

مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي ودورها في بناء القدرات الدينامية للمنظمات

دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية
ومستلزماتها (أكاي)*

د. معن وعد الله المعاضيدي

استاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

إيمان عبد محمد البدراني

مدرس مساعد، المعهد الفني / الموصل

المستخلص

هدفت الدراسة الإجابة على تساؤلين هما: ما المستوى الذي يمكن أن تتعاون بموجبه المنظمات مع منافساتها ومكملاتها تنافساً (كلياً - وسيطاً - جزئياً)؟ وما الدور الذي تؤديه القدرات الدينامية لضمان بقاء المنظمات المتنافسة ونجاحها في ظل إستراتيجية التعاون التنافسي؟. ومن أجل تحقيق التوافق مع أبعاد الدراسة تم اختيار الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي) لتطبيق الدراسة الميدانية المعتمدة على نحو أساس على استمارة الاستبانة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها على وفق أسلوب الحصر الشامل للمدراء ومسؤولي الأقسام والوحدات والشعب في الشركة المبحوثة والبالغ عددهم (٥٦) شخصاً. وفي تحليل البيانات استخدمت العديد من الأدوات الإحصائية ومنها معامل ارتباط بيرسون وسبيرمان براون وتحليل الانحدار البسيط والمتدرج ليأتي التحقق الميداني متناغماً مع الهدف النظري الذي أثبت بروز العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، مما يعني إمكانية انتهاج إستراتيجية التعاون التنافسي في المنظمات بوصفها خياراً إستراتيجياً ناجحاً ليشكل مجالاً للمنظمات للتعلّم والانتلاف مع نظرائها في كيفية تطوير قدراتها والتواصل مع بيئتها الممهدة معلوماتياً واتصالاتياً ومن ثم تحقيق المزيد من المنافع التي يمكن أن تجني ثمارها المنظمات المنضوية تحت فلسفته علاوة على بناء قدراتها.

الكلمات الافتتاحية: التعاون، التنافس، التعاون التنافسي، تكامل الموارد، إعادة النشر والتشكيل، التعلّم الإستراتيجي، القدرات الدينامية.

Levels of Competitive Coopetition Strategy and Its Role in Building the Dynamic Capabilities for Organizations

An Analytical Pilot Study on Arabic Company for Antibiotics Industries and its Appliances (A.C.A.I) in Ninavah

Dr. Ma'an W. AL-Ma'adhedee

Asst. Prof., College of Administration and Economy, Mosul University

Eman Abd Mohammad Al-Badrani

Asst. Lect., Mosul technical Institute

Abstract

The research aims to answer two questions. First to which level can the organizations cooperate with their competitors and complementaries, i.e. (Macro, Meso, and Micro)? Second, what is the role of the dynamic capabilities in the assurance of keeping and continuing competitive organization success under the competitive coopetition strategy? Hence, the Arabic Company for Antibiotics Industries and its Appliances (A.C.A.I) is selected as a field of study which is based on questionnaire. The Sample of the study includes the managers of all departments and units in the researched company, they are (56) managers.

The researchers used some of statistical tools in data analysis such as: Pearson and Spearman-Brown correlation coefficients, simple and stepwise regression. Field analysis affirms the performance of relations between variables under research that's why it is possible to adopt the competitive coopetition strategy by organizations as a successful strategic choice, which opens gate between organizations to learn and ally with each others in developing capabilities and achieving higher benefits.

Key Words: Cooperation Competitive, Compititive Coopetition, Resource Accumulation, Resource Reconfiguration, Strategic Learning, Dynamic Capability.

المقدمة:

تقدم إستراتيجية التعاون التنافسي نظاماً لخلق القيمة، فضلاً عن تزويدها بوسائل توجد المنظمات من خلالها المدى الذي تتمكن فيه من النجاح وعلى مستوى جيد في بيانات عدم التأكد، وإلتزام هذا الجهد فقد تمّ التركيز على القدرات الدينامية التي ما تزال تلقى الاهتمام الكبير لدى الباحثين في الإدارة الإستراتيجية وربطها بمستويات إستراتيجية التعاون التنافسي للوصول إلى فهم أنسب للعلاقة فيما بينهما في ظل تقلبات البيئة الخارجية لتتمكن المنظمات من مواجهة هذا التحدي بنجاح. فالمنظمة وحدها لن تعتمد طويلاً على (الطبيعة، والبيئة، ومواردها، والابتكار، والإبداع، والتطور) الخاص بها فهو على الأغلب قاصر أمام منظمات أخرى قد تكون راسخة بيئياً ولديها طريقة بناء أُرست عناصرها الأساسية والرئيسية والداعمة، لذلك فقد تطورت الإستراتيجيات المتحدية لمثل تلك الحالات والتي من بينها التعاون بين المنظمات المتممة والمماثلة من أجل أن توفر لها الحماية، والمنظمات المنافسة ليُمكنها من التواصل في امتلاك القدرات، الأمر الذي يمكنها من البقاء في السوق، وبذلك يتحقق الهدفان اللذان يدوران في فلك أي من منظمات الأعمال، وهما النجاح والبقاء. ولأغراض الوصول إلى أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تمّ تجزئتها إلى خمسة محاور، خصص الأول للإطار النظري للتعاون التنافسي، وجاء الثاني ليعرض الإطار النظري للقدرات الدينامية، وعرض الثالث الإطار المنهجي، فيما تضمن الرابع على اختبار فرضيات الدراسة، وشمل المحور الخامس أبرز استنتاجاتها ومقترحاتها.

