

العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات استراتيجية إقليمية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات

جامعة الإمارات العربية المتحدة
دولة الإمارات العربية المتحدة

الملخص

يهدف البحث إلى تطبيق بعض الأطر النظرية الحديثة لاختبار مدى إمكانية مساهمتها في تفسير اتجاهات مدراء الأعمال في القطاع الصناعي بدولة الإمارات نحو تكوين تحالفات استراتيجية إقليمية. وقد طورت الدراسة نموذجاً علمياً يتضمن مجموعة من المتغيرات البيئية والتنظيمية المستمدة من تلك النظريات لفحص علاقاتها بالمتغير التابع. وقد دلت نتائج تحليل البيانات على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من حجم المؤسسة والإطار المؤسسي، وتكاليف التعاملات، والخبرة التحالفية السابقة من جهة، ومدى الرغبة في الدخول في مشاريع تحالفية مشتركة مع مؤسسات عربية وخليجية من جهة أخرى.

مصطلحات علمية

التحالفات الاستراتيجية، المشاريع المشتركة، الإطار المؤسسي، الموارد التنظيمية، تكاليف التعامل، التعلم التنظيمي.

and Hitt (1999) إلى التنبؤ بأن بيئة الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين ستكون معقدة وباعثة على التحدي الشرس فضلاً عن ثرائها بالفرص والتهديدات.

وقد تعددت الآراء والتصورات بشأن كيفية إعادة هيكلة المؤسسات، وتحديد المجالات التي ينبغي التركيز عليها

يشهد عالم الأعمال المعاصر سلسلة من التحولات الجذرية والتطورات المتسارعة أفرزتها مجموعة من العوامل البيئية مثل التقدم التكنولوجي، والعولمة والانفتاح التجاري، والتكتل بين الدول، واشتداد المنافسة على الأسواق والمستهلكين، وارتفاع الوعي التجاري والاستهلاكي لدى الأفراد، وتزايد الاهتمام بالقضايا البيئية، الأمر الذي دفع Ireland

تم تسلّم البحث في نوفمبر ١٩٩٩، وأجيز للنشر في نوفمبر ٢٠٠٠.

وفي استقصاء لآراء عدد من الخبراء أجراه Zahra and O' Neil (1998) حول الأهمية النسبية لمجموعة من القضايا الواجب التعامل معها في ظل المتغيرات البيئية الحالية وتوقعات المستقبل دلت النتائج على إجماع الخبراء على أهمية كل من اكتساب المعرفة، واختيار الحليف المناسب لتعظيم عملية التعلم التنظيمي، والتركيز على مصادر القدرات المتميزة والقيادة الاستراتيجية.

ويلاحظ من تلك الطروحات الفكرية، وغيرها من الكتابات والأبحاث العلمية (Yoshino and Rangan (1995) مثلاً إبرازها لأهمية العلاقات التعاونية، أو ما يسمى بالتحالفات الاستراتيجية كوسيلة لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، وإتاحة الفرصة أمامها لانتهاز الفرص السوقية، وإزالة آثار التهديدات المحيطة أو تقليلها.

وتأسيساً على ما تقدم، وبالتطبيق على المنظمات العربية يُتوقع من مدرء الأعمال التفكير الجذّي بقضية الشراكة بعامة والشراكة العربية بخاصة، والسعي نحو الإلمام بأصول التعاون، وإجادة فنون التحالفات بقدر إلمامهم بأجديات المنافسة، بل إن إتقان المنافسة، وتعظيم المنافع منها يحتاجان إلى إتقان التعاون والشراكة.

وإذا كانت الشركات العربية قد أبدت اهتماماً متزايداً بالدخول في تحالفات خارجية أجنبية لأغراض تنمية الخبرة الفنية، واستقدام التكنولوجيا المتقدمة، فإن تجارب الشراكة، والتحالفات العربية البينية لا تواكب الاتجاه العالمي، ولا ترقى إلى

لمجابهة تلك الأوضاع البيئية على نحو يضمن السلامة والاستمرار، بل والريادة وسط صراع تنافسي حادّ، فعلى سبيل المثال قدم Hitt, Keats, and De marie (1998) أطروحة تناولوا فيها مقومات نجاح منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين، وأشاروا على وجه الخصوص إلى أهمية بناء مرونة استراتيجية، وميزة تنافسية، وهذا يتطلب من بين أمور عدة وجودة قيادة استراتيجية، وبناء قدرات أساسية ديناميكية، والدخول في علاقات تعاونية، وشراكات مع منظمات أخرى.

أما (Harrigan and Newman (1990) فقد أقرّا أن التغيرات الاقتصادية المتسارعة، والتزايد المستمر في الاعتمادية المتبادلة بين اللاعبين الأساسيين في المجالات الصناعية المختلفة مثل الإلكترونيات، والاتصالات، والبرمجة الحاسوبية، وغيرها أظهرت الحاجة إلى ضرورة التركيز على جميع الخيارات الاستراتيجية المتاحة وأهمها التعاون؛ ولهذا فقد شرع كثير من الشركات في تبني استراتيجيات تنافسية، وتعاونية في آن واحد من خلال تأسيس شبكة من العلاقات التعاونية مع شركات أخرى. وهذا ما يؤكدته Goes and Park 1997 أيضاً عندما أشار إلى أن التغيرات في التنظيم الحكومي والمنافسة العالمية والتطور التكنولوجي قد خلقت ظروفاً صعبة لأي منظمة حتّى تنافس بمفردها بنجاح لذلك فإن الشراكة هي محك هذا النجاح.

وستحاول هذه الدراسة تسليط الأضواء الكاشفة على درجة الاستعداد الوجداني لمدراء الأعمال في دولة الإمارات لخصوص تجربة الشراكة العربية، وكذلك دراسة أهم العوامل المحددة لتلك الاتجاهات.

أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية نوردتها في النقاط الآتية:

- ١ - الوقوف على درجة استعداد مدراء الأعمال في القطاع الصناعي في دولة الإمارات للدخول في علاقات تحالف مع شركات إقليمية (خليجية أو عربية).
- ٢ - قياس العلاقة الارتباطية التي تبين اتجاه المدراء في القطاع الصناعي في دولة الإمارات نحو تكوين مشاريع مشتركة إقليمية، وبعض المتغيرات المفسرة لهذا الاتجاه، والمشتقة من النظريات الآتية:
- نظرية تكاليف التعاملات
Transacion Costs
- نظرية الإطار المؤسساتاتي
Institutional theory
- نظرية التعلم التنظيمي
Organizational Learning
- نظرية الموارد Resource- Based Theory

مستوى الطموح الذي يؤهلها لخوض معركة القرن الحادي والعشرين، ولا تحقق حلم التكامل والتعاون الاقتصادي العربي حيث أكد باحثون اقتصاديون أن العمل العربي الاقتصادي المشترك لم يقدم سوى منجزات هامشية، ومشاريع تكامل ضئيلة لا تتلاءم مع مستوى الاتفاقات بين الدول العربية، وخطط المؤسسات الاقتصادية العربية (الخليج الاقتصادي، ١٩٩٩م).

وإذا كان التحالف مع الشركات الأجنبية مطلوباً لأغراض عديدة، فإنني أعتقد بأن التحالف مع شركات إقليمية عربية لا يقل إلحاحاً لأغراض تتعلق بتفعيل التكامل الاقتصادي، ولتأسيس الدعائم الأساسية لعملية الارتقاء بدرجة النضوج الاقتصادي، ولتحقيق تطوير كمي ونوعي للقطاع الصناعي.

ولكن، وفي ظل هذه المعطيات يتبادر إلى الذهن أيضاً تساؤل يدور حول مدى تقبل مدراء الأعمال في دولة الإمارات خاصة لمسألة التحالف الاستراتيجي، ومسألة الشراكات التعاونية الإقليمية في وقت زالت فيه العوائق التجارية، وأصبحت فيه الشركات المحلية مهددة بالمنافسة الأجنبية خاصة إن الإجراءات والقوانين في دولة الإمارات تعتمد سياسة عدم حماية المنتج الوطني شريطة أن يأخذ فرصته المتساوية في المنافسة مع المنتج الأجنبي لتحفيزه على تحقيق الجودة، وتخفيض التكاليف، ومن ثمَّ الصمود والتحدى وسط ظروف اقتصادية خالية من القيود.

تشكيلة واسعة من الأنماط التعاونية المبنية على أسس ترتبط بالحصص والأسهم Equity، أو التعاقد Contracts مثل المشاريع المشتركة Joint ventures، والترخيص الصناعي Licensing، والامتياز التجاري Franchising، وبرامج الأبحاث والتطوير Co-research and Development، والمشاركة Cross Marketing، والتعاقد من الباطن Sourcing والتحاليف الإنتاجية Co-Production، والائتلاف الاستكشافي أو المالي Consortia. (Nooteboom and Noordehaven, 1997); (Hill and Jones, 1995).

ونظراً لأن هذه الدراسة ستركز بشكل أساسي على المشاريع المشتركة Joint ventures كأحد أشكال التحالف الاستراتيجية لقياس اتجاهات مؤسسات الأعمال نحوها لتعرف العوامل الكامنة وراء تلك الاتجاهات، فإن الجزء التالي سيناقش بعض الجوانب المفاهيمية للمشاريع المشتركة.

ففي مراجعة مسحية لأدبيات المشاريع المشتركة اتضح تعدد التعريفات التي قدمت لتحديد مفهوم هذا المصطلح أنكر منها تعريف Yan (1998) الذي ينص على أن المشاريع المشتركة هي كيانات تنظيمية مستقلة قانونياً واقتصادياً، يتم تأسيسها من قبل شركتين، أو أكثر من الشركات الأم بحيث يتم استثمار جماعي لرأس المال، والموارد بغرض تحقيق أهداف استراتيجية معينة.

٣ - تقديم توصيات حول سبل تحسين فرص الشراكات المحلية، والإقليمية، والتغلب على معوقاتها.

الإطار المفاهيمي والنظري

أولاً: مفهوم التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

يحظى موضوع التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين (Parakhe, 1993; Dodgson, 1996)، ويتجلى ذلك في تنوع المداخل النظرية، والأطر الفكرية التي طوعت لتحليل جوانبه المختلفة (Hagedoorn, 1993; Kent, 1991; Baum and Oliver, 1991)، كما يتجلى في الزيادة المتصاعدة لأعداد الشركات المتعاونة والمتحالفة في السنوات الأخيرة (Gomes and Gassers 1996).

ويمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية بوصفها اتفاقيات تعاونية بين مجموعة من الشركات قد تكون متنافسة (Hill and Jones 1995). أما Williamson فقد تعامل مع مفهوم التحالفات الاستراتيجية على أنها علاقات بينية تضم منطمتين أو أكثر تحافظ من خلالها الأطراف المعنية على استقلاليتها، ولكنها تعتمد على بعضها بعضاً بشكل غير هامشي.

وينضوي تحت مظلة التحالفات الاستراتيجية بحسب التعريفات السابقة

المنزلية، وتحدد الهدف من ذلك باحتلال المرتبة الأولى عالمياً في هذه السوق المستقبلية (بناء المنزل الرقمي للمستقبل).

ويعطي هذا التحالف لشركة Alcatel ثقلاً في سوق الزبائن في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنفذاً لتسويق منتجات لا تزال في طور الاختبار مثل «وييفون» الذي يسمح بالدخول السهل إلى شبكة الإنترنت بوساطة جهاز هاتف مزود بشاشة كبيرة.

