السلوكات المناسبة (مثل منهجية التطوير)، أو تلك التي تسمح لهيئة المراقبة بتقويم السلوك. يتضمن الأخير آليات مختلفة لجمع المعلومات، مثل المراقبة المباشرة (مثاله، وضع موظفي قسم الجودة في قسم الجودة للحلفاء)

وأنظمة المعلومات الأخرى (ومثاله، تقارير التقدم الأسبوعية، والاجتماعات الدورية، أو المكالمات الجماعية Kirsch (2004).

وضمن السياق نفسه يرى Dekker أن **ضوابط النتائج تُعرّف بأنها عملية تحديد آليات مراقبة النتائج** التي يتعين على الحلفاء تحقيقها ومراقبة تحقيق أهداف الأداء هذه بكفاءة عالية، إن تلك الأهداف الموضوعية تحدد الاتجاه الذي يجب اتباعه بغية الوصول إليها، ويوضح التوقعات المتبادلة ويزيد من تطابق الأهداف على وجه الخصوص عندما ترتبط المكافآت صراحةً بتحقيق الهدف (Dekker (2004 .

وإزاء ذلك يتم تعريف **التحكّم في السلوك** وكيف ينبغي لشركاء التحالف التصرف ومراقبة ما إذا كانت السلوكيات الفعلية تتوافق مع هذا السلوك المعياري المحدّد مسبقاً. ضوابط السلوك المسبق النموذجية المستخدمة في التحالفات هي التخطيط والبرامج والقواعد وإجراءات التشغيل القياسية وإجراءات تسوية المنازعات (Dekker (2004.

على حين يرى Dekker and Abbeele أنه في الوقت الذي تكون فيه **ضوابط النتائج** تحدّد وتقيس النتائج التي يجب تحقيقها دون التّدخل في طريقة الحصول على النتائج، فإن **ضوابط السلوك** تحدد وتقيس السلوكيات المرغوب بها لتحقيق الأهداف، دون التركيز بالضرورة على مدى تحقيق الهدف Dekker and Abbeele (2010). بشكل مشترك، تمكّن آليات التحكّم هذه الشركاء من مواءمة الحوافز وحماية المصالح وتنسيق الإجراءات ومواءمتها من خلال التخطيط والتوجيه والمراقبة والتقييم والمناقشة والتّعديل ومكافأة نتائج وسلوكات الموردّين (Dekker and Abbeele (2010 .

وفي هذا الصدد يرى EMSLEY and KIDON أن **ضوابط السلوك تُعرّف بأنها وسيلة يمكن من خلالها التأثير في سلوك الشريك لجعله أكثر قابلية للتنبؤ به**، وفي تقليل عدم اليقين بشأن هذا السلوك وزيادة احتمالية تحقيق النتائج المرغوب بها، بالإضافة إلى إسهامها في التّقليل من عدم اليقين في سلوك الشريك من خلال التأثير في سلوك هذا الشريك (EMSLEY and KIDON (2007 . كما أنها تقلّل الضوابط السلوكية من عدم اليقين من خلال وضع حدود مناسبة للسلوك. إن الضوابط السلوكية يتمّ توسيع تأثيرها من خلال تطوير القيم والمعتقدات المشتركة عن المستقبل من خلال الشعور بالالتزام بالعمل المشترك EMSLEY and KIDON (2007).

كما أجمع العديد من الباحثين على أن **ضوابط النتائج** هي ترتيبات هيكلية يتم نشرها لتقويم أداء ونتائج ما يفعله أعضاء التحالف. من الناحية المفاهيمية، بمعنى آخر هي ترتيبات تنظيمية تم إنشاؤها للتأثير في السلوك التنظيمي لأعضاء التحالف (Fryxell ET AL (2002).

## ٢-٢-٤ أهمية الضوابط التنظيمية الرسمية

من أجل الوصول إلى نظرة شمولية فيما يتصل بنظام السيطرة المتبع ضمن التحالف، يجب الأخذ في الحسبان أن الضوابط التنظيمية الرسمية تتألف من العديد من الآليات المفيدة التي عندما تتضافر مع بعضها البعض تؤدي إلى نتيجة تآزرية للآلية التنظيمية من أجل تحقيق الإستراتيجية التنظيمية المنشودة للتحالف كلة. في هذا السياق، حدد نظام الرقابة مجموعة من الآليات الخاصة بالضوابط الرسمية التي تجعلها ذات أهمية كبيرة مهما اختلف نوع التحالف، والتي تم تصميمها لزيادة احتمالية أن يتصرف الأفراد التابعين لشركات التحالف بطرائق تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. من وجهة نظر ثانية، تحظى أنظمة التحكم الرسمية أيضاً على آليات رسمية يستخدمها المديرون لتحفيز إبداع الموظف وللتوافق مع الأهداف التنظيمية (Cardinal et al (2004). بدون معرفة طبيعة آليات نظام الرقابة المستخدم، يصبح من المستحيل تحليل الخطوات الأساسية لنظام التحكم وعلاقته بالإستراتيجية التنظيمية للتحالف. يتطلب الفهم الصحيح والشامل لأهمية الضوابط التنظيمية الرسمية تحليلاً لمجموعة من آليات التحكم.

إن الضوابط التنظيمية الرسمية وسيلة فعالة في المساعدة على اتخاذ القرارات الرسمية، واتخاذ عنصر حيوي في الحياة التنظيمية للتحالفات، وقد تم حسابه موضوعاً إدارياً مهماً في كل من الأدبيات الإستراتيجية والرقابية الباحثة في إطار التحالفات الإستراتيجية وكيفية تفاعل عناصر التحكم ضمن تلك التحالفات (Aiken & Hage، ١٩٧١؛ Jansen et al.، ٢٠٠٥). إن صنع القرار المركزي في إطار التحالفات الإستراتيجية هو مدى اقتصار سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في التحالف على المستويات الأعلى من التسلسل الهرمي للشركاء المتحالفين مع بعضهم البعض. من الجدير بالذكر أن هذا الشكل من صنع القرار أساسي لنجاح أي تحالف، لأنه يسمح لشركاء التحالف بإسناد مهمة صنع القرارات لهيئات متخصصة بإصدار أحكام صحيحة من خلال تخصيص وقتهم ومواردهم في سبيل اتخاذ قرارات تصب في صالح التحالف كله.

من جهة ثانية إن الضوابط التنظيمية الرسمية مهمة جداً في المفاصل كافة ذات العلاقة بالميزانية، وهنا نقصد الميزانية تلك الآلية الرسمية والأساسية للرقابة التنظيمية ضمن إطار التحالفات الإستراتيجية. يطبق

المعنيون الميزانيات بانتظام كآلية للتنسيق بين الشركات المتحالفة (Merchant، ٢٠٠٧). يتم تعريف الميزانية بأنها تعبير كمي لخطّة تتصل بفترة زمنية محدّدة. فقد تشمل أحجام المبيعات والإيرادات المخطط لها وكميات الموارد والتكاليف والمصروفات والأصول والخصوم والتدفقات النقدية. تشمل الميزانيات أنشطة التحالفات أو الأحداث بعبارات قابلة للقياس. في هذا الصدد، يتم الاعتراف بالميزانية كآلية رقابة رسمية توفر المساءلة عن قياس الأداء. على مستوى التحالف، ولهذه الآلية دور رئيسي في تنسيق موارد المشروعات المتحالفة مع بعضها البعض وما تحتاجه تلك المشروعات المتحالفة لتحقيق المخرجات المنشودة (Davila & Wouters، ٢٠٠٥). الميزانية هي آلية حاسمة لإنجاز الوظائف في التحالفات الاستغلالية والاستكشافية.

يرى كل من Tiwana and Keil أنّ الضوابط التنظيمية الرسمية لها دور مهم كآداة تحكمية من شأنها أن تُسير التحالف ضمن أفنية آمنة ومستقرة لحماية مصالح الجميع، إن هذه الضوابط تساعد في تحقيق أهداف التحالف وتكسبه المرونة اللازمة من أجل موائمة المنافع الخاصة لأطراف التحالف مع المنفعة العامة له، بمعنى آخر إنّ تلك الضوابط من شأنها أن تهب على التحالف حالة من النظام الهادف لتطوير مختلف الآليات المفيدة للعمليات المرتبطة بالاستعانة بالمصادر الخارجية والتي تعدّ ركناً أساسياً ضمن أيّ تحالف إستراتيجي Tiwana and Keil (2009). وفي السياق نفسه يؤكد كل من Turner and Makhija أنّ تلك الضوابط تعمل على خلق حالة من التوافق بين كافّة حاجات الأطراف المتحالفة مع بعضها البعض والتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على تلك الحاجات (Turner and Makhija (2006).

من جهة ثانية يرى كل Kirsch والعديد من الباحثين أنّ الضوابط التنظيمية الرسمية من خلال مخرجاتها التي تعتبر بمثابة ضمانات تعاقدية صريحة تساعد في تقليل حالة التباين بين أهداف الحلفاء، وهذا يرسى حالة من التعاون بين جميع الأطراف المتحالفة مع بعضها البعض فتؤدي إلى تعظيم المنافع المتبادلة بين أطراف التحالف بما يصبّ في الصالح العام. إنّ حالة التعاون القائمة بين جميع الأطراف دائمة لكي توتي الثمار المرجوة منها فإنها بحاجة إلى رقابة على مستوى الممارسات والسلوكات والنتائج النهائية، وهذا ما تؤمنه الضوابط التنظيمية الرسمية من خلال ضوابط السلوك وضوابط النتائج. (Kirsch et al (2004). وهذا يؤشر بمعنى آخر إلى تقديم الضوابط التنظيمية الرسمية لنوعين من السيطرة، أحدها يعتمد على تقويم المخرجات بناء على أحكام محدّدة مسبقاً، في مقابل السيطرة المعتمدة على الممارسات والعمليات الحاصلة بين جميع الأطراف.

ربطاً مع ما ورد أعلاه، فإن ضوابط النتائج تحدّد الآليات التحكمية مسبقاً ضمن المرحلة التعاقدية للتحالف، لتؤشر إلى ما يجب إنجازه على كل طرف من أطراف التحالف وهذا يعني وضع معايير تقويم ستكون بمثابة

الركيزة الأساسية التي من خلالها سيتم الحكم على مخرجات التحالف، مثل تحديد الجداول الزمنية لإنجاز المهام بالإضافة إلى جودة المخرجات النهائية للتحالف ومدى مطابقتها للمواصفات المحددة سابقاً، ومدى تلبية كل طرف من أطراف التحالف للموارد التي تعهد ذلك الطرف بتقديمها للتحالف كلة عند إبرام عقد التحالف (Kirsch (1996). ضمن هذا السياق يمكن القول إن ضوابط النتائج تقدّم حافزاً قوياً وتوجّهاً نحو الهدف المتفق عليه بين أطراف التحالف، لذلك يسهم بشكل أو بآخر بتحفيز كافة الأطراف على تصويب أي اختلالات قد تحدث أثناء دورة حياة التحالف.

وفي السياق نفسه وعلى صعيد آخر، تعدّ الضوابط التنظيمية الرسمية من خلال التحكم بالسلوك ذات فائدة كبيرة من خلال قدرتها على تحديد مجموعة القواعد والإجراءات والأساليب الواجب اتباعها من قبل الشركاء في التحالف الواحد (Choudhury and Sabherwal (2003). ولذلك فإن تقويم مدى اتباع الشركاء لتلك الضوابط السلوكية تتم من خلال المراقبة المباشرة والتقارير الدورية المستمرة والاجتماعات الرسمية المنتظمة والمكالمات والتوثيق الرسمي لكافة العمليات على كافة المستويات بين كل شركاء التحالف (Tiwana (2010). إن كل الآليات التي تنتهجها الضوابط السلوكية في التحكم بالسلوك تستمد أهميتها لكونها تمثل أداة ردع فعالة تفيد في إكساب المعلومات ذات الصلة بفعالية تقويم ومصادقية عالية.

## ٢-٥ مساوئ الضوابط التنظيمية الرسمية

مع الأهمية البالغة الأثر للضوابط التنظيمية في إحكام إيقاع التعاون ضمن إطار التحالفات الإستراتيجية إلا أنّ لها بعض الآثار الجانبية التي قد تؤدي بدورة حياة التحالف بشكل أو بآخر. فمثلاً لا يمكن أن تضمن ضوابط السلوك في آن واحد وثوقاً وسلامةً وتوقيت معلومات التقويم المرتبطة بالشركاء المتحالفين مع بعضهم البعض، ذلك مرّده إلى وجود بعض العوائق التي تعترض عمل تلك الضوابط، نظراً لأنه قد يكون هناك مشكلة تعود إلى تطوير أنظمة الاستعانة بمصادر خارجية بسبب ضعف السلطة التنظيمية الرسمية الحاكمة والمراقبة للسلوكات بالإضافة إلى حالة الاستقلال التنظيمي بين الشركاء المتحالفين وهذا يجعل من الصعب مراقبة كافة الشركاء بصورة فعّالة (Tiwana, A., and Keil (2007). من جهة ثانية قد يبدد هذا فاعلية الضوابط التنظيمية الرسمية السلوكية وهو الإشكال المتصل بالتشتت الجغرافي بين الشركاء المتحالفين مع بعضهم البعض، وهذا قد يضعف الملاحظة المباشرة التي تعدّ ركيزة أساسية تستعين بها ضوابط السلوك ضمن اطار التحكم بمختلف السلوكات والأساليب والإجراءات المتبعة بين شركاء التحالف، ويصبح من

السَّهل على الشَّريك المتحالف إخفاء المعلومات والممارسات الجوهرية المهمة طالما لا تتمّ متابعته بصورة لحظية (Tiwana, A., and Keil (2009). إضافة إلى ذلك فإن للتكاليف باهظة الثمن لنفقات التنسيق العامة والاتصالات دورها الحيوي والجوهري في تقاوم المشكلة المرتبطة بالتحديات ذات الصلة بالعملية الرقابية موضوع النقاش.

ولا يفوتنا الإشارة إلى أنّ استخدام ضوابط السلوك قد تعني بشكل أو بآخر في بعض الأحيان سيطرة حالة من انعدام الثقة بين الحلفاء، لأن الممارسات التي تنتهجها ضوابط السلوك تؤثر إلى انعدام ثقة الحلفاء ببعضهم البعض وهذا يوجب استحالة تنفيذ الأنشطة التحالفية دون وجود توجيه مباشر مصحوب برقابة على كافة المستويات، وهذا مؤشر واضح وصريح بالتشكيك بالكفاءة المتوافرة لدى كل شريك من شركاء التحالف في تنفيذ الأدوار الملقاة على عاتقه Inkpen, A., and Curral ليس ذلك فحسب، بل إن الثقة المتبادلة في حال لم تكن موجودة بين اطراف التحالف، ستتهار عند موظفي كل طرف من الأطراف الأخرى. وبما أن الطرف الخاضع للرقابة يشعر بعدم الثقة، فإن المعاملة بالمثل ستؤدي إلى حلقة من عدم الثقة، وهذا يزيد من مخاطر عدم التعاون - وهو العكس تماماً للتأثير الذي يقصده تنفيذ الرقابة الرسمية. من خلال تأثيره في التعاون، سيبدأ انعدام الثقة بين الشركاء في التأثير في المحصلة النهائية، لذلك فهي ليست مجرد قضية نظرية. هذا هو السبب في أن أنظمة التحكم التي تؤسس المعاملة بالمثل في الثقة ضرورية لاكتساب التعاون المطلوب من الإدارة والموظفين وشركاء الأعمال، (Inkpen, A., and Curral (2004).

على الصعيد الآخر فإن ضوابط النتائج يمكن أن تخلق في إطار التحالفات الإستراتيجية سياقاً غير ملائم للسيطرة، حيث أشارت مختلف الأدبيات الباحثة في إطار التحالفات الإستراتيجية أن استخدام مثل هذه الضوابط تُحسب بمثابة إشارة واضحة وصريحة إلى الشركاء المتحالفين مع بعضهم البعض بأنهم غير جديرين بالثقة بما يكفي للتصرف بشكل مناسب بالتزامن مع غياب مثل تلك الضوابط Inkpen, A., and Curral (2004). إضافة إلى ذلك فإن ضوابط النتائج قد تشكل بيئة خصبة ومناسبة لظهور سلوكيات انتهازية قد يكون ضحيّتها الشركاء الأضعف ضمن التحالف، ذلك لأن ضوابط النتائج ترتكز في جوهرها على تقويم المنتج الأخير أو المخرج الأخير دون النظر إلى الممارسات المتبعة التي حصلت قبل الوصول إلى ذلك المخرج الأخير، وهذا قد يساعد على سهولة ميل أحد الشركاء إلى إخفاء المعرفة الجوهرية المهمة القائمة في الأطراف الأخرى في التحالف إضافة إلى تمرير مصالحه الخاصة على حساب الصالح العام المرتبط بالتحالف كلة، وهذا ما قد يحصل بصورة خاصة إذا لاحظ أحد الأطراف الذي يكون لديه ميولات انتهازية أن الشروط التعاقدية الرسمية التي تفرضها الضوابط التنظيمية الرسمية لا تغطي بعض الجوانب



الهامة، وهذا ما يعني وجود قصور في العقود الرسميّة التي ستسهم بشكل كبير في تفاقم السلوكات الانتهازية بين الشّركاء (Roberts 2005). ما يعني تعرض بعض الأطراف للسلوكات الانتهازية ذات الآثار الصّارة عليها وهذا ما يفرغ التّحالف من مضمونه الأساسي الذي أسّس من أجله وهو تحقيق المنافع لكافة الأطراف بشكل متكافئ.

وتأسيساً على ذلك يعتقد الباحث أن تلك الصّوابط الرسميّة قد تثير حالة من المخاوف والرعب لدى الشّركاء تجاه أي أعمال تعاونية حسنة النية طالما ستخضع في النهاية إلى معايير تقويم صارمة قائمة في جوهرها على القانون وليس على روحه، ويعني أنّ أيّ تصرّف لا يخضع لتلك المعايير ذات الصلة بالصّوابط الرسميّة سيؤشّر إلى وقوع الشّريك في خرق لتلك المعايير والصّوابط ما يؤدي إلى احتماليّة معاقبة ذلك الشّريك. إن ذلك قد يقوّض الحالة الابتكاريّة والابداعية التي كان من الممكن ان يقدمها الشّريك وهذا يقلّل من الحافز لدى ذلك الشّريك في التّفكير خارج الصّندوق خوفاً من أن يكون قد اخترق الشّروط التّعاقديّة التي تنصّ عليها تلك الصّوابط الرسميّة وهذا سيقبل من فاعليّة مخرجات التّحالف أيضاً ويضعف احتماليّة التّوصل إلى المزايا التّنافسيّة المنشودة من تشكيل ذلك التّحالف.

## ٢-٢-٦ خصائص الصّوابط التّنظيميّة الرسميّة

من خلال عرض مختلف الأبحاث العاملة في مجال الصّوابط التّنظيميّة الرسميّة، أمكننا إدراج الخصائص ذات الصلة بالصّوابط التّنظيميّة الرسميّة على النّحو التالي (Tiwana (2010), Stouthuysena, Shakeri, (2016), Nguyen et al (2019), (2017):

- **تأثيرها بالدافع وراء التّحالف:** تختلف منهجيّة وطبيعة عمل الصّوابط التّنظيميّة الرسميّة باختلاف الدّوافع التي أسهمت في تشكيل التّحالف، بمعنى أن الدّافع وراء التّحالف الإستراتيجي له دور مهمّ في تفعيل دور الصّوابط التّنظيميّة الرسميّة إلى حدّ كبير من عدمه.
- **تخفيض التّكاليف:** آلية التّحكّم الرسميّة تخفّض إلى حدّ كبير تكلفة تبادل الموارد بين أعضاء التّحالف من خلال تنظيم وقت المعاملة والسعر والموقع بشكل واضح. وبالنسبة إلى معاملات الموارد الملموسة، فإنّ آلية التّحكّم الرسميّة لا تؤدّي بالضرورة إلى تكاليف تعاقد عالية.
- **الكفاءة:** كلما كان تبادل الموارد واضحاً بشكل لا لبس فيه ومقدماً، أدى إلى إظهار دور الصّوابط التّنظيميّة الرسميّة بالمساعدة في رفع كفاءة تبادل الموارد.

- **رتابة الممارسات:** تأثير الأنشطة التحالفية ذات الطابع الاعتيادي الواردة ضمن الاتفاقات التعاقدية في فاعلية الصّوابط التنظيمية الرسمية وهذا ما يهيئ البيئة الحاضنة للصّوابط التنظيمية في إحكام إيقاع التحالف بصورة فعّالة.
- **ذات خصائص بيئية منخفضة:** الديناميكية البيئية المضطربة ذات أثر جوهري في إبطال فاعلية جميع آليات الصّوابط التنظيمية الرسمية، بسبب أن تلك الصّوابط عادة ما تكون ممارساتها مدونة ومصدقة رسمياً ضمن عقود التحالف، وهذا ما يفرض تطبيقها حرفياً وفق السياق الواردة ضمنه، وهذا ما يفقدها المرونة اللازمة لمواجهة الاضطرابات البيئية الحاصلة.
- **عمق معرفي منخفض:** مستوى المعرفة المتبادلة بين الشركاء المتحالفين له دور مهم في إبراز فاعلية خصائص الصّوابط التنظيمية الرسمية ضمن دورة حياة التحالف، فكلما كانت المعرفة المتبادلة بين أطراف التحالف معرفة ضمنية جوهريّة كان ذلك يسهم كثيراً في تخفيف فاعلية عمل الرقابة الرسمية على مختلف المستويات.
- **المركزية:** تؤدي آليات الرقابة الرسمية بسبب ممارساتها التي تتصف بالمركزية وقلة المرونة إلى مستوى أدنى من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف، والتي تقلل من استعداد أعضاء التحالف لنقل المعرفة الضمنية داخل التحالف. وعندما تكون الثقة بين أعضاء التحالف منخفضة، تكون تكلفة معاملات نقل المعرفة في تحالف إستراتيجي عالية وستضعف كفاءة القدرة التعليمية الكلية للتحالف.
- **ذات بعد ملموس:** لكونها ذات ممارسات ملموسة، فإن المعرفة الصريحة تعدّ ملائمة ومناسبة لممارسات الصّوابط الرسمية من حيث التبادل الفعّال لها الذي يمكن ضمانه من خلال إبرام عقود رسمية. تكون فيها تلك المعرفة غير متأصلة بعمق في الهيكل التنظيمي للشركة وإجراءاتها وموظفيها. وبدون فهم أعمق لهذه العوامل، يمكن للمرء أن يكتشف تلك المعرفة الصريحة، فضلاً عن نقلها بصورة فعّالة.

## ٢-٢-٧ العوامل المرتبطة باختيار أسلوب (الحوكمة) الصّوابط الملائم

قامت العديد من الدراسات ، المفاهيمية والتجريبية على حدّ سواء ، بالتحقيق في بعض العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب إدارة التحالف وذلك بالاستناد إلى مراجعة أدبيات التحالف ، حيث وردت أبرز العوامل المرتبطة باختيار أسلوب الحوكمة او الصّوابط وقد توزعت تلك العوامل بالاستناد إلى بعض الخصائص منها ما يعود إلى خصائص الشركات الأعضاء (حجم الشركة العضو وخبرة التحالف) ومنها ما يعود إلى

خصائص البيئة الداخلية للتحالف (حجم التحالف ونطاقه، والثقة وعدم اليقين السلوكي ، وأهداف التحالف) بالإضافة إلى البيئة الخارجية والعلاقات المتبادلة للتحالف على النحو الآتي. (Albers 2010).

## حجم شركة العضو

تؤكد دراسات التحالف أن حجم الشركة نقطة ذات صلة يجب أخذها في الحسبان عند إنشاء التحالفات وإدارتها، يشير علماء التحالف عادة إلى جوانب الحجم النسبي للشركة. تفترض بعض الدراسات، أن الشركات تفضل التحالف مع شركاء من الحجم نفسه . ودراسات أخرى تعارض هذه الفرضية. بالتركيز على حجم الشركة المطلق، تمتلك الشركات الكبيرة سمات هيكلية تنعكس أيضاً في تحالفاتها. ارتبطت الشركات الكبيرة تقليدياً بدرجات أعلى من الصفة الرسمية والتخصّص واللامركزية . إضافة إلى ذلك، يمكنهم الوصول إلى تجمع موارد أكبر. مع هذه الميزات تأتي رغبة أكبر في التحكم في الأنشطة في المنظمة، وهذا يعني ضمناً أن مثل هذه التحالفات سيكون لها محاسبة واسعة، وخاصة أنظمة إعداد التقارير .

وعندما تتحالف الشركات الكبيرة، يقترح الباحثون أن تنقل هذه الشركات تفضيلاتها إلى التحالف أيضاً. نظراً للتنوع الكبير وكمية الموارد المتاحة، ويمكن للشركات الكبيرة تثبيت المديرين بسهولة أكبر في المناصب المخصصة لإدارة التحالف أكثر من الشركات الصغيرة. فكلما زاد عدد الشركات الكبيرة التي تشارك في تحالف، كان نظام الضبط أو حوكمة التحالف أكثر رسمية وتخصصاً، وكلما كان نظام المراقبة أكثر تفصيلاً. ترتبط الشركات الصغيرة بقدر أكبر من المرونة والسرعة في اتخاذ القرار، وهو ما ينتج عن هيكلها التنظيمي. للحفاظ على هذا القرار السريع، تميل الشركات الصغيرة إلى الصّغط من أجل آليات تنسيق للإشراف المباشر في التحالف، لكنّ الشركات الكبيرة ستضغط من أجل درجة أكبر من التوحيد القياسي والتعديل المتبادل.

## خبرة تحالف الشركة العضو

تشير الدراسات إلى أن الخبرة في التحالف تؤثر في درجات التخصص والمركزية، وكذلك آليات المراقبة والتنسيق في التحالفات. يميل التخصص إلى الزيادة، وتميل المركزية الرأسية إلى الانخفاض، في التحالفات التي تشمل الشركات الشريكة التي تتمتع بخبرة في التحالف، حيث تحاول هذه الشركات النقاط وتخزين ونشر المعرفة المرتبطة بالتحالف من خلال وسائل تنظيمية مثل تثبيت مجموعة مخصصة . يُقال إن المديرين المسؤولين عن وظائف التحالف هذه يضغطون من أجل تطوير مقاييس تحالف محدّدة وأنظمة تقويم الأداء،

فزيادة انتشار آليات مراقبة التحالفات. لذا فإن الشركات صاحبة الخبرات تميل أيضاً إلى تعيين مدير تحالف مخصص لكل تحالف بسهولة أكبر. فهي تسهل تطبيق التعديل المتبادل في تحالفاتها. كما أن الشركات ذات الخبرة تقن معرفتها بالتحالفات في كتيبات إرشادية وإرشادات، وهذا يؤدي إلى احتمال أكبر لاستخدام التقييس كآلية تنسيق في التحالفات اللاحقة.

## حجم التحالف ونطاقه

إن كلاً من حجم التحالف ونطاقه يؤثر في تصميم حوكمة التحالف بصورة جوهرية. ويرتبط كل من الحجم والنطاق بعدد القضايا وتتوعها، أي الآراء والمهام والعمليات والقيم، التي يجب أخذها في الحسبان في مهمة إدارة التحالف. تتزايد قضايا التنسيق والمراقبة والأخذ في الحسبان عند تصميم آليات الحوافز الفعالة، ومع نمو عدد الشركات الشريكة تنطبق الاعتبارات نفسها على التحالف بين شركتين فقط، وفي الحالات التي يتم فيها توسيع نطاق التحالف أيضاً ليشمل عدداً متزايداً من المجالات، فمثلاً الأسواق أو المجالات الوظيفية. ومع زيادة حجم التحالف و / أو نطاقه، تزداد أيضاً آليات التنسيق الخاصة بالتقييس والإشراف المباشر في الفعالية، متجاوزة التعديل المتبادل. تنخفض المركزية الرأسية لأن سلطة اتخاذ القرار يجب أن تنتقل إلى المستويات الأدنى من أجل التعامل بكفاءة مع التعقيد المتزايد. يميل اعتماد الطابع الرسمي إلى الريادة من أجل تشفير الواجبات والحقوق بطريقة يسهل الوصول إليها وتشبه جميع الشركات الشريكة والوحدات المعنية. يزداد التخصص أيضاً، نظراً لأن النطاق الأوسع للتحالف أو العدد الأكبر من الشركاء يؤدي إلى المزيد من المشكلات التي تتطلب قدرات معالجة أعلى للوحدات والموارد المخصصة.

## الثقة وعدم اليقين السلوكي

مع اختلاف المفاهيم النظرية، نرى أن الثقة وعدم اليقين السلوكي مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بكيفية تأثيرهما على تصميم أنظمة ضبط وحوكمة التحالف. الثقة العالية منها عدم يقين سلوكي منخفض، فالثقة تخفف من عدم اليقين بشأن سلوك الشريك. وتشير الدراسات ذات الصلة بتكلفة المعاملات إلى ميزات التحكم في التسلسل الهرمي، وهذا يعني زيادة كفاءة هياكل الحوكمة والضبط الهرمية مع زيادة عدم اليقين. وعكس ذلك، ما يراه بعض العلماء وهو أن عدم اليقين المرتفع يعني زيادة احتمالية الفشل، ويوصون بأن تتجنب الشركات الشريكة المزيد من أنماط التحكم الهرمية، مثل التحالفات القائمة على الأسهم. ومع ذلك، يركز كلا النوعين من

الدراسات على ميزات مختلفة للترتيبات البديلة. ترتبط ميزات التحكم التي يركز عليها منظرو تكلفة المعاملات بالآليات المراقبة، ودرجات إضفاء الطابع الرسمي، وآليات التنسيق. ومع زيادة درجة عدم اليقين السلوكي في التحالف، يميل اعتماد الطابع الرسمي أيضاً إلى الزيادة، لأن الإدارة تحاول بشكل لا لبس فيه إصلاح الإجراءات المتفق عليها، لضمان الالتزام بهذه الاتفاقات، وترميز عواقب سوء السلوك المحتمل بشكل واضح. كما تزداد درجة تطوير آليات المراقبة مع تزايد عدم اليقين، وكذلك الاعتماد على النقيض كآلية تنسيق. تركز دراسات الإدارة الإستراتيجية التي توصي بتجنب المزيد من ترتيبات الحوكمة الهرمية في حالات عدم اليقين العالية على تقليل الاستثمارات المخصصة في التحالفات مع الشركاء غير المؤكدين. نظراً لأن الاستثمارات الخاصة بالتحالفات هي شكل من أشكال الضمانات ذاتية التنفيذ، يمكن النص على تقليل استخدام الضمانات ذاتية التنفيذ في تحالفات عادية فيها عدم اليقين.

## الأهداف

تتميز الدراسات التي أجريت بين التحالفات الموجهة نحو الاستغلال والتحالفات الموجهة نحو الاستكشاف، وفي تدابير الاستغلال عادةً ما تقلل من التكرار وتؤدي إلى تجميع الأصول، فالإتفاق عليها مهم بين شركاء التحالف الذين لا يزالون مستقلين. لذلك، تم الاقتراح على أن التحالفات الموجهة نحو الاستغلال تميل إلى أن تكون أقل فعالية من التحالفات الموجهة نحو الاستكشاف، والتي تعزز المهارات التكميلية والتعلم. يقترح هؤلاء المؤلفون أن أهداف الاستغلال يتم السعي وراءها بشكل أفضل من خلال الدمج، وهذا قد يؤدي إلى التحايل على جولات المفاوضات الممتدة التي تتميز التحالفات ثم تحتاج التحالفات الموجهة نحو الاستغلال إلى تكرار الهياكل والآليات الهرمية بأكبر قدر ممكن. تقل أهمية التعديل المتبادل عندما يكون التوحيد القياسي والسعر والإشراف المباشر أكثر تكراراً. وتصبح التحالفات الموجهة نحو الاستغلال أكثر رسمية، كما أن تطوير نظام المراقبة الخاص بها أعلى مقارنة بالتحالفات الموجهة نحو الاستكشاف. إضافة إلى ذلك، تعتمد التحالفات الموجهة نحو الاستغلال على المهام والموارد والإجراءات المألوفة لجميع الشركات الشريكة. وتهدف هذه التحالفات إلى استغلال إمكانيات توفير التكاليف بدلاً من استكشاف تضاريس جديدة. في التحالفات الموجهة نحو الاستكشاف، والتي ينضم فيها الشركاء إلى موارد تكميلية، هناك احتمال واضح لسوء الفهم بسبب فجوات الخبرة في مجال نشاط الشريك. فالمناصب الإدارية المخصصة أكثر ملاءمة للتحالفات الموجهة نحو الاستكشاف.

## بيئة خارجية

أهمية البيئة الخارجية للهيكل التنظيمي هي حجر الزاوية في النظرية التنظيمية. يميز أبعاد التعقيد البيئي مثل عدد العوامل التي يجب أخذها في الحسبان وتنوعها وتشتتها؛ ويعرف الاستقرار بأنه إمكانية التنبؤ بالتغيرات البيئية. تفترض أنه كلما كانت البيئة أكثر ديناميكية، وكلما كانت البيئة أكثر تعقيداً، كانت اللامركزية السمة المسيطرة على هيكل المنظمة. وتفضل البيئات الديناميكية والمعقدة في الأغلب السمات التنظيمية المتشابهة للتحالفات. تتطلب البيئات المعقدة أو الديناميكية أو كليهما هياكل حوكمة وضبط أقل رسمية للتحالف، لأن عدد العوامل التي يجب مراعاتها والنتائج المحتملة والحالات الطارئة لإصلاحها واعتماد الطابع الرسمي عليها تصبح صعبة بصورة متزايدة وربما غير كافية. ومع ذلك، في هذه البيئات، هناك حاجة إلى مزيد من التخصص لمراقبة العوامل والتغيرات العديدة التي تحدث والتعامل معها. يتم زيادة اللامركزية الرأسية للسماح باتخاذ القرارات بسرعة والتكيف السريع. لمزيد من دعم سرعة القرار، وهو أمر مهم في البيئات التي تؤثر فيها العديد من العوامل في المنظمة والتغيير يصعب التنبؤ به، تميل المركزية الأفقية إلى الزيادة أيضاً. يلاحظ أيضاً أنه نظراً لخصائصها البيروقراطية الأقل، هناك استخدام أكبر للإشراف المباشر والتعديل المتبادل، ونظراً لأن آليات التنسيق هذه أكثر فعالية في البيئات الديناميكية.

## العلاقات المتبادلة

يتأثر حجم المنظمة بعمرها؛ فالمنظمات الكبيرة عادة ما تكون منظمات قديمة. مع تقدم العمر تأتي الخبرة، وهنا يمكن القول أن كلاً من المنظمات الكبيرة والمنظمات ذات الخبرة بين الشركات الأعضاء في التحالف يفضل هياكل حوكمة أكثر تخصصاً، ويشجع على استخدام التعديل المتبادل والتوحيد القياسي كآليات تنسيق، ويحتوي أنظمة أكثر تفصيلاً للمراقبة والرقابة.

ترتبط الأبعاد الهيكلية للتخصص، واعتماد الطابع الرسمي، والمركزية ارتباطاً وثيقاً بالآليات التنسيق. فمثلاً، يأتي التعديل المتبادل دائماً بدرجة أكبر من اللامركزية. يصف التخصص المتزايد إنشاء المزيد من الوحدات المخصصة لأغراض التحالف. ينتج عن زيادة عدد الموظفين المتقنين إنشاء عدد متزايد من مجموعات العمل واللجان بين الشركات المتعاونة. مجموعات العمل واللجان هذه مطلوبة لمختصي التحالف للتواصل وتبادل الأفكار في مجالات تخصصهم. ومع ذلك، بمجرد أن يتجاوز التحالف عتبة معينة من التخصص، لم يعد من الممكن الاعتماد على التعديل المتبادل حصرياً. لذلك، مع زيادة عدد الوحدات المتخصصة، يتم استكمال التكيف المتبادل تدريجياً بالتوحيد أو الإشراف المباشر.

من المحتمل أيضاً أن تأتي هياكل حوكمة التحالف المتخصصة مع أنظمة مراقبة للتحالف أكثر تفصيلاً. فمن ناحية، للسماح بالمراقبة الكافية، تتطلب المزيد من الوحدات المخصصة للأغراض الخاصة عدداً أكبر من مؤشرات الأداء الأكثر تحديداً. من ناحية أخرى، فإن هذه الوحدات المخصصة ليست مجرد أشياء، بل هي موضوعات للمراقبة أيضاً، وتميل إلى الدعوة إلى أنظمة مراقبة أكثر دقة وتطوراً.

يستند التوحيد القياسي إلى القواعد واللوائح الرسمية ويتطلب اعتماد الطابع الرسمي المتزايد ويكون سبباً فيه. إذا ما تمّ تقليل اعتماد الطابع الرسمي أو تقييده فقط، فإن الرؤية الفوقية المباشرة أو التعديل المتبادل تصبح ضرورية. ويؤثر اعتماد الطابع الرسمي أيضاً في آليات مراقبة التحالف. درجة معينة من اعتماد الطابع الرسمي أمر ضروري إذا كانت آليات المراقبة الرسمية سارية المفعول. ونظراً لأن درجة تطوير نظام مراقبة التحالف تزيد أيضاً من الحاجة إلى اعتماد الطابع الرسمي.

أخيراً يمكن القول إن اعتماد الطابع الرسمي أيضاً بالآليات حوافز التحالف يترافق باستخدام الضمانات القابلة للتنفيذ من طرف ثالث مع زيادة درجة اعتماد الطابع الرسمي. لكي تكون قابلة للتنفيذ، يجب توثيق القرارات والتوافق من قبل الأطراف المتعاقدة، أي اعتماد الطابع الرسمي عليها. بالنسبة إلى قواعد تخصيص التآزر، يمكن القول إنه كلما كانت قاعدة التخصيص أبسط، كلما كانت هناك حاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي بصورة قليلة. وتتطلب قواعد التخصيص المعقدة درجة أكبر من الصياغة، نظراً لأن جميع المعلومات الضرورية، مثل أساس التعويض وحساب الأسهم للشركاء، لا يجب تحديدها في اتفاقية التحالف فحسب، ولكن في تقييمها وخاصة في مرحلة إدارة التحالف الجارية.

## ٨-٢-٢ عناصر الضوابط التنظيمية الرسمية

عناصر الضوابط التنظيمية الرسمية تشكل الجزء الأهم والأكبر من ما يدعى هياكل حوكمة التحالف، التي ما هي إلا نتيجة لعملية تصميم مفصلة يتم فيها الاهتمام بالعديد من عناصر الحوكمة، مثل الشكل القانوني، وهياكل الاتصال، والاختلافات الثقافية. يشكل مجموع جميع عناصر الحوكمة نموذج حوكمة التحالف النهائي الذي قد يختلف على نطاق واسع عبر الحلفاء اعتماداً على الموقف المحدد. إضافة إلى ذلك، إذا حدثت تغييرات في البيئة أو داخل الشركاء أثناء التعاون، يمكن تكييف هذه المجموعة الفريدة من عناصر التنظيمية الرسمية التي تشكل نموذج الحوكمة لتناسب الظروف الجديدة. ينسق هيكل حوكمة التحالف

المصمّم جيداً ويضمن مساهمة جميع الشركاء في التحالف ويوفر تقسيماً متساوياً للإيرادات من الأنشطة التي يتم إجراؤها داخل التحالف.

تتم مناقشة العناصر الرئيسية لحوكمة التحالف أدناه، (Wegner and Luz (2021), de Man et al ( 2010), Choi et al (2020), Agostini et al (2015), Pomegbe et al (2022).

## **الهدف**

الهدف هو العنصر الأساسي الذي يحدّد الملمح الرئيسي لآلية عمل عناصر الضوابط التنظيمية الرسمية التي تشكّل هيكل حوكمة التحالف. يجب أن تكون آلية عمل عناصر الضوابط التنظيمية الرسمية موجهة نحو تحقيق هدف التحالف. يمكن تكييف أهداف التحالف خلال مسار التحالف لتلائم الظروف المتغيرة في البيئة (ومثاله، متطلبات السوق المتغيرة) أو في الشركاء (ومثاله تقليل الأهمية المرتبطة بالتحالف من قبل أحد الشركاء أو كليهما). عادة ما يتم ترجمة أهداف التحالف إلى مؤشرات أداء توضع بموجبها مختلف المعايير الرقابية والأهداف التي يجب على التحالف تحقيقها. يجب أن يوضح هدف التحالف أيضاً أهمية التحالف للشركاء. يتبع الهدف تقسيم العمل، والذي يحدّد الشركة التي تؤدي المهمة.

## **الشكل القانوني**

يمكن للشركاء صياغة اتفاقياتهم التعاونية. عامّة، يمكننا التمييز بين الاتفاقيات التعاقدية وعلاقات الملكية التي تتضمن علاقة مساهمة (ومثاله مشروع مشترك). ويمكن أن يتغير الشكل القانوني للتحالف أثناء التعاون بين الشركاء. وقد يتحول التعاون الفضفاض نسبياً إلى تحالف طويل الأمد عند اكتشاف فرص جديدة للتعاون. إن كل ما سبق من شأنه أن يؤثر في شكل المعايير الرقابية وطبيعتها والأساليب المتبعة في عملية الضبط المنتهجة طوال حياة التحالف.

## **الاتفاقيات المالية**

تشير الاتفاقيات المالية إلى البنود التعاقدية المرتبطة بقضايا مثل تقاسم الأرباح، وتسعير التحويل، وتوزيعات الأرباح، وتقاسم المخاطر، وإعادة استثمار الأرباح، وملكية الأصول. ويمكن تكييف هذه البنود خلال مسار التحالف بما يجعلها ذات تأثير مباشر بالميكانيكية الحاكمة لمختلف مفاصل التحالف، ومثاله، تحول في ميزان الأنشطة التي يقوم بها الشركاء. كما يجب الاتفاق على دورة التخطيط والتحكّم في التحالف.



## النطاق والحصرية

إن ما قد يخضع للتغيير بمرور الوقت هو تحديد نطاق أنشطة التحالف. يختار الشركاء عادة التعاون في منطقة معينة ويقررون تقييد نطاق اتفاقهم التعاوني ليشمل فقط مجالات العمل التي تقدم معظم القيمة من العمل معاً وهذا ما قد يجعل مختلف الخطط والأدوات الرقابية تكون موجهة نحو تلك المجالات. كما قد يكون تركيز أنشطة التحالف على منتج أو دولة أو تقنية معينة وعليها مجتمعة. أيضاً، ويختار الشركاء عادة التعاون لفترة محدودة من الوقت. تشير درجة التفرد للتحالف إلى مدى السماح للشركاء بالتعاون مع الشركات الأخرى في الأنشطة التي تقع ضمن نطاق التحالف. قد تحدث تغييرات النطاق والحصرية عند العثور على مجالات جديدة للتعاون. فمثلاً، قد يتم توجيه تحالف البحث والتطوير في البداية نحو التقنية، ولكن قد يتم تمديده لاحقاً ليشمل التقنية ب،

## صناعة القرار

هناك طرائق مختلفة لاتخاذ قرار بشأن القضايا في التحالف. التصويت بالأغلبية، الإجماع، حجب الأصوات أو اتخاذ القرار من قبل الشريك الرئيسي هي من بين الاحتمالات. من الذي يقرر وتحت أي ظرف تعدّ عنصراً مهماً في ضبط إيقاع التحالف، خاصة لأن التحالفات عرضة للتغيير. فمثلاً، عندما تزداد استثمارات أحد الشركاء في التحالف بمرور الوقت، فقد يطالب بمزيد من حقوق التصويت. فسيطرة أحد الحلفاء بشكل أو بآخر ضمن التحالف من شأنه أن يغيّر خارطة التحكم والضبط المتبعة طوال فترة التحالف.

## هيئات الحوكمة

هيئات الحوكمة هي اللجان التوجيهية ومجموعات العمل وفرق التحالف التي من شأنها ممارسة مختلف الأدوار الرقابية اللازمة والتي يقوم فيها موظفون من شركاء التحالف بشكل مشترك بمناقشة أنشطة التحالف أو حلّها أو تنفيذها. ويشكل تكوين هذه الهيئات نقطة مهمة. وعندما يتقدم التحالف بمرور الوقت في البحث والتطوير إلى الإنتاج والتسويق، يجب إشراك خبراء آخرين وإنشاء فرق تحالف جديدة تكون ذات قدرة أكبر على فرط الأسلوب الأنسب لضبط ورقابة مختلف أنشطة التحالف.

## هياكل الاتصال

يعد التّواصل الجيد بين الشّركاء أمراً ضرورياً لتحقيق الأداء الأمثل للتّحالف. إن بنية الاتّصال المستخدمة على نطاق واسع للتّحالفات هي نقاط نموذج الاتّصال المتعدّدة، حيث يعمل موظّف ما في الشّركة أ على مستويات هرمية مختلفة كجهة اتصال رئيسية لنظيره في الشّركة ب في التسلسل الهرمي نفسه. يضمن هذا الهيكل مناقشة القضايا الإستراتيجية والعملية والرقابية على المستوى الصّحيح في المنظّمات الشّريكة. إن الاتّصال الدّخلي فيما يخصّ التّحالف داخل كل من المنظّمات الشّريكة له أهميّة كبيرة أيضاً. يحتاج مديرو التّحالف إلى تنفيذ مهمّة إبلاغ أصحاب المصلحة الدّاخلين عن التّحالف ويتعين عليهم في الأغلب القيام بدور سفير شريكهم. وعليهم أن يشرحوا لزملائهم لماذا تريد المنظّمة الشّريكة القيام بالأشياء بطريقة معيّنة. الاتّصال ليس فقط ذا طبيعة رسميّة ولكن له جوانب غير رسميّة أيضاً. ويمكن تنظيم التّجمعات الرّسميّة لمديري التّحالف بطريقة توفّر أيضاً وقتاً للمناسبات الاجتماعيّة. ونظراً لأنّ مديري التّحالفات في المنظّمات الشّريكة المختلفة يتعارفون فيما بينهم بشكل أفضل، فقد يكونون مستعدّين لمشاركة معلومات أكثر وأكثر ثراءً، وهذا قد يفيد التّحالف كلّّه.

## الثّقافة

الاختلافات الثّقافية على مستوى الشّركات أو البلدان التي لا يمكن التّغلب عليها قد تضرر بالتّحالف. على وجه التّحديد، يمكن أن تختلف الثّقافات الوطنيّة والتنظيميّة إلى حد كبير لتؤدّي إلى طرائق مختلفة للتّواصل والرقابة وكيفيّة ضبط مختلف جوانب العمل بالإضافة إلى عمليّة اتّخاذ القرار. ويمكن أن يؤدّي عدم وجود تفاهم بين الشّركاء فيما يخصّ هذه الاختلافات إلى صراعات خطيرة بين الشّركات. على النقيض من ذلك، يمكن أن تكون الاختلافات الثّقافية أيضاً مصدراً لقيّمة شركاء التّحالف عند استخدام هذه الاختلافات كمصدر للتّعلّم. الفهم الشّامل للاختلافات الثّقافية مطلوب لفهم كيف يجب تكييف حوكمة التّحالف للاستفادة من الاختلافات الثّقافية أو تجنب الاشتباكات الثّقافية. بمرور الوقت، قد يتغير تأثير الثّقافة: عندما يتعاون الشّركاء بشكل مكثّف، قد تظهر ثقافة تحالف منفصلة تربط الثّقافات المتميّزة للشّركاء.

## ٢-٢-٩ أسباب تغيير نمط الضوابط التنظيمية الرسمية خلال دورة حياة التحالف

حددت الأدبيات العديد من الأسباب للتغيرات التي قد تطرأ في علاقات التحالف والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير نمط أدوات التحكم المتبع بين الشركاء المتحالفين. المجموعة الأولى من الأسباب هي أسباب عائدة إلى الديناميكية البيئية (de Man et al (2010). وقد تتطلب التغيرات في المنافسة أو اللوائح الحكومية أو التقنية أو بيئة الصناعة أو التشريعات والقوانين من الشركات تكيف تحالفها مع الواقع الجديد وهذا ما ينعكس مباشرة على المفصليات والحيثيات كافة ذات الصلة بأمور الرقابة والضوابط التنظيمية، وهذا مرده إلى أن جميع العوامل المحيطة بالتحالف، عندما تتغير تنعكس مباشرة في كافة الممارسات الخاصة بالتحالف وهذا يعني تغيير معايير التقويم والرقابة والضبط والحوكمة إيجابياً للتغيرات البيئية (Castiglioni et al (2021). التغيرات الداخلية في أحد الشركاء هي السبب الثاني للتغيير في نمط الضوابط التنظيمية المتبعة. قد يغير الشريك إستراتيجيته، فيؤدي إلى زيادة علاقة التحالف أو انخفاضه (de Man et al (2010). وقد يعمل أيضاً أعضاء التحالف الرئيسيون الذين يغيرون مناصبهم في الشركة على تغيير في التحالف، كما يفعل الرئيس التنفيذي الجديد أو إعادة التنظيم الداخلي. إن نجاح أعمال التحالف أو فشلها أيضاً تؤثر في التحالفات. وقد يؤدي النجاح إلى تكثيف العلاقات، وهذا يتطلب المزيد من الاستثمار أو توسيع نطاق التحالف (Reuer et al (2016). وقد يركز التحالف على أسواق أو منتجات أكثر مما كان متوقعاً في البداية. وبالمثل، ومثله التحالف في تحقيق أهدافه الذي يعني وجوب حلّ التحالف أو تقليص الاستثمارات. مع معدلات فشل التحالف التي تصل إلى ٥٠٪ يعدّ فشل التحالف مصدراً متكرراً للتغيرات في هياكل الضوابط وميكانيكياتها وممارساتها وأنماطها. وبناء العلاقات هو المصدر الرابع الذي يؤثر في ضوابط التحالف (de Man et al (2010). .. وعندما يتعارف الشركاء، يمكنهم تبسيط هيكل حوكمة تحالفهم أو اكتشاف فرص جديدة للتحالف، والتي تتطلب تغييراً في عقد التحالف. وإذا ما تحسّن التعارف قد يجدون فرصاً جديدة للتعاون من شأنها أن تخفف من الشروط التعاقدية وتعقيد العقود والتقليل من عدم اليقين السلوكي الخاص بالشريك (Choi et al (2020). خامساً، هناك بعض التوترات المتأصلة في التحالفات التي تحتاج إلى إدارتها وقد توجه التحالف إلى هيكل إداري ونمط ضبط تنظيمي رسمي أكثر تعقيداً أو أبسط ومثاله، يعدّ العديد من شركاء التحالف منافسين أيضاً. وقد يتغير التوازن بين التعاون والمنافسة بمرور الوقت، فيستلزم التكيف مع هيكل الحوكمة. كما أنه من الصعب تحقيق التوازن الصحيح بين الاعتماد على الذات والاستقلالية. فمن ناحية، تعتمد الشركات في التحالف على بعضها البعض؛ من ناحية أخرى، فهم لا يزالون مسؤولين عن أرباحهم النهائية (Nguyen et al (2019).

ويعتقد الباحث في الواقع، أنَّ التَّحالفات قد تكون قوية جداً. فعندما لا يتمّ تغيير الهيكل النّاطم للضوابط التّنظيميّة الخاصّة بالتّحالف لبعض الوقت، قد يتساءل المدراء عمّا إذا كانوا يديرونه بشكل مناسب ام لا. من ناحية أخرى، قد تأتي التّغييرات في الهياكل خاصّة في الصّناعات المضطربة، فسوف يكون لزاماً إجراء تغييرات متكرّرة في هيكل الضّوابط والحوكمة. من ناحية أخرى، إذا تمّ العثور على هيكل يتواءم مع الدّيناميكيّات دون الحاجة إلى المرور بعملية صعبة لإعادة التّفاوض وتكييف تحالف، فإن ذلك سيوفر التّكاليف والوقت.

## ٢-١٠-٢ علاقة الضّوابط التّنظيميّة الرّسميّة بالتّحالفات الاستشكافيّة والاستغلاليّة

أدبيّات الإدارة الإستراتيجيّة الباحثة في مجال التّحالفات تلقي الضّوء على دافعين أساسيين للدخول في تحالفات إستراتيجيّة وتشرح ثلاثة أنواع من التّحالفات. النّوع الأول يتميّز بدوافع قويّة للاستغلال، ولكن قصد الاستكشاف ضئيل أو معدوم. الهدف الرّئيسيّ لتحالف الاستغلال هو تأمين إيرادات إضافيّة جديدة من خلال الجمع بين أصول خاصّة فريدة لكلّ شريك (Stouthuysen 2017). تُضاف القيمة، مثلاً، من خلال الاستفادة من وفورات الحجم أو الوصول إلى التقانة لخفض التّكاليف وتقديم مستويات خدمة محسّنة ومُدارة جيّداً. وفي النّوع الثاني من التّحالف، تشترك عمليّات الاستكشاف القويّة، مع نية استغلال محدودة أو معدومة (Anderson et al 2014). عادة ما تندمج الشّركات في تحالفات استكشاف لتقديم تصميمات جديدة وإنشاء أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة وتحالفات الاستكشاف تعزّز تكيّف المنظّمة مع التّغييرات البيئيّة من خلال السّماح لها بالحصول على المعرفة خارج نطاقها. في تحالفات الاستكشاف، تتشارك الشّركات في المخاطر والمكاسب بينما تتعاون في تحويل العمليّات التجاريّة الرّئيسيّة إلى أدوات تنافسيّة. أما النّوع الثّالث من التّحالف، وهو التّحالفات التوازنية، فهو يرتبط بالدّوافع الإستراتيجيّة التي تشمل نوايا الاستكشاف والاستغلال القويّة (Abbeele et al 2017). وتسعى هذه التّحالفات إلى الحصول في وقت واحد على القيمة من الاستفادة من القدرات والأصول الحاليّة وما إلى ذلك وإنشاء قيمة جديدة من خلال أنشطة التعلّم المشتركة. وتعتمد أبحاث التّحكّم التّنظيميّ على نوعين من الضّوابط الرّسميّة بين ضوابط النّتائج وضوابط السّلوّك وذلك بالاعتماد على الدّافع وراء التّحالف، وضوابط النّتائج آليات مميزة لتحديد أهدافها (ومثاله، حجم المبيعات، والمواصفات الوظيفيّة، وأوقات تسليم المنتجات، وأهداف تقليل التّكاليف)، وكذلك أدوات لمراقبة أداء الشّريك فيما يخص أهداف الإخراج المحدّدة) فمثلاً، اختبار المنتج بواسطة السّيطرة على

تحقيق الهدف والمكافأة شريك (Stouthuysen 2017) . (إزاء ذلك ، تسعى الإجراءات التي تستخدم عناصر التحكم في السلوك إلى التأثير في عملية الإنتاج الفعلية ووسائل تحقيق أهداف التحالف. وهذا يعني، وجود عناصر تتحكم في السلوك و الأنشطة التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات، وتقوم بشكل صريح كلّ التعديلات الخاصة بالعمليات والمنهجيات ومراقبة مدى امتثال الشركاء لذلك (Conde et al 2022) . وتكون مراقبة سلوك الشريك (ومثاله، الملاحظة المباشرة، وتقارير العملية العادية، ومراقبة الجودة وتوفير التعليقات على الأنشطة) التي كان من المتوقع أن تنتج النتائج المحورية.

ويعتقد الباحث أن كلا النوعين من الضوابط تتضمن آليات لتحفيز الشركاء نحو تحقيق أهداف التحالف، لذلك تعمل بصورة مختلفة. بالنظر إلى هذه الاختلافات في طريقة التشغيل، دعت أبحاث التحكم في المنظمات عموماً إلى واحد أو أكثر من السيطرة الرسمية. وجدت بعض الدراسات أن كثيراً من التحالفات تستخدم ضوابط السلوك وضوابط النتائج مجتمعة لفرض نظام الحوكمة. ومع ذلك، هناك القليل من الأبحاث عن كيفية تفاعل أنواع ضوابط الحوكمة الرسمية بشكل متعمق في شرح أداء التحالف. إن فوائد الاستخدام الفردي أو الثنائي لعناصر التحكم الرسمية تعتمد على الدافع نحو التحالف.

