

جامعة بوليتكنك فلسطين-الخليل
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني

"دراسة تطبيقية في محافظة الخليل"

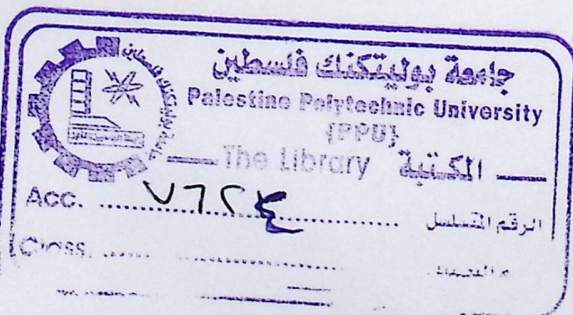
إعداد:

فهد "محمد بركات" الدويك إدارة أعمال معاصرة
موسى فؤاد البطران نظم معلومات
همام محمد أبو عرقوب نظم معلومات

بإشراف: الاستاذ أمجد النتشة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس
من كلية العلوم الإدارية في جامعة بوليتكنك فلسطين

فلسطين - 2004م - 1425هـ



الشكر والتقدير

بعد الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الرسول الكريم، سيدنا محمد و على آله وصحبه أجمعين، وبعد إتمام دراستنا هذه، لا يمكننا إلا أن نقدم بحول الشكر والتقدير لكل من ساهم معنا في إتمام هذه الدراسة المتواضعة والخرابيا في حق وجوده، ونخص بالشكر المشرف الأستاذ الفاضل أحمد التمش، الذي لم يبق علينا بأفكاره ومساهمته، التي أدت إلى إتمام هذه الدراسة.

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين"

[الأنعام: 162]

والشكر لله على توفيقه في إتمام هذه الدراسة، وجزيل الشكر لوالدينا وعظماؤنا الذين

كما لا يمكننا إلا أن نقدم بالشكر إلى كل الأستاذة والعاملين في جامعة بوابكة

الذين، كما لا يمكننا إلا أن نقدم بالشكر لوالدينا على توفيقهم معنا.

الإهداء

نهدي هذا الإنجاز المتواضع إلى كل الذين لهم علينا حق الواجب والتقدير....

إلى كل الذين قدموا لنا المساعدة لإتمام هذه الدراسة...

إلى أساتذتنا في جامعة الشهداء...

إلى الأسود الرابضة خلف القضبان...

إلى أرواح الشهداء الأبطال الذين ضحوا بأنفسهم دفاعاً عن هذه الأرض المقدسة...

إلى كل مناضلٍ في سبيل قضية، متمسكٍ بمبادئه وقيمه...

إلى كل مدافع عن الحق والخير والعدالة والحرية والأخلاق في العالم...

إلى كل مُتطلعٍ للتحرر من ظلم مُستبد أو إرهاب مُستعمر...

إلى آبائنا... وأمهاتنا... وأصدقائنا جميعاً...

إلى كل من نحب... إلى كل من نفتقد...

نهدي هذا العمل...

إعلان

نقر نحن مقدمو الدراسة أن هذه الدراسة قدمت لجامعة بوليتكنك فلسطين، لنيل درجة

البكالوريوس في العلوم الإدارية، وأن هذه الدراسة نتيجة أبحاثنا الخاصة باستثناء ما تم الإشارة

إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة علمية من أية جامعة

أخرى.

التوقيع

التوقيع

التوقيع

همام محمد أبو عرقوب

موسى فؤاد البطران

فهد "محمد بركات" الدويك

نظم المعلومات

نظم المعلومات

إدارة الأعمال المعاصرة

التاريخ: الحادي عشر من سبتمبر من عام 2004

إعلان

نقر نحن مقدمو الدراسة أن هذه الدراسة قدمت لجامعة بوليتكنك فلسطين، لنيل درجة

البكالوريوس في العلوم الإدارية، وأن هذه الدراسة نتيجة أبحاثنا الخاصة باستثناء ما تم الإشارة

إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة علمية من أية جامعة

أخرى.

التوقيع

التوقيع

التوقيع

همام محمد أبو عرقوب

موسى فؤاد البطران

فهد "محمد بركات" الدويك

نظم المعلومات

نظم المعلومات

إدارة الأعمال المعاصرة

التاريخ: الحادي عشر من سبتمبر من عام 2004

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	I.....
الإهداء	II.....
إعلان	III.....
فهرس المحتويات	IV.....
فهرس الجداول	VII.....
فهرس الأشكال	VIII.....
فهرس الملاحق	IX.....
ملخص الدراسة	X.....

1. الفصل الأول: مقدمة الدراسة.

1.1. المقدمة	2.....
1.2. أهداف الدراسة	4.....
1.3. مشكلة الدراسة	4.....
1.4. أهمية الدراسة	5.....
1.4.1. أهمية الدراسة لفريق البحث	6.....
1.4.2. أهمية الدراسة لمجتمع الدراسة	6.....
1.4.3. أهمية الدراسة للمجتمع	7.....
1.5. فرضيات الدراسة	7.....
1.6. أبعاد الدراسة ومحدداتها	8.....
1.7. الهيكل التنظيمي لمحتويات الدراسة	9.....

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. مقدمة	11.....
2.2. الدراسات السابقة	12.....
2.2.1. الدراسات المحلية والعربية	12.....
2.2.2. الدراسات الأجنبية (العالمية)	12.....
2.3. ماذا استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة	19.....
2.4. مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	20.....

3. الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة

- 3.1. مقدمة 22
- 3.2. الاستراتيجيات التعاونية 23
- 3.3. الأحلاف الاستراتيجية 23
- 3.4. قطاع الاتصالات 50
- 3.4.1. الخدمات في قطاع الاتصالات 51
- 3.4.2. المنافسة في قطاع الاتصالات 52

4. الفصل الرابع: منهجية الدراسة

- 4.1. مقدمة 59
- 4.2. مجتمع الدراسة 59
- 4.3. عينة الدراسة 59
- 4.4. أسلوب الدراسة 59
- 4.5. أداة الدراسة 61
- 4.6. صدق وثبات الأداة 60
- 4.7. مصادر جمع المعلومات 62
- 4.7.1. المصدر الرئيس 62
- 4.7.2. المصدر الثانوي 62
- 4.8. أدوات التحليل الإحصائي 62
- 4.9. أدوات العرض 62

5. الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

- 5.1. مقدمة 64
- 5.2. تحليل استبانة الدراسة 64
- 5.2.1. توزيع الاستبانات واسترجاعها 64
- 5.2.2. وصف خصائص عينة الدراسة 64
- 5.2.3. تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة 65

6. الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات

- 6.1. الاستنتاجات 77
- 6.2. التوصيات 79
- 6.3. الأبحاث المستقبلية المقترحة 81

المراجع والمصادر

83..... المراجع العربية

84..... المراجع الأجنبية

85..... المراجع الإلكترونية

الملاحق

87..... ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

91..... ملحق رقم (2) ملحق الأشكال التوضيحية

94..... ملحق رقم (3) ملحق الكتب الرسمية

67

4

الأخرى

68

5

مستويات المراقبة في ترميز القضاة

68

6

أنواع الأحلاف الاستراتيجية

69

7

أنواع التعاون في الأحلاف الاستراتيجية

من تمديد أن الأسباب التي تم تجنبها كثيرا جعل

70

8

الإدارة العليا تفكر في نقل مستويات التعاون القائمة إلى

مستويات أكبر؟

71

9

هل هناك جهود وأبحاث واتصالات فعلية في اتجاه نقل

هذه التعاونيات إلى مستويات أعلى

72

10

الفرق التي تجنبها الزبون من الحلف الاستراتيجي

73

11

الفرق التي تجنبها المؤسسة من إقامة الحلف

الاستراتيجي

75

12

مدى تأثير العناصر البيئية والتنافسية على ظهور

الأحلاف الاستراتيجية

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	64
2.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة الإدارية	65
3.	مدى توفر مقومات وجود الأحلاف الاستراتيجية	66
4.	هل تعلم بوجود تعاون بين الشركة وغيرها من الشركات الأخرى	67
5.	مستويات الشراكة في التعاونات القائمة	68
6.	أنواع الأحلاف الاستراتيجية	68
7.	أسباب الدخول في الأحلاف الاستراتيجية	69
8.	هل تعتقد أن الأسباب التي تم تحديدها كفيلة بجعل الإدارة العليا تفكر في نقل مستويات التعاون القائمة إلى مستويات أكبر؟	70
9.	هل هنالك جهود وأبحاث واتصالات فعلية في اتجاه نقل هذه التعاونيات إلى مستويات أعلى	71
10.	الفوائد التي يجنيها الزبون من الحلف الاستراتيجي	72
11.	الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إقامة الحلف الاستراتيجي	73
12.	مدى تأثير العناصر البيئية والتنافسية على ظهور الأحلاف الاستراتيجية	75

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	نسبة العلم بوجود تعاون بين الشركة وغيرها من الشركات	.1
70	أسباب الدخول في الأحلاف الاستراتيجية	.2
72	دوافع التفكير في نقل مستويات التعاون	.3
74	هل تعتقد أن للعناصر البيئية تأثيراً على ظهور الأحلاف الاستراتيجية	.4

واقع الأبحاث الأثرية الفلسطينية

فهرس الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
1.	استبانة الدراسة	87
2.	ملحق الأشكال التوضيحية	91
3.	ملحق الكتب الرسمية	94

واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني

ملخص

- في ظل الظروف الاقتصادية السائدة في العصر الحالي والذي طغت عليه بعض المصطلحات مثل العولمة واقتصاد السوق وسياسات الانفتاح بين جميع دول العالم، أصبح من الضروري العمل على النهوض بالمؤسسات والشركات في الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، وبالتحديد قطاع الاتصالات الفلسطيني وذلك بسبب عدم القدرة على الإنجاز والأداء بشكل جيد ووفقاً للمعايير الموجودة في ظل كل هذه الظروف بشكل مفرد، وقد أثرت العديد من الأسئلة حول هذه المؤسسات من حيث فلسفتها وأهدافها وقدراتها الإدارية ومدى مساهمتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- ويهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني من حيث معرفة مقومات نجاحها والأنواع التي يمكن أن تنشأ، بالإضافة إلى الأسباب الرئيسة للدخول فيها، وقد استند فريق البحث إلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها فريق البحث أن قطاع الاتصالات الفلسطيني يمتلك المقومات التي تمكنه من الدخول في هذه الأحلاف وأن هنالك توجهاً لدى المؤسسات فيه لإقامة مثل هذه الأحلاف، مع وجود إدراك لدى القائمين على قطاع الاتصالات الفلسطيني لأهمية هذا التوجه ومدى مساهمته في رفع كفاءة أداء المؤسسة، وقد جاءت نتائج البحث الحالي متوافقة مع بعض الدراسات الأجنبية.

1-1 المقدمة

سما قد أصبح مسلماً به اليوم أن جميع دول العالم تعيش حالياً عصرًا تتعدد فيه ما يطلق عليه
والعولمة، أو القصة العولمة، وهو تعبير يشير إلى عملية الانفتاح بين جميع دول العالم، الانفتاح
الاقتصادي والتجاري والثقافي، بحيث لا يوجد حواجز أو حدود جغرافية أو فصلية أو ثقافية أو
عرقية بين الدول، بفضل ثورة التكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لذلك أصبح من الضروري العمل على التهيؤ بالمستوى الوطني في مجال الاتصالات
والتكنولوجيا المعلوماتية، والاعتماد على الذات في إنتاج القطع المصنوع
في ظل الاقتصاد العالمي والتكنولوجي، واستخدام تقنيات الثورة المتطورة في الإارة
الإلكترونية وتطوير الاتصالات القوية الجديدة في الإارة.

لذلك من أهم العناصر في عملية التهيؤ، والتي تشمل التغييرات التي واجهت وما
رقدت، وسنطرح في هذه المقدمة، التي تأمل أن تكون بمثابة مرجع للمؤسسات والأنشطة
المتعلقة بالدولة، حيث إننا نرى في السنوات القليلة الماضية، القرن الحادي والعشرين على
مدى تزايد التغييرات التي جعلها عصرنا على التكنولوجية والاتصال مع هذه التغييرات.

وفي ضوء هذه التغييرات والتحديات التي تواجه الشركات، وبخصوصاً التغييرات منها في نظم
العمل، لا بد لنا أن نجد النظر في سياسات الاستراتيجية الكلية في التعامل مع كل هذه التغييرات
وبخاصة في هذه الشركات، لم تعد لها القدرة الكلية على الاحتفاظ بميزات تنافسية على المستوى المحلي
والعالم بشكل متزايد، ومن هنا أصبحت عملية إنشاء الأبحاث الاستراتيجية جزءاً مهماً من
الاستراتيجيات الأساسية لكثير من الشركات في العالم، لتتطلب على التغييرات المتسارعة، التي يمكن أن
تحدثها على الصعيد العالمي.

الفصل الأول

المقدمة

1.1 المقدمة

مما قد أصبح مسلماً به اليوم أن جميع دول العالم تعيش حالياً عصراً تسود فيه ما يطلق عليه بالعولمة، أو اقتصاد العولمة، وهو تعبير يشير إلى فلسفة الانفتاح بين جميع دول العالم، الانفتاح الاقتصادي والتجاري والثقافي، بحيث لا توجد حواجز أو حدوداً جغرافية، أو اقتصادية أو ثقافية أو فكرية بين الدول، بفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لذلك أصبح من الضروري العمل على النهوض بالمجتمع الفلسطيني في مجال الاتصالات والمعلومات من خلال استراتيجيات علمية وفقاً لدراسات وخطط عمل مبنية على الواقع الفعلي للمجتمع ووفقاً للمتطلبات والظروف المحيطة، لمواكبة التطور الحاصل في دول العالم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاهتمام بالتفوق العلمي والتكنولوجي، واستخدام أساليب التقنية العصرية المتطورة في الإدارة الإلكترونية وتطبيق الاتجاهات الفكرية الحديثة في الإدارة.

تلك هي أهم ملامح المتغيرات في عالمنا المعاصر والتي تمثل التحديات التي واجهت وما زالت، وستبقى تواجه مجتمعنا في المستقبل، كما أن لها تأثيراً واضحاً على جميع السياسات والأنشطة المختلفة بالدولة حيث تتوقف قدرة أي دولة من الدول في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين على مدى تبنيتها للسياسات التي تجعلها قادرة على المواجهة والتعامل مع هذه المتغيرات.

وفي ضوء هذه التغيرات والتحديات التي تواجه الشركات وخصوصاً الخدماتية منها في العالم كان لا بد لها أن تعيد النظر في سياساتها الاستراتيجية التقليدية في التعاطي مع كل هذه المتغيرات وبخاصة أن هذه الشركات لم تعد لها القدرة الكافية على الاحتفاظ بميزات تنافسية على المستوى المحلي والعمل بشكل مفرد، ومن هنا أصبحت عملية إنشاء الأحلاف الاستراتيجية جزءاً مهماً من الاستراتيجيات الأساسية لكثير من الشركات في العالم، للتغلب على الصعوبات المحتملة، التي يمكن أن تواجهها على الصعيد العالمي.

1.2 وسيتم التركيز في هذه الدراسة على موضوع الأحلاف الاستراتيجية، وبالذات في قطاع الاتصالات كقطاع خدماتي، كما سيتم تعريف بقطاع الاتصالات وبقطاع الخدمات بشكل عام، لتشكيل خلفية ومقدمة لدى القارئ حول الموضوع مدار البحث، ولتكون منطلقاً للباحث نحو الموضوع الأساسي وهو الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، كما أنه لا بد من التعريف بكل من استراتيجيات التعاون، والأحلاف الاستراتيجية التي تقع ضمنها، وللقيام بذلك كان لا بد من الإطلاع على عدد من الآراء ووجهات النظر والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية لعدد من علماء الاقتصاد والاستراتيجية.

1.2 أهداف الدراسة

- يسعى فريق البحث من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف ومن أهمها:-
- ✓ التعرف على الأحلاف الاستراتيجية بشكل عام و ما هي الأنواع الموجودة منها في قطاع الاتصالات الفلسطيني.
 - ✓ تحديد الاتجاهات الحديثة نحو تشكيل الأحلاف الاستراتيجية عالمياً و انعكاس ذلك على الواقع الفلسطيني، وبخاصة قطاع الاتصالات.
 - ✓ التعرف على أهمية الأحلاف الاستراتيجية في دعم قطاع الاتصالات ونموه وازدهاره ضمن إطار الاقتصاد الفلسطيني.
 - ✓ التعرف على أهمية الأحلاف الاستراتيجية في تحقيق الأهداف والميزة التنافسية المشتركة للشركات التي تدخل في هذه الأحلاف.
 - ✓ التعرف على دور الأحلاف الاستراتيجية في رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن في قطاع الاتصالات الفلسطيني.
 - ✓ دراسة الأسباب التي تؤدي إلى دخول الشركات في الأحلاف الاستراتيجية والإطلاع عليها من وجهات النظر المختلفة ضمن إطار قطاع الاتصالات الفلسطيني.
 - ✓ معرفة المشاكل والمخاطر التي تواجه عملية تشكيل الأحلاف الاستراتيجية بشكل عام وانعكاس ذلك على قطاع الاتصالات الفلسطيني.

1.3 مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة من الواقع الحالي لقطاع الاتصالات في فلسطين كقطاع حديث النشأة ضمن بيئة متغيرة تملّي على الشركات في هذا القطاع أن تعتمد إلى إتباع أحدث الأساليب في مجالات الإدارة الاستراتيجية والتعاون مع القطاعات الأخرى من أجل رفع الكفاءة و الفاعلية، و بالرغم من كون هذه البيئة متغيرة وسريعة التطور، وخاصة فيما يتعلق بأذواق ورغبات الزبائن، فقد أصبح قطاع

الاتصالات في فلسطين من أكبر القطاعات المساهمة في نمو وازدهار الاقتصاد الفلسطيني كما هو الحال في الدول المتقدمة، وبالتالي من الواجب علينا هنا، كأفراد في المجتمع، أو شركات أن نعمل وبشكل دائم على المحافظة على هذا المستوى من الازدهار من خلال دعم الاقتصاد بالبحث العلمي الهادف نحو تعزيز أهمية هذه المفاهيم لدى القائمين على اقتصادنا من أجل النهوض به، كما يجب على المؤسسات المعنية أن تدعم الأبحاث والدراسات في هذا المجال.

و يهدف فريق البحث من خلال هذه دراسة موضوع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع

الاتصالات الفلسطيني إلى الإجابة على الأسئلة التالية:-

- ✓ هل هنالك مقومات لوجود الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟
- ✓ هل هذه الأحلاف الاستراتيجية موجودة في الاقتصاد الفلسطيني وبالتحديد في قطاع الاتصالات؟
- ✓ ما هي فرص إنشاء الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟
- ✓ ما هي الاتجاهات الحديثة بالنسبة لدخول الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟
- ✓ ما هي الأسباب التي تدفع الشركات للدخول في الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟
- ✓ ما هي المخاطر و المشاكل التي يمكن أن تنشأ بفعل وجود الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟
- ✓ ما هو دور الأحلاف الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات؟ وما هو الدور الذي تلعبه الأحلاف الاستراتيجية في رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن في قطاع الاتصالات الفلسطيني؟
- ✓ كيف يمكن أن يخدم إنشاء مثل هذه التعاونيات قطاع الاتصالات الفلسطيني؟

1.4 أهمية الدراسة

في ظل نمو مفهوم الاقتصاد العالمي و بروز ظاهرة العولمة أصبح من الواضح من خلال التنبؤات والدراسات التي يجريها الخبراء الاقتصاديون أن الشركات و المؤسسات المختلفة لا تستطيع

أن تثبت أقدامها في السوق بشكلها الحالي، أي بمفردها، واعتماداً فقط على قدراتها وميزاتها وخصوصاً في ظل العوامل السابق ذكرها ومع إدراك هذه المؤسسات والشركات أنها محاطة بقيود وإجراءات حكومية وروابط اقتصادية مع الأسواق والزبائن، ظهرت الحاجة إلى وجود الأحلاف الاستراتيجية لضمان بقاء واستمرار هذه الشركات في أسواقها، بالإضافة إلى المنافسة وتحقيق الأرباح.

بالإضافة إلى ذلك أن التطور التكنولوجي الهائل في مختلف الجوانب وخصوصاً الجانب الاقتصادي أدى إلى زيادة سرعة الأداء وزيادة الإنتاج تلبية للطلب المتزايد على السلع والخدمات وخاصة خدمة الاتصال، ومن هنا برزت أهمية الدراسة وخصوصاً مع ندرة الأبحاث والدارسات التي تناولت هذا الموضوع، ويمكن إبراز أهمية الدراسة على ثلاثة مستويات:-

1.4.1 أهمية هذه الدراسة لفريق البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة بالنسبة لفريق البحث من ما قد يضيفه الإطلاع وبعمق على موضوع الأحلاف الاستراتيجية كموضوع مهم وجديد على الواقع الفلسطيني من جهة، وما يمكن لهذه الدراسة أن تساعد به فريق البحث على التعرف على المعايير والاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها أو استخدامها من أجل تطبيق هذه الأفكار والمفاهيم العامة على أرض الواقع من الجهة الأخرى، بالإضافة إلى ذلك ما توفره هذه الدراسة من منطلق لأبحاث ودراسات مستقبلية في هذا الموضوع وضمن القطاعات الأخرى للاقتصاد، سواء كان ذلك على مستوى فلسطين أو الوطن العربي بشكل عام.

1.4.2 أهمية الدراسة لمجتمع الدراسة

إن إبراز أهمية الأحلاف الاستراتيجية في دعم النمو الاقتصادي، وبالأخص النهوض بقطاع الاتصالات حديث النشأة فلسطينياً، هو ما يسعى إليه فريق البحث من خلال إجراء هذه الدراسة وتحديداً شركة الاتصالات الفلسطينية وهي شركة حديثة النشأة، بل وهي الرائدة والوحيدة في هذا القطاع، بما أصبحت تضم اليوم من شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، وتبرز أهمية هذه الدراسة في مجال زيادة كفاءة وجودة تقديم الخدمات المقدمة للمشاركين مما يعني الوصول إلى رضا الزبائن من

خلال ما تقدمه هذه الأحلاف من فوائد تعود على الشركاء، وذلك بفتح المزيد من الفرص أمامهم لاستغلالها في السوق، والتي تنعكس بشكل أساسي على القطاع ككل وبالتالي تساهم في نمو الاقتصاد الوطني بشكل عام.