ويمكن تصنيف المشاريع المشتركة من حيث بعدي هيكل الملكية، والانتماء القطري للشركاء (Yan (1998). فمن حيث هيكل الملكية تم تصنيف المشاريع المشتركة حسب نسبة المساهمة أو الحصة للشركة التي تبادر في تكوين المشروع، فإذا كان الشريك المبادر يمتلك حصة أكبر في رأس المال، فإن المشروع يسمى مشروعاً مشتركاً مملوك الغالبية، أما إذا كانت الحصة متساوية بين الشركتين، فإن المشروع يُعدّ مشروعاً مشتركاً مملوكاً بالتساوي. وفي حالة امتلاك الشريك المبادر لحصة أقل من حصة الشريك الآخر فإن المشروع يسمى مملوك الأقلية. أما من حيث الانتماء القطري للشركاء فقد تم تصنيف المشاريع المشتركة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- شريك محلي مع شريك محلي آخر.
- شريك محلي مع شريك دولي أو إقليمي.

وتتباين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات عند دخولها في مشاريع مشتركة لتشمل المشاركة في التكاليف الثابتة مثل التطوير في الإنتاج والتوزيع، وتقاسم المخاطر المنطوية على تطوير منتج جديد، أو دخول أسواق جديدة، وتسريع عملية الدخول في أسواق جديدة، وتعزيز القدرات الذاتية للشركاء، والحصول على منفذ للموارد المكملة، والاستفادة من المعرفة الفنية والتقنية والسوقية للشريك، وسهولة الحصول على مصادر تمويلية، وتفادي العراقيل الحكومية (Hills and Jones 1995; Nooteboom and Noorderhaven 1997).

كما أن الرغبة في تعزيز السمعة والتأثير في أسواق المال تُعدّ من الدوافع الاستراتيجية لتكوين مشاريع مشتركة حيث كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة إيجابية بين الإعلان عن الدخول في مشاريع مشتركة وربود فعل أسواق المال والأسهم حيث اتضح ارتفاع قيمة الأسهم للشركات المتحالفة استراتيجياً من خلال مشاريع مشتركة (Koh and Venkataraman 1991; Woolridge and Snow, 1990).

ومن الأمثلة الرائدة في تكوين تحالفات استراتيجية بصيغة المشاريع المشتركة - ذلك انتهازا لفرص استراتيجية - قيام كل من شركتي Alcatel (تجهيزات الاتصالات) و Thompson Multi Media (الإلكترونيات للجمهور) بإنشاء مشروع مشترك في مجال الاتصالات الهاتفية

التحالفية، والتعاونية، وكيفية تطويرها، واستنساخها، ومن ثم ترسيخها كواحدة من الممارسات المقبولة اجتماعيا في بيئة الأعمال (Baum and Pliverm, 1991). كما يفترض أن نجاح المنظمات واستمراريتها يعتمدان على مدى الانسجام والتناغم بين المنظمة وتوقعات البيئة التي تعمل فيها.

فقد عرف Scott and Meyer (1994) الإطار المؤسساتي بوصفه عملية تأثير التوقعات الاجتماعية والبيئية فيما يتعلق بالسلوك والفعل التنظيمي المناسب في هياكل المنظمات وسلوكياتها وممارساتها. كما عرّفه Yan (1998) على أنه المعايير والقيم الاجتماعية، والقوانين، والقواعد والأحكام، والنظم التي يجب أن يتقيد ويسترشد بها الأفراد، والمنظمات من أجل الحصول على الشرعية والقبول، والدعم؛ لذلك فإن نقابات العمال والأحزاب، والسياسة والمجالس البلدية، والاتحادات التجارية، والمؤسسات التنظيمية تعتبر مصادر للإطار المؤسساتي لما ترفده من أحكام وقوانين وأنظمة وتوجيهات. وكذلك فإن الأسواق سواء أكانت بورصات، أم أسواق عمالة، أم مؤسسات ائتمان، أم ضمان استثمار تعتبر مصادر مؤسسية لما تجسده من قواعد، وأنظمة، وأعراف رسمية، وغير رسمية لتنظيم سلوكيات المتعاملين فيها. وينسحب الأمر ذاته على العقود، والقيم الثقافية، والاعتقادات الاجتماعية، وضوابط السلوك الاجتماعي لما تنطوي عليه من قيود توجه التفكير والسلوك الإنساني. وتتميز الأطر

- شريك محلي مع شريك محلي آخر للعمل في دولة أخرى.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم التعامل مع الشراكة الدولية على أنها تشمل تلك التي تتم بين شريك محلي وآخر إقليمي (إنتماء ثقافي وسياسي متقارب). وسينصب تركيز هذه الدراسة على هذا النوع من الشراكات بغض النظر عن هيكل الملكية.

ثانياً: النموذج العلمي وفرضيات الدراسة

يستمد النموذج العلمي لهذه الدراسة مكوناته، وعلاقاته من مجموعة من النظريات الحديثة لتفسير اتجاه مؤسسات الأعمال نحو تكوين تحالفات استراتيجية مع شركاء إقليميين. وفيما يلي عرض لهذه النظريات مع التسلسل المنطقي لاشتقاق الفرضيات:

أ - نظرية الإطار المؤسساتي Institutional Theory

تمثل نظرية الإطار المؤسساتي (الإطار التنظيمي الكلي) إحدى التطورات البارزة في حقل العلوم الاجتماعية (Nabli and Nugent, 1989) والتي امتدت أدواتها التحليلية لمعالجة قضايا إدارية واستراتيجية كثيرة أهمها التحالفات وشبكات العلاقة بين المنظمات (Osborn and Hagedoorn, 1997). ويحاول المنظور المؤسساتي الإجابة عن مجموعة من التساؤلات ترتبط بأسباب بروز الممارسات

ارتباطاً إيجابياً بعدد محاولات التبني السابقة في الصناعة المعنية؛ لذلك فإنه يمكن القول بأن المؤسسات تعتبر مقيدة، وموجهة في تبنيها لاتجاه إداري أو تنظيمي معين لمواكبة ما هو شائع، أو مجاز، أو معمول به لدى أقطاب الإطار المؤسساتي الذي تعمل فيه.

ويرتبط بمفهوم الإطار المؤسساتي ما يسمى بالتماثل Isomorphism الذي يفترض أن المؤسسات التي تنتمي إلى المجموعة نفسها وتواجه الظروف والقيود والاتجاهات البيئية ذاتها ستميل إلى التشابه والتماثل في السلوكيات والخصائص (Dimaggio and powell, 1983) ويتجلى هذا التماثل في أشكال متعددة منها ما يسمى بالتماثل المبني على المحاكاة حيث يسعى مدراء الأعمال الذين يواجهون ظروفاً تتسم بعدم التأكد إلى محاكاة وتقليد الآخرين الذين اتبعوا نهجاً معيناً إزاء موقف تنظيمي معين مثل الدخول في تحالف استراتيجي أو مشروع مشترك مع شركة أخرى.

وقد استشهدت الدراسات الحديثة بمجموعة من الوقائع، والنتائج العلمية للتدليل على درجة التأثير المؤسساتي في سلوكيات المنظمات، وفي إحداث التماثل كالدراسة التي أجراها (Edelman, 1992)، والتي وجد فيها تأثير حركة الحقوق المدنية

المؤسساتية بمجموعة من الخصائص منها القدرة التقيدية أو الضبطية، وقدراتها على توجيه العلاقات بين الأفراد والمجموعات، وإمكانيتها التنبئية Nabli and Naget (1989).

ويقوم المنظور المؤسساتي على فرضية أن المنظمات تحاول أن تعتنق وتتبني هياكل وعمليات وممارسات لمسيرة البيئة المؤسساتية التي تعكس نظرة المجتمع إلى ما هو صحيح، ومقبول، وشرعي من السلوكيات والممارسات والأفعال (Daft, 1998) لذلك فإن المنظمات تتكيف مع بيئتها المؤسساتية من خلال إصدار إشارات تعكس اتفاقها، وانسجامها مع المتطلبات والتوقعات المنبعثة من نسق القيم والاتجاهات الاجتماعية، والقواعد الرسمية، والأعراف الاقتصادية السائدة.

ومن الأمثلة الجديرة بالتدبر في سياق الحديث عن تأثير الإطار المؤسساتي ما لاحظته (Roberts and Green wood 1997) من أن اتجاه المنظمات الرياضية نحو تبني هيكل تنظيمي معين على الرغم من وجود خيارات تنظيمية أفضل كان بسبب الحرص على الحصول على دعم من الحكومة والتي تشترط نمطاً معيناً من التنظيم. وفي دراسة أخرى لـ (Kogut and Parkinson 1994) أظهرت النتائج أن اتجاه الشركات نحو تبني النمط (M) في التصميم الهيكلي^(١) يرتبط

(١) نمط M يعني الهيكل المتعدد الأقسام أو القطاعات حيث توجد قطاعات إنتاجية متخصصة في الشركة مثل قطاع السيارات وقطاع الآثاث وقطاع الأدوات الكهربائية وما إلى ذلك وكل قطاع له وظائفه المساندة من تسويق وأبحاث وغيرها).

قد يسهل عملية تكوين التحالفات
(North, 1990).

٢ - مدى وجود أو مدى الوعي بوجود ممارسات مشابهة في الصناعة المعينة يستطيع أن يحاكيها الآخرون لتقليل حالة عدم التأكد من مدى نجاح مثل هذا النوع من المشاريع.
وهذا يقودنا إلى اشتقاق الفرضية الآتية:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين مدى الإدراك بوجود إطار مؤسساتي موات للمشاركة بصيغة المشاريع المشتركة على المستوى العربي واتجاه المدراء في القطاع الصناعي الإماراتي نحو الدخول في مثل هذه المشاريع.

ب - نظرية تكلفة التعاملات
Transactions Cost

يمكن تعريف تكلفة التعاملات بأنها التكلفة التي تترتب على قيام الأفراد بتبادل حقوق الملكية للأصول الاقتصادية، وكذلك تلك التي تترتب على عملية متابعة، وضمان احترام الآخرين للحقوق والتعهدات (Eggertsson, 1990). وتعود الجذور الأولى لنظرية تكلفة التعاملات إلى كتابات Coase (1937) عندما أثار قضية أسباب لجوء الشركات إلى التنظيم الداخلي لتعاملاتها على الرغم من إمكانية إجرائها من خلال تعاملات السوق.

في تبني كثير من المؤسسات لممارسات شئون أفراد تتيح فرص التظلم للموظفين، وكذلك الدراسة التي أجراها (Dacin 1997) حول تأثير القيم الوطنية في أفعال الشركات حيث وجد أن شركات النشر الناشئة في السويد تبنت اللغة الفنلندية في مطبوعاتها حتى في المناطق التي تسكنها جاليات سويدية؛ وذلك سعياً للحصول على الشرعية، حتى ولو كان ذلك على حساب الكفاءة الاقتصادية.

وعلى الصعيد المحلي يمكن الاستدلال على ممارسات الجودة في حكومتي أبوظبي، ودبي من خلال جائزة الشيخ خليفة للصناعة، وجائزة دبي للجودة حيث اتضح اتجاه الشركات إلى التركيز على الجودة في خطابها اليومي، وممارساتها العملية تماشياً مع ما هو سائد ومقبول ومتوقع في بيئتها المؤسساتية.