تتميز تحالفات الاستغلال مقارنة بتحالفات الاستكشاف بقدر أقل من عدم اليقين في النتائج لأنها تركز المنافسات والتقنيات والنماذج الحالية وتوسعها، مع عوائد "إيجابية وقريبة ومتوقعة". إضافة إلى ذلك، تنخفض حالة عدم اليقين عندما تكون النتائج متوقعة وضمن المنظور القريب، وهذا يساعد الشركاء على التركيز على الأهداف ويعزز أداء التحالف في النهاية (Stouthuysen 2017) . في المقابل، وفي هذا السياق وضمن تلك الظروف قد يكون اعتماد التحالفات على الضوابط السلوكية أقل فاعلية من اعتمادها على ضوابط النتائج . وإن ضوابط النتائج في تحالفات الاستغلال هي شكل أكثر فاعلية للسيطرة لأنها مناسبة للأسواق الحالية والعمليات الحالية والمعرفة العادية والديناميكية البيئية المنخفضة التي تسيطر على التحالفات الاستغلالية، وهذا يوفر الوقت والموارد الأخرى إضافة إلى ذلك، ونظراً لأن تحالفات الاستغلال تسمح بوضع أهداف ونتائج واضحة وقابلة للقياس الكمي، فإن التركيز على ضوابط النتائج لا يوفر الشرعية لآلية التحكم فقط، بل يسمح أيضاً للشريك ببعض الحرية في العمل فيما يخص سلوكه (Heimeriks et al 2015) . (فبينما تحفز ضوابط النتائج شريك التحالف وتحاسبه على أدائه، يمكن للشريك اختيار أساليبه الخاصة. في المقابل، تعدّ ضوابط السلوك شكلاً مباشراً أكثر من أشكال التحكم لأنها توفر التوجيه والإرشاد للشريك خلال العملية بأكملها وبكل تفصيل من تفاصيلها . (تنشأ الحاجة إلى المراقبة والتوجيه الدائم، عند السعي وراء خلق قيمة جديدة (Hoetker and Mellewigt 2009) . فتكون ضوابط السلوك في تحالفات

الاستغلال أقلّ كفاءة من الضوابط المعتمدة على النتائج، لأنها مكلفة ولا تنتج أي قيمة لعدم الحاجة إلى التنسيق اللحظي والتكيف الفوري في تحالفات الاستغلال، فلا يمكنها المساهمة في الأداء.

من الزاوية المقابلة نلاحظ أن تحالفات الاستكشاف يتم تحفيزها من خلال تعلم تقنيات غير معروفة أو الوصول إلى أسواق جغرافية جديدة أو مجالات منتجات غير موجودة سابقاً، فقد تكون ضوابط النتائج أقل قابلية للتطبيق من ضوابط السلوك. إن الغموض الإستراتيجي الذي يميز تحالفات الاستكشاف يعيق تحديد أهداف نتائج موثوقة وصحيحة وواضحة، وقد يشعر أعضاء التحالف الذين يرون نقصاً في السيطرة على أوضاعهم بالارتباك ويعانون من موقف عمل سلبي (Stouthuysen 2017). بالإضافة إلى ذلك، فإن الطبيعة القائمة على السوق لضوابط النتائج وما ينتج عنها من نقص في التوجيه الواضح وردود الفعل للتحسين قد يتسبب في تركيز شركاء التحالف بشكل مفرط على الأنشطة ذات المكاسب الفورية على حساب المكاسب المتأتية على المدى الطويل، وهذا ما قد يعيق بدوره الغاية الأساسية التي يجب أن ينصب تركيز الحلفاء عليها (Jansen et al 2006).

وبالنظر إلى أن أهداف نتائج تحالفات الاستكشاف غامضة عامة، فإن مراقبة التقدم ونتائج الأداء معقدة. وبالمقارنة بضوابط النتائج، قد توفر عناصر التحكم في السلوك وسيلة أكثر مرونة للتقويم لأنها تركز على إجراءات وممارسات شريك التحالف بدلاً من نتائج الأداء الخاصة به. إضافة إلى ذلك، ونظراً لأن تحالفات الاستكشاف تتطلب عموماً المشاركة المستمرة من قبل كلا الشريكين والتنسيق عبر الحدود التنظيمية، فقد تكون ضوابط السلوك مفيدة، لأنها يمكن أن تعزز الحوار وتمكين التدخلات التصحيحية في الوقت المناسب في العمليات الرقابية (Das and teng 2001).

بموجب هذا يعتقد الباحث، عدك إشارة عناصر التحكم في السلوك فقط إلى العملية التي يمكن من خلالها توضيح الإجراءات والمنهجيات التي يحتاج شريكها في التحالف إلى اتباعها أو تعديلها فحسب، ولكن أيضاً إلى تقويم السلوك الفعلي للشريك بشكل لحظي ودوري. ويتطلب هذا الأخير آليات مختلفة لجمع المعلومات، مثل المراقبة المباشرة (مثاله، زيارة أماكن البائعين) أو تقارير الإنجاز اليومية، التي تعزز التنسيق. وبذلك، تمكن هذه العمليات التفاعلية شركاء التحالف من الإشارة إلى الأولويات التنظيمية وحتى إنشاء إستراتيجيات استكشاف جديدة. ليس من المستغرب بعد ذلك، بالنظر إلى نهجهم المتبع بأن يكون الاعتماد على الضوابط النتائج أقل فعالية مقارنة بالضوابط السلوكية في خضم تحالف الاستكشاف. تتماشى هذه الحجة مع الفكرة القائلة إن الأنواع الهرمية للتحكم، مثل ضوابط السلوك، تكون أكثر فعالية في إدارة متطلبات معالجة المعلومات من نوع الضوابط المستندة إلى النتائج. لذلك تكون المهام في تحالف

الاستكشاف، أكثر تعقيداً وعمليات الإنتاج أكثر ارتباطاً، وتسمح ضوابط السلوك بتنسيق المهام والإجراءات بشكل أفضل عبر الحدود التنظيمية. يقابله ما تركزه ضوابط النتائج بشكل أكبر على النتائج الفعلية، فتترك للشريك في التحالف الحرية في أن يختار الممارسات والإجراءات بمعزل عن كيفية الوصول إلى الأهداف، وهذا قد يؤدي إلى الارتباك وإحباط العزيمة.

كما يعتقد الباحث أنه من الجدير بالذكر أن تحالفات الاستكشاف، أكثر من تحالفات الاستغلال، وتتضمن تبادل المعرفة المعقدة والحساسية والضمنية، وهذا يزيد من خطر السلوك الانتهازي. في هذا السياق، وإن أي شخص يشتهه في استيعاب شريك في التحالف معلوماته، وربما استخدامها بشكل انتهازي قد يحجب معلومات حساسة، وهذا يحفز الشريك الآخر على فعل الشيء نفسه. لمعالجة هذه المخاطر، قد تنظم ضوابط السلوك بما تقوم عليه من مراقبة لحظية مستمرة مثل تبادل المعلومات الصريح وشروط الاستخدام، سلوك شركاء التحالف بشكل أكثر فعالية من ضوابط النتائج.

في سياق آخر يجب على إدارة التحالفات بالتزامن مع الدوافع المتناقضة بين الاستغلال والاستكشاف ابتكار مزيج من الضوابط المتوائمة مع أهداف تلك التحالفات، إضافة إلى منح الشريك أيضاً استقلالية لاتخاذ القرارات. تؤكد أن الاستخدام المتزامن لضوابط السلوك وضوابط النتائج قد يولد توتراً ديناميكياً إيجابياً يشجع شركاء التحالف على معالجة المتطلبات في كل من أهداف الاستكشاف وأهداف الاستغلال المتوقعة (Krishnan et al 2006). إن الاستخدام المشترك لضوابط النتائج والسلوك يساعد على تقويض هذا التوتر اللازم، لذلك فإن التفضيل لنوع التحكم الرسمي على الآخر قد يعطل هذه القدرة ويعيق في نهاية المطاف أداء هذا النوع من التحالفات. وربطاً مع ما ورد يمكن أن يؤدي الاعتماد الوحيد على ضوابط النتائج إلى عدم كفاية التنسيق، وتركيزها على الأهداف قصيرة الأجل، ووضع ضعيف في تبادل المعرفة الحساسة، على حين أن نقص ضوابط النتائج على حساب ضوابط السلوك قد يؤدي إلى ضعف التركيز ويقلل من جهود شركاء التحالف المرتبطة بالمبادرة. وفي الوقت نفسه، يمكن أن يكون الاعتماد الوحيد على الضوابط السلوكية بمثابة زعزعة للاستقرار عن طريق توليد حوار وتغيير مستمر لا جدوى منه، ومنع الانتهاء من الأنشطة (Stouthuysen 2017).

من خلال النظرة الإستراتيجية والمعمقة في دورة حياة التحالف بكافة تفاصيلها وحيثياتها الدقيقة نجد أن لنظام الحوكمة والضبط يلعب دوراً في نجاح التحالف أو إخفاقه، ذلك بالنظر لما تؤدّيه تلك الأنظمة من ضبط وإحكام لكافة الممارسات والأنشطة التعاونية بين الشركاء. وما يجدر ذكره أن تلك الصوابط التنظيمية الرسمية بنوعها (النتائج والسلوك) مع أنها تختلف في الممارسات والمنهجية المتبعة في ضبط إيقاع التحالف بين الشركاء، إلا أنها غير قابلة للتطبيق بشكل اعتباطي عشوائي في أيّ تحالف. فخصائص الشركاء ونوعية التحالف والأهداف المرجوة من ذلك التحالف كلها عوامل يجب أن تؤخذ بالحسبان وتدرس بعناية قبل أن يتم توثيق نوع الضابط التنظيمي الرسمي المتبع بين الشركاء في المستندات التعاقدية التي تسبق بدء العمليات والأنشطة بين الأطراف المتحالفة. لأنه وفي حال تمّ اختيار نوع الضابط التنظيمي بشكل عشوائي فإن ذلك سيقود مما لا شكّ فيه إلى نتائج عكسية قد تؤدي بالتحالف والأطراف المتحالفة. وبالربط مع ما سبق يمكن القول إنه في حال تمّ اختيار نوع الصوابط التنظيمية الرسمية بشكل علمي مدروس فإنّ ذلك سيعود على التحالف بالعديد من الفوائد سواء على مستوى تنسيق العمليات التآزرية أو تحفيز الأفراد العاملين في سياق التحالف لتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة أو المساعدة في اتخاذ القرارات الرسمية الصائبة التي من شأنها أن تساعد في الإسهام في نجاح التحالف وتحقيق غاياته. إضافة إلى ما سبق تساعد تلك الصوابط التنظيمية الرسمية في ضبط الميزانية والتدفقات النقدية والمبيعات ومراقبتها ولدورها الفعّال في قياس الأداء والوقوف على مدى جودته ومعالجة نقاط الضعف الخاصة به. وإزاء ذلك يمكن القول إنّ الفوائد العديدة الناجمة حيال تطبيق تلك الصوابط التنظيمية الرسمية لا ينفي أنه في حال إساءة استخدام تلك الأدوات الضابطة وعدم الأخذ بالحسبان دراسة مدى قابلية تقبل بيئة التحالف لتطبيقها سواء على مستوى حجم الشريك وخبرته وثقافته التنظيمية وأسلوب القيادة الذي يتبعه والأهداف التي يتطلع الشريك إلى تحقيقها من هذا التحالف فإن ذلك حتماً سيضر بالتحالف أكثر من إفادته. فقد تعطي الصوابط الرسمية صورة على تفويض استقلالية الشريك المتحالف معه والتحكّم به بشكل قسري وهذا ما قد يؤدي إلى ردّة فعل عكسية من ذلك الشريك قد تتمثل بسلوكات انتهازية قد تضر بالتحالف. إن الأضرار الناجمة عن إساءة استخدام الصوابط الرسمية لا تقتصر على ذلك فحسب بل تمتد لتكبد التحالف تكاليف باهظة الثمن على مستوى التنسيق والاتصالات وهذا ما قد يفرغ العملية الرقابية من مضمونها الذي وجدت من أجله. وفي السياق نفسه لا يفوتنا التشديد على احتمالية تنامي ظاهرة انعدام الثقة بين الشركاء جراء إساءة استخدام تلك الصوابط الرسمية وهذا ما قد يؤدي إلى تفكك التحالف. وتأسيساً على ما ورد فإنه عند ملاحظة مؤشرات سلبية تجاه تطبيق نمط تحكّمي معين فإنّ من



الممكن تغيير ذلك النمط إلى نمط أكثر ملائمة في حال كانت الشروط التعاقدية تسمح بذلك. إن كل ما ورد يركّز على أهمية دور الصّوابط التنظيمية الرسمية في المساعدة والمضيّ قدماً في تحقيق أهداف التحالف ومصالح جميع الشركاء المتحالفين، مع التركيز والعناية الفائقة بدراسة مدى مواءمة ذلك النوع من الصّوابط مع خصائص التحالف وبيئته خاصة.

## ٢-٣ المبحث الثالث: السلوك الانتهازيّ

١-٣-٢ تمهيد

٢-٣-٢ مفهوم السلوك الانتهازيّ

٣-٣-٢ أشكال السلوك الانتهازيّ

٤-٣-٢ خصائص السلوك الانتهازيّ

٥-٣-٢ أبعاد السلوك الانتهازيّ

٦-٣-٢ مسببات ظهور السلوك الانتهازيّ

٧-٣-٢ الآثار المترتبة على السلوك الانتهازيّ

٨-٣-٢ الآليات المثبطة للسلوك الانتهازيّ

٩-٣-٢ علاقة السلوك الانتهازيّ بالتّحالفات الاستشكافيّة والاستغلاليّة

١٠-٣-٢ الخلاصة

الأطراف التي تتصرف بشكل انتهازي هي مصدر قلق كبير في العديد من العلاقات ضمن التحالفات الإستراتيجية. لذا لا يمكننا عرض مفهوم التحالفات الإستراتيجية والقضايا المتصلة بها دون الوقوف بشكل مطوّل ومعمّق على مفهوم السلوكات الانتهازية التي تصاحب بيئة التحالفات بمختلف أنواعها ومفاصلها. إن أنسب ما يمكن وصفه بأن التحالفات الإستراتيجية قد تعمل في بيئة موبوءة تستشري في أحضانها مختلف الأمراض السلوكية الضارة، وربما كان السلوك الانتهازي أخطرها وأشدّها وطأة في استمرارية أيّ تحالف قد تضربه هذه السلوكات. إن حجم الضرر الذي تلحقه تلك السلوكات الانتهازية بمختلف صورها وأشكالها قد يتعدّر معها الإصلاح والمعالجة، لذلك كثيراً ما تحاول العديد من الشركات إدارة هذا السلوك من خلال إصباغ الطابع الرسمي على التحالف. إلا أن العديد من الدراسات كانت نتائجها مختلطة تحتوي الكثير من المفارقات، على حين أن بعض تلك الدراسات أشار إلى أن اصباغ الطابع الرسمي يخفف من الانتهازية، نجد من زاوية أخرى أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن الطابع الرسمي قد يفشل في الحدّ من الآثار الضارة للسلوكات الانتهازية في سياق التحالفات الإستراتيجية وقد يمتد لأن يعزّز تلك السلوكات الانتهازية. وكثيراً ما تتم الاستعانة بالثقة التنظيمية والضوابط غير الرسمية لمعالجة مثل تلك السلوكات التي لم يكن هناك إجماع قطعي على فاعليتها حيث تنوعت النتائج بين إيجابية وسلبية. إن الأشكال العامة للسلوكات الانتهازية قد تتنوع وتختلف بين الاستيلاء على المعرفة أو التهرب من الالتزامات أو خرق العقود أو المبالغة في القدرات أو تعطيل الشريك بشكل متعمّد أو حجب المعلومات وتشويشها أيضاً بشكل متعمّد. لذا فإنّ هناك العديد من السياقات والعوامل والظروف التي قد تهيئ لظهور مثل تلك السلوكات الانتهازية، فما يمكن قوله هو أن السلوكات الانتهازية تحتاج لوقفة مطولة لمعرفة مختلف الجوانب الهامة الخاصة بها ذات التأثيرات الجوهرية في حياة التحالفات الإستراتيجية.

## ٢-٣-٢ مفهوم السلوك الانتهازي

يُعرف السلوك الانتهازي بأنه مجموعة من السلوكيات التي تصدر عن الغير، ويكون منشأ تلك السلوكيات السعي وراء المصلحة الشخصية لتحقيق المكاسب على حساب بقية الأطراف، وقد تختلف تلك السلوكيات في العديد من الصور منها الاستيلاء على المعرفة أو التهرب من الالتزامات أو خرق العقود وعدم التعاون المتعمد مع الشريك ورفض التكيف مع الظروف الجديدة وعدم المرونة مع أي ظرف طارئ. (You et al, 2018).

كما يرى Walter أن السلوك الانتهازي هو عبارة عن المجهودات المبذولة بشكل ممنهج ومخطط له بغرض التضييل أو التشويه أو التميؤ أو التعنيم أو التشويش متزامناً مع حالة من الذكاء والمكر، إن تلك السلوكيات الانتهازية قد تكون من قبل انتهازية سابقة، أي أثناء بدء التحالف، أو قد تكون انتهازية لاحقة تشمل مختلف صيغ الانتهاك على مدار حياة التحالف، بما في ذلك المبالغة في القدرات وتعطيل أنشطة الشريك أو حجب المعلومات وتشويهها والتهرب وعدم الوفاء بالالتزامات (Walter et al 2014).

وفي السياق نفسه يرى Galvin أن السلوك الانتهازي توجه فردي لتحقيق المكاسب على حساب الآخرين، وعادة ما يرتبط هذا التوجه بانتهاكات العقد، إن هذا التوجه يأخذ صيغاً متعددة بالاستناد إلى الآلية المستخدمة في النشاط التجاري، وتلك الصيغ قد تكون بشكل تهرب من المسؤولية أو رفض التكاليف أو انتهاك المعايير الموضوعية مسبقاً أو إعادة التفاوض القسري. وقد تختلف بالاستناد إلى بعدين: الظروف الحالية إزاء الظروف الجديدة والسلوك السلبي إزاء السلوك النشط (Galvin et al 2021).

وتؤكد ذلك ما عرّفه Olivier and Benjamin بأن السلوك الانتهازي عملية السعي وراء المصلحة الشخصية من خلال المكر والخداع ومختلف أساليب الغش والخداع، ذلك بالاستناد إلى عدم التصريح الكامل عن المعلومات المهمة أو تصريح كامل بشكل مزيف عن قدرات الشريك ونواياه وعدم وجود تناسق في المعلومات بين الشركاء (Olivier and Benjamin 2020).

بينما يتناول كل من Vlasova and Molokova السلوك الانتهازي فهو عبارة عن نظام منهجي يعتبر بمثابة ظاهرة ذات طابع مؤسسي، تركز في جوهرها على أساس التوزيع الاحادي الجانب للمنافع على حساب بقية الأطراف، مستعينة لتحقيق ذلك بما يدعى المصيدة المؤسسية المتمثلة بمختلف أساليب الغش والاحتيايل والسرقة والتلاعب وتشويه المعلومات وعدم تناسقها وانتهاك كافة القواعد والإجراءات المتبعة بغية الإضرار بمصالح البقية (Vlasova and Molokova 2018).

كما عرّف Sobirova السلوك الانتهازي بأنه عدم وجود الإخلاص والأمانة في التعامل واتباع المصلحة الذاتية عن طريق الغش. إن هذا السلوك الانتهازي قد يكون إما سلوكاً قوياً أو ضعيفاً، ففي حالات مثل انتهاك القواعد والمعايير التعاقدية يعدّ سلوكاً انتهازياً قوياً بينما الحالة الضعيفة منه تتمثل في القواعد والاتفاقات العلائقية الداخلية بين الشركاء. (Sobirova (2020).

### ٢-٣-٣ أشكال السلوك الانتهازي

السلوك الانتهازي قد يكون له أشكال مختلفة، والدراسات الباحثة في هذا المجال تستخدم معايير مختلفة لتصنيفها. أحد هذه التصنيفات ينظر إلى السلوك الانتهازي من منظور السلوك السابق والسلوك اللاحق. السلوك الانتهازي السابق يشير إلى المعلومات التي يتم اخفاؤها والتلاعب بها قبل التوصل إلى اتفاق بإطلاق دورة التحالف بين الشركاء؛ السلوك الانتهازي اللاحق يشير إلى الفعل الخفي للتلاعب والغش والمكر والاحتيال بعد التوصل إلى الاتفاق بإطلاق دورة حياة التحالف بين الشركاء (Lin (2016).

تصنيف آخر هو السلوك الانتهازي الصارخ والسلوك الانتهازي المشروع، السلوك الانتهازي الصارخ هو الشكل القوي والفاضح الذي ينتهك العقد الرسمي. يمكن أن يحدث على حد سواء من قبل ومن بعد، يتجلى هذا الشكل من الانتهازية من خلال مختلف أشكال التلاعب والغش المتعمد أثناء بدء العلاقة (أي مسبقاً)، بالمقابل تكون الحالة اللاحقة بعد بدء العلاقة بين الأطراف المتحالفة، ومن أبرز صور هذا النوع من السلوك الانتهازي التهرب أو التملص من الالتزامات (Dorador, et al (2019). إن السلوك الانتهازي الصارخ أو الفاضح قد يكون إما سلوكاً سلبياً أو إيجابياً، إن السلوك الانتهازي الصارخ السلبي يحدث عندما يكون مبنياً بشكل متعمد على حجب المعلومات أو التهرب من الإيفاء بالالتزامات أو التملص من الأنشطة التآزرية المفيدة لشريك التحالف، بمعنى أن أحد أطراف التحالف يتعمد عن سابق إصرار وعمد حجب مجهوداته أو يمتنع بشكل أو بآخر عن أداء المهام الملقاة على عاتقه أو يتجاوز التعليمات المتفق عليها (Lin (2016). على حين أن السلوك الانتهازي الصارخ الإيجابي يحدث عندما يتم وبشكل واضح وصريح انتهاك المعايير المتفق عليها في عقود التحالف، ومعناه أن الأفعال المحظورة يتم صراحة انتهاكها من قبل الشريك المتحالف معه (Wathn and Heide (2000).

ولدى التعمق أكثر في أشكال السلوك الانتهازي نجد أن هناك وجهات نظر أكثر تفصيلاً وذات دلالات مهمة على وجه الخصوص في إطار التحالفات الإستراتيجية. تمّ تحديد فئتين عامتين من السلوكيات الانتهازية، وهما السلوك الإيجابي والسلبي. كما توحى المصطلحات، قد تحدث الانتهازية عندما يندمج طرف في أعمال معينة أو يمتنع عنها. كما نصف لاحقاً، فإن المظاهر المحددة للانتهازية الإيجابية والسلبية تعتمد على ما إذا كان سلوك معين (أو عدمه) يحدث في ظروف التبادل الحالية أو ما إذا كانت المواقف الأصلية قد تغيرت نتيجة لأحداث خارجية. إن هذا التصنيف يعتمد في جوهره على وصف السلوك الانتهازي بين سلبي وإيجابي بالاستناد إلى التقاطعات مع المواقف الحالية والجديدة (Wathn and Heide (2000). من حيث المبدأ، فإن أي شكل من أشكال السلوك الانتهازي لديه القدرة على تقييد خلق القيمة والتسبب في إعادة توزيع الثروة والدخل. ومع ذلك، اعتماداً على الشكل المحدد للسلوك الانتهازي، ستختلف الطريقة التي يتأثر بها تكوين الثروة وتوزيعها. يرجع هذا جزئياً إلى الآليات التي يتم من خلالها التأثير في النتائج من حيث (التكاليف أو الإيرادات) (Das (2004)

**السلوك الانتهازي السلبي في ظل الظروف الحالية** يتخذ شكل التهرب الانتهازي من الالتزامات، يتخذ السلوك الانتهازي السلبي شكل التهرب من الالتزامات. يوضح مثال الامتياز المستخدم، والذي يفشل فيه صاحب الامتياز في الامتثال لمعايير جودة مانح الامتياز، هذا السيناريو. من وجهة نظر صاحب الامتياز، ينتج عن التهرب من الجودة فائدة فورية في شكل توفير في التكلفة. على المدى الطويل، إلى الحد الذي يؤدي فيه التصل إلى عدم رضا العملاء، وهنا قد تتأثر أيضاً إيرادات كل من مانح الامتياز وأصحاب الامتياز الآخرين (أي أجزاء أخرى من النظام). على هذا النحو، قد يؤثر التهرب الانتهازي في كل من توزيع الثروة وخلقها (Lin (2016). بينما تتخذ الانتهازية السلبية في ظل الظروف الجديدة شكل عدم المرونة أو رفض التكيف. في هذه الحالة، من المرجح أن يكون تأثير التكلفة المباشرة للسلوك الانتهازي في حده الأدنى. فمن الممكن أن يحصل الطرف الانتهازي على مكاسب في الإيرادات على المدى القصير (Das (2004).

**الانتهازية النشطة في ظل الظروف الحالية (الانتهاك)**، تعني أن أحد الأطراف يندمج في سلوكيات محظورة صراحةً أو ضمناً. يندرج المثال لانتهاك الموزع لقيود العميل أو المنطقة ضمن هذه الفئة. وقد يؤدي هذا الشكل من السلوك الانتهازي إلى زيادة التكاليف المباشرة للصحة. فمثلاً، قد تحتاج الشركة المصنعة التي تشعر بالقلق إزاء الانتهاكات الانتهازية لقيود التوزيع إلى الاستثمار في جهود المراقبة المنهجية المكلفة. فمن وجهة نظر الإيرادات، تأتي مكاسب الطرف الانتهازي من انتهاك الأراضي على حساب الموزعين الآخرين، الذين تنخفض تدفقات إيراداتهم (POPOV and SIMONOVA (2006). بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي هذا

الانتهاك في نهاية المطاف إلى التأثير في إيرادات الشركة المصنعة أيضاً، إلى الحد الذي يقل فيه الموزعون الآخرون من دعمهم للعلامة التجارية المحورية. بالمقابل فإن السلوك الانتهازي النشط الإيجابي في ظل الظروف الجديدة يدعو إلى إعادة التفاوض القسري، ففي هذه الحالة يستغل أحد الأطراف الظروف الجديدة السائدة لينتزع من الطرف الآخر الأضعف تنازلات معينة. هذا النوع من السلوك الانتهازي (إعادة التفاوض القسري) يؤدي إلى إعادة توزيع الثروة في ظل الامتيازات الجديدة الممنوحة للطرف الانتهازي POPOV and (2006) SIMONOVA.

أخيراً هناك نوع من الانتهازية يدعى السلوك الانتهازي المشروع، يصف الموقف الذي تنتهك فيه الشركة العقد العلائقي (أو العقد الاجتماعي)، بمعنى آخر، الانتهازية المشروعة ترتبط بانتهاكات لا ترتبط بالعقد الرسمي والاتفاقيات المتوفرة في متنته، وعادة ما يحدث ذلك بأثر رجعي وذلك في حال كان هناك خرق مخالف للنصوص التعاقدية المتفق عليها بين الشركاء في التحالف، ففي هذه الحالة وبسبب تلك الظروف التي حصلت يكون الشريك نفسه صاحب شرعية لانتهاج سلوك انتهازي كردة فعل على تلك الخروقات الحاصلة (Dorador, et al (2019).

## ٢-٣-٤ خصائص السلوك الانتهازي

كنا فيما سبق قد عرفنا السلوك الانتهازي في التحالفات الإستراتيجية بأنه موقف يستفيد فيه أحد الأطراف من نقاط ضعف الطرف الآخر أو ينخرط في سلوكيات تخدم مصالحها الذاتية تضر بأهداف التحالف. وفق (Chen and Tan (2021، ويمكن أن يتجلى السلوك الانتهازي في التحالفات الإستراتيجية في الطرق الثمانية التالية:

**عدم الالتزام:** عدم التزام أحد الطرفين بالتزاماته حتى بعد الالتزام بها. ومثاله، قد يوافق الشريك على الاستثمار في مشروع لكنه يسحب الأموال لاحقاً.

**حجب المعلومات:** قد يحجب الشريك عن عمد معلومات حيوية ضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة، فتمنحهم ميزة غير عادلة.

**اكتناز الموارد:** قد يحتكر أحد الأطراف الموارد مثل المواد الخام أو التقنية، ويمنع الطرف الآخر من الوصول إليها، مع أنّ الموارد كانت تهدف إلى المشاركة.

**عدم الرغبة في التعاون:** قد يكون الشريك غير متعاون أو يقاوم التعاون، وهذا يجعل من الصعب تحقيق الأهداف المشتركة.

**الاستغلال:** قد يستغل أحد الطرفين الطرف الآخر بالمطالبة بشروط ما أو شروط مواتية، مثل التسعير المفرط أو المعاملة التفضيلية.

**التهرب:** قد لا يبذل الشريك الجهد أو الموارد المتوقعة، وهذا يؤدي إلى نتائج دون المستوى الأمثل.

**خيانة الثقة:** قد ينتهك الشريك ثقة الطرف الآخر من خلال الاندماج في سلوكيات لا تتفق مع المعايير والقيم المتفق عليها.

**اختلاس الملكية الفكرية:** يجوز للشريك لاستخدام أو الكشف عن معلومات الملكية أو الملكية الفكرية دون إذن، فيعرض الميزة التنافسية للطرف الآخر للخطر.

## ٢-٣-٥ أبعاد السلوك الانتهازي

أبعاد السلوك الانتهازي في التحالفات الإستراتيجية. وفق لـ (Zhang and Li (2021)، هناك أربعة أبعاد للسلوك الانتهازي في التحالفات الإستراتيجية:

**البعد السلوكي:** يشمل هذا البعد إجراءات مثل عدم الالتزام، وحجب المعلومات، واكتناز الموارد، وعدم الرغبة في التعاون، والتهرب.

**البعد المعرفي:** يتعلق هذا البعد بالعمليات العقلية للشريك التي تكمن وراء السلوك الانتهازي، مثل الافتقار إلى الثقة، والتحييزات الذاتية، والعقلانية المحدودة.

**البعد العاطفي:** يختص هذا البعد بالحالة العاطفية للشريك، مثل مشاعر الغضب أو الإحباط أو عدم الرضا عن التحالف.

**البعد السياقي:** يشير هذا البعد إلى العوامل الخارجية التي تساهم في السلوك الانتهازي، مثل عدم اليقين البيئي، وعدم توازن القوة، وعدم الاكتمال التعاقدية.



## ٢-٣-٦ مسببات ظهور السلوك الانتهازي

ناقش العديد من الباحثين في مجال السلوك الانتهازي ضمن التحالفات الإستراتيجية بوجود العديد من الأسباب الدافعة والمحرّضة نحو ظهور مختلف أشكال السلوكيات الانتهازية، لما تشكّله تلك الأسباب من بيئة حاضنة تؤدّي إلى ازدهار الانتهازية ونموّها إلى حدّ كبير، وقد تمّ تصنيفها بمسبّبات سلوكية ومسبّبات هيكلية على النحو الآتي:

### المسبّبات الهيكلية:

#### درجة خصوصية الأصول

إن درجة خصوصية الأصول تعني الاستثمارات الخاصة بالمعاملات هي أصول متخصصة جوهرية وهامة في نوعية العمل الذي تمّ انشاء التحالف من أجله (heide and rokkan 2003). إن عدم نشر مثل هذه الاستثمارات يجعل الانتهازية غير مقيدة إلى حد كبير، لأن السلوك الانتهازي في حال صدر عن أحد الأطراف فإنه سيعرضه لخطر فقدان الاستثمار وجني الفوائد من تلك الاستثمارات، ومن المتوقع ان لا يتمتع الأطراف من ممارسة أي شكل من اشكال السلوك الانتهازي (CROSNO and DAHLSTROM 2010). إن تلك الأصول المتخصصة قد تكون أصولاً مادية أو معنوية أو موارد بشرية أو إستراتيجيات عمل حتّى معدّات رأسمالية، وبناء على التفاعل الحاصل ضمن التحالفات على مستوى الأصول المتخصصة وفي حال كانت جوهرية هامة يتمّ انشاء ما يدعى عقود الإنفاذ الذاتي التي تؤشّر إلى أن كلّ طرف من أطراف التحالف يفقد الحافز لخداع الطرف الآخر ويكتسب بدلاً من ذلك دافعاً قوياً للبقاء ضمن شبكة التحالف لأطول فترة ممكنة (Yaquub 2009). وربطاً مع ما سبق، فإنّ الباحث يعتقد أنه عند بدء انخفاض أهمية الأصول المتخصصة وفقدان وزنها الجوهرية في عمليات التحالف فإن ذلك يشكل بيئة خصبة لإعادة التفاوض القسري من قبل بعض الشركاء بسبب تغيّر الظروف كشكل من اشكال السلوك الانتهازي.

#### عدم اليقين البيئي

يؤشّر عدم اليقين البيئي إلى التغيرات غير المتوقّعة في ظروف العمل المحيطة بالتحالف الإستراتيجي (CROSNO and DAHLSTROM 2010). إن النقل المتوطن في عدم اليقين البيئي إلى أحداث مشاكل على مستوى التكيف التنظيمي والتشغيلي والإستراتيجي أثناء دورة حياة التحالف بين الشركاء المتحالفين، ومع زيادة التقلّبات البيئية وحدة التسارع الحادثة فيها يصبح من الصعب اكتشاف السلوكيات الانتهازية

والسيطرة عليها، ما يشكل بيئة خصبة لنموها إلى حد كبير وغير عادي، وهذا ما يعقد ويجعل من الصعب تأكد سلامة الامتثالية التعاقدية لشركاء التحالف تجاه السلوكات الانتهازية وهذا يزيد من احتمالية ظهور السلوك الانتهازي في ممارساتهم وتوجهاتهم (Lazzirini et. al (2006). وهنا يعتقد الباحث انه في ظل الديناميكيات البيئية المرتفعة والمضطربة وعدم القدرة على التنبؤ في الأحداث قد يسهم بشكل او بآخر إلى ظهور بيئة خصبة تساعد على عمليات التحايل والغش والتلاعب بمختلف أشكالها التي تلعب لها دور كبير في التأثير في فاعلية عمليات التحالف وكفاءتها على المستويات كافة بمختلف المراحل الزمنية المرتبطة بدورة حياة التحالف.

### طبيعة الاعتمادية التبعية

تُعرف الاعتمادية التبعية بأنها حاجة طرف التبادل إلى علاقة التبادل لتحقيق أهدافه المرجوة جراء عملية التحالف. فالاعتمادية التبعية تنشأ عندما يكون للطرف الأول سلطة في امتلاك موارد مهمة جوهرية ولا توجد أطراف أخرى تمتلك تلك الموارد. إن مستوى الاعتمادية التبعية تؤثر في طبيعة هياكل الحوكمة الرسمية والسلوكات التي يتم سنها قبل بدء دورة حياة التحالف في سبيل كبح وضبط السلوكات الانتهازية التي قد تظهر (CROSNO and DAHLSTROM (2010). بمعنى آخر يمكن القول إن الاعتمادية التبعية توقع ما تتوافر عليه من تكاليف كبيرة لاستبدال الشريك الحالي، وبناء عليه تجدر الإشارة إلى انه عندما يحدث عدم تناسق في المساهمة بين الأطراف المتحالفة فإن ذلك يؤدي إلى تصاعد ميل الشركاء المهيمنين نحو توجهات إعادة التفاوض للحصول على شروط أكثر عدالة وفائدة، ذلك بسبب ارتفاع مخاطر الانتفاع المجاني في ظل مستوى عالٍ من عدم التناسق في المساهمة (Reuer and Arino ، ٢٠٠٦). ومعنى ذلك أن أحد الأطراف أصبحت مساهمته هامشية لا قيمة لها وهذا ما يترتب عليه القول إن هذا الطرف ينتهج بشكل او بآخر سلوكات انتهازية، سيقابلها ردة فعل ذات طبيعة انتهازية أيضا من قبل الشركاء أصحاب المساهمات الفعالة، وهذا ما يدعى بالسلوك الانتهازي التفاعلي بين أطراف التحالف (Yaquub (2009).

وهنا يعتقد الباحث أن نوعاً ما من عملية التنظيم مطلوب للتغلب على الميول الانتهازية الموجودة في التبادل. إن تنظيم هياكل التحكم لتحقيق نتائج مرغوب بها يعد شرطاً لازماً. وهياكل الرقابة وبما تقوم عليه إجراءات وقائية تضعها الشركات للتحكم في التبادل تساعد على التقليل من احتمال التعرض للانتهازية، وحماية الأصول الخاصة بالمعاملات. إضافة إلى ذلك فإن عملية دراسة طبيعة الاعتمادية التبعية بين اطراف التحالف مهمة جداً قبل بدء دورة حياة التحالف، ذلك لأن هذه الاعتمادية اذا لم تكن مدروسة بعناية فيما يتصل بمستقبل التعاون بين الشركاء فإنها قد تؤدي إلى ظهور ما يدعى الانتهازية

اللاحقة التي تتجلى بصورة واضحة بسبب عدم التكافؤ في المساهمات المقدمة للتّحالف بين الشّركاء وفيما يتصل بالمعارف الجوهرية الضمنية المهمة، ليؤدي إلى ظهور سلوكيات انتهازية تفاعلية بين الأطراف المتحالفة كافة وهذا ما سيؤدي حتماً حياة التّحالف نحو الهاوية.

### طبيعة آليات الحوكمة

إن جوهر طبيعة آليات الحوكمة يؤشّر إلى أنّ أداء الشّركات يتوقف على موافقة أفضل بين قرارات الحوكمة ودرجة المخاطر التعاقدية Lieblin et al (2002). من أجل الحوكمة الفعّالة، فإن المركزية تعتبر فعّالة في تركيز سلطة اتخاذ القرار في علاقة التّبادل، إضافة إلى إصباح الطّابع الرسمي واستخدام قواعد وإجراءات صريحة للتّحكّم في العلاقة. المركزية والشّكلية تقيد الانتهازية عن طريق الحدّ من التّقدير السلوكي لشّركاء التّبادل (CROSNO and DAHLSTROM 2010). بالإضافة إلى ذلك، يزيل إصباح الطّابع الرسمي العديد من صعوبات المعاملات بين شركاء التّبادل ويعزّز جودة العلاقة (أي الرضا والثّقة والحدّ الأدنى من الانتهازية).

وفي السياق نفسه يجب أن تكون آلية الحوكمة متوافقة وموثّقة مع سمات المعاملات وقدرات مستوى الشّركة. تؤثر الحوكمة غير الملائمة سلباً في أداء الشبكة (Reuer and Arino 2006). وتؤضع الضّمانات المفروطة في مكانها الصّحيح، يتعين على الشّركاء تحمّل آثار البيروقراطية المتزايدة للحياة الاجتماعيّة والاقتصاديّة بالإضافة إلى تكاليف الحوكمة الإضافية؛ على حين أن الضمانات غير الكافية يمكن أن تؤدّي بدلاً من ذلك إلى زيادة تعرّض الشّركات للمخاطر الانتهازية (اللاحقة). لذلك، يتعيّن على الشّبكات الإستراتيجيّة إجراء مقايضات بين الكفاءة والضعف أمام الأخطار الانتهازية (Yaqub 2009). وهنا يعتقد الباحث وجوب المفاضلة على شركاء التّحالف ما بين تحمل التّكاليف العالية المصحوبة مع مستويات عالية من المركزية والتّعليمات والقوانين والقيود التنظيمية وما بين عدم تحمّل التّكاليف الباهظة بالتزامن مع زيادة احتمالية التعرض للسلوكيات الانتهازية اللاحقة.

## ضيق الوقت

إن وجود أو عدم وجود حدود زمنية للتّحالفات الإستراتيجية يؤثر في تهديد الانتهازية. التّحالفات المصممة للعمل لفترة زمنية محدّدة مسبقاً تكون أكثر عرضة للسلوك الانتهازي (اللاحق) بالمقابل فإن التّحالفات المفتوحة توفر المكاسب المحتملة الآتية من التعاون المستقبلي فحماية ضد السلوك الانتهازي المصمّم لجني المزيد من المكافآت المباشرة (Yaquub (2009). بمعنى أن الآفاق الزمنية الطويلة تقلل من عدم اليقين الاجتماعي وتُخفّض احتمالية الاستغلال الانتهازي. على النقيض من ذلك، فإن التّحالفات المحددة زمنياً لا تتميز "بظل المستقبل نفسه" ولا تدعم التوازن المتبادل الذي يمكن أن يبقي الانتهازية تحت السيطرة Lazzirini et. al (2006). هنا، بسبب عقلية قصر النظر، يكون الشريك (الشركاء) الانتهازي أكثر عرضة للبحث عن تعظيم قصير المدى لأهدافهم الفردية.

## هيكل الحوافز غير المنصف

رأى العلماء أنّ التّحالف يبقى مستقراً طالما تُعدّ مساهمات كل شريك متوازنة ومنصفة. بالمقابل تفشل التّحالفات عندما يرى شريك واحد أو أكثر معاملة غير عادلة أو نسبة غير مرضية بين التعويض والمساهمة (Park and Ungson، ٢٠٠١). نظراً لأن أعضاء التّحالف الإستراتيجي يجمعون المعرفة / الموارد المتخصصة لإنشاء أوجه التآزر من خلال ترتيب تعاوني، فإن عدم التناسق في مساهمات الموارد، في كثير من الأحيان، يدفع الجهات المهيمنة على الموارد إلى توقّع مكاسب أكبر. إضافة إلى ذلك، فإن وجود عدم تناسق في المعلومات يجعل من الصعب تقويم النسبية في المساهمات، وهذا يجعل من السهل على الأعضاء الانتهازيين الاستفادة من مساهمات الآخرين (CROSNO and DAHLSTROM (2010). لذلك، إذا فشل هيكل الحوافز في ضمان العدالة التوزيعية (اللاحقة)، فإن ذلك سيعزّز من ظهور مختلف السلوكيات الانتهازية المتمثلة في المساهمة الهامشية معدومة القيمة مقابل الحصول على أعظم قدر ممكن من المكاسب.

## قنوات الاتصال

يشير الاتصال إلى المشاركة الرسمية وغير الرسمية للمعلومات الهادفة في الوقت المناسب. تؤدّي عدم مشاركة المعلومات إلى عدم فهم حالة الشريك التجاري وعدم تحقيق نتائج أكثر ثراءً على المدى الطويل. وبالربط مع ما ورد أعلاه يقلل عدم الاتصال بين شركاء التبادل من تناسق المعلومات ويقلل من فرص قدرة الشريك على اكتشاف السلوك الانتهازي. بالمقابل، يعتبر الاتصال بمثابة وسيلة تعزّز التخطيط المشترك وتطابق الأهداف، والذي لديه القدرة على الحدّ من الانتهازية حتى عندما تكون نقاط الضعف موجودة في

علاقة التبادل. لذلك، هناك علاقة سلبية بين التواصل والانتهازيّة CROSNO and DAHLSTROM (2010).

## المستنبات السلوكية:

### تاريخ التعاون

تتطور العلاقات التعاونية في التحالفات الإستراتيجية من خلال جولات متعددة من التعاون تمتد على مدى دورة حياتها. أشار العديد من الباحثين إلى أن: "كلّ مرحلة من مراحل تطور التحالف تمرّ عبر عملية دورية من المفاوضات - الالتزام - والتنفيذ وفق تقويم الشريك لكفاءة التحالف وفعاليته". يندمج الشركاء في تقويم مستمرّ للتعاون فيما يخصّ تكامل المساهمات والفوائد والأولويات المتغيرة في المصالح الإستراتيجية عبر مراحل مختلفة من دورة حياة التحالف (Gulati and Nickerson (2007). يعتمد بقاء مثل هذه التحالفات الإستراتيجية على القدرات التكيفية لتجنب واستبعاد الجهات البؤرية المصدرة للسلوك الانتهازيّ بمختلف أشكاله على مدار دورة حياة التحالف. (Gulati et al (2005). وبمرور الوقت، قد تتجنب الشركة المحورية الشركاء الذين أظهروا ميلاً للسلوك الانتهازيّ في المواجهات السابقة، وتحفظ بمن لم يفعلوا ذلك. لذلك، فإن الشركاء الذين لا يدركون عيوب الغشّ سيكونون أكثر عرضة للاندماج في السلوك الانتهازيّ (Park & Ungson (2001). على هذا النحو، يؤدي التفاعل المتكرر مع الشريك إلى توقع سلوك أعلى من سلوك الشريك غير المختبر. (Gulati and Nickerson (2007). هذا هو السبب في أن تكرار التحالفات يمثل مشاكل اختيار سلبية أقل لحظة اختيار الشريك. ذلك بسبب هذه الحالة تكون القدرة على التنبؤ بسلوكات الشريك واردة بصورة منطقية ومستندة إلى بيانات تاريخية سابقة. على هذا النحو، فإن تهديد الانتهازيّة يرتبط بالتاريخ التعاوني السابق للشركات مع بعضها البعض.

## التصورات المستقبلية عن التحالف

تؤثر توقعات الشركاء لمستقبل التحالف بشدة في استعدادهم للسلوك الانتهازي. في بعض الحالات (إن لم يكن في أغلب الأحيان)، ينضم الأعضاء إلى التحالف دون قدر كبير من التفاوض المسبق. لذلك يرون هذا التعاون ويأخذونه على أنه مسعى قصير الأجل. بالنسبة إليهم، تفوق الفوائد الملموسة قصيرة المدى الفوائد طويلة المدى (غير الملموسة وغير المؤكدة). هذه المفاضلة بين المكاسب قصيرة الأجل وطويلة الأجل هي نقطة تؤثر طبيعياً للعديد من علاقات العمل. (Das and Teng (2000).

وعموماً يعتقد الباحث أنه إذا كان الشركاء في علاقة ما موجودين على المدى القصير جداً، فإنهم يتوقعون أن يتحلل التحالف بسبب غشهم أو غش شركائهم الآخرين، أو يتوقعون قدراً أقل من المكاسب الإجمالية على مدى عمر التحالف. وفي هذه الحالة، لن يحاول الطرفان في المقابل التفاوض (المسبق) لشروط غير مسوغة فحسب، بل سيشعران أيضاً أن لديهما حافزاً (لاحقاً) لاستغلال بعضهم البعض في أسرع وقت ممكن والخروج من العلاقة.

## عدم اليقين في الشراكة

إن عدم اليقين الذي قد تنتبأ به الشركات بشأن شركاء التحالف المحتمل تكوينه قد يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية، منها تأخير تشكيل التحالف أو تعسير وتعقيد الوثائق التعاقدية أو قد تصل سلبية النتائج إلى احتمالية إفشال التحالف قبل إطلاقه (Yaquub (2009). ليس هذا فحسب، بل قد تمتد تلك التأثيرات السلبية إلى احتمالية خلق نوايا لممارسة سلوكيات انتهازية مستقبلية (اللاحقة). وبالربط مع ما سبق نرى إزاء وجود خصوصية عالية للأصول المتوافرة ضمن التحالف وتوافر ثقة متبادلة بين الشركاء قد تقلل من عدم اليقين في الشراكة وتخلق مناخاً مرغوباً له لخوض تجربة التحالف، بالإضافة إلى مساعدة في تنمية مشاعر إيجابية تتضمن الترابط وخلق انتماء لذلك التحالف (CROSNO and DAHLSTROM (2010).

## ضعف حل النزاع التعاوني

إن عدم تمكن الشركاء من وضع معايير اجتماعية لتعظيم القيمة المشتركة قد يؤدي إلى إفشال متابعة عمليات البحث والتعاون بمختلف مستوياتها وهذا يؤدي إلى غياب النتائج المرضية وبالتالي مواجهة الآثار المتضاربة الضارة لتلك الصراعات (Yaquub (2009).

وهنا يعتقد الباحث أن عدم وجود آليات مسبقة تدعم حل النزاعات التعاونية المحتملة قد يؤدي إلى ظهور السلوكيات الانتهازية بمختلف أشكالها من أحد الأطراف الشركاء، وهذا ما قد يكون الرد عليه من خلال ما يدعى بالانتهازية التفاعلية المتمثلة بردة فعل انتهازية على ذلك السلوك الانتهازي الصادر من أحد الشركاء. إن ذلك يسهم في تشكيل بيئة خصبة لظهور بؤر انتهازية تسعى لتعظيم مصالحها الشخصية على حساب المصلحة العامة للتحالف.

## ٢-٣-٧ الآثار المترتبة على السلوك الانتهازي

لدى العودة إلى الأبحاث العاملة في مجال إلقاء الضوء على الآثار الضارة للسلوك الانتهازي، أمكننا الوقوف عند عدة مستويات ذات تأثير مباشر سلبي بالسلوكيات الانتهازية نعرضها على النحو الآتي:

### الأداء

دراسة تأثيرات الانتهازية على مستوى الأداء موضوع مثير للاهتمام، فالسلوك الانتهازي ذات تأثير سلبي في الأداء بمختلف أنواعه دائماً. إن السلوك الانتهازي بغض النظر عن شدته سيعمل على التقليل من جودة نتائج الأداء سواء على المستوى التنظيمي أو المالي أو الابتكاري أو الإبداعي (Celtekliligil et al (2021). إن السلوك الانتهازي ذات تأثير سلبي على مستوى البعد المالي للأداء، فالسلوكيات الانتهازية تقلل من نمو الإيرادات وتعظيم الثروة والحصة السوقية وغيرها من المؤشرات المالية التي تمثل هدفاً جوهرياً بالنسبة إلى أي حالة تحالف إستراتيجي على اختلاف نوعه، وهذا الجانب يستمد أهميته ليس فقط لأنه يهدد استمرارية أي تحالف فحسب، بل لأنه يمثل مصلحة المساهمين أيضاً (Wang and Yang (2013).

### رضا العملاء

على صعيد آخر نلاحظ أن السلوك الانتهازي تستهدف تأثيراته السلبية حالة الرضا لدى العملاء، ذلك لأن أحد الضحايا الرئيسيين لتلك السلوكيات الانتهازية بين شركاء التحالف سيكون هو العميل، إن حالة الصراع الدائرة بين الشركاء عند نقشي السلوكيات الانتهازية بمختلف أشكالها ومستوياتها ستغير من اهتمام الشركاء، وتركيزهم على أنشطة البحث والتطوير والتعاون البناء في سبيل تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية إلى حالة التركيز على ممارسة الأنشطة الانتهازية التي تهتم في المقام الأول بتعظيم المصالح الفردية وتهدم وستعود مصالح التحالف كاملة وبصورة مباشرة بمنتجات وخدمات رديئة للعملاء المستفيدين من خدمات

ذلك التحالف ومنتجاته سواء على مستوى الجودة او الفترات الزمنية حتى مدى عدالة التكلفة بالنسبة إليهم  
(Stouthuysena, 2017).

### العمليات التشغيلية

في السياق نفسه فإن العمليات التشغيلية قد تتضرر بسبب أن السلوكيات الانتهازية تهدم كل المنظومة الأخلاقية لشركاء التحالف ليؤدي إلى ظهور حالات هدر وعدم استغلال لموارد المشروع بالشكل الأمثل وهذا ما سينعكس مباشرة في خفض جودة العمليات التشغيلية المرتبطة بالتحالف، طالما كانت السلوكيات الانتهازية تفرغ أي نشاط تعاوني من مضمونه الأساسي فإنه من البديهي أن يتم تدمير أي تفكير ابتكاري بين الشركاء المتحالفين لأن كلاً منهم يفكر في مصلحته الخاصة على حساب الصالح العام للتحالف وهذا ما ينعكس سلباً على جودة وكفاءة كافة العمليات التشغيلية (Hansena et al 2008) .

### الأنشطة المرتبطة بالتعلم وتبادل المعارف

الآثار الضارة للسلوكيات الانتهازية تمتد لتشمل تعطيلاً كاملاً لكافة الأنشطة التعاونية على مستوى التعلم وتبادل المعارف، ذلك لما أشرنا له سابقاً بأن السلوكيات الانتهازية تركز في جوهرها على تعظيم المصالح الفردية ضاربة عرض الحائط كافة المصالح العامة للتحالف، وأي نشاط تعاوني ذات صلة بعمليات التعلم أو تبادل المعارف الضمنية الجوهرية أو المعارف العادية سيتم تعطيله كاملاً بين الشركاء، وإن الآثار الضارة لن تتوقف عند تعطيل الأنشطة التعاونية فحسب، بل يمتد الموضوع ليشمل حجب الشريك لمعارفه ومعلوماته عن الشريك الآخر في التحالف ومحاولة تزويده بمعلومات ومعارف مضللة (Stouthuysena, 2017) ..

### الميزة التنافسية

إن التحالفات الإستراتيجية بمختلف أنواعها ومهما كانت غايتها ثابتة لا تتغير في توجهاتها، ويتجلى هذا الثابت عندما يتم إنشاء ذلك التحالف وهو الوصول إلى ميزة تنافسية تمكن أطراف التحالف من تحقيق خطوة نحو الأمام تسبق بها بقية المنافسين سواء أكانت تلك الميزة التنافسية تتجلى في تخفيض التكاليف أم في الوصول إلى جودة عالية أو غيرها من الأهداف (Hansen et al 2008) . بموجب ذلك تتحرك كافة الأطراف في بداية التحالف نحو تحقيق مصالح التحالف من أجل الوصول إلى تلك الميزة التنافسية المنشودة، يبقى ذلك مستمراً إلى حين ظهور أي شكل من أشكال السلوكيات الانتهازية، عندها تبدأ المصالح الفردية بالظهور على السطح على حساب المصالح الجماعية للتحالف، وتظهر حالة من التباين بين الشركاء في التوجهات من حيث الأهداف، عندئذ سينعكس كل ذلك في خسارة الحصة السوقية المستهدفة للتحالف، ليجعل التحالف



غير قادر على مواجهة المنافسة الشديدة في السوق، إضافة إلى عجز شركاء التحالف في مواكبة التغيرات والتحولات الحاصلة في السوق والتنبؤ بالمستقبل (Celtekliligil et al (2021). إن الآثار الضارة للسلوك الانتهازيّة تقتك بالميزة التنافسيّة للتحالف كلة حتى مستوى النوعية المقدّمة، سواء على مستوى الخدمات او المنتجات، وهذا ما ينعكس مباشرة على مستوى رضا العملاء المستفيدين، وهذا ما يعني فقدان الشّركاء في التحالف التفرّد والتميّز بالمنتجات والخدمات المقدّمة من قبلهم. إضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسيّة عند وجودها وبما لها من دور مهمّ في استقطاب الموظّفين والعاملين المهرة، فإن السلوك الانتهازيّ الحاصل يجعل بيئة العمل الخاصّة بالتحالف غير جذّابة لهؤلاء العاملين فتفقداهم.

### ٢-٣-٨ الآليات المثبّطة للسلوك الانتهازيّ

منع الانتهازيّة يصبح مصدر قلق رئيسي لأيّ تحالف مهتمّ بإجراء عمليّات تعاونيّة مشتركة مع بقية الأطراف، لذا اعتبر هذا المفصل من أهم المفاصل المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجيّة على اختلاف أنواعها. اقترح العلماء الباحثون في مجال التحالفات الإستراتيجيّة العديد من الآليات التي من شأنها أن تشكّل منظومة ردع للسلوك الانتهازيّة على اختلاف أنواعها، إلا أن حالة التّعقيد والضّبابيّة المحيطة بالسلوك الانتهازيّ تجعل من الصعب الوصول إلى نتائج ثابتة مطلقاً، ذلك بسبب اختلاف السياقات التي تعمل بها الأنواع المختلفة للتحالفات الإستراتيجيّة (Volberda et al (2006).