1.4.3 أهمية الدراسة للمجتمع

يعتبر قطاع الاتصالات من الدعائم المهمة في تحقيق النمو الاقتصادي في العصر الحديث وخاصة في ظل اقتصاد العولمة، لما له من أهمية في تناقل المعلومات والبيانات والاتصال بأشكاله المختلفة كعناصر مهمة تساهم في تقدم ورفاهية المجتمع وتعميم المنفعة من خلال المشاركة في المصادر ضمن الأحلاف الاستراتيجية في القطاع، ومن خلال انعكاس النمو في هذا القطاع على باقي القطاعات الأخرى، ومن هنا أتت أهمية البحث للمجتمع، بوضع هذه المفاهيم في دراسة تطبيقية وعملية تسعى إلى إفادة المجتمع وتحقيق كل هذه الأهداف.

1.5 فرضيات الدراسة

اعتمد فريق البحث في عمل هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيقوم الفريق بإثباتها أو نفيها من خلال هذه الدراسة، وبشكل عام يرى فريق البحث أن الأحلاف الاستراتيجية المبنية على الأسس العلمية الصحيحة والتطبيق السليم لمبادئ العمل المشترك ينعكس على أداء الشركاء وربحية الشركات من جهة، وعلى الخدمات المقدمة للزبائن من جهة أخرى، وهذه الفرضية تشكل الإطار العام لمجموعة الفرضيات التالية:-

- ✓ هنالك مقومات لوجود الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.
- ✓ هنالك أحلاف استراتيجية قائمة بين الشركات قد تشكلت داخل قطاع الاتصالات الفلسطيني.
- ✓ هنالك حالياً ميل في قطاع الاتصالات الفلسطيني نحو تشكيل ما هو أكبر من التعاونيات البسيطة.
- ✓ الأحلاف الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة الربحية للشركاء و تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة.

✓ هنالك إدراك من قبل المؤسسات المختلفة لأهمية الأحلاف الاستراتيجية وتأثيرها على النمو داخل قطاع الاتصالات الفلسطيني.

✓ الواقع البيئي والتنافسي يؤدي إلى بروز هذا النوع من التعاونيات.

1.6 أبعاد الدراسة ومحدداتها

استكمالاً لمتطلبات التخرج من جامعة بوليتكنك فلسطين للفصل الصيفي من سنة 2004 قام فريق البحث باختيار موضوع "واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني" لدراسته وشركة الاتصالات الفلسطينية هي الشركة التي تم اختيارها لتشكيل مجتمع الدراسة، وبالتالي سيقوم فريق البحث بالاتصال بالجهات المعنية بقطاع الاتصالات الفلسطيني، ابتداءً من الشركات العاملة مروراً بالمؤسسات الحكومية التي على رأسها وزارة الاتصالات للحصول على المعلومات المطلوبة والتي من خلالها يستطيع الفريق إجراء التعديلات اللازمة على هيكلية البحث والأدوات التي ستستخدم في دراسة وإثبات الفرضيات أو نفي صحتها.

ويتطلع فريق البحث إلى إتمام الدراسة في الوقت المحدد والتغلب على الصعوبات التي تواجهها، حيث بدأ الفريق عمله بتاريخ السابع من تموز لهذا العام، ومن المتوقع أن ينهي عمله في الأول من أيلول من العام نفسه 2004، ومن الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة:

✓ ندرة مصادر المعلومات والمراجع التي تتحدث عن قطاع الاتصالات، وخاصة في فلسطين والوطن العربي بشكل عام.

✓ ندرة الدراسات الميدانية السابقة حول موضوع البحث في هذا القطاع بالذات أو غيره في الوطن العربي؛ مما استلزم اللجوء إلى المصادر الأجنبية للاستفادة من إمكانية عكس الواقع على القطاع الفلسطيني.

✓ طول الفترة الزمنية التي استغرقها أخذ القرار بإعطاء الإذن لفريق البحث لتوزيع الاستبيان.

✓ امتناع بعض موظفي شركة الاتصالات عن التعاون لأسباب غير مقنعة مثل التعب والإرهاق.

1.7 الهيكل التنظيمي للبحث

يتكون البحث من ستة فصول تم ترتيبها على النحو التالي:

الفصل الأول: فصل المقدمة، ويشمل أهداف الدراسة، ومشكلة البحث، وأهميته، وفرضيات الدراسة وأبعادها ومحدداتها.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة، ويشمل تعريفاً بالدراسات السابقة لهذه الدراسة، وعن مدى استفادة الباحثين من كل منها وفي أي المجالات كانت هذه الاستفادة، وعن مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة، وفيه وضع فريق البحث كافة المعلومات النظرية والمفاهيم والمصطلحات التي تخدم هذه الدراسة وتعمل على توضيح موضوعها.

الفصل الرابع: منهجية البحث، وتشمل مجتمع الدراسة، واختيار العينة، وأسلوب الدراسة، وأداة الدراسة، ومصادر جمع المعلومات، وأدوات التحليل الإحصائي وأدوات العرض.

الفصل الخامس: فصل تحليل النتائج، ويشمل تحليلاً لنتائج ومحتوى إجابات الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المختلفة من نسب مئوية وأوساط حسابية وغيرها.

الفصل السادس: فصل الاستنتاجات والتوصيات، وهو عرضٌ للاستنتاجات التي خرج بها فريق البحث من إجراء هذه الدراسة وتحليل نتائجها، وكذلك التوصيات التي وضعها فريق البحث لتكون منطلقاً للأبحاث والدراسات المستقبلية.

الملاحق: وتشمل عدداً من الأشكال التوضيحية، ونسخة من استبانة البحث، وعدداً من الكتب الرسمية التي استخدمها فريق البحث للحصول على معلوماته من المؤسسات المختلفة.

لقد كان فريق البحث يهدف من وراء كتابة الدراسات السابقة التي تناولت تصديدا واقع الأبحاث المتداولة في قطاع الاتصالات وخاصة الدراسات العربية، التعرف على ما تلاوته هذه الدراسات، والتحقق من مدى الوصول إليها، وما قد يوجد من فريق البحث من الجديد، وتوضيح الشكوك التي تناولتها الدراسة، وكذلك قد ساعدت الدراسات في تحديد الإطار النظري للدراسة، وتحديد المنهج في تحليل بيانات الدراسة، وتحديد أهداف الدراسة، وتحديد أساليب البحث، وتحديد أدوات البحث، وتحديد مصادر البحث، وتحديد حدود البحث، وتحديد نتائج البحث، وتحديد مبررات البحث، وتحديد أهمية البحث، وتحديد مساهمة البحث، وتحديد الفوائد المرجوة من البحث، وتحديد القيود التي تواجه البحث، وتحديد التوصيات التي تقدمها الدراسة، وتحديد المراجع التي تناولت الموضوع، وتحديد الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

السابقة

2.1 مقدمة

لقد حاول فريق البحث ورغم قلة الدراسات السابقة التي تناولت تحديداً واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، وخاصة الدراسات العربية، التعرف على ما تناولته هذه الدراسات، والنتائج التي تم التوصل إليها، مما قد يفيد فريق البحث في تحديد وتوضيح المشكلة التي تناولتها الدراسة وكذلك فقد ساعدت الدراسات في تحديد الإطار النظري للدراسة بشكل أفضل، مما ساعد في تسهيل دراسة الجانب العلمي والواقعي للدراسة، كما أن نتائج هذه الدراسات قد تساعد الباحث في تحديد كيفية الحصول على البيانات الأولية للدراسة من خلال المساعدة في تصور الإطار العام لطبيعة البيانات المطلوبة.

وبالرغم من بعض الاختلافات الموجودة بين الواقع العملي الموجود وبين هذه الدراسة، وغيرها من الدراسات الأخرى التي تناولت هذا الموضوع فإن نتائج الدراسات السابقة قد تعد أحياناً مقياساً لمدى قدرة ونجاح الدراسات الحالية في تحقيق أهدافها.

2.2 الدراسات السابقة

شملت الدراسات السابقة فقط تلك الأجنبية منها، وذلك للأسباب التي نوضحها لاحقاً في موضعه.

2.2.1 الدراسات المحلية والعربية

كما ذكر سابقاً فإن أحد معوقات هذه الدراسة كانت تتمثل في صعوبة إيجاد مراجع ودراسات عربية أو محلية تناولت هذا الموضوع، الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، ولقد حاول فريق البحث التغلب على هذه المشكلة من خلال الإطلاع على النشرات والدوريات والمواقع الإلكترونية التي تصدرها مؤسسات اقتصادية محلية وعربية، من أجل تعميق الفهم حول قطاع الاتصالات في الوطن العربي وفي العالم، وحتى على المستوى المحلي أي في فلسطين، لم يكن بمقدورنا العثور على دراسات تناولت هذا الموضوع بأي شكل كان، أو من أي من الجوانب التي نريدها، ولهذا، تم اللجوء فقط إلى دراسات أجنبية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

إن الأحلاف الاستراتيجية تظهر بشكل واضح وجلي في الاقتصاد العالمي، ذلك ما وضّحه العالم (Peter Drucker)، والذي يسمى بأب النظرية الإدارية "أن التغييرات الكبيرة على مستوى الشركات الكبيرة المساهمة أو التغيير على مستوى ثقافتها والطرق التي من خلالها يتم عمل النشاطات الاقتصادية، إن هذا الأمر أو هذا التغيير أدى إلى حصول النمو المتسارع في العلاقات الاقتصادية غير المبنية على الملكية إنما على الشراكة، في إشارة إلى ضرورة إيجاد الأحلاف الاستراتيجية"¹.

وحسب الدراسة التي أجراها (Booz, Allen and Hamilton) أن هناك أكثر من (20,000)

شراكة أو اتحاد نشأ بين الشركات المساهمة على مستوى العالم وأن عدد الأحلاف الاستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً قد نما بمقدار (25%)، وهذا دليل على أن عدد الأحلاف الاستراتيجية قد تضاعف في آخر السنوات العشر الماضية ويتوقع لهذا العدد بالزيادة في المستقبل.

1- Drucker, P, 1996, "Nonprofit prophet", The Alliance Analyst.

وحسب استطلاع الرأي الذي نشر على (Electronic Business) والذي بين أن (80%) من الشركات الالكترونية قد قامت بعمليات اندماج أو تشكيل أحلاف استراتيجية أو أنها تخطط أو تفاوض من أجل الحصول على موافقه على الدخول أو إنشاء الأحلاف الاستراتيجية، وهذا حسب الدراسة التي أجراها (Vyas et al, 1999).

وحسب الدراسة التي أجراها (Anderson Consulting) حيث بين أن (82%) من المدراء يعتقدون أن الأحلاف الاستراتيجية هي المركب أو الطريقة السليمة للنمو في المستقبل وقد تنبأت هذه الدراسة التي أجريت عام (1999) بأنه خلال السنوات الخمس القادمة سوف تضم الأحلاف الاستراتيجية ما نسبته من (16%-25%) من الشركات المتوسطة الحجم وأنها سوف تأخذ حوالي (40%) من القيمة السوقية (Market Value) للأسواق بشكل عام، وهذا يعني أن الأحلاف الاستراتيجية سوف يكون لها نصيب يتراوح ما بين (\$25 و \$40) ترليون دولار.

وحسب استطلاع الرأي الذي أجراه (Coopers And Lybarnd)، تبين أن (54%) من الشركات المنتمية إلى الأحلاف الاستراتيجية قد دخلت إلى هذه التحالفات من أجل الحصول على أسواق جديدة وتطوير وسائل تسويقها للمنتجات وبالإضافة إلى الحصول على التكنولوجيا وتقليل المخاطر المالية والسياسية والحصول على الميزة التنافسية.

أما عند السؤال عن أسباب الدخول إلى الأحلاف الاستراتيجية فإننا نقف على أهم أسباب الدخول في هذه الأحلاف وهو تطوير الاستراتيجيات والدخول إلى أسواق جديدة، حيث بينت الدراسة التي أجراها (Coopers And Lybarnd) عام (1997) أن (50%) من الشركات تدخل في الأحلاف الاستراتيجية للحصول على أسواق مشتركة والدخول في أسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات بشكل عالمي، أما ثاني أسباب الدخول إلى هذه الأحلاف قد بينه العالم (Hsieh,1997) في الدراسة التي أجراها حيث بين أن الدول

والشركات تدخل في الأحلاف الاستراتيجية والاقتصاديات العالمية بسبب الحاجة إلى نقل التكنولوجيا وتظهر أهمية هذا السبب جلية لهذه الشركات والدول في توفير الجودة العالية.

وحسب الدراسة التي أجراها (Professor Emerites) من جامعة (Dartmouth) الواردة في كتاب (Quinn, 1995) والتي بين فيها أنه يجب على الشركات أن تسأل نفسها سؤالاً، وهو "هل تعتقد الشركة أن أدائها يمثل أفضل أداء في العالم؟" فإذا كانت الإجابة بالنفي فيجب أن تعاود السؤال مرة أخرى "لماذا لا تزال الشركة تعمل في نفس الإطار؟" وهذه إشارة لسبب آخر في قيام الأحلاف الاستراتيجية وهو عمل استئجار الخدمة (Outsourcing) أي أن يكون هناك عملية استئجار للخدمة للقيام بالنشاطات والأعمال التي تتضمن التسويق والإنتاج والتوزيع والبيع والتي يمكن أن تكون أقل تكلفة من عملها في مكان إقامة الشركة نفسها، بالإضافة إلى وجود أسباب أخرى لقيام الأحلاف الاستراتيجية تتمثل في تقليل المخاطر المالية والمشاركة في تكاليف البحث والتطوير والعمل على اكتساب ميزة تنافسية حيث بينت الدراسة التي قام بها (Wheelen & Hungar, 2000, P.314) أن هناك الكثير من الشركات، سواء الربحية أم غير الربحية منها، تعاني من مشكلة نقص الموارد والمهارات والموارد، لذلك فإنها وجدت أن إقامة أحلاف استراتيجية هي أفضل طريقة للتغلب على هذه المشكلة من أجل المشاركة في المخاطر المالية وتقاسم تكاليف البحث والتطوير. وقدمت الدراسة مثلاً على وجود أربع جامعات في مدينة أوهايو عملت فيما بينها على إنشاء حلف استراتيجي لإنشاء جامعة مشتركة تعمل على تدريس الاقتصاد العالمي والذي استفاد منه الطلاب في كافة الجامعات.

وعندما نتحدث عن أنواع الأحلاف الاستراتيجية القائمة والموجودة فعلياً، فقد بينت الدراسة التي

أجراها (Coopers And Lybarnd) عام (1997) أنه يوجد هناك سبعة أنواع من الأحلاف الاستراتيجية:

✓ التعاون في التسويق والترويج وتشكل نسبة الدخول فيها (54%) من الأحلاف الاستراتيجية

✓ التعاون في البيع والتوزيع وتشكل نسبة الدخول فيها (42%) من الأحلاف الاستراتيجية.

- ✓ التعاون في مجال الانتاج وتشكل نسبة الدخول فيها (26%) من الأتحاف الاستراتيجية.
- ✓ التعاون في مجال التصميم وتشكل نسبة الدخول فيها (23%) من الأتحاف الاستراتيجية.
- ✓ التعاون في المجال التكنولوجي وتشكل نسبة الدخول فيها (22%) من الأتحاف الاستراتيجية.
- ✓ التعاون في مجال البحث والتطوير وتشكل نسبة الدخول فيها (19%) من الأتحاف الاستراتيجية.
- ✓ التعاون في استئجار الخدمة وتشكل نسبة الدخول فيها (19%) من الأتحاف الاستراتيجية.

أما حسب الدراسة التي أجرتها (Technology Associates And Alliance) حول أنواع

الأتحاف الاستراتيجية بينت هذه الدراسة أنه يوجد هناك ثلاث أنواع من الأتحاف الاستراتيجية وهي:

- الحلف الاستراتيجي في مجال البيع والتسويق ويركز على:
 - ✓ الحصول على اتفاقيات للتوزيع.
 - ✓ إعطاء فائدة للشركات التي تقوم بعملية إعادة البيع.
- الحلف الاستراتيجي في مجال التصنيع والإنتاج ويركز على:
 - ✓ عمليات الشراء من المزود وأن يكون هناك عمليات شراء على مستوى الحلف الاستراتيجي.
 - ✓ التحالف في مجال التصنيع.
- الحلف الاستراتيجي في مجال التكنولوجيا ويركز على:
 - ✓ التطوير التكنولوجي لجميع الشركات الداخلة في الحلف.
 - ✓ والربط بين الأبحاث والدراسات التي تجريها مراكز البحث والتطوير والشركات الداخلة في الأتحاف الاستراتيجية.

أما بالنسبة للمخاطر التي تواجه إنشاء أو نجاح الأتحاف الاستراتيجية والتي يمكن تلخيصها بمقاومة الثقافة وعدم انسجام الشخصية وضعف الثقة وعدم وضوح الأهداف وضعف التنسيق بين الإدارات والاختلاف في إجراءات وسلوك إنجاز العمل بين الشركاء ومشاكل الإدارة وغيرها من المشاكل.

وقد بينت الدراسة التي أجراها (Kilburn, 1999, P22) وتحدث فيها عن المشاكل الثقافية، حيث بين أنها تتكون من مشاكل اللغة والتعصب السياسي والسلوكيات المختلفة والتي يمكن أن تشكل مشكلة كبيرة في عملية تكون الأحلاف الاستراتيجية بين الشركات ذات اللغات المختلفة والتوجهات السياسية المختلفة.

وقد بينت الدراسة التي قام بها (Lewis, 1998) أن الأحلاف الاستراتيجية تحتاج إلى إيجاد نوع من الثقة المعمقة بين الشركات الداخلة في الحلف الاستراتيجي ويجب أن تشمل هذه الثقة على إيجاد المسؤولية والجودة والاعتمادية، وقد بينت هذه الدراسة أيضاً أنه عندما نريد الإجابة على مشكلة فشل الأحلاف الاستراتيجية فإننا يجب أن نجيب على هذا السؤال: هل هناك وضوح في الأهداف أم لا؟ بالإضافة إلى ذلك، هل يوجد هناك مشاركة في المخاطر؟ وهل يوجد هناك ثقة بين الشركاء؟ وعند الإجابة على هذه الاسئلة أو إحداهما بالنفي، نصل إلى سبب فشل الأحلاف الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك الكثير من المدراء يدخلون في الأحلاف الاستراتيجية دون أية معرفة بمبادئ العمل التعاوني، وهذا الأمر يؤدي إلى فشل هذه الأحلاف.

أما بالنسبة إلى عوامل نجاح الأحلاف الاستراتيجية حسب الدراسة التي قام بها (Scholars) وهو دارس وباحث ومستشار في الأحلاف الاستراتيجية فقد بينت دراسته أن أفضل جواب تجيبه للسؤال التالي "ما الذي يجب أن نفعله من أجل نجاح الأحلاف الاستراتيجية؟" هو الجواب الذي تعطيه الشركات الداخلة في الأحلاف الاستراتيجية الناجحة.

وفي استطلاع الرأي والمسح الذي قامت به (Technology Associates And Alliances) وهي شركة استشارية في مجال الأحلاف الاستراتيجية، حيث شمل هذا المسح على سؤال أربعمئة رئيس مجلس إدارة حول السؤال التالي: "ما هي عوامل نجاح الأحلاف الاستراتيجية؟" وبينت هذه الدراسة أن عوامل نجاح هذه الأحلاف تكمن في التزام الإدارة العليا، والتشابه والتلاؤم في فلسفة الشركات الداخلة في الأحلاف الاستراتيجية، وكذلك وجود فرق عمل داخل الأحلاف قوية وفعالة، والحصول على تغذية راجعة

سليمة ومناسبة، بالإضافة إلى وضوح الأهداف المشتركة، والقيام بالتخطيط الشامل والمستمر، مع فهم للأدوار المتوقعة، ضمن وجود رؤية عالمية، مع اختيار الشريك المناسب، واستمرار التواصل والاتصال بين الشركاء والحفاظ على علاقات جديدة بينهم.

حيث بين (Peter Lorange) من جامعة بنسلفانيا، أن الأحلاف الاستراتيجية هي أفضل بديل ثاني (Second-Best-Option)، حيث أن الأحلاف تأخذ الاهتمام فقط عندما لا تستطيع الشركة العمل بشكل فعال ومنافس لوحدها لذلك تلجأ إلى تشكيل الأحلاف الاستراتيجية، ومن هنا فإن التزام الإدارة العليا بالأحلاف الاستراتيجية وتحقيق أهداف هذه الأحلاف من أهم عوامل نجاحها وعدم التزام الإدارة العليا بذلك يؤدي إلى عدم إنجاز الشراكة لأهدافها وأن التزام الإدارة العليا بالأهداف الاستراتيجية ليس فقط من أجل التأكد من أن الأحلاف الاستراتيجية تحصل على الموارد والمصادر اللازمة ولكن من أجل التأكد وتقديم أدلة تدل على الاهتمام بهذا الحلف والاهتمام بإنجاز أهدافه، لذلك يعتبر التزام الإدارة العليا هو أكبر دور قيادي في الأحلاف الاستراتيجية.

وحسب الدراسة التي قام بها (Ernst and Stern)، عام (1996)، فقد بينت هذه الدراسة أنه من أجل التأكد من نجاح الأحلاف الاستراتيجية فإن على الشركات البحث عن شركاء يمتلكون الفلسفة الإدارية نفسها، وأن إدارة الأحلاف الاستراتيجية تحتاج إلى مهارات مناسبة لإدارة جميع جوانب الشراكة. وقد اقترحت الدراسة كذلك أنه عندما يظهر التعقيد في الأحلاف الاستراتيجية وعدم ملائمة الموارد البشرية والمهارات الموجودة لطبيعة عمل الأحلاف الاستراتيجية، فإن التحدي الذي يواجه هذه الأحلاف الاستراتيجية تحدٍ كبير وأكثر شدة. وقد بينت هذه الدراسة أيضاً أن معظم الأحلاف الاستراتيجية تفشل في مرحلة التطبيق، وليس في مرحلة التخطيط. لذلك فإن أفضل طريقة لإنشاء الأحلاف الاستراتيجية هي البداية بإنشاء أحلاف استراتيجية بسيطة ثم الانتقال إلى أحلاف استراتيجية معقدة.

ولقد أشارت هذه الدراسة أيضاً إلى أن من عوامل نجاح الأحلاف الاستراتيجية أن عمل هذا الحلف يجب أن يكون بشكل مستمر، وأن يتم تقييم الأعمال والأهداف المنجزة بشكل مستمر أيضاً، سواء كانت هذه الأهداف بعيدة المدى أو قصيرة المدى.

