

التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر و بريد الجزائر

## Strategic alliances and their role in supporting the competitive advantage of Algeria Telecom and Algeria Post

حولية يحيى<sup>1</sup>، بورعدة حورية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت (الجزائر)، [yehya.haoulia@univ-temouchent.edu.dz](mailto:yehya.haoulia@univ-temouchent.edu.dz)

<sup>2</sup> جامعة محمد بن أحمد - وهران 2 (الجزائر)، [bouraada.houria@yahoo.fr](mailto:bouraada.houria@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2022/05/10

تاريخ القبول: 2022/05/01

تاريخ الاستلام: 2022/03/21

### ملخص:

التحالفات الإستراتيجية لها أهمية كبيرة خاصة في البيئة التي تتسم بديناميكية المنافسة، وذلك لما تقدمه من مكاسب لكلا الطرفين المتحالفين، فالغرض من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية. حيث تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة تتكون من 60 فرد، حيث تم التوصل في الدراسة إلى النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر و بريد الجزائر، وأن متغير الدراسة المستقل الخاص بالتحالفات الإستراتيجية له أثر إيجابي على المتغير التابع الميزة التنافسية. **كلمات مفتاحية:** التحالفات الإستراتيجية، الميزة التنافسية، اتصالات الجزائر، بريد الجزائر. **تصنيف JEL:** M100، L220.

### Abstract:

Strategic alliances are of great importance, especially in the environment which characterized by dynamics competition, this is due to the benefits it provides to both allied parties.

The purpose of this study is to identify the role these strategic alliances play in supporting competitive advantage.

A questionnaire form was used to collect data and it was distributed to a sample of 60 individuals, where the study concluded that there is a statistically significant effect of strategic alliances on the competitive advantage of Algeria Telecom and Algeria Post, and that the study's independent variable of strategic alliances has a positive impact on the dependent variable, competitive advantage.

**Keywords:** Strategic alliances, Competitive advantage, Algeria Telecom, Algeria Post.

**JEL Classification:** M100، L220

## 1. مقدمة :

الاقتصاد العالمي شهد عدة تطورات وتحولات دفعت بالعديد من المؤسسات الاقتصادية بتحويل نشاطها من المستوى المحلي للمستوى الدولي، وبرغم اختلاف الاتفاقات واحتياجات المستهلكين استطاعت هذه المؤسسات تشكيل سوق عالمي واحد.

وبتزايد المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، توجهت لنمط جديد والمتمثل في التحالفات الإستراتيجية، وعليه تغيرت العلاقة في ظلها من التنافس السلبي العدائي إلى المزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح لأطراف التحالف الوصول إلى تكنولوجيا جديدة، فضلا عن توسيع السوق وجلب المزيد من الموفرة.

وفي ظل الظروف الحالية اشتدت المنافسة وأصبح على المؤسسات الاقتصادية بضرورة بتحقيق المزايا التنافسية في ظل البيئة التنافسية، ذلك بالاعتماد على كل السياسات والاستراتيجيات التي تحقق لها التميز والتي من ضمنها التحالفات الإستراتيجية.

التحالفات الإستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها الأسواق المحلية والعالمية، وتفاديا المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات الكبيرة.

من كل ما سبق ولتحليل وإثراء البحث فقد ارتأينا صياغة الإشكالية كما يلي:

فيما يكمن دور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر؟

بناء على السؤال السابق يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

على ماذا تقوم عملية إبرام التحالفات الإستراتيجية؟

كيف تعمل التحالفات الإستراتيجية على زيادة الميزة التنافسية؟

كيف تؤثر التحالفات الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية؟

ما هي العوامل التي تمكن المؤسسات الاقتصادية من الحفاظ وتحسين ميزتها التنافسية؟

وبناء على الإشكالية السابقة للدراسة يتم طرح الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر عند مستوى

معنوية  $\alpha = 0,05$ .