أجمعت مختلف الأبحاث ذات الصلة بمكافحة السلوك الانتهازيّ على أن كبح هذا السلوك والحدّ منه يمكن أن يتمّ من خلال أدوات الحوكمة الرّسميّة بشكل عقود وقواعد وإجراءات، إضافة إلى الحوكمة العلائقيّة الاجتماعيّة المتمثلة بجودة الاتّصال على مختلف المستويات بين الشّركاء المتحالّفين (Wohlgezogen and Zhelyazkov (2012). إلا أن فاعليّة هذه الأدوات وكفاءتها ترتبط بشكل ونوع السلوك الانتهازيّ الصّادر عن الشّريك، لأنّه وكما أشرنا سابقاً، هناك العديد من الأنواع والأشكال للسلوك الانتهازيّة تظهر تبعاً لنوع التحالف الإستراتيجيّ وشكّله بين الشّركاء. ولعل أكثر أشكال السلوك الانتهازيّة انتشاراً هو ما يدعى بالتلاعب الإستراتيجيّ والتّخصيص المعرّف، ويرتكز مدى فاعلية أدوات الحوكمة الرّسميّة والحوكمة العلائقيّة في مكافحة السلوك الانتهازيّ يرتكز في الأساس على الشّكل الذي تتّم مكافحته لذلك السلوك (Rosenberger and Eisenhardt (2008).

تقترح الأدبيات عدّة آليات لتنشيط السلوك الانتهازي بين الشركاء تبعاً لمراحل دورة حياة التحالف، ففي المراحل التكوينية لدورة حياة التحالف يعدّ إنشاء آليات حماية خاصّة أمراً بالغ الأهمية، وقد تشمل هذه الآليات المثبّطة ومثاله اختيار شركاء ذوي نزعة انتهازيّة منخفضة، والقيام باستثمارات متبادلة ذات خصوصيّة مهمّة إضافة إلى المواءمة بين أهداف الشركاء المتحالفين مع بعضهم البعض (Malhotra and Lumineau 2011). ومع الأهميّة البالغة لتلك الأدوات إلا أن إصباغ الطابع الرسمي في العلاقات البيئية في المراحل التكوينية يعتبر من أهمّ تلك الأدوات، وذلك لما تساعد به في توجيه سلوك الشريك ورقابته إضافة إلى المواءمة بين أنشطة الشركاء، انتهاء بتعزيز التفاهم المتبادل بين الشركاء والذي يدعى بصناعة الحواس التنظيميّة بين الشركاء (Malhotra and Lumineau 2011). مع أنّ أدبيات التحالف قد عززت وأكدت الدور الفاعل لآليات الحوكمة الرسميّة في ردع السلوكات الانتهازيّة في المراحل التكوينية إلا أن البعض قد شكك في دور الحراسة الآمنة التي تقدّمها تلك الأدوات في مواجهة تلك السلوكات الانتهازيّة، ذلك لأن الاتفاقيّات التي تتم في تلك المراحل المبكرة والمجهودات الكبيرة التي تستهلكها سواء على المستوى التنظيمي أو على مستوى استهلاك الموارد إلا أنها قد تكون غير مكتملة وغير قابلة للتنفيذ بالكامل (WALTER et al 2015). على هذه الخلفية جادل العلماء أنّ المستويات العالية من إصباغ الطابع الرسمي قد ترتبط إيجابياً إيجابياً مع السلوكات الانتهازيّة وليس بصورة سلبية، والحجة في ذلك أنّ الرقابة العالية وآليات التحكم المبالغ فيها في هذه المرحلة لا تنتج المزيد من السلوكات الانتهازيّة في حدّ ذاتها، ولكنها تزيد ببساطة من فرص الشركاء في اكتشاف مثل هذه السلوكات. بعبارة أخرى قد يؤدي إصباغ الطابع الرسمي إلى زيادة حساسيّة الشركاء تجاه الانتهازيّة المتصورّة أو الحقيقيّة. واستكمالاً لما سبق أثبتت الدراسات أنه في المراحل التشغيليّة لدورة حياة التحالف قد تؤدي المستويات العالية من آليات الحوكمة الرسميّة إلى فشل وظيفة التحكم نظراً لما قد تقوم به من إضعاف دافع الشريك المتعاون معه، فمثل هذه الآليات تعمل على تصدير مشاعر التقييد لاستقلاليتهم وإشارة إلى عدم الثقة بالنسبة إلى الشريك المتعاون معه، وهذا ما يقود الشركاء إلى السعي وراء أهداف أنانيّة بدلاً من الأهداف المشتركة (WALTER et al 2015). فمثلاً إذا فرض فترات زمنيّة مؤقتة غير مرنة لإنجاز مهامّ معيّنة، فإن ذلك قد يبيّن في نفوس العاملين في التحالف شعوراً بأنه مسيطر عليهم مبالغاً فيه وهذا قد يؤدي بهم إلى تجاهل مثل تلك القيود، وهذا ما يشكل أحد أنواع السلوكات الانتهازيّة ضمناً. إضافة إلى أن آليات الحوكمة الرسميّة بما تقوم عليه من تحديد مسبق للأهداف قد يدفع الأطراف إلى إدعائها بتحقيق تلك الأهداف، وهذا ما قد يحفز بشكل غير مقصود السلوك غير الأخلاقي لديهم (Schweitzer et al 2004). ومن زاوية أخرى من الممكن أن يسئ الشركاء تفسير سلوكات بعضهم البعض في التحالفات التي يغلب عليها مستويات عالية من آليات الحوكمة الرسميّة، وهذا ما يدعى بالفشل في وظيفة صناعة الأحاسيس التي تقوم بها تلك الآليات.

وذلك مردّه إلى أن آليات الحوكمة الرّسميّة المبالغ بها التي قد تظهر من الشّريك وهي من وجهة نظره أمرٌ مهمٌ في سبيل تسيير أمور العمل قد يحسبها الشّريك الآخر على أنها حالة من التشكيك، بمعنى آخر ظهور حالة من تصوّرات التّباعّد في المسافة الاجتماعيّة وإشارات عدم ثقة (blatt 2009). وفي حال حصول أيّ تغييرات بيئية تستلزم تعديّل ما في آلية العمل ونصوص العقود فإنّ الشّركة التي تضغط من أجل التعديل والتّكيف مع الظروف الجديدة قد تفسر إصرار الشّريك على التّرتيب الأصلي على أنه سلوك أنانيّ انتهازيّ.

على صعيد آخر طالما تمّ اقتراح الحوكمة العلائقيّة كبديل لإصباغ الطّابع الرّسميّ المتمثّل في أدوات الحوكمة الرّسميّة، وذلك نظراً لما تتمتع به الحوكمة العلائقيّة من سدّ للثّغرات والنّقص الحتميّ للتّرتيبات الرّسميّة. إنّ الحوكمة العلائقيّة بما تتمّاز به من آليات مرنة وفعّالة وذات تكاليف معقولة مقارنةً بالحوكمة الرّسميّة، وسيلة مهمّة لتحقيق التّعاون والتّنسيق في التّحالفات، وهذا ما يسهم في ظهور مناخ من التّواصل المفتوح في كافّة أنواع التّحالفات (Agarwal et al 2010). وفي السياق نفسه أمكن القول إنّ البحث التّعاوني بين الشّركاء يتطلّب منهم أن يزودوا بعضهم البعض باستمرار بمعلومات مفصلة ذات تأثير مباشر في تعزيز الاتّصال المفتوح الذي يحفز الدّفق المستمرّ للمعلومات بين الأطراف ويتيح أيضاً تهيؤ كافّة السّبل اللّازمة لدعم كافّة أنماط التعلّم الداخليّ بين الشّركاء (Zeng and Chen 2003). وعلى صعيد آخر فإنّ الاتّصال المفتوح يسهم في دعم الشّركاء لبعضهم البعض ويؤشّر إلى الالتزام والاهتمام بالتّعاون الدائم فيما بينهم، إضافة إلى أنه يقلّل من تكاليف التّنسيق ويعزّز التّعاون من خلال الإقناع الأخلاقي وتطوير هويّة المجموعة وترسيخ الوثوقية فيما بينها، ثمّ زيادة جودة الاتّصال (WALTER et al 2015).

إنّ التّواصل الفعّال المفتوح بين الشّركاء يساعد على تحسين الاستجابة لظروف عدم اليقين التي قد تكون محيطيّة بيئية عمل التّحالف، وهذه الاستجابة قد تشمل إصباغ الطّابع الدّاخلي أو تعويم ثقافة تنظيمية داخلية على أنشطة الشّركاء أو إعادة التّفاوض التّعاقدية، إلا أنه لسوء الحظّ قد يؤدّي نقص الموارد والخبرة إلى منع العديد من المشاريع التقانيّة من استخدام هذه الخيارات في الشراكات المستمرة (Ariño et al 2008). واستكمالاً لما سبق إنّ التّواصل المفتوح بين الشّركاء شرط لازم ولكن غير كافٍ في إطار القضاء على السلوكيات الانتهازية، فالتّواصل المفتوح بين الشّركاء يحتاج إلى أن يتصف بالجودة، إن جودة الاتّصال ولا يمكن أن تأتي بشكل اعتباطيّ عشوائيّ، إنّ توافر الجودة في الاتّصال يتطلّب استثمارات مشتركة من قبل الشّركاء وهذا ما يستغرق وقتاً لتطويره (WALTER et al 2015).

ويعتقد الباحث أنه يمكن القول إنّ جودة الاتّصال بين الشّركاء يمكن أن تكون بمثابة ضمانة إضافية تردع السلوك الانتهازيّ وترسخ الأركان السليمة لأيّ تحالف. إضافة إلى ذلك، فإنّ جودة التّواصل في حال

توافرها تساعد بشكل جوهري في الوصول إلى حالات تنبؤ وتوقع دقيقة فيما يتصل بالمستقبل والتغيرات واردة الحصول ضمنه، ذلك لأن الاضطرابات غير المتوقعة في حال وقوعها قد تؤدي إلى إضعاف فاعلية آليات الحوكمة الرسمية وتزعزع استقرار التحالف، وعليه فإن في مثل هذه الحالات تأتي جودة الاتصال المفتوح لتحافظ على الثقة في الشركاء وتطمئن كل شريك أن الشريك الآخر يتصرف وسيصرف بحسن نية ولن يستغل بشكل انتهازي غياب الضمانات التي توفرها آليات الحوكمة الرسمية. وبناء عليه يمكن القول إن التواصل الفعال بين الشركاء يمنع سلسلة خطيرة من ردود الأفعال الانتهازية واردة الحدوث بين شركاء التحالف في مثل تلك الديناميكيات البيئية العالية.

ما زال النقاش الأكاديمي فيما إذا كانت الحوكمة الرسمية والحوكمة العلائقية لهما دور المكمل لبعضهما البعض أو دور البديل أو يضعف أحدهما الآخر. إلا أن آليات الحوكمة العلائقية تخفف من التأثيرات السلبية لآليات الحوكمة الرسمية في السلوك الانتهازي لسببين (Poppo et al 2010). أولاً، آليات الحوكمة العلائقية تعوض عن الآثار المحبطة لإضعاف الطابع المرتبط بآليات الحوكمة الرسمية. طالما تم اقتراح أن المخاوف العلائقية يمكن أن تخفف من الرغبة في التصرف بشكل انتهازي. إضافة إلى أن آليات الحوكمة العلائقية تعزز المخاوف العلائقية من خلال استحضار دعم الشريك ومن خلال الإشارة إلى الالتزام بتعاون طويل الأمد. وبالمثل تم اقتراح أنه في العلاقات التي تتسم بالتعاطف والوفاء والتعاون، فإن التكاليف الأخلاقية لسوء السلوك تزيد فتمنع الانتهازية (Poppo et al 2010). هذا بالإضافة إلى العديد من الأبحاث التي أوجدت أن العناصر العلائقية، من حيث العقود الاجتماعية على المستوى الجزئي، تحمي من الآثار المحتملة للسلوك الانتهازي. ثانياً، تقلل جودة آليات الحوكمة العلائقية من مخاطر سوء الفهم الضار الذي قد ينشأ عن استخدام آليات الحوكمة الرسمية. عامة، يمكن أن تؤدي صعوبة تفسير سلوك الشريك بشكل صحيح إلى الشك والشك في عدم الثقة (Jap et al 2013).

وهنا يعتقد الباحث أنه يمكن بسهولة أن يسيء الآخر إلى تفسير طلب أحد الشركاء لإنشاء ضمانات هيكلية واسعة النطاق، على أنه علامة على عدم الثقة. يمكن أن يحدث سوء فهم آخر إذا فشلت إحدى الشركات في تلبية المتطلبات المحددة في الاتفاقات المشتركة، واشتبه الطرف الآخر، بسبب هذا الفشل، في التصرف بشكل انتهازي. إذا كانت جودة آليات الحوكمة العلائقية منخفضة للغاية لتوضيح الموقف، فإن السلوك الانتقامي نتيجة محتملة، وقد تتدهور الشراكة إلى حلقة مفرغة من الإجراءات الانتهازية من قبل كلا الشريكين. على النقيض من ذلك، إذا كانت جودة آليات الحوكمة العلائقية عالية، يمكن للشركاء توضيح الموقف وإعادة تهيئة مناخ من السلوك التعاوني.

ولا يفوتنا أن ننوه إلى أن أشكال السلوك الانتهازي لها دور أساسي في مدى فاعلية الآليات المثبّطة له، نحن هنا نجادل نناقش تختلف قوّة تأثير آليات الحوكمة الرّسميّة والحوكمة العلائقيّة تبعاً لشكل السلوك الانتهازي، سواء على مستوى التّلاعب الإستراتيجي وتخصيص المعرفة. قد تكون التّأثيرات المختلفة ناجمة عن آليتين. أولاً، نظراً لأنّ كلا النوعين من السلوك الانتهازي يختلفان من حيث القصدية والخطورة والتبادلية، فإنهما يختلفان في احتمالية تحمّل الضحية وتكاليفهما المحتملة (Jap et al (2013). التّلاعب الإستراتيجي متعمّد ويلاحظ صراحة السلوك غير الأخلاقي. ويكون مخططاً في الأغلب له منذ فترة طويلة ويميل إلى أن يكون له عواقب وخيمة على الضحية. من الواضح أن الجاني يركز على تعظيم الفوائد الفرديّة على حساب الشّريك. نظراً لأنّ العلاج المباشر لسوء السلوك الجسيم يبدو صعباً، فمن المرجّح أن يكون التّلاعب الإستراتيجي بمثابة "كسر للصّفقة"، والذي، إذا تمّ اكتشافه، يؤدي إلى إنهاء مبكر للتّحالف (Jap et al (2013). لذلك، يبدو من المعقول افتراض أنّ التّلاعب الإستراتيجي يمثّل عادة فرصة عالية المخاطر. على النقيض من ذلك، يمكن أن يتخذ تخصيص المعرفة شكل محاولات مقصودة وعلنية للتغلّب على الشّريك، ولكن يمكن أيضاً فهمه على أنه ناشئ عن تداعيات غير مقصودة للمعرفة تحدث دون نيّة إداريّة على المستويات التشغيليّة، ومثاله. يتبادل مهندسو كلا الشّريكين المعلومات بحالة من الحرية. تحالفات البحث والتّطوير تؤدّي إلى مثل هذه التداعيات لأنّ إيجاد التّوازن الصحيح لتقاسم المعرفة والحماية أمر صعب (Jap et al (2013). ويتمّ تعويض ضحيّة تخصيص المعرفة في الأغلب من خلال التعلّم الخاصّ بها، إما من خلال التداعيات الثنائية أو محاولاتهم الخاصّة لاستيعاب معرفة الشّريك الداخلي. على حين أن عواقب تخصيص المعرفة للتّحالف قد تعتمد على تصوّرات المنشودة من الشّريك، لذلك فنحن نفترض تخصيص المعرفة، ونظراً لأنّه قد يكون غير مقصود أو متبادل، ويمثّل في الغالب انتهازيّة منخفضة المخاطر. ثانياً، إنّ الشّراكات التي تتسم بالانسجام والتّفاهم المتبادل تؤدّي إلى أشكال معتدلة من الانتهازيّة ولكنها لا تؤدّي إلى أشكال قويّة. في مثل هذه الشّراكات، يميل الطّرف الانتهازيّ إلى الإقبال على التفكير الأخلاقي المرن لتبرير السلوك الانتهازيّ المعتدل (Sampson (2004).

أبعد من هذه الخلفية، تقترح الأبحاث أن الرّوابط الإيجابيّة بين إلقاء آليات الحوكمة الرّسميّة والسلوك الانتهازيّ أقوى لتخصيص المعرفة منه للتّلاعب الإستراتيجي. كما ذكرنا أعلاه، يمكن أن يقلل إضفاء آليات الحوكمة الرّسميّة من الالتزام أو يثير التّفاعل السلبيّ فيما بينهم، وهذا يؤدّي بالشّركاء إلى اتخاذ إجراءات لتحسين حالتهم بشكل غير مشروع (Vlaar et al (2007). يميل هذا الحافز للسلوك الانتهازيّ إلى تخصيص المعرفة بدلاً من التّلاعب الإستراتيجي لأنّ إضفاء الطّابع الرّسمي يدفع التعلّم المتداخل ويسهل اكتساب المعرفة الضمنيّة التي يصعب حمايتها، ومثاله. على حين أنّ إصباح الطّابع الرّسمي يمكن أن يزيد من إدراك السلوك

المشبهه بشكل عام، فمن المرجح أن يشك الشريك (أو يسيء فهمه) في تخصيص المعرفة أكثر من التلاعب الإستراتيجي. ويرجع ذلك إلى أن التعلم المتبادل، سواء أكان شرعياً أم غير شرعي، يكون في الأغلب متبادلاً وأن التبادلية في مثل هذه الحالة تجعل الانتهازيّة أكثر سهولة، وأكثر احتمالاً (Vlaar et al (2007). على النقيض من ذلك، فإن التلاعب الإستراتيجي أقل احتمالاً لأن اكتشافه قد يعطل التحالف وينطوي على تكاليف كبيرة لسمعة الشريك الانتهازي.

ويجدر بنا التطرق إلى أن جودة آليات الحوكمة العلائقية قد تردع السلوك الانتهازي. تقول الآن أن هذا التأثير أقوى للتلاعب الإستراتيجي منه لتخصيص المعرفة. تقلل آليات الحوكمة العلائقية ذات الجودة العالية من فرص العمل في بيئات عمل انتهازية من خلال خلق مناخ داعم وقائم على الثقة في التحالف ليزيد العائد من السلوك التعاوني مقابل السلوك الأناني (Wathne and Heide (2000). على حين أن العديد من شركاء التحالف قد يتخذون احتياطات للحفاظ على العلاقة الجيدة، فإن الاتصال المفتوح يعزز أيضاً تدفقات المعرفة المقصودة أو غير المقصودة، ثم خلق إمكانية أعلى لتخصيص المعرفة. يمكن لمناخ التواصل المفتوح أن يضلّل موظفين معينين على المستوى التشغيلي لمشاركة معلومات الملكية وتسويق المشاركة على أساس التبادلية المألوفة. وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث بأن الاتصالات غير الرسمية هي الدافع لنشر الابتكار بين الشركات. إضافة إلى ذلك، تتطلب جودة الاتصال استثمارات متبادلة من قبل الشركاء، فهي بمثابة حماية ضد الانتهازيّة (WALTER et al (2015). ومن المرجح أن تفكر الضحية في قيمة استثماراتها عند اتخاذ قرار بشأن الاستجابة المناسبة للسلوك الانتهازي. مثل هذا المنطق من حيث الكلفة والفائدة قد يقود العديد من الشركاء إلى تحمل أشكال معتدلة من الانتهازيّة. على النقيض من التلاعب الإستراتيجي، من الأسهل تبرير تخصيص المعرفة على أنه غير مقصود، وأقلّ شدة، و / أو متبادلاً، فيزيد من احتمال تحملها. قد يتوقع بعض الشركاء حدّ التسامح ويندمجون في تخصيص المعرفة، بغض النظر عن جودة الاتصال (WALTER et al (2015).

## ٢-٣-٩ علاقة السلوك الانتهازيّ بالتحالفات الاستشكافية والاستغلالية

يعتقد الباحث أن ظهور السلوكات الانتهازيّة بمختلف أشكالها يرتبط بالمقام الأول بالدافع وراء الميل نحو تشكيل التحالف بين الشركاء، فعندما تكون نواة التحالف إجراء الأنشطة الاستشكافية بين الشركاء فهذا يعني وجود العديد من عمليات الاستكشاف والتعلم بينهم، بمعنى آخر أن هذا التحالف العمليات الأساسية فيه

ستكون قائمة على التجريب والبحث عن أبدال جديدة والميل إلى المخاطرة، وإنَّ طبيعة هذه الأنشطة بمثابة بيئة خصبة لظهور مختلف أشكال السلوكيات الانتهازية وأنواعها المرتبطة باستغلال كتلة المعرفة الضمنية الجوهرية بصورة غير مشروعة. ومسوغ ظهور مثل تلك السلوكيات الانتهازية هو مقدار عدم اليقين والغموض الذي يخيم على التحالفات الاستكشافية، ذلك بسبب أن ذلك النوع من التحالفات يمتاز بأن كافة المكاسب والنتائج المرتبطة به تكون طويلة الأمد وغير مؤكدة، فالشريك قد يعتقد أنه من الأجدي له أن يستفيد من تلك المعارف بشكل انتهازي يضمن له بعض المكاسب والفوائد الفورية نظراً لأنه لا يوجد شيء مضمون ومؤكّد في المستقبل، وهذا ما يدفعه إلى إساءة التعامل مع هذه المعارف المتبادلة مع الشريك بشكل انتهازي. بمعنى آخر إن الغموض الإستراتيجي الذي يسيطر على التحالفات الاستكشافية يعيق تحديد اهداف ونتائج واضحة صحيحة وموثوقة، هذا ما يشعر الشركاء بحالة من الارتباك ونقص في السيطرة على تلك الأنشطة بمختلف مستوياتها، وهذا ما يساعد في ظهور مواقف سلبية تتمثل بمختلف أشكال السلوكيات الانتهازية. والميل نحو التركيز على السلوكيات التي تضمن مكاسب فورية على حساب النتائج الحاصلة على الأجل الطويل وهذا ما سيعيق بدوره الغاية الأساسية التي يجب أن ينصب عليها تركيز الحلفاء. من زاوية أخرى وبالنظر إلى ماهية وطبيعة تحالفات الاستكشاف، فإن مراقبة التقدم ونتائج الأداء تكون معقدة، لذلك فإن التركيز على إجراءات شريك التحالف وممارساته تكون عملية صعبة، نظراً لأنَّ تحالفات الاستكشاف تتطلب عموماً المشاركة المستمرة من قبل الشركاء والتنسيق عبر الحدود التنظيمية، لذلك فإن غياب أي شكل من أشكال الرقابة والتحكّم بين الشركاء سرعان ما يؤدي إلى ظهور سلوكيات انتهازية لمصلحة أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر. في السياق نفسه، فإن أي شريك يشتهه في أن شريكاً في التحالف يستوعب معلوماته وربما استخدامها بشكل انتهازي قد يحجب معلومات حساسة، وهذا يحفز الشريك الآخر على فعل الشيء نفسه.

بالمقابل فإن التحالفات الاستغلالية مقارنة بالتحالفات الاستكشافية تمتاز بأنها بمقدار أقل من الانحراف والتباين عن المعرفة الحالية تجاه المعرفة الحساسة الضمنية الجديدة، إن هذه الخاصية بمثابة أحد الأركان الداعمة لانخفاض احتمالية ظهور السلوكيات الانتهازية في مثل هذا النوع من التحالفات. استناداً إلى ذلك فإن النتائج والمكاسب القادمة من هذا النوع من التحالفات تكون فورية وقصيرة الأجل وهذا ما يسهم في التخفيف من ظهور السلوكيات الانتهازية، وهذا مرده إلى أن الأنشطة الاستغلالية تمتاز بأنها تتضمن قابلية التخطيط للوصول إلى أهداف واضحة صريحة وقابلة للقياس الكمي والزمني. ربطاً مع ما ورد أعلاه فإن هذا النوع من التحالفات وبالنتائج بغض النظر عن الأساليب والممارسات والإجراءات التي أدت إلى الوصول إلى النتائج، فإنها تعطي الشريك الحرية في اختيار أساليبه، وهذا يولد شعوراً إيجابياً لدى شريك التحالف

ويدعم اتباع أساليب مشروعة بعيدة كلّ البعد عن أيّ شكل من اشكال الغشّ أو الاستغلال أو الانتهازية. كما أن أحد المبررات لانخفاض احتمالية ظهور السلوكات الانتهازية في مثل هذا النوع من التحالفات هو أنها تركز في جوهرها على المعرفة الحالية العادية القائمة على الأنشطة الاعتيادية وهذا يجعل هذه التحالفات ذات علاقة عكسية مع ظهور السلوكات الانتهازية، لأنه وفي الأساس لا توجد تلك المكاسب او المزايا التنافسية غير العادية التي ستحصل جراء مثل هذا النوع من التحالفات.



وخلاصة الحديث عن السلوك الانتهازي في إطار التحالفات الإستراتيجية نرى هناك إجماعاً يرتبط بالعناصر المكونة لأي سلوك انتهازي تتمثل بالغش والخداع والمكر وتحقيق المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة لشركاء التحالف، وطالما نتناول السلوك الانتهازي ضمن إطار تحالفات بين شركات فهذا نحسب ذلك السلوك وأي شيء متصل به ذات طابع مؤسساتي أحادي الجانب. نتيجة لذلك فقد يأخذ السلوك الانتهازي العديد من الأشكال تبعاً لسياق التحالف ونوعه، فقد يظهر على شكل سلوكيات استجابية للظروف والسيئات التي قد تحصل في المستقبل، أو قد تكون على شكل سلوكيات استباقية لانطلاق دورة حياة التحالف. وهذا لا يعني أن أشكال السلوك الانتهازي تقتصر على ما سبق ذكره فقط، فمن وجهة نظر أخرى نجد أن السلوكيات الانتهازية قد تأخذ شكلاً صارخاً وفاضحاً أو شكلاً مشروعاً بغض النظر عن الفترة الزمنية التي يحصل فيها مرتكزاً بذلك على مختلف صيغ وأشكال الغش والتلاعب، ومما تجدر الإشارة له أن كلا النوعين السابقين لدى التعمق والتركيز في خصائصهما الدقيقة نجد أنه قد يتفرع عنها نوعين أحدهما سلبي والآخر إيجابي، لذا يمكن القول إن التوجهات السلبية للسلوكيات الانتهازية تكون بانتهاك المعايير المهنية والأخلاقية إنما ليس بشكل واضح وصريح، بمقابلة التوجهات الإيجابية للسلوكيات الانتهازية التي تكون بانتهاك المعايير المهنية والأخلاقية وبشكل واضح وصريح في وضوح النهار. وعلينا التنويه إلى إن مختلف أشكال السلوك الانتهازي التي تحدثنا عنها فيما ورد أعلاه لا تظهر بشكل اعتباطي عشوائي وإنما بالاستناد إلى العديد من المسببات المساعدة في ذلك، منها ما تم تصنيفه على أنه مسببات هيكلية تتنوع بين درجة خصوصية الأصول وعدم اليقين البيئي وطبيعة الاعتمادية التبعية وماهية آليات الحوكمة وضيق الوقت وهيكल الحوافز غير المنصف وقدرات الاتصال، ومنها ما تم تصنيفه على أنه مسببات سلوكية تتنوع بين تاريخ التعاون و التصورات المستقبلية عن التحالف و عدم اليقين في الشراكة و ضعف حل النزاع التعاوني. لا يفوتنا التنويه هنا إلى أن تلك المسببات سواء أكانت هيكلية أو سلوكية فإن لها أثراً ضاراً سواء على مستوى الأداء بمختلف أشكاله وعلى مستوى تقنيات التعلم التنظيمي وتبادل المعارف بالإضافة إلى تأثيرها في الميزة التنافسية التي قد تكون ثمرة التحالف. بالمقابل فإن العديد من الأبحاث أشارت إلى العديد من الآليات والوسائل التي قد تسهم في الحد من تلك الآثار الضارة، منها ما تم تصنيفه بأنه وسائل وأدوات رسمية (الحوكمة الرسمية) ومنها ما تم تصنيفه على أنه وسائل وأدوات غير رسمية (الحوكمة العلنية)، ومما يستدعي الوقوف عنده أن مدى ملائمة كل نوع من الأنواع آفة الذكر يتوقف إلى حد كبير على نوع التحالف والسيئات الحاصلة ضمن دورة حياة التحالف، إضافة إلى العديد من الاعتبارات الأخرى التي كنا قد تعرضنا

لها سابقاً، وعليه أمكن القول إن السلوكات الانتهازية مع خطورتها إلا أن الباحثين لم يوقفوا مكتوفي الأيدي حيال ذلك، بل أوجدوا العديد من الآليات والوسائل الكفيلة في ردع أي نوع وشكل من أشكال السلوكات الانتهازية التي من الممكن أن تضرّ بالتّحالفات الإستراتيجية .

## ٢-٤ المبحث الرابع: قوى التعلّم التنظيمي المدركة

٢-٤-١ تمهيد

٢-٤-٢ مفهوم التعلّم التنظيمي بين الشركات

٢-٤-٣ مفهوم قوى التعلّم التنظيمي المدركة

٢-٤-٤ أنواع قوى التعلّم التنظيمي المدركة

٢-٤-٥ خصائص قوى التعلّم التنظيمي المدركة

٢-٤-٦ أبعاد قوى التعلّم التنظيمي المدركة

٢-٤-٧ مزايا قوى التعلّم التنظيمي المدركة

٢-٤-٨ مساوئ قوى التعلّم التنظيمي المدركة

٢-٤-٩ تكامل قوى التعلّم التنظيمي المدركة في التحالفات الاستشكافية والاستغلالية

٢-٤-١٠ توازن قوى التعلّم التنظيمي المدركة في التحالفات الاستشكافية والاستغلالية

٢-٤-١١ الخلاصة

في السنوات الأخيرة، تم الاعتراف بأن التعلم التنظيمي الفعال وتوليد المعرفة لهما تأثير مهم في الابتكارات الناجحة في الشركات. نظرًا لأن أنشطة البحث والتطوير الخاصة بالشركات يتم تنظيمها بصورة متزايدة في سياق التحالفات بين العديد من المشاركين من خارج الشركة، فإن الابتكارات في تطوير المنتجات أو الخدمات قد يتم توليدها بشكل خاص خارج حدود الشركة الواحدة مع شركاء خارجيين ضمن سياق ما يدعى بالتحالفات (Lampela and Kärkkäinen, 2009). تتكون هذه التحالفات عادةً من أجزاء من عدة شركات مستقلة تعمل معاً ولكن في مواقع موزعة. لذلك يجب أن يكون أعضاء هذه التحالفات على اتصال دائم مع بعضهم البعض حتى يتمكنوا من تنسيق أنشطة الابتكار. يمثل هذا الشكل من التنظيم في الشبكات أو التحالفات تحدياً للمشاركين على المستويين التنظيمي والفردى لأسباب عديدة، لا سيما من وجهة نظر تكوين المعرفة والمشاركة (Gilsing and Nooteboom, 2006). إن إنشاء المعرفة وجمع المعلومات وأنشطة المشاركة داخل التحالفات لها أهمية كبيرة، لأنها تساعد الشركات على التعلم من بعضهم البعض. كما أن قدرات التعلم في المنظمة الواحدة لها أهمية حاسمة في استثمار المعرفة وترجمتها على شكل توليد ابتكارات. كما أن التعلم يمكن الشركات ومثاله من تجديد نفسها ومواكبة المنافسة. وقد يكون التعلم بهذا الشكل أسرع وأكثر فاعلية في التفوق على المنافسين الموجودين ضمن سوق العمل (Lane et al, 2001).

في السياق نفسه ومع ظهور مفهوم التعلم التنظيمي بين الشركات المتحالفة مع بعضها البعض بالتزامن مع نمو عدد الجهات المشاركة في التحالف وتسريع التغييرات في البيئة، أدى ذلك إلى زيادة تعقيد عملية الابتكار إلى حد كبير. وهذا أدى إلى زيادة الحاجة إلى التعلم الفعال. ومثاله في الصناعات التي يتم وصفها بأنها كثيفة المعلومات إلى حد كبير وحيث تكون التغييرات في بيئة التشغيل سريعة، يمكن أن تكون القدرة على التعلم بفعالية في التحالف مهمة للغاية (Polonsky and gupta, 2014). تم توسيع نظريات التعلم التنظيمي في هذا السياق لمناقشة التعلم التنظيمي بشكل خاص في إطار أوسع، بين العديد من الشركات والشبكات أو الشراكات التنظيمية. تعد قابلية تطبيق التعلم التنظيمي على المستوى المشترك بين الشركات نقطة انطلاق في هذا الفصل، على الرغم من أن عملية التعلم في البيئة المشتركة بين المنظمات والشبكات قد تكون أكثر تعقيداً ليطم إدارتها. فإنه يمكن اعتبار التعلم والتعلم بين الشركات في التحالفات وجهان لعملة واحدة، لذلك عموماً، فإن التعلم بين الشركات قد يحدث بين أي شركتين أو أكثر غير متحالفتين مع بعضهم البعض بالضرورة، ومثاله المنافسين أيضاً، بينما التعلم في التحالفات يحدث بين عدة مشاركين يعملون في شراكة رسمية إلى حد ما. ميزة أخرى في التعلم هي تعلم أحد الشركاء من الآخر (الشركاء)، أو أن الشركاء يبدعون

شيئاً جديداً معاً ويتعلمون شيئاً جديداً لهم جميعاً (Lampela and Kärkkäinen 2009). يقال إن التعلم معاً في تحالف التعلم المتبادل يكون أكثر فاعلية وأسرع من محاولة تعلم الشركة وحدها بشكل فردي، ويتيح أيضاً نتائج أسرع. لذا يمكن القول إن القدرة على التعلم جزء لا يتجزأ من الكفاءة الأساسية للشركات المبتكرة، وهذا يجعل من الصعب على الشركات الاعتماد على الكفاءات الداخلية كاملة. على صعيد آخر نوقش أن الشركات بحاجة إلى الاعتماد على مجموعة من عمليات الابتكار، سواء من حيث الاتساع أو العمق. وهذا ما يجعل الشركات ترغب في العمل مع شركاء لديهم معلومات متخصصة لا مانع لديهم في مشاركتها مع الغير بغية الحصول على مكاسب معينة. عليه فإن فكرة الاقتران مع الغير أو الاستعانة بمصادر خارجية بدأت الشركات تتبناها منذ فترة طويلة لمختلف أنواع الأنشطة من أجل اكتساب ميزة تنافسية. حيث أصبحت الاستعانة بمصادر خارجية هي القاعدة في العديد من أسواق الأعمال (Polonsky and gupta 2014). تمكن إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية للشركات من إيجاد قيمة وكفاءة من خلال تجميع الموارد وتبادل الخبرات والمعرفة. وتتطلب مثل هذه الإجراءات استثمارات تعاونية في الابتكار بالاستعانة بتقنيات التعلم التنظيمي بين الشركات، خاصة في مجال تطوير المنتجات الجديدة. وألقي الضوء على قضايا التعلم التنظيمي على نطاق واسع في إطار التحالفات الإستراتيجية من عدة نواحٍ، بما في ذلك دراسة كيف يوجد نقل المعرفة قيمة، وكيف تؤثر المعرفة في التعلم التنظيمي، وكيف تتحكم الأطراف الممثلة للمعرفة ببعضها البعض سواء في إطار التحالفات الاستشكافية أو الاستغلالية (Hald 2012). وفيما يلي سنعرض أهم القضايا المرتبطة بالتعلم التنظيمي ضمن سياق التحالفات الإستراتيجية.

## ٢-٤-٢ مفهوم التعلم التنظيمي بين الشركات

كثيراً ما يتم تشكيل التحالف بهدف تسهيل التعلم التنظيمي والحصول على معرفة جديدة من الشركات الشريكة. لقد عالج العلماء جوانب نقل المعرفة والتعلم البيئي في التحالفات وحددوا المصطلحات المعنية باستخدام العديد من النظريات المختلفة أو بالاعتماد على نتائج تجريبية مختلفة. وفيما يلي سنعرض أهم المفاهيم عن التعلم التنظيمي بين الشركات على النحو الآتي:

تتفق المفاهيم الأكثر شيوعاً على أن التعلم التنظيمي بين الشركات هو عملية الحصول على المعلومات ونشرها وتفسيرها واستخدامها وتخزينها داخل أو عبر المنظمات. تؤدي العملية إلى معرفة أو رؤى جديدة تؤثر في الإستراتيجيات التنظيمية. قد تتضمن أنواع المعلومات المفيدة التي يمكن مشاركتها بين الشركات، ومثاله، تعلم مهارات تقنية جديدة، وتعرف الأسواق الجديدة والعملاء وكيفية الوصول إليهم بفعالية، وتعرف

طرائق جديدة للتعامل مع عملية تطوير المنتج. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشمل التعلم بين الشركات تعرّف على الشركاء، مما يسمح للشركات بالاستجابة بشكل أكثر كفاءة لمتطلبات بعضها البعض -بالإضافة إلى متطلبات السوق- وهذا يؤدي إلى خلق العديد من المزايا التنافسية لكل الأطراف. إضافة إلى ذلك، فإن تعلم كيفية المشاركة -المهارات والإجراءات اللازمة لتعزيز الميزة التعاونية -يمكن، في حد ذاته، أن يكون مصدراً مهماً للميزة التنافسية (Mohr and Sengupta (2002).

في سياق آخر تم تعريف **عملية التعلم التنظيمي بين الشركات** بأنها عملية تبادل المعلومات وتشاركها بين الهياكل المشتركة للشركات مثل الشبكات، هذا ما يمكن الشركات من الاستفادة من التقنيات والمنتجات والأسواق التي قد تكتسبها والتي لا تكون داخل حدود الشركة وضمن مواردها الخاصة. إن هذا النوع من التعلم التنظيمي الذي قد يتم مع الجهات الخارجية في السوق قد يسهل عملية تسريع واستيعاب الشركات للمعرفة بشكلها الجديد، والمحولة من معرفة فردية إلى معرفة تنظيمية، ذلك من خلال تنقل الموظفين بين الشركات الحليفة لهم والعلاقات الشخصية غير الرسمية في سياق التعلم بين الشركات، إن تلك العلاقات الداعمة للتعلم التنظيمي تحصل عندما تتخرب الشركات في التحالفات، بحيث يكون هناك تفاعل على أساس منظم مع أعضاء التحالف، فهي تعلم المزيد من هذه الشركات واكتساب المعرفة في الأسواق والموارد والعملاء والإنتاج، إضافة إلى ذلك، كجزء من عملية التفاعل التعاوني، يمكن للشركات معرفة المزيد عن منافسيهم بما في ذلك نقاط القوة والضعف (Ding and akoorie (2016).

تصف نظرية شبكة التعلم **التعلم التنظيمي بين الشركات** بأنه ذلك النشاط الاجتماعي الذي ينشأ عندما يحتك العاملون مع بعضهم البعض ويطورون المعايير والأفكار والقيم والمعتقدات وفق صيغة تشاركية رسمية تجمع فيما بين الشركات التي يتبعون لها، حيث يؤدي العاملون دوراً مهماً في إنتاج السلع والخدمات داخل الشركات وفيما بينها، وعليه فهم = بمثابة الفاعلين في عملية التعلم التنظيمي. بالتوازي مع ذلك تتفاعل الشركات مع بعضها البعض، حيث يشمل هذا التفاعل إنشاء سياسات التعلم وتطوير وتنفيذ برامج التعلم، وعليه يمكن القول إن تلك الشركات تمثل (عمليات التعلم التنظيمي). الركيزة الأخيرة وفق مفهوم التعلم التنظيمي بين الشركات هذا هي (هياكل التعلم) وهي أنماط تميز عمليات التعلم داخل الشركة وتنتج عن المشاركة المتكررة للشركة في أنشطة التعلم. بعبارة أخرى، وفق هذا المنظور يُنظر إلى الشركات على أنها كيانات ديناميكية تنشأ من تفاعلات الجهات الفاعلة أثناء عمليات التعلم (Melo and beck (2015).

من وجهة نظر أخرى يمكن القول إن **التعلم التنظيمي بين الشركات** هو الحصول على وجهات النظر الجديدة من المصادر الخارجية التي يمكن أن توفر رؤى قوية. ومن الأمثلة النموذجية لذلك المقارنة المعيارية،

التي تشير إلى تضمين الأفكار من الشركات الأخرى. يتضمن البحث عن أفضل الممارسات التي تهدف إلى استنباط توصيات بناءً على مقارنات مدروسة مع الشركات الأخرى. حيث يقدم الشركاء مصدراً آخر للأفكار لأنهم خبراء فيما يفعلونه. وهنا تجدر الإشارة إلى أن قابلية التعلم تتوقف على ملائمة بيئة الشركاء للتعلم، فيكون أعضاء الشركات منفتحين على النقد أو وتبادل الخبرات والمعارف Basten and Haamann (2018).

## ٢-٤-٣ مفهوم قوى التعلم التنظيمي المدركة

وفق نظرية قوة المساومة يشير التعريف الكلاسيكي للقوة ضمن إطار التحالفات بين الشركاء على أنها أي قوة تؤدي إلى سلوك لم يكن ليحدث لو لم تكن تلك القوة موجودة (Bacharach and Lawler (1980). انطلاقاً من هذا المفهوم يرى أنصار هذه النظرية أن الشريك صاحب السلطة يسعى إلى الوصول إلى أهدافه من خلال قواعد موضوعية مثل الإكراه والمكافأة والشرعية بالإضافة إلى قواعد شخصية يضعها بنفسه، مع الاستعانة بقواعد ذات ممارسات متصلة بقدراته بدوره كخبير ومحتك في مجاله (Hao, (2018). ربطاً مع هذا المفهوم فإن عدم التوازن في القوى بين الشركاء المتحالفين لها دور أساس في التحكم بمختلف أنشطة التعلم التنظيمي بسبب حاجة الشريك الأضعف لها، ومثاله توافر البدائل والموارد الحرجة لدى الشريك المهيمن ورغبة الشريك الضعيف في الاعتماد على تلك الموارد والاستفادة منها سيخلق حالة من عدم التوازن بأشكال مختلفة وتأثيرات متنوعة تسهم في تكوين قوى بينية بشكل واضح في العلاقات بين هؤلاء الشركاء تؤثر في تحفيز الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بحسب ما تقتضيه المصلحة الفردية للشريك المهيمن (Luo (2006). إن هذه القوى البينية تتعلق بمدى قيام الشريك بفرض قرارات على بقية الشركاء من أجل تحديد كيفية تأثير القوة البينية بشكل واضح في أداء العلاقات غير المتكافئة، سواء كانت تلك التأثيرات البينية ناتجة عن جوانب رسمية أو غير رسمية للسلطة (Perrons (2009).

ولا يفوتنا التعرض إلى أنه في إطار التحالفات يمكن أن تجمع الشركة الواحدة الداخلة ضمن إطار التحالفات الإستراتيجية أنواعاً مختلفة من القوى عند ممارسة التأثير في دورة حياة التحالفات، وهذا يوضح أن هذه القوى أداة تحفيزية معززة تجعل الشريك الذي يمتلكها ذا مزايا تحكمية بتوجيه أنشطة التعلم التنظيمي ضمن أفنية معينة ترتبط بالمعرفة الضمنية والسطحية (Hao, (2018). بمعنى أن قوى التعلم التنظيمي المدركة تمارس تأثيراً في الأنشطة المتصلة بكتلة المعارف الخاصة بالشركاء بطرائق عديدة قد تكون طرقاً توازنية أو تكاملية بحسب سياق التحالف وظروفه. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لو بحثنا بشكل أكثر تعمقاً بتأثيرات تلك القوى

في سياق التحالفات الإستراتيجية، نجد الأشكال التوازنية والتكاملية قد تغير اتجاهات الأنشطة الاستشكافية والاستغلالية بحسب مصلحة الشريك المهيمن الذي يمتلكها. لذلك فإن هذه القوى تضيف ركناً أساسياً في فهم ميكانيكيات التعلم التنظيمي بين الشركات المتحالفة مع بعضها البعض من خلال الكشف متى يمكن أن تكون آليات التعلم التنظيمي مدفوعة نحو الأنشطة الاستشكافية وكيف يمكن أن تكون مدفوعة نحو الأنشطة الاستغلالية استناداً إلى غايات ومصالح الشريك المهيمن في التحالف (Elking et al (2017).

من وجهة نظر أخرى تم تناول مفهوم قوى التعلم التنظيمي المدركة بناء على مدخل نظرية الاعتماد على الموارد إلى أنها مجموعة الترتيبات المتبادلة التي تساعد في إدارة الترابط بين الشركاء المتحالفين وتؤدي بدورها إلى تعظيم الأداء حسب مصلحة الشريك المهيمن، إن نظرية الاعتماد على الموارد تركز على كيفية استفادة الشركاء المهيمنين في التحالف من المعرفة المتداخلة وتعزيز التعلم مستفيدة من حالة عدم التكافؤ الموجودة بين الشركاء (Howard (2016. وهذا يعني احتساب عدم التكافؤ بين الشركاء أو وجود التبعية تجاه الشريك المهيمن شرطاً مسبقاً ولازماً في تحفيز أنشطة التعلم التنظيمي في تلك البيئات التحالفية Drees and Heugens (2013).

استناداً إلى ما سبق، يعتقد الباحث أن قوى التعلم التنظيمي المدركة هي عبارة عن السلطة القسرية وغير القسرية التي يتمتع بها الشريك المهيمن في إطار التحالف، والتي بموجبها يعمل على فرض قراراته على مختلف الأصعدة والمستويات على بقية الشركاء في سياقات التحالف، إضافة إلى امكانيته في التدخل في أنشطة الشركاء وتوجيهها بحسب ما يشاء ضمن سياق التحالف، بمعنى أن الشريك المهيمن قد تتنوع ممارساته بين ممارسات قسرية تدخلية تحكمية ربما تكون أحد جوانبها العقوبات المفروضة على الشريك الضعيف، وبين ممارسات توجيهية غير مباشرة أو غير قسرية قائمة على المكافأة والتحفيز الإيجابي.

## ٢-٤-٤ أنواع قوى التعلم التنظيمي المدركة

أجمعت مختلف الأبحاث المتصلة بالتعلم التنظيمي في إطار التحالفات الإستراتيجية على وجود نوعين من القوة، وهما القوة المدفوعة بالموقع والقوة المدفوعة بالقدرات. فقد يحصل الشريك على القوة المدفوعة بالموقع عندما يصل إلى اتفاقيات عمل رسمية ويستفيد من موقعه المتميز في مثل هذه العلاقات الرسمية لإنفاذ قراراته على بقية الشركاء، وقد يحصل الشريك على القوة المدفوعة بالقدرات التي تمثل تأثيرات غير رسمية على الشركاء إذا كان يمتلك موارد أو قدرات معينة (Elking et al (2017).



تشير القوة المدفوعة بالموقع إلى القدرة على استحضار تغيير بناء على موقع يتمتع بالاستحقاقات التي تم منحها بموجب اتفاقيات عمل رسمية، لذلك فإن مفهوم هذه القوة مرتبط بالمكافآت والعقوبات التي تشبه القوة الموضعية على المستوى الفردي. في السياق نفسه تم تعريف القوة المدفوعة بالموقع على أنها القدرة التي تنشأ من حصول الشركة على عقود رسمية مع أحد الجهات والتي ينتج عنها علاقة هيمنة تجاه بقية الشركات الموجودة ضمن التحالف (Hao, (2018). بمعنى آخر توضح القوة المدفوعة بالموقع القدرة على تنفيذ القرارات من خلال الدفاع عن المزايا الموضعية التي تمنحها اتفاقات العمل الرسمية. فمن خلال الموقف الإستراتيجي الذي يتمتع به الشريك المهيمن يمكنه ان يضمن السيطرة على التعزيزات والتحكم بها (المكافأة او العقوبة) التي توجه سلوك الشركاء لاحقاً (Brusoni and Prencipe (2006). وبهذا المعنى فإن أي شركة صغيرة تدرك ما تمتلكه القوة المدفوعة بالموقع من تأثيرات جوهرية فإنها قد تضطر قسرياً إلى القيام بالأنشطة التي يشير اليها الشريك المهيمن الممتلك لتلك القوة، وبذلك تعتبر القوة المدفوعة بالموقع بمثابة قوة دفع قسرية تتحكم بأنشطة التعلم المتصلة بالشركاء الصغار. يضاف على ذلك فإن القوة المدفوعة بالموقع تمنح الشريك المهيمن امتيازاً في تصميم القواعد وآليات التعاون بين الشركاء إضافة إلى استخراج وتوزيع القيمة الناتجة من الدخول في التحالف بحسب ما تقتضيه مصلحة الشريك المهيمن بالتزامن مع التحكم بتدفق المعلومات وكتلة المعرفة بين الشركاء والتي يمكن أن تؤثر في طرائق دمج الشركاء في العلاقة (Howard (2016. ومثاله الشريك الذي يمتلك عقود حصرية في تخصص ما من قبل مؤسسات الدولة حتى إن كان ذات قدرات منخفضة فإنه يمتلك مزايا تمنحه القدرة على دمج وتوزيع الموارد بين الحلفاء الآخرين، وعليه فإن قوة الموقع في مثل هذه الحالات تصف كيف أن الشركاء يمكن التحكم بهم بالاستناد إلى الصفة التعاقدية التي حصل عليها الشريك المهيمن، وهذا ما يعني حصول ذلك الشريك على قوة موقع أدت إلى هيمنة في علاقة التحالف التي منحها له اتفاقيات العمل الرسمية (olsen et al (2014).

بالمقابل فإن القوة المدفوعة بالقدرة تعرف بأنها القدرة التي تنشأ من إمتلاك الشريك للخبرات والقدرة والتي تجعله صاحب سطوة ضمن الشركاء المتحالفين معه والتي ينشأ عنها علاقة هيمنة تجاه بقية الشركاء الموجودين ضمن التحالف (Hao, (2018). بهذا المعنى فإن القوة المدفوعة بالقدرة ترتبط بكافة الموارد التي تمتلكها الشركة سواء كانت موارد ملموسة او غير ملموسة بما في ذلك الأصول الملموسة وغير الملموس (Lin et al (2009). فمثلاً تتمتع شركة امازون بريادتها على منصة التسوق الخاصة بها عبر الانترنت، بينما تضمن التقنية والعلامة التجارية المميزة لشركة آبل أن يكون لها الأولوية في العلاقة مع أمازون عند بيع منتجاتها على تلك المنصة، وهذا يعود لأن المزايا القادمة من القدرات التي يمتلكها الشريك المهيمن يمكن أن يكون لها فائدة كبيرة على مستوى السياقات المتداخلة بين الشركاء في رفع مستوى قدراتهم التسويقية

والفنية، حيث إن مثل تلك القدرات تعتبر مميزة وفريدة من نوعها مثل المعرفة الفنية الضمنية التي قد تؤدي إلى براءات اختراع مهمة تؤدي إلى اختلال توازن القوى بين الشركاء (Hao, 2018) .. تسمح مثل هذه العلاقات مختلة التوازن للشركاء الصغار بالتعلم والنمو بالتزامن مع احتوائها على درجة منخفضة من الإكراه وعدم المرونة مقارنة بالقوة المدفوعة بالموقع. وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن القوة المدفوعة بالقدرات قد تجذب الشركات الصغيرة إلى القيام بأنشطة تلقائية من خلال التلميح الصادر عن الشريك المهيمن، هذا ما يعني أن القوة المدفوعة بالقدرة تعتبر بمثابة قوة سحب تجذب الشركات الصغيرة نحو الإستراتيجية التي يرغب بها الشريك المهيمن بشكل يعتبر مفيد لكليهما، ولعله من المفيد هنا ان نؤكد أن هذه القوة تلتقط قدراتها من الموارد والأصول التي يمتلكها الشريك المهيمن التي يمكن اعتبارها بمثابة سلطة غير رسمية على عكس القوة المدفوعة بالموقع (Casciaro, T., Piskorski (2005).

وتلخيصاً لما سبق يعتقد الباحث أن القوة المدفوعة بالموقع يمكن تعريفها بأنها تلك السلطة الرسمية التي يكتسبها الشريك جراء حصوله على عقود رسمية تجعله صاحب سطوة بمختلف السياقات التنظيمية المرتبطة بالتعامل مع الشركاء في التحالف، ويلاحظ أن هذه السلطة الرسمية المكتسبة يصدر عنها صبغة قسرية في أساليب التعامل مع الشركاء مرتكزة بذلك على مبدأ سياسية الثواب والعقاب، الأمر الذي يقضي بالقول إن هذه القوة يمكن تسميتها بقوة الإكراه نظراً لما تقوم عليه من فرض عقوبات في حال كانت توجه الشركاء غير مطابق تماماً لمصالح الشريك المهيمن فقط.

بالمقابل فإن القوة المدفوعة بالقدرات يمكن تعريفها بأنها السلطة غير الرسمية التي يتمتع بها الشريك لقاء امتلاكه مهارات وقدرات وموارد ملموسة وغير ملموسة تجعله متميزاً من أقرانه من الشركات وصاحب سطوة خصوصاً ضمن التعامل مع الشركاء في التحالف، ولعله من المفيد تأكيد أن هذه السلطة غير الرسمية التي تمتاز بها هذه القوة ينتج عنها قوى سحب ناعمة في أساليب التعامل مع الشركاء مرتكزة بذلك على مبدأ سياسة التلميح للشركاء الصغار يبتعد عن أي شكل من أشكال الإكراه، و علينا التنويه إلى أن التلميحات الصادرة عن هذه القوة ينتج عنها توجهات للشركاء الصغار تكون ذات فائدة لكافة الأطراف المهيمنة وغير المهيمنة.

## ٢-٤-٥ خصائص قوى التعلّم التنظيمي المدركة

أشار العلماء الباحثين في مجال القوى والسلطات المتداخلة ضمن دورة حياة التحالف إلى التعلّم التنظيمي المتداخل والناجم عن عدم التوازن والتماثل بين الشركات المتحالفة مع بعضها البعض من حيث السلطة (Lin et al (2009). وفيما يلي سنعرض خصائص كل من القوى المدفوعة بالموقف والقوة المدفوعة بالقدرات على النحو الآتي:

### خصائص القوة المدفوعة بالموقف:

**الخاصية التحكّمية:** وهذا يؤدي إلى القدرة التحكّمية في حال امتلاك أحد الشركاء قوة مدفوعة بالموقف، فإنه يمارس تأثيره في مختلف أنشطة التعلّم التنظيمي تجاه الشريك الأضعف (Howard et al (2016).

**الخاصية القسرية:** إن عدم التوازن في القوة بين الشركاء يمكن أن تتجم عنه تأثيرات ذات صبغة قسرية، ما يجعل الحليف أو الشريك الأضعف مضطراً إلى تبني أو تطوير الأنشطة المعرفية التي ليست من ضمن أولوياته والتي قد لا تعود عليه بفائدة جوهرية (Howard et al (2016).

**الخاصية التحفيزية الإيجابية:** لا بد من الإشارة هنا إلى أن جزءاً كبيراً من إذعان الشريك الصغير باتجاه الأنشطة المعرفية التي يريدها الشريك المهيمن يعود لأنّ القوة المدفوعة بالموقف تعتمد على التعزيزات الاقتصادية التي تحفز رغبة الشريك الصغير في الاستفادة من الدعم الآتي من ممتلكات الشريك المهيمن من الموارد المهمة، إضافة إلى القيمة التي يمتلكها والتي تسهم إلى حد كبير في دعم تلك الأنشطة المعرفية التي يقوم بها الشريك الصغير ويرغب بها هذا الشريك المهيمن (McEvily et al (2017).