المحور الأول: التأطير الفكري للتعاون التنافسي

أولاً. الجذور، والمفهوم، والرؤية

أطلق الباحثان مصطلح التعاون التنافسي ليعبر عن حالة التعاون والتنافس مع الآخرين في الوقت ذاته. لأنه مصطلح الـ Coopetition هو أحد الممارسات التي تمارسها الشركات في تعاونها مع الشركات الأخرى، إن أول من أطلق هذه الفكرة هم (Raymond Noorda) (Sam Albert) (John Louer) في ثمانينات القرن

الماضي، إلا أن المصطلح صاغه (Raymond Noorda, 1993) مشيراً فيه إلى الحالة التي يتعاون فيها لاعبان أو أكثر ويتنافسان في الوقت ذاته، فتتولد العلاقة بينهم من ردود الأفعال المتكررة بدلاً من رد الفعل الواحد.

وقد أدخل المصطلح إلى بحث الإستراتيجية كلٌّ من (Brandenburger & Nalebuff, 1996, 12) في كتابهما الموسوم (Coopetition) الذي جمعاً فيه الفوائد المتحققة لكلا الطرفين بعد أن "التعاون يكون على زيادة حجم الفطيرة، والتنافس يكمن في تقسيمها". فالفطيرة تمثل السوق التي يرغب كل شخص (منظمات الأعمال داخل السوق) في أخذ قطعة منها، لكن هناك من يريد القطعة الأكبر أو الفطيرة كلها، فالتعاون التنافسي يسمح لأولئك بأن ينتجوا فطيرة أكبر ليحصلوا على حصة جيدة، وإن ذلك يسمح بوجود رابحين متعددين في السوق، وهو يوجه رسالة مفادها: لا داعي لأن يفشل منافسك كي تربح أنت، وفي المقابل لا داعي لأن تفشل أنت أيضاً، فمن شأن فشلك أن يؤدي منافسك. ففي بيئة الأعمال قد تجد المنافسون هم المتممون Complements، وهذا المصطلح أطلقه (Brandenburger & Nalebuff)، إذ يتوجب على المنظمات أن تقدم منتجات تعزز قيمة منتجات المنظمة، كالعلاقة بين شركات معدات الحواسيب مثلاً الذين يعدّون متممون للبرامجيات، والعكس بالعكس فهي شركات مكملات ومنتجاتها منفردة تزداد قيمتها عندما يتم جمعها مع بعض.

لذلك يعرفه (Brandenburger & Nalebuff, 1996) بأنه "اندماج لتشكيل نوع من الإتكال الإستراتيجي بين الشركات مما ينتج عنه نظام تعاون تنافسي لخلق القيمة عبر التنوع التقني وحصيلة الإبداع".

أما (Benjamin, 1996) و (Pekar, 1998) فيجدان فيه أحد أشكال الاتكال الإستراتيجي الذي تتعاون فيه شركتان أو أكثر في الصناعة ذاتها، وتتنافس لتحقيق هدف معين".

وبموجب ما ورد يمكن تلخيص الإطار الفكري المتعلق برؤية التعاون التنافسي بالآتي:

- يعدّ التعاون التنافسي مفيداً لإيجاد نوع من الديناميات بحيث تندمج أطر التعاون والتنافس معاً لتشكّل مصدراً لخلق القيمة الاقتصادية ومكاناً لتقاسمها.
- تتحرك لعبة التعاون التنافسي إيجابياً لجلب المكاسب المتبادلة التي قد لا تكون بالضرورة عادلة لجميع المشتركين (Grandori et al., 1996, 25).

لذا فعند لجوء المنظمات لإنشاء العلاقات التعاونية التنافسية يتوجب عليها مراعاة عوامل عديدة قد تمثل عوامل بيئة التعاون التنافسي، ومنها: (التكامل، والثقة، والموقف، والثقافة المشتركة، والتوافق التقني، والتكاليف، والنتائج، وأشكال الاتحاد) لضمان نجاحها وتقديمها.

ثانياً. إيجابيات التعاون التنافسي وسلبياته

تسعى المنظمات إلى تبني التعاون التنافسي لتكمل وتعزز بعضها البعض في مجال إدخال المنتجات الجديدة، دخول أسواق جديدة، تقليل المخاطر، خلق القيمة، تخفيض الأسعار، بناء القدرات، التعلم من الشريك (Bengtson & Kock, 2000, 415).

ويتفق معظم الباحثين على أنه إستراتيجية تنظيمية تزيد من الكفاءة والفاعلية في حالات محدودية الموارد، فيكون من الأفضل تعاون المنظمات للحصول على المطلوب منها، كما ويزيد من أداء الزبون.