وأخيراً وضحت هذه الدراسة أنه من أجل الحصول على تقييم مناسب لأداء الحلف الاستراتيجي فإننا يجب أن ننظر إلى الأهداف الرئيسية، وكيفية إنجازها، ما هي الأشياء والأمور الصحيحة وما هي الأمور الخاطئة، ثم تلخيص هذه الأمور ورفعها إلى الإدارة العليا.

وحسب دراسة قامت بها (Alliance Management International, LTD) عام (1999)، وهي عبارة عن شركة استشارية تقدم خدمات واستشارات في مجال إنشاء الأحلاف الاستراتيجية، وإحدى هذه الخدمات التي تقدمها، هي إعطاء المتعاملين مع الأحلاف الاستراتيجية تقييماً لهذه الأحلاف، وقد بينت هذه الدراسة والتي استخدم فيها أسلوب المسح (Survey)، من خلال طرح عدة أسئلة على المتعاملين مع الأحلاف الاستراتيجية وطلب الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال مدى معين يتراوح بين (موافق بشدة ومعارض بشدة)، وقد تعلقت هذه الأسئلة بالفوائد والقيم التي تعطيها الأحلاف الاستراتيجية للزبائن، وهل تقدم هذه الأحلاف ميزة تنافسية للشركات الداخلة فيها، وهل هناك وضوح في هدفها العام، وهل يوجد ثقة بهذه الأحلاف، وهل الشركات الداخلة في الأحلاف الاستراتيجية لها رؤية مستقبلية موحدة، وغيرها من الأسئلة التي تم طرحها، وقد تمت هذه الدراسة من أجل الحصول على تغذية راجعة لمراقبة الأداء ولتحقيق أهداف الأحلاف الاستراتيجية بشكل جيد وقابل للقياس، فتوصلت هذه الدراسة إلى أن تقييم الأداء بشكل مستمر يعد من أهم عوامل نجاح الأحلاف الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الوضوح والمشاركة في وضع الأهداف يعد عاملاً مهماً وحرماً من عوامل نجاح الأحلاف الاستراتيجية وذلك حسب الدراسة التي قام بها (McKinsey)، حيث بينت هذه الدراسة أن

(50%) من الأتحاف الاستراتيجية تفشل بسبب عدم الوضوح في الاستراتيجية العامة و(50%) من الأتحاف الاستراتيجية تفشل بسبب ضعف في الإدارة.

وتعتبر أيضا عملية التخطيط الدقيق والمستمر والشامل والفعال، كما جاء في الدراسة التي قامت بها (Alliance Management) في عام (1999)، من أهم عوامل نجاح الأتحاف الاستراتيجية، وقد بينت هذه الدراسة أن التخطيط يمر في عدة مراحل، أولها التعرف بشكل جيد على الرؤية المستقبلية للمؤسسة (Vision)، والتعرف على القيم التي يهتم بها الحلف (Value)، ثم التعرف بشكل جيد على القضايا التي تهتم بها المؤسسة أو الحلف والتعرف على نقاط الضعف والقوة، وبعد ذلك يتم تحديد المجالات التي سوف تعمل بها الشركة (Sectors) وتحديد خط سير استراتيجي لعمل الحلف، ومن ثم يقوم الشركاء الداخليين في الحلف الاستراتيجي بتحديد القيم الداخلية والخارجية للحلف، وأخيرا وضع الخطط التكتيكية لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

وحسب الدراسة التي أجراها (Lorange et al) في عام (1991)، حدد فيها عملية اختيار الشريك فهذه العملية تبدأ بمعرفة استراتيجية المؤسسة ووضعها، مروراً بتطوير أسس الشراكة، وانتهاءً باختيار الشريك بناءً على ما سبق، ومن أهم عوامل نجاح الأتحاف الاستراتيجية هو التواصل مع الشركاء والحفاظ على العلاقات معهم بعد ذلك، ولهذا فإن عملية اختيار الشريك يجب أن تتم بشكل سليم، لكونها تشكل القواعد الأساسية لنجاح لأتحاف الاستراتيجية.

2.3 ماذا استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة

وضحت الدراسات السابقة إطار العمل الذي سيسير عليه الفريق في وضع الإطار النظري لهذه الدراسة؛ فمن خلال ما تناولته من مواضيع ذات صلة وثيقة بموضوع هذه الدراسة، ومن خلال الإطلاع عليها، تم تعميق الفهم الأساسي للموضوع، وتدعيم الإطار النظري بآراء وأفكار ومفاهيم عززت الدراسة وجعلتها أكثر شمولية وتحديداً في أن واحد، وحددت لها مسارها في كثير من الأحيان.

2.4 مميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1. تعتبر هذه الدراسة محلية وفي حدود المعلومات التي لدى فريق البحث حول الموضوع وتعتبر الأولى التي تناولت واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.
2. تتميز هذه الدراسة بالشمولية والتحديد في آن واحد؛ وذلك من خلال احتواءها على المعلومات النظرية الكافية، والمفاهيم الأساسية لموضوع الأحلاف الاستراتيجية، وتحديداً في قطاع الاتصالات الفلسطيني.
3. إن للسوق المحلي الفلسطيني خصوصيته وظروفه التي تختلف عن غيره من الأسواق الأخرى، خاصة من حيث محدودية موارده المادية وتبعيته للأسواق المجاورة، والظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يتعايش معها، وبالتالي فإن أية دراسة خارج نطاق هذا السوق قد لا تعطي مؤشراً صحيحاً يسهم في حل أي من مشكلاته.

3.1 مقدمة

يتم التركيز في هذه الدراسة على موضوع التحالف الاستراتيجية (Strategic Alliances) وبنات في قطاع الاتصالات (Telecommunications) قطاع خدماتي كما سيتم تعريف قطاع الاتصالات وطاقم الخدمات الذي يتكون من الشركات الخاصة والعام والقطاع الحكومي، ولكن

الفصل الثالث

أو (Cooperative Strategies)، أو التشارك بين الشركات والتراكم ضمن القطاع الواحد أو كالتعاون بين الشركات، وهذه التحالفات تشكل مشكلة ولكن لها مزايا وتفيد والأسواق

الإطار النظري

في إطار النظرية الاستراتيجية، الأساسيات النظرية في الفصول التالية

3.1 مقدمة (Cooperative Strategies)

سيتم التركيز في هذه الدراسة على موضوع الأحلاف الاستراتيجية (Strategic Alliances) وبالذات في قطاع الاتصالات (Telecommunications) كقطاع خدماتي، كما سيتم التعريف بقطاع الاتصالات، وبقطاع الخدمات بشكل عام؛ لتشكيل خلفية لدى القارئ حول الموضوع مدار البحث، ولتكون منطلقاً للباحث نحو الموضوع الأساسي وهو الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات.

يقع موضوع الأحلاف الاستراتيجية ضمن إطار الاستراتيجيات التعاونية، أو ما يسمى بالتعاونيات أو (Cooperative Strategies)، أو التشارك بين المؤسسات والشركات ضمن القطاع الواحد، أو الصناعة الواحدة، أو السوق الواحد، ولهذه السياسات أشكال مختلفة، ولكل منها مميزاته وسلبياته والأسواق والصناعات والشركات التي يناسبها والأسباب المختلفة التي تدفع الشركات إلى الدخول فيها.

ولتشكيل المقدمة المناسبة عن الموضوع بشكل عام لا بد من التعريف بكل من استراتيجيات التعاون، والأحلاف الاستراتيجية، وقطاع الاتصالات، كقطاع خدماتي، وللقيام بذلك كان لابد من الإطلاع على عدد من الآراء ووجهات النظر لعدد من علماء الاقتصاد والاستراتيجية.

3.2 الاستراتيجيات التعاونية (Cooperative Strategies)

يمكن وصفها بأنها سياسات استراتيجية تهدف من وراءها الشركات للعمل معاً على تحقيق هدف مشترك¹، وهذه السياسات قد تأخذ عدة أشكال، ولعل النوع الأساسي لها هو الأحلاف الاستراتيجية، ويتم تشكيل هذه السياسات التعاونية بشكل متزايد (بما يعادل 50%) بين المتنافسين كما تظهر الحقائق ذلك. ويعد التعقيد والغموض الذي يميز الصناعات عالمياً بشكل عام من أهم الأسباب التي جعلت هذه الاستراتيجيات تنتشر وبشكل كبير؛ ففي ظل هذه الظروف لا يمكن لشركة مفردة لوحدها أن تكون ناجحة بدون نوع معين من الشراكة مع مؤسسات أخرى تجد فيها الشريك المناسب، سواء في المصادر والقدرات أو في المزايا التنافسية لتحقيق ميزة مشتركة، ومن خلال هذه الدراسة سنأتي على ذكر هذه الأحلاف وأنواعها وخصائصها والأسباب التي تؤدي إلى الدخول فيها من وجهات النظر المختلفة.

3.3 الأحلاف الاستراتيجية (Strategic Alliances)

تقع ضمن مفهوم استراتيجيات التعاون والتي تدمج فيها الشركات بعضاً من مصادرها وقدراتها لبناء ميزة تنافسية، وعادة ما تسمى (بالتعاونيات)، وتتضمن نوعاً من التبادل في المصادر والمعلومات والقدرات للاشتراك معاً في إنتاج أو توزيع سلعة أو تقديم خدمة، وتُمكن هذه الأحلاف الشركات من النهوض بمصادرها وقدراتها، في الوقت الذي تعمل فيه مع الشركاء لتطوير مصادر إضافية وخلق قدرات جديدة وفرص لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، وعادة ما تسمى هذه الميزة التنافسية الناشئة عن التعاون والعمل المشترك بالميزة التعاونية (Collaborative Advantage or Relational Advantage).

1- Hitt, Ireland, Hoskisson, "Strategic Management of Competitiveness and Globalization", 2004.

أنواع الأحلاف الاستراتيجية

من المهم أن ندرك ونعلم أنه يوجد هناك أنواع متعددة من الأحلاف الاستراتيجية والتي يمكن أن تتراوح من اتفاقيات بسيطة إلى التحالف في العمليات الأساسية أو الفرعية، إلى التحالف المعقد الذي يربط سلاسل القيم (Value Chains) للشركات معاً، ولذلك يمكن إدراك بعض هذه الأنواع من الأحلاف من خلال الدراسات السابقة التي تسنى للفريق الإطلاع عليها، ويمكن الحديث عن الأنواع التالية:-

1. اتحاد في التسويق والترويج (Joint Marketing/Promotion).
2. اتحاد في المبيعات والتوزيع (Joint Selling or Distribution).
3. الإنتاج (Production).
4. التعاون في التصميم (Design Collaboration).
5. استخدام التكنولوجيا (Technology Licensing).
6. اتفاقية البحث والتطوير (Research & Development).
7. عمليات استئجار الخدمة (Other Out-Sourcing Purpose).

وحسب تصنيف شركة (Technology Associates & Alliances)¹، وهي شركة استشارية في

مجال الأحلاف الاستراتيجية يمكن أن تكون هذه الأحلاف على الأشكال التالية:-

1. الحلف أو الاتحاد في مجال التسويق والمبيعات (Marketing & Selling Alliances) ويركز

هذ النوع من الأحلاف على:

✓ اتفاقيات التسويق المشترك (Joint-Marketing).

✓ إعادة البيع الذي يضيف القيمة (Value-Added Re-selling).

2. الحلف في الإنتاج والتصنيع (Product & Manufacturing Alliances) ويركز على:

1- Technology Associates & Alliances, Internet <http://www.vectld.org/techas/formation>, 1999.

- ✓ المشتري-المزود (Buyer-Supplier).
- ✓ التصنيع المشترك (Joint-Manufacturing).
- 3. الحلف في التكنولوجيا والمعرفة (Technology & Know-How Alliances) ويركز على:
 - ✓ تطوير التكنولوجيا (Technology Development).
 - ✓ أبحاث مشتركة بين الجامعة والقطاع (University-Sector Joint Research).

حيث أن شركة (Technology Associates & Alliances) افترضت " أن الحلف الاستراتيجي يمكن أن يكون مربحاً عن طريق التقاطع أو الدمج بين هذه الأنواع الثلاثة معاً، مثال على ذلك أن التحالف في مجال البحث والتطوير يمكن أن يتقاطع أو يدخل بين الحلف في مجال التسويق والمبيعات، وبين الحلف في مجال استخدام التكنولوجيا والمعرفة"¹.

أنواع أخرى للأحلاف الاستراتيجية²

مما يجدر الإشارة إليه أنه يوجد هنالك أنواع أخرى من الأحلاف الاستراتيجية لم تذكرها دراسات أخرى، وقد يعود السبب في ذلك في كون كل من هذه الدراسات تتناول هذا الموضوع من وجهات نظر مختلفة، كما تختلف كل دراسة عن الأخرى في مجتمعات الدراسة التي تناولت للموضوع فيها، ويمكن الحديث عن ثلاثة أنواع أخرى للأحلاف الاستراتيجية، على الرغم من قيام دراسات أخرى بوضع النوعين الثاني والثالث كأنواع تقع ضمن النوع الأول، وهذه الأنواع هي:-

1. Joint Venture:

وفيه تقوم الشركات بإنشاء شركة مستقلة ومنفصلة قانونياً عن الشركات الأصلية، ويتم مشاركة مصادرها وقدراتها ضمن إطار الشركة الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية.

1-Technology Associates & Alliances, Internet <http://www.vecltd.org/techas/formation>, 1999.

2- Hitt, Ireland, Hoskisson, "Strategic Management of Competitiveness and Globalization", 2004.

وبشكل عام تمتلك جميع الشركات حصصاً متساوية في الشركة الجديدة، وتساهم بقدر متساوٍ من العمل فيها، وتشير النظريات والتجارب إلى أن هذا النوع هو الأنسب للشركات في حال الدخول إلى أسواق تتطلب المخاطرة ويتسم النشاط الاقتصادي فيها بالغموض.

2. الحلف المبني على الحصص (Equity Strategic Alliance):

وهنا يتم إنشاء شركة لدمج المصادر والقدرات والمعلومات من قبل شركتين أو أكثر لتحقيق ميزة تنافسية، والفرق هنا أن الشركات تمتلك حصصاً مختلفة باختلاف مساهمتها من مصادر وقدرات ومعرفة وغيرها من عناصر الشراكة.

3. الحلف غير المتعلق بحصص (Non-Equity Strategic Alliance):

يتطلب هذا النوع من الشراكة إيجاد علاقة تعاقد (Contractual Relationship) بين شركتين أو أكثر للمشاركة في المصادر والقدرات لتحقيق ميزة تنافسية، ولكنه لا يتطلب إنشاء شركة منفصلة؛ وبهذا لا تمتلك الشركات أية حصص، ولذلك فإن هذا النوع على درجة أقل من الرسمية مقارنة بما سبق من أنواع كما يتطلب درجة أقل من الالتزام بين الشركاء، وهذا ما يجعله غير مناسب للمشاريع الضخمة والمعقدة.

خصائص الأحلاف الاستراتيجية¹

لدراسة مزايا الأحلاف الاستراتيجية لا بد من الحديث عن الخصائص العامة التي يؤثر كل منها بشكل متفاوت في تحديد وتوضيح معالم الأداء والنجاح فيها، ومن أبرز هذه الخصائص، الخصائص التنظيمية، والخصائص السلوكية، وللإطلاع على هذه الخصائص والعلاقة بينها أنظر ملحق الأشكال/الشكل رقم (1).

1- Kauser, Shaw, "the influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances". Article.

أن لهذه الأحلاف عوامل نجاح تتبع من خصائص تنظيمية وأخرى سلوكية؛ وقد أثبتت نتائج الدراسات التي قام به علماء الاقتصاد، أن الخصائص السلوكية لهذه العلاقات لعبت دوراً أكبر في شرح كافة الجوانب المتعلقة بأداء الأحلاف منها في الخصائص التنظيمية، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

الخصائص السلوكية

تتمثل هذه الخصائص في مجموعة من الجوانب وهي:

1. خصائص الشريك:

وقد ركزت الدراسات السابقة في الموضوع على أربعة جوانب تقع ضمن هذا الإطار وهي الالتزام، والتنسيق، والاعتماد المتبادل من قبل الشركاء، والثقة، ولكل من هذه الجوانب معايير لقياس الأداء والنجاح فيها، بالإضافة إلى الوصف الملائم لكل منها في إطار العلاقة بين الشركات..

والتنسيق يمكن وصفه بأنه مدى اندماج الشركاء في العلاقة، واعتبره الكثير من الباحثين من أهم المؤشرات على نجاح العلاقة؛ فلكي تكون هذه العلاقة ناجحة لا بد من التنسيق بين الشركاء في نشاطاتهم ولعل أعلى مستوى من التنسيق يمكن الوصول إليه بين الشركاء هو التنسيق المتحقق من توازن استقلالية كل منهم في إطار هذه العلاقة.

أما الالتزام فهو التعهد الواضح نحو استمرارية العلاقة المتبادلة بين الشركاء والذي يظهر من خلال رغبة كل منهم في اعتماد النظرة بعيدة المدى للعلاقة، وفيما يتعلق بالثقة فوجدت أنها من العناصر الحرجة للنجاح في الحلف، كما أنها من أهم عوامل التنبؤ بنجاح العلاقة، من خلال كونها تغطي على الشكوك، وضعف التنسيق، والسلوك الانتهازي من قبل بعض الشركاء تجاه الفرص المتاحة للحلف، كما أن الاعتمادية المتبادلة بين الشركاء وهي مدى تقدير كل من الشركاء للمصادر والقدرات لدى الآخر، فقد أوجدت جواً من الثقة المتبادلة وعززت التوازن والثبات في الحلف.

2. خصائص الاتصال:

وهنا تم تحديد ثلاثة عناصر تشكل عوامل نجاح حرجة للعلاقة وهي: جودة المعلومات، والتشارك فيها، والمشاركة الفعلية في تخطيط العمل ووضع الأهداف، وتعتبر المعلومات عنصراً مهماً في عملية الاتصال وتتبعس جودتها على جودة العملية وفعاليتها، ومن الجوانب المهمة التي يجب أن تتميز بها المعلومات الجيدة هي الدقة، والتوقيت المناسب، والصحة، والاعتمادية في المعلومات التي يتم تناقلها، كما أن التشارك في المعلومات يعني المدى الذي يتبادل فيه الشركاء معلوماتهم، ولها دور في بناء الثقة والالتزام في العلاقة، وتقليل فرص حدوث الصراعات، وزيادة الرضا في العلاقة، وللمشاركة في وضع الأهداف والتخطيط دور مهم في نجاح العلاقة بين الشركاء؛ من خلال منع الشركاء من التغطية على القدرات التنافسية لشركائهم.

3. أساليب الشركاء في حل الصراعات (Conflict Resolution Techniques):

تحدث الصراعات عندما تدخل الشركات في علاقات مشاركة أو أحلاف؛ حيث يسعى كل شريك للاحتفاظ باستقلاليته، ويمكن تحديد عدد من الأسباب التي تؤدي إلى نشوئها ومنها الاختلافات الثقافية، ونمط الإدارة والقوانين والإجراءات المتبعة، والجوانب المهمة في تحديد معالم هذه الصراعات هي مدى عمق الصراع، وكيفية حله، وهذه الصراعات تشكل أهم الأسباب التي أدت إلى فشل الكثير من الأحلاف الاستراتيجية بمختلف أنواعها، وذلك بسبب تأثيرها السلبي على التفاهم والثقة، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للحلف، وبالرغم من ذلك فقد يكون الصراع مفيداً وبنائاً في حال وجود أهداف مشتركة وآلية مستمرة للتغذية الراجعة، واستخدام للأساليب العلمية في حل الصراع، كما ظهر مفهوم الحل التشاركي للصراعات (Joint Problem Solving) ضمن هذا الإطار، والذي ساهم في إدارة المخاطر الناجمة عن غموض البيئة المحيطة وعزز الرضا في العلاقة.

الخصائص التنظيمية (Organizational Characteristics)

تقع ضمن هذه المجموعة من الخصائص مجموعتان من الخصائص الفرعية، وهما: الخصائص الهيكلية وخصائص التحكم.

والخصائص الهيكلية تعنى بالتصميم الهيكلي للسلطات والمسؤوليات واتجاه الاتصال في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك أعضاء المؤسسة والعاملين فيها، وتشمل هذه الخصائص ثلاث متغيرات أساسية وهي الرسمية والمركزية والتعقيد، والتي شاع استخدامها في تقييم هيكل المؤسسة.

بعض الدراسات اعتبرت أن الرسمية والمركزية من الأبعاد المهمة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في العلاقات ما بين المؤسسات، وقد تكون مسببات أساسية لعدم الرضا في الحلف، على الرغم مما تحدثت عنه دراسات أخرى في هذا الموضوع عن وجود دليل لعلاقة التعقيد والرسمية والمركزية مع الأداء التنظيمي للحلف، وتشير الدراسات إلى أن المقارنة بين الأحلاف الناجحة مع غيرها من الأحلاف الأقل نجاحاً أشارت إلى أن الأحلاف الناجحة كانت:-

- ✓ أقل رسمية في علاقاتها ونشاطاتها.
- ✓ أقل مركزية في طريقة إدارة النشاطات والعلاقات.
- ✓ لها مستويات أبسط من غيرها من الترتيبات التنظيمية.

التحكم عنصر مهم في الإدارة والأداء الناجحين للأحلاف الاستراتيجية، وبالرغم مما يشوب هذا العنصر من عدم الاتفاق على تعريف محدد له في إطار الأحلاف الاستراتيجية، ولكن التعريف الذي يمكن وصفه بالمناسب في هذا الإطار هو أن التحكم عملية يقوم من خلالها احد الشركاء بالتأثير، إلى درجة ما على سلوك ومخرجات ونتائج الشريك الآخر، من خلال استخدام القوة والسلطة والوسائل والطرق الثقافية و غير الرسمية، ومن هذا التعريف يمكن استنباط ثلاثة عناصر للتحكم وهي: موضع الاهتمام والتركيز ومدى التحكم، والوسائل المستخدمة في التحكم.

وموضع الاهتمام والتركيز هو المجال المحدد من النشاطات التي يسعى الشريك إلى ممارسة التحكم عليها، والتي تقع في إطار الشراكة، وعادة ما تسعى الشركات إلى ممارسة التحكم على مجموعة محددة من المصادر المهمة استراتيجياً، أما عن مدى التحكم فهي الدرجة التي يصل فيها الشريك في ممارسته للتحكم، والتي يصل إليها الشركاء من خلال المفاوضات والقوة النسبية في المساومة، وبالطبع فإن الوسائل التي يستخدمها الشريك تشمل الطرق والأساليب التي تستخدم في عملية التحكم، وتشير الدراسات إلى أن الشركاء في الأحلاف الاستراتيجية الأكثر نجاحاً كانوا:-

✓ يسعون إلى حصر التحكم والتأثير في مجموعة محددة من المصادر وليس بكامل إطار الشراكة.