**أهداف الدراسة:** بعد التطرق للإشكالية وفرضية الدراسة، يوجد للدراسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها والتي سوف

نذكرها في نقاط:

التعرف على المفاهيم المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية؛

تسليط الضوء على التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الجزائرية؛

إبراز جملة من المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية؛

إبراز دور وأهمية التحالفات الإستراتيجية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية؛

تحديد دور التحالف الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية في الدراسة الميدانية.

**منهج الدراسة:** في سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات والبيانات المتوفرة من

مصادرها ومعالجتها بطريقة موضوعية وعلمية، بهدف تصنيف واستقراء الأدبيات العلمية في مجال التحالفات الإستراتيجية والميزة

التنافسية، وتحديد المتغيرات القابلة للبحث والدراسة والمتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

## 2. المدخل النظري للتحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية:

إن التحالف الإستراتيجي هو شكل من أشكال التعاون بين طرفين متنافسين، حيث المتنافسون فيه يتخلون عن فكرة الصراع والمنافسة المدمرة، لهذا عموماً المؤسسات تهدف من ذلك إلى تحقيق عدة أهداف منها ضمان البقاء في السوق وتعزيز الميزة التنافسية.

### 1.2 التحالفات الإستراتيجية:

#### 1. تعريف التحالفات الإستراتيجية:

يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه: "عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"<sup>2</sup>.

كما عرف على أنه: "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسداً واحداً فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"<sup>3</sup>.

ويعرف: بأنه حال تعاون طويلة الأمد بين شركتين أو أكثر لتنفيذ عمليات محددة لتحقيق مكاسب متبادلة وتعظيم الأداء من خلال تقليل التكاليف وكسب المعرفة أو توسيع الرقعة السوقية.

وفي الأخير يمكن أن نخلص بأن التحالفات هي اتفاق بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق احتفاظ كل أطراف التحالف على خصوصيات تجعلهم يتميزون عن غيرهم من الحلفاء، كما يتم الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح بتحسين القدرات التنافسية في مجال عمل كليهما، كما يمكن تفادي مناطق الضعف لكل مؤسسة مما يسمح لها بزيادة فعاليتها.

#### 2. أهداف التحالفات الإستراتيجية:

تحالف الأطراف يحقق جملة من الأهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- تقديم أحسن منتج أو خدمة للعملاء؛
- توفير خدمات و سلع ذات قيمة كبيرة؛
- خدمة العملاء في الوقت المناسب؛
- الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين؛
- زيادة القدرة التنافسية التسويقية للمتحالفين من خلال تحسين نوعية المنتجات، وخاصة ابتكار منتجات جديدة تسمح للشركة باحتلال موقع أكبر من السوق؛
- تدعيم قوة المتحالفين، من خلال دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

#### 3. دوافع اللجوء للتحالفات الإستراتيجية:

من بين الدوافع التي تدفع المؤسسات لتكوين تحالف استراتيجي، نذكر منها ما يلي:<sup>5</sup>

- **الدخول إلى أسواق جديدة:** المؤسسات تقوم بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة وخلق صناعات متعددة، ويعتبر غزو الأسواق من أبرز أهداف التحالف الإستراتيجي.