إلا أن ممارسته قد تظهر بعض المعوقات التي تكمن في صعوبة وقوف أحد الشركاء مجدداً في السوق في حالة ترك المشاركة (Rodrigues et al., 2009, 8). كما أنه قد يولد تأثيراً سلبياً لمنتج أحد المشاركين في حالة اختلاف ثقافات العمل (Doshi, 2006, 37).

ثالثاً. العوامل المؤثرة في تبني إستراتيجية التعاون التنافسي

لفهم التعاون التنافسي لابد من معرفة العوامل المؤثرة في تبني إستراتيجيته، وهي:

١. **عدم تجانس الموارد Heterogeneity in Sources:** لا تمتلك المنظمات في الواقع كل الموارد، كما أن المنظمات متغيرة الخواص في مواردها، لذا فالتعاون التنافسي يمكنها من الوصول إلى موارد الآخرين لأنه يمنح حق وصول الواحدة إلى موارد الأخرى.
٢. **البيئة Environment:** في البيئة سريعة التغير تكون فاعلية المنافس واحتياجات الزبون والفرص التقنية في تطور مستمر، مما يعرض المنظمات التي تحتل مكاناً مرموقاً للخطر (Teece et al., 1997, 535). لذا تلجأ المنظمات للتعاون مع المنظمات الأخرى لتوفر لذاتها دعماً وحمايةً تمكنها من تعزيز قدرتها على البقاء.
٣. **السوق Market:** يعدّ مصدراً مفتوحاً للتأثير تحكمه الكثير من المنظمات، وهناك المزيد من الزبائن الجدد والمحتملين، وتعدّ هاتان الخاصيتان مهمتين لأنهما تفسران جزئياً اختيار المنافسين للتعاون.
٤. **رأس المال العلاقاوي Relational Capital:** ويعنى بمسائل الثقة بوصفها عاملاً حاسماً لنجاح التعاون واستمراره، وعدّه (Kale, 2000, 217-237) الصداقة والالتزام والثقة الطبيعية التي تقع على المستوى الشخصي بين المشتركين في أية شبكة أعمال.
٥. **اكتساب القدرات المميزة Acquire Distinctive Capabilities:** عند دخول المنظمة إلى الميدان التنافسي ولغرض التوافق معه، يتوجب عليها بناء قدراتها وتعزيزها ، وإن سعي المنظمات لذلك سيتأثر بالعلاقة التعاونية التنافسية لأنها تتطلع إلى نوع معين من المنظمات تمكنها من اكتساب القدرات وتضعها محوراً في إستراتيجياتها (Marcus, 1998, 1146).

رابعاً. أشكال التعاون التنافسي ومستوياته

لبيان أشكال التعاون التنافسي لابد من الإشارة إلى أن الحدود الواضحة في سلسلة قيمة المنظمة وتطور العلاقات بين المتعاونين المتنافسين تنشئ نظاماً تعاونياً تنافسياً مبني على شكلين أساسيين هما: التعاون التنافسي الثنائي (الزوجي) Dyadic، ويمثل

الشكل البسيط الذي يشير إلى العلاقات بين منطمتين عبر مستوى واحد من سلسلة القيمة، أو المعقد إذا كانت العلاقات بين المنطمتين أنفسهما لكن عبر عدة مستويات من سلسلة القيمة (Doz et al., 2000, 266-289). التعاون التنافسي الشبكي Network، ويضم الشبكي البسيط استناداً إلى العلاقات المعقدة بين أكثر من منطمتين عبر سلسلة واحدة من سلاسل القيمة، أو الشبكي المركب إذا كانت العلاقة عبر عدة مستويات من سلسلة القيمة أي المناطق الصناعية (Kenney & Flonda, 1999, 15). كما تتخذ العلاقات بين المنظمات أو مجاميع المنظمات على مستوى المناطق الصناعية أشكالاً تعبر عن رموز التعاون التنافسي متمثلةً بالامتياز، والترخيص، والتعهد Outsourcing، والمضاربات، والاتحادات التنظيمية Consortium، والعلاقة المشتركة Co-Branding (Rodrigues et al., 2009, 4).

أما مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي فتتحدد على وفق إطار خلق القيمة بشقيها المعرفية والاقتصادية، وبموجب ذلك نجد المستويات الآتية:

١. **إستراتيجية التعاون التنافسي على المستوى الكلي Macro:** وتشير إلى العناقيد والشركات عبر الصناعات، والعنقود هو مجموعة من الشركات الهادفة إلى تطوير البرنامج المحلي لتنافس المنظمات العالمية الأخرى (Porter, 1990, 271)، لذلك نشأت التحالفات الإستراتيجية بهدف تقليل المخاطر المرتبطة بتقانة ما، وفورات الحجم، دخول أسواق جديدة بتكلفة منخفضة، واتخذت التحالفات أشكالاً عديدة، فمنها التقانية المتعلقة بمشاريع الفضاء، أو الطاقة وتقانة المعلومات، أو مشاريع إنتاجية كهندسة الزلازل أو شبكات الفرق العابرة للحدود أو ما يطلق عليه بـ (الكيرتسو) التي تعدّ بمثابة تحالفات أعمال تسيطر على الاقتصاد الياباني وجزء من اقتصاد العالم (لينباك وستامبس، ١٩٩٤، ٣).