وبناء على ما سبق ذكره فإن تأثير الإطار المؤسساتي في اتجاهات المدراء نحو الدخول في تحالفات استراتيجية (مشاريع مشتركة) مع شركاء محليين أو إقليميين يكمن في الجانبين الآتيين:-

١ - مدى وجود قيم، واعتقادات، وقوانين، وقواعد تؤيد مثل هذا النوع من الشراكة، وتضع في حسابان المدير هذا الخيار الاستراتيجي؛ فالإطار المؤسساتي الذي يشجع، ويعزز الثقة بين الأطراف المتبادلة من خلال القواعد، والقوانين والضبط الاجتماعي لتنفيذ العقود والاتفاقات

- ١ - البحث عن المعلومات الخاصة بالأطراف التي يمكن التعامل معها من حيث الإمكانيات، والسلوكيات، والظروف وغيرها.
 - ٢ - المساومات، والمفاوضات لتعرف الموقف الحقيقي لأطراف التبادل.
 - ٣ - تصميم العقود وصياغتها، وتحديد بنودها.
 - ٤ - مراقبة أداء الشركاء وسلوكياتهم للتأكد من مدى التزامهم بشروط العقد.
 - ٥ - إلزام الشركاء قانونياً بالامتثال للعقد، والحصول على تعويضات عند الإخفاق في تنفيذ بنود العقد.
 - ٦ - توفير الحماية للحقوق ضد انتهاكات أطراف أخرى (كالحماية ضد القرصنة). وعلى العموم يمكن القول: إن المنهج التحليلي لنظرية تكلفة التعاملات يدور حول محورين أساسيين هما العقلانية المقيدة Bounded Rationality، والانتهازية Opportunism ويمكن تعريف العقلانية المقيدة بضعف القدرات الذهنية للفرد فيما يتعلق بجمع، ومعالجة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار يعظم المنفعة في تعامل معين (Williamson, 1981)، فكلما زادت درجة تعقد التعامل، زادت الفرص التي تؤدي فيها تلك القيود الذهنية المفروضة على متخذ القرار إلى فشل التعامل. وتتجلى العقلانية المقيدة^(١) في عدم قدرة متخذ القرار على اختيار، ووضع الشروط المناسبة التي وتقوم الفكرة الأساسية لتكاليف التعامل على أن التعامل مع الغير يترتب عليه تكاليف متنوعة تتمثل في تكاليف إنشاء العقد الأساسي وإعداده، وصياغته قبل الشروع في التعامل، وتكاليف مراقبة حسن تطبيق العقد أثناء التعامل. هذا لتمييزها من التكاليف الأخرى مثل التكاليف الإنتاجية (مصادر المدخلات من عمالة، ورأسمال، وآلات، وأرض)، الضرورية لإنتاج مخرجات معينة.
- وفي الإطار نفسه، وصف Williamson (1981) نوعين من تكاليف المعاملات أطلق عليها التكاليف القبلية، والتكاليف البعيدة، ويتكون النوع الأول من المحاولات التي تبذل لتحاشي فشل التعامل (سوف يتم التركيز على التحالف الاستراتيجي، أو المشروع المشترك كنمط من أنماط التعامل) الذي قد تسببه مجموعة من الظروف منها الانتهازية، أو خصوصية الأصول Asset Specificity كتكاليف التخطيط، وصياغة العقد، والتفاوض، ... أما النوع الثاني من التكاليف فيظهر كنتيجة للانتهازية والاستغلال والتطبيق من خلال قيام الطرف المتعرض للاستغلال بتكبد مجموعة من التكاليف مثل تكاليف المراقبة، والمتابعة لأداء الطرف الآخر، وتكاليف سوء التوافق، وتكاليف إصلاح الخلل، وتكاليف المقاضاة والمحاكمة، وتكاليف تعديل الهياكل التنظيمية، وغيرها.
- ولقد لخص Eggertsson (1990) الأنشطة المرتبطة بتبادل الحقوق بين طرفين، والتي تمهد الطريق لبروز تكلفة التعاملات وتساعد بالآتي:

(١) عدم القدرة على تكوين تصور شامل للأحداث، وإدراك النتائج، والعواقب، ومعالجة جميع المعلومات.

الذي يفرض الحاجة إلى إعادة المفاوضات والمساومات مستقبلاً. وكلما زادت درجة عدم التأكد، وحالات الغموض، وارتفعت حدة التعقد البيئي، زادت الحاجة إلى عقود مطولة، ومعقدة، الأمر الذي يدفع بتكاليف التعامل إلى التصاعد (Daft, 1998).

أما الانتهازية Opportunism فهي تحدث عندما يتهرب الشريك من الالتزام، أو يتهاون في الالتزام بشروط العقد، ويحاول جني المكاسب على حساب الشريك الآخر، ويستغل الثغرات الموجودة في العقد لتغليب مصلحته الذاتية، وتحقيق السيطرة على سير العمليات، والتوجهات في ظل ظروف وملابسات تجعل من الصعب متابعة أدائه، ومراقبة التزامه الدقيق بالتعهدات.

وقد اعترف كثير من الباحثين في مجال العلاقات التعاونية بين الشركات بوجود سلوك الانتهازية حيث جادل Nooteloom and Noorderhaven (1997) بأنه على الرغم من رغبة الشركاء في خلق قيمة، وتحقيق فوائد جماعية من وراء العمل المشترك إلا أن الأمر ينطوي على مخاطر ترتبط بالنزعة الاستغلالية والاتجاه نحو التقصير في تقديم الأداء المناسب على نحو يتماشى مع النوايا، والتوقعات التي بنيت عليها العلاقة.

وهذا الأمر يخلق مفارقة عبثية في آلية عمل المشاريع المشتركة أطلق عليها أحد الباحثين تسمية «الأزمة التعاونية في المشاريع المشتركة» (Zeng, 1999) حيث أشار إلى أن هناك عمليتين متزامنتين تدور

تحقق أقصى مصلحة له عند الدخول في تعامل معين مع طرف آخر. فبالطبيق على المشاريع المشتركة (كنوع من أنواع التعامل المعقد) حدد Ring and Vande Ven (1992) ضرورة أن تشمل عقود الشراكة طبيعة العلاقة بين الشركاء من حيث أربعة جوانب مهمة هي: مستوى المخاطر المقبولة وطبيعتها، وتوزيع العوائد والمردود، ومساهمة كل طرف من حيث الأصول المادية وغير المادية، والإجراءات والنظم لتوزيع المسؤوليات والسلطات والسيطرة.

ونظراً لوجود العقلانية المقيدة لدى الأطراف فإن التعامل مع هذه المجالات الأربعة سيخلق وضعاً يتسم بعدم التأكد، وسيؤدي في نهاية المطاف إلى ارتفاع تكلفة التعامل المتمثلة في المفاوضات المضنية والشاقة لتصميم شروط العقد، وكذلك فإن عدم القدرة على توقع بعض الأحداث المستقبلية سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة إعادة المفاوضات مستقبلاً لاستيعاب المتغيرات الجديدة وسيصرف الجهود الحقيقية للقائمين على المشروع المشترك قبالة قضايا هيكلية، وتعاقدية بدلا من توجيهها إلى التطوير الاستراتيجي، والارتقاء بمستوى الأداء.

ولعل أبلغ ما تم التعبير عنه في هذا السياق الجدل الذي قدمه Pearce (1997) عندما افترض أن الاتفاقات التعاقدية بين الشركاء تعتبر عقوداً غير كاملة، لأن هناك العديد من القضايا التي لا يتم التطرق إليها قطعاً لمحدودية القدرة على التنبؤ والإدراك المسبق، أو يتم التطرق إليها جزئياً، الأمر

الطرف الآخر، فإن العائد، والمردود سيكون في صالح ذلك الطرف نظراً لقدراته على توجيه القرارات الاستراتيجية للمشروع، ويتجسد هذا المعنى عندما تكون الشراكة بين طرفين متخصصين بشكل مختلف في مجال التكنولوجيا، والمعرفة الفنية التي يجيدانها مما يجعل عملية تقويم حجم مساهمة كل طرف، ومدى توجيه خبراته وإمكانياته الحقيقية للمشروع أمراً صعباً للغاية. فالتوزيع غير المتساوي للمعلومات، والخبرات بين أطراف الشراكة يقلص من القدرة على مراقبة الأداء وتقويمه، ويزيد من فرص الاستغلال والانتهازية والسيطرة.

أما فيما يتعلق بتباين النوايا، أو الدوافع الاستراتيجية للشركاء، فقد أثبتت الدراسات أن اختلاف الأهداف الاستراتيجية لأطراف الشراكة يؤدي إلى بروز نوع من الصراعات السياسية التي تعرقل عمل المشروع، وترفع من تكاليف التعامل (Alderfer and Smith, 1982).

الفرضية الثانية:

«توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة معنوية بين درجة الاعتقاد بوجود تكاليف تعامل قبلية وبعدية واتجاه المراء في القطاع الصناعي الإماراتي نحو الدخول في مشاريع مشتركة على المستوى العربي».

ج - نظرية التعلم التنظيمي Organizational Learning

يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية تعديل السلوك استجابة لخبرة،

أحداثهما في آن واحد داخل المشاريع المشتركة: الأولى عملية خلق القيمة التي من خلالها يقوم الشركاء بالتعاون لتحقيق أهداف معينة، والثانية عملية الاستيلاء التي يقوم الشركاء بالمنافسة لتقسيم الفوائد، والغنائم المرتقبة من المشروع. وتحدد عملية الاستيلاء حجم المكاسب والعوائد التي تجنيها الأطراف من العلاقة، وتوجد هناك آليتان لانتزاع المكاسب: المساومات حول تدفق العوائد الاقتصادية، وامتصاص الخبرات، والإمكانيات التقنية للشريك، وتطبيقها خارج نطاق المشروع المشترك.

فالشريك الذي يتمتع بقوة تساومية عالية قد يحقق مكاسب على حساب الشريك الآخر نظراً لظروف الاعتمادية الموجودة في العلاقة. أما آلية الامتصاص فإنها تتضمن خطر الاستفادة من التسرّبات في الخصوصيات المعرفية للشريك، وتطبيقها في مجالات خارج نطاق المشروع المشترك، ومنافسة الشريك في مجالات أخرى مما يفقد المنظمة ميزتها التنافسية (Day, 1995)، ويمهد الطريق أمام ظهور منافسين في المستقبل (Harrigan and Newman, 1990)، ويؤدي إلى سرعة انتهاء العلاقة وفشل المشروع.

وفي معرض تحليله لأبعاد التعاملات، أشار Williamson (1981) إلى أن الانتهازية في المشاريع المشتركة تظهر بشكل خاص في ظروف عدم تكافؤ المعلومات، وتباين النوايا الاستراتيجية للشركاء، فالنسبة إلى عدم تماثل المعلومات بين طرفي الشراكة فإنه عندما يكون لأحد الأطراف معلومات تفوق تلك التي يملكها

بفنون التحالف الاستراتيجي، والخبرة السابقة في هذا المجال في تكوين أطر ذهنية إيجابية، وفي تحفيز النزوع نحو الدخول في علاقات تعاونية مستقبلية نظراً لكونها تساعد على تخفيض تكلفة التعاملات، وتمكن الشركاء من تجنب مخاطر الشراكة. ففي سياق جدلها حول أهمية تعلم فنون التعاون وكيفية إظهار سلوك تعاوني أكد كل من Lei and Slocum (1992) ضرورة أن تتعلم الشركات كيفية استخدام التحالفات الاستراتيجية كوسيلة للحصول على فوائد تتعلق بالتقنيات، والمهارات، والمعارف من الشريك بينما تحمي في الوقت ذاته نفسها من مخاطر الاستغلال والتهميش.

وتتكون المعرفة بفنون التحالفات الاستراتيجية من العناصر الآتية: (Simonin, 1997).