- **التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة:** أغلب المؤسسات تقوم بتشكيل تحالف استراتيجي من أجل التعلم واكتساب وسائل جديدة بغية الحصول على تكنولوجيا جديدة، أو مهارات تصنيع ذات مدى واسع من التكنولوجيا، كما أنه التعلم من الشركاء في التحالف الإستراتيجي وتطوير القدرات من بين الدوافع لتكوينه.
- **تشكيل المعايير الصناعية:** يتم من خلاله تحديد المعايير الخاصة بالصناعة، ففي صناعة الكيمياء وأشبه المواصلات قامت العديد من المؤسسات بتشكيل تحالفات إستراتيجية من أجل تحديد معايير الصناعة الناشئة.
- **تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية:** يساهم في خفض التكلفة والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، ومنه تحقيق اقتصاديات الحجم والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة والتي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المؤسسة.
- **المشاركة في المخاطر:** التحالف الاستراتيجي يستعمل لتقليل المخاطر المنبثقة من المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الأثر السلبي أو التهديدات المحتملة لتلك المخاطر، وعليه تقاسم المخاطر المنطوية على تطوير منتج جديد تعتبر من أبرز الدوافع للدخول في تحالف استراتيجي.
- **المشاركة بالمعرفة والخبرات:** إن استغلال المعرفة لدى الآخرين أو تكوين خبرات مشتركة يعد أحد أسباب تكوين تحالف استراتيجي، بالإضافة إلى أنه وسيلة لوحيد المهارات والمعرفة التكميلية التي لا يمكن للمؤسسة أن تطورها بمفردها.

## 2.2 الميزة التنافسية:

### 1. تعريف الميزة التنافسية:

أغلب الباحثين يتفقون على أن المؤسسة هي المستوى الأنسب لتطبيق مفهوم الميزة التنافسية وليست الدول. تعرف على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>6</sup>.

كم يعرفها فليب كوتلر: "هي ميزة عن المنافسين تكتسبها المنظمة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى"<sup>7</sup>.

عرفها شارل هيل وجاريت جونز: "إن المؤسسة تستحوذ على الميزة التنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"<sup>8</sup>.

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها جميع المزايا المكتسبة من طرف المؤسسة والتي تعطيها ميزة عن غيرها من المنافسين ومنه تعطي قيمة مضافة للزبون.

### 2. أهداف الميزة التنافسية:

- المؤسسة تسعى من خلال الميزة التنافسية لتحقيق العديد من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:<sup>9</sup>
- الميزة التنافسية يتمثل أساسها في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة؛
- خلق فرص تسويقية جديدة والتي تمكنها بتوسيع حصتها السوقية؛
- دخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
- رؤية مستقبلية للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، والفرص التي تريد اقتناصها؛

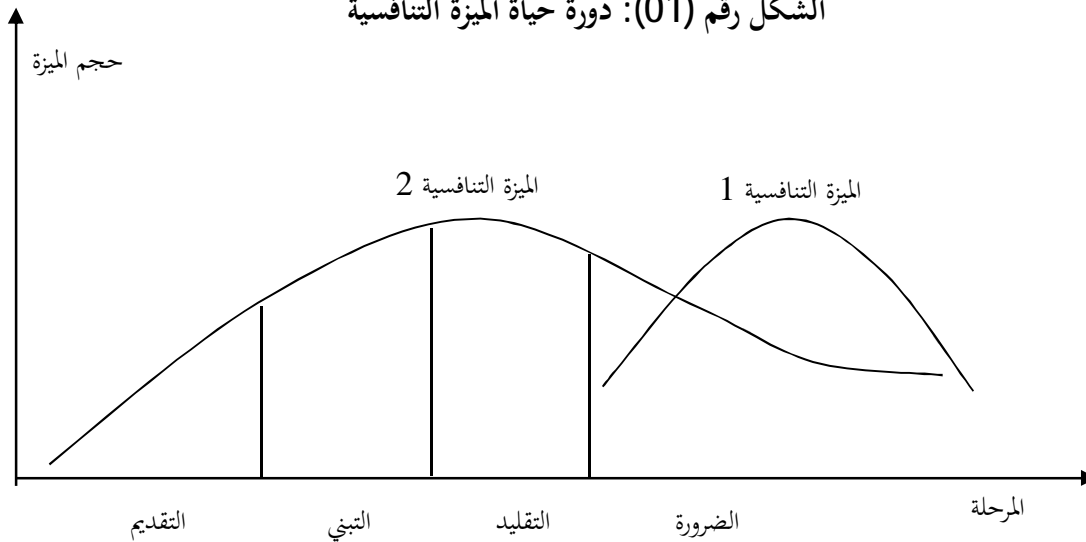
- أكثر ما يهم المؤسسة القيمة بكونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