**الخاصية التحفيزية السلبية:** بسبب رغبة الشريك الصغير في تجنب العقوبات التي قد يفرضها عليه الشريك المهيمن وهذا ما يعتبر بمثابة تحفيز سلبي تجاه الشريك الصغير، لذلك فإن القوة المدفوعة بالموقف تضطر ذلك الشريك إلى تعزيز التزامه ثم تحسين المعرفة الحالية أو البحث عن معرفة جديدة كلياً (Perrons (2009.

ومعناه أن قوى التعلّم التنظيمي المدفوعة بالموقع أو الموقف، لها القدرة على توجيه الأنشطة المعرفية إما في اتجاهات استغلالية وإما استكشافية. وقد أكدت مختلف الدراسات أن التزام الشريك الأضعف بالأنشطة المعرفية الاستغلالية يمكنه من اكتساب الصفة الشرعية على التزامه بما يمليه عليه الشريك المهيمن، بينما يؤدي التزام الشريك الأضعف بالأنشطة الاستكشافية وتوليد معرفة جديدة إلى تحسين موقفه التفاوضي عند المطالبة بمكافآت وتعزيزات اقتصادية (McEvily et al (2017).

## خصائص القوة المدفوعة بالقدرات:

خاصية الجذب: إن القوة المدفوعة بالقدرات تساعد على خلق جو ترغب فيه الشركات الصغيرة في الارتباط مع الشريك المهيمن للتعلم والنمو، هذا ما يعني إمكانية تلك القوة من جذب الشركات الصغيرة أو الأضعف نحو الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية. عملياً تتوقع الشركات الصغيرة عادة الحصول على دعم مكثف (ومثاله مساعدتها في تحديد أهدافها والتخطيط طويل الأجل وحل المشكلات التي تواجهها) من الشركاء المهيمنين، بحيث يمكن الاستفادة من موارد الشركاء وقدراتهم الخاصة في مختلف القضايا التي تعترض تلك الشركات الصغيرة (Lindenberg and foss (2011).

الخاصية غير الرسمية: إن القوة المدفوعة بالقدرات تعتبر بعيدة كل البعد عن القسرية والاكراه، ما يجعلها تتسبب بقدر أقل من المرونة العالية تجاه البحث عن المعرفة وتطويرها إضافة إلى تخفيض حالة الصراع بين الشركاء. وهذه القوة بسبب افتقارها إلى القسرية والاكراه والتعزيزات الاقتصادية تؤدي إلى إضعاف التفاعل بين شركاء التحالف وتعويم حالة من الالتزام المنخفض في العلاقة فيما بينهم، وهذا يقود إلى فشل أنشطة التعلم التنظيمي بنوعها (Hao, (2018).

ويعتقد الباحث أن مثل هذا التوقع من قبل الشركات الصغيرة يجذبهم نحو تعميق علاقاتهم مع شركائهم المهيمنين، ويعني تعزيز رغبتهم في تسريع وتيرة التعلم التنظيمي الموجه نحو الأنشطة الاستكشافية. على حين أن رغبة تلك الشركات في اكتساب ثقة الشركاء المهيمنين تتطلب منها تحفيز أساليب التعلم التنظيمي لديها والموجه نحو الأنشطة الاستغلالية. عطفاً على ما سبق يمكن القول إن القوى المدركة المدفوعة بالموقع والمدفوعة بالقدرات تعزز من استعداد الشركات الصغيرة نحو الأنشطة المترابطة، لتشكل سلوكياتهم نحو الاستكشاف والاستغلال.

استناداً إلى ورد أعلاه، لا يمكن القول إن قوى التعلم التنظيمي المدركة لها دور ذو تأثيرات إيجابية فقط، بل على العكس من ذلك إن تلك القوى قد تؤدي إلى تأثيرات ضارة على مستوى الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية. بشكل أكثر تحديداً والقوة المدفوعة بالموقع تقوم في جوهرها على الاكراه والقسرية، وهذا ما قد يتسبب في الصراع مع الشركاء الصغار وتوليد حالة من عدم الثقة، إضافة إلى ظهور حالة من المرونة العالية تجاه البحث عن المعرفة وتطويرها (Piskorski and Casciaro (2005).

يعتقد الباحث بإمكانية قوى التعلّم التنظيمي المدركة بنوعيتها المدفوعة بالموقع والمدفوعة بالقدرات على أحداث تأثيرات إيجابية وضارة في آن وأحد على مستوى الأنشطة الاستشكافية والاستغلالية، والجمع بين هذين النوعين من القوى أيضاً في آن وأحد قد يوفر لنا صورة أوضح في كيفية تأثيرها في الأنشطة الاستشكافية والاستغلالية، لأنّ هذا التفاعل بين هاتين القوتين سيحدث تأثيرات مهمة في إستراتيجيات التعلّم التنظيمي الحاصلة ضمن دورة حياة التحالف.

## ٢-٤-٦ أبعاد قوى التعلّم التنظيمي المدركة

أشرنا سابقاً إلى أن قوى التعلّم التنظيمي المدركة تشير إلى العوامل التي تؤثر في مدى إدراك الشركاء في التحالفات الإستراتيجية لنتائج التعلّم من تعاونهم. وفق (Wang et al (2021 ، هناك خمسة أبعاد لقوى التعلّم التنظيمي المدركة في التحالفات الإستراتيجية :

**قاعدة المعرفة المشتركة:** يعكس هذا البعد مدى مشاركة الشركاء للمعارف والخبرات والمهارات المشتركة التي تسهل التعلّم من خلال التعاون.

**الثقة والتواصل:** يرتبط هذا البعد بمستوى الثقة والتواصل بين الشركاء ، فيعزز تبادل المعرفة والإبداع المشترك.

**تكامل الموارد:** يشير هذا البعد إلى درجة تكامل موارد وقدرات الشركاء ، فيمكنهم من التعلّم من بعضهم البعض من خلال حلّ المشكلات والتجريب المشترك.

**القدرة الاستيعابية:** يرتبط هذا البعد بقدرة الشركاء على استيعاب المعارف والتقانات الجديدة، التي تعتمد على قاعدة المعرفة السابقة، والإجراءات التنظيمية، وجهود بناء القدرات الاستيعابية.

**حوكمة التحالف:** يشمل هذا البعد تصميم التحالف وإدارته، مثل مستوى إصباح الطابع الرسمي، والاكتمال التعاقدية، وآليات المراقبة، التي تؤثر في دوافع الشركاء وقدرتهم على التعلّم من بعضهم البعض.

## ٢-٤-٧ مزايا قوى التعلّم التنظيمي المدركة

يمكن لقوى التعلّم التنظيمي المدركة في التحالفات الإستراتيجية أن تعود بفوائد مختلفة على الشركات المشاركة. فيما يلي خمس فوائد لقوى التعلّم التنظيمي المدركة في التحالفات الإستراتيجية:

**الابتكار المعزز:** يمكن لقوى التعلّم المتصورة أن تسهل اكتساب المعرفة والتقنيات الجديدة واستيعابها، وهذا يؤدي إلى تطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة، فضلاً عن تحسين الموجود منها (Zhou, et al (2021).

**تحسين القدرة التنافسية:** من خلال الاستفادة من نقاط القوة والقدرات لبعضهم البعض، يمكن للشركاء في التحالفات الإستراتيجية تعزيز مركزهم التنافسي في السوق، وتوسيع قاعدة عملائهم، وتحسين كفاءتهم التشغيلية (Tseng & Lin, 2019).

**تقليل المخاطر:** يمكن لقوى التعلّم المتصورة أن تساعد الشركاء على مشاركة المخاطر وعدم اليقين، بالإضافة إلى الوصول إلى الموارد والقدرات التكميلية، فيقلل من اعتمادهم على مصدر واحد للإمداد أو التقنية (Kale & Singh, 2019).

**زيادة الشرعية:** من خلال التعاون مع الشركاء ذوي السمعة الطيبة وتبادل المعرفة والخبرة، يمكن للشركات تعزيز شرعيتها ومصداقيتها في أعين أصحاب المصلحة، مثل العملاء والمستثمرين والمنظمين (Le Roy et al (2019).

**التعلّم التنظيمي:** يمكن لقوى التعلّم المدركة أن تحفز التعلّم الفردي والجماعي داخل الشركات، فضلاً عن تعزيز ثقافة التعلّم التي تشجع التجريب والتفكير والتحسين المستمر (Van den Bosch et al (2015).

## ٢-٤-٨ مساوئ قوى التعلّم التنظيمي المدركة

ومع تأثيراتها الإيجابية فإنه من الممكن أن تأتي قوى التعلّم التنظيمي المدركة في التحالفات الإستراتيجية مع العديد من العيوب. فيما يلي خمسة منهم:

**تسرّب المعرفة:** قد تخاطر الشركات المتعاونة بتسريب المعرفة الملكية والملكية الفكرية لشركائها، وهذا قد يقلل من ميزتها التنافسية ويؤدي إلى سلوك انتهازي من قبل شركائها (Zhou, et al (2021).

**الصراع والتنافس:** يمكن لقوى التعلّم المدركة أن تثير التوتر والصراعات بين الشركاء، خاصة عندما يكون للشركاء أهداف وتوقعات وثقافات مختلفة، تؤدي إلى انهيار العلاقات والنزاعات القانونية (Tseng & Lin, 2019).

**الاعتماد:** قد يصبح الشركاء في التحالفات الإستراتيجية معتمدين إلى حد كبير على بعضهم البعض، خاصة عندما يمتلك أحد الشركاء موارد أو قدرات فريدة، تجعل من الصعب على الشركات الخروج من التحالف أو التفاوض على شروط مواتية (Kale & Singh, 2019).

**تحديات التكامل:** قد يكون دمج الثقافات والأنظمة والعمليات التنظيمية المختلفة أمراً صعباً ويستغرق وقتاً طويلاً، ويتطلب استثمارات كبيرة في آليات الاتصال والتنسيق والحوكمة (Le Roy, et al (2019).

**نتائج تعليمية محدودة:** قد لا تؤدي قوى التعلّم المدركة دائماً إلى نتائج تعليمية مهمة أو مزايا تنافسية، خاصة عندما يكون لدى الشركات قواعد معرفية متشابهة أو عندما يتم إعاقة التعلّم بسبب الحواجز المعرفية والاجتماعية، مثل مقاومة التغيير أو الاختلافات الثقافية (Van den Bosch et al (2015).

## ٢-٤-٩ التأثيرات التكاملية لقوى التعلّم التنظيمي المدركة في التحالفات الاستكشافية

تعرف التوليفة بين القوى المدركة على أنها توليفة تكاملية إذا حصل كلا النوعين من القوى المدركة على درجات عالية في التطبيق في الوقت ذاته، بمعنى أن التحالف الواحد يسود فيه هذين النوعين من القوى في آن واحد، ويجعل الشريك الصغير يخضع لتأثيرات قوى (الجذب والدفع) الموجهة والمؤثرة في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية والصادرة عن الشريك المهيمن (Hao, (2018).

وهنا يعتقد الباحث أن هذا يؤشر إلى أن القوة المدفوعة بالموقف والمدفوعة بالقدرات يمكن أن تكمل بعضها البعض بطرائق تعزز التأثيرات الإيجابية وتقلل من الآثار السلبية في السعي لاستكشاف المعرفة. إن التأثير التكميلي آنف الذكر يهتم بتعزيز كل وظيفة من وظائف القوى المدركة بنوعيتها (ال جذب والدفع) في تطوير مفاهيم جديدة.

على حين أن القوة المدركة المدفوعة بالقدرات تعمل كقوة جذب تحفز نحو اكتساب المعرفة الجديدة وتطويرها، فإن هذه الفائدة تتجاوز الوصول إلى المعرفة الجديدة من خلال ضبطها لكافة السياقات والظروف المرتبطة بالتحكم الموضوعي المرتبط بالقوى المدركة المدفوعة بالموقع. في الوقت نفسه فإن القوة المدركة المدفوعة بالموقع تضمن اتساق عملية اتخاذ القرارات والسلوكات بين الشركاء وتظهر نوعاً من الشرعية في مختلف التفاعلات بين الشركاء (Koka and Prescott, 2008). إن كل ما سبق سيبيث حالة انسجام في السلوك يقود إلى بيئة حاضنة للشركاء الصغار في إطار التعلم التنظيمي الاستكشافي، وهذا ما يعزز رغبة الشريك المهيمن باشتراك نفسه في الأنشطة المعرفية الاستكشافية التي يقوم بها الشركاء الصغار (Koka and Prescott, 2008).

إن هذه الإيجابيات التي نتجت عن القوة المدركة المدفوعة بالموقف ستؤدي إلى تعزيز (ال جذب) القوة المدركة المدفوعة بالقدرات في التوجه نحو أنشطة التعلم الاستكشافي. إضافة إلى ذلك فإن التحكم الموضوعي المتصور الناتج عن القوة المدركة المدفوعة بالموقف قد يؤدي إلى قيام الشركات الصغيرة بتعزيز المعرفة المشتركة حول إجراءات العمل والخبرات مع شريكها المهيمن، وهذا قد يكون مفيداً في تحفيز العملية التي من خلالها تقود القوة المدركة المدفوعة بالقدرات استكشاف تقنيات جديدة (Srikanth and Puranam, 2011).

بشكل مماثل، في حين أن القوة المدركة المدفوعة بالموقف تعزز التعلم التنظيمي الاستكشافي من خلال توفير التعزيزات الاقتصادية، فإنه يمكن تعظيم هذه الفوائد من خلال القوة المدفوعة بالقدرات. تعتمد القوة المدركة المدفوعة بالموقف على التعزيزات الاقتصادية لخلق سلوكات توسعية للشركاء الصغار، على حين تبني الشركاء الصغار لهذه السلوكات يعتمد إلى حد كبير على حجم تلك التعزيزات الاقتصادية ومدى الجدوى الناجمة منها. ربطاً مع ما سبق فهنا يأتي الدور التكميلي للقوة المدركة المدفوعة بالقدرات في عملية الجذب، حيث إنها تحفز الشركات الصغيرة في تبني تلك السلوكات التوسعية التي تحدثنا عنها سابقاً بشكل أكبر لتحمل مخاطر الاستكشاف في مجالات تقنية جديدة أو قطاعات سوقية غير مؤكدة (Rothaermel and Deeds, 2004).



وهنا يعتقد الباحث أن المسوّج المنطقي في ذلك هو أنّ الشّركات الصّغيرة تميل إلى التّحالف مع شركاء مهيمين لتعزّيز قدرتها على البحث والتّطوير (جذب)، ثمّ استكمال القوى الموضعية في سياق التّحالف تدفعها نحو البحث والتّطوير وبالتالي زيادة فرص الاستكشاف النّاجح. وعليه فإنّه ومن خلال الانخراط في علاقة حيث يتعايش نوعان من القوّة المدركة، يمكن للشّركاء الصّغار لقبول والامتثال للسيطرة الموضعية لأنّها تحصل على عوائد تتجاوز فوائد التعزيزات الاقتصادية، مما يزيد من احتمال ان تدفع القوّة المدركة المدفوعة بالموقف إلى تطوير تقنيات جديدة.

يشير هذا التّكامل أيضاً إلى التخفيف من التّأثيرات السلبية عند تطوير معرفة جديدة. كما ذكرنا سابقاً، يمكن ان تؤدّي القوّة المدفوعة بالموقف إلى مقاومة تعيق التعلّم التنظيمي بين الشّركاء. إنّ مصدر هذه المقاومة بسبب التوتر الذي قد يحدث نتيجة شعور الشّركاء الصّغار بعدم التّوازن بالفوائد العائدة عليهم مقارنة بالفوائد التي يكتسبها الشّريك المهيمن. وهنا يأتي دور القوّة المدفوعة بالقدرات لفتح بوابة تعزيز قدرة الشّركات الصّغيرة على التعلّم الاستكشافي، مما يقلل من عدم التّوازن في التّبادل العلائقي. ويعدّ تحولاً مهماً في موقف التّعاون يمكن ان يكون بمثابة المنعرج باتجاه الانغماس العميق للشّركاء الصّغار في أنشطة التعلّم. وفي الوقت نفسه، من المفترض ان يكون الشّريك المهيمن الذي يمتلك مزايا الموقف والقدرات موثقاً به في قيادة أنشطة التعلّم المشتركة، ذلك من اجل عدم المقاومة عند انشاء علاقات التعلّم المشترك واستخراج القيمة الناجمة عنه وتوزيعها. على حين أن القوّة التي يحركها الموقف تعتمد إلى حدّ كبير على الإكراه المتصوّر للمضّي قدماً في قيام الشّركات الصّغيرة بأنشطة التعلّم الاستكشافي، فإنّ القوّة المدفوعة بالقدرات يمكن ان تقلل من انطباع الإكراه عن طريق تعويم اساليبها اللينة غير الرسميّة ذات الصبغة البعيدة كل البعد عن القسرية عند التعامل مع الشّركاء (Hao, 2018).

في سياق آخر، فإنّ كلا النوعين من القوى المدركة يكمل كل منهما الآخر عند قيادة الأنشطة الاستغلالية. وبشكل أكثر تحديداً، يمكنهم تعزيز وظائف بعضهم البعض في التّأثير في التعلّم الاستغلالي للشّركات الصّغيرة. يمكن تعزيز القوّة المدفوعة بالقدرات على جذب الشّركات الصّغيرة نحو تحسين التقنيات الحالية من خلال القوّة التي يحركها الموقع لأنّ التعزيزات الاقتصادية تضمن اتّساق اتّخاذ القرارات والسلوكات وكذلك تحفيز معالجة المعرفة الداخلية (Dekker 2004).

بالمقابل يمكن تعزيز تأثير الدافع للقوّة المدفوعة بالموقع على السلوكات الاستغلالية للشّركات الصّغيرة من خلال القوّة المدفوعة بالقدرات لأنها تزيد من استعداد الشّركات الصّغيرة بشكل طوعي للتّربط مع الشّريك المهيمن. علاوة على ذلك، يرتبط التّكامل أيضاً بالتّخفيف من الآثار السلبية لبعضهم البعض. حيث يمكن

التخفيف من حدة النزاعات والصراعات المحتملة التي تسببها قوى الموقع بشكل كبير من خلال تأثيرات قوى القدرات لأنها بدورها تنقل العلاقة نحو الثقة المتبادلة والأجواء غير الرسمية Stettner and Lavie, (2014).

## ٢-٤-١٠ التأثيرات التوازنية لقوى التعلم التنظيمي المدركة في التحالفات الاستغلالية

تشير القوة المتوازنة التي يحركها الموقع والقوة المدفوعة بالقدرات إلى أن قوى السحب والدفع لها المستوى نفسه، مما يضمن أن كلا النوعين من القوى المدركة يمكن أن يلعبوا أدوارهم في تعزيز التعلم الاستكشافي للشركات الصغيرة. قد يرتبط التوازن فيما يخص القوى المدركة بتأسيس علاقة تحالف مستقرة، (Stettner and Lavie 2014).

قد يكون استكشاف المعرفة مدفوعاً بأحداث توازن بين القوة المدركة التي يحركها الموقف والقوة المدفوعة بالقدرة. يشير التأثير المتوازن إلى التوازن بين هذين الأمرين. يمكن بعد ذلك الاستفادة جيداً من الفوائد الناتجة من ذلك، مما يؤدي إلى وضع تعمل فيه كلتا القوتين كقوة دافعة للاستكشاف (Hao, 2018).

يتطلب الاستكشاف الناجح للمعرفة أن تقوم الشركة الصغيرة بإجراء بحث خارجي مستمر وأنشطة تجريبية داخلية. ومع ذلك، فإن الحالة غير المتوازنة لنوعي القوى المدركة قد تفشل في تعزيز الأنشطة الاستكشافية للشركات الصغيرة. عندما تكون القوة التي يحركها الموقع قوية وتكون القوة المدفوعة بالقدرات ضعيفة، فإن الشركات الصغيرة ستتحرك في الغالب من خلال التعزيزات الاقتصادية لشريكها المهيمن. نظراً لنقص القوة التي تحركها القدرات، فإن تركيز الشركات الصغيرة سيكون على السعي وراء المصالح قصيرة الأجل بدلاً من استكشاف المجالات التقنية غير المؤكدة. بعد ذلك، قد لا يكون الشريك الصغير على استعداد لإجراء استثمارات طويلة الأجل غير مؤكدة، ولكن يفضل الأنشطة التجريبية الداخلية ذات المخاطر المنخفضة والكفاءة العالية، وبالتالي طرد السلوكات الاستكشافية (Lavie and Rosenkopf 2006).

بالمقابل، إذا كانت القوة المدفوعة بالقدرات قوية وكانت القوة التي يحركها الموقع ضعيفة، فسيكون الدافع لإجراء أبحاث استكشافية للمعرفة منخفضاً، مصحوباً مع صعوبة في الاستثمار بشكل مستدام في السلوكات الاستكشافية بسبب الافتقار إلى المكافآت الاقتصادية. نظراً لأن المؤسسات الصغيرة عادة ما تكون ضعيفة في القدرات على إجراء الأبحاث الاستكشافية، فإنها ستحتاج إلى عوائد اقتصادية مستمرة لدعم عملياتها البحثية. وبالنظر إلى حالة ضعف القوة المدفوعة بالموقع، فقد لا تحصل الشركة الصغيرة على حوافز

اقتصادية كافية تجعلها قادرة على أن تحافظ على أنشطتها البحثية الاستكشافية على المدى الطويل. حتى لو تمكنت القوة القوية المدفوعة بالقدرات من جذب الشركات الصغيرة نحو البحث عن معرفة جديدة، فلن تكون طريقة مستدامة لدفع استكشاف المعرفة. وبسبب التعزيزات الاقتصادية المحدودة في تنسيق الإستراتيجيات والسلوكيات الداخلية، قد تختار الشركات الصغيرة استخدام المعرفة المكتسبة بطرائق تفيد نفسها بدلاً من علاقة التحالف، وهذا يؤدي إلى عدم التأثير في متابعة تجاوز الحدود (التآزر) (Enkel et al (2017).

إضافة إلى ذلك، فإن حالة عدم التوازن بين نوعي الطاقة قد تحرك الآثار الصّارة التي من المحتمل أن تؤثر في الاستكشاف. عندما تكون القوة المدفوعة بالموقع قوية وتكون القدرة المدفوعة بالقدرات ضعيفة، فقد تقلل القوة الأضعف من الاستكشاف بسبب القلق من النزاعات. على وجه التحديد، قد يؤدي عدم وجود تأثير السحب إلى زيادة احتمالية الخلافات لأن القوة المفرطة التي يحركها الموقع قد تؤدي إلى عدم الثقة والالتزام المنخفض (Adner and Kapoor (2010).

عندما تكون القوة التي يحركها الموقع ضعيفة والقوة المدفوعة بالقدرات قوية، يكون هناك خطر منخفض للنزاعات ولكن يتزامن ذلك أيضاً مع التزام منخفض بالعلاقة، ينبئ باستكشاف منخفض في العلاقة. في حالة عدم وجود مزايا موضوعية، يمكن توسيع التأثير الضار للالتزام بالعلاقة المنخفض لأن الشريك الصغير غير قادر على الحصول على عائدات اقتصادية كافية من العلاقة. وقد يقلل هذا بشكل كبير من دوافع الشركات الصغيرة للاستكشاف في مجالات تقانية أو مناطق سوق غير مؤكدة (Stettner and Lavie (2014).

على صعيد آخر، فإن القوة المتوازنة التي يحركها الموقف والقوة المدفوعة بالقدرات قد ترتبط بصورة إيجابية باستغلال المعرفة. كما ذكرنا أعلاه، تساعد القوى المدفوعة بالقدرة على تعزيز التبادل العلائقي الذي يشجع على اكتساب المعارف التكميلية، بينما تضمن القوى المدفوعة بالموقع أن تركز الشركات الصغيرة على مجال التقنية المحدد لتحسين المنتجات الحالية أو تجديدها أو تسويقها. إن تحقيق التوازن بين نوعي القوى هو تعزيز جو يمكن فيه إطلاق منافع كليهما وتخفيف القيود، دفع السلوكيات الاستغلالية للشركات الصغيرة في اتجاه خلق القيمة المشتركة (Adner and Kapoor (2010). بعد ذلك، يمكن أن يكون للشركات الصغيرة موقف إيجابي تجاه تنسيق الأنشطة المترابطة. يقود هذا الموقف الشركات الصغيرة إلى الاستثمار في تحسين جودة المنتج أو تقليل تكلفة الإنتاج، بهدف جعل علاقة التبادل أقوى.

بناءً على ما سبق، تستلزم علاقات التحالف غير المتكافئة اختلالاً جوهرياً في توازن القوة يتيح للشركاء المهيمنين الاستثمار فيه لإجبار الشركات الصغيرة لتوجيه أنشطة التعلم التنظيمي لديهم نحو الأنشطة الاستكشافية أو الاستغلالية بحسب مقتضيات الحاجة والمصالح الخاصة بهم. ومن هذا المنطلق فإن حقيقة القوة في إعدادات التحالف هي مفهوم متعدّد الأوجه سواء بامتلاك أصول ملموسة مفيدة، أو المعرفة الضمنية، أو مزايا مرتبطة بالموقع. فقد ترى الشركات الصغيرة فوائد مهمة قد تحصل عليها تأتي من عمليات التعلم التنظيمي الموجهة من طرف الشريك المهيمن. ويعني أن الدافع للشركات الصغيرة في اتباع خطى الشركاء المهيمنين والتعلم في مجالات معينة بسبب اعتماد تلك الشركات الصغيرة على قدرة الشركاء المهيمنين أو وضعهم في السوق. ويجدر بنا التطرق للفكرة القائلة بأنه في بعض الحالات قد يتم إجبار الشركات الصغيرة على تبني أنشطة تعلم استغلالية أو استكشافية ليست لها أولوية مهمة بالنسبة إليهم أو ذو فائدة. لذلك فإن مبادراتهم لإجراء الأنشطة الاستكشافية أو الاستغلالية يتم تحديدها من خلال القوى المحركة والمتحركة بمختلف علاقات التحالف. لذا يجب الأخذ بالحسبان أن مستوى الفوائد التي تجنيها تلك الشركات الصغيرة يتوقف أساساً على عملية التفاعل الحاصلة بين مختلف القوى مع بعضها البعض عند التأثير في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية. امتداداً لما سبق، نلاحظ أن مختلف السياقات في هذا الفصل تدرس قوى ثنائية القطب (الموقع-القدرة)، لأن مختلف الدراسات السابقة كانت قد اشارت إلى أن القوة أحادية الجانب تجاه الأنشطة الاستكشافية أو الاستغلالية قد تؤدي إلى العديد من الآثار السلبية. لذا فإن فحص التعلم التنظيمي بين الحلفاء من الأفضل والأشمل أن يتم تحويل وجهته من مصدر قوة وأحد إلى نظرة شاملة في كيفية الجمع بين مصادر القوة المختلفة في الوقت نفسه لتخفيف وتجنب الآثار السلبية واردة الحدوث. إن فحص التعلم التنظيمي بناءً على هذا النظرة الشاملة يعني التركيز في آن واحد على القوة المدفوعة بالموقف والقوة المدفوعة بالقدرة، سواء من حيث التكامل أو التوازن فيما بينهما. حيث يعتقد الباحث أن حالة التكامل أو التوازن فيما بين تلك القوى سيكون لها تأثيرات مختلفة على الاستكشاف مقابل الاستغلال. هذا يؤشر إلى أن المستويات النسبية لأنواع المختلفة من القوى سواء على مستوى التكامل أو التوازن سيحدّد كيفية التأثير في أنشطة التعلم التنظيمي بنوعها الاستكشافية والاستغلالية فيما بين الحلفاء.

## ٢-٥ المبحث الخامس: الأداء الابتكاريّ

٢-٥-١ تمهيد

٢-٥-٢ مفهوم الأداء الابتكاريّ

٢-٥-٣ أنواع الأداء الابتكاريّ

٢-٥-٤ محدّدات الأداء الابتكاريّ

٢-٥-٥ منافع الأداء الابتكاريّ

٢-٥-٦ عوائق الوصول إلى الأداء الابتكاريّ

٢-٥-٧ العلاقة بين التحالفات الاستشكافية والاستغلالية والأداء الابتكاريّ

٢-٥-٨ الخلاصة

في عالم اليوم، يعد الابتكار مصطلحاً جوهرياً في جميع مجالات أبحاث الأعمال. وبشكل أكثر تحديداً، يعد الأداء الابتكاريّ أمراً بالغ الأهمية للشركات لتحقيق أداء طويل الأجل وتأمين وجودها في سوق المنافسة. يشير الابتكار في الأغلب إلى تطوير تقنيات جديدة أو نشاطات تجريها، وتقوم بها أقسام البحث والتطوير. امتداداً لذلك فإن العاملين ضمن أي شركة يمكن اعتبارهم أحد أهم الأصول التي يتولد عنها الابتكار بمختلف أشكاله. يحقّق الباحثون بصورة متزايدة في مساهمة الموظفين كعامل دافع للأداء الابتكاريّ للشركات. لذا يمكن القول إن السلوكيات المبتكرة للعاملين هي حجر الزاوية ونقطة الانطلاق في ابتكار الشركات، والتي يمكن تحفيزها بواسطة إدارة الموارد البشرية لاكتساب مثل هذه المشاركة للعاملين في مختلف أشكال العمليات وأنواعها والأنشطة التي تقود إلى الأداء الابتكاريّ.

حتى الآن، تمّت دراسة مجموعة متنوعة من مفاهيم الأداء الابتكاريّ في مختلف السياقات. ومثاله، سلوكيّ العمل المبتكر والابتكار عالي المشاركة والابتكار الذي يحركه العامل. ولكن ضمن سياقات بحثنا سنعرض مدى تأثير الاتفاقيات التعاونية في خلق حالة ابتكار تقود بدورها إلى الأداء الابتكاريّ، وذلك باعتبار التحالفات الإستراتيجية أحد أنواع الاتفاقيات التعاونية التي تشكّل بيئة عمل خالقة للأفكار الجديدة المبتكرة. منبع ذلك مختلف الأدبيات الباحثة في مجال التحالفات الإستراتيجية التي أشارت إلى إمكانية اعتبار التحالفات بيئة خصبة محفزة وحاضنة للأفكار الجديدة التي تساعد في تبادلها وتطبيقها بين مجموعات العاملين التابعين للشركات المتحالفة مع بعضها.

إن مفهوم الابتكار في سياق التحالفات يرتكز في جوهره على تبادل المعرفة عبر كافة المستويات التنظيمية، سواء للأفكار المرتبطة بالخدمات والمنتجات أو عمليات جديدة ناشئة. هذا ما يؤشّر إلى أنّ الابتكار في سياق التحالفات حالة تمتد على كافة المستويات الدخلية للهيكل التنظيمية الخاصة بالشركاء المتحالفين مع بعضهم البعض من الأسفل إلى الأعلى، مروراً بكافة المستويات. بمعنى آخر فإن التحالفات الإستراتيجية لها دور جوهريّ في الوصول إلى حالة الأداء الابتكاريّ، تكمن الشركات من الوصول إلى المعرفة اللازمة والموارد المهمة الأخرى التي لا تمتلكها الشركة والتي تتمركز خارج حدودها التنظيمية والتي يمكن استخدامها لتعزيز قدراتها الابتكارية.

## ٢-٥-٢ مفهوم الأداء الابتكاري

تعددت مفاهيم الأداء الابتكاري بحسب السياق الواردة ضمنه، وفيما يلي سنستعرض أبرز المفاهيم المتصلة بذلك من خلال ما يلي:

تم تعريف الأداء الابتكاري بأنه الإنجازات الجديدة للشركات من حيث الأفكار والخدمات والمنتجات والعمليات والأنظمة الجديدة، التي يمكن قياسها بشكل واضح في سياق براءات الاختراع حيث يتم اخذ كل من الاعداد الأولية لبراءات الاختراع، واستشهادات البراءات كمقاييس فعلية. بمعنى آخر إنَّ الأداء الابتكاري يشير إلى النتائج التي تحقّقها الشركات من حيث الدرجة التي تقدّمها بالفعل للاختراعات في سوق، أي معدل إدخال منتجات جديدة أو أنظمة جديدة أو خدمات جديدة (Hagedoorn and Cloudt (2003).

كما تم تعريف الأداء الابتكاري ضمن سياق التحالفات الإستراتيجية بأنه مجموعة من المؤشرات الدالة على القدرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات والتي تقدّم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفاعلية للتحالف والتي تم التخطيط لها عند إنشاء التحالف (SÖZBİLİR, (2018).

من وجهة نظر ثانية فقد تم تعريف الأداء الابتكاري بأنه ممارسات عملية تكرارية مستمرة تقود لتطوير وإنتاج وتسويق المنتجات أو الخدمات والعمليات والحلول تتمثل في النهاية في إنجازات كأحد صور الأداء الابتكاري، والتي تكون كاستجابة لتصوّر الفرص الجديدة بالتزامن مع الاقتران بالنجاح التجاري الطموح. وهذا يشير إلى أن الأداء الابتكاري يتوفر على إنجازات جديدة تتبعها ابتكارات محسنة، وهذا ما يفسّر استخدام أنماط مختلفة في وصف درجة الحداثة في الابتكار (Saastamoinen et al (2018).

في السياق نفسه فقد تم تقديم مفهوم عن الأداء الابتكاري على أنه القدرة على تحويل مدخلات الابتكار إلى مخرجات، والقدرة على تحويل القدرة على الابتكار والجهد إلى مخرجات يمكن قياسها. ويجدر بنا هنا أن نتعرض لمفهوم القدرة على الابتكار التي تعرّف بأنها القدرة التنظيمية للابتكار والتي تحددها المهارات ونقاط القوة في البحث والتطوير، إضافة إلى الموارد الفريدة التي تملكها الشركة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وطرائق الإنتاج الأصلية والتقانة والعاملين ذوي الخبرة. وهذا يعني أن الأداء الابتكاري يمكن تلخيصه بأنه مزيج من الأصول والموارد (Rajapathirana and Hui (2018).

بالمقابل تم تعريف الأداء الابتكاري بأنه انحراف عن المعرفة الموجودة نحو معرفة جديدة، تتطلب هذه المعرفة قدرات يتم تطويرها في مختلف المجالات، وهو ضروري لتلبية متطلبات الزبائن والأسواق الجديدة

وتعزيز ادخال التقنية الجديدة في المنتجات والخدمات ومختلف العمليات الإنتاجية وغيرها Gonzalez and .de Melo, (2018)

## ٢-٥-٣ أنواع الأداء الابتكاري

تمّ تقديم العديد من التصنيفات والانواع المرتبطة بالأداء الابتكاري وذلك بالارتكاز على تخصص وسياق المجال الذي تعمل به الشركة، على النحو الآتي:

**الأداء الابتكاري على مستوى المنتجات:** يعرف بأنه مخرجات إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة إلى حد كبير فيما يرتبط بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة. يتضمن ذلك تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والمواد أو البرامج المدمجة أو سهولة الاستخدام أو الخصائص الوظيفية الأخرى. بمعنى أن ابتكار المنتجات يستخدم تقنيات ومعارف جديدة. لذلك فإنه يعتمد على استخدامات جديدة أو مجموعات من التقنيات والمعرفة الحالية. ولا يفوتنا التطرق إلى وجود علاقة بين ابتكار والتقانة. ذلك لأن التقانة تساهم في زيادة مستوى الإنتاج وخصائص المنتج وقيمة المنتج وخفض تكاليف المنتج. من جهة ثانية فإن ابتكار المنتج يجب أن يكون جديداً للعملاء من منظور العميل، ويجب أن يكون المنتج جديداً للشركة من منظور الشركة (2015) karabulut.

**الأداء الابتكاري على مستوى العمليات:** يعرف بأنه تنفيذ طريقة إنتاج، أو تغييرات كبيرة في تقنيات و / معدات و / برامج محدّدة، من أجل تقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع، وتحسين الجودة، وإنتاج أو توزيع منتجات جديدة أو محسنة، لزيادة الكفاءة أو مرونة النشاط الإنتاجي أو العرض وتقليل المخاطر على البيئة. بمعنى أن الأداء الابتكاري على مستوى العمليات هو جلب عناصر جديدة يتم إدخالها في الإنتاج. يتطلب الوصول إلى ذلك الأداء إعادة تعريف العمليات التي تقوم عليها الممارسات الإنتاجية للشركة وزيادة استخدام التقنيات المبتكرة. في هذا السياق، يتضمن ابتكار العمليات عملية تجارية تقترب من استخدام الابتكار في العمليات الرئيسية للشركة وتساعد على تقليل التكاليف أو الوقت لإنتاج سلعة أو خدمة (2018) Maier .

**الأداء الابتكاري على المستوى التسويقي:** يعرف بأنه تنفيذ طريقة تسويق جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تغليفه، أو وضع المنتج، أو ترويج المنتج أو التسعير، وهذا ما يؤدي إلى فتح أسواق جديدة وتلبية حاجات العملاء وينشط وضع المنتجات في السوق لزيادة المبيعات إضافة إلى زيادة الكفاءة. بمعنى أن الوصول إلى تحقيق أداء ابتكاري على المستوى التسويقي سيكون بالتزامن مع الوصول إلى أساليب



وتقنيات و أدوات جديدة من شأنها أداء دور جوهري في النجاح التنظيمي كله (karabulut 2015) . من جهة ثانية اتخذ تعريف الأداء الابتكاري على المستوى التسويقي نموذجاً جديداً لأن اتجاهات الأعمال التجارية العالمية قد حولت تدفق الأفكار المبتكرة جزئياً من المنتج إلى المستهلك. حيث يُعرّف الأداء الابتكاري على المستوى التسويقي بأنه التغييرات المهمة في التصميمات الجمالية، وتحسين تغليف المنتجات، ووسائل التسويق الجديدة، والتسعير الجديد وإستراتيجيات المبيعات (Quaye and Mensah 2017) .

**الأداء الابتكاري على المستوى التنظيمي:** طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. يمكن أن يؤدي إلى زيادة أداء المنظمة عن طريق تقليل التكاليف الإدارية أو تكاليف المعاملات، وتحسين الرضا في مكان العمل (وإنتاجية العمل)، والوصول إلى الأصول غير الملموسة (مثل المعرفة الخارجية) أو تقليل تكاليف التوريدات. ومما يرسّخ أهمية الابتكار التنظيمي هو أنه عند الوصول إلى أداء ابتكاري على المستوى التنظيمي فإن ذلك يعدّ نقطة البدء نحو الوصول إلى أنواع أخرى من الابتكارات. لذا نلاحظ أن هذا النوع من الابتكار يمكن أن يكون مرتبطاً بتنظيم المعرفة والوصول إلى المعرفة وإعداد قواعد بيانات جديدة. أيضاً، يمكن أن يكون مرتبطاً بتطوير النموذج التنظيمي لتشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار. إضافة إلى ذلك أن يكون مرتبطاً بدمج البحث والتطوير والتصنيع وهيكله الأنشطة التجارية (Steiber et al 2015).

مع بقائنا في أنواع الأداء الابتكاري نجد أن هناك تناولاً لهذه الأنواع من زاوية أخرى، حيث تمّ التفريق بين نوع يدعى أداء ابتكاري تدريجي ونوع يدعى أداء ابتكاري جذري. وفيما يلي سنعرض لهذين النوعين على النحو التالي:

**الأداء الابتكاري الجذري:** هو ذلك النوع من الأداء الذي تجسّد مخرجاته تقنيةً جديدةً تؤدّي إلى خلق معالم جديدة للسوق المستهدفة لم تكن موجودة سابقاً. وإن مخرجات هذا النوع من الأداء تخلق طلباً لم يكن مألوفاً بالنسبة إلى المستهلك سابقاً. إنّ هذا الطلب ينمّي صناعات جديدة مع منافسين جدد وشركات وقنوات توزيع وأنشطة تسويقية جديدة من خلال الاعتماد والانحراف عن المعرفة الحالية نحو معرفة جديدة جذرياً. ومما يجدر التنويه له أنّ مخرجات هذا النوع من الأداء الابتكاري تستلزم ممارسات وتقنيات ومعرفة تنظيمية لا تتماشى مع المهارات والقدرات التنظيمية الحالية. وهذا ما يؤدّي لاحقاً إلى مجموعة جديدة مختلفة من المبادئ العلمية التي تؤدّي إلى إعادة تعريف الصناعة من جديد، هذا ما يجبر الشركات على طرح مجموعة جديدة من الأسئلة من أجل الاستفادة واكتساب المهارات التقنية والتجارية اللازمة، إضافة إلى توظيف مناهج جديدة لحل المشكلات (Forés and Camisón 2016).

**الأداء الابتكاري التدريجي:** هو ذلك النوع من الأداء الذي تتمثل مخرجاته بمنتجات أو عمليات توفر مزايا أو تحسينات جديدة للمعرفة الحالية الموجودة. مخرجات هذا النوع من الأداء إلى تغييرات طفيفة في المنتجات والعمليات والخدمات الحالية. ويُذكر أن مخرجات الأداء الابتكاري التدريجي لا تستند إلى معرفة جديدة لكن ذلك لا يلغي أن هذا النوع من الأداء يتطلب مهارة وابتكار كبيرين على مختلف المستويات التنظيمية. إنما يركز ويستثمر في المعرفة الحالية من خلال إدخال بعض التحسينات البسيطة عليها بما يؤدي إلى تعظيم الفوائد والعوائد المتصلة بذلك (Forés and Camisón (2016).

## ٢-٥-٤ محدّدات الأداء الابتكاري

يمكن تصنيف العوامل التي تحدّد أداء الابتكار في الأعمال في ثلاث فئات عريضة: السياقية والتنظيمية والشخصية على النحو الآتي (Leiva and Sanchez (2018:

هناك طرائق مختلفة في المستوى السياقي لمحاولة فهم محدّدات الابتكار في الأعمال. الأول هو دراسة المناطق الجغرافية ذات التركيز العالي للشركات المبتكرة. تمّ فحصها من وجهات نظر مفاهيمية مختلفة مع عدد من العوامل التفسيرية، مثل العلاقات الاجتماعية، وخلق المعرفة الضمنية والحاجة إلى أن تكون الشركات أكثر مرونة وتنافسية في بيئات العولمة، وهذا يؤدي بهم إلى إنشاء تحالفات مع الشركات القريبة. النهج الثاني هو النظر في القدرة الابتكارية الوطنية، التي تُفهم على أنها القدرة (السياسية والاقتصادية) للأمة على إنتاج وتسويق التدفقات من التقنيات المبتكرة على المدى الطويل يتمّ تحديد هذه القدرة من خلال بنية تحتية مشتركة للابتكار (أي رأس المال البشري، والتمويل، والاستثمار في التعليم والتدريب، وحماية الملكية الفكرية، وما إلى ذلك). استمرّاراً لمنظور البيئة، هناك نهج آخر يتمثل في تحليل محدّدات الابتكار التي تنجم عن سياق معيّن مثل عوامل عدم اليقين والتعقيد والاضطراب البيئي والعلاقات أو التواصل مع تلك البيئة ورأس المال العلائقي.

المستوى الثاني لتحليل محدّدات الابتكار التنظيمي. في هذا الصدد، تمّ تحديد العديد من المحدّدات، مثل رأس المال الهيكلي، والقدرة على التنفيذ، وحجم الشركة، والمسار التقني، والإستراتيجية التشغيلية والتوجيه الريادي. في هذا المستوى من التحليل، يتمّ ربط أداء الابتكار بعدد من العوامل التنظيمية مثل التخصص، والتمايز الوظيفي، والاحتراف، والموقف الإداري تجاه التغيير والمعرفة الفنية.

**المستوى الثالث من التحليل شخصي.** في هذا الصدد، يمكن تصنيف العوامل الشخصية المحددة للابتكار في ثلاث فئات عامة بحسب أصلها: العوامل التي تنتج عن الفرد ومن بيئة العمل ومن البيئة الاجتماعية. بعض العوامل الناشئة عن الفرد على هذا النحو التي تم سردها كمحددات للابتكار هي كما يلي: الشخصية، وتوجه الأهداف، وقيم الفرد، المعرفة والدافع. فيما يتعلق ببيئة العمل، تختلف المحددات بين تعقيد العمل، وأهداف ومتطلبات الوظيفة والمكافآت. العوامل المرتبطة بالبيئة الاجتماعية هي القيادة والإشراف وتأثير العملاء والشبكات الاجتماعية أو جهات الاتصال.

من وجهة نظر ثانية فقد تم استعراض محددات الأداء الابتكاري في سياق أكثر تحديداً على النحو الآتي  
(Hee et al (2018):

### **رأس المال الفكري**

لقد حدد الباحثون أن رأس المال البشري في الشركات يساهم في الأداء الابتكاري، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المعرفة والمهارات والقدرات المتراكمة من رأس المال البشري يمكن دمجها مع المعرفة الآتية من المصادر الخارجية في تحقيق الأداء المبتكر للشركات. يمكن أن يكون رأس المال الفكري الذي يُنظر إليه على أنه أصل غير ملموس لشركة ما مصدراً إستراتيجياً لمخزون المعرفة الخاص المتكون في أنظمة التشغيل مع تخصصات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال. يساعد ذلك في النمو واكتساب أداء مستدام للشركة. برر الباحثون أيضاً أن رأس المال الفكري يمكن أن يؤثر فعلياً في الأداء الإبداعي بشكل إيجابي. لذلك، من الضروري للشركات بناء رأس مال فكري قوي وقادر يمكن أن يساهم في نجاح الأعمال بشكل مبتكر. في هذا السياق تم توكيد أن رأس المال الفكري هو إجمالي المهارات الفردية والمعرفة وقدرات الموارد البشرية للشركة في تكوين قاعدة أساسية معرفية أساسية لجودة الجهود الابتكارية الفردية. ويمكن أن يساهم رأس المال الفكري العالي بشكل كبير في أداء مبتكر أعلى. ويعتد الموظفون ذوو المستوى العالي من المتعلمين المساهمين رئيسيين في أداء الأعمال لأنهم في وضع متفوق لتوليد رأس المال الفكري الذي يمكن أن يكون ذا ميزة إضافية لأداء الأعمال المبتكر. لذلك، يُنظر إلى رأس المال الفكري على أنه أمر بالغ الأهمية للشركة لأنه يؤثر إيجابياً في الأداء الابتكاري.

## التوجه العام للسوق

بخلاف الموارد التي تملكها الشركة كعامل يساهم في ابتكار الأعمال، للثقافة التنظيمية دور مهم في إرساء القاعدة في الشركة لتكون موجّهة نحو السوق. العنصر الأكثر تأثيراً في الأعمال التجارية هو الفرص المتاحة في السوق التي تفتح الباب للشركة لاكتساب أعمال جديدة في المستقبل. في هذه الحالة، يمكن إنشاء أداء مبتكر لتلبية طلب السوق وجذب العملاء المحتملين مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. فيمكن أن يفرض هذا التوجه السوقي تأثيرات مفيدة في الأداء الابتكاري للشركات. ويستوجب الذكر أنه للاستثمار في تلك الفوائد ينبغي على فريق الإدارة تحديد حاجات العملاء وتوقعاتهم بدقة.

## القدرات التنظيمية

قدرات الشركة لها تأثير جوهري في أدائها الابتكاري. بغض النظر عن نوعية الموارد التي تمتلكها الشركات وكميتها، تحتاج الشركات إلى اكتساب قدرات معينة من أجل خلق قيم جديدة للمنتج أو الخدمات. تم اعتبار القدرة الاستيعابية كمساهم في التميز في الأعمال والأداء المبتكر حيث يُنظر إلى القدرة الداخلية على أنها مكملّة للتعاون الخارجي لتحقيق التوقعات المرتقبة. إن استخدام المعرفة الخارجية المكتسبة يتطلب قدرات تنظيمية لتوطينها واستيعابها، يليها تنفيذ رؤى ومعلومات جديدة مع قاعدة المعرفة الحالية. إذا أرادت الشركة الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها، فيجب أن تكون قادرة على معالجة المعلومات وتجسيدها في العمليات والمخرجات. تعرّف القدرة التنظيمية أيضاً بالقدرة الاستيعابية التي تكتسب المعلومات والمعرفة من العوامل الخارجية وتتكامل مع المعرفة الحالية لتوليد أفكار جديدة في العمل من أجل أداء أفضل. بخلاف المعرفة الرسمية المكتسبة، تعدّ المعرفة الضمنية أو المعرفة الخاصة بالشركة أيضاً مكوناً مهماً للابتكار من منظور القدرة الاستيعابية التي يتمّ تطويرها من خلال تراكم الخبرة والتجربة والتعلّم من خلال العملية. تمّ تبرير ذلك بأن الشركات ذات القدرة الاستيعابية الأعلى من المتوقع أن تعمل بشكل أفضل لأنها متصلة جيداً بشبكة المعرفة من أجل الابتكار. تعتمد قدرة الاستيعاب على قاعدة المعرفة الحالية والقدرات التنظيمية لهضم المعرفة والاستفادة منها داخلياً للتنفيذ المستقبلي. لذلك سيؤدي نقص أو عدم كفاية القدرات التنظيمية للشركة إلى إعاقة القدرة على تحديد الأفكار المحتملة من التفاعل مع مولّدات المعرفة الخارجية.

## ٢-٥-٥ منافع الأداء الابتكاري

نظراً للدور الجوهرى الذي يلعبه الابتكار في التنمية الاقتصادية والتقنية والصناعية، فقد حظي الابتكار بأهمية بالغة في حياة مختلف أشكال الشركات وأنواعها بسبب المنافع التي تتولد عنه، والتي سنستعرض العديد منها على سبيل المثال لا الحصر. إلا أنه قبل ذلك مما يستوجب الإشارة له أن مختلف الفوائد التي تكتسبها الشركات من الابتكار يتوقف إلى حد ما على تأثيرات الوساطة الإيجابية والسلبية التي يتم تعديلها بشكل إضافي بواسطة عوامل سياقية، ما يعني أن فوائد الابتكار تتوقف إلى حد كبير على السياق. وفيما يلي سنذكر بعض فوائد الابتكار على النحو الاتي (Rosenbusch et al (2011:

١. مع أن الشركات في الأغلب تواجه تحديات تتشمل بالقيود المفروضة على الموارد، إلا أن الابتكار يعتبر بمثابة طوق النجاة الذي يساعد تلك الشركات في التغلب على هذا العائق.
٢. والابتكار أحد أهم المصادر الرئيسية لنجاح التوجه الريادي للشركات على المدى الطويل.
٣. ويساعد الابتكار الشركات على إدخال وطرح منتجات وخدمات أو عمليات ونماذج أعمال مبتكرة تم تصميمها لتكون ذات جاذبية، وهذا يشكل أداة دعامة للتميز عن بقية المنافسين.
٤. وبسبب طرح منتجات وخدمات فريدة من نوعها، يساعد الابتكار الشركات على الحصول على ولاء العملاء بالنسبة إلى العلامة التجارية وانخفاض الحساسية السعرية تجاه تلك المنتجات والخدمات بسبب تقويمهم لمحتوى هذا الابتكار وقيمه العالية.
٥. وتعد خدمة المجالات المهمة بمنتجات مبتكرة مفيدة بشكل خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة من حيث الرشاقة التي تتمتع بها الشركات الصغيرة. تساعد كل هذه الفوائد التي تُعزى إلى الابتكار الشركات الصغيرة والمتوسطة على التنافس بنجاح مع الشركات الكبيرة التي يمكنها الاعتماد على قاعدة موارد أكبر بكثير من نظيراتها الأصغر. إلا أنه بالمقابل من خلال تقديم منتجات مبتكرة للغاية، يمكن للشركات الصغيرة تجنب المنافسة السعرية.
٦. وقد تخلق المنتجات المبتكرة طلباً جديداً متزايداً، فتسهل نمو الشركة. فالابتكار في هذه الحالة يعتبر للشركات الصغيرة والمتوسطة بمثابة حاجز عالي يمنع المنافسين من دخول السوق، وهذا يؤدي إلى تعزيز مكانة الشركة في الصناعة وتبوء موقع الريادة.
٧. تعتبر عملية تطوير المنتجات والخدمات التي تنجم عن الابتكار بمثابة قدرات ديناميكية خاصة تؤدي إلى الحصول على مزايا تنافسية من خلال تعزيز الموارد أو إعادة تركيبها أو إنشاءها ونشرها في إستراتيجيات خلق القيمة.

٨. يساعد الابتكار الشركات على تطوير قدراتها الاستيعابية التي تساعد على تحديد واستيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة المكتسبة.

إضافة لما ورد أعلاه فقد أضاف بعض الباحثين منافع أخرى للابتكار تمثلت على النحو الآتي **Luamba et al (2021)**:

١. يسهم استخدام الابتكار بمختلف أشكاله في الأعمال لكونه أمراً بالغ الأهمية في تعزيز عمليات الإنتاج والتسويق التي تعدّ ركائز أساسية في نمو الأعمال.
٢. يؤدي الابتكار إلى تطوير إستراتيجيات جديدة تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج والحفاظ على استمرارية العمل واستدامته.
٣. يؤدي الابتكار إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

## ٢-٥-٦ عوائق الوصول إلى الأداء الابتكاري

سيتم الآن النظر في ثلاثة عوائق بالنسبة إلى موضوعات أخرى تمّ تحديدها من مراجعة الأدبيات.

### معوّقات التكلفة العالية والتمويل

حواجز التكلفة والتمويل، بما في ذلك الافتقار إلى الأموال الداخلية، ونقص التمويل الخارجي، وارتفاع تكاليف الابتكار، ويمكن أن تؤثر في الابتكارات لأن الشركة محدودة في النفقات المطلوبة للبحث والتطوير والحصول على التقنيات، أو في المقابل، يمكن تجنب الابتكارات باهظة الثمن في الشركة بسبب صعوبات التمويل واسترداد الاستثمار (Pellegrino 2018). يمثل الابتكار مخاطر اقتصادية تتمثل في عدم استرداد الاستثمار عندما لا يستجيب السوق لتسويق المنتجات المبتكرة، تزداد هذه المشكلة في البلدان النامية، نظراً لوجود العديد من الحواجز المالية التي تحول دون العثور على تمويل للابتكار (Zanello et al. 2016). بهذه الطريقة، تؤثر الحواجز المالية تأثيراً سلبياً بشكل قوي في الشركات للاستثمار في الابتكار (Ghisetti et al. 2017)، وهذا يؤثر بصورة أساسية في مرحلة تصوّر الابتكار ويؤثر في احتمال تخلي الشركات عن مشاريع الابتكار. وجدت بعض الشركات التي لديها قدرة ابتكارية عالية وحواجز مالية لكنها تمكنت من التغلب على هذه الحواجز المالية وتحقيق الابتكار (Hottenrott and Peters 2012). يتم تفسير ذلك لأن الموارد المالية المستخدمة في نفقات أنشطة الابتكار توفر المعرفة وتطور القدرات في الشركة، ولكن يمكن تحقيق الابتكار

حتى الموارد المالية الشحيحة لأنه نتاج مزيج من العديد من الهيئات المعرفية التي تأتي من البحث والتطوير والمصادر الخارجية للمعلومات (Criscuolo et al. 2018).