٢. **إستراتيجية التعاون التنافسي على المستوى المتوسط Mess:** تعدّ الممارسات في إطار الشبكات والمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم والاتحادات الأفقية والعمودية

من قبيل هذا المستوى، إذ تفضل المنظمات أن تتعاون مع منافساتها لتضمن فرصاً جديدة، لذا تنظر المنظمات إلى شبكات العمل بأنها مصدراً للميزة التنافسية، فنقطة البداية بين المنظمات هي حالة المنافسة على الموارد الثمينة والحصول السوقية، ثم ينشأ التعاون بينهم بعد الكشف عن أهداف مشتركة مثل التشارك بالموارد، القدرات، المخاطر، التكاليف، فتغدو العلاقة تعاونية تنافسية (Hamel, 1991, 103).

٣. إستراتيجية التعاون التنافسي على المستوى الصغير Micro: يحدث التعاون التنافسي بين الأفراد والوحدات داخل الحدود التنظيمية، كما أن الروابط الرسمية وغير الرسمية تؤثر في شكل العلاقة بين الوحدات التعاونية التنافسية (Tsai, 2002, 190)، إذ تمتلك الوحدات دوافع قوية للمنافسة لجذب اهتمام الإدارة أو للحصول على التمويل، كما تمتلك القوة لفهم آليات عمل الآخرين بسبب ديناميات العمل ذاتها (الموارد، الأسواق المستهدفة) (Chen, 1996, 120)، لذا يعدّ الدور الإستراتيجي للوحدة مهماً، فهي تلجأ أحياناً للتعاون أو التنافس لتحصل على ما تريد والذي يتمثل في (الموارد، دعم الإدارة).

المحور الثاني: التأطير الفكري للقدرات الدينامية

يتطلب عمل الكثير القليل من التفكير، ففي بيئات التغيير هنالك سؤال أساس ينبثق في حقل الإدارة الإستراتيجية مفاده: كيف تحقق المنظمات الميزة التنافسية وتحافظ عليها؟ وتتطلب الإجابة تطوير مفهوم القدرات الدينامية الذي بدأت العناية بها تتسع في الآونة الأخيرة.

أولاً. التطور، والمفاهيم، والخصائص

يعدّ مفهوم القدرات الدينامية أنموذجاً بارزاً في مجال الإدارة الإستراتيجية، فالسابقات الفكرية له جاءت عبر علم الاقتصاد (Nelson & Winter, 1982) والنظرية المستندة إلى الموارد (Werenerfelt, 1984, 171-180) والتعلم التنظيمي

(Argyris & Schon, 1978)، المبني على إسهامات الأعمال الرائدة لـ (Shumpeter, 1934). ومنذ منتصف تسعينات القرن الماضي أسهم الباحثون بتقديم دراسات نظرية وتجريبية تخص المظاهر المتنوعة للقدرات وبينوا أن تطورها عموماً يحدث في:

١. تغيير المواقع (Teece et al., 1997, 509-533).
٢. تشكيلات الموارد (Eisenhardt & Martin, 2000, 1105-1121).
٣. القدرات العاملة / مستوى الصفر بالنسبة لـ (Winter, 2003, 99).

فهناك إجماع واسع على أنها تهتم بالتغيير، وهي التي تسمح للمنظمة بتحقيق الأرباح التي توسع أو تعدل أو توجد قدرات اعتيادية. فقد عبر عنها (Teece, 1994) بـ "المجموعة الثانوية من الكفاءات الجوهرية والقدرات التي تسمح للمنظمة من القيام بابتكار عمليات ومنتجات جديدة استجابةً للظروف السوقية المتغيرة". وهي لدى (Winter, 2003) "روتين ذو مستوى عالٍ (أو مجموعة روتينات) يمنح المنظمة مع تدفق مدخلات التنفيذ مجموعة خيارات لصنع قرار إنتاج مخرجات مهمة ذات نوع خاص".

أما (Eisenhardt & Martin, 2000) فيشير إليها بأنها "عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد على نحو خاص عمليات التوحيد وإعادة التشكيل واكتساب الموارد وإطلاقها للتماشي مع تغيير السوق وخلق سوق جديد".