١ - تعرّف الشركاء، واختيارهم، ويتضمن هذا العنصر القدرة على تحديد الشركاء الذين يمكن أن يساهموا في تقديم منافع للشركة، وفهم الدلالات الاستراتيجية المترتبة على اختيار شريك دون آخر، وتقويم نقاط ضعف، وقوة الشريك.

٢ - التفاوض حول بنود الشراكة وهيكلها وهذا يتطلب القدرة على تقويم الآثار القانونية والمالية والضرائبية للتعاقدات المختلفة وتحقيق الإقناع.

وموقف معين (Glynn et al, 1994). ويساعد المنظور التعليمي في توفير الإطار النظري لتوقع أثر الخبرات السابقة، والتعاملات المتكررة في مجال العلاقات التحالفية في اتجاه المدراء نحو تكوين علاقات شراكة مستقبلية كقضية استراتيجية مُهمّة، فقد أشارت الأدبيات في مجال تفسير القضايا الاستراتيجية التي تواجه المدير إلى أن التفسير الإيجابي، أو السلبي لقضية استراتيجية معينة له أكبر الأثر في تحديد نوعية التصرف الإداري، والفعل التنظيمي المستقبلي، وأن أحد العوامل المؤثرة في تحديد اتجاه التفسير (إيجابي أو سلبي) هو الخبرة السابقة المرتبطة بتلك القضية.

هذا الجدل يتفق مع الافتراضات التي تزخر بها أدبيات علم النفس الذهني التي تنص على أنه كلما زادت خبرة الأفراد في مجال ظاهرة معينة، كانت الهياكل الذهنية أكثر تكاملاً، واستعداداً للتغيير (Fiske and Taylor, 1991)؛ لذلك فقد أكد كثير من الباحثين أن الخبرات الناجحة السابقة تقود المدراء عادة إلى تكوين أطر، وقوالب ذهنية تخلق نظرة إيجابية إلى الأحداث المشابهة مستقبلاً. ففي إحدى الدراسات التي أجراها Martins and Kambil (1999) دلت النتائج على أن هناك علاقة إيجابية بين خبرة المدراء في التعامل مع تقنيات المعلومات، ومدى تقبلهم وتفسيرهم الإيجابي لتقنيات المعلومات الجديدة كقضية استراتيجية مهمة.

وبالتطبيق على الدخول في مشاريع مشتركة لا بد من الإشارة إلى دور المعرفة

النظر إلى تفسير الشراكات المستقبلية على نحو إيجابي.

الفرضية الثالثة:

«توجد علاقة إيجابية بين الخبرة الناجحة في مجال التحالفات الاستراتيجية واتجاه المدراء نحو تكوين مشاريع مشتركة على المستوى العربي والخليجي».

د - نظرية الموارد Resource Based Theory

تقوم نظرية الموارد على فرضيتين أساسيتين:

الأولى: تعتبر الشركات غير متجانسة من حيث مزيجها من الموارد.

والثانية: يصعب انتقال هذه الموارد بشكل محكم، وتام عبر الشركات (Barney, 1991)، وتأسيساً على ذلك فإن الموارد والإمكانات الفريدة التي تتمتع بها شركة معينة تساعد في تحقيق فوائد اقتصادية، الأمر الذي يفرضي إلى استدامة الميزة التنافسية.

وقد اتجهت أنظار الباحثين والممارسين إلى البحث عن ماهية هذه الموارد والإمكانات، وكيفية اكتشافها، وتطويرها، وذلك لتفسير أسباب نجاح المؤسسات أو فشلها، ولتعزيز الموقف التنافسي.

وتصنف الموارد إلى مجموعتين رئيسيتين؛ ملموسة، وغير ملموسة حيث تشمل الأولى الاحتياطات المالية، والمصانع، والمخزون من مواد الخام، بينما تضم الثانية السمعة والمعرفة التقنية

٣ - مراقبة العلاقة التعاونية وإدارتها، وتشمل القدرة على التوظيف الأمثل للأفراد، وحلّ الخلافات بين الشركاء، وبناء الثقة، والتدريب، وإعادة التفاوض، ونقل الموارد، وتنسيق العلاقة بين الشركات الأم، وغيرها.

٤ - إنهاء العلاقة التعاونية، ويتضمن معرفة التوقيت، والكيفية المناسبة لفسخ الشراكة، وإنهاء العلاقة التعاونية دون أن يترتب على ذلك خسائر استراتيجية.

وقد أثبتت الدراسة التي أجراها Simonin (1997) أن توافر مهارات العلاقة التعاونية سابقة الذكر يؤدي إلى تحقيق منافع عديدة من التعاون تعكسها المؤشرات المالية، والخبرات المعرفية.

وفي مسار مواز رأى Westney (1988) أنه كلما تراكمت لدى المنظمات خبرات ومعارف حول تخطيط التحالفات الاستراتيجية وإدارتها، زادت فرص كفاءة تلك المنظمات وفعاليتها في حسن توظيف التحالفات المستقبلية وتسخيرها لخدمة المصالح المنشودة، فالشركات التي لديها قاعدة عريضة من الخبرات التعاونية سيتحقق لها رصيد مناسب من المعرفة حول كيفية إدارة، ومراقبة، ومتابعة حسن سير التحالفات التي ترمع الدخول فيها (Inkpen, 1988)، وهذا بدوره يساهم بشكل كبير في تحقيق كفاءة تعاملية يصعب إنجازها عند تواضع الخبرة، ويدفع إلى

وقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تؤكد أهمية اكتساب وتعلم مصادر، ومعارف، وقدرات جديدة من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية. فقد ذكر Hamwl (1991) أنه بإمكان الشركات المتحالفة تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التعميم، والاستفادة من المعرفة الضمنية، والمهارات، والقدرات المتميزة التي يحظى بها الشريك. كما أشار Kogut (1988) إلى أن التعلم البيئي هو أحد الدوافع الاستراتيجية المهمة لتلك الشركات التي تدخل في علاقات تحالفية. وفي مسح شامل لأدبيات التحالفات الاستراتيجية لاحظ Chen (1999) أن هناك العديد من الدراسات التي تجادل، وتؤكد أن اكتساب الإمكانيات التكنولوجية وتسهيل عملية تطوير منتجات جديدة يمكن أن تكون من أبرز الدوافع لحمل المنظمات على الانخراط في تحالفات استراتيجية.

وفي سياق تحليله لمصادر الحصول على ميزة تنافسية عند الدخول في تحالفات استراتيجية، أشار كل من Dyer and Singh (1988) إلى أهمية كل من تبادل المعرفة الضمنية بين الشركاء، وكذلك أهمية ضم وتوحيد الموارد والإمكانيات التكميلية التي تتميز بأنها نادرة وفريدة من إنتاج سلع أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة. وأوردوا في هذا الإطار حالة الشراكة بين شركتي Coca Cola & Nestle في مجال توزيع المشروبات المعلبة الساخنة من خلال مكائن البيع كمثال للتدليل على أهمية ضم المصادر المكملية وتوحيدها من أجل

والمصادر البشرية، وكذلك القدرات التنظيمية على اتخاذ القرارات، والاتصالات، والقدرات الإدارية والعلاقات الخارجية (Grant, 1991).

وإذا كانت المصادر الملموسة بادية للعيان، فإن تقليدها وتبنيها من قبل الآخرين أمر سهل للغاية مثلما قامت شركة جنرال موتورز بتقليد شركة فورد في استخدام المرافق الصناعية ذات الكفاءة العالية في عملية التصنيع، إلا أن التميز الحقيقي يكمن في الموارد غير الملموسة التي يصعب تقليدها (Hill and Jones, 1995)، ويمكن اختزال الموارد غير الملموسة بالمعرفة، والمعرفة بدورها يمكن تقسيمها إلى قسمين: معلومات ومعرفة تخصصية: أما المعلومات فهي المعرفة المدونة التي يمكن انتقالها بسهولة بين الأطراف، وهذا على خلاف المعرفة التخصصية الدقيقة Know-how التي تعرف على أنها المعرفة الضمنية، أو الخفية التي يصعب توثيقها وتدوينها (Dyer and Singh, 1988) وفي إطار مماثل حدد Snow and Herbinick (1980) القدرة المميزة للمنظمات كشكل من أشكال الموارد بعدة وظائف أساسية هي «الإدارة العليا، والمالية، والتسويق والبيع، وبحوث التسويق، وأبحاث تطوير المنتج، والهندسة الأساسية والتطبيقية، والإنتاج والتوزيع، والشؤون القانونية والأفراد» وأن الخبرات المتميزة في هذه الوظائف تشكل معرفة تخصصية.

المساهمات، والموارد الواجب تقديمها من قبل الشريك الآخر (الإجنبي) تتضمن المعرفة التقنية (التكنولوجيا) والخبرة الإدارية، والدعم العالمي. ويرتبط بهذه المعاني في الإطار ذاته الجدل الذي قدمه Stuart (1998) حول أهمية (الهيئة) كمورد غير ملموس في إضفاء صفة خاصة للشركة تجذب الشركات الأخرى للدخول معها في علاقات تحالفية. وتتحقق الهيئة عندما تقوم شركة معينة بتحقيق اختراق تكنولوجي جديد في السوق، وقد أثبتت الدراسة التي أجراها Stuart (1998) على قطاع أشباه الموصلات أن الشركات المهيبة تصبح ذات جاذبية عالية للشركاء المحتملين نظراً لما تمثله تلك الهيئة من تعزيز لسمعة الشركات الراغبة في التحالف.

ونخلص مما تقدم إلى أن إحدى الفوائد الاستراتيجية للانخراط في مشاريع مشتركة تكمن في الفرصة للتعلم والاستفادة من موارد الشريك، والوصول إلى معرفته الفنية التخصصية المتميزة في مجال معين، والاستفادة من تلك الموارد لتحقيق ميزة تنافسية. ولكن تبقى هناك مجموعة من المشاكل والتحديات تجعل من مسألة الشراكة أمراً غير مستساغ، إذا ما تم النظر إليها من زاوية مدخل الموارد.

فقد أشار Inkpen (1998) إلى أنه على الرغم من الاعتراف بأن اكتساب، وتعلم معارف، وقدرات جديدة وضم الموارد المتميزة للشريك هي الدوافع الحقيقية لتكون تحالفات استراتيجية، إلا أن التعلم من خلال التحالف تكتنفه الصعوبات،

انتزاع فوائد اقتصادية. فشركة Nestle قدمت إلى التحالف علامتها التجارية (Nescafe، Nestle) وقدرتها في تطوير، وإنتاج منتجات شاي وقهوة بينما ساهمت Coca Cola في تقديم إمكانياتها التسويقية الهائلة، وشبكاتها الواسعة من مكائن البيع الأمر الذي خلق للتحالف ميزة فاقت تلك التي يتمتع بها المنافس الياباني (Century). وخلص الباحثان في نقاشهما التحليلي لهذه الحالة إلى أن أطراف التحالف دفعوا بإمكاناتهم المتميزة، وقاموا بتسخيرها لخدمة التحالف حيث أنتجت بعد ضمها وتوحيدها تأثيراً تعاونياً فاق القدرات المنفردة لكل شريك.

وفي طرح نظري آخر جادل Wille (1988) في أنه من الأسباب المسوغة لتكوين مشاريع مشتركة تلك المرتبطة بالموارد حيث إن المشاريع المشتركة تعتبر من الوسائل الفعالة لإشباع حاجتين أساسيتين لدى الشركاء هما:

١ - الحاجة إلى موارد متخصصة، أو قدرات للمنافسة بفاعلية مثل المعرفة التقنية، أو الفنية، أو المهارات والقدرات الإدارية والتسويقية.