✓ يستخدمون الوسائل الإيجابية في التحكم.

✓ يتشاركون في إدارة الحلف.

الأسباب الأساسية لدخول الشركات في أحلاف استراتيجية¹

من الممكن هنا مناقشة الأسباب الأساسية التي تؤدي بالشركات إلى الدخول في أحلاف استراتيجية كإطار عام لفهم الوقائع المحيطة بأي قرار يخص ذلك الدخول، وبشكل عام تقع هذه الأسباب ضمن ما يلي:-

1. تطوير الاستراتيجيات والدخول إلى الأسواق الجديدة: British Airways وغيرها من شركات الطيران وبعد هذا السبب من أهم الأسباب التي تؤدي إلى دخول الشركات في الأحلاف الاستراتيجية حسب الدراسة التي قام بها (Coopers & Lybrand)، وذلك لأن الشركات بشكل بسيط لا تمتلك الوقت لدخول وإنشاء سوق جديد بشكل مفرد، لأننا نعيش اليوم في اقتصاد عالمي سريع التغير، وهذا الاتجاه في زيادة نتيجة لذلك فإن إيجاد الأحلاف الاستراتيجية بين الشركات الموجودة في السوق يشكل أفضل بديل في ظل

1- Elmuti and Kathawala, "An overview of strategic alliances", Article.

هذه الظروف، حيث أن إقامة شراكة واتحاد مع الشركات العالمية يمكن أن يؤدي إلى توسع غير مألوف في عمل الشركات بشكل سهل وبضغط أقل على الشركة.

2. التطور والحصول على تكنولوجيا جديدة لإعطاء أفضل جودة بأقل التكاليف:

ليست كل الشركات قادرة على امتلاك التكنولوجيا التي تمكنها من المنافسة بشكل فعال داخل الأسواق بمفردها، لذلك تلجأ هذه الشركات لعمل فريق أو حلف مع شركات أخرى تمتلك مصادر تكنولوجية أو قدرة على الحصول على التكنولوجيا معاً من خلال إقامة الحلف، وهذا يؤدي إلى حصول كل من الأطراف التي تدخل في الحلف على فوائد من هذه الشراكة، ولكن انتقال التكنولوجيا ليس مهماً فقط في نجاح الأحلاف الاستراتيجية، وإنما يؤدي أيضاً إلى تقليل تكاليف ورفع مستوى الجودة في المنتجات.

3. تقليل المخاطر المالية وتكاليف البحث والتطوير:

إن معظم الشركات يمكن أن تكتشف المخاطر المالية التي يمكن أن توجد في شراء منتج جديد أو استخدام طريقة إنتاج جديدة، وتكون هذه المخاطر كبيرة جداً في الشركات المفردة التي تعمل لوحدها، ولكن اتحاد شركتين أو أكثر معاً واتفاقهما على توزيع المخاطر بينهم يؤدي إلى تقليل هذه المخاطر المالية، وتقليل تكاليف البحث والتطوير، وأحد الأمثلة على ذلك، الحلف الإستراتيجي الذي قام بين شركة (Boeing) و شركة (Aerospatiale of France) و شركة (British Aerospace) وغيرها من شركات الطيران الأوروبية حيث هدف هذا الحلف إلى توزيع التكاليف المالية التي تتعلق بالتطوير في قطاع الطيران.

و هناك مجموعة من الشركات غير الربحية والتي يوجد فيها محدودية في المصادر والمهارات فتلجأ إلى إيجاد حلف استراتيجي مع شركات أخرى وذلك من أجل إعطاء أفضل الخدمات بالنسبة للأفراد المستفيدين منها، ومثال ذلك الاتفاق الذي وقعته أربع جامعات في أوهايو على عمل حلف استراتيجي فيما بينها؛ من أجل تطوير مدرسة أو جامعة لتدريس الأعمال العالمية (International Business) التي سوف

تعود بالفائدة على جميع الطلاب في هذه الجامعات كلها.

4. الحصول على ميزة تنافسية:

إن الأحلاف الاستراتيجية هي طريقة مناسبة للشركات الصغيرة وذلك لأنها تعطيها أدوات ووسائل للمنافسة، كما أنها تعتبر الطريقة الوحيدة للبقاء في السوق بشكل فعال ومواكبة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا، ولذلك تدرك الشركات الصغيرة الفوائد الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من الأحلاف الاستراتيجية في أي مجال مثل التسويق، التوزيع، الإنتاج، البحث والتطوير، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال المثال التالي لشركة (LI/Statzman Arenitedipc)، وهي عبارة عن شركة حاسوب صغيرة تدار من أجل منافسة الشركات الكبيرة، عن طريق خلق شراكة أو اتحاد مع شركات أخرى، ونتيجة لذلك تدرك الشركات تماماً أنها لا تستطيع البقاء لوحدها في السوق والعمل بشكل مفرد وتمتلك معرفة جيدة بذلك، لذلك فإنها تلجأ إلى إيجاد أحلاف استراتيجية عالمية من أجل المنافسة في ظل الاقتصاد العالمي والعولمة؛ إذ بوجود مثل هذه الأحلاف تستطيع الشركات الصغيرة تنفيذ المشاريع الكبيرة بشكل سريع ومريح أكثر من عملها لوحدها.

ويمكن أن نستنتج أن العالم قد دخل في عصرٍ جديدٍ وهو عصر التعاون، وأنه من خلال الاتحاد فقط تستطيع الشركات الحصول على القدرات والمصادر الضرورية للربح في السوق العالمي المتغير لذلك فإن الخيارات المتاحة لدى الشركات أصبحت قليلة.

أسباب أخرى لدخول الشركات في أحلاف استراتيجية¹

ناقش بعض الباحثين هذه الأسباب من باب نوع السوق الذي توجد به الشركة أو الصناعة نفسها. وفيما يلي نوع السوق وقائمة بعدد من الأسباب التي تنطبق على الأحلاف الاستراتيجية التي تقع ضمنه:

1- Hitt, Ireland, Hoskisson, "Strategic Management of Competitiveness and Globalization", 2004.

■ سوق بطيء الدورة (Slow-Cycle):

تكون الميزة التنافسية للشركة محمية لفترة طويلة من الزمن، والتي يكون تقليدها مكلفاً للمنافسين وهذه الأسواق أقرب إلى ظروف الاحتكار، وتعتبر قطاعات خدمات الاتصالات وخدمات السكك الحديدية والخدمات المالية من أهم الصناعات التي تتميز بأسواق بطيئة الدورة، وأسباب الدخول في الأحلاف في هذا السوق هي:

- ✓ الدخول إلى أسواق مقصورة على صناعة أو شركة معينة.
- ✓ التأسيس للحصول على امتيازات في أسواق جديدة.
- ✓ الحفاظ على استقرار السوق أو بمعنى آخر إيجاد معايير للعمل في إطاره.

■ سوق سريع الدورة (Fast-Cycle):

تكون الميزة التنافسية غير محمية على المدى البعيد مما يؤدي إلى عدم المحافظة عليها، وتتركز أسباب الدخول في الأحلاف في مثل هذا النوع من الأسواق في:

- ✓ التسريع في تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- ✓ التسريع في الدخول إلى السوق.
- ✓ الحفاظ على دور القيادة في السوق.
- ✓ بناء معيار للتكنولوجيا في الصناعة.
- ✓ اقتسام التكاليف الناجمة عن المخاطرة في البحث والتطوير (Research & Development)
- ✓ التغلب على الغموض.

■ سوق متوسط الدورة (Standard-Cycle):

الميزة التنافسية للشركة محمية نوعاً ما هنا لفترة تقع بين فترة الحماية في السوقين سريع وبطيء الدورة، وتتعدد أسباب تكون الأحلاف الاستراتيجية فيه:

✓ الحصول على مركز قوة في السوق (بيع المنتجات بسعر أعلى من المنافس أو تقليل التكاليف إلى مستوى أقل من المنافس).

✓ الوصول إلى المصادر المكملة للمصادر الموجودة.

✓ التغلب على معوقات التجارة.

✓ التغلب على التحديات التي تفرضها المنافسة.

✓ تجميع المصادر والقدرات لصيها في مشاريع ذات رأس مال كبير.

✓ تعلم تقنيات جديدة في الصناعة والأعمال والسوق.

استراتيجيات تعاونية أخرى تقع ضمن إطار الأحلاف¹

1. استراتيجيات التعاون على مستوى سوق السلعة (Business-Level):

تستخدم هذه الاستراتيجيات في مساعدة الشركة على تحسين أدائها في سوق سلعة معينة، وهي أربعة أنواع، وأبرزها الحلف التكميلي، كما تتضمن عدة استراتيجيات تتركز في المنافسة، وهذه الأنواع هي:-

1.1. الحلف التكميلي:

تكمل الشركات بعضها البعض من حيث المصادر والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية، وقد يكون على شكل أفقي؛ وفيه ترتبط شركات في نفس المستوى من سلسلة القيمة (Value Chain)، مثل الشراكة بين مزودي قطع السيارات، وبشكل عام، تهدف الشركات من وراءه إلى التركيز على الفرص بعيدة المدى لتطوير وتوزيع المنتجات، وقد يكون عمودياً؛ حيث ترتبط الشركات مع أخرى من مستويات أعلى أو أقل في سلسلة القيمة، مثل شركة ماكдонаلدز تتعامل مع عدد كبير من محلات التجزئة في محطات الوقود الرئيسية.

1- Hitt, Ireland, Hoskisson, "Strategic Management of Competitiveness and Globalization", 2004.

وتشير الدلائل إلى أن هذا النوع لديه الاحتمال الأكبر لبناء ميزة تنافسية قابلة للبقاء ومنتينة أكثر من غيرها من الأنواع، والسبب يعود في ذلك إلى كون الأحلاف التكميلية بنوعها تركز على تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع القيمة، بينما تركز الأحلاف اللاحقة على المنافسة والغموض.

1.2. استراتيجية الرد على المنافسة: تتشكل بين الشركات للرد على (هجمات المنافسين).

1.3. استراتيجية تقليل الغموض: تحدث بشكل أساسي في السوق سريع الدورة كما ذكرنا سابقاً.

1.4. استراتيجية تقليل المنافسة:

وفيه تتفق الشركات على أن يتم تنسيق الإنتاج والتسعير بشكل يؤدي إلى تشكيل جبهة للرد على المنافسة بشكل متبادل لتقليل أثر المنافسين عن كل منها على حدة، وتعتبر بعض الدول مثل الولايات المتحدة، هذا النوع من المنافسة غير قانوني.

2. الأحلاف على مستوى الشركة الأم (Corporate-Level):

وهي الأحلاف التي تسعى الشركة من وراء إنشاءها إلى التنوع من ناحية الأسواق التي تخدمها أو المنتجات التي تقدمها لهذه الأسواق، أو الاثنين معاً، وهي نوعان: أحلاف التنوع، لدخول أسواق جديدة وعرض منتجات جديدة، وهو مشابه للحلف التكميلي الأفقي، وكذلك الأحلاف التي تُستخدم بهدف تطوير (Economies Of Scale)، وكذلك الامتياز الذي يكون على شكل عقد، يستغل بموجبه مانح الامتياز المصادر والقدرات لدى صاحب الامتياز للتوزيع والعرض، وقد يتضمن ذلك دفع الرسوم الدورية لمانح الامتياز.

3. الأحلاف العالمية:

شهد الاقتصاد العالمي خلال العقدين الماضيين تحولاً كبيراً وملحوظاً، كما أصبحت البيئة الاقتصادية في العالم أكثر تعقيداً، واتسمت بالمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، والتحديات التكنولوجية مما جعل الكثير من الشركات في العالم تعيد النظر في سياساتها الاستراتيجية التقليدية في التعاطي مع كل

هذه المتغيرات، وبخاصة أن هذه الشركات لم تعد لها القدرة الكافية على الاحتفاظ بميزات تنافسية على المستوى المحلي، ومن هنا أصبحت عملية إنشاء الأحلاف الاستراتيجية العالمية جزءاً مهماً من الاستراتيجيات العالمية لكثير من الشركات في العالم، للتغلب على الصعوبات المحتملة أن تواجهها على الصعيد العالمي.

ولابد أولاً من تعريف لهذا النوع من الأحلاف الاستراتيجية. وقد قام بتعريفها (Michel A.Hitt) و (R.Duance Ireland) و (E.Hoskisson Robert) بأنها: تلك الأحلاف التي تقوم فيها الأفرع الرئيسة للشركات في دول مختلفة بدمج المصادر والقدرات لدى كل منها مع بعضها البعض، وتهدف من وراءها تحقيق الميزة التنافسية¹، كما وعرفها كل من (Geringer J.M) و (Herbert L) في كتابهما بوضعها في إطار (Joint Ventures): فاعتبرا أن هذا النوع من الأحلاف الاستراتيجية يكون دولياً إذا كان الفرع الرئيس لأحد الشركاء على الأقل يقع في بلد خارج البلد الذي توجد به (Joint Venture)² وينطبق هذا التعريف على كلا النوعين للـ (Joint Ventures) السابقين الذكر، ثم قام بعض الباحثين الآخرين بوصفها بأنها اتفاقيات تعاون توقعها الشركات على المستوى العالمي، وبسبب انتشارها الواسع فقد أخذت تطغى على الاندماج (Merger) والاكْتساب (Acquisition)، ومن الأسباب التي أدت إلى نمو وارتفاع عدد التحالفات من هذا النوع والتي تحدث عنها الكثير من الخبراء:

1. أن الشركة قد تلجأ لإنشاء حلف عالمي للنهوض بالمزايا التنافسية الجوهرية لها والتي هي أساس نجاحها محلياً، لتشكل منطلقاً لتوسيع نشاطها على المستوى العالمي.
2. كما أن المدى المتاح من الفرص للنمو محلياً قد أصبح محدوداً.

1- Hitt, Ireland, Hoskisson, "Strategic Management of Competitiveness and Globalization", 2004.
2- Kauser, Shaw, "the influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances". Article.

الإطار النظري

3. كما أن هناك أسباباً أخرى ومنها أن السياسات المحلية للحكومة فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي قد تغيرت في كثير من الدول، وبدأت بزيادة عدد الشركات الأجنبية المسموح لها بالاستثمار.
4. وقد يهدف البعض الآخر من الشركات من وراء العمل في إطار تحالف عالمي، و باستخدام المزايا التنافسية التي تمتلكها، إلى المساعدة في التحول والتأقلم مع البيئة سريعة التغير والتقدم، من أجل تحسين القدرة على الاستفادة من الفرص التي تستمر في الظهور إلى السطح.
- وهناك الكثير من الأنواع السائدة للأحلاف العالمية، قد تختلف من عدة جوانب، ومنها عدد الشركاء، وتوزيع الحصص في الحلف، أو وجود كائن الشراكة كجسم مستقل قانونياً، وكمثال تلك التي تنشأ بين الشركات البريطانية، وهي:

- ✓ اتفاقيات التعاقد بين الشركات والتي لا يتم فيها إنشاء شركة منفصلة ولا يتم شراء أية حصص.
- ✓ المشاركة بالحصصة المالية: وهنا تقوم شركة بالاستيلاء على الأخرى، ويعرف بـ (Acquisition).
- ✓ Joint Ventures: حيث يتم تشكيل شركة مستقلة لدمج المصادر والقدرات كما ذكر سابقاً.
- ✓ التعاونية (Consortia): حلف تعاوني بين ثلاث شركات أو أكثر دون النظر إلى توزيع الحصص بين الشركاء.

وعلى الرغم من كونها واسعة الانتشار بين الشركات العالمية، إلا أن دراساتٍ أخرى أثبتت أن ما نسبته (30%-70%) من الأحلاف العالمية التي نشأت قد تفشل؛ فعدم الرضا عن العمل في علاقة الشراكة وبالتالي الحلف نفسه، قد كان مؤكداً بسبب عدة عوامل منها الصراع، وضعف الأداء العام للحلف، وعدم مرونة العلاقة للتأقلم مع التغير الحاصل، ضعف الاتصال، والانتهازية من قبل الشركاء، وعدم توافق الأهداف، سواء مع بعضها أو مع طبيعة الحلف بشكل عام.

4. استراتيجية تعاون شبكية (Network Cooperative Strategy):

وتتم بين مجموعة من الشركات التي تتفق على إنشاء عدة علاقات شراكة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك، ومن عوامل نجاح هذا النوع أن تتشكل بين شركات يوجد في كل واحدة منها مصادر وقدرات تعتبر مكملة لتلك المصادر الموجودة لدى الأخرى، بالإضافة إلى إيجاد وتفعيل العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الأطراف في الوقت الذي يتم فيه المشاركة في المصادر والإمكانيات، مما يساهم في تشكيل مزايا تنافسية جديدة وبالتالي يساهم في تطوير أفكار لمنتجات وخدمات جديدة.

عوامل نجاح الأحلاف الاستراتيجية¹

وضع (Scholars) وهو عبارة عن باحث ودارس للأحلاف الاستراتيجية إجابة لسؤال مهم وهو ما هي عوامل نجاح الأحلاف الاستراتيجية؟ مبيناً أن أفضل جواب لهذا السؤال يأتي من الشركات التي تدخل في هذه الأحلاف، وقد قامت (Technology Associates & Alliances) ببحث سألت فيه (400) رئيس مجلس إدارة للوصول إلى أهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى نجاح الأحلاف الاستراتيجية وكانت نتيجة هذا البحث كما يلي:

1. الالتزام من قبل الإدارة العليا:

إن التزام الإدارة العليا في كل الشركات الداخلة في الأحلاف الاستراتيجية هو عبارة عن عامل أساسي في نجاح هذا الحلف، لذلك حتى تكون استراتيجية الأحلاف صحيحة يجب أن تكون متوافقة ولها تأثير على الخطط الاستراتيجية لجميع الشركات الداخلة في الحلف، ويجب على هذه الشركات تشكيل وتنفيذ وإدارة ومراقبة الالتزام الكامل من الإدارة العليا لهذا الحلف.

ويمكن هنا أن نتوصل إلى أن عدم التزام الإدارة العليا بهذا الحلف سوف يؤدي إلى عدم حصول الحلف على الموارد والقدرات اللازمة لقيامه بعمله بشكل فعال، وكما بين (Peter Lorang) من جامعة

1- Elmuti and Kathawala, "An overview of strategic alliances", Article.

بسنفينا " أن معظم الشركات ترى أن الأحلاف الاستراتيجية هي أحسن بديل ثاني تفضله، والأحلاف الاستراتيجية تأخذ الاهتمام فقط بعد الفشل في العمل بشكل فردي أو عدم وجود مدير جيد للشركة.

ولذلك إذا لم يكن هناك التزام من الإدارة العليا بالحلف من حيث توفير المصادر الإدارية الملائمة ورأس المال والإنتاج والتسويق والقوى البشرية سيؤدي هذا إلى عدم تحقيق وإنجاز أهداف الحلف.

إن التزام الإدارة العليا بالأحلاف الاستراتيجية ليس مهماً فقط للتأكد من أن الحلف استلم وحصل على المصادر اللازمة للعمل بشكل فعال، بل من أجل إقناع الآخرين في الشركات بأهمية الأحلاف الاستراتيجية، وفي كثير من الشركات يُعْتَقَدُ أن الحلف الاستراتيجي لا يعتبر استراتيجية أو آلية تنظيمية جيدة، ومن أهم المشاكل التي تواجه إدارة الشركات الداخلة في الأحلاف الاستراتيجية بالنسبة للالتزام هو الخوف من فقدان السيطرة.

2. وجود فريق إداري قوي و فعال:

أوجدت الدراسة التي قام بها (McKinsey) أن (50%) من إخفاقات الأحلاف الإستراتيجية يعود إلى ضعف الإدارة، وقد بين (Chuck Knight) رئيس مجلس إدارة شركة (Emerson Electronics) أن الإدارة الضعيفة غالباً ما تؤدي إلى سقوط التحالف، حيث قال: " لا أعتقد أن تحالفاً يفشل في مرحلة التخطيط، بل يفشل غالباً في التطبيق".

أما بالنسبة لإدارة التحالف يفترض بعض المستشارين أنه عندما يكون هناك تعقيد في الأحلاف الإستراتيجية وصعوبة في الحصول على موارد بشرية خبيرة يكون الحلف في هذه الحالة أمام تحدٍ حاد لذلك فإن الاستراتيجية الأمثل هي أن تنمو وتتطور هذه الشركات عبر التحالف ببطء، و بدايةً مع تحالف بسيط ثم الانتقال إلى تحالف أكثر تعقيداً.

وبناء على ذلك فإن على مدراء الأحلاف الإستراتيجية أن يعملوا على إيجاد بيئة من الثقة بينهم

والحفاظ عليها مع الحفاظ على درجة من التحكم الإداري.

ومن أجل الوصول إلى إدارة فعالة في الأحلاف الاستراتيجية يجب أن تكون الأحلاف رسمية منظمة تنظيمياً جيداً، ويجب أن يكون هنالك أطقم إدارة جيدة، وقوائم للتدقيق، وسياسات و إجراءات واضحة تساعد المدراء.

3. الحصول على التغذية الراجعة المستمرة:

لكي تتَّجَحَّ استراتيجية التحالف بين الشركات يجب أن يَكُونْ أداؤها مَقِيماً باستمرار وأن يكون هذا الأداء باتجاه تحقيق الأهداف القصيرة الأجل أو الأهداف البعيدة الأمد، لذلك بعد أن يتم إنشاء الأحلاف الإستراتيجية فإننا ننظر إلى الأهداف الرئيسية والتنفيذ، وما هو صحيح وما هو غير صحيح، تَلَخَّصُ هذه النتائج والمراجعات في تقارير خاصة ترفع إلى الإدارة وأيضاً يتم إدخالها إلى قاعدة البيانات الخاصة بالتحالف وبالتالي تساعد في تحسين الأداء، وقد يتم الاستفادة من عمل الأحلاف الأخرى وذلك من خلال المراقبة المستمرة لأدائها. وقد قامت شركة (Alliance Management International AMI) وهي عبارة عن شركة استشارية متخصصة في إعطاء النصائح في إنشاء وإدارة الأحلاف الاستراتيجية، بعمل استفتاء يشمل زبائنها حول أداء الأحلاف الإستراتيجية القائمة وكانت أهم المقاييس المستخدمة في الاستفتاء:-

- ✓ أرباح التحالف متبادلة.
- ✓ قيمة التحالف ظاهرة إلى الزبائن.
- ✓ يقدم هذا التحالف منفعة تنافسية والأفضل في مجاله.
- ✓ دوافع الشركات مكتملة لبعضها.
- ✓ تُوَازَنُ العمليات والمخاطر والمكافآت.
- ✓ شركاء التحالف دائماً يكتشفون فرصاً جديدة معاً.
- ✓ تحديد الأهداف بوضوح.