### المعوقات المرتبطة بالمعرفة

تشمل حواجز المعرفة نقص الموظفين المؤهلين، ونقص المعلومات حول التقنية، ونقص الوصول إلى معلومات السوق، وصعوبة العثور على شركاء تعاون من أجل الابتكار. تقيد هذه قدرة الشركة على الابتكار لأن الابتكار يأتي بصورة أساسية من مورد المعرفة ويتطلب مهارات لإدارة المعرفة التي تؤدي إلى الابتكار (D'Este et al. 2012). تسعى الشركات التي لديها قيود في البحث والتطوير الداخلي إلى زيادة إمكاناتها الابتكارية من خلال التعاون الخارجي وتواجه حواجز في استيعاب المعرفة الخارجية في الأغلب (Thomä 2017). ترتبط حواجز المعرفة في البلدان النامية ببحث أقل شمولاً عن مصادر المعلومات الخارجية (Adeyeye et al. 2018). ويستوجب الذكر أن الابتكار يأتي من الجمع بين مجموعة جديدة من المعرفة من خلال الجمع بين المعرفة الداخلية مع المعرفة الخارجية المكتسبة من العلاقات المستمدة من المنافسين الآخرين في السوق. وعليه فإن الشركة التي تفقر إلى الموظفين المؤهلين أو معلومات السوق أو المعلومات التقنية لها حدود في الجمع بين المعرفة وتحقيق الابتكار (Amara et al. 2016). ويدعونا القول إن إدارة المعرفة، تتطلب من الشركات رأس مال بشري من حيث: الدراية، والتعلم، والقدرة التعليمية، حيث يوفر رأس المال البشري القدرة الاستيعابية، وهي القدرة على تحديد المعرفة الخارجية التي تصل إلى الشركة نتيجة تفاعلها مع الجهات الفاعلة الأخرى في السوق (González et al. 2016). من جهة ثانية، تتلقى الشركات معلومات السوق أساساً من العملاء والمستهلكين. يقدم العملاء معلومات عن حاجاتهم وخبراتهم مع المنتجات بما يسمح بالتعاون مع الجهات الفاعلة في السوق الخارجية مثل العملاء والموردين والمنافسين والاستشاريين بتدفق متزايد للمعرفة الخارجية للشركة (Kumar et al. 2017). لذا يعدّ التعاون من أجل الابتكار إجراءً إستراتيجياً بين المنظمات التي تسعى للحصول على حوافز ومزايا متبادلة (Arranz et al. 2019). ما يعني أنه يؤثر نقص التعاون بشكل أكبر في الشركات الصغيرة والمتوسطة بسبب محدودية مواردها البشرية والتقنية ومعرفتها (Strobel and Kratzer 2017). يضاف على ذلك تأثير نقص المعلومات المتصلة بالتقانة سلباً في الأداء المبتكر لأن الشركات لا تعرف التقنيات التي يمكنها تحسين عملياتها، مثل الإنتاج، بما في ذلك مصنع الإنتاج وتقنيات تطوير المنتج (Kumar et al. 2017).

## المعوقات المتصلة بالسوق

نقص الموارد وهيكل السوق عقبات خاصة للشركات، حيث يقيد ذلك في المعرفة والمهارات التنظيمية المطلوبة والخبرة في التقنيات المستخدمة، على حين أنّ هيكل السوق يمكن أن يفرض قيوداً على شكل منافسة، حجم الشركة وشروط ملائمة الابتكارات (D'Este et al. 2012). يمكن أن تمنع هذه العوامل الشركة من بدء الابتكار بالإضافة إلى تباطؤها في عملياتها الابتكارية (Pellegrino 2018). تعتبر العوائق بسبب تركيز السوق وخطر عدم تلبية الطلب من العوامل التي تمنع الشركات من المشاركة في تطوير الابتكارات (D'Este et al. 2012). تشمل حواجز السوق الأسواق التي تهيمن عليها الشركات القائمة وعدم اليقين في الطلب على المنتجات أو الخدمات المبتكرة، وهي حواجز تتعلق بهيكل السوق والطلب، والتي يمكن أن تؤثر أساساً في الشركات ذات الخبرة الأقل أو الشركات التي تعمل في أسواق مشبعة، وهذا يقيد الشركات بالتمويل وتطوير الابتكارات بسبب الصعوبات في استعادة الاستثمار في الابتكار (Pellegrino 2018).

## العوائق المتصلة بالإدارة والخصائص الشخصية

إنّ الافتقار إلى الخبرة الإدارية يعتبر من أهم الأسباب لفشل الوصول إلى أداء ابتكاري. يمكن أن يؤدي التصميم والمهارة والخبرة والحكم الجيد إلى نجاح العديد من المشاريع، على حين أنّ الإدارة السيئة أو غير المدربة أو قليلة الخبرة يمكن أن تدمر أي محاولة هادفة للوصول إلى الأداء الابتكاري. فمثلاً قد يؤدي نقص الخبرة في إجراء تحليل فعال لأداء المنافسين إضافة إلى الميل إلى عدم جمع بيانات كافية لهم إلى إحباط أي محاولة جاهدة للوصول إلى الأداء الابتكاري. إضافة إلى كل ما سبق، يعتبر التصميم على عدم أحداث تغييرات جذرية أو تدريجية من أهم العوامل المثيرة للقلق حيال عدم الوصول إلى أداء ابتكاري، وذلك سببه قد يكون النظرة المفرطة في التفاؤل التي يعاني منها المدراء تجاه أدائهم الحالي واعتقادهم أنّ الوضع الراهن لشركاتهم جيد ولا يحتاج أي تطوير أو تحسين (Larsen and Lewis 2007).

## ٢-٥-٧ العلاقة بين التحالفات الاستشكافية والاستغلالية والأداء الابتكاري

سعت مختلف الدراسات إلى إلقاء الضوء على العلاقة الوطيدة بين التحالفات الإستراتيجية بنوعها في الأداء الابتكاري. وتأييداً لذلك فإنّ نوع التحالف الإستراتيجي المعتمد له دور مهم في تفسير التباين الحاصل وفهمه في الأداء الابتكاري بمختلف مستوياته. وإذا كانت الشركات تسعى إلى التحالفات الداخلية بنوعها بهدف الوصول إلى أداء ابتكاري فهذا ينبغي عليها الأخذ بالحسبان العديد من العوامل الجوهرية المؤثرة في الوصول



إلى ذلك الهدف. فالممارسات والإستراتيجيات المتبعة في التحالفات الاستشكافية تختلف عما هو عليه في التحالفات الاستغلالية مع أن الهدف هو الوصول إلى مخرجات ابتكارية. امتدادا لما سبق ذكره فإنه من العوامل المهمة في هذا السياق مستوى تبادل المعرفة واستباقية التحالف والمدة الزمنية المرتبطة بدورة حياة التحالف والتي تختلف فيما إذا كان التحالف استكشافيا أو استغلالياً، والتي تؤثر إلى انحرافات جوهرية على مستوى الأداء الابتكاري الناجم عن عملية التحالف (Lichtenthaler, 2016). وفي السياق نفسه تؤكد الدراسات كيفية اختلاف تأثيرات كل من التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في كفاءة الأداء الابتكاري وذلك بالإستناد إلى العديد من السياقات المختلفة المتحكمة بالنتيجة السابقة. وعلى الرغم من التأثيرات الإيجابية للتحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري، إلا أنه من الضروري النظر بعمق أكثر واستنتاج أن التحالفات الاستشكافية والاستغلالية قد يختلف أحدهما من حيث قوة التأثير وطبيعته في الأداء الابتكاري. ما يدعم ذلك هو وجود العديد من المتغيرات البيئية التي قد تتوسط أو تعدل ذلك الأثر بين التحالفات الإستراتيجية في الأداء الابتكاري مثل إضطرابات السوق والإضطرابات التكنولوجية وعدم اليقين البيئي والديناميكية البيئية المرتفعة (Leung, 2013). وتماشيا مع ما تم ذكره بأثر كل من التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء، وكيف أن تلك التحالفات الاستشكافية والاستغلالية تعود بالفائدة المرجوة منها على الأداء في الأجل القصير والطويل. فهنا لا بد من إيضاح أن التحالفات الاستشكافية تؤدي إلى نمو في الأداء على المدى البعيد، من زاوية أخرى فإن التحالفات الاستغلالية لها تأثير إيجابي في الأداء على المدى القصير حيث إن تلك الآثار يمكن وصفها بأنها قد تتجلى بوفورات ومنافع مالية تأتي في مدة قصيرة. وتفسير ذلك أن التحالفات الاستشكافية قد تحتاج إلى بناء رأس مال علائقي لتبادل كتلة المعارف الجديدة بين شركاء التحالف وهذا قد يتطلب وقتاً أطول لتظهر نتائج ذلك التحالف في الأداء. على النقيض من ذلك فإن التحالفات الاستغلالية تركز في أساسها على تبادل المعارف الحالية القائمة على بعض الأنشطة الاعتيادية، ما يجعل تلك التحالفات الاستغلالية ذات أثر مباشر وسريع في مدة زمنية قصيرة (Kauppila, 2013).

## ٢-٥-٨ الخلاصة

مهما تعددت المناسبات التي نتحدث فيها عن الأداء الابتكاري، فإن الثابت الوحيد في ذلك، هو أنَّ الأداء الابتكاري هو أحد أهم المخرجات التي من الممكن أن تصل إليها الشركات، والذي يعتبر من أهم الغايات التي من أجلها تتبنى الشركات إستراتيجيات تعاونية بمختلف أشكالها. إن الأداء الابتكاري بمختلف أشكاله ومستوياته يكمن أن ينتج عن العديد من الممارسات والإستراتيجيات التي تتبناها الشركات، وتعتبر التحالفات البينية من أحد أهم الإستراتيجيات التي يتم الاستعانة بها للوصول إلى ذلك. وهنا يجدر القول إنَّ الأداء الابتكاري يكتسب أهميته لأنه يعكس صورة عن ماضي الشركة وحاضرها ويعطي مؤشرات عما ستكون عليه في المستقبل. ولعل أحد أهم المفاهيم الخاطئة عن الأداء الابتكاري في وجوب انعكاسه وترجمته إلى مؤشرات مالية تعكس المكاسب التي حصلت عليها الشركة. وفي الحقيقة كان هذا صحيحاً في فترة من فترات الماضي، إلا أنَّ النظرة الأكثر شمولية هو أنَّ إستراتيجية الأداء الابتكاري هي إستراتيجية طويلة الأمد تفيد الشركة ليس فقط على المستوى المالي فحسب، بل تتجاوز مكاسبها ذلك إلى إمكانية التنبؤ بالمستقبل واكساب الشركة توجهاً استباقياً تجاه كلِّ المتغيرات البيئية التي من الممكن ان تحصل في المستقبل. لذا يمكن القول إنَّ الأداء الابتكاري هو بمثابة أداة إستراتيجية قادرة على تجسيد أداء الشركة والانتقال بالشركة من مرحلة تقويم الأداء إلى مرحلة إدارة الأداء. حيث إن تلك الأداة تحاول إلقاء الضوء على مختلف جوانب الأداء بشكل شمولي وإستراتيجي.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

### ٣-١ تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار الميداني متمثلاً بمنهج الدراسة ومجتمعها والأدوات التي تم استخدامها. كما سيتم لاحقاً اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام التقنيات اللازمة لتحليل البيانات، وذلك بعد جمعها من خلال الاستبانة باعتماد مقياس ليكرت الخماسي.

سنعمل على اختبار الفرضيات من خلال تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية SEM باستخدام برنامج Smart PLS 4 وغيرها من الأدوات الإحصائية والأشكال التوضيحية بما يتناسب مع متطلبات الدراسة، بالإضافة إلى عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها مقارنةً بالدراسات السابقة.

### ٣-٢ أسلوب البحث وإجراءاته:

#### منهج البحث:

يعرف منهج البحث بأنه تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة عن الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية (دويدي ووحيد 2000).

وبالنظر إلى طبيعة البيانات التي يتعامل معها الباحث والمرتبطة بأراء أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة والمدراء التنفيذيين في تلك المشروعات وأهم المعلومات المراد استخراجها منها فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها بوصفها وتوضيح خصائصها، أما على الصعيد الكمي فيقوم بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (قاسم 1999).

وقد تمت متابعة حدوث المتغيرات في بيئتها كما هي، والاعتماد على مدى توافر معلومات ودراسات علمية وعملية في هذا المجال، أنجزت بمراجعة واسعة ومعقدة للدراسات السابقة. وكان من الممكن إجراء تحليل تفصيلي لدراسات الآخرين لإيجاد أساس علمي لهذه الدراسة وتطبيقها في المنظمات السورية. إن مجال البحث مصمم للحصول على معلومات وبيانات تفصيلية من أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة أو

المدير التنفيذي لتلك المشروعات في عينة الدّراسة للوصول إلى تحليل علمي يؤدي إلى نتائج عمليّة يمكن استخدامها على أرض الواقع.

## - مجتمّع البحث وعينته:

يتكون مجتمّع البحث من جميع المشروعات المتوسطة والصّغيرة المسجلة في هيئة تنمية المشروعات المتوسطة والصّغيرة في مدينة دمشق. قُدّر عدد المشروعات ب 960 مشروعاً متوسطاً وصغيراً مسجلاً لدى الهيئة في مختلف القطاعات (الزراعي-الصناعي-التجاري-الخدمي) بالاستناد إلى المعلومات الصادرة عن هيئة تنمية المشروعات الصّغيرة والمتوسطة لمدينة دمشق لعام 2023.

قام الباحث بتوزيع 960 استبانة لدى الهيئة الوطنية للمشروعات المتوسطة والصّغيرة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل لكافة المشاريع المسجلة لدى الهيئة استرد الباحث منها 600 استبانة، أي ما نسبته 62.5% من الاستبانات الموزعة، كما تمّ استبعاد 98 استبانة لأن تلك المشروعات لم تكن قد أجرت اتفاقيات تحالفية مع غيرها من الشّركات من قبل. وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تمّ اعتمادها 502 ، أي ما نسبته 52.2% من مجموع الاستبانات الموزعة، ونسبة 83.6% من الاستبانات المعادة إلى الباحث.

إن مجتمّع الدّراسة الذي تُطبّق الدّراسة عليه مجتمّع مجهول، إذ ليس في سورية هيئة رسميّة يتمّ فيها تسجيل الشّركات والمشروعات المتحالفة مع بعضها، ما يجعل إمكانية حصر مجتمّع الشّركات والمشروعات المتحالفة مع بعضها مستحيلاً، لذلك اتّبع منهج الحصر الشامل في جمع البيانات، ووُزعت الاستبانة عن طريق الهيئة المركزية الوطنية للمشروعات المتوسطة والصّغيرة للمشروعات المتوسطة والصّغيرة المسجلة لديهم. و افي مقدمة الاستبانة طُرِح السؤال التالي: هل سبق لشركتكم النّعاون/ أو التشارك/ أو النّحالف مع شركة أخرى؟

بناء على ذلك استطعنا تميّيز المشروعات التي سبق أن أجرت تحالفاً مع غيرها. ولأنّ المجتمّع مجهول يمكن أن يعتمد الحد الأدنى المقبول لحجم العينة على عوامل مختلفة مثل مستوى الدقة المطلوبة، ومستوى النّقة المطلوب، وتنوع المجتمّع. وتتمثّل إحدى الطرائق شائعة الاستخدام لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة في استخدام الصيغة التالية لحساب حجم العينة للنسبة:

$$n = [Z ^ 2 * p * (1-p)] / e ^ 2$$

حيث  $n$  هو حجم العينة المطلوب، و  $Z$  هي الدرجة  $Z$  لمستوى الثقة المطلوب (ومثاله، 1.96 لمستوى ثقة 95%)، و  $p$  هي النسبة المقدرة للمشروعات مع خاصية الاهتمام، و  $e$  هي هامش الخطأ المطلوب. لأن نسبة المشروعات المتوسطة والصغيرة التي تنخرط في تحالفات غير معروفة، فإن النهج المحافظ هو استخدام  $p = 0.5$ ، ما يؤدي إلى الحد الأقصى لحجم العينة. تعرّف هذه الطريقة عمومًا باسم "التباين الأقصى" Krejcie and morgan (1970).

باستخدام هذه الطريقة، يمكن تحديد الحد الأدنى المقبول لحجم العينة عن طريق إدخال مستوى الثقة المطلوب وهامش الخطأ في الصيغة وإيجاد قيمة  $n$ . ومثاله، بالنسبة إلى مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، سيكون الحد الأدنى لحجم العينة:

$$n = [ 1.96^2 * 0.5 * (1-0.5) ] / 0.05^2 = 384.16$$

بالقريب إلى أقرب عدد صحيح، سيكون الحد الأدنى المقبول لحجم العينة 385.

وهناك طريقة أخرى لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المقبول عندما يكون المجتمع غير معروف، وهو استخدام القاعدة العامة التي تقترح حجم عينة لا يقل عن 30. وتستند هذه القاعدة إلى نظرية الحدود المركزية التي تنص على أنه كلما زاد حجم العينة، اقترب توزيع العينات من المتوسط من التوزيع الطبيعي Fowler (2013).

وحجم العينة المطبق في هذه الدراسة 502 وهو أكبر من الحدود الدنيا الناتجة أعلاه في مختلف الطرائق، لذا يمكن أن نقوم بتعميم النتائج التي ستنتج لاحقاً بالإضافة لإمكانية التقدم بمقترح توصيات تتعلق بالمجتمع المدروس بناء على ما سيتم الحصول عليه من نتائج.

## - أدوات جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في البحث، وبالنظر إلى الدراسات السابقة، وجد الباحث أنّ الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الاستبانة" كونها أكثر الأدوات البحثية مناسبة للبحوث الإنسانية المسحية والاستطلاعية (قاسم 1999).

قام الباحث باستخدام تقنية الاستبانة في جمع البيانات الأولية، أما البيانات الثانوية فقد جمعت من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك لجمع مادة علمية خاصة بالإطار النظري للبحث.

## - أدوات البحث

بعد مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، قام باستخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات الأولية، قام بتصميم استبانة مكونة مما يلي:

**أولاً:** المعلومات الشخصية تتضمن: النوع الاجتماعي-العمر-المؤهل العلمي-تصنيف المشروع-عمر المشروع-مجال طبيعة عمل المشروع.

**ثانياً:** متغيرات البحث على الشكل التالي:

### التحالفات الاستشكافية والتحالفات الاستغلالية (Exogenous variables):

استبانة التحالف الاستشكافية Explorative alliance صممت لمعرفة مدى توافر النية الإستراتيجية نحو الاستشكاف في التركيز على التنقيب عن المعرفة الجديدة تماماً في المشروعات المتوسطة والصغيرة. وقد اعتمد هذا المقياس من قبل العديد من الباحثين Rothaermel and Deeds (2004), and Varadarajan and Cunningham (1995). وتتكون استبانة التحالف الاستشكافي من اقسام عدة تتوزع عليها عبارات الأبعاد المدرجة في الاستبانة. إن هذا النوع من التحالفات يتضمن 3 أبعاد هي (وظيفة التحالف -هيكل التحالف -سمة التحالف). وقد تم قياس كل بعد من الأبعاد السابقة ب 3 عبارات لكل نوع من أنواع التحالفات آنفة الذكر على حدة. وقياس الوظيفة لكل نوع من أنواع التحالف من خلال العناصر التي ركزت على أسباب الشركات للسعي إلى التحالف مثل تحقيق أهداف طويلة الأجل. كما تم قياس الهيكل من خلال عناصر مثل الرغبة في العمل مع شركاء جدد. وقياس السمة من خلال العناصر التي تشير إلى الخصائص التي كانت الشركة تبحث عنها في شريك التحالف مثل أوجه التشابه أو الاختلافات في الحجم والقدرات والهيكل التنظيمي (Leung et al (2015). أما استبانة التحالف الاستغلالي مُصمّم لقياس معرفة مدى بناء التحالفات على المعرفة الحالية وتلبية حاجات العملاء الحاليين He and Wong (2004), Kristal et al. (2010) and

Jansen et al (2006). وتتكون هذه الاستبانة من قسم وأحد يحوي أربع عبارات. تستعرض مدى تبني المبحوثين للمعرفة الحالية والتركيز عليها في تحالفاتهم.

### الضوابط الرسمية (Moderator variable):

استبانة الضوابط الرسمية Formal controls المعتمد في الأبحاث لقياس ضوابط النتائج والسلوك Dekker (2002), Kirsch et al (2004), Cardinal (2001), Cardinal et al (2004), and (2004). إن مقياس ضوابط النتائج يشمل ثلاثة عناصر لتحديد إلى أي مدى حددت الشركة نتائج التحالف ورصدت تحقيقها. بينما يتضمن مقياس ضوابط السلوك ثلاثة عناصر تشير إلى أي مدى يمثل الشريك للسلوكات والممارسات والمنهجيات والإجراءات التي وُضعت سابقاً عند إنشاء التحالف، أي تقييم مدى امتثال الشريك لما ذكر سابقاً Stouthuysena, (2017).

### السلوك الانتهازي (Moderator variable):

استبانة السلوك الانتهازي opportunistic behavior المستخدمة في الأبحاث المعتمدة من قبل Luo (2006), and Lu et al (2015). إن هذا المقياس يتضمن 6 عبارات لقياس السلوك الانتهازي لمعرفة مدى ميل الشركاء نحو مختلف صور السلوكات الانتهازية تجاه بعضهم.

### قوى التعلم التنظيمي المدركة (Moderator variable):

استبانة قوى التعلم التنظيمي المدركة Perceived organizational learning forces المستخدمة في الأبحاث المعتمدة من قبل Hao and feng, (2018). إن هذا المقياس يتضمن 7 عبارات، تفيد العبارات الأربع الأولى الدلالة على القوة المدفوعة بالموقع position-driven power وتعكس القوة القسرية المتصورة التي تمارسها الشركات المسيطرة تجاه حلفائها من الشركات الصغيرة. إن العبارات الأربع المتعلقة بالقوة المدفوعة بالموقع تشير إلى وجود أربعة سلوكات متعلقة بالسلطة التي يحركها الموقع، وهي تخصيص الموارد وتصميم القواعد واستخراج القيمة وتوزيعها إضافة إلى إدارة تدفق المعرفة Hao and feng, (2018). أما القوة المدفوعة بالقدرة Capability-driven power فتشير إليها العبارات الثلاث الأخيرة التي تتعلق بالسمات التي تتصف بها القوة المدفوعة بالقدرة. إن تلك السمات هي التدخل في تطوير المنتج والتأثير في إستراتيجيات التوسع في السوق، وتنسيق المعرفة وتكاملها Hao and feng, (2018).



### الأداء الابتكاريّ (endogenous variable):

استبانة الأداء الابتكاريّ innovative performance المستخدمة في الأبحاث التي تعنى بالأداء الابتكاريّ المعتمد من قبل (Yusr et al (2017). إن هذا المقياس يتضمّن 7 عبارات تفيد في تشخيص مستوى الأداء الابتكاريّ السائد في الشركة. وهذا المقياس على القياس الكمي للابتكارية على مستوى الخدمات والمنتجات بالتزامن مع السرعة مقارنة ببقية المنافسين في العبارتين الأولى والثانية. أما في العبارتين الثالثة والرابعة فكان التركيز على مدى تشجيع الشركة للأفكار الجديدة ومستوى زيادة طرح منتجات وخدمات جديدة في السنوات الأخيرة. وفي العبارات الثلاث الأخيرة كان التركيز على مستوى الاعتماد على أساليب حديثة تواكب عجلة الحداثة وتقيس مستوى القدرة التكنولوجية والمنهج الإداري المتبع الذي يدعم الابتكار في الشركة.

### المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في معالجة البيانات للإجابة عن تساؤلات البحث وفق المعالجات الإحصائية التالية:

حساب المتوسطات الإحصائية والانحرافات المعيارية.

استخدام (One Sample T-test) للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

ولاختبار الفرضيات استُعين بتقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج (Smart PLS 4).

### ٣-٣ توصيف العينة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية للبحث:

جدول 1/ خصائص أفراد عينة البحث كما يلي:

المتغير	المجموعات	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	267	53.1%
	أنثى	235	46.81%
العمر	أقل من 30 سنة	67	13.3%
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	313	62.3%
	من 45 سنة فأكثر	122	24.3%
المؤهل العلمي	ثانوية أو معهد متوسط	44	8.76%
	إجازة جامعية	262	52.19%
	دراسات عليا	196	39.04%
عدد سنوات الخبرة في المشاريع المتوسطة والصغيرة	أقل من 5 سنوات	74	14.74%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	243	48.40%
	10 سنوات فأكثر	185	36.85%
تصنيف المشروع/الشركة	متوسطة	38	7.56%
	صغيرة	464	92.43%
عمر المشروع/الشركة	أقل من 5 سنوات	108	21.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	225	44.82%
	10 سنوات فأكثر	169	33.66%
طبيعة عمل المشروع/الشركة	تجاري	55	10.95%
	صناعي	130	25.89%
	خدمي	291	57.96%
	زراعي	26	5.17%
	غير ذلك يرجى ذكره	0	0%

**النوع الاجتماعي:** يظهر من الجدول / 1 / أن نسبة الذكور بلغت (53.1%) من مجموع المبحوثين، بينما بلغت نسبة الإناث (46.81%)، يرى الباحث أنها نسبة متقاربة إلى حد كبير، أي إن المشروعات والشركات التي تنتهج إستراتيجية تحالف لا تركز على النوع الاجتماعي لمتخذ القرار مادام يمتلك الخبرة المطلوبة للخوض في مثل هذه الاتفاقات البيئية. وقد تعود زيادة نسبة الذكور على الإناث قد تعود إلى أن الذكور قد يكونون أكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل لأن الخوض في تجارب إستراتيجية مثل التحالفات قد تحتاج إلى ساعات عمل إضافية.

**العمر:** يتبين أن (13.3%) من أفراد العينة من الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة)، على حين كانت نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 سنة) (62.3%)، بينما بلغت الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر) (24.3%). وهذه النسب في رأي الباحث منطقية وتلامس الواقع إلى حد كبير، ومن الطبيعي أن يكون الأشخاص الذين يقل عمرهم عن 30 عاماً الأقل نسبة، لأنهم قد لا يمتلكون الخبرة الكافية ليصبحوا متخذي قرار على مستوى إستراتيجي يتعلق بالتحالف مع شركات أخرى. ومن الطبيعي جداً أن تكون النسبة الأكبر للأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين 30 سنة و44 سنة ففي هذه الفئة العمرية يكون الشخص قد اكتسب خبرة تؤهله ليصبح متخذ قرار قادراً على تحمل المسؤوليات التي قد تنتج عن قراراته ذات الصلة بموضوع التحالف. ويعتقد الباحث أن نسبة 24.3% للأفراد في عمر 45 سنة وأكثر منطقية لأن إمكانية تحملهم لضغط العمل وارتباطاته أقل عدة لأسباب عدة أهمها التقدم في العمر والارتباطات الأسرية وغيرها.

**المؤهل العلمي:** يتضح من الجدول / 1 / أن أغلب المبحوثين من حملة الإجازة الجامعية، وتبلغ نسبتهم (52.19%)، ونسبة (39.04%) مهمة من حملة شهادات الدراسات العليا، بينما بلغت النسبة (8.76%) لحملة الشهادة الثانوية وخريجي المعاهد المتوسطة. ويعتقد الباحث أن هذه النسبة منطقية لأسباب عدة، أبرزها أنه من غير المنطقي أن يكون هناك شخص متحكم بدفة قيادة الشركة على مستوى تجربة التحالف وهو غير حاصل على شهادة جامعية تمكنه من اكتساب معرفة أكاديمية تساعده على الخوض في مثل هذه التجارب. ومن المنطقي جداً أن تكون نسبة الأشخاص الحاصلين على الإجازات الجامعية والدراسات العليا الأعلى في قيادة القرار على مستوى التحالفات الإستراتيجية نظراً لما يتمتعون به من معرفة أكاديمية تخدم سياقات عملهم.

**عدد سنوات الخبرة في المشروعات المتوسطة والصغيرة:** يتضح من الجدول /1/ أن (14.74%) من المبحوثين خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما (48.40%) من المبحوثين كانت خبرتهم بين 5 وأقل من 10

سنوات، و(36.85) للأشخاص الذين تبلغ خبرتهم 10 سنوات فأكثر. ويعتقد الباحث أن هذه النسب منطقية ولأن المشروعات التي تنتهج إستراتيجية الاتفاقات البينية مع بقية الشركات تحتاج إلى أشخاص تزيد خبرتهم على 5 سنوات في حد أدنى لحساسية إستراتيجية التحالف وما يتفرع عنها من اتفاقات تعاقدية وقانونية وتنظيمية، أي تحتاج إلى أشخاص ذوي خبرة كبيرة في مجالهم.

**تصنيف المشروع/الشركة:** يبين الجدول / 1 / أن (7.56%) كانت من المشروعات المتوسطة، في حين كانت (92.43%) من المشروعات الصغيرة. وهذه النسبة متوائمة ومنسجمة مع عدد المشروعات المتوسطة والصغيرة المسجلة لدى الهيئة الوطنية لإدارة المشروعات المتوسطة والصغيرة.

**عمر المشروع/الشركة:** يتضح من الجدول / 1 / أن (21.5%) من المشروعات المبحوثة كان عمرها أقل من 5 سنوات، بينما بلغت (44.82%) المشروعات التي كان عمرها بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، على حين كان (33.66%) من المشروعات المبحوثة عمرها 10 سنوات فأكثر. ويعتقد الباحث أن النسبة المتدنية للمشروعات التي يقل عمرها عن 5 سنوات وكانت قد أبرمت اتفاقات تحالفية مع غيرها من الشركات قد يعود إلى أن هذه المشروعات تعد جديدة نوعاً ما، وأصحاب القرار في هذه المشروعات لا يملكون الخبرة الكافية للخوض في تجارب على مستوى التحالفات الإستراتيجية.

**طبيعة عمل المشروع/الشركة:** يتضح من الجدول / 1 / أن (10.95%) كانت مشروعات تجارية، و(25.89%) كانت مشروعات صناعية، و(57.96%) من المشروعات خدمية، و (5.17%) مشروعات زراعية.

### ٣-٤ الإجابة عن تساؤلات البحث

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفق إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة، وحُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وطُبق اختبار (one sample T-test)، ورُتبت تنازلياً بحسب أهميتها النسبية استناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ في الحسبان تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

#### ما نوع التحالفات الشائعة في المشاريع المتوسطة والصغيرة؟

استناداً إلى أهداف البحث المشتقة من العنوان، طلب الباحث إلى الهيئة الوطنية للمشروعات المتوسطة والصغيرة توزيع الاستبانة على المشروعات المتوسطة والصغيرة المسجلة لدى الهيئة، و من خلال الاطلاع على الاستبانات تأكدنا من كون عينة الدراسة من المشروعات المتوسطة والصغيرة ممن قد انخرطوا بتجربة تحالف مع غيرهم، واستطعنا تشخيص أنواع التحالفات السائدة في عينة الدراسة من خلال إجراء اختبار (one sample T-test)، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحالفات الاستكشافية و أبعادها والتحالفات الاستغلالية وفق ما يلي:

الجدول /2/ اختبار one sample T-test للتحالفات الاستكشافية

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
1	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لتحقيق أهداف على المدى الطويل (أكثر من ثلاث سنوات)	3.2	1.9	39.3	0.000
2	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى في الأنشطة الأولية (الأنشطة الأصلية) مثل البحث والتطوير	3.4	1.7	45.6	0.000
3	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لتمكين شركتنا من اكتساب تقانات حديثة	3.3	1.6	46.3	0.000
المتوسط العام	وظيفة التحالف الاستكشافي	3.3	1.7	45.129	0.000
1	نعمل مع نوعيات جديدة من الشركاء	3.3	1.5	47.4	0.000

2	نعمل مع شركات لم يسبق لنا التعامل معها	3.3	1.5	48.09	0.000
3	نعمل مع شركات من خارج نطاق شبكات علاقاتنا الحالية	3.2	1.4	49.02	0.000
المتوسط العام	هيكل التحالف الاستكشافي	3.26	1.46	50.025	0.000
1	نسعى من خلال تحالفاتنا الإستراتيجية نحو شركاء يختلفون عن شركائنا الآخرين من حيث خصائصهم التنظيمية، على سبيل المثال، الحجم والقدرات	3.16	1.5	46.9	0.000
2	نسعى من خلال تحالفاتنا الإستراتيجية نحو شركاء يختلفون عن شركتنا من حيث خصائصهم التنظيمية، على سبيل المثال، الحجم والقدرات	3.16	1.5	45.5	0.000
3	نسعى من خلال تحالفاتنا الإستراتيجية نحو شركاء يمتلكون ثقافة تنظيمية مختلفة عن ثقافتنا	3.08	1.6	43.7	0.000
المتوسط العام	سمة التحالف الاستكشافي	3.13	1.5	50.074	0.000
المتوسط العام	التحالف الاستكشافي	3.23	1.45	49.871	0.000

الجدول /3/ اختبار one sample T-test للتّحالفات الاستغلاليّة

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
1	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لتقديم منتجات وخدمات محسنة، لكنها موجودة بالأساس في الأسواق المحلية	3	1.66	40.2	0.000
2	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى بهدف الحفاظ على الكفاءة العالية في تقديم وتوفير المنتجات والخدمات	3	1.67	40.1	0.000
3	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لتعزيز انتشار وتوسع المنتجات والخدمات في الأسواق الحاليّة	2.8	1.6	39.9	0.000
4	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لإجراء تعديلات صغيرة ومنظمة على التقانات والمنتجات والخدمات الحاليّة	3.08	1.62	42.4	0.000
المتوسط العام	التّحالف الاستغلاليّ	2.97	1.63	44.05	0.000

يبين الجدول / 2 / أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول نوع التّحالف الاستكشافيّ في المشروعات المتوسطة والصّغيرة في دمشق وريفها تقع ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.23) بانحراف معياري (1.55). وقد احتل بعد وظيفة التّحالف الاستكشافيّ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.3) وانحراف معياري (1.5)، يلي ذلك هيكل التّحالف الاستكشافيّ بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (1.55)، وبعد سمة التّحالف الاستكشافيّ بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (1.5).

بينما يبين الجدول / 3 / أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول نوع التحالف الاستغلالي في المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها تقع ضمن المستوى المتوسط أيضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.97) بانحراف معياري (1.63).

بالاستناد إلى ما سبق، يعتقد الباحث أن النتائج سابقة الذكر تشير إلى أن المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها تنتهج إستراتيجية التحالفات الاستشكافية والاستغلالية، وما زال هذا التوجه الإستراتيجي متوسطاً نوعاً ما لأسباب أهمها:

**الاختلاف في الثقافة التنظيمية بين الشركات:** لكل شركة ثقافتها الخاصة وقيمها وطريقة عملها التي قد لا تتوافق مع الشريك المحتمل. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى صعوبات محتملة عند إبرام اتفاقية تحالفية سواء أكانت استكشافية أم استغلالية.

**التوافق الإستراتيجي:** قد يكون لدى الشركات أهداف وغايات متباينة، وقد تكون غير متوائمة مع بعضها. فقد يكون التوجه لدى إحدى الشركات التركيز على العوائد قصيرة الأجل، بينما قد تركز شركات أخرى على العوائد طويلة الأجل. وهذا يجعل الغايات متباينة وعائقاً جوهرياً في وجه أي تحالف محتمل.

**قضايا الثقة:** يعد بناء الثقة بين الشركات أمراً ضرورياً لتحالفات ناجحة، ولكن قد يكون من الصعب بناء الثقة بين الشركات التي تتنافس مع بعضها. يمكن أن تؤدي النزاعات السابقة والمصالح المختلفة والمخاوف بشأن الملكية الفكرية إلى تآكل الثقة. ولأن موضوع الملكيات الفكرية وبراءات الاختراع حساس جداً للشركات في دمشق وريفها.

**مبدأ الحيطة والحذر:** قد تتجنب الشركات المخاطرة أو لا ترغب في الانخراط في مشاريع جديدة أو غير مختبرة، وهذا قد يحد من إمكانية التحالفات الاستشكافية على وجه الخصوص. وبالمثل، قد تحجم الشركات عن مشاركة الموارد والمعرفة والخبرة مع بعضها لأن البيئة السورية عموماً تعاني من شح موارد مرتفع قد يحد من إمكانية التحالفات الاستغلالية.

**حدائفة مفهوم التحالفات في البيئة السورية:** إن حدائفة مفهوم التحالفات في البيئة السورية، وعدم وجود هيئة مركزية ذات صفة رسمية لإدارة شؤون الشركات المتحالفة مع بعضها، كل قد يجعل هذا المفهوم الإستراتيجي غير مألوف وغير مطبق بالشكل اللازم في بيئة الأعمال السورية.



الإجابة على التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء الابتكاري في المشروعات المتوسطة والصغيرة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تمّ استخدام اختبار (one sample T-test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الابتكاري وفق الجدول التالي:

الجدول /4/ اختبار one sample T-test للأداء الابتكاري

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
1	تطرح شركتنا عدداً أكبر من المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين	3.30	1.54	47.84	0.000
2	تطرح شركتنا منتجات وخدمات جديدة إلى السوق بشكل أسرع مقارنة بالمنافسين	3.37	1.48	50.78	0.000
3	تشجع شركتنا الأفكار الجديدة المقدمة لتطوير الأداء	3.34	1.46	51.01	0.000
4	لقد زادت عمليات طرح منتجاتنا الجديدة على مدى السنوات الماضية	3.42	1.45	52.81	0.000
5	تغير شركتنا أساليب الإنتاج بسرعة كبيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين	3.35	1.56	47.99	0.000
6	القدرة التنافسية التكنولوجية لشركتنا عالية	3.50	1.50	51.99	0.000
7	خلال السنوات الماضية، طورت شركتنا العديد من مناهج الإدارة الجديدة	3.51	1.53	51.11	0.000
المتوسط العام	الأداء الابتكاري	3.4	1.2	54.68	0.000

يبين الجدول يبين الجدول / 4 / أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الابتكاري في المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها تقع ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.4) بانحراف معياري (1.2).

بالاستناد إلى ما سبق، يعتقد الباحث أن هذه النتائج تشير إلى أن المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها ذات مستوى أداء ابتكاري متوسط، والمستوى المتوسط للأداء الابتكاري يمكن أن يعزى إلى الأسباب التالية:

**موارد محدودة:** في الأغلب تمتلك الشركات الصغيرة والمتوسطة موارد مالية وبشرية وتكنولوجية محدودة، وقد يزيد من حدة هذه المعاناة الظروف الاقتصادية التي تعانيها بيئة العمل السورية، ويحد من قدرتها على الاستثمار في الابتكار والبحث والتطوير.

**نقص المعرفة:** تفتقر العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى المعرفة والخبرة اللازمتين لتطوير الأفكار المبتكرة وتنفيذها. كما أن الحصار الاقتصادي المفروض على سورية قد يؤثر في تبادل المعرفة الجديدة والابتكارات الحديثة، ويؤدي إلى صعوبة في الوصول إلى شبكات المعلومات والمعرفة، ويحد من قدرتهم على تعرف التقنيات الجديدة واتجاهات السوق.

**الديناميكية البيئية المرتفعة:** قد تتجنب الشركات الصغيرة والمتوسطة المخاطرة وتحجم عن الاستثمار في الأفكار المبتكرة بسبب حالة عدم اليقين والاضطرابات البيئية السائدة في بيئة العمل السورية. ويمكن أن يؤدي هذا إلى التركيز على الأهداف قصيرة المدى والإحجام عن القيام بمشاريع طويلة الأجل تتطلب استثمارات كبيرة.

**الوصول المحدود إلى الأسواق:** قد تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة حواجز في الوصول إلى الأسواق والعملاء، وذلك بسبب انعدام إمكانية التصدير للخارج، وهذا قد يجعل تسويق ابتكاراتها صعباً.

**البيئة التنظيمية:** يمكن أن تؤثر البيئة التنظيمية أيضاً في قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار. وقد تخلق اللوائح حواجز أمام الدخول وتزيد من التكاليف، وتحد من قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التنافس مع الشركات الكبيرة.

**نقص الاتفاقيات البيئية:** قد لا تمتلك الشركات الصغيرة والمتوسطة الموارد اللازمة للانخراط في مشاريع الابتكار التعاونية مع الشركات أو المؤسسات الأخرى، وهذا قد يحد من قدرتها على الوصول إلى الأفكار والتقنيات الجديدة. مفهوم الاتفاقيات البيئية في بيئة العمل السورية ما زال جديداً ولم يسلط الضوء على فوائده المتمثلة في تبادل الموارد.

- الإجابة عن التساؤل الثاني: ما درجة تطبيق الضوابط التنظيمية الرسمية في المشروعات المتوسطة والصغيرة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (one sample T-test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج-السلوك) وفق الجدول التالي:

الجدول 5/ اختبار one sample T-test للضوابط التنظيمية الرسمية

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
1	تطرح شركتنا عدداً أكبر من المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين	3.33	1.8	40.3	0.000
2	تطرح شركتنا منتجات وخدمات جديدة في السوق بشكل أسرع مقارنة بالمنافسين	3.4	1.7	44.066	0.000
3	تشجع شركتنا الأفكار الجديدة المقدمة لتطوير الأداء	3.3	1.7	42.60	0.000
المتوسط العام	ضوابط النتائج	3.33	1.651	45.245	0.000
1	تعديل شركتنا إجراءات تطوير المنتج/الخدمة عند الضرورة	3.14	1.67	42.01	0.000
2	تقوم شركتنا المنهجية (الأسلوب والإجراءات) والعمليات التي يستخدمها الشركاء المتحالفون معنا لإنجاز مهمة معينة.	3.08	1.70	40.37	0.000
3	تقدم شركتنا تغذية راجعة ومعلومات رسمية لشركائنا المتحالفين حول نتائج أنشطتهم وسلوكياتهم بهدف تعزيز التغييرات المناسبة	3.03	1.79	37.76	0.000
المتوسط العام	ضوابط السلوك	3.08	1.58	43.56	0.000

يبين الجدول / 5 / أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج) في المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها تقع ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.3) بانحراف معياري (1.65).

كما يبين الجدول / 5 / أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الضوابط التنظيمية الرسمية (السلوك) في المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها تقع ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.08) بانحراف معياري (1.58).

بالاستناد إلى ما سبق، يعتقد الباحث أن النتائج تشير إلى أن درجة تطبيق الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج-السلوك) المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها لديها متوسطة، ويعتقد الباحث أن الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج-السلوك) يمكن أن تعزى لأسباب منها انعدام الثقة، ففي البيئة السورية تعد الاتفاقات التعاقدية ذات الصلة بالتحالفات مفهوماً جديداً غير شائع، وهذا قد يولد نقصاً في الثقة بين الأطراف، ويؤدي إلى درجة عالية من عدم الثقة بين الشركاء. أي إذا كان الشركاء في تحالف لا يتقنون ببعضهم، فقد يحجمون عن الامتثال لشروط الاتفاقية أو مشاركة المعلومات اللازمة لمراقبة الأداء. هذا قد يجعل تنفيذ الضوابط السلوكية بفعالية صعباً. كما يعتقد الباحث أن الاختلافات الثقافية قد تكون سبباً في صعوبة تطبيق ضوابط السلوك، فقد يأتي الشركاء في التحالف من خلفيات ثقافية مختلفة، وقد تكون لديهم توقعات مختلفة فيما يتعلق بالاتصال واتخاذ القرار والمجازفة. وهذا قد يجعل من الصعب إنشاء بروتوكولات الاتصال وهيكل الحوافز التي تكون مقبولة لجميع الشركاء. كما قد يعزو الباحث المستوى المتوسط للضوابط السلوكية إلى الاختلال في قوى التعلم المدركة بين الشركاء، فقد يكون للشركاء في التحالف نفسه مستويات مختلفة من القوة والتأثير، قد تحول دون إنفاذ الاتفاقات التعاقدية ومراقبة الأداء. وتُسبب الاستياء وعدم الثقة بين الشركاء، قد تقوض فعالية الضوابط السلوكية. في السياق نفسه يرى الباحث أن التحالفات عامة إستراتيجية معقدة تتضمن شركاء متعددين، لكل منهم أهدافه وأولوياته الخاصة. هذا قد يجعل من الصعب إنشاء بروتوكولات اتصال واضحة وهيكل تحفيزية مقبولة لجميع الشركاء. ويمكن أن يؤدي تعقيد التحالف إلى صعوبة تتبع التقدم وتقييم الأداء، ويجعل تنفيذ ضوابط سلوكية فعالة أمراً صعباً. كما أن المسائل القانونية والتنظيمية في بعض الحالات، قد تضع حواجز أمام تنفيذ الضوابط السلوكية، فإذا كان التحالف يتضمن معلومات حساسة أو خاصة، فقد يحتاج الشركاء إلى الامتثال للوائح خصوصية البيانات التي يمكن أن تجعل إنشاء بروتوكولات فعالة لمراقبة الأداء والاتصال صعباً. ويعتقد الباحث أن عدم تناسق المعلومات قد يكون سبباً في المستوى المتوسط لتطبيق ضوابط النتائج، فقد يكون لدى أحد الأطراف معلومات أو خبرة

أكثر من الطرف الآخر، مما قد يجعل من الصعب تنفيذ ضوابط فعالة للنتائج. على سبيل المثال، إذا كان أحد الأطراف مسؤولاً عن إنتاج منتج معين، فقد يكون لديهم معرفة أكبر بعملية الإنتاج ويكونون أكثر قدرة على التلاعب بالنتيجة لصالحه. والأهداف المتباينة للحلفاء قد تجعل من الصعب الاتفاق على ضوابط النتائج. فإذا كان أحد الأطراف معنياً بشكل أساسي بمضاعفة الأرباح، والطرف الآخر أكثر تركيزاً على النتائج الاجتماعية أو البيئية، فستكون لديهم أفكار مختلفة حول ما يشكل نتيجة مقبولة وكيفية قياسها. ومما يجدر ذكره هنا أن للحوافز لها دوراً جوهرياً في النتيجة السابقة، فإذا وافقت الأطراف على تنفيذ ضوابط النتائج، فقد يكون لديهم حوافز للغش أو التلاعب بالنظام من أجل تحقيق نتائج أفضل لها. على سبيل المثال، إذا كانت ضوابط النتائج مبنية على التقارير الذاتية من قبل الأطراف، فقد يتم تحفيز أحد الأطراف للمبالغة في أدائه أو تحريفه من أجل الحصول على حصة أكبر من الفوائد.

- الإجابة عن التساؤل الرابع: هل يسود السلوك الانتهازي في المشروعات المتوسطة والصغيرة؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (one sample T-test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الانتهازي وفق الجدول التالي:

الجدول 6/ اختبار one sample T-test للسلوك الانتهازي

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
2	يمكن أن يحرف/يزيف شريكنا مستوى قدراته من أجل زيادة مكاسبه	3.34	1.43	52.14	0.000
3	لا يبذل شريكنا جهوداً كاملة في علاقتنا التعاونية	3.27	1.55	47.06	0.000
4	يستغل شريكنا أحياناً أحداثاً غير متوقعة لانتزاع تنازلات منا.	3.16	1.44	48.91	0.000
5	يتصرف شريكنا بطريقة غير نزيهة لإجبارنا على إعادة التفاوض أو تغيير شروط التعاقد.	3.13	1.44	48.48	0.000

6	يحاول شريكنا الاستفادة من "الثغرات" في عقدنا لتعزيز مصالحه الخاصة	3.13	1.42	49.02	0.000
المتوسط العام	السلوك الانتهازي	3.2	1.3	54.91	0.000

كما يبين الجدول / 6 / أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الاستفسار فيما إذا كان هناك سلوكيات انتهازية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها تقع ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.2) بانحراف معياري (1.3).

ويعتقد الباحث أن النتائج سابقة الذكر تشير إلى أن المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها وفيها سلوكيات انتهازية بمستويات متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة التحالف قد تتحكم بمستوى السلوك الانتهازي ضمن التحالف الذي شكلته الشركات. على سبيل المثال، إذا كان التحالف ينطوي على شراكة إستراتيجية طويلة الأجل، فمن المرجح أن يكون للشركات مصلحة خاصة في الحفاظ على العلاقة على المدى الطويل، وهذا قد يثبط السلوك الانتهازي. من ناحية أخرى، إذا كان التحالف عبارة عن علاقة معاملات قصيرة الأجل، فقد تكون الشركات أكثر ميلاً للتركيز على مكاسبها قصيرة الأجل والانخراط في سلوك انتهازي. كما أن يرى أن الثقة بين الشركاء عامل مهم في تحديد مستوى السلوك الانتهازي في التحالفات. فعندما يكون هناك مستوى عالٍ من الثقة بين الشركاء، يتولد إحساس بالالتزام المتبادل وتقل احتمالية السلوك الانتهازي. ويمكن بناء الثقة من خلال التواصل المفتوح والقيم المشتركة وتاريخ التعاون الناجح. والثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر أيضاً في مستوى السلوك الانتهازي. فإذا كان لدى الشركات ثقافة تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي والصدق والنزاهة، فمن غير المرجح أن ينخرط الأفراد داخل الشركات في السلوك الانتهازي. ومع ذلك، إذا كانت ثقافة الشركات أكثر تركيزاً على المكاسب قصيرة الأجل والنجاح الفردي، فقد يكون هناك احتمال أكبر للسلوك الانتهازي. كما يعتقد الباحث أن الترتيبات التعاقدية وشروط اتفاقية التحالف قد تؤثر أيضاً في مستوى السلوك الانتهازي. فإذا كان العقد مصمماً جيداً ويتضمن شروطاً واضحة وقابلة للتنفيذ تحفز الطرفين إلى التصرف بحسن نية، يمكن أن تقل احتمالية السلوك الانتهازي، والعكس صحيح. كما أن الاتصال المفتوح والرصد الفعال قد يساهمان في تقليل مستوى السلوك الانتهازي. فعندما يتسم الشركاء بالشفافية بشأن أفعالهم ويعلمون بعضهم بأي تغييرات أو تطورات، يمكن أن يساعد ذلك على بناء الثقة وتقليل مخاطر السلوك الانتهازي. ويمكن أن تساعد آليات المراقبة والتقويم على تحديد أي مشكلات محتملة في وقت مبكر وتسمح للشركاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية. كما، يعزو الباحث المستويات المتوسطة للسلوك الانتهازي إلى عوامل بيئية سياقية مثل التغيرات في السوق أو التغيرات في

الصناعة، التي يمكن أن تؤثر أيضًا في مستوى السلوك الانتهازي. فإذا واجه أحد الشركاء صعوبات مالية أو تهديدًا تنافسيًا، فقد يكون من الأرجح أن ينخرط في سلوك انتهازي من أجل حماية مصالحه.

- الإجابة عن التساؤل الخامس: ما أنواع قوى التعلم التنظيمي المدركة وما و مستوى تطبيقها في المشروعات المتوسطة والصغيرة؟
- للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (one sample T-test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقوى التعلم التنظيمي المدركة وفق الجدول التالي:

الجدول /7/ اختبار one sample T-test لقوى التعلم التنظيمي المدركة

تسلسل العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
1	يتحكم شريكنا في إدارة توزيع الموارد	3.10	1.57	44.06	0.000
2	يتحكم شريكنا بتدفق المعرفة والمعلومات	3.27	1.49	52.26	0.000
3	يتحكم شريكنا بتصميم القواعد الناظمة للعمل	3.16	1.48	50.87	0.000
4	يتحكم شريكنا بمصادر التمويل/القيم وتوزيعها	3.13	1.43	52.48	0.000
المتوسط العام	القوة المدفوعة بالموقف	3.32	1.34	55.55	0.000
1	يتدخل شريكنا في تطوير تقانات المنتج	3.41	1.46	52.06	0.000
2	يملك شريكنا نفوذاً وتأثيراً على إستراتيجيات التوسع في السوق	3.41	1.48	51.58	0.000
3	يقرر شريكنا طرائق دمج المعرفة	3.43	1.48	51.84	0.000
المتوسط العام	القوة المدفوعة بالقدرات	3.41	1.36	55.89	0.000

كما يبين الجدول / 7 / المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الاستفسار عن نوعي قوى التعلّم التنظيمي المدركة ومستويات تطبيقها في المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها بالنسبة إلى القوة المدفوعة بالموقف فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.32) بانحراف معياري (1.34). أما بالنسبة إلى القوة المدفوعة بالقدرات فبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.41) بانحراف معياري (1.36).

إنّ نوعي قوى التعلّم التنظيمي المدركة المستخدمة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في دمشق وريفها هما القوة المدفوعة بالموقف والقوة المدفوعة بالقدرات. أمّا مستويات استخدام كل منهما، فنجد أن الاستخدام ضمن المستوى المتوسط. ويعتقد الباحث أن المستوى المتوسط للقوة المدفوعة بالموقف يعود إلى محدودية الموارد التي تمتلكها المشروعات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الأكبر حجمًا، وهذا قد يحد من قوتها المدركة التي المدفوعة بالموقف والقوة المدركة المدفوعة بالقدرات. وقد لا يكون لديهم الموارد المالية أو البشرية اللازمة للسيطرة على التحالف من خلال قوى التعلّم المدركة. وأن قلة الموارد التي تتمتع بها المشروعات المتوسطة والصغيرة في البيئة السورية قد تؤدي إلى الانخفاض في قدرة تلك المشروعات على المساومة. كما يعتقد الباحث أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تكون أقل على المساومة والتفاوض، وعدم تبوؤ مكانة مستعدة من القوة المدفوعة بالموقف على سبيل المثال في التحالفات بسبب حجمها الصغير وحصتها السوقية المنخفضة قد يحد من القدرة على التفاوض ضمن الشروط المواتية التي تحقق مصالحها بشكل أو بآخر. ويرى أن المعرفة المحدودة في السوق لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الأكبر قد يحد من قوتها المتصورة المدفوعة بالقدرات عندما لا تتوفر الخبرة أو المعرفة لابتكار أو تطوير تقنيات جديدة، كما قد يحد من القوة المتصورة المدفوعة بالقدرات. أخيرا يعتقد الباحث أن الافتقار إلى العمليات الرسمية قد يكون سببا لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعدم إمكانية تطبيق مستويات عالية من قوى التعلّم التنظيمي المدركة. عموما نجد العمليات والإجراءات أقل رسمية في المشروعات المتوسطة والصغيرة مقارنة بالشركات الأكبر، هذا قد يحد من قوتها المتصورة التي يحركها الموقف والقوة المحركة بالقدرات في التحالفات. ومن القدرة على ممارسة السلطة بنوعها داخل التحالف.

### ٣-٥ شروط اختبار الفرضيات

نصل الآن إلى اختبار فرضيات البحث، ولكن قبل البدء باختبار الفرضيات يجب أن نختبر شرطين وفي حال تحققهما ننتقل إلى مرحلة اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM بالاعتماد على

برنامج SMART PLS4



### الشرط الأول (الصدق التقاربي) Convergent validity

يحتوي على ثلاث اختبارات هي:

- Composite reliability ( $>0.70$ )
- Factor Loading ( $>0.70$ )
- Average Variance Extracted ( $>0.50$ )

### اختبار Factor Loading

يعبر هذا الاختبار عن درجة ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تتبع له، فإذا كان معامل التشبع لعبارة معينة أقل من 0.70 فإن تلك العبارة لا تعبر عن البعد الذي تتبع له جيداً ويجب أن تحذف، وضمن هذا الشرط سنقوم بحساب معاملات التشبع لكل عبارة من عبارات الاستبانة التي يجب أن تزيد على 0.70، وأي عبارة يقل معامل التشبع لديها عن 0.70 سيتم حذفها بعد إجراء الاختبار (Hair et al (2017) من أجل الحصول على نتائج دقيقة ضمن نمذجة المعادلات الهيكلية SEM .