٢ - إنتاج سلع، ومنتجات لا تنتمي إلى المجال الحالي الذي تعمل فيه الشركة، وتفتقر إلى القدرات التسويقية والتوزيعية.

أما Yan and Gray (1994) فقد لاحظا من خلال دراستهما للمشاريع المشتركة أن

المحتمل إيجابياً باتجاه المدراء في القطاع الصناعي نحو الدخول في مشاريع مشتركة إقليمية».

منهجية البحث

مجتمع البحث وعينته

تم إجراء الدراسة واختبار الفروض على القطاع الصناعي نظراً لما يمثله هذا القطاع من أهمية استراتيجية في التحول الاقتصادي لدولة الإمارات. فالصناعة تعتبر العمود الفقري للاقتصاد الوطني لأي دولة، ومهما تنوعت الأنشطة الأخرى في الاقتصاد، فإن ذلك يحقق له المتانة والصحة والقوة بدون نشاط صناعي متطور.

ويتكون مجتمع البحث من المؤسسات الصناعية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة في مختلف المجالات الصناعية مثل (البتروكيماويات، والبناء والتشييد، والصناعات المعدنية، والأغذية، والمعدات.....) والتي تخطط استراتيجياً للدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والمتغيرات الاقتصادية العالمية. وقد تم تحديد حجم العينة بـ (٢١٠) منظمة صناعية وهي تمثل ١٢٪ من المجتمع الصناعي العام، حيث تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات العينة بعد تقسيم القطاع الصناعي إلى مجموعات فرعية وفقاً لنوع النشاط وقد تم الاستعانة بتصنيف وزارة المالية والصناعة لمجالات

وتترصده الإحباطات، ومن التحديات التي تواجه عملية التعليم من التحالفات عدم وجود قيمة حقيقية للمعرفة، أو القدرات التي يتمتع بها الشريك، واتباع الشريك لسلوكيات وقائية لمنع تسرب أسرارهم ومقومات تميزه للشريك الآخر، وعمق ضمنية المعرفة ودقة تخصصها، وعدم وجود آليات لنقل المعرفة. أما Dyer and Singh (1998) فقد أشارا إلى مجموعة من العوامل التي تعوق عملية الدخول في شراكات مع الآخرين مثل ندرة الشركاء المتميزين (عدم وجود الشريك الذي يمتلك الموارد المكمل والمتميزة) وكذلك الصعوبة في النفاذ إلى مكامن المعرفة الضمنية والقدرات المتميزة للشريك، ومحدودية القدرة الاستيعابية للمعرفة.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن تضافر عوامل انعدام فرص الاستفادة من موارد الشريك، والاعتقاد بمحدودية الإمكانيات، والقدرات المتميزة، وبالتالي محدودية فرص التعلم النافع فضلاً عن ضعف عوامل الجذب، والهيبة لدى الشركات الإقليمية قد تدفع مؤسسات الأعمال الصناعية إلى النفور من الدخول في شراكات إقليمية نظراً للتواضع الصناعي والتقني الذي تعانيه الدول العربية، ولعدم نضوج فكرة أهمية تعزيز الموارد والإمكانات الداخلية كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية.

الفرضية الرابعة:

«يرتبط مدى وجود فرص لاكتساب موارد متميزة من الشريك العربي

النشاط في القطاع الصناعي حيث تم تصنيف المنشآت وفقاً للقطاعات الآتية:

الصناعات الكيماوية ومنتجاتها، والصناعات المعدنية، والأغذية والمشروبات، ومنتجات الخامات المعدنية غير التعدينية، والصناعات التحويلية الأخرى، وبعد حصر جميع المنشآت المسجلة ضمن كل قطاع تم اختيار مفردات العينة عشوائياً من خلال إعطاء رقم لكل منشأة مدرجة في الدليل الصناعي حيث تكون نسبة تمثيل كل قطاع ما يعادل ١٢٪ من الحجم الكلي للقطاع.

وقد جرى توزيع استمارة الاستقصاء على مفردات العينة باستخدام الزيارات الميدانية لبعض المؤسسات، والمراسلة البريدية لبعضها الآخر، ذلك بعد إجراء مكالمات هاتفية مع رؤساء ومدراء عموم هذه المؤسسات لشرح أهداف الدراسة واستخداماتها، وقد تم في النهاية تزويد جميع المسؤولين بعنوان المراسلة لإعادة الاستمارات بعد تعبئتها. وبعد مهلة انتظار ومتابعة دامت أسبوعين ثم استلام ما مجموعه (١٤٧) استمارة تمثل (٧٥٪) من حجم العينة الأصلية. وبعد التدقيق في الاستجابات الواردة تم استبعاد ثلاث استمارات لعدم توافقها مع التعليمات الخاصة بالتعبئة كما تم استبعاد (٢٩) استمارة أخرى نظراً لورود إجابات بالنفي عن السؤال الرئيسي في الاستمارة وهو «هل تفكر مؤسستكم جدياً في الدخول في مشاريع مشتركة مستقبلية مع مؤسسات أخرى كخيار استراتيجي لمواجهة تحديات

القرن الواحد والعشرين؟» حيث إن عدم التفكير في استراتيجية الشراكة لا يصب في مجرى أغراض الدراسة الحالية، ولا يؤهل المؤسسة لأن تكون ضمن مجتمع البحث الخاص. وبذلك يبلغ حجم العينة المشاركة نحو (١٠٥) مفردة حيث بلغت المساهمة النسبية لكل قطاع في العينة حسب الآتي:

الصناعات الكيماوية ٢٣٪،
الصناعات المعدنية، ١٢٪ الأغذية
والمشروبات ٢١٪، منتجات الخامات
المعدنية غير التعدينية ١٣٪، الصناعات
التحويلية الأخرى ٣١٪.

– قياس المتغيرات

تم تحديد التعريف التشغيلي، وقياس المتغيرات على النحو الآتي:

أولاً: المتغير التابع

المتغير التابع في هذه الدراسة هو اتجاه مؤسسات الأعمال في القطاع الصناعي بدولة الإمارات نحو الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات أعمال أخرى (خليجية وعربية) مقارنة بمؤسسات أعمال أجنبية، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال توجيه سؤال مباشر إلى أفراد العينة بالصياغة الآتية: مقارنة بالشركاء الأجانب، ما مدى رغبتكم وتفضيلكم للدخول في مشاريع مشتركة مع منظمات أعمال إقليمية (خليجية وعربية) للوفاء باحتياجاتكم الاستراتيجية؟ وقد اشتمل المقياس على خمسة مستويات من التفضيل أعلاها

- «يساعد النظام المصرفي على التفكير جيداً في تكوين مشاريع مشتركة مع شركاء عرب».

- «تعتبر الشراكات العربية من الأعراف التجارية السائدة في قطاع الصناعة الذي أنتمي إليه».

٢ - تكاليف التعامل

يقصد بالتعامل الوارد في تسمية هذا المتغير الأنشطة الخاصة بالبحث عن الشريك وتصميم بنود العقد، والمفاوضات، ومتابعة أداء الشريك ومراقبته للتأكد من التزامه بالاتفاق. وقد تم قياس تصور المدراء بحجم تكاليف تعامل المشروع المشترك من خلال ست عبارات أساسية بدرجة ثبات بلغت = ٠,٧٩ وبمقياس استجابة يتكون من خمس درجات أعلاها موافق بشدة (٥ نقاط)، وأدناه غير موافق بشدة (نقطة واحدة). وبنود القياس هي:

- «يحتاج الدخول في مشاريع مشتركة عربية إلى موارد هائلة في مرحلة التخطيط والإعداد تتضمن جمع معلومات عن الشريك، وصياغة عقد الشراكة، وإجراء المفاوضات حول مساهمات الشركاء وعوائدهم».

- «تستلزم عملية متابعة حسن التزام الشريك العربي بالتعهدات، موارد كبيرة للتأكد من قيامه بتقديم أفضل ما لديه لصالح المشروع».

- «تعتبر عملية تطوير المنتجات والتكنولوجيا داخلياً (بشكل فردي)

خمس نقاط، تعبر عن مستوى عال جداً من التفصيل، وأدناها نقطة واحدة تعبر عن مستوى منخفض جداً من التفصيل».

ثانياً: المتغيرات المستقلة

تشتمل الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة رئيسية:

١ - الإطار المؤسسي

تم قياس التصور الذهني للمدراء بمدى وجود إطار مؤسسي موات للشراكات الإقليمية من خلال مقياس يحتوي على سبعة بنود بدرجة ثبات [ألفا] = ٠,٨١ وبمقياس استجابة يتكون من خمس درجات أعلاها موافق بشدة (٥ نقاط) وأدناها غير موافق بشدة (نقطة واحدة) وبنود القياس هي.

- «يشجع الخطاب الإعلامي المحلي على الدخول في شراكات إقليمية».

- «يتجه القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه مؤسستي إلى الدخول في مشاريع مشتركة من مؤسسات عربية وخليجية».

- «المشاريع المشتركة العربية أثبتت نجاحاً كبيراً».

- «تساعد التشريعات القانونية، والنظم التجارية الرسمية على ضمان نجاح المشاريع المشتركة واستمرارها».

- «يتفهم المستهلك أهمية دعم الصناعات، والمنتجات القائمة على شراكات عربية وخليجية».

لإجابات المستقصى منهم عن جميع عناصر المقياس، وليس على أساس مجموع قيم العناصر ذاتها.

٤ - ميزة الموارد

تم قياس متغير ميزة الموارد من خلال خمسة بنود رئيسية حققت درجة ثبات [الفا] = ٨٩. ويتألف مقياس الاستجابة من خمس درجات يمثل قطبه الأعلى (٥) موافق جداً والقطب الأخير (١) غير موافق جداً. وعناصر القياس هي كالتالي:

- تساهم المشاريع المشتركة مع مؤسسات إقليمية في الحصول على فرص لتعليم خبرات وإمكانيات فنية أو إدارية مهمة.
- تتوافر لدى المؤسسات الإقليمية الموارد المتميزة، والمكملة لمواردنا الأمر الذي سيضيف ميزة تنافسية على العمل المشترك.
- أعتقد أنه ليس من السهولة بمكان الوصول إلى مكامن المعرفة الفنية للشريك للاستفادة والتعلم منها.
- لا يوجد لدى المؤسسات العربية قدرات فنية عالية، وإمكانات إدارية متميزة تستدعي توجيه مواردنا للانخراط معها في مشاريع مشتركة أو لتحقيق نجاح تجاري أو اكتساب شهرة اقتصادية.
- لا توجد لدى المؤسسات العربية أية جاذبية تكنولوجية تضيف سمعة عالية على منتجاتنا.

أوفر من حيث التكلفة من الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات عربية أخرى».

- «تتطلب عملية التنسيق المستمر بين الشركاء، تكاليف وموارد كبير لحل الخلافات بين الشركات الأم».
- «تعتبر الاستغلالية والانتهازية من الأمور الواردة في أي شراكة عربية والتي قد تؤدي إلى تكاليف عالية».
- «من الصعب جداً الكشف عن النوايا الحقيقية للشريك عند دخوله في مشروع مشترك الأمر الذي ينطوي عليه تكاليف عالية للحيلولة دون تمكينه من استغلال الفرص وتوجيه أنشطته المشروع نحو أهدافه غير المعلنة».