فالقدرات إما تعمل بوصفها عمليات محددة، أي إنها تتألف من روتينات خاصة محددة كاستخدام تويوتا لمهاراتها الفائقة لتحقيق الميزة التنافسية في صناعة السيارات، أو تعمل بوصفها عمليات تعلم جماعية تنشأ من المعرفة الجوهرية للمنظمة (ضمنية و ظاهرة)، فيشكلون كياناً منظماً فريداً يصعب تكراره (Rindova & Kotha, 2001, 1280). أو تعمل بوصفها طبقات كاملة كعش سلّمي (يتشكل من طبقات) من المقدرات المحشورة ببعضها مثل مجموعة (الماتروشكا). وللتعرف على خصائصها لا بد من ربطها بميدان السوق، إذ تمّ تحديد فئتين واسعتين: الأولى، الأسواق المعتدلة

الدينامية، إذ التغيير خطي ومتوقع تقريباً، هياكل صناعة ثابتة نسبياً، حدود السوق واضحة، والمشاركون هم (المنافسون، والزبائن، والمكملون). فالقدرات تعتمد هنا على المعرفة الموجودة في المنظمة وبطريقة منتظمة نسبياً تجاه السوق (Helfat, 1997, 339-360). **الثانية، الأسواق ذات السرعة العالية**، فتكون غير واضحة المردود المالي، ونماذج العمل غير واضحة، اللاعبون متغيرون وغامضون، هيكل الصناعة غير واضح، فالقدرات هنا تعتمد على الخلق السريع للمعرفة الجديدة الخاصة بالموقف، فتكون القدرات الدينامية عمليات بسيطة (ليست معقدة) وتجريبية (ليست تحليلية) ومتكررة (ليست خطية) (Eisenhardt & Martin, 2000).

ثانياً. أبعاد بناء القدرات الدينامية

يمكن للكفاءات الجوهرية أن تقدّم الميزة التنافسية لمنظمة ما بما يمكنها من تحقيق تميّزها التنافسي الذي يؤهلها للبقاء في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تقيّم مزايا التنافسية، فلا بد لها من أن تعرّف قدراتها أولاً وتدرّك أبعادها ثانياً، وتتمثل تلك الأبعاد بالآتي:

١. **تكامل الموارد**: تباينت الآراء حول تحديد دقيق لها، وهي مهما كان نوعها فهي ليست منتجة بصورتها المنفردة، فقد عبّر عنها (Teece, 1980, 223-247) بمجاميع الموجودات والكفاءات ذات الخصوصية بالمنظمة، التي يكون من الصعب، إن لم يكن من غير الممكن، تقليدها كأسرار التجارة، وتسهيلات الإنتاج المتخصصة، والخبرة الإدارية والهندسية. وهي لدى (Ibarra, et. al., 2005, 1-6) مجاميع مؤتلفة من الموارد بمقدورها تعزيز الابتكار المستمر والتي تشمل الهياكل والأنظمة، الموارد المادية، الثقافة التنظيمية. ويعتقد (Butler, 2002, 37) أن موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة تكون إما: أساسية: (خاصة بالمنظمة، نادرة، قيّمة، ثمينة، لا يمكن استبدالها أو تقليدها)، داعمة (خاصة بالصناعة)، مكملية (سلع). إذ تعدّ كل منظمة بناء تنظيمي مختلف قائم على موارد تكاملية مختلفة تؤسس لتمييزها التنافسي.

٢. إعادة نشر وتشكيل الموارد: يشير (Teece, 2000, 335) إلى أن القدرة على إعادة نشر وتشكيل الموارد والهياكل التنظيمية تعدّ ضرورية للمحافظة على الملاءمة التطورية، وبخاصة عندما تتعرض الأسواق للتغيير، فهي تشمل إعادة تصميم أنموذج العمل، فضلاً عن إعادة وصف الموجودات وتحديد الروتينات، ونقل الموجودات التي يصعب نقلها إلى موقع جغرافي أو تنظيمي آخر (Copron et al., 1998, 631-661)، وكذلك الاندماجات والاككتسابات المنظمة. ونظراً لأن عمليات إعادة النشر والتشكيل خاصة بالمنظمة، فالطريقة التي تتم بها هي مصدر الاختلاف في كفاءات المنظمات عن بعضها، ولأغراض تحقيق المنظمة للكفاءة والفاعلية لا بد من الاحتفاظ بالحد الأدنى من المعلومات الضرورية لغرض إعادة تفعيلها مستقبلاً للقدرة التي يتم الاحتفاظ بها، وإعادة التفعيل هذه تتأثر بخصائص القدرة المستترة (الكامنة) التي يراد نقلها عبر الزمن، والخصائص هي:

- ضمنية أو ظاهرة: أي فيما إذا كان يمكن كتابتها أو وصفها.
- بسيطة أو معقدة: فالبسيطة تحتاج إلى قدر قليل من المعلومات لوصفها، أما المعقدة فتحتاج لعدد أكبر.
- نظامية أو مستقلة: توصف النظامية بارتباطها بقدرات أخرى، وتوصف المستقلة كما هي.