- ✓ تفهم أدوار كل شريك بوضوح.
 - ✓ لدى التحالف رؤيةً مشتركة.
 - ✓ وجود أهداف مشتركة تكون قابلة للقياس.
 - ✓ لدى كل الشركات حصة العمل نفسها.
 - ✓ المدراء التنفيذيون في الشركات قد قاموا بدعم أهداف الحلف وحققوها.
 - ✓ القضايا الرئيسية بارزة منذ البداية، وبالتالي يتم التعامل معها بسرعة.
 - ✓ لدى الشركاء درجة ثقة عالية.
 - ✓ هناك نية الاستمرارية في التحالف.
 - ✓ هناك التزام على جميع المستويات.
- ولكي يكون نظام التغذية الراجعة ناجحاً، فإنه من المهم أن تكون أهداف التحالف الاستراتيجي جيدة، ومحددة و قابلة للقياس، علاوة على ذلك، فإن علامات الإسناد (Benchmarks) لأداء التحالف يجب أن تركز على تقييم الإدارة لنتائج التحالف، وعموماً فإن التحالف ينجح إذا أنجز كل الشركاء أهدافهم، أو بواسطة قيمة الأحلاف الاستراتيجية الطويلة الأمد.
- ومع ذلك، واستناداً لدراسة حديثة بواسطة (Andersen Consulting) حيث وضح أنه يمكن لأداء التحالف الاستراتيجي أن يقاس بشكل أفضل بواسطة تطوير (Balanced Scorecard) و إبراز فائض في القيمة، ويمكن استخدام بعض المقاييس المالية لقياس أداء التحالف الاستراتيجي مثل المقادير المبيعة والحصص السوقية، والمردود على الاستثمار، وخلق منتج جديد، والعلامة التجارية.
- من التقنيات الأخرى المستخدمة في قياس الأداء هو النظر إلى الحصص السوقية، و الإسهامات التي قدمها التحالف الاستراتيجي نحو الشركات الأصلية، لذلك فإن التحالف الاستراتيجي الناجح يفترض به

أخذ الفرص المتاحة والمتبادلة من خلال الأحلاف الإستراتيجية، وتشمل الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط إيجاد خطط تكتيكية وذلك من أجل تحقيق وإنجاز أهداف الحلف. أنظر ملحق الأشكال/الشكل رقم (2).

6. فهم ووضوح الأدوار:

في تشكيل الأحلاف الاستراتيجية يجب على الشركاء أن يأخذوا و يمتلكوا أدواراً واضحة ومفهومة، وهناك مجموعة من الأسئلة يجب أن تتم الإجابة عنها من قبل كل شريك فيما يتعلق بدوره في الحلف الاستراتيجي و من أهم هذه الأسئلة:

■ هل تتقاسم الشركات الداخلة في الأحلاف الاستراتيجية بشكل متساوٍ عمليات التسويق و العمليات الإدارية؟

■ على أي أساس صُممت قيادة التحالف؟

• هل صُممت قيادة التحالف على أساس التزام القوى البشرية ؟

• هل صممت قيادة التحالف على أساس رأس المال المساهم به؟

إن درجة التحكم التي يتمتع بها كل شريك في الأحلاف الاستراتيجية تعتمد على العمليات التي يمكن أن توفر مدخلات مؤثرة على اتخاذ القرار، ودرجة التحكم هذه يجب أن تتحدد قبل الدخول في الأحلاف الاستراتيجية.

7. رؤية دولية:

من أجل النجاح في الأحلاف الاستراتيجية فإن مدراء الشركات الداخلة في التحالف الاستراتيجي يجب أن تكون لديهم رؤية استراتيجية شاملة عن مؤسساتهم، وهذه النقطة أشار إليها (Vissi Ferenc) الذي بين أن المنافسة العالمية قد بلغت إلى نقطة معينة وهي أن سياسات المنافسة قد وصلت إلى مراحل متقدمة في الدول والمناطق لذلك يفترض أنه يوجد هنالك زيادة في الأحلاف العالمية والتعاون، وهذا بشكل أساسي يعود إلى أن سياسات المنافسة المحلية أصبحت غير قادرة على مجاراة العولمة، لذلك، ومن أجل

المنافسة في السوق العالمي المتطور فيجب على الشركات التعاون للعمل على مستوى عالمي، والاستقرار في بناء علاقات دولية والتي تسهل عملية المنافسة العالمية.

8. اختيار الشريك:

يجب أن تكون للأحلاف الاستراتيجية هيكلية معينة من خلالها يسعى الشركاء جميعاً إلى إنجاح نواياهم، لذلك فإن إيجاد الأحلاف الاستراتيجية الناجحة يكون في أثناء التشكيل الداخلي للتحالف، وهذا التشكيل الداخلي للتحالف يتضمن اختيار الشركاء، والموافقة الأولية بين الشركاء في التحالف، ويمر العمل على اختيار الشريك في المراحل التالية: أنظر ملحق الأشكال/الشكل رقم (3).

▪ وضع استراتيجيات الشركات.

▪ تطوير نقطة الإسناد (Bench Marking) للشراكة.

▪ إهمال أو إزالة أية قطاعات إدارية غير مرغوبة.

▪ اختيار قطاعات العمل المهمة.

▪ اختيار الشركاء المختصين.

9. الاتصال بين الشركاء (المحافظة على العلاقات):

في أي علاقة يُعتبرُ الاتصالُ من أهم الأمور الأساسية لإنجاح الأحلاف الاستراتيجية؛ وذلك لأنه بدون اتصالٍ فعالٍ بين الشركاء في التحالف الاستراتيجي، سوف تكون النتيجة سلبية وعدم حيوية عملية معالجة المشاكل، مع بروز مشكلة عدم الثقة.

ولذلك فإن كل الشركاء يأتون إلى الأحلاف الاستراتيجية ولديهم قناعة بأن العمل في الأحلاف الاستراتيجية سيكون أكثر نفعاً وقوةً من العمل بشكلٍ منفردٍ، وكل الشركاء لديهم اعتقادات أن كل شريك يمتلك مهارات مميزة وقدرات وظيفية، وكلهم سوف يعملون معاً بشكلٍ متكاملٍ وفي نفس الوقت لإنجاح التحالف.

المشاكل التي تواجه الأحلاف الاستراتيجية

الاتجاه الحديث نحو الأحلاف الاستراتيجية في مجال الأعمال لا يتركز فقط في النتائج والفوائد التي قد تعود على المساهمين والمشاركين في هذه الأحلاف؛ ومن هنا فإن معظم الدراسات تتجه نحو التركيز على أسباب فشل هذه الأحلاف ودراسة المخاطر التي تحتاج إلى التحليل بشكل شامل.

إن المخاطر والمشاكل التي تواجه الأحلاف الاستراتيجية يجب أن يتم تحليلها بشكل عام لتحديد الأسباب الصحيحة لفشلها، أي الإجابة على التساؤل التالي: لماذا تفشل (60%) من الأحلاف الاستراتيجية؟ ويمكن الإجابة على هذا السؤال بتلخيص أهم المشاكل التي تواجه الأحلاف الاستراتيجية كما يلي:¹

1. التصادم الثقافي وعدم توافق الشخصية:

إن المشكلة الثقافية واحدة من أهم المشاكل التي تواجه تشكل الأحلاف الاستراتيجية، وهذه المشاكل الثقافية تكون نابعة عن اختلاف اللغة، فهي عنصر مهم في الاتصال، وحاجات (الأنا)، والتعصب السياسي والاتجاهات المختلفة، وهذه الأسباب بمجموعها يمكن أن تؤدي إلى وجود هذا التصادم الثقافي الشديد وهذه المشكلة تظهر بشكل حاد بين الشركات الغربية والشركات اليابانية التي تحمل أولويات مختلفة.

ولكن وبعد أن يتم التواصل في الشركة، يمكن أن تواجه الشركة مشكلة تتعلق بالعمليات وذلك لأن الثقافات المختلفة تعمل على إنجاز العمل بطرق مختلفة، ومن الأمثلة على ذلك أن الشركات الأمريكية تقوم بتقييم الأداء بناءً على الأرباح المنجزة، والحصص السوقية المستحقة، والفوائد المالية، في حين أن الشركات اليابانية تقيم الأداء بناءً على كيفية أداء العمليات وهل سوف تحقق لنا هذه العمليات موقعاً استراتيجياً في السوق وذلك عن طريق تحسين المهارات.

1- Elmuti and Kathawala, "An overview of strategic alliances", Article.

إن المشاركة في المخاطر هي عبارة عن أداة ربط مهمة في الشركة؛ ولكن، ماذا سيحدث إذا نجحت شركة بينما فشلت الأخرى ضمن ذلك الحلف؟

في معظم الحالات أثبتت الدراسات التي تتعلق بالأحلاف الاستراتيجية أنه إذا فشلت إحدى الشركات المساهمة في الحلف فإننا سوف تشير بأصابع الاتهام بالفشل إلى الشركات الأخرى في الحلف، وبالتالي تظهر هنا مشكلة الثقة، بناءً على ذلك فإن عملية إلقاء اللوم على الشركات الأخرى لا تؤدي إلى حل المشكلة، بل تؤدي إلى زيادة التوتر بين الشركاء.

وهذا يؤدي إلى إدراك أهمية وجود وبناء الثقة والتي تعتبر واحدة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، ولهذا فإن على الشركات أن تسعى إلى إيجاد الثقة والتي تتضمن المسؤولية و الملكية والاعتمادية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن معظم الشركات تفشل بسبب ضعف في الثقة أو عدم الإدراك والفهم وعدم وجود علاقات جيدة.

3. عدم الوضوح في الأهداف:-

في عالم الأعمال اليوم، كثير من الأحلاف الاستراتيجية نشأت لأسباب خاطئة وهذا بشكل أكيد سيؤدي إلى كارثة في المستقبل، وهناك كثير من الشركات تدخل الأحلاف الاستراتيجية لتصارع المنافسين في نفس القطاع لذلك تشعر الإدارة أن هذا النوع من الأحلاف سوف يثني المنافسين عن التركيز على شركاتهم وتدفعهم للتركيز على المنافسة الشديدة.

وهذا النوع من الأحلاف الذي لا يوجد فيه وضوح في الأهداف أو الذي أنشئ من أجل مصارعة المنافسين؛ يؤدي إلى إعطاء إشارات أن هذه المشكلة نشأت نتيجة الدخول في الأحلاف الاستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى وضع هذه الشركات في منافسة شديدة، وهناك الكثير من الشركات التي تدخل في الأحلاف الاستراتيجية وتكون أسباب دخولها صحيحة والأهداف واضحة ولكن هذه الأهداف لا تنفذ وذلك بسبب عدم

تمثل الأهداف بين الشركات المساهمة في التحالف، وعدم القدرة على المشاركة وتوزيع المخاطر بالإضافة إلى ضعف الثقة.

ويمكن اعتبار هذا السبب من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل الحلف الاستراتيجي، لذلك فإن التعاون في جميع القضايا هو عبارة عن مفتاح رئيسي لنجاح أي حلف استراتيجي، مع ذلك فإن معظم المدراء يدخلون في حلف استراتيجي دون البحث في الخطوات الضرورية للتأكد من تطبيق المبادئ الضرورية لعمليات التعاون.

4. ضعف التنسيق بين إدارات الشركات:

إن الأفعال التي يمكن أن تصدر عن العمال والتي تكون غير منسقة مع الإدارة العليا، قد تؤدي إلى وجود خلل، بالإضافة إلى ذلك إن وجود اقتراح مثل إبقاء المنافسين في صراع دائم في الحلف الاستراتيجي الذي تكون الشركة جزء منه، قد يؤدي إلى وجود خلل أو كارثة تؤدي إلى اشتعال حرب أسعار بين هذه الشركات.

إذا حدثت مثل هذه الأمور وخصوصاً عدم التنسيق بين الشركات الداخلة في الحلف الاستراتيجي فهذا قد يؤدي إلى قيام الشركة بالعمل لوحدها وتسويق منتجاتها فقط بالرغم من أنها مشاركة في حلف استراتيجي، وهذا الأمر سيؤدي في نهاية المطاف إلى تفكك وزوال هذا الحلف، والدخول في قضايا قانونية قد تستغرق عدة سنوات.

5. الاختلاف في إجراءات العمل والاتجاهات بين الشركاء:

ربما أن إحدى الشركات قد توصل خدماتها ومنتجاتها في غير الموعد المحدد، أو تقوم بإجراء العمليات بشكل سيء، الأمر الذي يولد عدم ثقة بين الشركات، وعند حدوث مشكلة كهذه عند إحدى الشركات تقود إلى أن الشركات الأخرى في الحلف تصبح غير راضية عن أداء الحلف، وقد ينتج عن ذلك تفكك الحلف.

6. المخاطر في العلاقات:

وهذا النوع من المشاكل يحدث نتيجة لاحتمالية عدم أو قلة التزام الشركاء بالتحلف الاستراتيجي أو قيام أحد الشركاء بسلوك خاطيء.

7. مخاطر الأداء:

هو احتمال فشل التحلف الاستراتيجي الناشئ عن عدم الالتزام الكامل من قبل الشركات في التحلف بالأمر المتعلقة بالتحلف وأداءه ونشاطاته وأعماله، وأثبتت الدراسات الحديثة أن أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى مخاطر في الأداء تتضمن العوامل البيئية، مثل: تغيير السياسات الحكومية والحروب والركود الاقتصادي، بالإضافة إلى عوامل سوقية: مثل المنافسة الشديدة، والطلب غير المستقر، وعوامل داخلية مثل: قلة المهارات والقدرات المتاحة، أو حتى الحظ السيئ.

8. الأحلاف الاستراتيجية قد تؤدي إلى وجود منافسين في الوقت الحالي أو في المستقبل:

إن الشركات يمكن أن تستخدم الأحلاف الاستراتيجية لفحص السوق، وعن طريق تقليل الشراكة مع الشركات الأخرى التي تعمل في القطاع نفسه تعمل الشركة على تقليل فرص إنشاء أو إيجاد منافسين جدد يمكنهم أن يهددوا و ينافسوا الشركة، بالإضافة إلى ذلك أن الشركة يمكن أن تصر على إيجاد عقد غير رسمي يجبر الشركات الأخرى على عدم منافستها في إنتاج منتج معين أو منطقة جغرافية معينة.

9. مشاكل أخرى تتعلق بالأحلاف الاستراتيجية:

هنالك عدة أسباب أخرى غير المذكورة سابقاً تؤدي إلى فشل الأحلاف الاستراتيجية، ومن أهم هذه الأسباب: تفكك وزوال الثقة، والأنظمة غير المترابطة، وتغيير الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة، الفوائد والقيم المتوقع الحصول عليها من عمل الشركة لا تتحقق أو لا تتجسد، عدم الانسجام الثقافي، ومن الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى فشل الأحلاف الاستراتيجية وتؤدي إلى سقوطها وتفككها هو ضعف الإدراك للتفاعل الكامل والتنسيق بين الاستراتيجية المتبعة في الشركة ودور التحلف الاستراتيجي في هذه الاستراتيجية.

المخاطر التنافسية الناجمة عن العمل باستراتيجيات تعاونية¹

1. عقود غير سليمة.
2. عدم تمثيل المزايا التنافسية للشركاء بشكل صحيح.
3. فشل الشركاء في استغلال المصادر المكتملة لبعضهم البعض.
4. قد نجد الشركة نفسها رهينة استثمارات تمت بالتوازي مع الشريك.

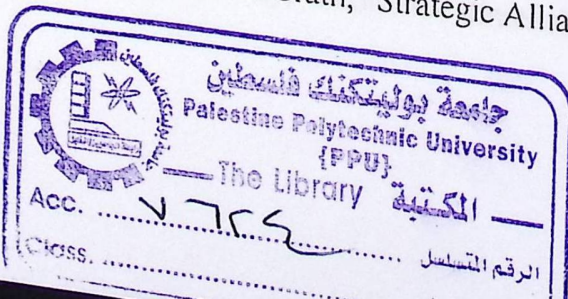
إدارة الأخطار²

كما عرفنا سابقاً فإن من أهم عناصر نجاح الشراكة والتعاون بين الشركات هو الإدارة الفعالة والسليمة لهذه الشراكة؛ فحتى تحصل الشركات على ما تريد تحقيقه من أهداف فردية ومشاركة، فإن عليها أن تبنى الأسس السليمة التي يبنى عليها الشراكة، من ثقة، ومرونة في التعاطي مع الآخر، وحتى تكون الإدارة سليمة لا بد لها أن تغطي الجوانب الرئيسة التالية:

1. ترتيبات هيكلية: تتعلق بالهيكل التنظيمية في الشركات وتحديد المسؤوليات عن كيان الشراكة.
2. ترتيبات قانونية: تتعلق بكتابة العقود، والتعريف بالقوانين الخاصة بالشراكة، وخاصة في حالات كون الشراكة تتعدى حدود الدولة وبالتالي تتداخل القوانين.
3. التنسيق: يجب وضع الترتيبات المسبقة واللازمة لهذا الغرض، وتتضمن هذه الترتيبات اللقاءات والاجتماعات ونقل المعلومات للتواصل وتسهيل التعاون.
4. الثقة والالتزام:

من عوامل النجاح المهمة والتي تعتبر أيضاً من العوامل التي يصعب بناؤها مع الآخرين ضمن إطار الشراكة، وقد تنتج عن تضارب بعض المصالح بين الشركاء مشاكل نشوب العلاقة المشتركة بينهم.

- 1- Hitt, Ireland, Hoskisson, "Strategic Management of Competitiveness and Globalization", 2004.
- 2- More and McGrath, "Strategic Alliances in Telecommunication Sector", Article.



بطبيعة الحال فإن الأحلاف تنشأ أصلاً من خلال تبادل المعلومات والاتصال بين ممثلي الشركاء وهو عنصر مهم وفعال في التغلب على الخلافات والصعوبات التي تشوب العلاقات بينهم، كما يجب أن يكون هذا الاتصال مفتوحاً ومباشراً قدر الإمكان.

6. دور فعال للإدارة العليا لدى الأطراف: سواء على المستوى الداخلي لكل من الشركاء على حدة، أو على مستوى الشراكة ككل.

3.4 قطاع الاتصالات

عالمياً، هناك تزايد في الاتجاه نحو دراسة الاتصالات سواء كقطاع اقتصادي، أو كدراسة أكاديمية؛ فالكثير من سياسات الدول تعتبر قطاع الاتصالات منطلقاً لكافة الإبداعات الأخرى وفي كافة المجالات فتمك الكثير من هذه الدول ومنها استراليا على سبيل المثال على إصدار التشريعات والقوانين التي تساعد في دعم المبادرات القائمة فيه وتشجيع قيام مبادرات أخرى¹.

ولا بد من الاعتراف بأن المتوقع من قطاع الاتصالات هو أكبر مما هو قائم حالياً، وحتى في الدول المتقدمة، فمعدل التغير فيه أعلى مما هو عليه في القطاعات الأخرى²، وتعتبر قوة قطاع الاتصالات مؤشراً مهماً على قوة واستقرار الاقتصاد في أي دولة؛ لما له من أثر على النمو الاقتصادي، وذلك من خلال كونه سريع التغير، ومن خلال مساهمته في دمج الأسواق المختلفة مع بعضها البعض، وزيادة الدخل لزيادة فعالية السوق، وقد بلغ العائد العالمي المتوقع من قطاع الاتصالات في عام 2000 حوالي (1,3000) تريليون دولار³.

1- More and McGrath, "Working cooperatively in the age of Deregulation", Article.
2- Beard and Hartmann, "European & Asian Telecoms, their role in global sustainable development", Article.
3- Keating, Barry, "Economic dimensions of telecommunications Access", Article.

ولقد كانت التغيرات السريعة التي شهدها قطاع الاتصالات في سنوات التسعينات مقارنة مع القرن الماضي، قد تمثلت في التطورات التكنولوجية الهائلة والمستمرة، بالإضافة إلى تطور تقنيات الاتصال عن بعد والذي أصبح مدمجاً مع تكنولوجيا المعلومات، وقد أصبحت صناعة الاتصالات مساهماً كبيراً في إيجاد الفرص الجديدة في العلوم والصناعة.

3.4.1 الخدمات في قطاع الاتصالات

سوف يقوم فريق البحث في هذه الدراسة باستعراض لمبحث الخدمات التي يقدمها قطاع الاتصالات، وذلك لأن موضوع الدراسة يتمحور حول واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، والذي يشمل شركة الاتصالات الفلسطينية، بالإضافة إلى شركة الهاتف الخليوي الفلسطيني جوال، واللذان تعتبران من أهم فروع قطاع الخدمات في السوق الفلسطيني، وتكمن أهمية هذه الخدمات في أن أهم التحولات في عالم الأعمال في الفترة الحالية هو الاهتمام المتزايد وبشكل ملحوظ بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية المختلفة. ونلاحظ أن هذا الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دولة؛ فعلى سبيل المثال شكل قطاع الخدمات (71%) من إجمالي الناتج القومي الأمريكي، ونلاحظ أن أهمية الخدمات ازدادت في الوقت الحاضر عما كانت عليه في السابق، ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية أكثر فأكثر في المستقبل القريب.

ومن المعروف بأن الناس يعملون على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم من خلال الحصول على منتجات وخدمات محددة؛ ففي حين تكون المنتجات مادية ملموسة يمكن للشخص امتلاكها وحملها وكسرها ولمسها فالخدمات تعرف بأنها تفاعل غير ملموس بين الناس، لا يمكن امتلاكها أو مسكها أو الوقوف عليها، ومن أهم هذه الخدمات، خدمة الاتصالات فما هي خدمة الاتصالات؟

الاتصالات هي خدمة (اتصال) تقدم منتجاً (هاتف، جهاز فاكس) وكذلك خدمات إضافية كتركيب الخطوط، والعناية بالزبائن، الصيانة، ويرغب الكثير من الناس بإمكانية استخدام جهاز الهاتف أو الفاكس من أجل تطوير علاقاتهم مع الأصدقاء أو القيام بأعمال مشتركة.