٣ - الخبرة التحالفية السابقة

تم تبني وتطوير المقياس الذي استخدمه Simonin (1997) لقياس مستوى الخبرة التعاونية الناجحة وفقاً لعشرة أنماط وظيفية تعاونية وهي: الأبحاث المشتركة، والتطوير المشترك للمنتجات، والإنتاج المشترك، والتسويق المشترك، والترخيص الفني Licensing، والتعاقد من الباطن، والتوزيع المشترك، وخدمات ما بعد البيع، والمقايضة، والترخيص التجاري Franchising. وقد تم استخدام مقياس استجابات يتكون من خمس فئات أعلاها إلى حد كبير (٥ نقاط) وأدناها لا يوجد (نقطة واحدة) وقد تم قياس قيم المتغير على أساس حساب الوسط الحسابي

٥ - متغيرات ضابطة (Control Variables)

بالإضافة إلى المتغيرات الأساسية المذكورة آنفاً، تم تضمين الدراسة مجموعة من المتغيرات الضابطة التي قد تساهم في تفسير اتجاه مدراء الأعمال نحو المشاريع المشتركة الإقليمية. ومن هذه المتغيرات حجم المؤسسة الذي تم قياسه من خلال لوغاريتم المبيعات، وعمر الشركة (تاريخ إنشائها). وقد دلت الدراسات في مجال التحالفات الاستراتيجية على وجود علاقة مباشرة بين حجم المؤسسة والدخول في علاقات شراكة حيث إن المؤسسات الكبيرة أبدت قابلية أكثر لاستخدام الشراكات مقارنة بالمؤسسات الصغيرة (Hagedoorn and Schakenraad, 1994) وذلك نظراً لتوافر الإمكانيات المالية والمصادر البشرية واقتصاديات الحجم الكبير. أما متغير عمر

الشركة فقد لوحظ كثرة استخدامه في أبحاث الإدارة الاستراتيجية والتحالفات. (انظر مثلاً (Shane, 1992)) حيث إنه كلما زاد عمر الشركة كانت أكثر رغبة في توسيع الأعمال وتحقيق النمو والدخول في مجالات عمل جديدة.

نتائج الدراسة والمناقشة

يبين الجدول ١ النتائج الوصفية للدراسة من حيث إبراز الإحصائيات الخاصة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط للمتغيرات الأساسية. ويتضح من الأرقام الواردة أن اتجاه منظمات الأعمال في دولة الإمارات نحو الدخول في مشاريع مشتركة مع منظمات خليجية وعربية يعتبر أقل من المتوسط ($\bar{X}=2,31$). أما من حيث تقويم الإطار المؤسسي الذي تعمل فيه تلك

جدول ١

نتائج المتوسطات، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباطات

م	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	الإطار المؤسسي	٢,٥٩	٠,٩٢	٠,٩	٠,٢٣	٠,٣	٠,١١	٠,٣٧	٠,٣٢	٠,١١
٢	تكاليف التعامل	٣,٦٩	٠,٧٨	٠,١١	٠,٢٤	٠,٥	٠,١٢	٠,٣٢	٠,١٢	٠,١٢
٣	الخبرة التحالفية	١,٥٢	٠,٩٢	٠,٢٣	٠,١٩	٠,٢٢	٠,٢٣	٠,١٩	٠,٢٢	٠,٢٣
٤	ميزة الموارد	١,٩١	٠,٣٢	٠,١٠	٠,٠٧	٠,١١	٠,١٠	٠,١١	٠,١٠	٠,١١
٥	حجم المؤسسة	٢,١٣	١,٢٢	٠,٧	٠,١٨	٠,١٨	٠,١٨	٠,١٨	٠,١٨	٠,١٨
٦	عمر المؤسسة	٦	٤,٥	٠,١١	٠,١١	٠,١١	٠,١١	٠,١١	٠,١١	٠,١١
٧	الاتجاه نحو تكوين مشاريع مشتركة إقليمية	٢,٣١	١,٢٠	٠,١١	٠,١١	٠,١١	٠,١١	٠,١١	٠,١١	٠,١١

* P < . 05, ** P < . 01, *** P < . 001.

ويتضح من الأرقام الواردة في الجدول (٢) أن جميع معلمات النموذج المفترض معنوية بمستوى دلالة يتراوح بين ٥٪، ١٪ ما عدا متغيري عمر المؤسسة، وميزة الموارد الأمر الذي يؤكد صدق فرضيات الدراسة. كما يفيد مربع الارتباط (R^2) أن المتغيرات الواردة في النموذج تستطيع توقع وتفسير ما يعادل (٣٤٪) من التباين في الاتجاهات نحو الدخول في مشاريع مشتركة مع منظمات إقليمية. ولعل المتغيرات المستقلة المفترضة لها اليد الطولي، والأهمية القصوى في كشف ملاسبات المتغير التابع بمعزل عن المتغيرات الضابطة التي أدرجتها الدراسة في النموذج. ويلاحظ من الجدول ارتفاع المساهمة النسبية لكل من الإطار المؤسساتي ($B = ٠,٣٠$) وتكاليف التعامل ($B = ٠,٢٦$) في التأثير الوجداني والذهني لمتخذ القرار في المؤسسات المحلية.

وعلى العموم يمكن مناقشة نتائج الدراسة والتعليق عليها علمياً على النحو الآتي:

- ١ - تم إثبات صدق الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين الاعتقاد بوجود إطار مؤسساتي موات للعلاقات التعاونية الإقليمية، والنزوع الوجداني للمدراء في القطاع الصناعي بدولة الإمارات نحو اقتحام مجال المشاريع المشتركة مع منظمات خليجية وأخرى عربية. فكلما رصد المدير

المنظمات فيلاحظ أيضاً تدني التصور والاعتقاد بوجود بيئة مؤسساتية مواتية لإنشاء ذلك النوع من التحالف. كما يلاحظ أيضاً تدني خبرات منظمات الأعمال في مجال العلاقات التحالفية والأطر التعاونية ($\bar{X} = ١,٥٢$) وينسحب الأمر ذاته على مدى الاعتقاد بوجود موارد متميزة، أو مكمل لدى الشريك الإقليمي تساعد في تحقيق ميزة تنافسية ($\bar{X} = ١,٩١$)، وبالتدقيق على النتيجة الخاصة بمتغير تكاليف التعامل يتضح ارتفاع درجة الاعتقاد بأن الدخول في تعاملات تحالفية مع شركاء إقليميين ينطوي على مخاطر وتكاليف عالية ($\bar{X} = ٣,٦٩$).

أما فيما يتعلق بمعامل الارتباط، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية ذات مغزى إحصائي بين الاتجاه نحو تكوين مشاريع مشتركة إقليمية والعوامل محل الاختبار الأمر الذي يؤكد بصورة مبدئية أهمية تلك العوامل في تفسير خلفية النزوع الوجداني نحو المشاريع الإقليمية.

ولإجراء مزيد من الاختبارات الإحصائية الدقيقة للتثبت من مدى صحة فرضيات الدراسة، تم تعريض النموذج لاختبار تحليل الانحدار الطبقي Hierarchical Regression ويعرض الجدول رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي حيث يتضح أن التحليل الإحصائي قد مر بمرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى وتشمل المتغيرات الضابطة فقط، أما المرحلة الثانية فتشمل المتغيرات المستقلة والضابطة معاً.

ولعل ذلك أيضاً انعكاس للأجواء السياسية السائدة بين الدول العربية والتي أنهكتها عوامل عدم الثقة، وشاعت فيها عوالم عدم الاطمئنان، وعليه فقد تم إثبات صدق الفرضية الثانية.

٣ - أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الخبرات التحالفية السابقة، ومدى الاستعداد لخوض غمار تجربة الشراكة العربية، فالخبرات السابقة سواء كانت تعاقدية حصية أو في أي مجال من مجالات الوظائف التنظيمية قد ولدت الإحساس بأهمية الشراكة، والتعاون وأضافت رصيماً من القدرة على حسن إدارة التحالفات، والعلاقات التعاونية الأخرى الأمر الذي يزيد من الثقة في هذا المضمار. لذلك فإن نظرية التعلم التنظيمي قد ساهمت في إتاحة الأداة التحليلية والتنظيرية في تفسير جزء من سلوك النزوع نحو التحالفات الاستراتيجية الإقليمية. كما أن نتيجة الدراسة تصب في اتجاه مواز للدراسات السابقة التي أظهرت علاقة إيجابية بين توافر المعارف، والخبرات التحالفية، والقدرة على حسن استغلال التحالفات المستقبلية، وتكوين إطار ذهني إيجابي حول جدواها وإمكانية السيطرة عليها لصالح المنظمة (Westney (1988.

وجود مؤشرات في البيئة المحيطة تصب في مجال التعاون الإقليمي، كلما فسر المدير تلك العلاقات، والمؤشرات على أنها هي النمط السائد والمقبول، وعلى أنها تشجيع لطرق هذا الباب وكلما كان المدير أكثر استعداداً وجدانياً وذهنياً لتقبل هذا الأمر. ولعل هذه النتيجة تؤكد أهمية الإطار المؤسسي في تفسير كثير من الاتجاهات، والسلوكيات التنظيمية وتنسجم مع الدراسات السابقة التي أجريت في ميادين شتى (Daft (1998.

٢ - قدمت الدراسة دليلاً علمياً يتعلق بارتباط اتجاه المدراء نحو التعاون الإقليمي ومدى إدراكهم للمخاطر، والتكاليف المترتبة على هذا التعاون المشترك. فالعلاقة السلبية التي أظهرتها الدراسة تؤكد بأن مدراء الأعمال ينظرون إلى الشراكة الإقليمية على أنها نوع من المغامرة المحفوفة بالمجهول، وعدم اليقين، ويرون أن التعامل مع منظمات عربية أخرى أمر غير مسبوق العهد، الأمر الذي يتطلب الحذر والاستغراق في التفاصيل العقدية والمتابعة المكثفة وبخاصة إذا ما علمنا حرص كل دولة على حماية مكتسباتها التنافسية وخصوصيتها المعرفية من التسرب، فشركاء اليوم قد يكونون غرماء الغد.

ثابت لا يتحرك ويتباين مع الاختلاف بدرجة النزوع نحو الشراكات العربية لمآرب أخرى.

الدلالات العملية والعلمية لنتائج الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وما أفرزته من دلالات ومؤشرات يمكن تقديم التوصيات الآتية، ليسترشد بها في تعزيز الشراكات الإقليمية، وتقوية الموقف التنافسية للمنظمات العربية في ظل عالم متغير.

أولاً: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإطار المؤسساتي، ومدى الرغبة في خوض تجربة شراكة إقليمية. وهذا يعني ضرورة أن تعي الجهات المسؤولة في الحكومات العربية ضرورة تهيئة الرأي العام، وخلق أجواء مواتية للتعاون من خلال وسائل الإعلام،

٤ - لم تفصح نتائج الدراسة عن أي أهمية معنوية ذات مغزى إحصائي لمتغير ميزة الموارد. وهذا يمكن تفسيره من خلال مسلكين:

الأول: أن منظمات الأعمال في الإمارات قد لا يكون هدفها الأساسي من الشراكات العربية هو الحصول على المعرفة الفنية أو الخبرات المتميزة، وأنها يمكن أن تنظر إليها على أنها وسيلة للحصول على موارد مالية أو للدخول إلى الأسواق العربية بسهولة ويسر.