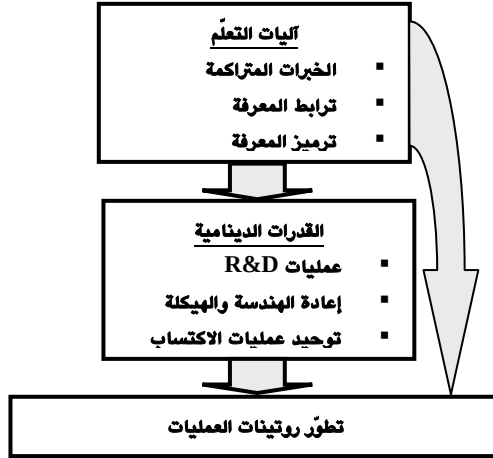
فالقدرات الدينامية التي تقود إلى الميزة التنافسية عبر إعادة التحول والنشر والتشكيل تشكل العديد من الروتينات التي ميّز (Zollo & Winter, 2002, 345) نوعين منها، هما:

- المستخدمة في النشاط العملي للمنظمة (الروتينات العاملة).
- المخصصة أو المكرسة لتعديل الروتينات العاملة (القدرات الدينامية).

٣. التعلّم الإستراتيجي: تمّ تعريف عمليات التعلّم بأنها "العمليات والأنشطة التي يتم إنشاؤها ضمن المنظمة والتي، تحديداً (ليس عرضياً)، ترفع من قدرة المنظمة التعلّمية (الابتكار، والتقليد) (Dickson, 1996, 120). فعندما تمتلك المنظمة

وتستديم آليات تعلمها من الترتيب الأعلى أفضل من منافسيها فإنها ستحقق وعلى نحو أفضل التفوق المستديم على المنافسين. إذ يناقش (Zollo & Winter, 2002, 345) آليات التعلم التي تديم تطور القدرات الدينامية، وهي:

١. تراكم الخبرة (الروتينات التنظيمية): وتعبّر عن أنماط ثابتة للسلوك، فقد تتعلق بتنفيذ إجراءات معروفة أو قد تسعى لإحداث التغيرات المرغوبة بمجموعة من الروتينات، فتكون بذلك مؤسسة للقدرات الدينامية، وفي ظل البيئة المتغيرة فإن التواصل بذات الروتينات العملية يعدّ أمراً خطيراً لأنه يجعل من إمكانية تفوق المنظمة حالة مؤقتة، أما في حالة كون التغير غير متوقع ومتغير الاتجاه، فهنا لابد من تحديث القدرات الدينامية نفسها، وحتى مفاهيم التعلم على نحو متكرر، فالروتينات التنظيمية هي الذاكرة الإجرائية التي تعكس مخزون المعرفة الضمنية وتعبّر عن النظرة التقليدية للتعلم (Cohen & Bacdagan, 1994, 554).
- ب. ترابط المعرفة: تتجلى أهميتها في تطوير الكفاءة عبر التعلم الجماعي للأفراد عبر المناقشات الجماعية واستخلاص المعلومات وعمليات تقييم الأداء لتحقيق الفهم المحسّن للمضامين العرضية المتداخلة بين إجراءات تنفيذ المهام، وبين متحصلات الأداء التي يتم تحقيقها لغرض إجراء تعديلات تكييفية لمجموعة الروتينات القائمة (Lippman & Rumelt, 1982, 420).
- ج. ترميز المعرفة: يتضمن عملية خلق الأدوات التي تسهل نشر المعرفة وتحديثها المتواصل من جهة، وضم الروابط العرضية بين القرارات التي يتم صناعتها وحصيلة المتوقع من الأداء من جهة أخرى مما يؤدي إلى نجاح أو فشل العملية (Nonaka, 1994, 20). فضلاً عن تنسيق الفعاليات المعقدة بعد تحديد واختيار الروتينات أو الروتين الجديد الذي يجب إقامته، فلا بد من وجود (كُتَيْب) مثلاً ليسهل تكراره ونشره، كما يسهّل الترميز ولادة المقترحات الجديدة لتغير الروتينات القائمة حالياً. ويوضح الشكل (١) العلاقة بين آليات التعلم والقدرات الدينامية.



شكل (١)

العلاقة بين آليات التعلم والقدرات الدينامية والروتينات العملية

Source: Zollo, M., & Winter, S. G., (2002), Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 (3), May-June, P. 340.

المحور الثالث: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة الدراسة:

انطلقت الدراسة من الفكرة الأساسية التي يحملها ما يعرف بتنافس Schumpeterian الذي يتم التأكيد فيه على أن العلاقة بين المتنافسين لا تشير إلى حالات الصراع بينهم على (الموارد، والزبائن، والأسواق، والتقانة، وغيرها) فحسب، وإنما يمكن أن تظهر حالات التعاون فيما بينهم، وهي الشق الثاني في تلك النظرية، التي قد تستدعي أحياناً التعاون بين المتنافسين من أجل امتلاك مقومات البقاء والتكيف المشترك مع التغيرات المختلفة من جهة، وهذا في الوقت نفسه يشكل المضمون الأساس للقدرات الدينامية التي تسعى المنظمات بعد امتلاكها إلى توظيفها في امتلاك موارد متكاملة تديم بقاءها، وتتعلم لتتكيف، وتعيد تشكيل مواردها ونشرها ورصفها لتوظفها في استخدامات تمكنها من إشباع الحاجات القائمة والمحتملة للزبائن من جهة أخرى، لتتمكن المنظمة