### 3. محددات الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية محددات تشتمل على نوعين وهما كما يلي:

○ **حجم الميزة التنافسية:** كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يجعل على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة من أجل التغلب عليها وإبطال سيطرتها على السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومنه يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتج،<sup>10</sup> كما هي موضحة في الشكل رقم (01):

#### الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 24.

- **مرحلة التقديم:** هي أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي والبشري.
- **مرحلة التبني:** هنا الميزة التنافسية تعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
- **مرحلة التقليد:** تعرف الميزة التنافسية هنا تناقصا وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاهوا بتقليد ميزة المؤسسة.
- **مرحلة الضرورة:** هنا على المؤسسة ضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة مبنية على أسس تختلف تمام على أسس الميزة الحالية.
- **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** تعبر عن توسع درجة العمليات والنشاطات الخاصة بالمؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، حيث يوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:<sup>11</sup>
- **نطاق القطاع السوقي:** يظهر مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، فالاختيار يكون هنا ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **نطاق الصناعة:** يعكس عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة.
- **النطاق الجغرافي:** يعبر عن عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح لها النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الوظائف والأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- **النطاق الرأسي:** يعكس عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة كقرار الشراء أو داخليا كقرار التصنيع، فالتكامل للأسوي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

### 3.2 علاقة التحالفات الإستراتيجية بالميزة التنافسية للمؤسسة:

#### 1. التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية:

للحالفات الإستراتيجية بصيغها المختلفة دور في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، ويترب على التحالفات الإستراتيجية ما يلي:

- نقل التكنولوجيا؛
  - الاشتراك في تكاليف البحوث والتطوير؛
  - السرعة في تحقيق النتائج الصناعية؛
  - القرب من الأسواق في العالم أي خارج حدود الدولة؛
  - تحقيق وفورات اقتصادية داخلية وخارجية بين الصناعات والمواقع الجغرافية الجذابة للاستثمار.
- كما يمكن كذلك لدور التحالفات الإستراتيجية في عدة مساهمات، تؤدي لدعم ورفع الميزة التنافسية، وتمثل في:
- خفض التكاليف؛
  - زيادة الأرباح؛
  - زيادة الحصة السوقية؛
  - تحسين مستوى الإنتاجية.

#### 1. تأثير التحالفات الإستراتيجية في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة:

التحالفات الإستراتيجية هي شكل من أشكال التعاون الذي يمكن أن يقوم بين طرفين أو أكثر، وهو تكامل يراد منه كسب موقع داخل السوق يتميز في النهاية بزيادة الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة، فأثر التحالفات الإستراتيجية تتحقق من خلال العديد من المزايا ومنها:<sup>12</sup>

- **المزايا المطلقة:** فهي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثال عن ذلك: امتلاك تكنولوجيا متفوقة، موقع استراتيجي خاص، مواد خام نادرة.
- **المزايا النسبية:** فهي تتوفر لدى أطراف التحالف ولكن بدرجات متفاوتة.
- **المزايا التنافسية:** فهي ترتبط بكل من:
  - توفر طبقة من المديرين (المنافسة الإدارية)؛

- توفر موارد بشرية ماهرة جدا (المنافسة البشرية).

### 3. دراسة الميدانية لدور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر:

في الدراسة الميدانية تم الاعتماد عليها بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات اللازمة والقيام بتفريغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، حيث قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى المؤسستين بغية الاستفسار عن مدى معرفة أثر التحالف الإستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسستين، وتم توزيع 60 استبيان.

#### 1. دراسة بيانات الاستبيان وثباته:

- **بيانات الاستبيان:** قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان يتكون من المعلومات الشخصية و20 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع البحث والإجابة على الفرضية المطروحة وكانت محاور الدراسة تتكون من المحور الأول: التحالف الإستراتيجي، المحور الثاني الميزة التنافسية.
- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0,05%.

○ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "التحالفات الإستراتيجية"

الجدول رقم (01): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "التحالفات الإستراتيجية"

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

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss \*\* : مستوى الدلالة 0,01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول "التحالفات الإستراتيجية" دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05، وهذا يعد مؤشرا لصدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول مما يعكس درجة الصدق لما وضع قياسه.

○ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
11	0.233	0.153
12	0.715**	0.000
13	0.791**	0.000
14	0.713**	0.000
15	0.743**	0.000
16	0.668**	0.000

0.000	0.679**	17
0.005	0.749**	18
00.00	0.747**	19
0.000	0.768**	20

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss \*\*: مستوى الدلالة 0,01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية" دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 ما عدا العبارة 11 التي ليست لها دلالة إحصائية، وهذا يعد مؤشرا لصدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع قياسه.

- ثبات الاستبيان: من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثابت لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (03): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha crombach
جميع محاور الاستبيان	20	91,60%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

- نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل وهو التحالفات الإستراتيجية، والمتغير التابع هو الميزة التنافسية، ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(Y) = f(X)$$

حيث أن: الميزة التنافسية (Y): متغير تابع / التحالفات الإستراتيجية (X): متغير مستقل

#### 2. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

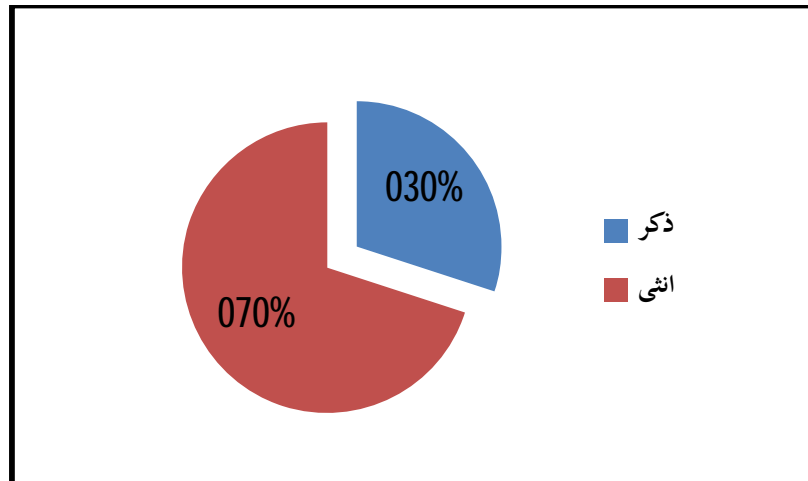
سيتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss واختبار الفرضية بغية عرض نتائج الدراسة.

- دراسة وتحليل الاستبيان:

○ المعلومات الشخصية: والتي نبينها في أشكال وهي كالتالي:

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

#### الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



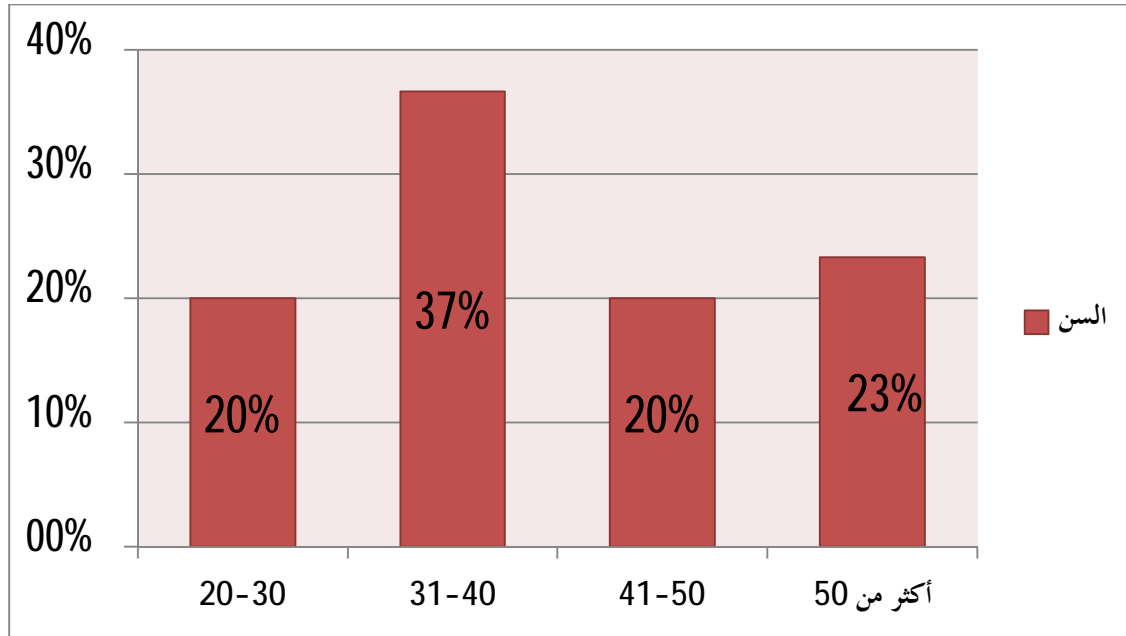


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 30% في حين أن نسبة الإناث تمثل 70% وبالتالي فإن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور بمعدل 40%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب العمر

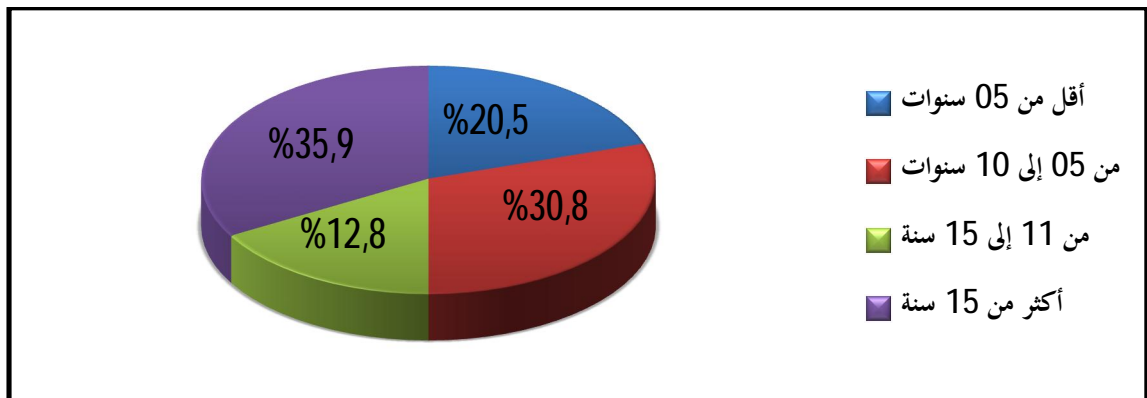


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الشكل أعلاه بأن فئة الأعمار 40-31 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 36,7% تليها فئة الأعمار أكثر من 50 سنة والتي تمثل نسبة 23,3% تم الفئتين المتبقيتين بنفس النسبة 20%، حيث نلاحظ من المعطيات أن المؤسسات تعند على الفئة العمرية 40-31 سنة وهذا راجع أن هذه الفئة تمتاز بالنشاط في العمل وبالجدية.

ثالثاً: توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة والتي تمثل نسبة 35,9% تم تليها الفئة ذات سنوات خبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30,8% وبعدها تحتل الفئة ذات سنوات خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 20,5% وأخيراً تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 12,8%.

## ○ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

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

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي.