خصائص الخدمات

1. الخدمات: وهي عبارة عن سلع غير ملموسة، وهذه الخاصية تمثل أهم المزايا التي تتمتع بها الخدمات عن غيرها من المنتجات، وتعني بغير ملموسة بأنها لا تمتلك كياناً مادياً.
2. التلازمية: ويقصد بها أنه يوجد هنالك ترابط وثيق بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، ويترتب على هذه الخاصية وجوب حضور طالب الخدمة الى أماكن تقديمها.
3. الهلاكية: خاصية أخرى من خواص الخدمات، وتعني أنه لا يمكن تخزينها أو الاحتفاظ بها.
4. الملكية الناقصة: بمعنى أن مستهلك الخدمة لا يتمتع بالملكية الكاملة عليها كما هو الحال في السلعة.
5. عدم التماثل: بمعنى أنه لا يوجد معيار محدد ونمط ثابت للخدمة المقدمة، وبالتالي يصعب الحصول على مستوى ثابت من الجودة.
6. العلاقة الخدمية: إن مقدم الخدمة يجب أن يكون ذا علاقة جيدة بالمستهلك وذا قدرة على التواصل معه.

3.4.2 المنافسة في قطاع الاتصالات

يجب أن تأخذ المنافسة في الاتصالات بالاعتبار كافة وسائل الاتصالات المتاحة للمنافسين المحتملين، ولكن ما هي الوسائل الأخرى التي يمكن استخدامها للاتصال بين الناس؟ يمكن أن تشمل بعض الأمثلة الخدمات البريدية والإنترنت والبريد الإلكتروني والصحافة واللقاءات وجهاً لوجه، ويمكن التفكير بالمزيد من هذه الوسائل.

التنافس يعني السماح للمستخدمين بالاختيار بين الخدمات ومزودي الخدمات

يعتبر هذا المفهوم جديداً نسبياً في قطاع الاتصالات في العالم بشكل عام؛ فقد كانت الاتصالات في الماضي احتكاراً حكومياً، وقد بدأ هذا المفهوم بالتغير في بداية الثمانينات، حيث أصبحت أفكار المنافسة والتحررية والخصخصة والأحلاف الاستراتيجية، هي المقياس الطبيعي في جميع أنحاء العالم، ومؤسسات الاتصالات الآن في غمرة اتخاذ القرارات المصيرية والتحديات فيما يتعلق بمستقبل هذه المواد القيّمة. وقد أدركت العديد من الدول الفوائد الكامنة التي تأتي من المنافسة، وخاصة فيما يتعلق بزيادة الفعالية ومدى توسع قطاع الاتصالات حيث بدأت تحقق خطوات واسعة في هذا الاتجاه، وتشمل التوجهات المختلفة ما يلي:

▪ التحريرية:

وتعني فتح السوق المحلي للمنافسة أمام مقدمي الخدمة الأجانب بما في ذلك المشغلين، وتجلب التحريرية رأس المال الأجنبي المطلوب والخبرات التي تكون في غاية الأهمية لتطوير أهداف الاتصالات.

▪ الخصخصة:

وتعني نقل المؤسسات المملوكة من الحكومة كلياً أو جزئياً إلى القطاع الخاص، وقد اكتشفت بعض الدول بأن المنافسة تؤدي إلى تطور اقتصادي إضافي، وكذلك إلى فوائد مثل استقطاب الاستثمار الخاص والتشجيع والإبداع والفعالية وتقليل الأجر.

▪ الأحلاف الاستراتيجية:¹

تهدف العلاقات الاقتصادية في معظمها إلى الاستغلال الأمثل والمشارك للمصادر، مع الاحتفاظ بالاستقلالية، والتحكم بالأداء، وتحقيق مساهمة مستمرة في واحدة أو أكثر من مجالات الشراكة، بالرغم من

1- More and McGrath, "Working cooperatively in the age of Deregulation", Article.

وجود جانب من المنافسة، ولكن هدف هذه المنافسة هو نقل مركز القوة من إحدى المؤسسات لجعله متزناً ضمن القطاع.

ويعتبر التغيير القانوني والتغيير التكنولوجي؛ بما له من أثر مهم في تقدم صناعة الاتصالات والتغيير في الميزات التنافسية، إضافة إلى الوصول إلى الأسواق، أهم عناصر التأثير في القرارات المتعلقة بالعلاقات المتبادلة بين المؤسسات المختلفة في القطاع.

كما ساهمت العولمة الاقتصادية في جعل الكثير من الدول تقوم بتضمين خدمات الاتصالات فيها إلى شركات أجنبية، مما ساهم في انتشار نشاطات الدمج والاكْتساب (Mergers & Acquisitions) العالمية بين الشركات في دول مختلفة، مما يجعل هذه الشركات تبدو أكبر مما هي عليه فعلاً، وهذا يعني أن عليها أن تكون مترابطة وبشكل وثيق من أجل سهولة الاتصال والدخول إلى الأسواق، وبالتالي كان لذلك أثرٌ كبيرٌ في ظهور أحلافٍ استراتيجيةٍ عالميةٍ وأحلافٍ أخرى من أنواع مختلفة في قطاع الاتصالات عالمياً، وبشكل خاص بين الاتصالات الأوروبية والآسيوية شديدة الترابط.

المنافسة والتسويق

نظراً لتوفر فهم مشترك لبعض أشكال البنى الأساسية للمنافسة، فإنه سوف يتم الآن النظر إلى كيفية علاقتها مع التسويق، ويمكن القول بأن تسويق المنتجات والخدمات يتم بسبب المنافسة في السوق، ويشمل ذلك المنافسة من وسائل الاتصالات المختلفة، إضافة إلى المنافسة من مزودي الخدمات الآخرين.

عندما يكون هناك منافسة يجب على الشركة تحديد أهدافها وغاياتها وذلك لكي تستطيع التنافس مع الآخرين، وتعني وجهة نظر التسويق فيما يتعلق بالمنافسة تحديد من هم المنافسون؟ مما تتكون المنافسة؟

وما هي نقاط القوة والاستراتيجيات لدى هؤلاء المنافسين؟

بدءاً بتحليل الهيكلية الصناعية لقطاع الاتصالات، تعرف الصناعة بأنها مجموعة المؤسسات أو الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات تحل محل بعضها البعض، وتشمل الهيكلية التنافسية العوامل التالية:

يمكن أن يتراوح في الصناعة بين واحد (الاحتكار) أو عدة (احتكار القلة) أو العديد (المتنافس)، أو التعاون والذي يتمثل في الأحلاف الاستراتيجية، ويختلف الوضع من بلد لآخر، والسؤال الأكثر أهمية الآن - مع التغيرات التي تحدث في الاتصالات - ما هو نوع الهيكل الذي تتوقعه خلال الأعوام الخمسة القادمة؟ فمن أجل إنجاح أية خطة تسويقية أو استراتيجية يجب توقع المستقبل والتنافس المستقبلي.

■ تباين المنتجات/الخدمات

وتشمل كافة الخواص التي تميز ما يقدم من المؤسسة عما يقدمه المنافسون، لقد كانت الاتصالات في الماضي صناعة متجانسة، حيث كان الهاتف هو الهاتف، ولكن الحال تبدل الآن حيث أصبحت منتجات وخدمات الاتصالات المتاحة تغطي نطاقاً واسعاً من الاحتياجات، وعن الإجابة على السؤال التالي: ما هو مستوى التباين في قطاع الاتصالات في بلدك؟ يجب أن تكون قادراً على إدراج العديد من الخدمات والمنتجات.

فعلى سبيل المثال يمكن أن تشمل المنتجات الهواتف المنزلية، والهواتف العمومية، والهواتف الخلوية، والتلكس، والأجهزة الرقمية والتشابهية، وأجهزة الألياف الضوئية. أما الخدمات فتشمل التركيب والصيانة والعناية بالزبائن.

■ حواجز الدخول والخروج

وهي عالية نسبياً بالنسبة لقطاع الاتصالات، ويمكن القول بأن المتطلبات الأساسية لدخول سوق ما يتطلب الكثير من الأموال والوقت والتكنولوجيا، وفي العديد من الحالات يتطلب الدخول تغييرات تنظيمية وقانونية، ولهذا فإن المنافسة المتوقعة يجب أن تبقى ذات مصداقية ثابتة وطويلة المدى للدخول إلى قطاع الاتصالات، ويمكن التخلص من الشركات التي تهتم بالربح السريع إذا تعاملت الحكومة وهيئات الاستثمار مع هذا الموضوع بطريقة صحيحة.

■ هيكلية الكلفة

وتهتم بالمجال الذي يجب أن يستنفذ الجزء الأكبر من الأموال لتقديم المنتج أو الخدمة، فعلى سبيل المثال، تتطلب الاتصالات كلفة تصنيع وكلفة تكنولوجية عالية من أجل إنتاج وبناء الأجهزة، وكذلك تشمل كلفة التدريب التقني والصيانة وخدمات الزبائن، والشركات التي تحرص على تحديد مصدر الكلفة وتحاول أن تضع استراتيجية لتقليلها قدر المستطاع هي الأكثر نجاحاً في النهاية بغض النظر عن المنافسة.

■ التكامل العمودي

ويتعامل مع مدى سيطرة الشركة على المواد الخام وعمليات تصنيع المنتجات وعمليات التوزيع والبيع، فإذا كان بإمكان المصنعين المحليين إنتاج بعض هذه التجهيزات فإنه بالإمكان التحكم بشكل أكبر بالكلفة والفائدة في هذا المجال.

بالإضافة إلى فهم العوامل المشار إليها والى الدور الذي يلعبه كل عامل في تحديد هيكلية المنافسة هناك حاجة لتجربة وتحديد الأهداف والغايات للمنافسة، إذا كان بالإمكان يجب دراسة منتجات المنافسين المحتملين وجودتها واستراتيجية التسعيرة لديهم والأسواق المستهدفة من قبلهم، وتساعد معرفة هذه العوامل في تحديد استراتيجية التسويق الأفضل للمؤسسة، ومعروف أنه ليس من السهل إيجاد هذه المعلومات ونحتاج أحياناً لعمل تخمينات مبنية على المعلومات المحدودة المتوفرة، وهذا ما يحدث حتى في بيئة التسويق المتقدمة.

من الخطوات المهمة في تحليل المنافسة الاهتمام بالوسائل المختلفة للاتصال والتي يمكن أن تتنافس مع صناعة الاتصالات، ما هي الحسنة والسيئات لوسائل الاتصال الأخرى؟
وهنا يجب التفكير بالاتجاهات التي يمكن أن تظهر في مجال هيكلية التغيير في الاتصالات، وبفوائد التحررية والخصخصة والأحلاف الاستراتيجية، أو أي شكل آخر من أشكال المنافسة أو التعاون، كما يجب

التفكير بالمخاطر، وبنوع هيكلية التنافس الأكثر مناسبة لوضع مؤسسة الاتصالات أو البلد، والإحساس داخل المؤسسة تجاه المنافسة.

لذلك يجب ألا ينحصر الاهتمام بالمنافسة فقط، ولكن يجب البداية بتعريف استراتيجية للشركة من أجل القدرة على التنافس، ولكن ما هي المزايا التنافسية للمؤسسة؟ المزايا التنافسية: هي المنطقة التي تكمن فيها قوة المؤسسة بينما هناك ضعف فيها لدى المنافس، ويمكن أن تكون معرفة الزبون والقدرة على تلبية احتياجاته ميزة تنافسية مقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى، كذلك يمكن أن تكون ملكية البنية التحتية بما في ذلك الوصلات والأعمدة والمقاسم ميزة تنافسية، وكمثال آخر إذا كانت وثائق العمل ترسل للزبون بالبريد الدولي فإن تزويد الزبون بجهاز الفاكس يعطي الشركة وزبائنها ميزة استراتيجية في الوقت والمال.

منهجية البحث

الفصل الرابع

منهجية البحث

4.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمنهجية التي اتبعتها فريق البحث، وذلك من خلال توضيح الأسلوب الذي اتبعه في إجراء الدراسة، وذلك بالإضافة إلى المصادر التي تم من خلالها الحصول على المعلومات المختلفة، كما يصف طريقة اختيار عينة الدراسة والأدوات التي استخدمها في دراسة وعرض المعلومات واستخلاص النتائج والتوصيات.

4.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من سكان محافظة الخليل فقط ولم تشمل الدراسة أي محافظة أخرى وذلك نظراً للظروف السياسية السائدة أثناء فترة إجراء هذه الدراسة، حيث تم استخدام العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية كأساس لاختيار عينة عشوائية مكونة من (40) مفردة لأغراض هذه الدراسة شملت عدداً من العاملين في مراكز خدمات المشتركين والمقر الرئيسي للشركة في المحافظة. وقد تم توزيع الاستبانات وجمعها من خلال المقابلة الشخصية مع المجيبين عليها، حيث تم تحليل هذه البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية والأوساط الحسابية لاختبار الفرضيات.

4.3 عينة الدراسة

لقد قام فريق البحث بتوزيع (40) استبانة تم توزيعها على قطاع العاملين في شركة الاتصالات وقد تم استرداد (25) استبانة صالحة للتحليل من شركة الاتصالات الفلسطينية.

4.4 أسلوب الدراسة

استخدم فريق البحث الأسلوب المسحي وهو الأسلوب الذي يعتمد على استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة وعليه قام فريق البحث بتجميع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة (العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية)، إذ أن ما يلائم هذا المنهج هو استخدام الاستبانة التي تساعد على فهم العلاقات السببية بين الظواهر والأنشطة المختلفة، وقد هدف فريق البحث إلى وصف واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني.

وقد تم اتباع هذا الأسلوب ابتداءً بتحديد مشكلة البحث ثم صياغة الفروض واختبار صحتها وحتى التوصل إلى النتائج والتوصيات.

4.5 أداة الدراسة

قام الباحثون باستخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة تم تطويرها بالرجوع إلى الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة في هذا الموضوع، وتكوّنت الاستبانة من جزأين رئيسين من الأسئلة (أنظر الملاحق/ملحق رقم 1)، ويختص الجزء الأول بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تضمنت المستوى الوظيفي، ونوع الوظيفة الإدارية، وقد اشتمل الجزء الثاني على فقرات توضح الاتجاه نحو بناء الأحلاف الاستراتيجية، وشمل على (9) أسئلة:

1. السؤال الأول: وضع بهدف اختبار الفرضية الأولى (هنالك مقومات لوجود الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني)، وقد شمل على فقرات ثمانية لقياس مدى توفر مقومات العمل في إطار أحلاف استراتيجية من درجة مكثف ومتوسط وضعيف ولا يوجد
2. السؤال الثاني: هل تعلم بوجود تعاون بين الشركة وغيرها من الشركات الأخرى؟ وقد وضع بهدف اختبار الفرضية الثانية (هنالك أحلاف استراتيجية قائمة بين الشركات قد تشكلت داخل قطاع الاتصالات الفلسطيني).

إذا كانت الإجابة نعم حدد مستوى الشراكة في هذه التعاونيات، وقد تم وضع مجموعة من المستويات الممكنة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وعلى الإطار النظري. وما هي الأنواع الموجودة، وهنا كذلك تم تحديد مجموعة من أنواع التعاونيات اعتماداً على الدراسات السابقة وعلى الإطار النظري.

3. السؤال الثالث: ما هي أسباب الدخول في هذه الأنواع، وهنا وضعت قائمة بالأسباب الممكنة.
4. السؤال الرابع: هل تعتقد أن الأسباب التي تم تحديدها كفيلة بجعل الإدارة تفكر بنقل مستويات التعاون إلى مستويات أكبر؟ وتم وضع هذا السؤال لاختبار الفرضية الثالثة (هنالك حالياً ميل نحو تشكيل ما هو أكبر من التعاونيات البسيطة).

5. السؤال الخامس: هل هناك جهود وأبحاث واتصالات في اتجاه نقل هذه التعاونيات إلى مستويات أعلى؟

6. السؤال السادس: ما هي الدوافع وراء التفكير بنقل مستويات التعاون؟

7. السؤال السابع: ما هي الفوائد التي يجنيها الزبائن من إقامة أحلاف استراتيجية؟ لاختبار الفرضية الرابعة (الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني تؤدي إلى رفع مستوى الرضا لدى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها الشركة).

8. السؤال الثامن: ما هي الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إقامة الأحلاف الاستراتيجية؟ لاختبار الفرضية الخامسة (الأحلاف الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة الربحية للشركة وتحسين الأداء فيها) وسيتم استخدام النتائج التي يتم الحصول عليها من تحليل ما سبق لنفي أو إثبات الفرضية السادسة (هنالك إدراك من قبل المؤسسات المختلفة لأهمية الأحلاف الاستراتيجية وتأثيرها على النمو داخل قطاع الاتصالات الفلسطيني).

9. السؤال التاسع: هل تعتقد أن للعناصر البيئية والتنافسية تأثيراً على ظهور الأحلاف الاستراتيجية؟ وقد تم وضع هذا السؤال لاختبار الفرضية السابعة (الواقع البيئي والتنافسي يؤدي إلى ظهور مثل هذه التعاونيات)، ثم وضعت قائمة بالعوامل البيئية المختلفة.

4.6 صدق وثبات الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحثون بعرضها على مشرف الدراسة، وذلك للتحقق من صدقها وثباتها، فوافق المشرف على فقرات الاستبانة الشاملة لمجالات الدراسة، مع إجراء التغييرات في الصياغة اللغوية وحذف بعض فقرات الاستبانة والاستعاضة عنها بفقرات جديدة أكثر ملائمة للدراسة.

4.7 مصادر جمع المعلومات

اعتمد فريق البحث في حصوله على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة من خلال

مصدرين:

4.7.1 المصدر الرئيسي

قام فريق البحث بجمع المعلومات الرئيسية المتعلقة بانطباعات العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية من خلال الاستبانات التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بغرض الإجابة عنها ومن ثم إعادتها إلى فريق البحث.

4.7.2 المصدر الثانوي

قام الفريق بالحصول على معلومات الإطار النظري للدراسة عن طريق الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع البحث، وذلك من مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين، بالإضافة إلى الرجوع إلى شبكة الإنترنت والإطلاع على الصحف والمجلات المختلفة مثل: موقع دائرة الاستعلامات وجهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني بالإضافة إلى عدد من المقالات الأجنبية المنشورة على الشبكة.

4.8 أدوات التحليل الإحصائي

اعتمد فريق البحث على إيجاد النسب المئوية ومقاييس الدرجات في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، حيث تم توضيح هذه النسب ومدلولاتها في فصل عرض النتائج وتحليلها.

4.9 أدوات العرض

قام فريق البحث باستخدام بعض الأدوات والأساليب في عرض البيانات بعد تحليلها وتنظيمها ووضعها في قالب يخدم في فهم أبعاد هذا البحث، وهذه الأدوات هي:

✓ الجداول التوضيحية.

✓ المنحنيات والمدرجات التكرارية.

✓ الأشكال والرسوم التوضيحية.

يهدف فريق البحث من وراء تحليل الاستفتاء إلى التعرف على نتائج وتوصيات لفريق البحث القرآنية
 وبالتالي مع مراعاة أن فريق البحث قد قام باستخدام أسلوب الاستفتاء في الحصول على بيانات نظرية
 وذلك باستخدام الاستفتاء لتتمثل أفراد الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

لقد استمرى الإجابتي للموظفين في شركة الاتصالات:
 لا سيما في عدد العمل قد بلغ (7) ونسبة مئوية بلغت (28%) من أصل مجموع عدد الموظفين
 من عدد الكاردين (18) ونسبة مئوية (72%) من أصل مجموع عدد الموظفين كما هو موضح في
 الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	عدد	النسبة
عالي	7	28.00%
متوسط	18	72.00%
المجموع	25	100%

5.1 مقدمة

يهدف فريق البحث من وراء تحليل الاستبانة إلى الخروج بنتائج وتوصيات لنفي فرضيات الدراسة أو إثباتها مع مراعاة أن فريق البحث قد قام باستخدام أسلوب الاستبانة في الحصول على البيانات المطلوبة وقد تم تصميم الاستبانة لتشمل آراء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

5.2 تحليل استبانة الدراسة

5.2.1 توزيع الاستبانات واسترجاعها

قام الباحثون بتوزيع (40) استبانة على أفراد عينة الدراسة، والتي شملت العاملين والإداريين وتمثلت في: مدير عام ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين العاديين، حيث تم استرداد (26) استبانة، وبعد مراجعة وتدقيق الاستبانات المستردة وجد فريق البحث أن هناك (25) استبانة صالحة وملائمة لغايات التحليل الإحصائي، أي أنها مستوفية لكامل العناصر الأساسية للتحليل، وقد تم استثناء (1) استبانة وذلك بسبب النقص في الإجابة وعدم الوضوح والموضوعية.

5.2.2 وصف خصائص عينة الدراسة

أولاً: المستوى الوظيفي للموظفين في شركة الاتصالات:

نلاحظ أن عدد العمال قد بلغ (7) وبنسبة مئوية بلغت (28%) من أصل مجموع عدد الموظفين وبلغ عدد الإداريين (18) وبنسبة مئوية (72%) من أصل مجموع عدد الموظفين كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
28.00%	7	عامل
72.00%	18	إداري
100%	25	المجموع

ثالثاً: نوع الوظيفة الإدارية:

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة الإدارية حيث تم تقسيمها إلى (5) أنواع، فقد جاء النوع (مدير عام) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذا النوع (0) ثم يليه النوع (مشرف عام) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذا النوع (2) وبنسبة مئوية (8%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء (رئيس قسم) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذا النوع (8) وبنسبة مئوية (32%)، وفي المرتبة الرابعة (موظف عادي) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذا النوع (9) وبنسبة مئوية (36%)، وفي المرتبة الأخيرة (أخرى) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذا النوع (6) وبنسبة مئوية (24%).