بذلك من تقليص الضغط البيئي والتنافسي الذي تواجهه مجتمعةً بعد أن أفرزت المعطيات صعوبة مواجهته لوحدها لتصل مع غيرها إلى البقاء المنشود في الميدان التنافسي وتتجاوز حالات الإبعاد القسري التي قد تتعرض لها لضعفها أو لعدم قدرتها على مواجهة ديناميات البيئة أو قدرات المنافسين الكبار. هذا بجانب ما تتطلبه وما تقوم عليه الصناعة المختارة التي تقع فيها المنظمة المبحوثة من حالات تعاون مع المنافسين والمنظمات المكملة، إذ من النادر أن نجد أن شركات صناعة الأدوية تقوى على العمل بمفردها سواء (بجثياً، أم معرفياً، أم معلوماتياً، أم موردياً، أم فنياً، وغير ذلك) من جهةٍ ثالثة.

وبموجب ذلك يطرح الباحثان التساؤل المركزي الآتي: هل يُسهم التعاون التنافسي بدورٍ ما في امتلاك الشركة المبحوثة لأبعاد بناء القدرات الدينامية؟ وبهدف تأطير مشكلة الدراسة تمّت صياغة تساؤلات بحثية، هي:

١. ما مستوى التعاون التنافسي بين الشركة المبحوثة ومنافسيها أو مكملتي نشاطاتها (كلي، ومتوسط، وجزئي)؟
٢. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وأبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة؟
٣. ما علاقة الأثر بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وأبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة؟
٤. هل تتباين تأثير مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي على أبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة.

ثانياً. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة أكاديمياً في قلة الدراسات بل ندرتها (العربية على الأقل) التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة لتصوّر طبيعة العلاقة بينهما، لذلك فإن صفة الحداثة نعتقد أنها ستتوافر في هذه الدراسة في البيئة العراقية والعربية. أما ميدانياً فتكمن أهميتها في توجيه أنظار القائمين على الشركة المبحوثة إلى ضرورة النظر إلى متغيرات هذه الدراسة، ما دام نشاطها يرتبط كلياً بمدى التعاون مع المنافسين والمكملين لنشاطاتها

لنتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية المتوالية والمتسارعة وبخاصة في البيئة العراقية من خلال امتلاك أبعاد بناء القدرات الدينامية التي تؤهلها لذلك. واقتصادياً تكمن أهميتها فيما يتوقع أن تفسره استنتاجات الدراسة ومقترحاتها في تحقيق القيمة المضافة المنشودة للمنظمة ولصالح باقي الأطراف ذات المصلحة بوجودها.

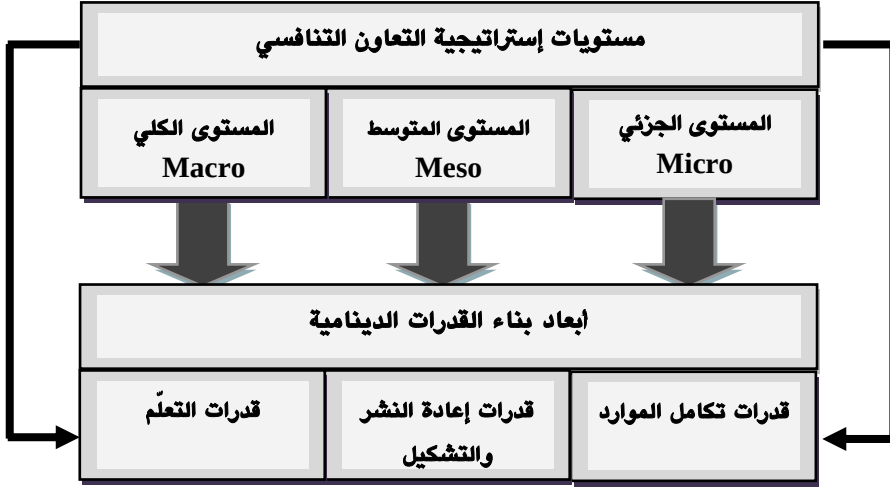
ثالثاً. أهداف الدراسة:

من المؤمل لهذه الدراسة أن تحقق الأهداف الآتية:

١. طرح إطار نظري يعرض متغيرات الدراسة الحالية ومفاهيمها وعناصرها ومؤشرات قياسها المختلفة، مما يعزز الدراسات اللاحقة بهذا الاتجاه.
٢. تحديد مستوى التعاون التنافسي التي تمارسه الشركة المبحوثة.
٣. تحديد مدى قدرة الشركة المبحوثة على امتلاك أبعاد بناء القدرات الدينامية التي تؤهلها لمواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها.
٤. الكشف عن العلاقة والأثر بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وأبعاد القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة.
٥. بناء أنموذج افتراضي وتفعيله ليعبر عن العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات تأثيراتها المختلفة للوصول إلى نتائج من شأنها إثبات فرضيات الدراسة أو نفيها.