الثاني: إن عدم الإفصاح عن أي أهمية معنوية إحصائية يرتبط بالقراءة المتدنية للوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمتغير ميزة الموارد. فشعور غالبية المدراء المحليين بأن الشريك العربي يفتقر إلى الإمكانيات المتميزة، والمعرفة المتطورة تجعل من هذا العامل متغيراً شبه

جدول ٢

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

م	المتغير	بيتا Beta	R ²	التغير في R ²	الاحتمالية
المتغيرات الضابطة (الخطوة الأولى)					
١	حجم المؤسسة	*.١٩	.٠٩		P ≤ .٠٥
٢	عمر المؤسسة	.٠٩		.٣١	غير معنوية
المتغيرات المستقلة (الخطوة الثانية)					
٣	الإطار المؤسساتي	*.٣٠	.٣٢		P ≤ .٠١
٤	تكاليف التعامل	*.٢٦			P ≤ .٠١
٥	الخبرة التحالفية	*.٢٠			P ≤ .٠١
٦	ميزة المورد	.١١			غير معنوية

* القيم معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

$\bar{R}^2 = .٣٢$ الكلية

إيجاد جهاز، وآلية لكشف ونشر الممارسات التعاونية السيئة ليستفاد منها من قبل الآخرين ستساهم بشكل كبير في تخفيض تكلفة التعاملات. ولا ننسى في هذا الإطار أن ننوه بأن تكاليف التعاون لا تقتصر فقط على الشراكات الإقليمية، بل إن فرص تكبد تكاليف تعامل باهظة ستكون أكبر عند التعامل مع شريك أجنبي.

ثالثاً: أما بالنسبة إلى ميزة الموارد فمن المؤكد أنه وكما أسلفنا هي الضالة التي تلهث وراءها غالبية الشراكات التي أوردتها الدراسات السابقة والتجارب العالمية العديدة، ويجب على المدير العربي أن يدرك في هذا الإطار ثلاثة أمور أساسية هي:

أ - أن النوايا الاستراتيجية الأخرى ليس لها سوى أهمية هامشية إذا ما قورنت بأهمية التعلم من الشريك والاستفادة من موارده المكمل وقدراته المميزة عند الدخول في مشاريع مشتركة. فالقدرة المميزة هي الموارد والمهارات التي تتميز بها المنشأة الصناعية بالمقارنة مع المنافسين سواء كان ذلك في مجال العمليات أم الخدمات أو الوظائف التنظيمية.

ب - لكل منظمة إقليمية مورد متميز على الأقل سواء كان مادياً وغير مادي فنياً أو إدارياً أو تسويقياً وذلك بحكم خبراتها، وخصائصها، وعلاقاتها.

والسياسات الائتمانية والاستثمارية وغيرها. كما أن الشركات الناجحة التي خاضت تجربة الشراكات العربية عليها أن تنشر قصة نجاحها، وتبرز جوانب القوة التي حققتها تلك الشراكات الناجحة، وأن تبادر إلى توسيع قاعدة الشراكات متعددة الأطراف، كما أنه ينبغي على الحكومات وغرف التجارة أن تتوسع في عقد الندوات، والمؤتمرات التي تؤكد أهمية الشراكة الإقليمية، ودورها في النهوض باقتصاديات الدول العربية.

ثانياً: يتعين على مؤسسات الأعمال في الدولة أن تدرك بأن تكاليف التعامل في المشاريع المشتركة يمكن الحد منها، والتخفيف من آثارها من خلال تكوين رصيد من المعرفة والخبرات في فنون إدارة العلاقات التعاونية وذلك على نطاق ضيق قبل الشروع في تعاملات كبيرة مثل المشاريع المشتركة. كما أن بناء جسور الثقة وإرساء دعائم التفاهم والاحترام المتبادل هو الأساس في تقليل التكاليف؛ ولذلك فإن إظهار الثقة للشريك، بل المبادرة إلى ذلك سيدفع الشريك الآخر إلى المبادلة، والمعاملة بالمثل. وأرجح أن الصراحة في كشف النوايا الاستراتيجية منذ البداية تؤدي إلى إمكانيات الخروج بصيغة عقدية تأخذ في الحسبان احتياجات الطرفين وتقلل فرص الانتهازية. كما أنه يمكن تقليل تكاليف التعامل من خلال اختيار الشريك الذي يتمتع بسمعة طيبة في السوق؛ لأنه سيسعى إلى تعزيز تلك السمعة في شراكات مع الآخرين، هذا بالإضافة إلى أن

حدود الدراسة وقيودها

على الرغم من أهمية موضوع الدراسة، وحيويته الاقتصادية إلا أن هناك مجموعة من الحدود والقيود التي تفرض على القارئ توخي الحذر عند تفسير، واستخدام النتائج ويمكن تلخيصها بالآتي:

أولاً: تحديد النموذج: ويرتبط هذا القيد بعدم اشتمال النموذج على كل المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري في اتجاهات المدراء نحو الشراكات الإقليمية. ولعل مربع معامل الارتباط (R^2) الذي ظهرت قيمته عند (٣٢)، خير دليل على أن هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار للمساعدة في تفسير التباين في تلك الظاهرة هذا بالإضافة إلى أن الدراسة لم تستخدم متغير المجال الصناعي الذي تنتمي إليه الدراسة كمتغير ضابط على غرار بعض الدراسات السابقة في مجال التحالفات الإستراتيجية كالدراسة التي أجراها (Dickson and Weaver 1997).

ثانياً: نظراً لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها فقد اقتصر مجتمع البحث على الشركات الصناعية التي لديها توجه استراتيجي نحو الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى، إلا أن مجتمع البحث غير واضح المعالم والحجم؛ لذلك اعتمدت الدراسة على مجتمع القطاع الصناعي في دولة الإمارات بشكل عام لاستخدام العينة، ومن واقع تلك العينة تم تصفية المؤسسات التي لا تنتمي إلى المجتمع المستهدف من خلال سؤال تم

ج - على المنظمات أن تكشف جوانب التميز لديها وتسعى إلى تعزيزها، وتطويرها، ومن ثم الإعلان عنها، وإبرازها للآخرين. فالقدرات المتميزة هي الموارد التي تراهن عليها المنظمات المعاصرة من أجل خلق المزايا التنافسية. فالاعتقاد بعدم وجود قدرات، وإمكانات مفيدة لدى الشركاء الإقليميين تدفعنا إلى إضاعة تلك الفرص القيمة، وإهدار المحصول الوافر الذي يقدمه تضافر، وتكامل تلك الموارد.

رابعاً: الدخول في تحالفات صغيرة لاكتساب الخبرة قبل الشروع في مشاريع مشتركة ضخمة، فليس من شك في أن البدء على نطاق ضيق، ثم توسيع دائرة التحالفات يساعد في تعرف متطلبات العلاقات المشتركة وتفصيلها وتحدياتها بتكلفة أقل، ومخاطر محدودة، ويساعد كذلك على كشف العلاقات السببية في منظومة العلاقة.

وهذا بدوره يجعل المؤسسة أكثر ارتياحاً، واستعداداً لتوسيع نطاق التحالف لمستوى المشاريع المشتركة، وغيرها فالتعلم من التجارب السابقة، والإمام بجوانب متطلبات العلاقات التعاونية وتفصيلها له أكبر الأثر في خلق الدافعية نحو مزيد من التجارب الجديدة، ويزرع الثقة بإمكانية النجاح، وتحقيق الأهداف.

تضمينه في ورقة الاستبانة وهو (هل تفكر مؤسستكم جدياً في الدخول في شراكات استراتيجية؟) لذلك فإن العينة التي تم إجراء الدراسة عليها يصعب تحديد نسبة تمثيلها لمجتمع البحث.

ثالثاً: تم قياس متغير حجم المؤسسة من خلال لوغارتم المبيعات، وهذا قد يصاحبه نوع من المبالغة من قبل الشركات؛ لتغرس، وتعزز صورة إيجابية عن نفسها، فقد يكون من الأدق قياس ذلك المتغير من خلال عدد الموظفين، أو حجم الموجودات لتعطي صورة واقعية عن حجم المؤسسة.

رابعاً: قد تعاني الدراسة مشكلة تباين الطريق الواحد أو ما يسمى بـ Common Method Variance حيث تم استخدام الاستبانة نفسها لقياس المتغيرات المستقلة، والتابعة كما أنه تم استقاء المعلومات من المصدر نفسه مما يعرض الدراسة للتحيز، هذا بالإضافة إلى أن اختيار المسئول الأول في المؤسسة للإجابة عن التساؤلات قد يخلق صعوبة في التعميم وبخاصة إذا كانت القرارات الاستراتيجية تتم بشكل جماعي ولا سيما في الشركات الكبرى الأمر الذي يتطلب استقصاء آراء فريق الإدارة العليا لمعرفة توجه الشركة.

خامساً: ينبغي توخي الحذر عند محاولة تعميم نتائج هذه الدراسة على القطاع الصناعي بأكمله في دولة الإمارات نظراً لتركيز الدراسة الشديد فقط على تلك المؤسسات التي تفكر استراتيجياً بخوض

غمار تجربة المشاريع المشتركة مع مؤسسات أخرى. لذلك ينبغي الحذر عند محاولة تعميم هذه النتائج على المؤسسات التي لم تفكر بعد في الدخول بشراكات استراتيجية. وينطبق الأمر ذاته على القطاع الخدمي الذي قد يكون أكثر استعداداً للولوج في عالم التحالفات الاستراتيجية الإقليمية نظراً لقلّة التكلفة، ومحدودية فرص تسرب الأسرار التقنية بين الشركاء.

الدراسات المستقبلية

تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو دراسة أسباب ضعف، ومحدودية الشراكة الاستراتيجية الإقليمية في ظل متغيرات عالمية، واقتصادية تحتم ضرورة تلاحم، وتكامل الجهود لتعظيم، وتعزيز القدرة التنافسية، ومواكبة الاتجاه العالمي في هذا المضمار. وإذا كانت هذه الدراسة التي قد تعتبر الأولى من نوعها في هذا المجال الاستراتيجي قد ساهمت في إبراز أهمية بعض العوامل البيئية، والتنظيمية في تفسير النزوع نحو الانخراط في شراكات إقليمية، فإن هناك العديد من المسارات البحثية التي يمكن أن تكمل، أو تؤكد، أو تضيف شيئاً إلى هذه المساهمة البحثية ويمكن الإشارة إليها على النحو الآتي:

١ - يمكن للدراسات المستقبلية أن تختبر نموذجاً علمياً أكثر ثراء من النموذج المقدم في هذه الدراسة، وذلك من خلال إضافة متغيرات جديدة مثل قيمة المجازفة لدى

قطاعات صناعية، وقد يكون هناك قطاع معين أكثر استجابة، واستعداداً لخوض غمار تجربة المشاريع المشتركة الإقليمية من القطاعات الأخرى لظروف معينة ترتبط بذلك القطاع، وقد تكشف الدراسات المستقبلية تلك القطاعات الأكثر استعداداً للتجربة.

٤ - ركزت هذه الدراسة على النزوع الوجداني، أو الرغبة في الدخول في شراكات استراتيجية إقليمية، وقد تم قياس هذا المتغير بشكل ذاتي قد لا يخلو من التحيز، ولكن يمكن إضافة قيمة علمية أكبر للدراسة من خلال استخدام مقاييس موضوعية وذلك بالتركيز على الشراكات الفعلية التي تم الانخراط بها على النطاق الإقليمي، وكذلك دراسة العلاقة بين ذلك المقياس الموضوعي، وبعض متغيرات الأداء كالأرباح، والعائد على الاستثمار، وغيرها، وبمعنى آخر دراسة أثر المشاريع المشتركة العربية في الأرباح والأداء المالي.