### الجدول /8/ اختبار Factor Loading

Constructs	Dimensions	Items	Loading
التحالف الاستكشافي	وظيفة التحالف الاستكشافي	العبارة الأولى	0.94
		العبارة الثانية	0.95
		العبارة الثالثة	0.92
	هيكل التحالف الاستكشافي	العبارة الأولى	0.92
		العبارة الثانية	0.93
		العبارة الثالثة	0.94
	سمة التحالف الاستكشافي	العبارة الأولى	0.93
		العبارة الثانية	0.95
		العبارة الثالثة	0.88
التحالف الاستغلالي		العبارة الأولى	0.91
		العبارة الثانية	0.95

		العبارة الثالثة	0.93
		العبارة الرابعة	0.87
ضوابط النتائج		العبارة الأولى	0.92
		العبارة الثانية	0.94
		العبارة الثالثة	0.92
ضوابط السلوك		العبارة الأولى	0.92
		العبارة الثانية	0.94
		العبارة الثالثة	0.86
السلوك الانتهازي		العبارة الأولى	0.58
		العبارة الثانية	0.95
		العبارة الثالثة	0.87
		العبارة الرابعة	0.85
		العبارة الخامسة	0.79
		العبارة السادسة	0.73
القوة المدفوعة بالقدرات		العبارة الأولى	0.92
		العبارة الثانية	0.92
		العبارة الثالثة	0.93
القوة المدفوعة بالموقف		العبارة الأولى	0.85
		العبارة الثانية	0.91
		العبارة الثالثة	0.91
		العبارة الرابعة	0.90
الأداء الابتكاري		العبارة الأولى	0.91
		العبارة الثانية	0.91
		العبارة الثالثة	0.92
		العبارة الرابعة	0.93
		العبارة الخامسة	0.91
		العبارة السادسة	0.93
		العبارة السابعة	0.92

نلاحظ أننا سنقوم بحذف العبارة الأولى الخاصة بالسلوك الانتهازية لأن معامل التشبع الخاص بها أقل من 0.70 أما بقية العبارات فقد حققت الشرط اللازم لكونها أكبر من 0.70 (Hair et al (2017)

### اختبار الموثوقية (Composite Reliability)

الغاية من اختبار الموثوقية أو الاتساق الداخلي قياس معدل الثبات للمقاييس المجمعة مثل مقياس ليكرت التي تتكون من عدة عبارات، ويتم جمع قيمها للحصول على القيمة الكلية للمقياس، وفي مثل هذا النوع من المقاييس تقوم كل مفردة بقياس جانب من الخاصية التي صممت لها أداة القياس، وفي تلك الحالة يجب أن تتفق كل المفردات المتصلة بالخاصية التي تقاس بالنسبة إلى قيمة الارتباط واتجاهه. ويركز هذا المنهج لقياس الاعتمادية على الثبات الداخلي لجميع المفردات التي يتكون منها المقياس (رزق ٢٠٠٢)، والطريقة التي سيتم الاعتماد عليها هنا هي Composite Reliability وهي أكثر ملاءمة عند استخدام نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية SEM، و Composite Reliability أحد الاختبارات التي تعدّ من الشروط التي يجب فحصها وإجرائها قبل اختبار الفرضيات بالاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية SEM باستخدام برنامج SMART PLS3 ويجب أن يكون كل CR يزيد على (٠,٧٠) لكل بعد من الأبعاد التي يتكون منها المتغير، وهذا المقياس أداة مطورة عن ألفا كرومباخ ومقياس CR يجب أن تكون قيمته أكبر تماماً من ٠,٧٠ وانخفاضه عن تلك القيمة يعدّ دليلاً على انخفاض الاتساق الداخلي (Hair et al (2017).

### الجدول 9/ اختبار الموثوقية

المتغير	البعد	عدد العبارات	Composite Reliability
التحالف الاستكشافي	وظيفة التحالف الاستكشافي	3	0.93
	هيكل التحالف الاستكشافي	3	0.95
	سمة التحالف الاستكشافي	3	0.89
التحالف الاستغلالي		4	0.95
ضوابط النتائج		3	0.95
ضوابط السلوك		3	0.93

0.92	5		السّلك الانتهازيّ
0.94	4		القوّة المدفوعة بالموقف
0.91	3		القوّة المدفوعة بالقدرات
0.93	7		الأداء الابتكاريّ

مما سبق نجد أن جميع المتغيّرات متعدّدة الأبعاد كان CR لكل بعد من أبعادها يزيد على 0.70، وبالنسبة إلى المتغيّرات أحادية البعد أيضاً كان CR لها يزيد على 0.70

### اختبار (Average Variance Extracted)

لفحص مؤشر AVE يجب أن يكون كل بعد من أبعاد المتغيّرات متعدّدة الأبعاد والمتغيّرات أحادية البعد يزيد على 0.50 (Hair et al 2017)

### الجدول 10/ اختبار Average Variance Extracted

المتغير	البعد	AVE
التّحالف الاستكشافيّ	وظيفة التّحالف الاستكشافيّ	0.93
	هيكل التّحالف الاستكشافيّ	0.92
	سمة التّحالف الاستكشافيّ	0.82
التّحالف الاستغلاليّ		0.85
ضوابط النّتائج		0.86
ضوابط السّلك		0.83
السّلك الانتهازيّ		0.72
القوّة المدفوعة بالموقف		0.80
القوّة المدفوعة بالقدرات		0.85
الأداء الابتكاريّ		0.85

### الشرط الثاني (الصدق التّمايزيّ) (Discriminate Validity)

يعبر الصدق التمايزي عن مقدار تباعد الأسئلة عن بعضها بشكل منطقي، أي من الواجب التأكد من أن العبارات المرتبطة بمتغيرات البحث ليس فيها أي تداخل فيما بينها (Hair et al 2017) ويشمل على اختبارين هما:

- Variable correlation (Root square of AVE)
- Cross loading

### اختبار Variable Correlation (Root Square Of AVE)

يعمل هذا الاختبار على التأكد من أن كل متغير يختلف كلياً عن المتغيرات الأخرى، حيث يجب أن يتقاطع كل بعد مع نفسه بأكبر قيمة مقارنة بغيره من الأبعاد العائدة إلى نفس المتغير المدروس ، ونفس الأمر بالنسبة إلى المتغيرات أحادية البعد ، إذ يجب أن تتقاطع قيمة المتغير مع نفسه بأكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى ، أي أنه يقاس مدى اختلاف وتمايز الأبعاد من بعضها ، وفي حال كان هناك اختلال في هذا الشرط لا يجوز إجراء الاختبارات المرتبطة بالفرضيات المدروسة (Hair et al 2017) باستخدام نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية SEM.

### الجدول 11/ اختبار Variable Correlation

	السلوك الانتهازي	القوة المدفوعة بالقدرات	سمة التحالف الاستكشافي	وظيفة التحالف الاستكشافي	هيكل التحالف الاستكشافي	السلوك الانتهازي	ضوابط النتائج	القوة المدفوعة بالموقف	الأداء الابتكاري	التحالف الاستغلالي
السلوك الانتهازي	0.914									
القوة المدفوعة بالقدرات	0.287	0.927								
سمة التحالف الاستكشافي	0.288	0.006	0.908							

وظيفة التحالف الاستكشافي	0.303	0.017	0.897	0.965						
هيكل التحالف الاستكشافي	0.300	0.026	0.890	0.934	0.963					
السلوك الانتهازي	-0.545	-0.040	-0.085	-0.063	-0.054	0.852				
ضوابط النتائج	-0.534	-0.127	-0.138	-0.126	-0.140	0.827	0.929			
القوة المدفوعة بالموقف	0.291	0.810	0.032	0.026	0.009	-0.081	-0.150	0.897		
الأداء الابتكاري	0.216	0.751	0.010	-0.006	0.005	0.059	0.024	0.739	0.923	
التحالف الاستغلالي	-0.160	0.122	-0.698	-0.752	-0.736	0.292	0.375	0.112	0.166	0.923

### اختبار (Cross Loading)

يقيس هذا الاختبار مدى تعبير العبارات المرتبطة بالبعد أو المتغير الأحادي عن ذلك البعد أو المتغير، ومن خلال هذا الاختبار نستطيع التأكد من أن العبارات التي تعبر عن بعد أو متغير معين هي فقط تقيس ذلك البعد أو المتغير ، وتلك العبارات يجب أن تتقاطع مع البعد أو المتغير التابعة له بأكبر قيم ممكنة مقارنة ببقية المتغيرات أو الأبعاد ، أي يعطينا مؤشراً على مدى قياس الأسئلة لمتغير معين أو بعد معين، ويجب أن تكون تلك الأسئلة أعلى ما يمكن عند تقاطعها مع المتغير التابعة له (Hair et al (2017) ، وسنقوم الآن بإجراء اختبار Cross Loadings.

**الجدول 12/ اختبار Cross Loadings**

	ضوابط السلوك	القوة المدفوعة بالقدرات	سمة التحالف الاستكشافي	وظيفة التحالف الاستكشافي	هيكل التحالف الاستكشافي	السلوك الانتهازي	ضوابط النتائج	القوة المدفوعة بالموقف	الأداء الابتكاري	التحالف الاستغلالي
BC1	0.927	0.3	0.209	0.243	0.219	-0.46	-0.403	0.288	0.238	-0.08
BC2	0.947	0.249	0.317	0.313	0.322	-0.536	-0.546	0.261	0.201	-0.172
BC3	0.867	0.217	0.292	0.294	0.317	-0.53	-0.587	0.24	0.113	-0.244
EA1	-0.146	0.136	-0.604	-0.693	-0.669	0.242	0.307	0.113	0.159	0.912
EA2	-0.157	0.109	-0.678	-0.749	-0.734	0.286	0.386	0.099	0.174	0.95
EA3	-0.125	0.12	-0.668	-0.691	-0.699	0.221	0.331	0.129	0.163	0.935
EA4	-0.179	0.071	-0.634	-0.629	-0.587	0.379	0.377	0.052	0.093	0.876
EEA1	0.337	0.049	0.931	0.861	0.875	-0.055	-0.13	0.04	0.016	-0.679
EEA2	0.28	-0.023	0.95	0.873	0.857	-0.132	-0.167	0.008	-0.079	-0.689
EEA3	0.148	-0.014	0.88	0.694	0.674	-0.037	-0.07	0.041	0.108	-0.519
EEAF1	0.299	0.004	0.873	0.94	0.904	-0.083	-0.127	0.005	0.001	-0.749
EEAF2	0.316	0.032	0.872	0.95	0.899	-0.092	-0.141	0.058	-0.021	-0.731
EEAF3	0.26	0.012	0.85	0.92	0.901	-0.006	-0.097	0.012	0.001	-0.697
EAS1	0.257	0.009	0.859	0.908	0.92	-0.027	-0.113	-0.027	-0.002	-0.723
EAS2	0.278	0.036	0.874	0.905	0.93	-0.073	-0.169	0.036	0.025	-0.72
EAS3	0.333	0.031	0.837	0.884	0.947	-0.057	-0.121	0.019	-0.009	-0.681
IP1	0.191	0.729	-0.054	-0.059	-0.047	0.049	0.012	0.709	0.911	0.189
IP2	0.214	0.701	-0.007	-0.008	-0.001	-0.014	-0.028	0.672	0.915	0.123
IP3	0.191	0.673	0.036	0.043	0.033	0.076	0.014	0.68	0.921	0.156

IP4	0.178	0.68	0.061	0.029	0.063	0.059	0.027	0.665	0.938	0.144
IP5	0.234	0.686	0.03	-0.011	-0.003	0.07	0.015	0.674	0.913	0.163
IP6	0.196	0.674	0.038	0.012	0.021	0.058	0.036	0.683	0.936	0.119
IP7	0.191	0.704	-0.036	-0.043	-0.028	0.08	0.074	0.688	0.929	0.173
OB2	-0.516	-0.034	-0.046	-0.036	-0.017	0.95	0.782	-0.075	0.067	0.259
OB3	-0.514	-0.073	-0.193	-0.167	-0.152	0.873	0.836	-0.097	0.018	0.375
OB4	-0.533	-0.05	-0.15	-0.087	-0.127	0.859	0.784	-0.079	0.021	0.283
OB5	-0.488	-0.079	-0.199	-0.145	-0.151	0.795	0.811	-0.078	-0.009	0.329
OB6	-0.555	-0.123	-0.128	-0.136	-0.133	0.731	0.739	-0.16	-0.003	0.285
OC1	-0.605	-0.128	-0.158	-0.164	-0.18	0.62	0.921	-0.131	0.006	0.396
OC2	-0.586	-0.113	-0.139	-0.139	-0.131	0.65	0.944	-0.13	0.024	0.379
OC3	-0.387	-0.122	-0.112	-0.086	-0.117	0.649	0.922	-0.152	0.024	0.309
P-CP1	0.245	0.921	0.027	0.032	0.031	-0.051	-0.156	0.83	0.646	0.054
P-CP2	0.267	0.929	-0.089	-0.052	-0.064	-0.024	-0.113	0.826	0.699	0.163
P-CP3	0.283	0.931	0.076	0.066	0.102	-0.038	-0.089	0.819	0.737	0.118
P-DP1	0.309	0.713	0.184	0.175	0.154	-0.057	-0.166	0.856	0.601	-0.016
P-DP2	0.247	0.811	-0.035	-0.044	-0.064	-0.052	-0.069	0.917	0.721	0.19
P-DP3	0.316	0.827	0.044	0.036	0.051	-0.084	-0.151	0.913	0.652	0.066
P-DP4	0.181	0.837	-0.057	-0.054	-0.086	-0.099	-0.163	0.902	0.669	0.142

فيما اختُبر شرطاً الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وكانت نتائج الاختبار موافقة للشروط المنصوص عليها في أبحاث نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام تقنية PLS، إضافة لذلك فقد تمّ فحص مقاييس Model Fit التي أشارت إلى قيمة  $SRMR=0.08$  معيار الجذر المتوسط التربيعي المتبقي، وهي أصغر من الحد المقبول ويبلغ 0.1 (Byrne (2016) و Hu and Bentler (1999) وقيمة  $NFI=0.80$  مؤشر الملائمة



المعياري وهي مساوية للحد المقبول 0.8 (Gefen et al. (2000 و Hair et al. (2011 وقيمة  $GOF=0.8$  وهو تقويم شامل لمدى ملاءمة نموذج المعادلة الهيكلية للبيانات المرصودة. مقياس  $GOF$  هو درجة مركبة تأخذ في الاعتبار العديد من مؤشرات الملاءمة المختلفة، ويعد الحد المقبول لمقياس  $GOF$  قيمة 0.70 وأعلى (Hair et al (2017. بينما أشارت القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة إلى قيمة  $Q^2=0.69$  تشير إلى قدرة تنبؤية جيدة جداً لنموذج الدراسة، وقد أشارت الأبحاث إلى أن القدرة التنبؤية يجب أن تكون أكبر من 0.10 حتى يعد النموذج ذا قدرة جوهرية على التنبؤ بالمتغير التابع (Kock (2019. كما يجدر بنا التنويه إلى أن هناك العديد من الباحثين الذين أكدوا أن مؤشرات ملاءمة النموذج ليست ضرورية دائماً لتقويم النموذج الملائم في SmartPLS وأن الأساليب الأخرى ، مثل الصدق التمايزي والتقاربي، قد تكون أكثر ملاءمة في السياقات البحثية (Henseler et al (2016 .

وأضاف الباحثون وجوب استخدام مؤشرات ملاءمة النموذج بشكل غير إلزامي وحذر في Smart PLS ، وأنه يجب على الباحثين التركيز على تقويم القدرة التنبؤية للنموذج وتقويم الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج المدروس. يمكن أن يكون الاعتماد على مقاييس ملاءمة النموذج ضاراً للأبحاث، لأن الباحثين قد يميلون إلى التضحية بالقدرة التنبؤية لتحقيق ملاءمة أفضل، لذا ينصح المتخصصون بعدم الاستخدام الروتيني لمثل تلك المقاييس في سياق SMART PLS (Hair et al (2017).

وسيتّم اختبار فرضيات النموذج عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية أو البنائية (SEM) التي توفر إمكانية اختبار العلاقة بين المتغيرات مع أبعادها وذلك عن طريق Smart PLS4.

### ٣-٦ اختبار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسة الأولى تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة للتّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري.

#### الجدول 13/ تحليل Path coefficient لإيجاد أثر التّحالف الاستشكافي في الأداء الابتكاري

Path coefficient						
النتيجة	P. Values	T. Statistics	ST.DEV	Std.Beta	Path coefficient	الفرضية
محقة**	0.003	2.894	0.055	0.16	التّحالف الاستشكافي -> الأداء الابتكاري	الفرضية الرئيسة الأولى

Significant at  $P^{***} < 0.001$  ,  $P^{**} < 0.01$  ,  $P^{*} < 0.05$

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن للتّحالفات الاستشكافية أثراً إيجابياً ذا دلالة في الأداء الابتكاري، فقد بلغت قيمة معامل التّأثير  $B = +0.16$  بمستوى دلالة  $P\text{-values} = 0.003$ . وهذا ما اقترحه دراسة Lichtenthaler (2016) ضمن إطار مفاهيمي أشار إلى أن التّحالف الاستشكافي يؤثر إيجاباً في الأداء الابتكاري. ونفس الأمر تمّ تأكيده من قبل Leung (2013) الذي أشار إلى وجود تأثير إيجابي للتّحالف الاستشكافي في الأداء، معللاً ذلك بأن التّحالفات الاستشكافية بما تقوم عليه من تبني معرفة جديدة جذرياً حتى ضمن ديناميكيات بيئية مضطربة ستؤدي إلى تحقيق مخرجات ابتكارية في نهاية المطاف. وكل ما سبق ينسجم مع ما توصل إليه Kauppila, (2013) فقد أظهرت نتائجه أن التّحالفات الاستشكافية تؤدي إلى نمو في الأداء الابتكاري على المدى البعيد. وقد علل ذلك بأن التّحالفات الاستشكافية قد تحتاج إلى بناء رأس مال علائقي لتبادل كتلة المعارف الجديدة بين شركاء التّحالف وتتطلب وقتاً أطول لتظهر نتائج ذلك التّحالف في الأداء. مما سبق يعتقد الباحث أن النتيجة السابقة منطقية استناداً إلى أن التّحالفات الاستشكافية تركز في جوهر عملياتها على كل الأنشطة والممارسات والإستراتيجيات التي من شأنها تقديم منتجات وخدمات جديدة تؤدي إلى اكساب الشركة ميزة تنافسية يتم ترجمتها في النهاية بأحد صور الأداء الابتكاري وأشكاله. ولا شك بأن التّحالفات الاستشكافية الحاصلة بين الشّركاء مدامت محاور أنشطتها تدور ضمن مدارات التّعاون في ميدان البحث والتّطوير من المنطقي أن تؤدي إلى طرح أجيال جديدة من المنتجات والخدمات أو أن تكون ثمرة ذلك التّعاون المتخصص في البحث والتّطوير وامتلاك أساليب إنتاجية جديدة

ذات تكاليف منخفضة مقارنة بالأساليب القديمة ذات التكاليف المرتفعة، أو حصولها على تقانة جديدة تسهم في زيادة مستوى الإنتاج ، وهذا يكسب الشركات المتحالفة مع بعضها ميزة تنافسية نوعية وعالية مقارنة بالشركات غير المتبنية لإستراتيجيات التحالف الاستكشافي. وتماشياً مع خصائص التحالفات الاستكشافية لا يمكننا القول إن الشريك الذي يتم التحالف معه بغرض نية استكشافية دائماً يكون من أصحاب التخصصات الجديدة والأصيلة، وهذا يساعد الشركة على الدخول في تخصصات وأسواق جديدة، وتلك التخصصات والأسواق الجديدة من الطبيعي أن تكسب الشركة ما تحتاج إليه من طرائق وإستراتيجيات جديدة ذات صلة بمستويات عدة سواء على مستوى التسويق وما يرتبط به من جوانب متعلقة بالتغيرات الكبيرة في تصميم المنتج أو بطريقة ترويجه أو تسعيره. ومقارنة بالمنافسين الذين ينتهجون مساراً روتينياً غير قائم على الاتفاقات البينية التي من شأنها إكسابهم تلك المنتجات والخدمات الجديدة كلياً فإن هؤلاء المنافسين سيواجهون العديد من المعوقات التي تحول دون بلوغهم للأداء الابتكاري. ولأن التحالفات الاستكشافية دوماً تتحرف عما هو قديم وحالي نحو تعويم معرفة وسلوكات وممارسات وثقافة جديدة وأساليب إنتاج مبتكرة فإنه من الطبيعي للشركة التي تميل إلى انشاء مثل هذا النوع من التحالفات أن تنشئ شبكة تحالفها مع شركاء يمتلكون ثقافة تنظيمية مختلفة عن ثقافتها الحالية إضافة لامتلاكهم قدرات وأساليب إنتاجية وإدارية مختلفة عما تمتلكه تلك الشركة، وهذا يحتم إثراء معرفة تلك الشركة وقدراتها وثقافتها نظراً لما سيتم تصديره إليها بسبب استراتيجيتها التحالفية، وهذا يقود تلك الشركة في نهاية المطاف إلى انعكاس كل ما سبق على مستوى عملياتها وبيئتها الداخلية وتحسين علاقتها مع العملاء وأساليب تواصلها معهم. كما يعتقد الباحث أن النتيجة التي تم التوصل إليها منطقية لأن التحالفات الاستكشافية تتيح الوصول إلى الموارد التي يمكن استخدامها لتطوير حلول مبتكرة بشكل جذري. ومن خلال تجميع الموارد، يمكن للمؤسسات الاستفادة من نقاط القوة لدى كل شريك يملك المعرفة الأصيلة لإنشاء شيء جديد وفريد من نوعه. ويمكن أن يشمل ذلك الوصول إلى التقانة المتخصصة أو الموظفين أو رأس المال الذي لن يكون متاحاً لولا ذلك. ويسمح هذا للمؤسسات بتطوير الحلول على نحو أسرع وأكثر كفاءة مما لو كانت تعمل بمفردها. كما أن التحالفات الاستكشافية توفر منصة للتعاون ومشاركة الأفكار الجديدة كلياً بين الشركاء. فمن خلال العمل معاً في المشاريع يمكن للشركاء مشاركة الأفكار والتعلم من تجارب بعضهم من أجل إنشاء حلول ابتكارية جديدة جذرياً أسرع مما لو كانوا يعملون بمفردهم. وتشجع هذه البيئة التعاونية على الابتكار حيث يستطيع الشركاء الاستفادة من خبرة بعضهم للتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي ربما لم يتمكنوا من حلها بأنفسهم.

## الفرضية الرئيسية الثانية تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة للتّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري.

الجدول /14/ تحليل Path coefficient لإيجاد أثر التّحالف الاستغلالي في الأداء الابتكاري

Path coefficient						
النتيجة	P.	T.	ST.DEV	Std.Beta	Path coefficient	الفرضية
Values	Statistics					
غير محققة	0.8	0.254	0.044	0.011	التّحالف الاستغلالي -> الأداء الابتكاري	الفرضية الرئيسية الثانية

Significant at  $P^{***} < 0.001$  ,  $P^{**} < 0.01$  ,  $P^{*} < 0.05$

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن للتّحالفات الاستغلالية أثراً إيجابياً ذا دلالة في الأداء الابتكاري، فقد بلغت قيمة معامل التأثير  $B = +0.011$  بمستوى دلالة  $P\text{-values} = 0.8$ . وهذا يخالف الأبحاث التي أشارت وجود أثر إيجابي ذي دلالة للتّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري. فقد أشارت دراسة [Lichtenthaler \(2016\)](#) إلى أن التّحالف الاستغلالي يفترض أن يؤثر إيجاباً في الأداء الابتكاري. وأكد [Leung \(2013\)](#) وجود تأثير إيجابي للتّحالف الاستغلالي في الأداء، لأن التّحالفات الاستغلالية بما تقوم عليه من التركيز في المعرفة الحالية تؤدي إلى وفورات ومكاسب على مستوى خفض التكاليف وتقديم مستويات محسنة من المنتجات والخدمات. وما توصل إليه [Kauppila, \(2013\)](#) مشابه للنتائج السابقة. فقد أظهرت نتائجه أن التّحالفات الاستغلالية تسهم في تحسين الأداء الابتكاري في الأجل البعيد بما تحقّقه من فوائد تحصد ثمارها الشركة في المنظور القريب ومن شأنها أن تدعم أي نشاط تطويري بعيد المدى من للوصول إلى مخرجات ابتكارية. مع اختلاف هذا البحث عن الأبحاث السابقة في النتيجة التي تمّ التوصل إليها إلا أن الباحث يرى أن النتيجة السابقة منطقية إلى حد كبير، لأن التّحالفات الاستغلالية لا تكون إستراتيجية توجه استباقي بين الأطراف المتحالفة مع بعضها ، و إنما إستراتيجية توجه استجابي للظروف البيئية لإبقاء إمكانية السيطرة على السوق. فعدم ملاحظة البوادر المتشكلة عن المنافسة القادمة من المنافسين سيضفي نوعاً من الاستقرار الوهمي الذي يسهم بشكل أو بآخر في عدم سعي اطراف التّحالف للتحرك نحو تقديم مخرجات ابتكارية جوهرية من شأنها أن تحقق لهم الهدف الذي من أجله تمّ إنشاء التّحالف. كما يعتقد الباحث أن التّحالفات الاستغلالية باكتفائها بالسعي لادخال تحسينات تدريجية على الخدمات والمنتجات والعمليات الخاصة بها تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية

في الاسهام بعدم الحصول على مخرجات ذات تغييرات جوهرية على مستوى تلك المنتجات والخدمات والعمليات الحالية، لأن مخرجات الأداء التي تسعى إليها التحالفات الاستغلالية تكون مخرجات ابتكارية ذات صبغة تدريجية تعتمد على المعرفة الحالية المحسنة دون السعي إلى أي معرفة جديدة. يعتقد الباحث أن التحالفات الاستغلالية المبرمة بين الشركاء عندما تكون من دون الاتفاق ضمن الشروط التعاقدية على آلية رقابية معينة وميكانيكية تحكم واضحة يستطيع من خلالها الشركاء إدارة الأداء فإن التحالف الاستغلالي قد لا يكون له أثر إيجابي في الوصول إلى مخرجات ابتكارية، وقد يمتد إلى التأثير السلبي في الأداء الابتكاري طالما إن لم تتوفر أسس واضحة للمحاسبة والمسؤولية عن الممارسات والإجراءات والنتائج التي يتم التوصل إليها ومدى تحقيق الأهداف المنشودة التي من أجلها تم إنشاء التحالف، بمعنى آخر إن غياب ضوابط النتائج كآلية حوكمة تضبط إيقاع التحالف الاستغلالي أدت إلى تفريغ التحالف الاستغلالي من مضمونه وجعله بلا دلالة أو أهمية في الوصول إلى مخرجات ابتكارية. كما يعتقد الباحث أنه يمكن أن تكون التحالفات الاستغلالية مفيدة من حيث المكاسب قصيرة الأجل، مثل الوصول إلى أسواق أو تقنيات جديدة، أو تحسين الكفاءة التشغيلية، وفيما يتعلق بالأداء الابتكاري على المدى الطويل قد لا تؤدي التحالفات الاستغلالية إلى نتائج إيجابية لأسباب عدة. إذ قد تميل التحالفات الاستغلالية إلى أن تكون أكثر عملية وتركز على الفوائد الفورية بدلاً من الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى. وهذا يعني أن المنظمات المشاركة قد لا تعطي الأولوية للابتكار طويل الأجل وقد تكون أكثر تركيزاً على المكاسب قصيرة الأجل. من جهة ثانية قد لا تشجع التحالفات الاستغلالية تبادل المعرفة والموارد بطريقة تدعم الابتكار، لأن المنظمات المشاركة قد تكون أكثر تركيزاً على حماية معارفها ومواردها الحالية بدلاً من مشاركتها في خلق أفكار وحلول جديدة. وقد تؤدي التحالفات الاستغلالية إلى فقدان الاستقلالية والسيطرة على الموارد والقدرات الهامة، ما قد يحد من قدرة المنظمات المشاركة على الابتكار والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة. وقد لا تعزز التحالفات الاستغلالية ثقافة الابتكار والتعاون بين المنظمات المشاركة. لأن التركيز ينصب في المقام الأول على استغلال الموارد والأسواق الحالية بدلاً من إنشاء حلول أو أفكار جديدة. نتيجة لذلك، قد لا تقوم المنظمات بتطوير المهارات والقدرات اللازمة للابتكار وإنشاء منتجات أو خدمات جديدة. وقد لا تكون التحالفات الاستغلالية فعالة في معالجة المشكلات المعقدة أو التحديات التي تتطلب نهجاً أكثر تعاوناً وانفتاحاً. لأن المنظمات المشاركة قد تركز على حماية مصالحها ومواردها الخاصة بدلاً من العمل معاً لإيجاد حلول. وقد تؤدي التحالفات الاستغلالية إلى إنشاء منتجات أو خدمات ليست مبتكرة حقاً، بل تحسينات تدريجية على العروض الحالية. والمنظمات المشاركة قد تكون أكثر تركيزاً على استغلال التقنيات أو الأسواق الحالية بدلاً من تطوير حلول جديدة ومبتكرة حقاً.

والتحالفات الاستغلالية يمكن أن تكون مفيدة في تحقيق الأهداف قصيرة المدى ، إلا أنها قد لا تساعد على تعزيز الأداء المبتكر على المدى الطويل. أما التحالفات الاستشكافية فقد تكون أكثر فعالية في تعزيز الابتكار لأنها تركز على خلق معرفة جديدة واستكشاف فرص جديدة ، بدل الاقتصار على استغلال الموارد الموجودة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة تنصّ على أنه:

تعدّل الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج - السلوك) من تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري، ويكون ذلك الأثر أكثر إيجابية عند الاعتماد على ضوابط النتائج مقارنة بالاعتماد على ضوابط السلوك.

لجدول 15/ تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل للضوابط التنظيمية الرسمية في تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري

Path coefficient						
النتيجة	P. Values	T. Statistics	ST.DEV	Std.Beta	Path coefficient	الفرضية
محققة **	0.002	3.038	0.075	0.229	(التحالف الاستغلالي*ضوابط النتائج) -< الأداء الابتكاري	الفرضية الفرعية الأولى
	0.000	4.689	0.068	-0.317	(التحالف الاستغلالي*ضوابط السلوك) -< الأداء الابتكاري	الفرضية الفرعية الثانية

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

يتبين من الجدول أعلاه ان الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج) تعدّل من تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري فقد بلغ معامل التأثير B=+0.229 بمستوى دلالة P.values=0.002. ولم يكن للتحالفات الاستغلالية تأثير ذو دلالة في الأداء الابتكاري، وهذا يشير إلى أن ضوابط النتائج كان لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين التحالفات الاستغلالية والأداء الابتكاري. كما نلاحظ من الجدول أن الضوابط التنظيمية الرسمية (السلوك) تعدّل من شدة تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري إضافة إلى تعديلها اتجاه العلاقة الكلية من الاتجاه الإيجابي إلى الاتجاه السلبي العكسي. إذ بلغ معامل التأثير B=-0.317 بمستوى

دلالة  $P.values=0.000$ . وكانت التحالفات الاستغلالية ليست ذات تأثير ذي دلالة في الأداء الابتكاري، بينما عند دخول ضوابط السلوك متغيراً معدلاً أصبح للتحالفات الاستغلالية أثر ذو دلالة في الأداء الابتكاري، لكن هذا الأثر سلبي ذو نتائج سلبية. وهذا ما يشير إلى أن ضوابط السلوك كان لها دور جوهري في تعديل شدة العلاقة وشدها بين التحالفات الاستغلالية والأداء الابتكاري. إن النتائج السابقة تتوافق مع ما توصل إليه (Stouthuyse 2017) فالأهداف التي تتعلق بالتحالفات الاستغلالية تكون واضحة وروتينية إلى حد ما، وتتمتع بقدر كبير من الوضوح وعدم المخاطرة والتجريب ضوابط النتائج تؤدي دور المعدل الإيجابي الذي يزيد من الأثر الإيجابي عند تعديله الأثر بين التحالفات الاستغلالية والأداء الابتكاري. كما أن النتيجة السابقة توافق ما توصل إليه (Stouthuysen 2017) فالتأثير السلبي للدور المعدل للضوابط السلوكية ضمن تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء. لذا يعتقد الباحث أن ما تمّ التوصل إليه يعتبر منطقياً بالاستناد إلى أسباب عدة أبرزها:

أن التحالفات الاستغلالية لكونها تنطوي على أهداف وتطلعات واضحة لا يتخللها التجريب، ويمكن تحقيقها دون الانحراف إلى معرفة جديدة فإن ضوابط النتائج تعد ملائمة لها لأنها تترك الحرية للشريك بتبني ممارسات ونشاطات وإستراتيجيات تقضي في النهاية إلى دعم طبيعة الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها التحالفات الاستغلالية. وضوابط السلوك بما تقوم عليه من مراقبة لحظية للممارسات والأنشطة فلا تتسجم مع طبيعة التحالفات الاستغلالية وقد تكون هذه الضوابط عائقاً أكثر من كونها وسيلة حوكمة وضبط داعمة لها.

ويعتقد الباحث أنه في التحالفات الاستغلالية يركز الشريك الحليف على المخرج النهائي الذي قد يكون بالاتفاق بين الأطراف المتحالفة (تحقيق تحسينات تدريجية بسيطة على المواصفات النهائية للمنتج) بصرف النظر عن الأسلوب أو الممارسة التي تمّ بواسطتها تحقق ذلك المخرج النهائي. وآلية الحوكمة القائمة على ضوابط النتائج أكثر ملاءمة وتظهر في مثل هذا النوع من التحالفات لتخلق بيئة داعمة وحاضنة ومناسبة للتقويم عند ظهور النتائج النهائية، ومن خلال ممارسات ضوابط النتائج فإنها إما تكافئ أو تحفز سلبياً وذلك حسب النتائج الظاهرة في نهاية دورة حياة التحالف بالاستناد إلى ما تمّ الاتفاق عليه في الشروط التعاقدية المبرمة في عقود التحالف قبل بدء دورة حياة التحالف بين الأطراف المتحالفة مع بعضها. والحوكمة القائمة على ضوابط السلوك بطبيعتها وجوهرها تشكل وسيلة رقابة لحظية مستمرة تؤثر في العملية بكل مراحلها وتحدد قواعد وإجراءات شديدة ومفصلة تراقب سلوكيات الشركاء المتحالفين. وهذه الممارسات لا تعد ملائمة لأهداف توصف بأنها بسيطة وواضحة وبعيدة عن التجريب، لأن كل الأهداف المرتبطة بالتحالفات

الاستغلالية واضحة لا يشوبها أي غموض أو مخاطرة. وضوابط السلوك في مثل هذه الحالات ستؤدي دور العائق بدلاً من دور الداعم، وستعطل سير العملية وتحقيق الأهداف المتفق عليها.

ويرى الباحث أن التحالفات الاستغلالية من خلال تركيبها القائمة على خلق تحالفات بين شركاء يعرف بعضهم بعضاً، يتصفون بنفس الخصائص والقدرات والثقافات التنظيمية، تؤدي دوراً محورياً بعدم التكلف في تبني أساليب حوكمة رقابية قائمة على الشك المنهجي في كل لحظة مادام الشركاء يعرف كل منهم الآخر. إن ذلك يخلق حالة من الثقة التنظيمية بينهم تجعل من غير الضروري واللازم إجراء تقويم وتعديلات في كل مرحلة من مراحل النشاط الجاري. ربطاً مع ما سبق يصبح من غير المجدي بعد ذلك إجراء تغذية راجعة للممارسات والسلوكيات المرتبطة بكل نشاط يجري بين الحلفاء لتعزيز التغييرات المناسبة. بل تقتصر عملية الرقابة على تقويم النتائج النهائية وربطها بالمكافآت في حال مطابقتها لما تم الاتفاق عليه سابقاً أو ربطها بالعقوبات التي تم النص عليها في حال لم تكن النتائج مطابقة للمعايير المتفق عليها. على المستوى الاجرائي فإن عملية إدارة الأداء المرتبطة بضوابط السلوك ليس بمقدورها في كافة الأحيان أن تشير إلى أن المعلومات الصادرة عنها صحيحة بالمطلق. هذا يعود إلى وجود بعض العوامل التي من شأنها ان تجعل ممارسات ضوابط السلوك غير دقيقة وقد تقود إلى نتائج عكسية في الأداء ضمن بيئة التحالفات الاستغلالية. ومثاله قد يكون هناك مشكلة تتعلق بكيفية الإدارة الإستراتيجية للاستعانة بمصادر خارجية تعترض حالة الاستقلال التنظيمي بين الشركاء المتحالفين التي لا داعي لانتهاكها في إطار التحالفات الاستغلالية ذات الأهداف الواضحة التي تبتعد عن أي نوع من أنواع المخاطرة، وهذا يجعل من الصعب مراقبة كل الشركاء بشكل فعال وهذا سينعكس سلباً على الأداء الابتكاري.

على صعيد آخر فإن التشتت الجغرافي بين الشركاء المتحالفين مع بعضهم قد يؤدي إلى إضعاف الملاحظة المباشرة التي لا مبرر لوجودها في إطار التحالفات الاستغلالية لما يعد شكلاً من أشكال المغالاة الزائدة. إن الملاحظة المباشرة بمنزلة العمود الفقري للتحكم ومراقبة مختلف السلوكيات والإجراءات والأساليب المستخدمة من طرف شركاء التحالف. واستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة في التحالفات الاستغلالية سيجعل الشركاء يظهرون ردة فعل عكسية وعدوانية كفعل مضاد للملاحظة المباشرة التي لا يرون مبرراً لوجودها، وهي تشكيك صريح لهم وطعن في الثقة التنظيمية، وهذا سيقود إلى مساعدة الشركاء على إخفاء بعض المعلومات والممارسات التي من شأنها أن تكون جوهرية على مستوى العمليات سينعكس بما لا يدع أي مجال للشك على الأداء سلبياً. إن التحالفات الاستغلالية = يتم إبرامها في الأغلب بين الشركاء لتخفيض التكاليف، والاستعانة بضوابط السلوك سيترتب عليه العديد من النفقات باهظة الثمن تتصل بمصاريف التنسيق العامة



والاتصالات، وهذا سيتعارض مع هدف التحالف الأساسي بتخفيض التكاليف والانعكاس سلباً على الأداء الابتكاري. ويعتقد الباحث أنه ضوابط السلوك في حال استخدامها في غير مواطنها اللازمة تؤدي إلى تفشي حالة من انعدام الثقة بين الشركاء، ويستوجب أن يكون هناك رقابة إدارية شديدة على كافة المستويات بين جميع الشركاء وإلا فإنه يستحيل تنفيذ أي نشاط تعاوني بين شركاء التحالف. ويشير إلى اعتراف واضح من الشركاء بالتشكيك بالكفاءة المتوافرة لدى كل منهم في تنفيذ المهام المفروضة عليه. إن سيطرة هذه الحالة على التحالف سيقود إلى انعدام الثقة بين موظفي الشركاء المتحالفين مع بعضهم بسبب الرقابة الشديدة المفروضة عليهم، وهذا سيؤدي إلى المعاملة بالمثل بين هؤلاء الموظفين ويزيد من احتمالات ظهور مخاطر عدم التعاون بينهم وهو يخالف تماماً للتأثير الذي تسعى له ضوابط السلوك.

كما يعتقد الباحث أن ضوابط النتائج في إطار التحالفات الاستغلالية تؤدي ثمارها بفعالية لأنها تساعد على انشاء قنوات اتصال واضحة وشفافة بين شركاء التحالف عند الوصول إلى تقويم المخرجات المتفق عليها. وسيساعد هذا على ضمان أن جميع الأطراف على دراية بأدوارهم ومسؤولياتهم، ويمكنهم العمل معاً لتحقيق النتائج المرجوة. وبما أن هذه الضوابط تركز فقط على المخرجات النهائية تعد ملائمة للتحالفات الاستغلالية للوصول إلى مخرجات ابتكارية مادامت تطور رؤية مشتركة للتحالف تحدد أهداف وغايات كلا الشريكين. وسيساعد ذلك على ضمان عمل الطرفين لتحقيق هدف مشترك ويمكنهما التعاون بفعالية لتحقيقه فضلاً عن توفيرها لنظام للمكافآت للتعاون الناجح بين شركاء التحالف. سيشجع ذلك كلا الطرفين على مواصلة العمل معاً من أجل تحقيق أهدافهما وغاياتهما، ويوفر حافزاً إلى الأداء المبتكر. وضوابط السلوك تؤدي دور المعدل السلبي للعلاقة بين التحالفات الاستغلالية والأداء الابتكاري لأنها تحد من قدرة التحالف الاستغلالي على الاستفادة من فرص الابتكار. لأن ضوابط السلوك تتطلب في كثير من الأحيان أن يلتزم جميع أعضاء التحالف بمعايير معينة للسلوك أو خطر استبعادهم من التحالف. ويمكن أن يؤدي هذا إلى موقف لا يرغب فيه الأعضاء في المخاطرة أو تجربة أفكار جديدة لأنهم يخشون أن يُنظر إلى أفعالهم على أنها غير مناسبة وتؤدي إلى إزالتهم من التحالف.

ويرى الباحث أن ضوابط النتائج قد تكون فعالة في تعزيز النتائج الإيجابية في العلاقة بين التحالفات الاستغلالية والأداء المبتكر لأن تلك الضوابط تساعد على ضمان ترك الحرية للشركات المتحالفة وتركز على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة ويمكن للشركات العمل معاً بفعالية أكبر لتحقيق أهدافها. كما يمكن أن توفر عناصر التحكم في النتائج آلية لقياس نجاح الشراكة وتحديد مجالات التحسين. من خلال تتبع الأداء مقابل أهداف محددة يمكن للمؤسسات المشاركة تحديد مكان نجاحها

والحاجة إلى إجراء تغييرات لتحسين أدائها. ويمكن أن تساعد على بناء الثقة والمساءلة بين المنظمات المشاركة. ومن خلال محاسبة بعضهم بعضاً على تحقيق نتائج محدّدة يمكن للمؤسسات بناء علاقات أقوى والعمل معاً بفعالية أكبر على المدى الطويل. ويعتقد الباحث أن لضوابط التحكّم بالنتائج دوراً مهماً في تعزيز النتائج الإيجابية في العلاقة بين التحالفات الاستغلالية والأداء المبتكر. فمن خلال تحديد أهداف واضحة، وقياس الأداء، والمحاسبة المتبادلة، يمكن للمؤسسات المشاركة في العمل معاً بفعالية أعلى لتحقيق أهدافها ودفع النمو المستدام والميزة التنافسية. كما يرى الباحث أن عند استخدام الضوابط السلوكية في تحالف استغلالي، يمكن أن يؤدي في الأغلب إلى نتائج سلبية من حيث الأداء الابتكاري. لأن الضوابط السلوكية يمكن أن تخنق الإبداع والابتكار عن طريق الحد من استقلالية المنظمات المشاركة ومرونتها. ويمكن أن تحد الضوابط السلوكية من قدرة المنظمات المشاركة على مشاركة المعرفة والتعاون بفعالية. لأن القواعد والإجراءات التي يتم وضعها يمكن تضعف وتقلل تواصل الأفراد مع بعضهم بحرية. كما تقيد الضوابط السلوكية مرونة المنظمات المشاركة وقدرتها على التكيف. لأن القواعد والإجراءات التي يتم وضعها قد تشكّل هياكل صلبة تجعل من الصعب على المؤسسات الاستجابة لظروف السوق المتغيرة أو الفرص الناشئة، ويمكن أن تؤدي الضوابط السلوكية إلى نقص الثقة والتعاون بين المنظمات المشاركة. لأن القواعد والإجراءات التي يتم وضعها قد تولّد إحساساً بالمنافسة وعدم الثقة بين المنظمات، بدلاً من تعزيز ثقافة التعاون والتأزر. على حين نجد الضوابط السلوكية قد تكون مفيدة في إدارة سلوك الأفراد أو المنظمات، إلا أنها قد لا تكون فعالة في تعزيز الأداء الابتكاري في سياق التحالفات الاستغلالية. وقد تحتاج المؤسسات إلى التركيز على الأساليب الأكثر مرونة والتكيف التي تعطي الأولوية للتعاون ومشاركة المعرفة وتطوير حلول وأفكار جديدة.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة تنصّ على أنه:

تعدّل الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج - السلوك) من تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري، ويكون ذلك الأثر أكثر إيجابية عند الاعتماد على ضوابط السلوك مقارنة بالاعتماد على ضوابط النتائج.

الجدول /16/ تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل للضوابط التنظيمية الرسمية في تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الفرعية الأولى	(التحالف الاستكشافي*ضوابط النتائج) -< الأداء الابتكاري	-0.170	0.118	3.033	0.03	محقة*
الفرضية الفرعية الثانية	(التحالف الاستكشافي*ضوابط السلوك) -< الأداء الابتكاري	0.247	0.073	3.392	0.000	محقة***

Significant at  $P^{***} < 0.001$  ,  $P^{**} < 0.01$  ,  $P^{*} < 0.05$

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج) تعدل من اتجاه تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري إذا بلغ معامل التأثير  $B = -0.170$  بمستوى دلالة  $P.values = 0.03$ . وكانت التحالفات الاستشكافية ذات تأثير ايجابي ذي دلالة في الأداء الابتكاري بمعامل تأثي  $B = +0.16$  بمستوى دلالة  $P.values = 0.002$ ، وهذا ما يشير إلى أن ضوابط النتائج كان لها دور جوهري في تعديل اتجاه العلاقة بين التحالفات الاستشكافية والأداء الابتكاري. كما نلاحظ أن الضوابط التنظيمية الرسمية (السلوك) تعدل بزيادة شدة تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري. إذ بلغ معامل التأثير  $B = +0.247$  بمستوى دلالة  $P.values = 0.000$ . بينما كانت التحالفات الاستشكافية ذات تأثير ايجابي ذي دلالة في الأداء الابتكاري بمعامل تأثير  $B = +0.16$  بمستوى دلالة  $P.values = 0.002$

كما نلاحظ عند دخول ضوابط النتائج متغيراً معدلاً أصبح للتحالفات الاستشكافية أثر سلبي ذو دلالة في الأداء الابتكاري. وهذا يشير إلى أن ضوابط النتائج كان لها دور جوهري في تعديل اتجاه العلاقة وشدها بين التحالفات الاستشكافية والأداء الابتكاري. إن النتائج السابقة تتوافق مع ما توصل اليه Stouthuysen (2017) فالأهداف التي تتعلق بالتحالفات الاستشكافية تكون واضحة وروتينية إلى حد ما تتمتع بقدر كبير من الغموض والمخاطرة والتجريب، وضوابط النتائج تؤدي دور المعدل السلبي الذي يغير اتجاه العلاقة من الأثر الإيجابي إلى الأثر السلبي عند تعديله الأثر بين التحالفات الاستشكافية والأداء الابتكاري. إن النتائج السابقة تتوافق مع ما توصل اليه Stouthuysen (2017) فعندما تكون دوافع المنظمات للتحالف

استكشافية (تحالفات استكشافية) فإن اعتماد المنظمة على ضوابط السلوك ستكون ذات دور معدل إيجابي في الأثر بين التحالفات الاستكشافية والأداء. بينما ضوابط النتائج كانت ذات دور معدل سلبي في الأثر بين التحالفات الاستكشافية والأداء الابتكاري، وذلك بسبب طبيعة الأنشطة الاستكشافية وما تنطوي عليه من معارف جديدة حساسة وغاية في الأهمية. يعتقد الباحث أن ما تمّ التوصل إليه يعد منطقياً لأسباب عدة أبرزها:

إن التحالفات الاستكشافية لما تقوم عليه من أنشطة ذات صبغة تجريبية تنطوي على مخاطرة عالية واعتمادها بشكل رئيس على الانحراف والتباين عن المعرفة الحالية نحو معرفة جديدة جذريا قد يقودها في النهاية إلى استكشاف أبدال جديدة على مستوى الخدمات أو المنتجات أو العمليات، لكن وصولها إلى تلك المخرجات على نحو يلبي التطلعات والطموحات مرهون بالآلية الرقابية المتبعة طوال فترة ممارستها لتلك الأنشطة الاستكشافية، فضوابط السلوك بما تقوم عليه من متابعة لحظية ومستمرة للأنشطة والممارسات الخاصة بالشركاء المتحالفين مع بعضهم تشكل صمام أمان، وتكون بمنزلة الكفيل لتحقيق أهداف الاستكشاف التي بموجبها تمّ تكوين تلك الاتفاقية التحالفية. وضوابط النتائج من الطبيعي ان تؤدي دور المعدل السلبي ضمن بيئة التحالفات الاستكشافية، لأن التحالفات الاستكشافية تتضمن العديد من الممارسات المعقدة التي تكون بحاجة إلى مراقبة لحظية مستمرة في كل مرحلة من مراحلها بمستوياتها كافة، وهذا ما تقتضيه ضوابط النتائج بسبب الميكانيكية الرقابية التي تنتهجها في التقويم النهائي فقط للأهداف المنجزة وهذا يعدّ غير كافٍ في إطار التحالفات الاستكشافية ويؤدي بشكل أو بآخر إلى تفرغ التحالفات الاستكشافية من مضمونها الذي تمّ إنشاؤها من أجله.

كما يعتقد الباحث أن ضوابط السلوك وسيلة مهمة لتعظيم الأثر الإيجابي للتحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاري ضوابط السلوك تسعى بالدرجة الأولى للتحكم بالعمليات والممارسات من خلال قيامها بتحديد القواعد والإجراءات عل نحو مفصل وصريح ومراقبة كل أنواع السلوكيات للحلفاء. فضوابط السلوك تفرض المكافأة بناء على درجة التزام الشركات المتحالفة مع بعضها بالقوانين والتعليمات المنصوص عليها في العقود المبرمة بين تلك الأطراف قبل بدء دورة التحالف. ومثاله إن وضع موظف لمراقبة معايير الجودة لكل عملية من العمليات إضافة لتقارير الإنجاز اليومية والاجتماعات اليومية الدورية من شأنه المساعدة على معرفة مدى مطابقة ممارسات الحلفاء للمعايير المتفق عليها والحكم إن كانت الأنشطة التجريبية الاستكشافية تسير وفق الاتجاه الصحيح أم لا، وهذا بمنزلة رقابة مباشرة تعتمد عليها ضوابط السلوك بشكل أساسي ضمن إطار التحالفات الاستكشافية التي من شأنها أن تساعد على الوصول إلى مخرجات ابتكارية ذات أصالة

جذرية تلبي أهداف أطراف التحالف كافة. كما أن ضوابط النتائج ضمن سياق التحالفات الاستشكافية وخصوصية أنشطتها لا تملك الميكانيكية الرقابية التي تسمح لها بمراقبة سلوكات الشركاء بشكل لحظي لمطابقة سلوكياتهم مع السلوكات المعيارية التي تم الاتفاق عليها سابقا وهذا يجعلها عاجزة عن إجراء أي تصويب لحظة ظهور النزاعات الناجمة عن السلوكات غير المتفق عليها سابقا التي ستقود بشكل أو بآخر إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة وينعكس سلباً على أداء الأطراف المتحالفة مع بعضها.

كما يعتقد الباحث انه مما يدعم الدور الإيجابي لضوابط السلوك في اطار التحالفات الاستشكافية أن تلك الضوابط يصبح وجودها شرطاً لازماً وضرورياً لنجاح أي تحالف استكشافي لأن الأطراف الحلفاء الذين يشكلون التحالف الاستكشافي يتصفون بكونهم أصحاب تخصصات جديدة وأصيلة لم يسبق لهم أن تعاونوا مع بعضهم سابقاً، أي لكل من هؤلاء الحلفاء معرفة جوهرية جديدة جذرياً تعدّ غاية في الأهمية والخطورة، وضوابط السلوك هنا تأتي لتنظم عملية تبادل تلك المعرفة المعقدة والحساسة بين هؤلاء الأطراف بما يضمن العدالة بينهم والتساوي في حجم المنافع المتبادلة جراء تلك الكتل المعرفية التي يمتلكها كل منهم. وهذا يعني بشكل آخر ان ضوابط السلوك هنا ستؤدي دور الأداة التحكّمية التي ستضمن سير عمليات تبادل المعرفة بين الشركاء ضمن أفضى أمانة ومستقرة تشعر الأطراف كافة بالعدالة من حيث المكاسب والمنافع التي يحصلون عليها من بعضهم. إن هذا الشعور بالرضى المتولد لدى هؤلاء الشركاء من شأنه ان يعمل على خلق مناخ إيجابي لكل الممارسات والأنشطة التعاونية ويقود في نهاية المطاف إلى الوصول إلى استكشاف أبدال جديدة على المستويات كافة تنعكس بصورة منتجات وخدمات جديدة ذات صبغة ابتكارية تخدم الهدف الأساسي الذي من أجله تم انشاء هذا التحالف بين الشركاء. بالمقابل فإن ضوابط النتائج ضمن التحالفات الاستشكافية قد تخلق سياقاً غير ملائم للسيطرة على هؤلاء الشركاء الذين يتمتع كل منهم بامتلاكه معرفة ضمنية هامة ذات قيمة جوهرية. لأن ضوابط النتائج بسبب تركيزها على عملية التقويم على المنتج والمخرج النهائي دون النظر المستمر إلى الممارسات والسلوكات التي سبقت الوصول إلى ذلك المخرج قد تساعد على تشكيل بيئة خصبة ومناسبة لظهور سلوكات انتهازية قد يكون ضحيتها الشريك الأضعف. أي إن غياب الرقابة المباشرة اللحظية التي تسبق الوصول إلى المخرج النهائي قد تساعد على ميل أحد الأطراف إلى إخفاء المعرفة الجوهرية التي يمتلكها عن الأطراف الأخرى، وتزوير مصالحه على حساب مصلحة التحالف، وهذا سيقود في النهاية لا شك إلى الانعكاس السلبي على الأداء العام للتحالف.

ولعل من أهم المسوغات التي تبرر وتعلل ملائمة ضوابط السلوك للتحالفات الاستشكافية حالة المرونة التي تتمتع بها تلك الضوابط السلوكية ذات الأثر الإيجابي بالغ الأهمية في الوصول إلى مخرجات ابتكارية. ولدى

الخوض بشيء من التعمق والتفصيل في هذا السياق نجد بيئة عمل التحالفات تتضمن العديد من الإجراءات الشكلىة التعاقدية التي تبدأ بوضع شروط وقوانين وتشريعات للتفاصيل قبل بدء دورة التحالف. إلا أن التغييرات البيئية السياقية قد تؤدي إلى أن يعترض عمل التحالف ظروف غير مأخوذة بالحسبان قد تؤدي إلى فشل التحالف برمته إذا لم يتم التعامل معها بمرونة إستراتيجية كبيرة. وهنا يأتي دور الضوابط السلوكية بما تنتهجه من مراقبة وملاحظة دورية لكل الممارسات تسمح وتتيح الوقوف عند كل الظروف الطارئة التي قد تعترض عمل التحالف وتعديل أي بند أو اتفاق تمّ الاجماع عليه سابقا في المرحلة التعاقدية وهذا يكسب الشركاء مرونة في تعديل الممارسات والأنشطة على نحو يتواءم مع الظروف الطارئة التي تعترض عملهم، ويقود إلى تأثير إيجابي في المخرجات الابتكارية التي يهدف التحالف للوصول إليها. وبالمقابل فإن ضوابط النتائج لا تتمتع بهذه المرونة لأن ميكانيكية التحكم والرقابة الخاصة بها تقوم على التقويم النهائي للمخرج دون النظر في الظروف والحالات التي سبقت الوصول إليه، وهذا يعني أن أي حدث طارئ يعترض العمليات والممارسات والأنشطة لن يتم الوقوف عنده، ولن تمارس ضوابط النتائج أدواراً تدخلية لتعديل الاتفاقات السابقة بما يكسبها مرونة للتعامل مع الظرف الطارئ الحالي الذي لم يكن بالحسبان ، وسيقود في النهاية إلى انعكاس سلبي للتحالفات الاستشكافية في الوصول إلى مخرجات ابتكارية. كما يعتقد الباحث أنه يمكن للضوابط السلوكية تعديل العلاقة بين التحالفات الاستشكافية والأداء المبتكر من خلال توفير إطار عمل لكيفية عمل التحالف. ويمكن أن يتضمن إطار العمل هذا إرشادات حول كيفية اتخاذ القرارات وكيفية تخصيص الموارد وكيفية حل التعارضات. وإنشاء هذه الضوابط، يمكن أن يساعد على ضمان قدرة التحالف على التركيز على هدفه المتمثل في تحقيق أداء مبتكر، ويمكن أن تساعد الضوابط السلوكية على ضمان عمل جميع الأطراف المشاركة في التحالف معاً بطريقة مثمرة تجاه جهودهم نحو تحقيق النتيجة المرجوة. ويمكن لعناصر التحكم في النتائج أن تعدل سلبياً العلاقة بين التحالفات الاستشكافية والأداء المبتكر من خلال خلق موقف تكون فيه الأطراف المشاركة في التحالف أكثر تركيزاً على تحقيق نتائج محدّدة مسبقاً، بدلاً من استكشاف أفكار وفرص جديدة. ويمكن أن يؤدي هذا إلى الافتقار إلى الإبداع والمخاطرة، وهما أمران ضروريان لنجاح الابتكار. كما يمكن أن تؤدي ضوابط النتائج إلى انعدام الثقة بين الأطراف المشاركة في التحالف، فقد يكون كل طرف أكثر تركيزاً على ضمان تلبية مصالحه الخاصة بدلاً من العمل معاً لتحقيق هدف مشترك. يمكن أن يؤدي هذا إلى بيئة يتم فيها تثبيط التعاون ويتم خنق الابتكار.