## الجدول رقم (04): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

5 - 4,20	4,19 - 3,40	3,39 - 2,60	2,59 - 1,80	1,80 - 1
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: سلم ليكرت الخماسي

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

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

المحور الأول: "التحالفات الإستراتيجية"

## الجدول رقم (05): تحليل عبارات المحور الأول "التحالفات الإستراتيجية"

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

متوسطة				0%	46.2%	35.9%	12.8%	5.1%	
متوسطة	8	0.970	3.18	1	17	11	8	2	8
				2.6%	43.6%	28.2%	20.5%	5.1%	
مرتفعة	4	0.995	3.44	2	23	6	6	2	9
				5.1%	59.0%	15.4%	15.4%	5.1%	
مرتفعة	1	0.885	3.95	10	20	7	1	1	10
				11.4%	60%	22.9%	5.7%	0%	
مرتفعة		0.556	3.42	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3,42 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدره

0,556.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة في العبارات (10-9-5-4-3) مرتفعة أما في العبارات (8-7-6-2-1) فقد كانت نتائج الإجابة متوسطة، فهي تمثل التحالفات الإستراتيجية وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط

الحسابي لهذه لعبارات تراوحت قيمها ما بين 3,15 و 3,95 بأهمية نسبية مرتفعة ومتوسطة، وبانحراف معياري ما بين 0,779 و 0,995، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسات تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور التحالفات

الإستراتيجية فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في المؤسساتين.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (06): تحليل عبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	مواضع				
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
11	0	1	4	28	6	4.00	0.607	1	مرتفعة	0%	2.6%	10.3%	71.8%	15.4%
12	2	5	13	16	3	3.33	0.982	9	متوسطة	5.1%	12.8%	33.3%	41.0%	7.7%
13	1	6	11	14	7	3.51	1.048	5	مرتفعة	2.6%	15.4%	28.2%	35.9%	17.9%
14	0	5	16	14	4	3.44	0.852	6	مرتفعة	0%	12.8%	41.0%	35.9%	10.3%
15	0	6	17	11	5	3.38	0.907	8	متوسطة	0%	15.4%	43.6%	28.2%	12.8%
16	0	8	15	12	4	3.31	0.922	10	متوسطة	0%	20.5%	38.5%	30.8%	10.3%
17	1	1	15	19	3	3.56	0.788	4	مرتفعة	2.6%	2.6%	38.5%	48.7%	7.7%
18	1	2	9	21	6	3.74	0.880	2	مرتفعة	2.6%	5.1%	23.1%	53.8%	15.4%
19	1	1	10	23	4	3.72	0.793	3	مرتفعة	2.6%	2.6%	25.6%	59.0%	10.3%
20	1	5	13	16	4	3.44	0.940	6	مرتفعة	2.6%	12.8%	33.3%	41.0%	10.3%

مرتفعة		0.624	3.54	مجموع عبارات المحور الثاني
--------	--	-------	------	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3,54 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0,624.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة معظمها مرتفعة ما عدا العبارات (12-15-16) فكانت نتائج الاستجابة متوسطة، فهي تمثل الميزة التنافسية وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت قيمها ما بين 3,31 و 4,00 بأهمية نسبية مرتفعة ومتوسطة، وبانحراف معياري ما بين 0,607 و 1,048. وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسساتين تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور الميزة التنافسية فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في المؤسساتين.

### 3. اختبار الفرضية الإحصائية:

• دراسة التوزيع: من خلال العينة ( $N \leq 39$ ) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

#### ○ اختبار الفرضية:

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

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .

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

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

حيث:

**Y:** المتغير التابع (الميزة التنافسية).

**X1:** المتغير المستقل (التحالفات الإستراتيجية).

**a0:** الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

**a1:** معامل الانحدار للمتغير المستقل.

**$\mu$ :** الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (07): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

قيمة الارتباط	معامل التحديد $R^2$	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0,740 <sup>a</sup>	0,547	بين المجموعات	8,104	8,104	1	44,677	0,000 <sup>b</sup>
		داخل المجموعات	6,712	0,181	37		