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة الإدارية

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	0	0.00%
مشرف عام	2	8.00%
رئيس قسم	8	32%
موظف عادي	9	36%
أخرى	6	24%
المجموع	25	100%

5.2.3 تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

فرضية رقم (1): هنالك مقومات لوجود الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني. لاختبار هذه الفرضية قام فريق البحث بالسؤال عن مدى توفر مقومات وجود الأحلاف الاستراتيجية، وقد تكون هذا السؤال من (8) فقرات تمثل هذه المقومات، كما هو مبين في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): مدى توفر مقومات وجود الأتحاف الاستراتيجية

المقومات	مكتف	متوسط	ضعيف	لا يوجد	المجموع
القدرة على الاتصال والتنسيق	48%	52%	0%	0%	3.48
وجود القوانين والسياسات الإدارية التي تسمح بوجود نوع من التعاون	20%	60%	20%	0%	3
مرونة في الهيكليات التنظيمية اللازمة لاحتضان هذه الأتحاف	16%	48%	36%	0%	2.8
وجود التكنولوجيا الملائمة للعمل في إطار الحلف	24%	28%	48%	0%	2.76
توفر المصادر المادية والبشرية المتنوعة لدى كل الأطراف	28%	60%	12%	0%	3.16
وجود خبرات وتعاونات مسبقة	32%	44%	20%	4%	3.04
القدرة على اختيار الشريك المناسب	16%	40%	36%	8%	2.64
وجود سياسات استراتيجية متشابهة	16%	20%	60%	4%	2.48

وبما أن الدرجات المعطاة لقياس أهمية الفقرة ومدى تأثيرها تتراوح بين (1-4) في حدها الأعلى فقد اعتبرت الفقرة التي تأخذ مجموعاً أعلى من الوسط الحسابي لكافة المقومات (2.92) فقرة مهمة، في حين اعتبرت الفقرة التي مجموعها (2.92) فأقل فقرة غير مهمة نسبياً، وسيتم تحليل النتائج المتعلقة بكل فقرة على حدة، وقد أظهر الجدول رقم (4) فيما يتعلق بمدى توفر مقومات العمل في إطار الحلف أن معظم الإجابات تتركز بين متوسط ومكتف بنسب أعلى مما هي عليه في مستوى ضعيف ولا يوجد، حيث تبين من الفقرة الأولى (القدرة على الاتصال والتنسيق) أن مجموع الدرجات (3.48) أعلى من الوسط الحسابي لكافة المقومات، مما يدل على أهمية هذا العنصر ومدى توفره بالنسبة لكافة المقومات، وتنطبق هذه الدرجة من الأهمية على كل من الفقرات الثانية (وجود القوانين والسياسات الإدارية التي تسمح بوجود نوع من التعاون) والفقرة الخامسة (توفر المصادر والإمكانات البشرية والمادية لكل الأطراف)، والفقرة السادسة (وجود خبرات وتعاونات مسبقة)، ويظهر الجدول أن الفقرة الثامنة (وجود سياسات استراتيجية متشابهة) قد حصلت على أقل درجة من الأهمية، حيث بلغت (2.48) وذلك بسبب قلة خبرة العاملين في طبيعة السياسات المطبقة، ومن خلال النتائج السابقة للفقرات (1-8) تقبل هذه الفرضية ويعود ذلك إلى أن الوسط الحسابي لهذه الفقرات مجتمعة بلغ (2.29) وهو ما يعتبر مقبولاً لغايات هذه الدراسة.

فرضية رقم (2): هنالك أحلاف استراتيجية قائمة بين الشركات قد تشكلت داخل قطاع الاتصالات الفلسطيني.

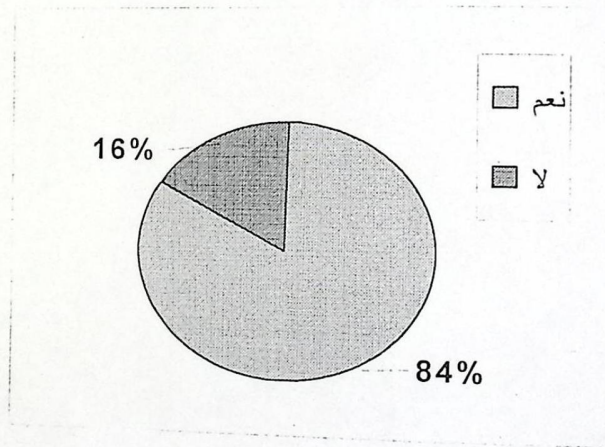
لاختبار هذه الفرضية قام فريق البحث بسؤال أفراد عينة الدراسة عن علمهم بوجود تعاون بين الشركة وغيرها من الشركات الأخرى، ويوضح الجدول رقم (4) النتائج المتعلقة بإجاباتهم.

جدول رقم (4): هل تعلم بوجود تعاون بين الشركة وغيرها من الشركات الأخرى

المجموع	لا	نعم
100%	16.00%	84.00%

وكما يُظهر الجدول رقم (4) فإن أغلبية الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال كانوا على علم بوجود

التعاون، وهذا يثبت الفرضية الثانية، أنظر الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1): نسبة العلم بوجود تعاون بين الشركة وغيرها من الشركات

ولتحديد مستوى الشراكة في هذه التعاونات، طرح فريق البحث سؤالاً لأفراد العينة الذين يعلمون بوجود تعاونات وكان هذا السؤال يدور حول مستويات الشراكة في هذه التعاونات، وكما يبين الجدول رقم (5) بأن التعاون على مستوى الشركة الأم والتعاون على مستوى السوق ككل، والتعاون على مستوى الشركات العالمية قد حققت نسباً متقاربة مع ملاحظة أن التعاون على مستوى الشركة الأم قد حقق أعلى نسبة مقارنة ببقية المستويات، وكما وضّح الشكل عدم وجود أي نوع من التعاون على مستوى الأقسام

عرض وتحليل النتائج

المشركة (التكميلي)، بينما حصلت الشراكة على مستوى السلع و الحصص المالية والمجموعات التنافسية وعلاقات التعاقد على نسب متقاربة إلى حد ما.

جدول رقم (5): مستويات الشراكة في التعاونات القائمة

النسبة ممن يعلمون	مستوى الشراكة
42.85%	على مستوى الشركة الأم
38.09%	على مستوى السوق ككل
0.00%	على مستوى الأقسام المشتركة (تكميلي)
23.80%	على مستوى الحصص المالية
33.33%	على مستوى الشركات العالمية
14.28%	على مستوى المجموعات التنافسية
19.04%	على مستوى السلع فقط
19.04%	علاقات تعاقد فقط

وعن تحديد الأنواع الموجودة من ضمن هذه المستويات من الشراكة قام فريق البحث بطرح سؤال

عن هذه الأنواع وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): أنواع الأحلاف الاستراتيجية

النوع	موجود	غير موجود	لا أعلم	المجموع
تسويق وترويج مشترك	71.42%	9.52%	19.04%	4.23
مبيعات وتوزيع	52.38%	38.09%	9.52%	3.28
إنتاج وتصميم وتصنيع	28.57%	19.04%	52.38%	1.76
تبادل تكنولوجي	42.85%	23.80%	33.33%	2.09
البحث والتطوير	33.33%	19.04%	47.61%	1.85
استئجار الخدمة	90.47%	4.76%	4.76%	4.14
مشتري-مزود	80.95%	4.76%	14.28%	3.52

والدرجات المعطاة لقياس أهمية الفقرة ومدى تأثيرها تتراوح بين (1-3) في حدها الأعلى فقد

اعتبرت الفقرة التي تأخذ مجموعاً أعلى من الوسط الحسابي لكافة الأنواع (2.98) فقرة مهمة، في حين

عرض وتحليل النتائج

اعتبرت الفقرة التي وسطها (2.98) فأقل فقرة غير مهمة نسبياً، وسيتم تحليل النتائج المتعلقة بكل فقرة على حدة.

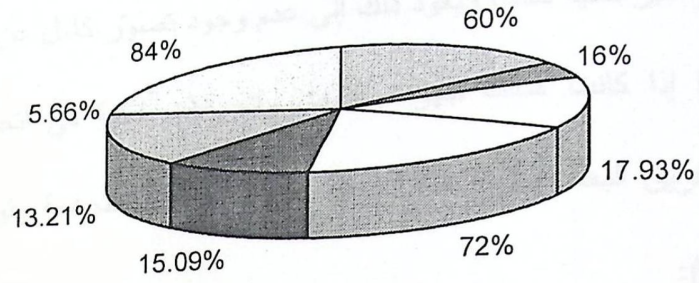
أظهر الجدول رقم (6) أن (التسويق والترويج المشترك) قد حصل على أعلى الدرجات، يليه (استئجار الخدمة)، مما يدل على أهمية هذين النوعين ووجودهما بشكل كبير داخل قطاع الاتصالات الفلسطيني، وأن (المبيعات والتوزيع) و (المشتري- المزود) حصلا على درجة أقل من الأهمية بالنسبة للعنصرين السابقين، بينما حصلت بقية الأنواع على درجات تتراوح من (1.76) وهو أقل العناصر أهمية (إنتاج وتصميم وتصنيع) إلى (2.09).

أما بالنسبة للأسباب التي تدفع الشركات للدخول في هذه الأنواع، فكانت النتائج على النحو التالي:
كان السبب الرئيس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هو التسريع في طرح المنتجات بنسبة تجاوزت (80%)، يليه الحفاظ على دور القيادة في السوق بنسبة (72%)، أما بالنسبة لعنصر الدخول إلى أسواق جديدة فكان له من الأهمية ما يقارب (60%) من آراء أفراد عينة الدراسة، وقد تراوحت النسب التي حصلت عليها الأسباب الأخرى ما بين (16%-55%)، مع العلم أن عنصر الحفاظ على استقرار السوق لم يحصل على أية أهمية كما هو موضح في الجدول رقم (7)، والشكل رقم (2):

جدول رقم (7): أسباب الدخول في الأحلاف الاستراتيجية

النسبة (ممن يعلمون)	الأسباب
60%	الدخول إلى أسواق جديدة
16%	المشاركة في تكاليف البحث والتطوير
48%	الحصول على أحدث تكنولوجيا
72%	الحفاظ على دور القيادة في السوق
40%	الحصول على ميزة تنافسية
56%	تقليل المخاطر المالية
0%	الحفاظ على استقرار السوق
84%	التسريع في طرح المنتجات

عرض وتحليل النتائج



- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| المشاركة في تكاليف البحث والتطوير | الدخول الى أسواق جديدة |
| الحفاظ على دور القيادة في السوق | الحصول على أحدث تكنولوجيا |
| تقليل المخاطر المالية | الحصول على ميزة تنافسية |
| التسريع في طرح المنتجات | الحفاظ على استقرار السوق |

الشكل رقم (2): أسباب الدخول في الأحلاف الاستراتيجية

فرضية رقم (3): هناك ميل في قطاع الاتصالات الفلسطيني نحو تشكيل ما هو أكبر من التعاونيات البسيطة ولمعرفة اتجاهات الإدارة العليا في نقل مستويات التعاون القائمة إلى مستويات أعلى، قام فريق البحث بطرح هذا السؤال على أفراد عينة الدراسة وهو هل تعتقد أن الأسباب التي تم تحديدها كفيلة بجعل الإدارة العليا تفكر في نقل مستويات التعاون القائمة إلى مستويات أعلى؟ وكانت الإجابات على النحو الموضح في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8): هل تعتقد أن الأسباب التي تم تحديدها كفيلة بجعل الإدارة العليا تفكر في نقل مستويات التعاون القائمة إلى مستويات أعلى؟

المجموع	لا أعلم	لا	نعم
100%	36%	16%	48%

إن (48%) من أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة يعتقدون بأن هذه الأسباب كافية لجعل الإدارة العليا تفكر بنقل هذه المستويات من التعاونيات البسيطة إلى مستويات أعلى، بينما يعتقد (16%) أن هذه

عرض وتحليل النتائج

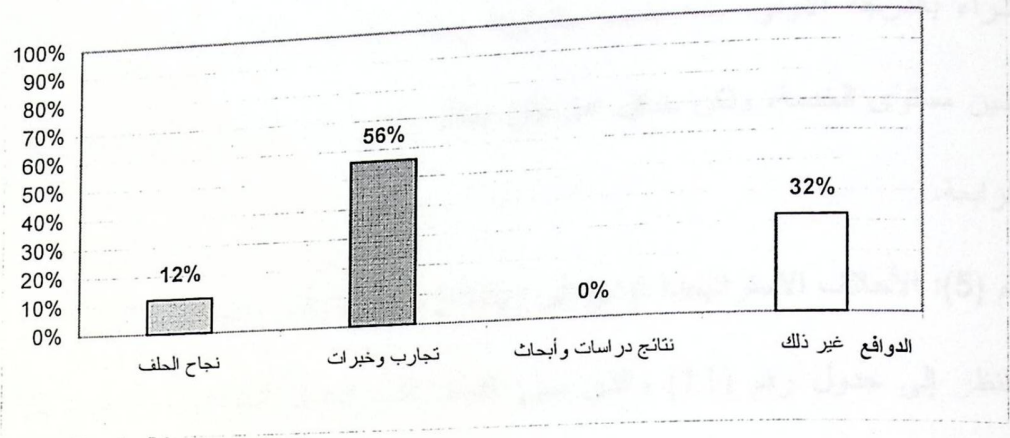
الأسباب ليست كافية لنقل مستوى الشراكة إلى مستوى أعلى، ولا يعلم (36%) من أفراد العينة إن كانت هذه الأسباب كافية أو غير كافية لذلك، ويعود ذلك إلى عدم وجود تصور كامل عن مستقبل هذه التعاونيات. ولمعرفة ما إذا كانت هناك جهود وأبحاث واتصالات فعلية في اتجاه نقل هذه التعاونيات إلى مستويات أعلى قام فريق البحث بطرح هذا السؤال على أفراد عينة الدراسة وتوصل إلى النتائج التالية بناءً على الجدول رقم (9):

جدول رقم (9): هل هناك جهود وأبحاث واتصالات فعلية في اتجاه نقل هذه التعاونيات إلى مستويات أعلى

المجموع	لا أعلم	لا	نعم
100%	64%	0%	36%

إن (36%) من أفراد عينة الدراسة لديهم معرفة بوجود مثل هذه الجهود والأبحاث والاتصالات بينما لم يكن لدى باقي أفراد العينة أي علم بوجودها، ولقد حدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم طبيعة هذه النشاطات بقيام شركة الاتصالات بشراء شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، والقيام بزيارات ودراسات مكثفة للشركات العالمية، بالإضافة إلى أن هناك دورات مشتركة بين شركة الاتصالات الفلسطينية والشركات العربية للموظفين والإداريين، والاتجاه إلى المستويات العالمية في تقديم الخدمة، وبما أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لم يكن لديهم أي علم بوجود مثل هذه النشاطات فإن ذلك يعني نفي الفرضية الثالثة.

ومن أجل تحديد الدوافع وراء التفكير بنقل مستويات التعاونيات من البسيطة إلى مستويات أعلى تم أخذ رأي أفراد عينة الدراسة في ذلك من خلال أربعة عناصر تتمثل في: نجاح الحلف، تجارب وخبرات نتائج دراسات وأبحاث، وغير ذلك من الدوافع التي قاموا بتحديدوها وهي: وجود الدوافع الثلاثة السابقة الذكر معاً، أو وجود الدافعين الأول والثاني، أو زيادة الدخل المالي والأرباح والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ويوضح الشكل رقم (3) هذه النسب:



الشكل رقم (3): دوافع التفكير في نقل مستويات التعاون

فرضية رقم (4): الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني تؤدي إلى رفع مستوى الرضا لدى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها الشركات الداخلة في الحلف.

لاختبار هذه الفرضية تم تحديد مجموعة من الفوائد التي يمكن للزبائن الحصول عليها وفقاً لمدى تمتد من كبيرة إلى قليلة، ولقياس أهمية الفقرة ومدى تأثيرها تتراوح الدرجات ما بين (1-3) في حدها الأعلى، وقد اعتبرت الفقرة التي تأخذ مجموعاً أعلى من الوسط الحسابي لكافة الفوائد (2.45) فقرة مهمة في حين اعتبرت الفقرة التي وسطها (2.45) فأقل فقرة غير مهمة نسبياً، وسيتم تحليل النتائج المتعلقة بكل فقرة على حدة.

وكانت النتائج التي خرج بها فريق البحث على النحو التالي:

جدول رقم (10): الفوائد التي يجنيها الزبون من الحلف الاستراتيجي

مجموع الدرجات	قليلة	متوسطة	كبيرة	الفائدة
2.56	4%	36%	60%	تقليل تكاليف الشراء
2.45	0%	56%	44%	زيادة جودة ونوعية السلع
2.36	8%	48%	44%	تحسين مستوى الخدمة
2.45	8%	40%	52%	الشعور بالرضا

عرض وتحليل النتائج

تبين من تحليل جدول رقم (10) أن الزبائن يحصلون على فوائد كبيرة كثيرة كان من أهمها تقليل تكاليف الشراء بالدرجة الأولى، يليه بنسب متساوية زيادة الجودة، والشعور بالرضى، وكانت أقل نسبة تتعلق بتحسين مستوى الخدمة، ولكن بشكل عام كان هناك رضى لدى الزبائن الشيء الذي يدل على صحة الفرضية الرابعة.

فرضية رقم (5): الأحلاف الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة الربحية للشركة وتحسين الأداء فيها.

بالنظر إلى جدول رقم (11) والذي يبين الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إقامة الأحلاف، وجد فريق البحث أن أكبر فائدة تحققها المؤسسة من خلال إقامة الأحلاف الاستراتيجية زيادة الربحية، بالإضافة إلى عدة فوائد تجنيها المؤسسة من إقامة هذه الأحلاف تتمثل حسب الأهمية على الترتيب التالي: تقليل معوقات التجارة، والحصول على التقنيات الحديثة، زيادة الحصة السوقية، والحصول على مصادر جديدة وأخيراً تعتبر فائدة الحصول على فرص استثمارية جديدة من أقل هذه الفوائد التي تحققها المؤسسة، حسب هذه الدراسة، وكل هذه الأمور السابق ذكرها تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وهذا يثبت صحة هذه الفرضية.

جدول رقم (11): الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إقامة الحلف الاستراتيجي

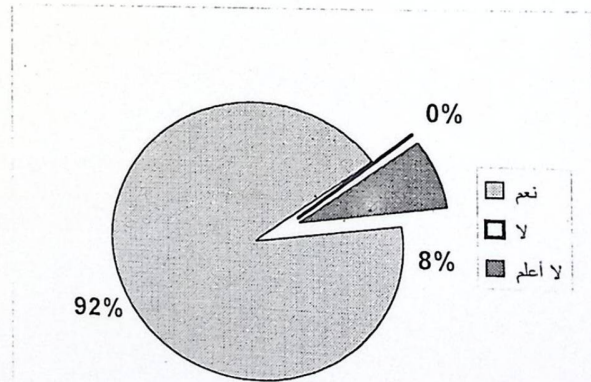
مجموع الدرجات	قليلة	متوسطة	كبيرة	الفائدة
2.68	0%	32%	68%	زيادة الربحية
2.36	4%	56%	40%	زيادة الحصة السوقية
2.32	12%	44%	44%	الحصول على مصادر جديدة
2.6	8%	24%	68%	تقليل معوقات التجارة
2.52	8%	32%	60%	الحصول على التقنيات الحديثة
2.28	4%	64%	32%	الحصول على فرص استثمارية جديدة

فرضية رقم (6): هنالك إدراك من قبل المؤسسات المختلفة لأهمية الأحلاف الاستراتيجية وتأثيرها على النمو داخل قطاع الاتصالات الفلسطيني.

نتيجة لما تم تحليله سابقاً من الفرضيات التي تم إثباتها، فرضية رقم (1): هنالك مقومات لوجود الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وفرضية رقم (2): هنالك أحلاف استراتيجية قائمة بين الشركات قد تشكلت داخل قطاع الاتصالات الفلسطيني، بالإضافة إلى فرضية رقم (5): الأحلاف الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة الربحية للشركاء وتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة، نستدل على ثبات صحة الفرضية رقم (6).

فرضية رقم (7): الواقع البيئي والتنافسي يؤدي إلى بروز مثل هذه التعاونيات.

لاختبار هذه الفرضية تم السؤال عن مدى تأثير العناصر البيئية على ظهور الأحلاف الاستراتيجية فاعتقد (92%) من أفراد عينة الدراسة أن لهذه العناصر تأثيراً على ظهور الأحلاف الاستراتيجية، بينما لم يكن لدى البقية منهم أي علم عن أثرها على ظهور الأحلاف، ويستدل من النسب الواردة فيه ثبات صحة الفرضية السابعة، أنظر الشكل رقم (4).



الشكل رقم (4): هل تعتقد أن للعناصر البيئية تأثيراً على ظهور الأحلاف الاستراتيجية

وبالنظر إلى الجدول رقم (12): يمكن إدراك أن أهم العوامل البيئية التي تؤثر على ظهور الأحلاف الاستراتيجية ضمن التسلسل هو العامل الاقتصادي ثم السياسي ثم تأثير المنافسين وأخيراً جاء

عرض وتحليل النتائج

العامل التكنولوجي، وحسب الوسط الحسابي لمجموع الدرجات (3.29) أن كل من العامل الأخلاقي والقانوني والاجتماعي ليس لهما تأثير ملحوظ.

جدول رقم (12): مدى تأثير العناصر البيئية والتنافسية على ظهور الأخطاف الاستراتيجية

العنصر البيئي	يؤثر بشدة	تأثير متوسط	تأثير بسيط	لا يؤثر	مجموع الدرجات
السياسي	65.21%	34.78%	0.00%	0.00%	3.6518
الاقتصادي	78.26%	13.04%	8.69%	0.00%	3.6954
الاجتماعي	30.43%	52.17%	17.39%	0.00%	3.1301
التكنولوجي	30.43%	65.21%	4.34%	0.00%	3.2603
الأخلاقي	30.43%	34.78%	30.43%	4.34%	2.9126
القانوني	26.08%	52.17%	21.73%	0.00%	3.0429
المنافسون	73.91%	8.69%	0.00%	17.39%	3.391

الاستنتاجات والتوصيات

من أجل أن يعرفه ودراسة الاستراتيجيات المتأولة لشركات الاتصالات مع جده، فإن ذلك
على معرفة الشركات والمهنيين والمهنيين بالتفصيل لقرارات الاستراتيجية والإشرافية إنفاقها من
المعنى المعنى الاستراتيجية والتي تشمل في وضع الأمر الطبيعة للشركات والأهداف لقرارات
في وضع الأمر الطبيعي خلال هذه الفترة في ذلك بمرور الوقت على نطاق الاتصالات الطبيعي

الفصل السادس

في هذه الفترة من قطاع الاتصالات الطبيعي والتي تشمل في شركة الاتصالات الطبيعية

الاستنتاجات والتوصيات

من أجل أن يعرفه ودراسة الاستراتيجيات المتأولة لشركات الاتصالات مع جده، فإن ذلك
على معرفة الشركات والمهنيين والمهنيين بالتفصيل لقرارات الاستراتيجية والإشرافية إنفاقها من
المعنى المعنى الاستراتيجية والتي تشمل في وضع الأمر الطبيعة للشركات والأهداف لقرارات
في وضع الأمر الطبيعي خلال هذه الفترة في ذلك بمرور الوقت على نطاق الاتصالات الطبيعي

(Technology Associates)

من أجل أن يعرفه ودراسة الاستراتيجيات المتأولة لشركات الاتصالات مع جده، فإن ذلك
على معرفة الشركات والمهنيين والمهنيين بالتفصيل لقرارات الاستراتيجية والإشرافية إنفاقها من
المعنى المعنى الاستراتيجية والتي تشمل في وضع الأمر الطبيعة للشركات والأهداف لقرارات
في وضع الأمر الطبيعي خلال هذه الفترة في ذلك بمرور الوقت على نطاق الاتصالات الطبيعي

6.1 الاستنتاجات

على اعتبار أن معرفة ودراسة الاستراتيجيات التعاونية لشركات الاتصالات مهم جداً، فإن ذلك يستوجب على مدراء الشركات والمهتمين والمعنيين باتخاذ القرارات الاستراتيجية والاستثمارية إدراكها من أجل استخلاص المضامين الاستراتيجية والتي تساهم في وضع الأطر السليمة للسياسات والأهداف المراد تنفيذها في قطاع الاتصالات الفلسطيني، ولقد تبين من خلال نتائج هذه الدراسة أن هنالك عوامل قوية جداً ومختلفة تناولتها الدراسة لها تأثير على قرار إقامة الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني ومن أهم النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة:

1. لقد بينت هذه الدراسة بأن قطاع الاتصالات الفلسطيني والذي يتمثل في شركة الاتصالات الفلسطينية يمتلك الكثير من المقومات بدرجات متفاوتة والتي تؤهله لإنشاء أحلاف استراتيجية.