المدراء، وتركيبية مجلس الإدارة وغيرها. كما أنه من المجدي علمياً تضمين النماذج المستقبلية علاقات تفاعلية بعدة مستويات وتقديم التبرير العلمي لها.

٢ - نظراً لاقتران هذه الدراسة على نوع واحد فقط من التحالفات الاستراتيجية وهي المشاريع المشتركة، فإنه من الضروري إعادة اختبار ذلك النموذج على أشكال تحالفية أخرى مثل التسويق المشترك، أو الأبحاث المشتركة، أو التعاقد من الباطن وغيرها.

٣ - أظهرت خصائص العينة وجود اختلافات في جنسية المدراء في القطاع الصناعي، لذلك فإنه قد يكون للانتماء العرقي دور في تفسير التباين في النزوع الوجداني نحو الشراكات الإقليمية. وعليه فإنه يمكن للدراسات المستقبلية مقارنة ردود فعل المدراء تجاه موضوع الدراسة من زاوية ذلك الانتماء. كذلك فإن تركيبة عينة الدراسة تتكون من شركات تنتمي إلى عدة

المراجع

المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، ١٩٩٩،
الشركات الفنية في الدول العربية،
الخليج الاقتصادي، العدد ٧٣٩٣: ٥.

الخليج الاقتصادي، ١٩٩٩، العدد
٦٧٤٢٤.

- Aldfer, C. and Smith, K. 1982. Studying Inter-Group Relations Embedded in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27:35-65.
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 19:99-120.
- Baum, J. A. and Oliver, C. 1991. Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.
- Chen, R & Amingfang L. 1999. *Strategic Alliances and Product Development: An Empirical Study of the US Semiconductor Start-up Firms*. Paper Presented at the Academy of Management Conference, Chicago.
- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. *Economic*, 4:386-405.
- Contractor, F. J. and Lorange, p. 1988. Cooperative Strategies in International Business, Lexington, MA: Lexington Books.
- Crossan, M. N. and Inkpen. A. 1994. Promise and Reality of Learning Through Alliances. *International Executive*, 36: 263-273.
- Dacin, M. T. 1997. Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms. *Academy of Management Journal*, 1:46-81.
- Daft, R. L. 1998. *Organization Theory and Practice*, Ohio: Southwestern College Publishing.
- Day G. S. 1995. Advantageous Alliances. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23:297 - 300.
- David, F. R. 1997. *Strategic Management*, New jersey: Prentice Hall.
- Dimaggio, P. J. and Powel, W. W. 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dickson, P. H. and Weaver, K. M. 1997. Environmental Determinants and Individual-level Moderators of Alliance Use. *Academy of Management Journal*, 2:404-425.
- Dodgson, L. 1996. Learning, Trust and Inter-Firm Linkages: Some Theoretical Association. In R. Coomgs, A. Ri Chards, P. Saviotti & V. Walsh (Eds.), *Technological Collaboration*: 54-75. Cheltenham, V. K: Edwar Elgar.
- Edelman, L. B. 1992. Legal Ambiguity and Symbolic Strictures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97:1531 - 1576.
- Eggertsson, T. 1990. *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

- Fiske, S. T. and Taylor, S. 1991. *Social Cognition*: New York: McGraw-Hill.
- Glynn, M. A., Lant, T. K., & Milliken, T. J. 1994. Mapping Learning Processes in Organization: A Multi-Level & Framework Linking Learning and Organizing In G. Stollart, J. Meindl, and J. Porac (Eds.), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, 5: 43-83.
- Goes, J.B and Park, S. H. 1997. Inter-Organizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services, *Academy of Management Journal*, 3:673-696.
- Gomes, C. B. 1996, *The Alliance Revolution*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hagedoorn, J. 1993. Understanding the Relational of Strategic Technology Partnering: Inter-Organizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences. *Strategic Management Journal*, 14: 371-385.
- Hagedoorn, J. and Scharenraad, J. 1994. The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance, *Strategic Management Journal*, 14:371-385.
- Hamel Gary, et al. 1989. Collaborate with your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, 1: 133-134.
- Hamel, Gray. 1991. Competition For Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Harrigan, K. R. and Newman, W. H. 1990. Bases of Inter-Organizational Cooperation: Propensity, Power, and Persistence. *Journal of Management Studies*, 27:417-435.
- Hill, C. W. and Jones, G. R. 1995. *Strategic Management Theory: an Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M., A, Keats, B.W. and Demaric S. M. 1998. Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 4:22-42.
- Inkpen, A. C. 1998. Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances. *The Academy of Management Executive*, 12:69-80.
- Ireland, R. D. and Hitt, M A. 1999. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: the Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 1:43-57.
- Kogut, B. 1988. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9:319-332.

- Kent, D. H. 1991. Joint Ventures Vs Non-Joint Ventures: an Empirical Investigation. *Strategic Management Journal* 12:387 - 393.
- Kogut, B. and Parkinson, D. 1994. *Adoption of the Multidivisional Structure.: Analyzing History Form the Start*. Unpublished Manuscript, Wharton School of Business, University of Pennsylvania.
- Koh, J. and Venkataraman, N. 1991. Joint Venture Formations and Stock Market Reactions: an Assessment in the Technology Sector: *Academy of Management Journal*, 34:869-829.
- Kosnik, R. D. and Shapiro, D. L. 1997. Agency Conflict Between Investment Banks and Corporate Clients in Merger and Acquisition Transaction: Causes and Remedies. *Academy of Management Executive*, 1:7-20.
- Lado, A. A., Boyd, N.G. & Hanlon, S.C. 1997. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: Asyncretic Model. *Academy of Management Review*, 1: 110-141.
- Lei, D. and Slocum, J. W. 1992. Global Strategy, Competence - Building and Strategic Alliances. *California Management Review*. 30: 87-102.
- Levinthal, D. 1994. Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective. In J. A. Baum & J.V. Singh (Eds.). *Evolutionary Dynamics of Organizations*: 167-178. N.Y: Oxford University Press.
- Martins, Luis L., 167-178. Kambil, A.J. T. 1999. Looking Back and Thinking Ahead: Effects of Prior Success on Managers Interpretations of New Information Technology. *Academy of Management Journal*, 6: 652-661.
- Nabli, M., K. and Nugent, J. B. 1989. The New Institutional Economics and its Applicability to Development. *World Development*, 17:1333 - 1347.
- Nooteboom, B. and Noorderhaven, N. G. 1997. Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal*, 2: 308 - 338.
- North, Douglas C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Ohame, K. 1989. Managing in a Gardenless World. *Harvard Business Review*, 67: 152-161.
- Osborn, R. N. and Hagedoorn, J. 1997. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Inter-Organizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, 2:261-278.
- Parkhe, A. 1993. Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-Firm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 36:794 - 829.

- Pearce, R. J. 1997. Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 22:203-225.
- Ring, P and Van de Ven, A. 1992. Structuring Cooperative Relationship Between organizations. *Strategic Management Journal*, 13:483-498.
- Roberts, P. W. and Greenwood, R. 1997. Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption. *Academy of Management Journal*, 2:346-373.
- Scott W. R. & Meyer, J.W. 1994. *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simonin, Bernard I. 1997. The Importance of Collaborative Knows - How: An Empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal*, 40:1150-1174.
- Shane, S. 1992. The Relationship Between Firm Characteristics and Strategic Outcomes. *Journal of Business Venturing*, 8: 59-73.
- Snow, C. C. and Herbriniak, L. 1980. Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25:27 - 42.
- Stuart, T. E. 1988. Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Tech. Industry. *Administrative Science Quarterly*, 43: 668 - 698.
- Valley, S. B. 1992. Agents as Information Brokers: The Effects of Information Disclosure on Negotiated outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51:220-236.
- Westney, D. E. 1988. Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies. In F. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Wille, J. R. 1988. Joint Venturing Strategies. In P. Carter, Cushman, & A. Hartz (Eds.), *The Handbook of Joint Venturing*. Dow - Jones Irwin.
- Williamson, O. E. 1981. The Economic of Organization: Origins, Evolution, and Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19: 1537 - 1568.
- Williamson, O. E. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36:269 - 296.
- Woolridge, J. R. and Snow, C. C. 1990. Stock Market Reaction to Strategic Investment Decisions. *Strategic Management Journal*. 11:353-363.
- Yan, A. 1998. Structural Stability and Reconfiguration of International

- Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 4:773 - 796.
- Yan, A. and Gray, B. 1994. Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States - China Joint Ventures: Comparative Case Study. *Academy of Management Journal*, 37:1478 - 1517.
- Yoshino M. Y. & Rangan, U.S. 1995. Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston: Harvard University Press.
- Zahra, S. A. 1999. The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century, *The Academy of Management Executive*, 1: 36-42.
- Reflections on Emerging Organizational Challenges and Their Implications for Senior Executives. *Academy of Management Executive* 4:13 - 21.
- Zeng, M. 1999. *Solving the Collaborative Dilemma of Joint Ventures: The Role of Structural Conditions*. Paper Presented at the Academy of Management Conference, Chicago.

ABSTRACT

FACTORS ASSOCIATED WITH MANAGERIAL ATTITUDES TOWARDS FORMING REGIONAL STRATEGIC ALLIANCES: AN EMPIRICAL STUDY ON THE UAE'S MANUFACTURING SECTOR

MOHAMED ABDULLATIF K. MOHAMED

United Arab Emirates university

This study developed and tested a model of the antecedents of managerial attitudes toward forming strategic alliances with regional partners, based on contemporary business theories. Results indicated that firm size, the institutional environment, transaction costs, and previous alliance experience were associated with managerial attitudes toward forming regional Joint Ventures. Implications and future directions were discussed.

محمد عبداللطيف خليفة (دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة جنوب كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٩٤)، مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، له اهتمامات بحثية في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية، والتحالفات الاستراتيجية، والسلوكيات التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، والتجديد والإبداع في المنظمات.

ملحق خصائص العينة

النسبة	التكرار	الجنس
٪١٠٠	١٠٥	ذكر
—	٠	أنثى

الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الجنس
٪١٠.٥	١١	أقل من ٣٠
٪٢٠	٢١	٣٠ - ٤٠
٪٦٠	٦٣	٤١ - ٥٠
٪٩.٥	١٠	٥١ - ٦٠
—	صفر	٦١ - فأكثر

المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الجنس
—	٠	أقل من ثانوية عامة
٪٦	٦	ثانوية عامة
٪٨٥	٨٩	مؤهل جامعي
٪٩.٥	١٠	دراسات عليا

الجنسية

النسبة	التكرار	الجنس
٪٦٩.٥	٧٣	إماراتي
٪١١.٥	١٢	عربي
٪١٤	١٥	وافد آسيوي
٪٤	٤	وافد أوروبي أو أمريكي
٪١	١	أخرى

مجلة الحقوق

مجلة فصلية أكاديمية
محكمة تعنى بنشر البحوث
والدراسات القانونية والشرعية
تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور / إبراهيم الدسوقي أبو الليل

صدر العدد الأول في
يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

في الكويت : ٣ دنانير للأفراد، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول العربية : ٤ دنانير للأفراد، ١٥ ديناراً للمؤسسات
في الدول الأجنبية : ١٥ دولاراً للأفراد، ٦٠ دولاراً للمؤسسات

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس
التحرير على العنوان التالي :

مجلة الحقوق . جامعة الكويت

ص.ب. ٥٤٧٦ الصفاة 13055 الكويت

تلفون : ٤٨٣٥٧٨٩ . فاكس : ٤٨٣١١٤٣

Publications Council

مجلس النشر العلمي