		34	14,816	المجموع	
--	--	----	--------	---------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الميزة التنافسية والمتغير المستقل التحالفات الإستراتيجية، تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 74,0% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> تشير إلى أن المتغير المستقل التحالفات الإستراتيجية يفسر 54,7% من التباين الحاصل في المتغير التابع الميزة التنافسية. تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig<sup>b</sup> 0,000 أقل من 0,05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسات

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الميزة التنافسية	الجزء الثابت	0,698		1,618	0,114
	التحالفات الإستراتيجية	0,830	0,740	6,684	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الميزة التنافسية والتحالفات الإستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار للتحالفات الإستراتيجية 0,830 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل التحالفات الإستراتيجية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,830 من المتغير التابع الميزة التنافسية. كانت قيمة t المحسوبة تساوي 6,684 وهي أكبر من t الجدولة 1,618 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0,000 وهي أقل من مستوى معنوية 0,05 مما يدل على أن الميزة التنافسية هي متغير مفسر للتحالفات الإستراتيجية وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر مما يعني رفض الفرضية العدمية H<sub>0</sub> وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية:

$$Y = 0,698 + 0,830X1$$

#### 4. خاتمة:

انطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية يمكن التنويه إلى أن التحالفات الإستراتيجية ليست مجرد خيار استراتيجي في حد ذاته بل يعتبر عنصر من عناصر دعم الميزة التنافسية والتحسين المستمر لها وذلك عن طريق التزام المؤسسة بشروط العقد مع المؤسسة التي تريد أن تتحالف معها وذلك من أجل الاستفادة من خبراتها ومهاراتها وذلك من أجل مجابهة المنافسة وخاصة مع ازدياد حدة هذه الأخيرة (المنافسة) بحيث تبين لنا بعد دراسة هذا البحث في الجانب النظري بأن التحالفات الإستراتيجية تعد أنسب خيار للحصول على المزايا التنافسية أما في الدراسة الميدانية التي جرت في مؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر فتأكد دعم التحالفات الإستراتيجية للميزة التنافسية.

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

- يعتبر التحالف الاستراتيجي اتفاق بين المؤسسات للعمل على تجسيد أهداف ومصالح مشتركة على أرض الواقع، مما يدعمها على اكتساب المعارف والخبرات؛
- أثرت التحالفات الإستراتيجية على العنصر البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وبريد الجزائر.
- وتوجد بعض التوصيات والاقتراحات التي تدخل في لب الموضوع وهي كما يلي:
- محاولة التعمق وتشجيع البحث العلمي في مختلف المجالات بما يساهم في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات الجزائرية وتطويرها وحصولها على حصص سوقية أكبر؛
- ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بتحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية وذلك من أجل توسيع رقعتها التنافسية والدخول إلى الأسواق العالمية؛
- ترسيخ القناة لدى الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية بأهمية التحالفات الإستراتيجية والفوائد التنافسية المتحققة منها؛
- ضرورة أن تولي المؤسسات الاقتصادية اهتمام خاص بعوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية لما لها من أثر هام على مستوى الكفاءات الجوهرية لدى هذه المؤسسات.
- على المؤسسات أن تتبادل التكنولوجيا والمهارات والخبرات والمعلومات فيما بينها لما يساهم في تحسين أدائها وتنمية كفاءاتها.

## 5. الهوامش والإحالات:

- <sup>1</sup> بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات في ظل العولمة، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005، ص 33.
- <sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثالثة، 2000، ص 57.
- <sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص 32.
- <sup>4</sup> فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون. خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 120.
- <sup>5</sup> جواد محسن الراضي، سعد علي العنري، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 435.
- <sup>6</sup> مصطفى محمود أوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 13.
- <sup>7</sup> فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 434.
- <sup>8</sup> شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المعتال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 183.
- <sup>9</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 104.
- <sup>10</sup> عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010، ص 05.
- <sup>11</sup> نبيل مرسي محمد، الإدارة الإستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 87-88.
- <sup>12</sup> فريد النجار، التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 304-305.