2. يعتبر عامل القدرة على الاتصال والتنسيق، كما عبر عن ذلك العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية، من أهم العوامل التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند قرارها بعمل حلف استراتيجي مع عدم إهمال العوامل الأخرى التي لا تقل أهمية عنه، وقد وضحت هذه الدراسة أن أهمية السياسات الاستراتيجية المتشابهة مع سياسات الشركات الأخرى لم تكن واضحة لدى العاملين في شركة الاتصالات، وهذا يعد مؤشراً واضحاً على أن هذا العامل لم يحظى باهتمامهم، مع العلم بأن هذا العامل يعتبر من العوامل الرئيسية في تحديد نجاح أو فشل الحلف كما ورد في الدراسة التي قامت بها شركة (Technology Associates & Alliances).

3. بينت الدراسة أن شركة الاتصالات وموظفيها لديهم إدراك لأهمية الأحلاف الاستراتيجية، ويستدل على ذلك من خلال وجود بعض الأنواع من التعاونيات القائمة وعلى مستويات مختلفة بين الشركة وغيرها.

4. بينت الدراسة أن أكثر أنواع الأحلاف الاستراتيجية شيوعاً هو الحلف الاستراتيجي في مجال التسويق والترويج، مع وجود قصور في الاهتمام بالأنواع الأخرى خصوصاً التبادل التكنولوجي والبحث والتطوير، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن هذا النوع من الأحلاف يعمل على تحقيق هدف التحالف الرئيس وهو زيادة الربحية بشكل أسرع من بقية الأنواع الأخرى.
5. من أهم الفوائد التي يجنيها الزبائن من إقامة الأحلاف الاستراتيجية هي تقليل تكاليف الشراء، وفعلياً تعتبر هذه الفائدة من أهم الفوائد التي يركز عليها الزبائن مقارنة مع الفوائد الأخرى التي يمكن أن يجنيها حسب ما بينته الدراسة، كما وبينت الدراسة أن الفائدة التي حصلت على أقل نسبة من الأهمية هي تحسين مستوى الخدمة، ويستدل من ذلك أن رضا الزبائن مرتبط بتقليل التكاليف بشكل أكبر من ارتباطه بتحسين مستوى الخدمة.
6. بينت الدراسة أن معظم العاملين في الشركة يدركون تأثير العناصر البيئية والتنافسية على أداء الشركة التي تعمل ضمن الحلف الاستراتيجي، حيث وضحت هذه الدراسة بأن أكثر العوامل تأثيراً على أداء الأحلاف الاستراتيجية كان العامل الاقتصادي، ويعود السبب في ذلك لأن الشركات الداخلة في التحالف تسعى إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية بدرجة أولى، لذلك فإنها تتأثر بشكل أكبر بالعوامل الاقتصادية، مع عدم إهمال العوامل الأخرى.
7. يعتبر عامل المنافسين من أكثر العوامل تأثيراً على أداء الأحلاف الاستراتيجية كما ثبت من التجارب والدراسات السابقة، ولكن العاملين الاقتصادي والسياسي كان لهم الدور الأكبر وذلك نتيجة غياب هذا العامل في قطاع الاتصالات الفلسطيني، حيث أن شركة الاتصالات الفلسطينية هي الشركة الوحيدة في هذا القطاع، مع عدم إهمال تأثير الشركات في القطاع الإسرائيلي.

8. بينت هذه الدراسة أن أداء الأتحاف الاستراتيجية يجب ألا يتعارض مع القيود والقوانين والإجراءات المفروضة والالتزام بالنواحي الأخلاقية في أدائها، ولو كان هناك في بعض الأحيان تغييب لهذه الجوانب وعدم التزام بها.
9. إن من أهم الأسباب التي خرجت بها الدراسة للدخول في الأتحاف الاستراتيجية هو التسريع في طرح المنتجات، وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن من أكثر مستويات الشراكة القائمة هو على مستوى الشركة الأم، ولكن هذا المستوى من الشراكة لا يتلائم مع هدف التسريع في طرح المنتجات، والذي يتطلب مستوى أعلى من الشراكة مثل الشراكة على مستوى الشركات العالمية، وذلك حسب الدراسة التي قام بها (Coopers And Lybarnd).
10. أظهرت الدراسة أن موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية يعتقدون بأن هناك أسباباً مقنعة تعتبر كفيلاً بجعل الإدارة العليا تفكر في تطوير مستوى التعاونيات الاستراتيجية، ولكن لم يكن هنالك معرفة من قبل الموظفين عن وجود أبحاث واتصالات فعلية في هذا الاتجاه، ويستدل من ذلك على عدم إطلاع الموظفين على السياسات العامة للشركة فيما يتعلق بهذا الجانب، أو عدم نية الإدارة تطوير هذه المستويات والبقاء على المستويات الحالية.

6.2 التوصيات

- انطلاقاً من النتائج التي توصل إليها فريق البحث من خلال هذه الدراسة يوصي فريق البحث بمجموعة من التوصيات تتلخص فيما يلي:
1. العمل على الاهتمام بتحسين المقومات الموجودة لدى شركة الاتصالات، وخاصة القدرة على الاتصال والتنسيق، مما يعزز فرص تطوير هذه التعاونيات إلى أتحاف استراتيجية على مستويات أعلى وضمن كافة المجالات، كما يجب على شركة الاتصالات الفلسطينية أن تقوم بتفعيل تلك السياسات التي تتبعها

الاستنتاجات والتوصيات

فيما يتعلق بإقامة الأحلاف الاستراتيجية، وأن يكون لديها القدرة على اختيار الشريك المناسب الذي يمتلك الفلسفة والسياسات الإدارية نفسها، بالإضافة إلى العمل معاً على تقليل تكاليف الشراء على الزبائن لما لهذا العامل من أهمية لدى الزبائن .

2. يوصي فريق البحث بزيادة الاهتمام بالتبادل التكنولوجي والبحث والتطوير، وكذلك الاهتمام بالنواحي الاستراتيجية وليس فقط التسويقية في قرارات العمل ضمن الحلف الاستراتيجي، الأمر الذي يعمل على رفع مستوى كفاءة الشركة مما يعزز نقاط القوة لديها ويجعلها قادرة على المنافسة والبقاء في السوق.

3. يوصي فريق البحث الشركات القائمة في قطاع الاتصالات الفلسطيني بالعمل على رفع مستويات الشراكة إلى مستويات أعلى لتصل إلى مستوى الشركات العالمية مما يحقق لها مزيداً من المزايا لدخول أسواق جديدة والحصول على الميزة التنافسية، وذلك حسب الدراسة التي قام بها (Coopers And Lybarnd).

4. يوصي فريق البحث بالعمل على التحسين المستمر لأداء الشركات الداخلة في أحلاف استراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وتقييم هذا الأداء للحصول التغذية الراجعة المستمرة الأمر الذي يعود بفوائد كبيرة على كل من المؤسسة وزبائنها والتي تتمثل في زيادة الربحية وزيادة الحصة السوقية بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمة ورفع مستوى الرضا لدى الزبائن عن أداء المؤسسة.

5. يوصي فريق البحث بضرورة معرفة تأثير العناصر البيئية والتنافسية على أداء الأحلاف الاستراتيجية والعمل على إيجاد الظروف الملائمة للتناغم مع التغير في هذه العناصر، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مواكبة التطور التكنولوجي، وتحليل أداء المنافسين ووضعهم في السوق، ومعرفة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مع ضرورة أخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار في إنجاز الشركة لأهدافها، و مراعاة الجانب القانوني والأخلاقي في أداء الشركات لأعمالها ضمن الحلف الاستراتيجي.

6. يوصي فريق البحث الشركات في قطاع الاتصالات الفلسطيني بضرورة الإطلاع على التجارب العالمية في مجال إقامة الأحلاف الاستراتيجية، والاهتمام بالأبحاث والدراسات المحلية التي تتناول هذا الموضوع.

7. يوصي فريق البحث وزارة الاتصالات الفلسطينية بالتنسيق مع الجامعات الفلسطينية بتوجيه مواضيع الأبحاث الجامعية والدراسات الميدانية نحو مجال استراتيجيات التطوير لقطاع الاتصالات الفلسطيني.

6.3 الأبحاث المستقبلية المقترحة

1. يعتقد فريق البحث بإمكانية وجود اختلاف في مدى أهمية كل عامل من العوامل اللازمة لإقامة الأحلاف الاستراتيجية وبالتالي يوصي فريق البحث بإجراء دراسة مستقلة لكل من هذه العوامل على حدة.

2. إمكانية إجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على جميع الفوائد التي يمكن أن تحققها إقامة الأحلاف الاستراتيجية لكل من الشركة والزبائن المشتركين في خدماتها، بالإضافة إلى التعرف على سلبيات هذه الأحلاف.

3. ضرورة إجراء دراسات مماثلة تشمل قطاعات أخرى من الاقتصاد الفلسطيني غير قطاع الاتصالات.

المراجع العربية

1. د. صبري، نضال رشيد، "خصائص النظام الاقتصادي الفلسطيني"، موقع دائرة استعلامات الفلسطينية، الإنترنت، 2003.
2. دائرة الإحصاء المركزي الفلسطيني، منشورات.
3. المجلة العربية للإدارة، كانون أول /ديسمبر 2003.
4. More and McGrath, "Strategic Alliances in Telecommunications Sector", Article.
5. Beard and Hartmann, "European & Asian Telecoms: their role in global sustainable development", Article.
6. Keating, Barry, "Economic dimensions of telecommunications Access", Article.
7. Coopers and Lybrand, 1997, "Strategic alliances", Coopers and Lybrand Barometer.
8. Hill, W.C. 1999, International Business. Competing in the Global Marketplace, Irwin Inc., Burr Ridge, IL, 413.
9. Lorange, P, Roos, J, 1991, "Why some strategic alliances succeed and others fail", Journal of Business Strategy, 3, 4, 36-8.

المراجع الأجنبية

1. Hitt, Ireland, Hoskisson, "Strategic Management of Competitiveness and Globalization", 2004.
2. Kauser, Shaw, "the influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances". Article.
3. Elmuti and Kathawala, "An overview of strategic alliances", Article.
4. More and McGrath, "Strategic Alliances in Telecommunication Sector", Article.
5. Beard and Hartmann, "European & Asian Telecoms, their role in global sustainable development", Article.
6. Keating, Barry, "Economic dimensions of telecommunications Access", Article.
7. Coopers and Lybrand, 1997, "*Strategic alliances*", Coopers and Lybrand Barometer.
8. Hill, W.C, 1999, International Business: Competing in the Global Marketplace, Irwin Inc., Burr Ridge, IL, 415.
9. Lorange, P, Roos, J, 1991, "Why some strategic alliances succeed and others fail", Journal of Business Strategy, 3, 4, 30-6.

المراجع الإلكترونية

1. Palestinian Telecommunication Company, <http://www.paltel.net>.
2. Quinn, J.B, 1995, "*On the edge of outing*", The Alliance Analyst, <http://www.allianceanalyst.com>, 3.
3. Technology Associates and Alliance, <http://www.vecltd.org>.
4. Kalmbach, C, Roussel, R., 1999, "*Dispelling the myths of alliances*", <http://www.2c.com.html>, 1-8.
5. Drucker, P, 1996, "*Nonprofit prophet*", The Alliance Analyst, <http://www.allianceanalyst.com>.
6. Ernst, D, Stern, M, 1996, "*Managing alliances - skills for the modern era*", The Alliance Analyst, <http://www.allianceanalyst.com>.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

أخي الكريم، أختي الكريمة:

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع الأحلاف الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الفلسطيني، وذلك لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات وإدارة الأعمال المعاصرة من جامعة بوليتكنك فلسطين ونكون شاكرين لكم لو تكرمتم بالإجابة الدقيقة عن أسئلة الاستبانة خدمة لهدف الدراسة. وسوف تعامل المعلومات والإجابات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثون:

همام محمد أبو عرقوب
فهد محمد بركات الدويك
موسى فؤاد البطران
نظم معلومات
إدارة أعمال معاصرة
نظم معلومات
جامعة بوليتكنك فلسطين - الخليل

المستوى الوظيفي:

إداري

عامل

نوع الوظيفة الإدارية:

رئيس قسم

موظف عادي

مدير عام

مشرف عام

أخرى

السؤال الرابع: هل تعتقد ان الأسباب التي حددتها في السؤال الثالث كفيلة بجعل الإدارة العليا تفكر في نقل مستويات التعاون القائمة الى مستويات أكبر؟

نعم لا لا أعلم

السؤال الخامس: هل هناك جهود وأبحاث واتصالات فعلية في اتجاه نقل هذه التعاونيات الى مستويات أعلى؟

نعم لا لا أعلم

إذا كانت الإجابة نعم، حدد طبيعة هذه النشاطات:

السؤال السادس: ما هي الدوافع لهذا التفكير برأيك؟

نجاح الحلف تجارب وخبرات نتائج دراسات وأبحاث

إذا كان الدافع غير ذلك، حدده:

السؤال السابع: ما هي الفوائد التي يجنيها الزبائن من إقامة أحلاف استراتيجية؟

قليلة	متوسطة	كبيرة	الفائدة
			تقليل تكاليف الشراء
			زيادة جودة ونوعية السلع
			تحسين مستوى الخدمة
			الشعور بالرضا

السؤال الثامن: ما هي الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إقامة أحلاف استراتيجية؟

قليلة	متوسطة	كبيرة	الفائدة
			زيادة الربحية
			زيادة الحصة السوقية
			الحصول على مصادر جديدة
			تقليل معوقات التجارة
			الحصول على التقنيات الحديثة
			الحصول على فرص استثمارية جديدة

السؤال التاسع: هل تعتقد ان للعناصر البيئية تأثيرا على ظهور الاحلاف الاستراتيجية؟

لا اعلم

لا

نعم

إذا كانت الإجابة نعم، فما مدى هذا لتأثير؟

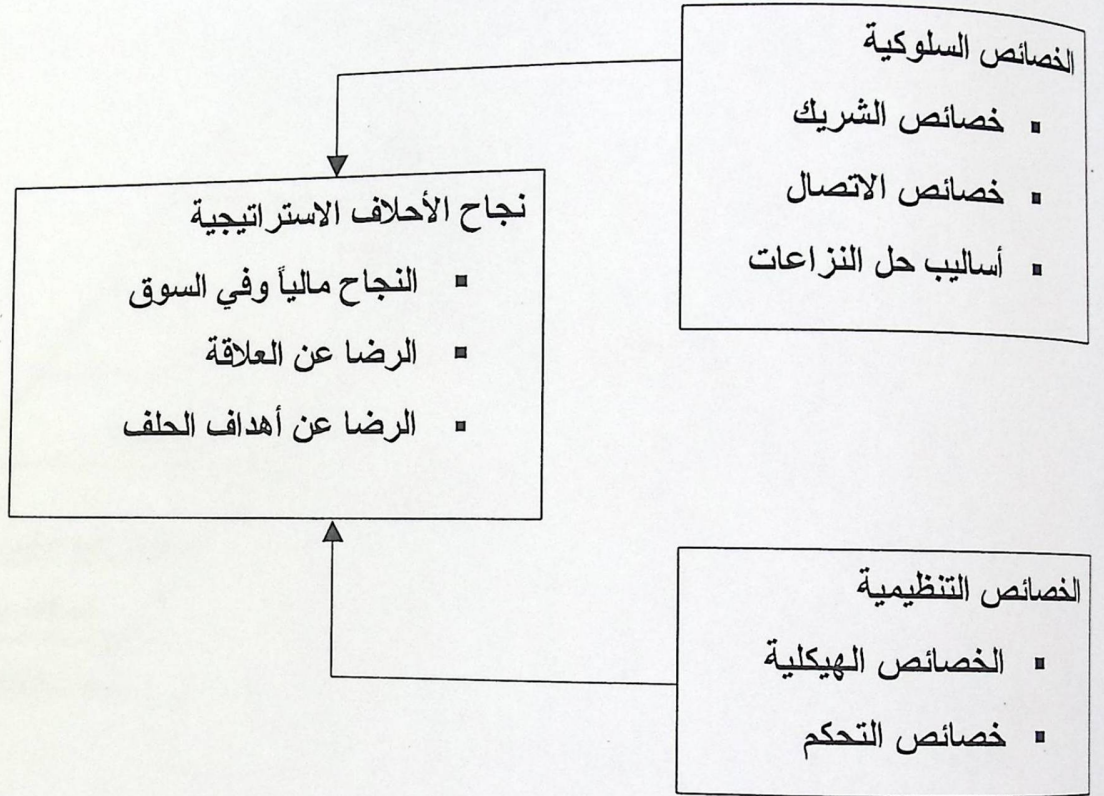
العنصر البيئي	يؤثر بشدة	تأثير متوسط	تأثير بسيط	لا يؤثر
السياسي				
الاقتصادي				
الاجتماعي				
التكنولوجي				
الأخلاقي				
القانوني				
المنافسون				

ولكم جزيل الشكر.

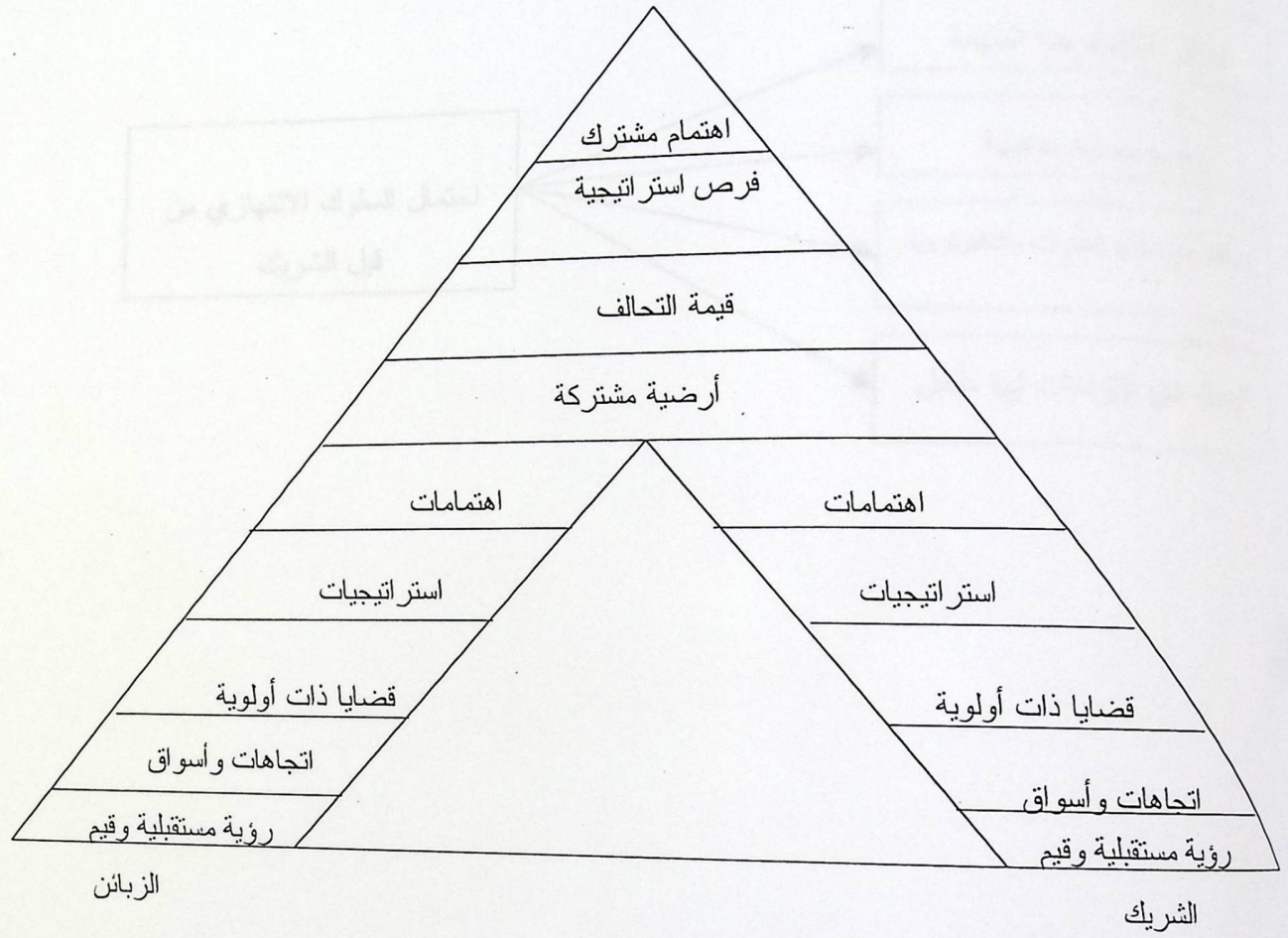
ملحق رقم (2)

ملحق الأشكال التوضيحية

الشكل (1): خصائص الأحلاف الاستراتيجية.



الشكل 2: المصدر (Alliance and Management International). عوامل نجاح الأحلاف الاستراتيجية، (1999) <http://www.amiltd.com>



الشكل (3): ظهور السلوك الانتهازي لدى الشريك