أخيراً يعتقد الباحث، أن ضوابط النتائج قد تكون فعالة في تعزيز النتائج الإيجابية في العلاقة بين التحالفات الاستغلالية والأداء المبتكر، ومع ذلك، في سياق التحالفات الاستشكافية، قد يؤدي استخدام عناصر التحكم في النتائج إلى نتائج سلبية من حيث الأداء الابتكاري. إذ تتميز التحالفات الاستشكافية بدرجة عالية من

عدم اليقين والغموض، وتعمل المنظمات المشاركة معاً لاستكشاف أسواق أو تقنيات أو نماذج أعمال جديدة. في هذا السياق، قد لا تكون ضوابط النتائج فعالة في تعزيز الأداء المبتكر، فقد تحد عناصر التحكم بالنتائج مرونة المنظمات المشاركة وقدرتها على التكيف. لأن أهداف التحالف الاستكشافي قد تتغير بسرعة مع ظهور معلومات وفرص جديدة. وقد يؤدي تحديد أهداف ومقاييس محدّدة إلى تقييد قدرة المنظمات على الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات وضياح لفرص.

وقد تؤدي عناصر التحكم في النتائج إلى التركيز على النتائج قصيرة الأجل على حساب الابتكار طويل الأجل. وفي التحالفات الاستكشافية، يكون من الصعب التنبؤ بالنتائج طويلة الأجل للشراكة. ويؤدي التركيز على النتائج على المدى القصير إلى التحيز تجاه تحسينات تدريجية بدلاً من استكشاف المزيد من الأفكار الجذرية أو التخريبية. وقد تخنق عناصر التحكم في النتائج الإبداع والتجريب. وفي التحالفات الاستكشافية، من المهم تشجيع ثقافة التجريب والمخاطرة. وقد تؤدي ضوابط النتائج إلى تثبيط المؤسسات عن المخاطرة أو متابعة الأفكار غير التقليدية، ونقص الابتكار وضياح فرصة إنشاء حلول جديدة ومبتكرة.

أما ضوابط النتائج فيمكن أن تكون فعالة في تعزيز النتائج الإيجابية في سياق التحالفات الاستكشافية، إلا أنها قد لا تكون مناسبة للتحالفات الاستكشافية. وقد تحتاج المؤسسات إلى التركيز على الأساليب الأكثر مرونة تكيفاً التي تعطي الأولوية للتجربة والإبداع وتطوير الأفكار والحلول الجديدة.

### الفرضية الرئيسية الخامسة:

يعدل السلوك الانتهازي من آثار التحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاري.

الجدول 17/ تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل للسلوك الانتهازي في تأثير التحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاري

Path coefficient						
النتيجة	P. Values	T. Statistics	ST.DEV	Std.Beta	Path coefficient	الفرضية
محقة *	0.02	2.015	0.118	-0.238	(التحالف الاستكشافي* السلوك الانتهازي ) <- الأداء الابتكاري	الفرضية الفرعية الأولى

Significant at P\*\*\*=<0.001 , P\*\*=<0. 01 , P\*=<0. 05

نلاحظ من الجدول أعلاه أن السلوك الانتهازي يعدل سلبياً من تأثير التحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاري، إذ بلغ معامل التأثير  $B = -0.238$  بمستوى دلالة  $P. Values = 0.02$ . فالسلوك الانتهازي غير اتجاه العلاقة من الاتجاه الإيجابي إلى السلبي عندما دخل متغيراً معدلاً بين التحالف الاستكشافي والأداء الابتكاري، فقبل دخول السلوك الانتهازي متغيراً معدلاً معدل كان التحالف الاستكشافي يؤثر إيجاباً في الأداء الابتكاري بمعامل تأثير  $B = +0.16$  بمستوى دلالة  $P. values = 0.002$

إن النتيجة السابقة تتوافق مع ما اقترحه Narayanan, (2011) الذي يفترض أن الدوافع للتحالف بين المنظمات عندما تكون استكشافية ( تحالفات استكشافية ) توفر بيئة ملائمة لظهور سلوكيات انتهازية بين المنظمات المتحالفة، وقد بينت تلك الدراسة أن التحالفات الاستكشافية مقارنةً بالتحالفات الاستغلالية يفترض أن تحتوي على قدر أكبر من عمليات التبادل المرتبطة بالمعرفة الضمنية الحساسة والمعقدة والخطيرة وهذا قد يؤدي إلى زيادة احتمالية استخدام تلك المعرفة استخداماً انتهازياً من قبل شركاء التحالف مما سيؤدي حتماً إلى التأثير السلبي في أداء التحالف الإستراتيجي. إن النتيجة التي توصلنا إليها تتوافق مع الإطار المفاهيمي الذي أشار له (Shakeri, 2016) فالسلوك الانتهازي الممارس من قبل العاملين في أي منظمة سوف يقلل من فاعلية الأداء الابتكاري ، وبرر الباحث ذلك بأن الممارسات الانتهازية قد تكون بسبب احتكار معرفة هامة وجوهرية ومنعها عن شركاء التحالف من أجل أن تبقى تلك المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة، وهذا سيؤثر سلباً في مستوى الأداء الكلي للتحالف، و أوضح أن الممارسات الانتهازية قد تكون بسبب إساءة استخدام المعلومات الهامة المقدمة من إحدى شركات التحالف واستخدامها لمصلحة المنظمة الشخصية وليس لصالح التحالف الكلي، الأمر الذي يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف المرجوة التي تم وضعها مسبقاً عندما تم إنشاء التحالف، وقد أوضح الباحث أنه من أحد أهم مسببات تلك السلوكيات الانتهازية شعور العاملين في إحدى المنظمات أن المنظمات الأخرى تتقاسم معهم المهام والمسؤوليات تقاسماً غير عادل نظراً إلى العوائد التي يحصلون عليها. كما ذكر Argyres, (2007) أنه في إطار التحالفات الاستكشافية عندما يشعر الأفراد العاملون في منظمة ما أن أفراد المنظمة الأخرى العاملة في نفس التحالف يستخدمون معلوماتهم ومعرفتهم بشكل انتهازي فإن ذلك سيقودهم إلى منع تلك المعلومات الحساسة عنهم وحجبها، وهذا قد يؤدي إلى إستفزاز تلك المنظمة التي قد تمنع المعلومات والمعارف المهمة وتحجبها عن المنظمة الأولى وهذا سيؤدي حتماً إلى التأثير السلبي في أداء التحالف. وهنا يعتقد الباحث ان النتيجة السابقة منطقية جداً. لأسباب منها:



أن التحالفات الاستشكافية ضمن الاتفاقات التعاونية البينية التي تتمتاز باحتوائها على معرفة خطيرة وأصلية وفريدة من نوعها، وهذا يجعل الشركاء يطمعون في بعضهم لتحقيق مكتسبات تفوق ما يقدمونه لبعضهم من أجل تعظيم المصلحة الفردية على حساب مصلحة التحالف. وهنا تظهر بعض صور الممارسات والسلوكيات الانتهازية، كأن يكشف الشريك في التحالف عن معلومات غير كاملة لشريكه الآخر بالتوازي مع حصوله على كافة المعرفة والمعلومات من شريكه، وهذا من شأنه أن يشكل ضرراً للشريك الثاني لأنه قدم أكثر مما اكتسب وهذا سيؤدي إلى آثار سلبية في الأداء في اللحظة التي يكتشف فيها الشريك الثاني أنه يتم استغلاله بهذا الشكل، وعدم وقوف الشريك الثاني مكتوف الأيدي بل سيرد على شريكه الأول من خلال ممارسات انتهازية معينة ستؤدي في النهاية إلى التأثير السلبي في الأداء الخاص بالتحالف وإفشال فكرة التحالف. كما أن التحالفات الاستشكافية مادامت اتفاقات تعاونية بين الأطراف بما يمتلكونه من معرفة وصولاً لتطوير منتج أو خدمة ابتكارية تستوجب أن يقدم كل منهم أقصى مستويات الأداء التي يمتلكها، وأن تتضافر الجهود تضافراً حقيقياً بعيداً عن أي شكل من أشكال الزيف من أجل تعظيم الأداء الابتكاري. إلا أن أحد أبرز ما يعيق ذلك قيام أحد الشركاء بعدم بذل قصارى جهده ضمن الأنشطة التعاونية الاستشكافية بسبب رغبة ذلك الشريك في زيادة مكاسبه بأقل ثمن وتكلفة، وهذا قد يؤدي إلى انعكاسات سلبية خطيرة في الأهداف التي تم الاتفاق على تحقيقها في بداية دورة حياة التحالف. ومن أبرز صور الممارسات الانتهازية لجوء أحد الشركاء إلى التصرف على نحو غير نزيه، كأن يعمل متعمداً على حجب بعض المعلومات المهمة والخطيرة في إطار الممارسات الاستشكافية التي يتم العمل عليها جماعياً بين الشركاء لإفشال تلك التجربة ووضع هدف التحالف الاستكشافي بموضع شك في عدم تحقيقه، ما يعني خسائر مالية فادحة وكبيرة لقاء كل ما تم بذله من موارد من قبل جميع الأطراف. إن ذلك التصرف الانتهازي من قبل ذلك الشريك بحجب تلك المعلومات المهمة قد يكون هدفاً لإعادة عملية التفاوض بينه وبين بقية الشركاء لتعظيم مكاسبه في حال تم الإفصاح عن تلك المعلومات التي من شأنها أن تنتشل التحالف من خطر الفشل المحيط به، والانتقال به من دائرة الخسارة الكبيرة إلى دائرة تحقيق أهدافه المنشودة. ومما لا شك فيه أن الشركاء في هذه الحالة سيوافقون على إعادة التفاوض القسري خوفاً من العواقب السيئة، وهذا سيعظم مكاسب ذلك الشريك الانتهازي على حساب بقية الشركاء وعلى حساب موارد الشركاء. وسيقود إلى انعكاسات سلبية كبيرة على الأداء الابتكاري. كما أن خطر استثمار الثغرات الموجودة في عقود التحالف من قبل أحد الأطراف يعد أيضاً سلوكاً انتهازياً يهدف إلى تعظيم مكاسب الخاصة على حساب مكاسب التحالف الكلي، وهذا لا يقل خطورة عن إعادة التفاوض القسري وما ينجم عنه من انعكاسات سلبية في أداء التحالف. كما يعتقد الباحث أن السلوكيات الانتهازية تظهر في التحالفات الاستشكافية وتؤدي دوراً سلبياً في الأداء بسبب عدم اليقين المتأصل والمخاطر المرتبطة

بهذه الأنواع من التحالفات. يمكن أن يؤدي عدم اليقين المتأصل إلى النقص في المعلومات ونشوء موقف قد يحاول فيه أحد الطرفين أو كلاهما الاستفادة من الطرف الآخر من أجل تعظيم المنفعة الخاصة.

كما يعتقد الباحث ان البحث عن الربح ضمن التحالفات الاستشكافية يعد أهم صور السلوكيات الانتهازية التي تؤدي دوراً سلبياً للغاية في التأثير في الأداء الابتكاري، ويحدث عندما يحاول أحد الأطراف استخلاص قيمة من التحالف أكثر مما يساهم به. ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة متنوعة من التكتيكات، مثل حجب الموارد أو تأخير القرارات أو التلاعب بالمعلومات. ويمكن أن يكون لهذه السلوكيات تأثير سلبي في الأداء من خلال تقليل الثقة بين الشركاء، وخلق بيئة من عدم الثقة والشك. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض التواصل والتعاون، وتقليل فعالية التحالف وقدرته على إنشاء حلول مبتكرة. بمعنى آخر، يمكن أن يؤدي السلوك الانتهازي إلى انعدام الثقة بين الأطراف المشاركة في التحالف. عندما يُنظر إلى أحد الأطراف على أنه يستفيد من الطرف الآخر يمكن أن يخلق ذلك جوّاً من الشك وانعدام الثقة ويجعل من الصعب على الطرفين العمل معاً بفعالية. وقد يؤدي هذا إلى انهيار في الاتصال، وهو أمر ضروري لنجاح التعاون والابتكار. ويمكن أن تؤدي السلوكيات الانتهازية أيضاً إلى تخصيص غير فعال للموارد داخل التحالف. ومثاله إذا كان أحد الشركاء يحاول استخراج قيمة أكبر مما يساهم به، فقد يؤدي ذلك إلى حصوله على حصة غير متناسبة من الموارد أو الفوائد من التحالف. وإلى استخدام غير فعال للموارد التي يمكن استخدامها لأغراض أكثر إنتاجية داخل التحالف. يمكن أن يوصل السلوك الانتهازي إلى عدم التزام الطرفين أو كلاهما في التحالف إذا تمّ النظر إلى أحد الأطراف على أنه يستفيد من الطرف الآخر، فقد يكون من الصعب عليه أن يظل ملتزماً بأهدافه وغاياته. كما يؤدي عدم الالتزام هذا إلى التأخير في إكمال المهام أو المشاريع، وقد يقلل من الأداء المبتكر. وإذا كان الشركاء يبحثون باستمرار عن مصالحهم الخاصة بدلاً من العمل معاً لتحقيق هدف مشترك، فسيكون من الصعب حدوث أي ابتكار حقيقي أو تقدم داخل التحالف. وينتج عنه تقليل الأداء العام وتأثيره في الأداء الابتكاري.

ويمكن القول إن السلوك الانتهازي له آثار سلبية في التحالفات الاستشكافية لأنه يقوض الثقة بين الشركاء، ويقلل من التزام كلا الجانبين، ويحد من الموارد المتاحة للابتكار. ويشير السلوك الانتهازي في سياق التحالف الاستشكافي إلى شريك وأحد يستفيد من الشريك الآخر لمصلحته الخاصة، دون النظر إلى مصالح الشريك الآخر أو الشراكة. قد يؤدي هذا السلوك إلى نتائج سلبية في العلاقة بين التحالف الاستشكافي والأداء الابتكاري لأسباب نلخصها على النحو التالي:

فقدان الثقة: السلوك الانتهازي قد يضعف الثقة بين الشركاء في التحالف الاستكشافي. الثقة ضرورية للتعاون الفعال، وإلا كان الشركاء أقل استعدادًا لتبادل المعلومات أو الموارد، وهذا يعيق الأداء الابتكاري.

انخفاض الالتزام: يمكن للسلوك الانتهازي أيضًا أن يقلل من التزام الشركاء بالتحالف الاستكشافي. إذا شعر أحد الشركاء أن الآخر غير ملتزم تمامًا بالشراكة ويبحث فقط عن مصالحه الخاصة، فقد يصبح أقل استثمارًا في الشراكة، ما قد يؤثر سلبًا في الأداء الابتكاري.

تقاسم المعرفة المحدودة: تشكّل التحالفات الاستكشافية عادةً لتبادل المعرفة والخبرة من أجل تطوير حلول مبتكرة. ومع ذلك، إذا انخرط أحد الشركاء في السلوك الانتهازي، فقد يكون من المرجح أن لا يشاركهم الشريك الآخر معارفه وخبراته، ويحد من احتمال الابتكار.

التركيز على المدى القصير: في الأغلب يكون السلوك الانتهازي مدفوعًا بتركيز قصير الأجل على المكاسب الفورية بدلاً من رؤية طويلة الأجل للشراكة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى نقص الاستثمار في التحالف الاستكشافي الذي يمكن أن يحد من إمكانات الأداء الابتكاري.

### الفرضية الرئيسية السادسة:

تعدّل ضوابط السلوك من الآثار المعدلة للسلوك الانتهازي في العلاقة بين التحالفات الاستكشافية والأداء الابتكاري.

الجدول 18/ تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل لضوابط السلوك في الآثار المعدلة للسلوك الانتهازي في تأثير التحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاري

Path coefficient					
النتيجة	P. Values	T. Statistics	ST.DEV	Std.Beta	Path coefficient
محقة***	0.001	3.122	0.061	0.192	(التحالف الاستكشافي* السلوك الانتهازي *ضوابط السلوك) -> الأداء الابتكاري

Significant at  $P^{***} < 0.001$  ,  $P^{**} < 0.01$  ,  $P^{*} < 0.05$

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ضوابط السلوك تعدّل ايجاباً من الآثار السلبية المعدلة للسلوك الانتهازي في العلاقة بين التحالفات الاستكشافية والأداء الابتكاري، فقد بلغ معامل التأثير  $B = +0.192$  بمستوى دلالة  $P.values = 0.001$ . بينما كان معامل التأثير سلبى القيمة  $B = -0.238$  عندما كان السلوك الانتهازي

موجوداً في العلاقة بين التحالفات الاستشكافية والأداء الابتكاري. أي ضوابط السلوك عند دخولها العلاقة السابقة عدلت من تلك الآثار السلبية وغيرت اتجاه العلاقة من السلبية للإيجابية.

إن النتيجة السابقة تتوافق مع ما اقترحه (Shakeri, 2016) إذ يشير مفاهيمياً إلى أن ذلك الخطر الناتج عن السلوك الانتهازي في إطار التحالفات الاستشكافية الذي قد يؤثر سلباً في أداء التحالف من الممكن الحد منه إلى درجة كبيرة عند لجوء المنظمة إلى الضوابط التنظيمية الرسمية، وحدد على وجه الخصوص أن استعانة المنظمة بضوابط السلوك قد يؤدي بدرجة كبيرة إلى التخفيف من أي سلوكيات إنتهازية، فالتحالفات الاستشكافية مقارنة بالتحالفات الاستغلالية تحتوي على قدر أكبر من تبادل المعرفة الضمنية والحساسة والمعقدة، وهذا قد يؤدي إلى زيادة خطر استخدام تلك المعرفة إستخداماً إنتهازياً من قبل شريك التحالف، وهذا مبرر لأهمية ضوابط السلوك في الممارسات الاستشكافية التي تتضمن معرفة حساسة ومهمة، فضوابط السلوك لما تقوم عليه من متابعة مستمرة و لحظية دورية لجميع الممارسات والعمليات المشتركة تضمن إلى حد كبير إستخدام تلك المعارف المهمة بالشكل الصحيح الذي يجعلها في خدمة مصالح التحالف ويقلل من إستخدامها غير المشروع أو الإنتهازي الذي يعود بالفائدة على جهة ما على حساب منظمات التحالف كلة، وهذا ينعكس إيجاباً على التقليل من الآثار الضارة للسلوك الانتهازي في الأداء الابتكاري ضمن إطار التحالفات الاستشكافية والحصول على أكبر منفعة ممكنة من تلك التحالفات الاستشكافية. ويعتقد الباحث أن النتيجة السابقة التي تمّ التوصل لها تعدّ منطقية للعديد من الأسباب أبرزها:

ضوابط السلوك أداة مهمة لمكافحة السلوك الانتهازي في التحالفات الاستشكافية التي تصنف على انها بيئة خصبة لتوافر معرفة ضمنية هامة وفريدة من نوعها تعد بمنزلة العمود الفقري لأي أهداف ابتكارية مهما كان نوعها وشكلها ومستواها. إن ضوابط السلوك باعتمادها على مجموعة القواعد واللوائح والممارسات التي يتمّ وضعها باتفاق جميع الأطراف المشاركة في التحالف قبل بداية دورة حياة التحالف تمنع ان يكون هناك أي ثغرة قد تقود إلى انتهاك بنود العقد الرسمي، وهذا الانتهاك قد يحدث بشكل واضح وصريح ضاربا عرض الحائط كل البنود المتفق عليها. وإن تلك الضوابط تمنع أي طرف لديه نوايا انتهازية من استغلال تلك الثغرات في سبيل تحقيق مكاسب على حساب مصلحة التحالف. إن ما سبق يعني أن تلك الضوابط أداة وقائية ضد أي شكل من أشكال السلوك الانتهازي وتعود بالنفع على كل الأطراف وتحمي المصلحة العامة للتحالف بالمقام الأول. إن ضوابط السلوك في التحالفات الاستشكافية بمنزلة ميزان العدل الذي يضمن التوازن بين جميع الحلفاء من خلال وضعها منهجية العمل الرقابية لكل العمليات بمستوياتها كافة لمنع أحد الأطراف من استغلال الطرف الآخر، أو من الانخراط في أي نوع من السلوك الانتهازي. فمن خلال المتابعة

اللحظية المستمرة التي تنتهجها ضوابط السلوك لكل مستوى من مستويات الأنشطة التعاونية بين موظفي الشركاء المتحالفين مع بعضهم تراقب تلك الضوابط السلوكية ظهور أي صورة من صور الممارسات والسلوكيات الانتهازية بشكل مبكر. وهذا يعني أن أي حالة إخفاء أو منع أو حجب للمعلومات أو أي حالة تهرب من الوفاء بالالتزامات أو التملص من الأنشطة التأزيرية التي من شأنها أن تجعل الكفة غير متوازنة من حيث بذل الموارد والمعرفة بين الأطراف المتحالفة سيتم تسليط الضوء عليها باكراً وفوراً وسيتم العمل على إسقاطها منعا لتقشي وتبادل السلوكيات الانتهازية بين الأطراف المتحالفة ودرء أي انعكاسات سلبية على مستوى الاداء الابتكاري بكافة أشكاله. كما يعتقد الباحث أن ضوابط السلوك من خلال متابعتها الحثيثة اليومية لكل سلوك من السلوكيات الخاصة بالأنشطة التعاونية وتقويمها الدوري لكل العمليات الجارية بين الحلفاء على كافة المستويات بإمكانها أن تخرج أفضل ما يمكنه كل حليف من مستويات الأداء من خلال اعتمادها على التعزيز الإيجابي لبيئة التحالفات الاستشكافية التي يحتاج نجاحها بشكل جوهري إلى التبادل النزيه للمعرفة الضمنية بين الأطراف المتحالفة مع بعضها. في هذا السياق فإن التعزيز الإيجابي يعني أن كل شريك سيقدم أفضل ما لديه وأقصى مستويات الأداء المطلوب، وسيؤدي إلى تضافر حقيقي للجهود بعيداً عن أي شكل من أشكال التظاهر بالضعف المتعمد على مستوى الأداء لأي طرف من الأطراف، وهذا سيسهم في تحسين الأداء الابتكاري. إن مكافأة السلوكيات المرغوبة المتوقعة من الشركاء بمكافآت مادية وموارد هامة من شأنها أن تسهم في تحسين الأداء الذي يقدمه الحلفاء ونسف أي صورة من صور السلوكيات الانتهازية المتمثلة في تزييف القدرات الهادف إلى زيادة المكاسب الخاصة على حساب بقية الأطراف إضافة لإعادة توزيع الثروة والدخل توزيعاً غير عادل. ويشجع الحلفاء على الاستمرار في إظهار السلوك المطلوب.

إن ضوابط السلوك من خلال تأسيسها على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل فيما يتعلق بالسلوكيات إضافة لوقوفها المسبق على مقدار وكمية المعرفة المختزنة لدى كل شريك من الشركاء، وتدقيقها المطول في بنود الاتفاقات التعاقدية. تحلل هذه الاتفاقيات بشكل بدقة وعمق وفق ما سيتوجب على كل طرف أن يكون مسؤولاً عنه، وتحدد العقوبات المترتبة على كل طرف في حال عدم الوفاء بهذه الالتزامات. وهذا ما يدعى التعزيز السلبي الذي يكون بمثابة أداة ردع تساعد على ضمان فهم جميع الأطراف مسؤولياتهم وتحملهم المسؤولية عن أفعالهم. فضوابط السلوك توجه استباقي وقائي لأي حالة حجب للمعلومات والمعرفة المهمة والجوهرية للتحالفات الاستشكافية في سبيل تحقيق أهدافها. لأن تلك الضوابط تكون على معرفة مسبقة بكافة المعلومات والمعرفة التي يمتلكها كل شريك قبل البدء بالأنشطة التعاونية. إن حجب تلك المعلومات والمعرفة من طرف أحد الشركاء يكون لإعادة التفاوض القسري وفرض شروط جديدة للتحالف من شأنها أن تعظم

مكاسب ذلك الشريك الانتهازي. لكن ضوابط السلوك في مثل هذه الحالات تكون فعالة لتحديد أدوار كل طرف ومسؤولياته، وكذلك النتائج المتوقعة لكل منهما. ويساعد ذلك على ضمان محاسبة كل طرف على أفعاله وعدم استغلاله للطرف الآخر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام عناصر التحكم في السلوك لوضع قيود على مقدار المعلومات التي يمكن لكل طرف الوصول إليها أو مشاركتها مع الطرف الآخر. ويساعد على حماية المعلومات السرية ومنع أحد الأطراف من استخدامها لمصلحته الخاصة لإعادة التفاوض القسري بين الأطراف المتحالفة. ولعل أبرز ما يساعد في صد أي محاولة لإعادة التفاوض القسري اعتماد ضوابط السلوك على إنشاء بروتوكولات اتصال واضحة بين الأطراف المشاركة في التحالف. وهذا يضمن أن جميع الأطراف يفهمون ما هو متوقع منهم ويساعد على تقليل أي سوء فهم أو تضارب محتمل بينهم. إن وضع هذه الأنواع من القواعد واللوائح، يصعب على أحد الأطراف الاستفادة من الآخر أو الانخراط في أي نوع من السلوك الانتهازي لاسيما إعادة التفاوض القسري.

كما يرغب الباحث بإيجاز بعض الأسباب التي تجعل عناصر التحكم في السلوك فعالة في القضاء على الآثار السلبية للسلوك الانتهازي في إطار التحالفات الاستكشافية:

تشجيع الثقة: من خلال وضع قواعد ولوائح واضحة تعزز الإنصاف والشفافية، وضوابط السلوك تساعد على بناء الثقة بين الشركاء في التحالف الاستكشافي. فعندما يعلم الشركاء أن مصالحهم محمية، سيتشاركون المعلومات والموارد، التي يمكن أن تعزز الأداء الابتكاري.

تعزيز الالتزام: يمكن أن تساعد ضوابط السلوك أيضًا على تعزيز الالتزام بالتحالف الاستكشافي. عندما يعلم الشركاء أن هناك عواقب على الانخراط في السلوك الانتهازي، فمن الأرجح أن يظلوا ملتزمين بالشراكة والعمل لتحقيق أهدافها.

زيادة مشاركة المعرفة: يمكن أن تشجع الضوابط السلوكية على مشاركة المعرفة من خلال مطالبة الشركاء بتبادل المعلومات والموارد من أجل تحقيق أهداف التحالف الاستكشافي. وهذا يمكن أن يزيد من احتمال الابتكار والتأكد من استفادة كل الشركاء من الشراكة.

إنشاء تركيز طويل الأجل: يمكن أن تساعد ضوابط السلوك على إنشاء تركيز طويل الأجل من خلال تعزيز الاستقرار والاستدامة في التحالف الاستكشافي. فعندما يعلم الشركاء أن الشراكة مصممة لتستمر على المدى الطويل، سيكونون أقل عرضة للانخراط في سلوك انتهازي قصير الأجل يمكن أن يقوض الشراكة.

ويمكن أن تكون الضوابط السلوكية وسيلة فعالة للقضاء على الآثار السلبية للسلوك الانتهازي في التحالفات الاستكشافية. من خلال تعزيز الثقة والالتزام ومشاركة المعرفة والتركيز على المدى الطويل، ويمكن أن تعزز إمكانات الأداء المبتكر وضمان استفادة الشريكين من الشراكة. ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أنه ينبغي تصميم عناصر التحكم في السلوك بعناية لضمان عدم خلق الإبداع أو الابتكار في الشراكة.

### الفرضية الرئيسية السابعة:

تعدل قوى التعلم التنظيمي المدركة (التكاملية - التوازنية) من أثر التحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاري.

الجدول 19/ تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل (لتكامل وتوازن) قوى التعلم التنظيمي المدركة في تأثير التحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاري

Path coefficient						
النتيجة	P. Values	T. Statistics	ST.DEV	Std.Beta	Path coefficient	الفرضية
محقة**	0.005	2.612	0.157	-0.410	(التحالف الاستكشافي* تكامل قوى التعلم التنظيمي المدركة) -> الأداء الابتكاري	الفرضية الفرعية الأولى
محقة*	0.029	1.903	0.043	-0.081	(التحالف الاستكشافي* توازن قوى التعلم التنظيمي المدركة) -> الأداء الابتكاري	الفرضية الفرعية الثانية

Significant at P\*\*\*= <0.001, P\*\*= < 0. 01, P\*=< 0. 05

من الجدول أعلاه يتبين أن الحالة التكاملية لقوى التعلم التنظيمي المدركة تعدل سلبياً من تأثير التحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاري قد بلغ معامل التأثير B=-0.410 بمستوى دلالة P.value=0.005 فتكامل قوى التعلم المدركة عند دخولها متغيراً معدلاً غيرت اتجاه العلاقة بين التحالف الاستكشافي والأداء الابتكاري من الاتجاه الموجب إلى الاتجاه السالب. فقبل وجود تكامل قوى التعلم المدركة متغيراً معدلاً كان التحالف الاستكشافي يؤثر في الأداء الابتكاري بقيمة معامل تأثير B=+0.16 عند مستوى دلالة .p.value=0.002

ومن الجدول أعلاه نجد أن الحالة التوازنية لقوى التعلّم التنظيمي المدركة تعدّل سلبياً من تأثير التحالفات الاستكشافية في الأداء الابتكاريّ فقد بلغ معامل التأثير  $B = -0.081$  بمستوى دلالة  $P.value = 0.02$  فتوازن قوى التعلّم المدركة عند دخولها متغيراً معدلاً غيرت اتجاه العلاقة بين التحالف الاستكشافيّ والأداء الابتكاريّ من الاتجاه الموجب إلى الاتجاه السالب. وقبل وجود توازن قوى التعلّم المدركة متغيراً معدلاً كان التحالف الاستكشافيّ يؤثر في الأداء الابتكاريّ بقيمة معامل تأثير  $B = +0.16$  عند مستوى دلالة  $p.value = 0.002$ .

ويعتقد الباحث أن هذا يشير إلى أن القوة المدفوعة بالموقف والمدفوعة بالقدرات تكمل بعضها بطرائق سلبية للعلاقة بين التحالفات الاستكشافية والأداء الابتكاريّ. فالقوة المدركة المدفوعة بالقدرات بمنزلة قوة تجذب من شأنها أن تحفز الشريك نحو الانخراط بأنشطة معرفية جديدة والعمل على تطويرها، إلا أنها لم تؤدي إلى تشكيل بيئة محفزة نحو انخراط الشريك في كافة السياقات والأنشطة المعرفية الاستكشافية. لأن القوة المدركة المدفوعة بالموقع تستمد تأثيرها بدفع الشريك نحو الأنشطة الاستكشافية من الصيغة الشرعية القائمة على الثواب والعقاب تجاه الالتزام بممارسات القوة المدركة المدفوعة بالقدرات. ومثاله تخلق القوة المدفوعة بالقدرات بيئة عمل عاطفية تجعل الشريك ينخرط بملء إرادته في التعلّم والنمو وهذا يعني أن هذه القوة استطاعت جذب الشريك نحو الأنشطة الاستكشافية. لكن تكامل القوة المدفوعة بالموقع في هذا السياق مع القوة المدفوعة بالقدرات أدى إلى أثر عكسي بسبب الموقف الإستراتيجي الذي يتمتع به الشريك المهيمن بقدرته على فرض المكافآت والعقوبات تجاه بقية الشركاء في حال عدم الالتزام بالتوجه نحو الأنشطة الاستكشافية. إن هذا الموجه القسري لباقي الشركاء الذين يجدون أنفسهم بالتوازي مع كونهم منخرطين في الممارسات الاستكشافية مضطرين قسراً إلى الانجذاب لممارسات القوة المدفوعة بالقدرات في التوجه نحو التعمق في أنشطة التعلّم الاستكشافيّ وتبني سلوكيات توسعية وتحمل مخاطر الاستكشاف في مجالات تقنية و قطاعات سوقية غير مؤكدة وذلك سيؤدي إلى ردة فعل عكسية تجاه الأنشطة الاستكشافية المفروضة عليهم الخوض فيها ويقودهم إلى النفور من الالتزام بالأنشطة الاستكشافية المفروضة عليهم من طرف الشريك المهيمن وهذا ينعكس سلباً على الأداء الابتكاريّ. أي إن التحكم الموضعي للقوة المدفوعة بالموقف أدى إلى التكامل السلبي مع ممارسات القوة المدفوعة بالقدرات بسبب التوجيه القسري للشركاء نحو الأنشطة الاستكشافية. فالقوة المدفوعة بالموقف هدمت كل ما قامت ببنائه القوة المدفوعة بالقدرات من تحفيز وخلق بيئة عاطفية بسبب الحالة القسرية التي تجبر الشريك على تبني ممارسات استكشافية معينة، وإلا فإن الدعم يرفع عن ذلك الشريك، ويفرض عليه عقوبات جراء ذلك. كما يعتقد الباحث أنه قد يكون ضمن الشبكة الواحدة للتحالف اختلال في التوازن في القوى بين الشركاء، ما يعني وجود شريك مهيمن وآخر تابع، ومن البديهي أن تنشأ بعض الحساسيات



بين هذين الشريكين بسبب الشعور المتولد لدى الشريك التابع بعدم التكافؤ في المنافع التي يحصل عليها مقارنة بما يحصل عليه الشريك المهيمن، وسيخلق ممانعة ومقاومة لدى الشريك التابع تجاه ممارسات القوة المدفوعة بالموقع التي تدفعه ضمن اتفاقية التحالف الاستكشافي إلى تبني أنشطة استكشافية معينة من شأنها أن تكون ذات فائدة لذلك الشريك المهيمن أكثر من الشريك التابع. والدور التكميلي للقوة المدفوعة المتمثل باكساب الشريك التابع العديد من المهارات التطويرية والمعرفية الجديدة لن يستطيع أن يحول موقف الشريك التابع من حالة الممانعة والمقاومة إلى حالة تعاون مع ممارسات القوة المدفوعة بالموقف، هذا سينعكس سلباً على الأداء الابتكاري ضمن بيئة التحالفات الاستكشافية. كما يعتقد الباحث أن عند هيمنة شريك وأحد على نوعي القوى، حتى وإن كان هناك حالة تكامل بين القوة المدركة المدفوعة بالقدرات والقوة المدفوعة بالموقف، قد يؤدي إلى الهيمنة على التحالف بشكل تعسفي ويوجهه نحو أهدافه الخاصة التي قد لا تتوافق مع مصالح الشريك الآخر. وإلى نقص الثقة والتعاون، وإعاقة الأداء الابتكاري. كما يعتقد الباحث أن الافتقار إلى الحافز قد يكون سبباً جوهرياً في النتائج السلبية للأداء الابتكاري. فقد يشعر الشريك الأقل قوة أن أفكاره ومساهماته لا تقدر أو تُسمع، فيقل الحافز لديه ويحجم عن المساهمة في الشراكة. ويمكن أن يؤدي هذا إلى نقص في التجريب والاستكشاف، فقد يتردد الشريك الأقل قوة في اقتراح أفكار أو مناهج جديدة خوفاً من غضب ورفض الشريك الأكثر قوة لأي مقترحات تخالف مقترحاته.

من جهة ثانية فإن الحالة التوازنية لقوى التعلم التنظيمي المدركة أدت إلى تعديل اتجاه العلاقة من الحالة الإيجابية بين التحالف الاستكشافي والأداء إلى الحالة السلبية. ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة قد تكون منطقية إلى حد ما، لأن الشريك المهيمن على الرغم من امتلاكه لقوى التعلم المدركة بشكل متوازن فإن ذلك بشكل خاص في سياق التحالفات الاستكشافية التي تتمتع بمعلومات أصيلة ومعارف معقدة وضمنية هامة سوف يجعل الشريك المهيمن على الرغم من حالة التوازن لا يغامر أو يقامر بمنح الشريك الأقل قوة والأقل معرفة وخبرة المساحة الكافية للمبادرة والمشاركة الفعالة. إن ذلك قد يؤدي إلى شعور الشريك الآخر بحالة من الاتكال والاعتماد الكامل على الشريك المهيمن الأكثر قوة طالما أنه لا يدعو أكثر من كونه أداة تنفذ إرادة الشريك المهيمن. وينجم عن ذلك فتور وغياب الحافز بالاقبال على الأنشطة الاستكشافية والتجريبية بسبب إحساس ذلك الشريك الأقل قوة بأنه لا يمكنه اقتراح أفكار أو مناهج جديدة دون موافقة الشريك الأكثر قوة. فمن يملك التحكم بإيقاع المقترحات والمساهمات المرتبطة بالأنشطة الاستكشافية هو الشريك الأكثر قوة الذي سيكون غير منفتح على إعطاء الشريك الأقل خبرة وقوة المجال للتجريب على حساب مصالحه. وهذا قد يصيب الشريك الأقل قوة بحالة احباط تؤثر سلباً في الأداء الابتكاري لأنه من المتحمل جداً في مثل هذه الحالات أن الشريك الأقل قوة مادام يشير بأنه مجرد أداة تنفيذ فلن ينخرط بالممارسات الاستكشافية بالقدر

اللازم. ويعتقد الباحث أن هذا قد يقود إلى ظهور سلوكيات انتهازية بمختلف الاشكال صادرة عن الشريك الأقل قوة رداً على ما يشعره به الشريك الأكثر قوة، وسينعكس سلباً على الأداء الابتكاري. إن مقاومة التغيير الصادرة عن الشريك الذي يمتلك حالة التوازن في القوى قد تجعل الشريك الأقل قوة يرد على هذه المقاومة بسلوكيات انتهازية عديدة من شأنها أن تعيق الابتكار والتجريب. يمكن أن تكون هذه المشكلة سبباً جوهرياً في تعديل العلاقة للاتجاه السلبي بين التحالف الاستكشافي والأداء الابتكاري لا سيما إذا كان الشريك الأكثر قوة لديه مركز مهيمن في السوق ويحجم عن المخاطرة أو تجربة أشياء جديدة. كما يعتقد الباحث أن الفوائد والمنافع المتأتية عن الممارسات والأنشطة الاستكشافية تكون ذات قيمة عالية ومهمة. وهذا يجعل الشريك الأكثر قوة على الرغم من تمتعه بحالة توازن في قوى التعلم المدركة أكثر طمعا في حيازته الحصة الأكبر من تلك المنافع والمكاسب الاستكشافية القيمة. ان ذلك يعني ان مصالح الشريك الأقل قوة لا يتم اخذها بعين الاعتبار في إطار المنافع والمكاسب المتأتية من الأنشطة الاستكشافية. ويؤدي إلى أن يسلك الشريك الأقل قوة بعض السلوكيات الانتهازية التي قد تتمثل بعدم إظهاره كافة قدراته التي يمتلكها اعتقاداً منه بأنه يقدم أكثر مما يأخذ. والشريك الأقل قوة عند شعوره بعدم وجود عدالة في المكاسب التي يجنيها من هذا التحالف سيكون له ردة فعل تتمثل في تقليله الإمكانيات التي يمتلكها وتهربه من الوفاء بالتزاماته تجاه الشريك المهيمن. ونتيجة ذلك ستظهر في عدم تبني الأنشطة الاستكشافية والتجريبية التي يريدها الشريك المهيمن وستنعكس على أداء ابتكاري سيئ بمختلف أشكاله ومستوياته وإفشال تجربة التحالف بين الطرفين. أي، لم تستطع حالة التوازن في القوى كبح رغبة الشريك المهيمن في تعظيم منفعه ومكاسبه الاستكشافية على حساب الشريك الأقل قوة، وهذا بدوره سيتم الرد عليه من طرف الشريك الأقل قوة بسلوكيات انتهازية ضارة للأداء الابتكاري. كما يعتقد الباحث أن شعور الشريك المهيمن بأنه يمتلك توازناً في قوى التعلم المدركة قد يولد لدى هذا الشريك حالة زائدة من الرضا عن النفس، تجعله يشعر بالقوة دائماً وبأنه ليس بحاجة إلى التعلم من الآخر وتبادل الخبرات معه أو تخطي الحدود الحالية والانحراف إلى معرفة جديدة تقيد في الممارسات والأنشطة الاستكشافية، وهذا يؤدي إلى التأثير السلبي في الأداء الابتكاري. لأن الشريك المهيمن الذي يمتلك حالة توازن بين نوعي قوى التعلم المدركة قد ينصب تركيزه طوال دورة حياة التحالف على الحفاظ على التوازن بين هاتين القوتين بدلا من انشغاله بالتنسيق مع الحلفاء في سبيل الانغماس في تجارب من شأنها أن تقود إلى معرفة جديدة تؤدي إلى مخرجات ابتكارية مثل تطوير المنتجات والخدمات المبتكرة. والتركيز على الحفاظ على مستويات معينة من قوى التعلم المدركة فالشريك نسي الهدف الأساسي من التحالف واستبدل به هدفاً ثانوياً من شأنه ان يضر بالأداء الابتكاري والأهداف الاستكشافية التي تم وضعها عند تأسيس هذا التحالف. أي إذا ركز أحد الشركاء في التحالف على الحفاظ على التوازن بين قوته المدركة التي تحركها

القدرات والقوة المدركة التي يحركها الموقع، فقد يفوته فرص التعاون والتعلم من شركائه. وهذا يمكن أن يحد من قدرة التحالف على توليد أفكار وأساليب جديدة وسيقود إلى انعكاس سلبي على الأداء الابتكاري. بعد ويرى الباحث أنه كون الشركاء أكثر انسجاماً وتقارباً في القدرات والمزايا والقوى التي يمتلكونها عامل إيجابي في نجاح التحالفات الاستشكافية على وجه الخصوص.

### الفرضية الرئيسية الثامنة:

تعديل قوى التعلم التنظيمي المدركة (التكاملية - التوازنية) من أثر التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري.

الجدول 20/ تحليل Path coefficient لإيجاد الأثر المعدل (لتكامل وتوازن) قوى التعلم التنظيمي المدركة في تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري

Path coefficient						
الفرضية	Path coefficient	Std.Beta	ST.DEV	T. Statistics	P. Values	النتيجة
الفرضية الفرعية الأولى	(التحالف الاستغلالي*تكامل قوى التعلم التنظيمي المدركة) -> الأداء الابتكاري	0.234	0.089	2.625	0.009	محقة**
الفرضية الفرعية الثانية	(التحالف الاستغلالي*توازن قوى التعلم التنظيمي المدركة) -> الأداء الابتكاري	0.147	0.035	4.160	0.000	محقة*

Significant at  $P^{***} \leq 0.001$  ,  $P^{**} \leq 0.01$  ,  $P^{*} \leq 0.05$

من الجدول أعلاه نجد أن الحالة التكاملية لقوى التعلم التنظيمي المدركة تعديل إيجابياً من تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري فقد بلغ معامل التأثير  $B=0.234$  بمستوى دلالة  $P.value=0.009$  فعند تكامل قوى التعلم المدركة متغيراً معدلاً أصبح للتحالف الاستغلالي أثر إيجابي ذو دلالة بعد أن كان أثر التحالفات الاستغلالية معدوماً في الأداء الابتكاري. فقبل وجود تكامل قوى التعلم المدركة متغيراً معدلاً كان التحالف الاستغلالي لا يؤثر في الأداء الابتكاري بقيمة معامل تأثير  $B=+0.011$  عند مستوى دلالة  $p.value=0.8$ .

ومن الجدول أعلاه نجد أن الحالة التوازنية لقوى التعلم التنظيمي المدركة تعدل إيجابياً من تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري، إذ بلغ معامل التأثير  $B=0.147$  بمستوى دلالة  $P.value=0.000$  فتوازن قوى التعلم المدركة عند دخولها متغيراً معدلاً أصبح للتحالف الاستغلالي أثر إيجابي ذو دلالة وقبل وجود توازن قوى التعلم المدركة متغيراً معدلاً كان التحالف الاستغلالي لا يؤثر في الأداء الابتكاري بقيمة معامل تأثير  $B=+0.011$  عند مستوى دلالة  $p.value=0.8$ .

ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة منطقية لاسيما ضمن إطار التحالف الاستغلالي. فعندما لم يكن هناك تكامل في قوى التعلم المدركة كان يسود التحالفات الاستغلالية حالة من الروتين الضار الذي يضيي حالة من انعدام الحافز لأن الأهداف واضحة وروتينية ولا تحوي قدراً من المخاطرة. وهذا يجعل الشركاء غير متحفزين إلى القيام بهذه الأنشطة الروتينية ضمن إطار التحالفات، فمادامت التحالفات الاستغلالية تعتمد على التجربة الحالية تستطيع الشركة أن تمارس الأنشطة الاستغلالية وحدها بعيداً عن تجربة التحالف مع الآخرين. لكن نقطة الانعطاف بتحويل الأنشطة الاستغلالية من نشاط روتيني غير محفز إلى نشاط محفز يقبل عليه الشريك الأقل قوة هو حالة التكامل بين قوى التعلم المدركة التي تصدر عن الشريك المهيمن التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة التعاون بين الأطراف المتحالفة في إطار الأنشطة الاستغلالية، وهذا يؤدي إلى تبادل أكثر فعالية للمعرفة والخبرة. ويعتقد الباحث أنه على الرغم من أن طبيعة الأنشطة الاستغلالية روتينية بعيدة عن التجريب والمخاطرة والمجهودات الكبيرة، إلا أن التعزيزات الاقتصادية التي توفرها القوى المدفوعة بالموقف عند التزام الشريك القيام بالأنشطة الاستغلالية من شأنها أن تعزز وتريد من فاعلية حالة الجذب التي تمارسها القوى المدفوعة بالقدرات بجذب الشريك وترغيبه في القيام بالممارسات الاستغلالية، أي إن القوى المدفوعة بالموقف في هذه الحالة كملت القوى المدفوعة بالقدرات من خلال تعزيزاتها الاقتصادية التي تشكل قوة دافعة للشريك الأقل قوة في الانخراط أكثر في الممارسات الاستغلالية وهذا سيؤدي إلى خلق منتجات وخدمات محسنة تدريجياً من شأنها أن تشكل انعكاساً إيجابياً في الأداء الابتكاري. ويعزو الباحث هذه النتيجة الإيجابية إلى أن المناخ الإيجابي الذي توفره القوة المدفوعة بالقدرات للشركاء الأقل قوة من خلال قيامها بتصدير المخزون المعرفي إليهم ومساعدتهم على حل المشكلات التي قد تعترضهم إضافة إلى تطوير مهاراتهم. فالشعور الإيجابي لدى الشريك الأقل قوة الذي توفره القوة المدفوعة بالقدرات يتم الاستثمار فيه بأكثر فاعلية ممكنة من خلال ما تملكه القوة المدفوعة بالموقف من تحكم موضعي بعقود التوزيع الحصرية التي تمتلكها. أن توافر قنوات توزيع وتصريف البضائع والخدمات يشكل حافزاً كبيراً جداً للشريك الأقل قوة إلى تبني الأنشطة والممارسات الاستغلالية بملء ارادته دون أي موجه قسري، لأن القوة المدفوعة بالموقف أمنت له تسويق منتجاته وبيعها لقنوات التوزيع التي تمتلكها. ما يعني حصول ذلك الشريك الأقل

قوة على منافع مائيّة على المنظور القصير، وهذا يعني أن القوى المدفوعة بالموقف دفعت أكثر الشريك الأقل قوة نحو الانجذاب إلى ممارسات القوة المدفوعة بالقدرات ذلك سيؤدي إلى انعكاسات إيجابية على الأداء الابتكاري لجميع الأطراف.

في سياق آخر يعتقد الباحث أن حالة التوازن بين قوى التعلّم المدركة التي تعني باختصار الاستخدام المتساوي لهاتين القوتين من شأنها أن تجعل التحالفات الاستغلالية ذات مضمون هادف وفعال يؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء الابتكاري لأسباب عدة:

عندما تكون القوة المدفوعة بالموقف متساوية ومتوازنة مع القوة المدفوعة بالقدرات ضمن إطار التحالفات الاستغلالية التي لا يتم تصنيف مكاسبها بالهامّة والجوهريّة، فإن ذلك من شأنه أن يكبح مطامع الشريك المهيمن ويخلق بيئة متعاونة تستطيع أن تولد لدى الشريك الأقل قوة شعوراً إيجابياً بأنه يملك نسبة متساوية مع الجميع في اتخاذ القرار. أي إن التوازن يضمن أنه لن يغلب أسلوب أحد القوتين على الآخر، بل الأسلوب القسري والأسلوب العاطفي متساويان وهذا يعني أنه لن يكون هناك حالة إجبارية أو قسرية تجاه الشريك الأقل قوة. ويرى الباحث أن ذلك قد يؤدي إلى تحسين التواصل والثقة والتعاون بين الشركاء، ويحفز الشركاء إلى تبني الممارسات الاستغلالية والتركيز على الأنشطة المرتكزة على المعرفة الحالية بهدف تحسين الخدمات والمنتجات على نحو يخدم استهداف الأسواق الحالية بالشكل اللازم الذي يدعم مؤشرات الأداء الابتكاري بشكل كبير.

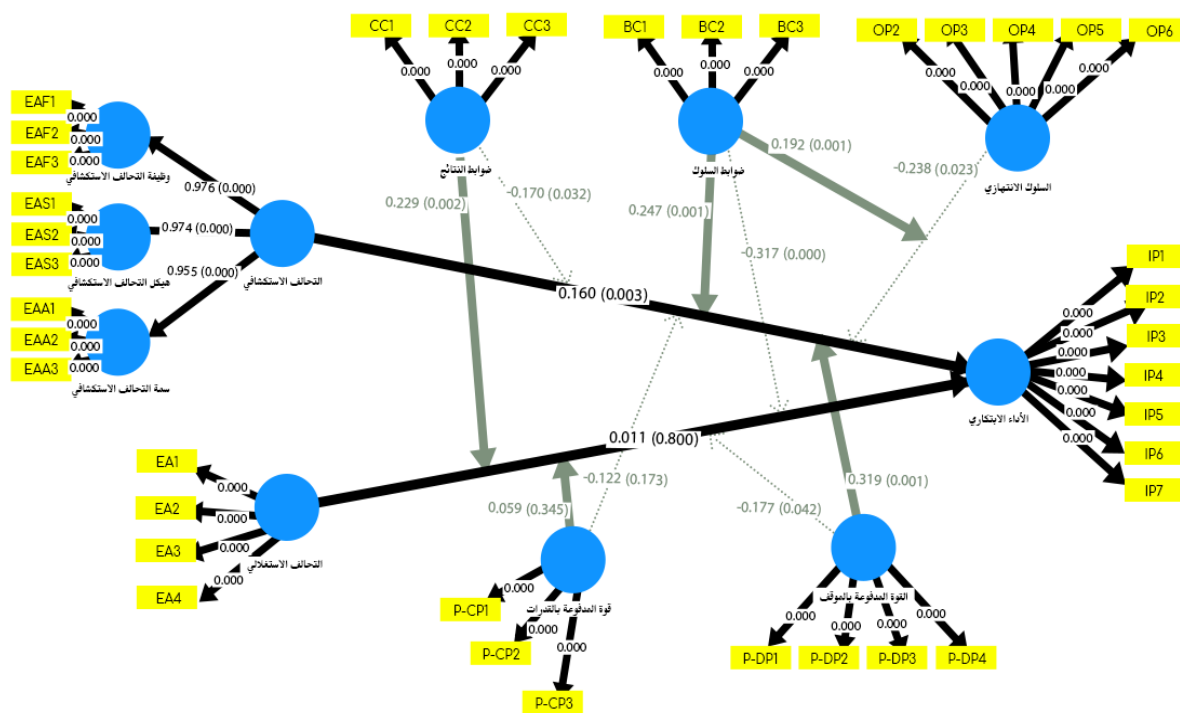
ويعتقد الباحث أن حالة التوازن بين القوة المدفوعة بالموقف والقوة المدفوعة بالقدرات من شأنها أن تكون ضمانة ومؤشراً صريحاً أن الشريك الأكثر قوة لن يقوم بتوزيع المكاسب والفوائد والايردات على نحو يخدم مصلحته فقط دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح الشريك الأقل قوة. أي إن التوازن في هذه الحالة مادام ضمن بيئة التحالفات الاستغلالية التي تتمتع بخصوصية أنها ليست ذات منافع نوعية فإن ذلك سيعني توزيعاً أكثر إنصافاً للفوائد والتكاليف معاً دون تمييز شريك عن شريك، هذا ما سيخلق بدوره دافعاً لدى الشريك الأقل قوة للامتثال لتوجيهات الشريك المهيمن بالانخراط في الأنشطة الاستغلالية بشكل جوهري وفعال طالما أنه تولد عنده الشعور بالعدالة التنظيمية بينه وبين شريكه المهيمن وهذا سيقود باعتقاد الباحث إلى نتائج إيجابية على مستوى الأداء الابتكاري.

ويرى الباحث أن حالة التوازن بين قوى التعلّم المدركة مادامت ضمن بيئة التحالفات الاستغلالية التي تتمتاز بأنها تعالج المعرفة الحالية وتبتعد عن المخاطرة والتجريب فإن هذا سيجعل الشريك المهيمن أكثر تعاوناً وانفتاحاً تجاه الشريك الأقل قوة لأنه يستطيع أن يعبر عن رأيه بشكل طبيعي. ان ذلك يعني أن ذلك الشريك

الأقل قوة لديه علم مسبق أنه من المحتمل كثيراً في حال كانت مقترحاته صائبة ان يتمّ الاخذ بها وتبنيها على مستوى التحالف. إن هذا الشعور الإيجابي لدى الشريك الأقل قوة من شأنه أن يجعله يعيش حالة انخراط مع كل الحالات والمشكلات التي قد تعترض الأنشطة والممارسات الاستغلالية ويعمل بجد على حل تلك المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة بالمشاركة مع الشريك المهيمن. إن ذلك يؤدي إلى نتائج أفضل مما لو كان هناك حالة هيمنة مطلقة من طرف شريك واحد، وهذا يقود إلى انعكاسات إيجابية على مستوى الأداء الابتكاري.

