

# التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال

(مفاهيم - مداخل - تطبيقات)

الدكتور

جواد محسن راضي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

الأستاذ الدكتور

سعد علي حمود العنزي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الطبعة الأولى

2009

## المقدمة

تتميز بيئة الأعمال الحالية بكثافة المنافسة العالمية، والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وطلبات الزبائن، وتلاشي الحدود بين المنظمات، ولذلك أصبح التحالف الإستراتيجي إستراتيجية شائعة الاستخدام بشكل متزايد بين منظمات الأعمال.

لقد أسهمت دوافع عديدة في تشجيع المنظمات على تشكيل تحالفات إستراتيجية تضمنت: التعلم من الشريك، والدخول إلى أسواق جديدة، وكسب المزايا التنافسية، وتكوين معايير للصناعات الناشئة، والحصول على الموارد والقبليات غير المتوافرة في سوق العمل، فضلاً عن المشاركة بالكلف والمخاطر.

وعلى الرغم من الأهمية الحاسمة للمنافع المتحققة من التحالفات الإستراتيجية، تواجه المنظمات صعوبة بالغة في إدارتها وتنسيق النشاطات المشتركة والسيطرة عليها، علاوة على الصعوبات التي تنشأ من متطلبات الاتصال واتخاذ القرارات المشتركة. ولذلك فقد ارتفعت معدلات الفشل في التحالفات الإستراتيجية وبلغت نسبة (60%) نتيجة لسوء الإدارة والتعرض لمخاطر تسرب المعرفة والسلوك الانتهازي. وقد تولدت الدعوات إلى دراسة وتحليل جوانب التحالف الإستراتيجي في محاولة للتغلب على هذه الصعوبات، وكسب المنافع المتحققة منها والمشاكل التي تكتنفها، وبرزت منظورات متعددة لدراساتها، ويُعد منظور كلفة الصفقة والمنظور المستند للموارد من أبرزها. كما نبهت العديد من الدراسات إلى ضرورة دراسة جوانب ديناميكيات التنافس والتعاون بين المنظمات كونه يمثل مجالاً غنياً للبحث والدراسة.

وعلى الرغم من شيوع التحالفات الإستراتيجية بين منظمات الأعمال الغربية في العديد من الصناعات والخدمات، إلا أن استخدامها محدود في منظماتنا

## المحتويات

4	الإهداء
5	المقدمة
7	الفصل الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية ودوافعها على مستوى منظمات الأعمال
10	أولاً- مفهوم التحالف الإستراتيجي:
12	ثانياً- دوافع التحالف الإستراتيجي:
27	خاتمة:
28	مصادر الفصل الأول:
35	الفصل الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية وتصنيفاتها
37	أولاً- التصنيف وفق درجة السيطرة والالتزام بالشراكة
45	ثانياً- التصنيف الوظيفي FUNCTIONAL CATEGORY:
49	ثالثاً- تصنيف (WHEELEN & HUNGER,2004):
51	رابعاً- التحالف الأفقي مقابل التحالف العمودي
54	خاتمة:
55	مصادر الفصل الثاني:
59	الفصل الثالث: منظورات التحالف الإستراتيجي في إطار حاكمية الشركة
61	أولاً- منظور كلفة الصفقة
84	ثانياً- المنظور المستند للموارد

107	خاتمة:
108	مصادر الفصل الثالث:
117	الفصل الرابع: ديناميكيات التعاون بين منظمات الأعمال وإستراتيجياتها
119	أولاً: الإستراتيجية التعاونية على مستوى المنظمة:
121	ثانياً: الإستراتيجيات التعاونية على مستوى الأعمال:
129	ثالثاً: ديناميكيات التعاون
165	خاتمة:
166	مصادر الفصل الرابع:
171	الفصل الخامس: فلسفة التنافسية في إدارة الأعمال وديناميكياتها
173	أولاً: مفهوم التنافسية في الفكر الإستراتيجي
178	ثانياً: مداخل التنافسية في إطار منظمات الأعمال
194	ثالثاً: نماذج التنافسية في الإدارة الإستراتيجية
203	رابعاً: ديناميكيات التنافس
236	خاتمة:
237	مصادر الفصل الخامس:
247	الفصل السادس: دراسات مرجعية مهمة في التحالفات الإستراتيجية
267	خاتمة:
268	مصادر الفصل السادس:

273	الفصل السابع: دراسة حالة في تشخيص تشكيل التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال
275	أولاً: دراسة تحليلية لعينة مختارة من شركات تصنيع الأدوية والاتصالات
286	ثانياً: تشخيص دوافع المنظمات نحو تكوين تحالف إستراتيجي
292	ثالثاً: تشخيص واقع متغيرات خصائص الصفقة في المنظمات المدروسة كحالة
302	رابعاً: تشخيص خصائص الموارد في الشركات وفق المنظور المستند للموارد
322	خامساً: تشخيص ديناميكيات التعاون في الشركات المبحوثة
333	سادساً: تشخيص دوافع متغيرات ديناميكيات التنافس في الشركات المبحوثة
338	خاتمة:
339	الفصل الثامن: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات تشكيل التحالفات الإستراتيجية
341	أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات تشكيل التحالفات الإستراتيجية
367	ثانياً: اختبار التأثير بين متغيرات تشكيل التحالفات الإستراتيجية
401	الملحق (1)