كما يعتقد الباحث أن حالة التوازن في قوى التعلم المدركة لدى الشريك المهيمن تعني أن الشريك الأقل قوة لن يكون أداة منفذة لارادة الشريك المهيمن فحسب. إن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحويل التحالف الاستغلالي الذي يتصف أساساً بأنه يغطي فترة زمنية صغيرة إلى شراكة طويلة الأمد ومستدامة. إن ذلك سيؤدي إلى تحسين الاتصال بين الشركاء وتبادل المعرفة وتقليل النزاعات والوصول إلى شراكة أكثر إنصافاً واستدامة. وهذا سينعكس بشكل أو بآخر على الوصول إلى مخرجات ابتكارية ذات جودة عالية من شأنها أن تزيد مؤشرات الأداء الابتكاري نحو الأفضل.

الشكل 1/ نموذج الدراسة بعد اختبار الفرضيات



المصدر: إعداد الباحث

### ٣-٧ ملخص النتائج

١. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة للتّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاريّ.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة للتّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاريّ.
٣. تعدّل الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج-السلوك) من تأثير التّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاريّ، فقد كانت ضوابط النتائج ذات آثار موجبة في تعديل أثر التّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاريّ، بينما كانت ضوابط السلوك ذات آثار سلبية في تعديل أثر التّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاريّ.
٤. تعدّل الضوابط التنظيمية الرسمية (النتائج-السلوك) من تأثير التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاريّ، حيث فقدت كانت ضوابط النتائج ذات آثار سلبية في تعديل أثر التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاريّ، بينما كانت ضوابط السلوك ذات آثار موجبة في تعديل أثر التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاريّ.
٥. يعدل السلوك الانتهازيّ سلبياً من تأثير التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاريّ.
٦. تعدّل ضوابط السلوك إيجابياً من الآثار السلبية المعدلة للسلوك الانتهازيّ في العلاقة بين التّحالفات الاستشكافية والأداء الابتكاريّ.
٧. تعدّل قوى التعلّم التنظيمي المدركة (النكاملية-التوازنية) سلبياً من من أثر التّحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاريّ.
٨. تعدّل قوى التعلّم التنظيمي المدركة (النكاملية-التوازنية) إيجابياً من أثر التّحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاريّ.



### على المستوى التطبيقي:

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال الإجابة عن فرضيات البحث وأسئلته وتحقيق أهدافه، أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساعد المشروعات المتوسطة والصغيرة في بيئة العمل السورية على الاستثمار الناجح في التحالفات الإستراتيجية على النحو التالي:

- استحداث هيئة رسمية مركزية من شأنها العمل على نشر مفاهيم التحالفات الإستراتيجية بين المشروعات المتوسطة والصغيرة، والعمل على التحول نحو منهجية التفكير الإستراتيجي المرتبط بمختلف أساليب الإدارة الإستراتيجية بما فيها التحالفات الإستراتيجية ، والبدء بالتخلي عن المفاهيم التقليدية المتمثلة بالعمل المنفرد للمشروعات والتحول إلى ثقافة الاتفاقات البينية التي تشجع تجارب التحالفات الاستكشافية والاستغلالية بين المشروعات المتوسطة والصغيرة والعمل على تقديم الحوافز والتسهيلات التي تشجع تجربة التحالف بين المشروعات، وتسهيل الضوء على المكاسب المهمة المتأتية من التحالف بين المشروعات والتي تؤدي دوراً هاماً في التغلب على كافة الصعوبات التي قد تنجم عن ندرة الموارد التي تعاني منها بيئة العمل السورية بسبب الحصار الاقتصادي المفروض. ويجب على صانعي السياسات في بيئة العمل السورية التفكير في تطوير سياسات ومبادرات تدعم تشكيل تحالفات إستراتيجية، لا سيما في القطاعات ذات الإمكانيات الابتكارية العالية. وقد يشمل ذلك تقديم حوافز مالية أو تسهيل مشاركة المعرفة أو إنشاء منصات للتعاون بين الصناعة والأوساط الأكاديمية والحكومة.

- بما أن خبرات أغلب قادة المشروعات تتجاوز خمس سنوات إضافة لكون مؤهلاتهم العلمية تتوزع في الأغلب بين الإجازة الجامعية والدراسات العليا، فإنه من السهل العمل على زيادة معرفتهم بالمفاهيم المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية وما يرتبط بها من آليات حوكمة رقابية، بإجراء ورشات عمل للتوعية بأهمية تبني إستراتيجيات التحالف الاستكشافي والاستغلالي في المشروعات المتوسطة والصغيرة، وكيف يتوجب عليهم بوصفهم قادة مشروعات اختيار الإستراتيجية التحالفية الأنسب لهم. أي على المشروعات المتوسطة والصغيرة في بيئة العمل السورية أن تستثمر في تطوير قدراتها

الداخلية لإدارة التحالفات والاستفادة منها. ويشمل ذلك تدريب المديرين على تقنيات إدارة التحالف، أو إنشاء فرق إدارة تحالف مخصصة، أو اعتماد أفضل الممارسات من شركات التحالف الناجحة.

- إخضاع قادة المشروعات المتوسطة والصغيرة لورشات عمل لتسليط الضوء على مفاهيم وأنواع الحوكمة المتبعة في سياق الأنشطة التحالفية بين المشروعات، وكيف يتوجب على قادة تلك المشروعات انتقاء الميكانيكية الرقابية الملائمة استناداً إلى نوع التحالف الإستراتيجي المبرم والأهداف المنشودة من ذلك التحالف، للوصول إلى كل الأهداف بما فيها الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل. أي على المشروعات المتوسطة والصغيرة في بيئة العمل السورية أن تعمل على تصميم وتنفيذ ضوابط تنظيمية رسمية لتعظيم فوائد تحالفاتها. وعلى وجه التحديد، يجب عليهم استخدام ضوابط السلوك لدعم التحالفات الاستشكافية وضوابط النتائج لتعزيز التحالفات الاستغلالية. إذ قد يساعد هذا النهج تلك المشروعات على التغلب على عدم اليقين الحاصل في بيئة الأعمال السورية.

- تقديم دليل إرشادي لتوعية متخذي القرار في المشروعات المتوسطة والصغيرة المتحالفة مع بعضها فيما يتعلق بكل أشكال السلوكيات الانتهازية التي من الممكن تتعرض لها تلك المشروعات، وإكسابهم الخبرة الإدارية اللازمة بتبني أسلوب الحوكمة الأكثر ملاءمة لمحاربة ذلك السلوك الانتهازي، ولتزويدهم بكل الوسائل والإجراءات القانونية التي من شأنها أن تحمي مصالحهم وتساعدهم على محاربة أي شكل من أشكال السلوكيات الانتهازية المحتملة التي قد تجعل من تجربة التحالفات الإستراتيجية تجربة فاشلة يترتب عليها خسائر فادحة. كما يجب على المشروعات المتوسطة والصغيرة في بيئة العمل السورية توخي الحذر من الانخراط في السلوك الانتهازي لأنه يؤثر سلباً في تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري. ويمكن أن يساعد تنفيذ ضوابط السلوك في التخفيف من هذه الآثار السلبية. كما يمكن أن يساهم بناء الثقة بين شركاء التحالف وتعزيز ثقافة التعاون في الحد من السلوك الانتهازي في السياق السوري.

- حتّى قادة المشروعات المتوسطة والصغيرة الذين يرغبون في خوض تجربة التحالف مع غيرهم من المشروعات على معرفة كافة الجوانب المرتبطة بالمزايا التنافسية والتنظيمية والقانونية والعقود النوعية التي تتمتع بها المشروعات التي يرغبون في التحالف معها، لأن ذلك من شأنه أن يوضح لهم مسبقاً قيمة الجدوى التي سيحصلون عليها لاحقاً لقاء الدخول في ذلك التحالف.

- لتلافي التأثير السلبي للتحالفات الاستشكافية في الأداء المبتكر في ضوء قوى التعلم المدركة توازن- (تكامل)، على المشروعات المتوسطة والصغيرة السورية التركيز على خلق بيئة تعليمية داعمة تعزز

قوى التكامل والتوازن. ويمكن أن يشمل ذلك تزويد الموظفين بإمكانية الوصول إلى الموارد وبرامج التدريب التي تمكنهم من تطوير مهارات ومعارف جديدة، وتشجيع التعاون ومشاركة المعرفة عبر الإدارات والفرق المختلفة. كما يجب على المؤسسات التأكد من أن مقاييس الأداء وأنظمة المكافآت تتماشى مع أهداف التعلم التنظيمي والابتكار لتحفيز الموظفين على الانخراط في هذه الأنشطة الاستكشافية.

- على المشروعات المتوسطة والصغيرة العاملة في البيئة السورية إعطاء الأولوية للشفافية والتواصل المفتوح في تحالفاتها لتقليل احتمالية السلوك الانتهازي. ويمكن أن يسهم إنشاء توقعات واضحة وتعزيز ثقافة الثقة بين شركاء التحالف في زيادة التعاون الفعال وتحسين الأداء الابتكاري.
- يجب أن تركز المشروعات المتوسطة والصغيرة العاملة في البيئة السورية على تطوير ثقافة التعاون والتعلم لتعظيم فوائد التحالفات الاستغلالية في ضوء قوى التعلم المدركة (توازن-تكامل). ويمكن أن يشمل ذلك تنفيذ البرامج التدريبية وورش العمل التي تؤكد أهمية تبادل المعرفة وبناء الثقة بين أعضاء الفريق. كما يجب أن تضمن المشروعات لجميع أعضاء الفريق فرصاً متساوية للمساهمة في عملية التعلم بغض النظر عن توزيع القوى بين الحلفاء ضمن شبكة التحالف الواحدة.
- بالنظر إلى التحديات الفريدة التي تواجه بيئة الأعمال السورية، يجب أن تكون المشروعات المتوسطة والصغيرة مرنة وقابلة للتكيف في نهجها تجاه التحالفات. وقد يشمل ذلك تقويم إستراتيجيات التحالف والصوابط التنظيمية وعمليات التعلم وتعديلها بانتظام للاستجابة للتغيرات في السوق أو الصناعة أو المشهد الاقتصادي.

### على المستوى الأكاديمي:

- يجب إجراء دراسات إضافية لفهم سبب عدم تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري في بيئة العمل السورية. ويشمل ذلك فحص القطاعات المختلفة أو أحجام الشركات أو السياقات الاقتصادية داخل البلد لتحديد إن كان هناك مواقف محددة قد يكون فيها للتحالفات الاستغلالية تأثير أكثر وضوحاً.
- على الباحثين استكشاف دور الأنواع المختلفة من الصوابط التنظيمية في تعديل تأثير التحالفات الاستكشافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري في السياق السوري. إذ يساعد هذا على توضيح

الظروف التي تكون فيها هذه الضوابط أكثر فعالية وتحديد العوامل الثقافية أو المؤسسية المحتملة التي تؤثر في فعاليتها.

- يمكن أن تعمل الأبحاث المستقبلية أيضاً على فحص دور الضوابط التنظيمية غير الرسمية، مثل القيم والمعايير المشتركة في تعديل تأثير التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري في بيئة العمل السورية. وهذا سيوفر فهماً أكثر شمولية لدور الضوابط التنظيمية والجوانب الثقافية المحددة التي قد تكون ذات صلة في السياق السوري.
- رصد المزيد من المؤشرات التي من شأنها أن توضح سبب الآثار السلبية لضوابط النتائج في العلاقة بين التحالفات الاستشكافية والأداء الابتكاري، بالتوازي مع البحث عن مؤشرات إضافية من شأنها أن توضح سبب الآثار السلبية لضوابط السلوك في العلاقة بين التحالفات الاستغلالية والأداء الابتكاري، وفحص دور الضوابط التنظيمية غير الرسمية في السياقين السابقين. أي هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات لفهم سبب تأثير ضوابط السلوك السلبي في تعديل تأثير التحالفات الاستغلالية في الأداء الابتكاري والتأثير الإيجابي في تعديل تأثير التحالفات الاستشكافية في الأداء الابتكاري.
- إجراء المزيد من الأبحاث في الآليات المحددة التي يمكن من خلالها أن تخفف ضوابط السلوك الآثار السلبية للسلوك الانتهازي في سياق التحالفات الاستشكافية. قد يشمل ذلك دراسة كيف يمكن أن تزيد ضوابط السلوك من الشفافية والمساءلة في شراكات التحالف، فضلاً عن تحديد أفضل الممارسات لتنفيذ ضوابط سلوك فعالة في بيئة العمل السورية.
- يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على فحص أنواع معينة من السلوك الانتهازي التي يمكن أن تعيق نجاح التحالفات الاستشكافية في بيئة العمل السورية. وقد يشمل ذلك التحقيق في التأثير المحتمل لمختلف صور السلوكيات الانتهازية وأشكالها مثل عدم إظهار القدرات الحقيقية أو التهرب أو حجب المعلومات، بالإضافة وتحديد إستراتيجيات مفصلة للتخفيف من هذه الآثار السلبية.
- رصد المزيد من المؤشرات التي من شأنها البحث في الأسباب المحتملة التي تجعل قوى التعلم المدركة ذات تأثير سلبي في نجاح التحالفات الاستشكافية في بيئة العمل السورية. وقد يشمل ذلك استكشاف التأثير المحتمل لاختلالات القوى بين شركاء التحالف، ودراسة كيفية تأثير الاختلافات في توجه التعلم أو الثقافة في تصور ديناميكيات القوة.
- إجراء المزيد من الأبحاث في الآليات المحددة التي يمكن من خلالها للقوى المتصورة للتعلم التنظيمي أن تعزز نجاح التحالفات الاستغلالية في بيئة العمل السورية. وقد يشمل ذلك دراسة كيف يمكن للتعلم التنظيمي أن يسهل نقل المعرفة والتعاون بين شركاء التحالف، وكذلك تحديد أفضل الممارسات

لبناء ثقافة التعلم التنظيمي داخل شركات التحالف. وقد يستكشف البحث المستقبلي كيف يمكن أن تؤثر الاختلافات في توجه التعلم أو الثقافة في القوى المدركة للتعلم التنظيمي.

### ٣-٩ محدّدات البحث:

١. تمّ إجراء الدّراسة على المشروعات المتوسطة والصّغيرة بتخصصاتها كافة (التجارية-الخدمية-الصناعية-الزراعية).
٢. اعتّمّد الباحث الاستبانة أداة أساسية لجميع البيانات.
٣. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدّراسة، ولاسيما العربية منها.
٤. ارتباط دقة النّتائج بمدى تعاون أفراد العينة ودقة تقديراتهم الذاتية واستجاباتهم.
٥. يؤثّر الوضع الاقتصادي عموماً في نتائج الدّراسة، فمن المتوقع أن تختلف النّتائج في حال تمّ إجراء مثل هذه الدّراسة في بيئة مستقرة اقتصادياً.
٦. لم يؤخذ في هذه الدّراسة مدى شدة التّوازن والتّكامل عند دراسة الآثار المعدلة للحالات التوازنية والتّكاملية في أثر التحالفات الاستشكافية والاستغلالية في الأداء الابتكاري، ويعتقد الباحث أن التعمّق في تحليل درجات التّكامل والتّوازن كان من الممكن أن يعطي مؤشرات تفيد في إعطاء مسوغات أكثر منطقية للنّتائج التي تمّ التوصل إليها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- دويدري، رجاء وحيد، (٢٠٠٠). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت اللبناط الطبعة الأولى.
- قاسم محمد محمد (١٩٩٩) المدخل إلى مناهج البحث العلمي دار النهضة العربية، بيروت.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Argyres, N.B. (2007). Complementarity and evolution of contractual provisions: An empirical study of IT services contracts. *Journal of Organization Science*, 8, 3–19.
- Bin Hao, Y.F. (2018). Leveraging learning forces in asymmetric alliances: Small firms' perceived power imbalance in driving exploration and exploitation. *Journal of Technology*, 5, 1–13.
- Drees, J.H. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory. *Journal of Management*, 39, 1666–1698.
- Fikret SÖZBİLİR (2018). Innovation capacity and innovation performance in terms of educational level of managers. *Journal of Business Research Turk*, 10, 1–12.
- Kristof Stouthuysena, \*. H. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Journal of Management Accounting Research*, 3, 1–15.
- Li, D.E. (2008). Friends, acquaintances or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Journal of Academics. Manag.*, 51, 315–334.
- Narayanan, S.J. (2011). The antecedents of process integration into business process outsourcing and its effect on firm performance. *Journal of Operations Management*, 29, 3–16.
- Nyaga, G.L. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Manag.*, 49, 42–65.
- Roya Shakeri, R.R. (2016). Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model. forecast. *Journal of Soc. Change*, 1, 1–14.
- Ulrich Lichtenthaler (2016). Alliance portfolio capability. *Journal of Strategy and Management*, 9, 3, 281–301.

- Vincent K.K. Leung, Chi Keung, Marco Lau, & Zhe Zhang (2013). Explorative versus exploitative alliances: Evidence from the glass industry in China. *United International College, Northumbria University, Kentucky University*, 1–32.
- Wan Li, Liang Wang (2019). Strategic choices of exploration and exploitation alliances under market uncertainty. *Journal of Management Decision*, 8, 4, 1–23.
- Jing Zhang (2015). Facilitating exploration alliances in multiple dimensions: The influences of firm technological knowledge breadth. *Journal of R&D Management*, 45, 1, 1–15.
- Kauppila, O.–P. (2013). Alliance management capability and firm performance: Using resource–based theory to look inside the process black box. *Journal of Long Range Planning*, 46, 1–17.
- Hofer, M. (2020). Increasing competitiveness through innovation with the help of strategic alliances. *Specialized Management Competence Global Strategic Management*, 1, 1–3.
- Ferreira, A., & Franco, M. (2019). The influence of strategic alliances on human capital development. *EuroMed Journal of Business*, 15(1), 65–85.
- Fadol, Y.Y., & Sandhu, M.A. (2013). The role of trust on the performance of strategic alliances in a cross–cultural context. *Benchmarking: An International Journal*, 20(1), 106–128.
- Zhao, F. (2013). A holistic and integrated approach to theorizing strategic alliances of small and medium–sized enterprises. *Business Process Management Journal*, 20(6), 887–905.
- Shakeri, R., & Radfar, R. (2016). Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 289–302.
- Lo, F.Y., Stepicheva, A., & Peng, T.J.A. (2016). Relational capital, strategic alliances and learning in–depth analysis of Chinese–Russian cases in Taiwan. *Chinese Management Studies*, 10(1), 155–183.



- Elia, S., Petruzzelli, A.M., & Piscitello, L. (2019). The impact of diversity on innovation performance of MNC subsidiaries in cultural strategic alliances. *Journal of Business Research*, 98, 204–213.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). The influence of strategic alliances on innovation and new product development through the effects of exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 59(3), 524–567.
- Cardoni, A., Thompson, G.H., Rubino, M., & Taticchi, P. (2020). Measuring the impact of organizational complexity, planning and control on strategic alliances' performance. *European Management Journal*, 24(4), 531–551.
- Išoraitė, M. (2009). Importance of strategic alliances in the company's activity. *Academia Scientiarum Lithuaniae*, (1), 39–46.
- Pellicelli, A.C. (2003). Strategic alliances. Faculty of Economics, University of Piemonte Orientale “A. Avogadro” Novara, ITALY 28100 Novara, Via Perrone, 18.
- Išoraitė, M. (2009). Importance of strategic alliances in the company's activity. *Intellectual Economics 2009*, (1), 39–46.
- Onchwari, J.N. (2017). Effect of strategic alliances on competitive advantage among mobile network operators in Kenya. A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
- Wisma, G. (2010). The concept of outsourcing in the new age. Prentice–Hall.
- Ray, S. (2013). Strategic alliance in India under the globalized economic scenario. *Advances in Asian Social Science*, 4(2).
- Monyake, J. M., Setibi, G., Kuruba, G., Boy, R., & Mmereki, R. (2019). An overview of outsourcing and strategic alliances as effective contemporary business strategic tools for startups and small businesses in Botswana. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3 (12).
- Grieco, C., & Iasevoli, G. (2017). Co–marketing alliances: definitions and approaches. Insights from a literature review. *Management Research Review*, 40(9), 971–989.

- Ahn, S., Kim, H., & Forney, J. A. (2009). Co-marketing alliances between heterogeneous industries: Examining perceived match-up effects in product, brand, and alliance levels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(6), 477–485.
- Kop, M. (2021). Democratic countries should form a strategic tech alliance. *Stanford–Vienna Transatlantic Technology Law Forum, Transatlantic Antitrust and IPR Developments*, Stanford University, Issue No. 1–14.
- Jabar, J., Soosay, C., Khalid, F.A., Musa, H., & Othman, N.A. (2015). The role of strategic technology alliances (STA) towards organizational performance in manufacturing industry: The perspective of developing countries. *Asian Social Science*.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö., Kıran, F., Ekşili, N., & Arman, M. (2019). Franchising as a strategic alliance model: A qualitative research. In M. Özşahin, & T. Hıdırlar (Eds.), *New Challenges in Leadership and Technology Management*, Vol. 54. *European Proceedings of Social and Behavioral Sciences* (pp. 324–335).
- Narula, R., & Dunning, J.H. (2022). Explaining international R&D alliances and the role of governments. *International Business Review*, 7(16), 377–397.
- Dyer, J. H., Powell, B. C., Sakakibara, M., & Wang, A. J. (2008). The determinants of success in R&D alliances. Vol. 10, no. 1, 2008, p. 155–183.
- Narula, R., & Martínez–Noya, A. (2014). International R&D alliances by firms: origins and development. *Henley Discussion Paper Series*, 1–37.
- Onchwar, J.N. (2017). Effect of strategic alliances on competitive advantage among mobile network operators in Kenya. *Department of Business Administration, School of Business, University of Nairobi*.
- Schindler, A. (2015). The role of flexibly switching between opening and closing leadership behaviors for team innovative outcome in the case of management consultancies. *Journal of Business Research*, 13, 60–65.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–226.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2009). Alliance motivations, control mechanisms and alliance performance: Evidence from China. *Front. Bus. Res. China*, 3, 103–119.

- Thechatakerng, S. (2003). The implementation of strategic alliances by Thai firms. Doctoral thesis. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa. European Doctoral Program in Entrepreneurship and Small Business Management, pp. 1–36.
- Russo, M. (2017). Strategic alliances in global markets. PhD thesis, Marketing and Business Management, Department of Economics, Management and Statistics, pp. 1–26.
- Komodromos, M., Halkias, D., & Halkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2–20.
- Varadarajan, P.R., & Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296.
- Tsang, E.W. (1998). Motives for strategic alliance: A resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 207–221.
- Glaister, K.W., & Buckley, P.J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 33(3), 301–332.
- Brondoni, S.M. (2005). Managerial Economics and Global Competition. symphony. *Emerging Issues in Management*, 1, 14–38. Retrieved from <http://symphonya.unimib.it/article/view/76/61>
- Lund, J. (2003). Strategic Alliances – A Differentiated View. (Master's thesis). Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University, Sweden. Retrieved from <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=39001&fileId=39002>
- Soares, L. (2007). The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based questor companies. (Master's thesis). Unitec New Zealand. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10652/1223>
- Sohrabi, R., Rahmani, M., & Roshani, S. (2021). Strategic alliance and partnership in organizations: An overview of foundations. *Turkish Journal of Computer and Mathematics*, 12(1), 1–17. doi:10.3906/mat-2011-28
- Hao, B., Ye, J., Feng, Y., & Cai, Z. (2020). Explicit and tacit synergies between alliance firms and radical innovation: The moderating roles of interfirm technological diversity and environmental technological dynamics. *R&D Management*, 50(4), 432–446. doi:10.1111/radm.12379

- Zaheer, A., Castañer, X., & Souder, D. (2013). Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions. *Journal of Management*, 39(3), 604–632. doi:10.1177/0149206312442259
- Kittilaksanawong, W., & Palecki, C. (2015). Renault–Nissan Alliance: Will Further Integration Create More Synergies. (Case Study No. 9B15M087). Richard Ivey School of Business Foundation. Retrieved from <https://www.iveycases.com/ProductView.aspx?id=72584>
- Rodríguez–Sanchez, J.–L., Mora–Valentín, E.–M., & Ortiz–de–Urbina–Criado, M. (2018). Successful human resource management factors in international mergers and acquisitions. *Administrative Sciences*, 8(3), 45. doi:10.3390/admsci8030045
- Marks, M.L., & Mirvis, P.H. (2011). A framework for the human resource role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877. doi:10.1002/hrm.20470
- Drori, I., Wrzesniewski, A., & Ellis, S. (2011). Cultural clashes in a merger of equals: The case of high–tech start–ups. *Human Resource Management*, 50(5), 625–649. doi:10.1002/hrm.20434
- Wang, H. (2007). Strategic alliances by financial services firms. (Doctoral dissertation). Louisiana Tech University, Department of Business Administration. Retrieved from <https://digitalcommons.latech.edu/dissertations/242/>
- Lewis, J.D. (1990). Partnerships for profit. Structuring and managing strategic alliances. New York: The Free Press, Macmillan Inc.
- Keen, P., & McDonald, M. (2000). The eProcess Edge. Berkeley, CA: Osborne/McGraw–Hill.
- Coughlin, F. (2002). Building, Leading & Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively & Profitably with Partner Companies. Saranac Lake, NY: AMACOM.
- Mitsuhashi, H. (2002). Uncertainty in selecting alliance partners; The three reduction mechanisms and alliance formation process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(2), 109–133.
- Sambasivan, M., & Yen, C.N. (2010). Strategic alliances in a manufacturing supply chain. Influence of organizational culture from the manufacturer's perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(6), 456–474.

- Shah, R., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.
- Dyer, J.H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Gundlach, G.T., Ahrol, R.S., & Mentzer, J.T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78–92.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Heuer, J., & Arino, A. (2007). Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28(3), 313–330.
- Filatotchev, I., Stephan, J. A., & Jindra, B. (2008). Ownership structure, strategic controls and export intensity of foreign invested firms in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1133–1148.
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). Alliance Management Capability of the Firm. *Strategic Management*, 30(13), 1395-1419.
- Gulati, R., & Nickerson, J.A. (2008). Interorganizational trust, governance form and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688–710.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117–137. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490197
- Zaheer, A., & Harris, S. (2006). Inter-organizational trust. In O. Shenkar & J. J. Reuer (Eds.), *Handbook of strategic alliances* (pp. 275–293). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mitsuhashi, H. (2002). Uncertainty in selecting alliance partners; The three reduction mechanisms and alliance formation process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(2), 109–133. doi: 10.1108/eb028911
- WACHIURI, M.W., & NOOR, I. (2019). Effects of strategic alliances on performance of commercial banks in Kenya: A case of Kenya Commercial Bank Limited. *International Journal of Business Management & Finance*, 1(58), 986–1001.

- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2021). The influence of strategic alliances on innovation and new product development through the effects of exploration and exploitation. *Management Decision*, 59(3), 524–567. doi: 10.1108/MD-11-2020-1557
- Talebi, K., Farsi, J.Y., & Miriasl, H. (2017). Identifying the impact of strategic alliances on the performance of SMEs (Case Study: The Industry of Automotive Parts Manufacturers in Iran). *International Business Research*, 10(6), 227–235. doi: 10.5539/ibr.v10n6p227
- Sun, B., & Lo, Y. (2014). Achieving alliance ambidexterity through managing paradoxes of cooperation. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 144–165. doi: 10.1108/EJIM-05-2013-0043
- Muthoka, M., & Oduor, P. (2014). Effects of strategic alliances on organizational performance: Supermarkets and their alliances in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 75–89.
- Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29, 101–115. doi: 10.1016/j.tourman.2007.02.016
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62. doi: 10.5465/AMP.2009.39985537
- Abuzaid, A.N.A. (2014). The impact of strategic alliance partner characteristics on firms' innovation: Evidence from Jordan. *Journal of Business and Management*, 16(1), 37–57.
- Lu, J.W. & Beamish, P.W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461–486.
- Shah, R.H. & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.L. & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449–467.

- Das, T.K. & He, I.Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 12(3), 114–143.
- Geringer, J.M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–62.
- Dong, L. & Glaister, K.W. (2006). Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, 15(6), 577–600.
- Cummings, J.L. & Holmberg, S.R. (2012). Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, 45(2), 136–159.
- Khalid Masoud, I.F., Buzovich, A.I. & Vladimirova, I.G. (2019). Factors of success and failures of the International Strategic Alliance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 119, 32–37.
- Bastida, R., Marimon, F. & Tanganelli, D. (2017). Alliance success factors and performance in social economy enterprises. *Management Decision*, 55(5), 1–28.
- Hameed & Abbott (2017). Critical review of the success factors of strategic alliances in the UK construction industry. 13th International Postgraduate Research Conference 2017: Conference Proceedings. University of Salford, 15–26.
- Russo, M. & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1–9.
- Kanungo, R.P. (2015). Learning success factors of strategic alliances and estimating under an alternate specification. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(3–1), 120–131.
- March, J.G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspective on risk and risk taking. *Management Science*, 33, 1404–1418.
- Inkpen, A.C., & Currall, S.C. (1997). International joint venture trust: An empirical examination. In P.W.E. Beamish & J.P. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies: Vol. 1. North American Perspectives* (pp. 308–334). San Francisco, CA: New Lexington Press.

- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127–135.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here. *Journal of International Business Studies*, 22, 63–78.
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S. (2016). Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 804–814.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 525–287.
- Abdollahbeigi, B., & Salehi, F. (2021). A Study of Strategic Alliance Success Factors. *International Journal of Economics and Management Systems*, 6, 408–419.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, 17(3), 365–395.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33, 827–843.
- Masoud, I.F.K., Buzovich, A.I., & Vladimirova, I.G. (2019). Factors of success and failures of international strategic alliance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 119, 32–37.
- Kirsch, L.J. (2004). Deploying common systems globally: The dynamics of control. *Information Systems Research*, 15(4), 374–395.
- Choudhury, V., & Sabherwal, R. (2003). Portfolios of control in outsourced software development projects. *Information Systems Research*, 14(3), 291–314.
- Dekker, H.C. (2004). Control of interorganizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49.
- Dekker, H.C., & Van den Abbeele, A. (2010). Organizational learning and interfirm control: The effects of partner search and prior exchange experiences. *Organization Science*, 21(6), 1233–1250.
- Emsley, D., & Kidon, F. (2007). The relationship between trust and control in international joint ventures: Evidence from the airline industry. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 829–858.



- Fryxell, G.E., Dooley, R.S., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865–886.
- Pan Fagerlin, W., & Löfstål, E. (2020). Top managers' formal and informal control practices in product innovation processes. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(4), 497–524.
- Bedford, D.S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30.
- Henry, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Tiwana, A., & Keil, M. (2009–2010). Control in internal and outsourced systems development projects. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 9–44.
- Turner, K., & Makhija, M. (2006). The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1), 197–217.
- Kirsch, L.J. (1996). The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process. *Organization Science*, 7(1), 1–21.
- Choudhury, V., & Sabherwal, R. (2003). Portfolios of control in outsourced software development projects. *Information Systems Research*, 14(3), 291–314.
- Tiwana, A. (2010). Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls. *Journal of Management Information Systems*, 27(2), 87–126.
- Tiwana, A., & Keil, M. (2007). Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances. *Strategic Management Journal*, 28(6), 623–634.
- Inkpen, A., & Currall, S. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15(5), 586–599.
- Tiwana, A., and Keil, M. (2009–10). Control in internal and outsourced systems development projects. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 9–44.
- Roberts, T.L.; Cheney, P.H.; Sweeney, P.D.; and Hightower, R.T. (2004–5). The effects of information technology project complexity on group interaction. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 223–248.

- Huu Le Nguyena, Jorma Larimob, and Yi Wangc (2019). Control, innovation and international joint venture performance: The moderating role of internal and external environments. *International Business Review*, 28(6), 1–12.
- Douglas Wegner and Aruana Rosa Souza Luz (2021). Differences in Governing and Managing Strategic Networks of Different Sizes and Ages? *Journal of Management and Governance*, 26(5), 1–17.
- Ard–Pieter de Man, Nadine Roijakkers, and Henk de Graauw (2010). Managing dynamics through robust alliance governance structures: The case of KLM and Northwest Airlines. *European Management Journal*, 28, 171–181.
- Young Rok Choi, Phillip H. Phan, and Jaepil Choi (2020). Formal governance, interfirm coordination, and performance in partnerships: An empirical investigation of a mediation model. *European Management Journal*, 38(3), 413–424.
- Lara Agostini, Roberto Filippini, and Anna Nosella (2015). Management and performance of strategic multipartner SME networks. *International Journal of Production Economics*, 169, 376–390.
- Pomegbe, W.W.K., Dogbe, C.S.K., and Borah, P.S. (2022). Pharmaceutical business ecosystem governance and new product development success. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print.
- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Bus Rev*, 62, 204–233.
- Marco Castiglioni, Mar Cobeña, and José Luis Galán (2021). The role of cooperation in productivity: Alliance portfolio and network resources. *Research in Transportation Business & Management*, 41, 100–646.
- Reuer, J., & Devarakonda, S.V. (2016). Mechanisms of hybrid governance: Administrative committees in non–equity alliances. *Academy of Management Journal*, 59(2), 510–533.
- Gomez–Conde, J., Lopez–Valeiras, E., Malagueño, R., Oyadomari, J.C.T. Quality of performance metrics, informal peer monitoring and goal commitment. (Issue 3). Volume62, 4041–4077.
- Anderson, S.W., Dekker, H.C. (2014). The role of management controls in transforming firm boundaries and sustaining hybrid organizational forms. *Foundations and Trends in Accounting*, 8(2), 75–141.

- Anderson, S.W., Dekker, H.C., Van den Abbeele, A.G.H.L. (2017). Costly control: An examination of the trade off between controlling investments and residual risk in interfirm transactions. *Management Science*, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2016.2435> (in press).
- Heimeriks, K.H., Bingham, C.B., Laamanen, T. (2015). Unveiling the temporally contingent role of codification in alliance success. *Strategic Management Journal*, 36, 462–473.
- Hoetker, G., Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025–1044.
- Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A., Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Das, T.K., Teng, B.S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Krishnan, R., Martin, X., Noorderhaven, N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- You, et al. (2018). Uncertainty, opportunistic behavior, and governance in construction projects: The efficacy of contracts. *International Journal of Project Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.002>.
- Sascha G. Walter, Achim Walter, and Dirk Müller (2014). Formalization, Communication Quality, and Opportunistic Behavior in R&D Alliances between Competitors. *Journal of Development and Management*, 14(1), 1–17.
- Galvin, P., Tywoniak, S., & Sutherland, J. (2021). Collaboration and opportunism in megaproject alliance contracts: The interplay between governance, trust and culture. *International Journal of Project Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.007>.
- Andriamasimanana Origène Olivier and Rakotomahenina Pierre Benjamin (2020). Opportunistic behavior and shareholding of company directors. *International Journal of Recent Scientific Research*, 11(05A), 38377–38382.

- Vlasova, N., & Molokova, E. (2018). Opportunism as a characteristic of the stakeholders' coordination in the Russian higher educational system. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 47, 1113–1117.
- Sobirova, Z. (2020). Hoarding and opportunistic behavior during Covid–19 pandemics: A conceptual model of non–ethical behavior. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(4), 22–29.
- Lin, Y. (2016). The dilemma of centrality: Eliminate or promote opportunistic behaviour. Master's thesis in Strategy and Management, Norwegian School of Economics.
- Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4 (Oct., 2000), p. 36–51.
- F.J. Rodríguez–Tovar, O. Miguez–Salas, J. Dorador, et al., Opportunistic behavior after the Toarcian Oceanic Anoxic Event: The trace fossil Halimides, *Palaeogeography, Palaeoclimatology, Palaeoecology*, <https://doi.org/10.1016/j.palaeo.2019.01.036>.
- T.K. Das, (2004). "Time–span and risk of partner opportunism in strategic alliances," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss 8, p. 744 – 759.
- EVGENY V. POPOV AND VICTORIA L. SIMONOVA (2006). Forms of Opportunism Between Principals and Agents. *International Advances in Economic Research* vol 12, pp.115–123.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B., & Wathne, K.H. (2003). Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 210–224.
- JODY L. CROSNO, ROBERT DAHLSTROM (2010). Examining the Nomological Network of Opportunism: A Meta–Analysis. *Journal of Marketing Channels*, vol. 17, p. 177–190.
- Muhammad Zafar Yaqub (2009). Antecedents, Consequences And Control Of Opportunistic Behavior In Strategic Networks. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 7, p. 15–33.
- Lazzirini (2006). Dealing with the Paradox of Embeddedness: The Role of Contracts and Trust in Facilitating Movement out of Committed Relationships, Vol 5, pp. 60–79.

- Reuer J.J and A. Arino (2006). Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, p. 817–833.
- Park S.H., and G. Ungson (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure, *Organization Science*, Vol. 12, no. 1, p. 37.
- Gulati, R (2007). *Managing Network Resources. Alliances, Affiliations, and Other Relational Assets*, Oxford University Press.
- Gulati R., P. R. Lawrence, and P. Puranam (2005). Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 5, p. 415–40.
- Das T.K., and B.S.Teng (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, *Organization Science*, Vol. 11, no. 1, p. 77–101.
- Celtekliligil, K., Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2021). Examining the effects of organizations competencies and opportunistic behaviors on firm performance in a competitive environment. *Revista Universidad & Empresa*, 23(41).
- Chen, Y.–C., Li, P.–C., & Lin, Y.–H. (2013). How inter– and intra–organisational coordination affects product development performance: the role of slack resources. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 125–136.
- Hansen, H., Mark, M., Hoskisson, R.E., & Barney, J.B. (2008). Competitive advantage in alliance governance: resolving the opportunism minimization–gain maximization. *Managerial and Decision Economics*, 29(2–3), 191–208.
- Vlaar, P.W.L., van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617–1638.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two faces of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531–583.
- Katila, R., Rosenberger, J.D., & Eisenhardt, K.M. (2008). Swimming with sharks: technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly*, 53(2), 295–332.

- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of the contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981–998.
- Walter, S.G., Walter, A., & Müller, D. (2015). Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 954–970.
- Schweitzer, M.E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behaviour. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422–432.
- Blatt, R. (2009). Tough love: how communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams. *Academy of Management Review*, 34(3), 533–551.
- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413–437.
- Zeng, M., & Chen, X.-P. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4), 587–605.
- Watne, K.H. and Heide, J.B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36–51.
- Lampela, H. and Kärkkäinen, H. (2009). Views and practices on inter-organizational learning in innovation networks. *International Journal of Electronic Business*, 7(2), 130–148.
- Gilsing, V. and Nooteboom, B. (2006). Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. *Research Policy*, 35, 1–23.
- Lubatkin, M., Florin, J. and Lane, P. (2001). Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning. *Human Relations*, 54(10), 1353–1382.
- Gupta, S. and Polonsky, M. (2014). Inter-firm learning and knowledge-sharing in multinational networks: An outsourced organization's perspective. *Journal of Business Research*, 67(4), 615–622.
- Hald, K.S. (2012). The role of boundary-spanners in the formation of customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41, 1228–1240.

- Mohr, J.J. and Sengupta, S. (2002). Managing the paradox of inter-firm learning: The role of governance mechanisms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 282–301.
- Ding, Q. and Akoorie, M.E.M. (2016). Interfirm alliance interactions and knowledge learning: A conceptual research model. *Management Studies and Economic Systems*, 2(4), 311–323.
- Melo, S. and Beck, M. (2015). Intra and interorganizational learning networks and the implementation of quality improvement initiatives: The case of a Portuguese teaching hospital. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 155–183.
- Basten, D. and Haamann, T. (2018). Approaches to organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3), 21–24.
- Elking, I., Paraskevas, J.-P., Grimm, C., Corsi, T., and Steven, A. (2017). Financial dependence, lean inventory strategy, and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 53, 22–38.
- Luo, Y. (2006). Opportunism in cooperative alliances: Conditions and solutions. In: *Handbook of Strategic Alliances*, SAGE Publications Inc., pp. 55–80.
- Perrons, R.K. (2009). The open kimono: How Intel balances trust and power to maintain platform leadership. *Research Policy*, 38, 1300–1312.
- Howard, M., Withers, M., and Tihanyi, L. (2016). Knowledge dependence and the formation of director interlocks. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1986–2013.
- Drees, J.M. and Heugens, P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39, 1666–1698.
- Brusoni, S., Prencipe, A., 2006. Making design rules: a multidomain perspective. *Manag. Sci.* 17 (2), 179–189.
- Olsen, P. I., Prenkert, F., Hoholm, T., & Harrison, D. (2014). The dynamics of networked power in a concentrated business network. *Journal of Business Research*, 67(12), 2579–2589.
- Lin, Z., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30, 921–940.
- Casciaro, T., & Piskorski, M.J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50, 167–199.

- Howard, M., Withers, M., & Tihanyi, L. (2016). Knowledge dependence and the formation of director interlocks. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1986–2013.
- McEvily, B., Zaheer, A., & Kamal, D.K.F. (2017). Mutual and exclusive: Dyadic sources of trust in interorganizational exchange. *Organization Science*, 28(1), 74–92.
- Lindenberg, S., & Foss, N.J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500–525.
- Koka, B.R., & Prescott, J.E. (2008). Designing alliance networks: The influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 639–661.
- Srikanth, K., & Puranam, P. (2011). Integrating distributed work: Comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms. *Strategic Management Journal*, 32, 849–875.
- Rothaermel, F.T., & Deeds, D.L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201–221.
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 25, 1903–1929.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.
- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation*, 60–61, 29–38.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure and technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31, 306–333.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32(8), 1365–1379.



- Saastamoinen, J., Reijonen, H., & Tammi, T. (2018). Should SMEs pursue public procurement to improve innovative performance? *Technovation*, 69, 2–14. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.005>
- Rajapathirana, R.P.J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 44–55.
- Dominguez–Gonzalez, R.V., & Massarolide Melo, T. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 90, 215–225.
- Karabulut, A.T. (2015). Effects of innovation types on the performance of manufacturing firms in Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1355–1364.
- Maier, D. (2018). Product and process innovation: A new perspective on the organizational development. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 3(6), 132–138.
- Quaye, D., & Mensah, I. (2018). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*, 57(7), 1535–1553.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2015). Organizational innovation: A comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. *Triple Helix*, 2(1), 1–25.
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2), 831–848.
- Leiva, J.C., & Brenes–Sanchez, R. (2018). The influence of knowledge related to innovative performance. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 23(45), 138–149.
- Hee, O.C., Hui, O.K., Rizal, A.M., Kowang, T.O., & Fei, G.C. (2018). Determinants of innovative performance in the service industry: A review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 379–388
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta–analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, 441–457.

- Luamba, D.S., Blye, M.L.J., Mwema, E.M., Williams, I.A., James, K., & Chagadama, J. (2021). The Benefits of Innovation for Small Businesses. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 425–432.
- Pellegrino, G. (2018). Barriers to innovation in young and mature firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 28, 181–206.
- Zanello, G., Fu, X., Mohnen, P., & Ventresca, M. (2016). The creation and diffusion of innovation in developing countries: A systematic literature review. *Journal of Economic Surveys*, 30, 884–912.
- Ghisetti, C., Mancinelli, S., Mazzanti, M., & Zoli, M. (2017). Financial barriers and environmental innovations: Evidence from EU manufacturing firms. *Climate Policy*, 17, 131–147.
- Hottenrott, H., & Peters, B. (2012). Innovative capability and financing constraints for innovation: More money, more innovation? *The Review of Economics and Statistics*, 94, 1126–1142.
- Criscuolo, P., Laursen, K., Reichstein, T., & Salter, A. (2018). Winning combinations: Search strategies and innovation in the UK. *Industry and Innovation*, 25, 115–143.
- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M., & von Tunzelmann, N. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*, 41, 482–488.
- Thomä, J. (2017). DUI mode learning and barriers to innovation—A case from Germany. *Research Policy*, 46, 1327–1339.
- Adeyeye, D., Egbetokun, A., Opele, J., Oluwatope, O., & Sanni, M. (2018). How barriers influence firms' search strategies and innovative performance. *International Journal of Innovation Management*, 22, 185–195.
- Amara, N., D'Este, P., Landry, R., & Doloreux, D. (2016). Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms. *Journal of Business Research*, 69, 4065–4073.
- González, X., Miles-Touya, D., & Pazó, C. (2016). R&D, worker training and innovation: Firm-level evidence. *Industry and Innovation*, 23, 694–712.
- Kumar, M., Raman, J., & Raman, P. (2017). A model of supplier involvement in product innovation. *Yugoslav Journal of Operations Research*, 27, 61–89.

- Arranz, N., Arroyabe, M.F., & Fernandez De Arroyabe, J.C. (2019). Obstacles of innovation and institutional support in cooperation agreements. *European Journal of Innovation Management*, 23, 696–712.
- Strobel, N., & Kratzer, J. (2017). Obstacles to innovation for SMEs: Evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 21, 175–190.
- Larsen, P., & Lewis, A. (2007). How award-winning SMEs manage the barriers to innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(2), 142–151.
- Rothaermel, F.T., & Deeds, D.L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201–221.
- Varadarajan, P.R., & Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296.
- Leung, V.K.K., Lau, M.C.K., Zhang, Z., & Gu, F.F. (2015). Explorative versus exploitative alliances: Evidence from the glass industry in China. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 13(2), 127–146.
- Luo, Y. (2006). Opportunism in inter-firm exchanges in emerging markets. *Management and Organization Review*, 2(1), 121–147.
- Lu, P., Qian, L., Chu, Z., & Xu, X. (2015). Role of optimism and trust in construction projects: Empirical evidence from China. *Journal of Management in Engineering*, 32(2), 1–10.
- Yusr, M.M., Mokhtar, S.S., Othman, A.R., & Sulaiman, Y. (2017). Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 943–966.
- Byrne, B.M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
- Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Hair Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS–SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.

- Gefen, D., Straub, D.W., & Boudreau, M.C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 7.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/advanced-issues-in-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book249570>
- Kock, N. (2019). *WarpPLS 6.0 user manual*. ScriptWarp Systems. [https://www.warppls.com/download/WarpPLS\\_User\\_Manual\\_6.0.pdf](https://www.warppls.com/download/WarpPLS_User_Manual_6.0.pdf)
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431.
- He, Z.L., & Wong, P.K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Kristal, M.M., Huang, X., & Roth, A.V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415–429.
- Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Fowler, F.J., Jr. (2013). *Survey research methods* (5th ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/survey-research-methods/book239634>
- Chen, Y., & Tan, J. (2021). Opportunistic behavior in strategic alliances: A review and future research directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 1–27.
- Zhang, J., & Li, J. J. (2021). Dimensions of opportunistic behavior in strategic alliances: A systematic review and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 232–244.
- Zhou, Y., Liu, L., & Wang, Y. (2021). Perceived learning forces in strategic alliances: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 133, 401–412.

- Kale, P., & Singh, H. (2019). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 33(1), 50–72.
- Le Roy, F., Bertrandias, L., & Flores, M. (2019). The effects of partners' reputation and legitimacy on inter-firm collaborations. *Journal of Business Research*, 98, 331–341.
- Tseng, Y. H., & Lin, C. P. (2019). Network dynamics and inter-organizational learning in strategic alliances. *Journal of Business Research*, 97, 259–269.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & De Boer, M. (2015). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 26(2), 435–455.
- Zhou, Y., Liu, L., & Wang, Y. (2021). Perceived learning forces in strategic alliances: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 133, 401–412.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (2019). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 13(1), 296–327.
- Hohberger, J., Makarius, E. E., & Schweizer, L. (2019). A learning perspective on strategic alliances: A review, theoretical extension, and future research agenda. *Journal of Management*, 45(1), 11–38.
- Hsu, W. T., Hu, M. C., & Liu, C. C. (2020). The effect of exploratory and exploitative learning on the performance of international strategic alliances. *Journal of Business Research*, 106, 219–230.
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2019). *Creating resilient supply chains: A practical guide*. Kogan Page Publishers.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2020). Strategic alliance research: Origins, accomplishments and challenges. *Journal of Business Research*, 117, 1–12.
- Chen, Y., Li, S. X., & Shapiro, D. M. (2020). Revisiting the performance implications of strategic alliance portfolios. *Strategic Management Journal*, 41(4), 637–668.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2021). Contractual governance, partner selection, and performance outcomes in interfirm alliances. *Academy of Management Journal*, 64(1), 52–80.
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Dalsace, F. (2019). When do firms rely on their knowledge spillovers from other industries? The moderating role of contractual incompleteness. *Academy of Management Journal*, 62(3), 876–901.

- Madhok, A., & Tallman, S. (2020). How alliances evolve: A review and research agenda. *Journal of Management*, 46(7), 1229–1265.
- Gulati, R., & Singh, H. (2018). The architecture of collaboration. *Harvard Business Review*, 96(3), 82–91.
- Laursen, K., & Salter, A. (2018). The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research Policy*, 47(5), 853–868.
- Luo, Y., & Rui, H. (2020). The building blocks of alliance capability, learning, and performance: A review and future research directions. *Journal of Management*, 46(7), 1097–1133.
- Tallman, S., & Luo, Y. (2021). Dynamic capabilities, ambidexterity, and internationalization: Leveraging proximity and distance. *Journal of International Business Studies*, 52(2), 177–194.
- Chen, X., Li, Y., & Shapiro, D. M. (2020). Do strategic alliances enhance firm internationalization? The role of market overlap and product similarity. *Journal of World Business*, 55(1), 101023.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2021). Alliance constellations: A review and research agenda. *Journal of Management*, 47(2), 256–283.
- Leiblein, M. J., Srai, J. S., & Carrillo, J. E. (2019). Alliance portfolios and resource competition: How a firm's partners' partners shape innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 36(1), 70–89.
- Luo, Y., & Rui, H. (2020). The building blocks of alliance capability, learning, and performance: A review and future research directions. *Journal of Management*, 46(7), 1097–1133.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2021). Alliance constellations: A review and research agenda. *Journal of Management*, 47(2), 256–283.
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2018). Understanding partner selection criteria in strategic alliances: A conceptual framework and research propositions. *International Business Review*, 27(2), 401–413.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (14th ed.). Cengage.

- Kale, P., & Singh, H. (2019). How to make strategic alliances work. MIT Sloan Management Review, 60(3), 73–80.

## الملحق ١/ الاستبانة التي تم توزيعها على المشروعات المتوسطة والصغيرة

تم إعداد هذ الاستبانة جزءاً من دراسة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية وتم تصميم الأسئلة للحصول على وجهة نظرك في العبارات المطروحة. لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة، وإنما درجة الموافقة أو عدم الموافقة. فيرجى إعطاء هذه الاستبانة الاهتمام والدقة في الإجابة، علماً أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن التعاون.

### أولاً: بيانات ديموغرافية ووظيفية

النوع الاجتماعي		ذكر		انثى	
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٣٠-٤٥ سنة		أكثر من ٤٥ سنة	
المؤهل العلمي	ثانوية - معهد متوسط	إجازة جامعية		دراسات عليا	
سنوات الخبرة في المشاريع الصغيرة/المتوسطة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات أو أكثر	
تصنيف المشروع/الشركة	متوسط	صغير			
عمر المشروع/الشركة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات أو أكثر	
مجال/طبيعة عمل المشروع/الشركة	تجاري	صناعي	خدمي	زراعي	غير ذلك، يرجى ذكره



## ثانياً:

يرجى وضع إشارة في الخانة التي تراها مطبقة في شركتكم حيث لا يوجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة:

هل سبق لشركتكم التعاون/أو التشارك/أو التحالف مع شركة أخرى؟

لا

نعم

إذا كان الجواب لا، يرجى الانتقال إلى العبارة رقم ٣٣

الرقم	السؤال	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لتحقيق أهداف على المدى الطويل (أكثر من ثلاث سنوات)					
٢	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى في الأنشطة الأولية (الأنشطة الأصلية) مثل البحث والتطوير					
٣	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لتمكين شركتنا من اكتساب تقانات حديثة					
٤	نعمل مع نوعيات جديدة من الشركاء					
٥	نعمل مع شركات لم يسبق لنا التعامل معها					
٦	نعمل مع شركات من خارج نطاق شبكات علاقاتنا الحالية					
٧	نسعى من خلال تحالفاتنا الإستراتيجية نحو شركاء يختلفون عن شركائنا الآخرين من حيث خصائصهم التنظيمية، ومثاله، الحجم والقدرات					
٨	نسعى من خلال تحالفاتنا الإستراتيجية نحو شركاء يختلفون عن شركتنا من حيث خصائصهم التنظيمية، ومثاله، الحجم والقدرات					
٩	نسعى من خلال تحالفاتنا الإستراتيجية نحو شركاء يمتلكون ثقافة تنظيمية مختلفة عن ثقافتنا					

١٠	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لتقديم منتجات وخدمات محسنة، لكنها موجودة بالأساس في الأسواق المحلية				
١١	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى بهدف الحفاظ على الكفاءة العالية في تقديم وتوفير المنتجات والخدمات				
١٢	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لتعزيز انتشار وتوسع المنتجات والخدمات في الأسواق الحالية				
١٣	تتعاون/تتحالف شركتنا مع شركات أخرى لإجراء تعديلات صغيرة ومنظمة على التقانات والمنتجات والخدمات الحالية				
١٤	تراقب شركتنا مدى تحقيق الشركاء المتحالفين معنا لأهداف الأداء المحددة				
١٥	تربط شركتنا المكافآت/التعويضات المقدمة لشركاء التحالف بمدى تحقيق أهدافهم				
١٦	تضع شركتنا أهدافاً محددة وواضحة فيما يتعلق بأداء ونتائج الشركاء المتحالفين معنا				
١٧	تعُدّ شركتنا إجراءات تطوير المنتج/الخدمة عند الضرورة				
١٨	تقوم شركتنا المنهجية (الأسلوب والإجراءات) والعمليات التي يستخدمها الشركاء المتحالزون معنا لإنجاز مهمة معينة.				
١٩	تقدم شركتنا تغذية راجعة ومعلومات رسمية لشركائنا المتحالفين حول نتائج أنشطتهم وسلوكياتهم بهدف تعزيز التغييرات المناسبة				
٢٠	يمكن أن يقدم لنا شريكنا أو يكشف عن معلومات غير كاملة لكي يستفيد وينتفع على حسابنا				
٢١	يمكن أن يحرف/يزيف شريكنا مستوى قدراته من أجل زيادة مكاسبه				

٢٢	لا يبذل شريكنا جهوده الكاملة في علاقتنا التعاونية				
٢٣	يستغل شريكنا أحياناً أحداثاً غير متوقعة لانتزاع تنازلات منا.				
٢٤	يتصرف شريكنا بطريقة غير نزيهة لإجبارنا على إعادة التفاوض أو تغيير شروط التعاقد.				
٢٥	يحاول شريكنا الاستفادة من "الثغرات" في عقدنا لتعزيز مصالحه الخاصة				
٢٦	يتحكم شريكنا في إدارة توزيع الموارد				
٢٧	يتحكم شريكنا بتدفق المعرفة والمعلومات				
٢٨	يتحكم شريكنا بتصميم القواعد الناظمة للعمل				
٢٩	يتحكم شريكنا بمصادر التمويل/القيم وتوزيعها				
٣٠	يتدخل شريكنا في تطوير تقانات المنتج				
٣١	يمتلك شريكنا نفوذاً وتأثيراً في إستراتيجيات التوسع في السوق				
٣٢	يقرر شريكنا طرائق دمج المعرفة				
٣٣	تطرح شركتنا عدداً أكبر من المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين				
٣٤	تطرح شركتنا منتجات وخدمات جديدة إلى السوق بشكل أسرع مقارنة بالمنافسين				
٣٥	تشجع شركتنا الأفكار الجديدة المقدمة لتطوير الأداء				
٣٦	لقد زادت عمليات طرح منتجاتنا الجديدة على مدى السنوات الماضية				
٣٧	تغير شركتنا أساليب الإنتاج بسرعة كبيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين				
٣٨	القدرة التنافسية التكنولوجية لشركتنا عالية				
٣٩	خلال السنوات الماضية، طورت شركتنا العديد من مناهج الإدارة الجديدة				