رابعاً. أنموذج الدراسة الافتراضي:

تبنت الدراسة أنموذجاً نظرياً لتفسير العلاقة والأثر بين المتغير المستقل المتمثل بمستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وهي: (الجزئي، والمتوسط، والكلي)، والمتغير المعتمد المتمثل بأبعاد بناء القدرات الدينامية، التي تتضمن: (قدرات تكامل الموارد، وقدرات إعادة النشر والتشكيل، وقدرات التعلم)، والشكل (٢) يوضح أنموذج الدراسة الافتراضي:



شكل (٢)

انموذج الدراسة الافتراضي

الشكل من إعداد الباحثين.

خامساً. فرضيات الدراسة:

يمكن عرض فرضيات الدراسة كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: ترتبط مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي بأبعاد بناء

القدرات الدينامية للشركة المبحوثة بعلاقة إيجابية معنوية

ذات دلالة إحصائية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي بأبعاد بناء

القدرات الدينامية للشركة المبحوثة إيجابياً ومعنوياً.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثير مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي من حيث

حجم التأثير وأهميته في أبعاد بناء القدرات الدينامية

للشركة المبحوثة.

سادساً. منهج الدراسة:

لجأ الباحثان إلى تبني المنهج الوصفي لوصف البيانات الثانوية ذات العلاقة، فيما اعتمدا المنهج الاستطلاعي التحليلي لإتمام إجراءات دراسة الحالة التي أُجريت في الشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية (أكاي).

سابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها:

يمكن القول أن مجتمع الدراسة هو كل الشركات التي تتمثل فيها مشكلة الدراسة وبأفضل صورة. وهو الأساس الذي تركز عليه الدراسة الميدانية تمهيداً لاختيار العينة من خلال المعرفة الدقيقة بحجم هذا المجتمع وخصائصه. إذ وقع اختيار هذه الدراسة على شركات صناعة الأدوية بوصفها مجالاً تطبيقياً للدراسة، وقد تم اختيار الشركة العربية لصناعة المضادات الحيوية (أكاي) موقعاً للدراسة، ويمكن تسويق هذا الاختيار بأهمية المجال التي تمارس الشركة فيه نشاطاتها وهو إنتاج خامات المضادات الحيوية، فضلاً عن الاستهلاك الكبير لمشتقاتها محلياً وعربياً وعالمياً، وتوافر ركائز نجاح الشركة مثل الخبرة الفنية والتقنية والأيدي العاملة الفاعلة، مع توافر سوق لاستهلاك منتجاتها، وكل ذلك يكسبها صفة الشركة المنافسة. كما أن تبعيتها للاتحاد العربي يعني أنها متخذة لأحد أشكال التعاون التنافسي، وهو الأمر الذي تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء عليه.

أما عينة الدراسة فتم اختيارها على وفق أسلوب الحصر الشامل للمدراء ومدراء الأقسام ومسؤولي الوحدات والشعب المختلفة المتواجدين في الشركة المبحوثة، والبالغ عددهم (٥٦) فرداً والموضحة في الجدول ذي الرقم (١).

ثامناً. أدوات جمع البيانات:

أ. أدوات جمع بيانات الجانب الميداني: اعتمد الباحثان على الوسائل الآتية:

١. الزيارات الميدانية للشركة المبحوثة للحصول على المعلومات الأولية، وكذلك زيارات مشابهة لشركة الحكماء (مساهمة خاصة) في مدينة الموصل للحصول على المعلومات الابتدائية عن الصناعات الدوائية.
٢. المقابلات الشخصية: للحصول على بعض البيانات والمعلومات من بعض المسؤولين ذوي الخبرة في هذا المجال.
٣. استمارة الاستبانة: وقد صُممت بطريقة تضمن من خلالها تغطية جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة، ويوضح الجدول (٢) تركيبة هذه الاستمارة وفقراتها.

جدول (١)

توزيع افراد عينة الدراسة على وفق بعض الخصائص الشخصية

الجنس													
انثى						ذكر							
النسبة		العدد				النسبة		العدد					
١٢,٥		٧				٨٧,٥		٤٩					
العمر													
٥٦ فأكثر		٥٥-٥١		٥٠-٤٦		٤٥-٤١		٤٠-٣٦		٣٥-٣١		٣٠-٢٦	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١٠,٧١	٦	٧,١٥	٤	٨,٩٢	٥	١٤,٢٨	٨	٣٢,١٤	١٨	٢٣,٢١	١٣	٣,٥٨	٢
الشهادة (التحصيل العلمي)													
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالٍ		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية فما دون			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٥,٣٦	٣	١٢,٥	٧	١٠,٧١	٦	٥٧,١٤	٣٢	١٤,٢٩	٨	-	-		
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية													
٢٦ فأكثر		٢٥-٢١		٢٠-١٦		١٥-١١		١٠-٦		٥-١			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٧,١٥	٤	٨,٩٢	٥	١٠,٧١	٦	٢٦,٧٩	١٥	١٩,٦٤	١١	٢٦,٧٩	١٥		
عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها في مجال الإدارة													
٥ فأكثر		٤ دورة		٣ دورة		٢ دورة		١ دورة		لا يوجد			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١٩,٦٥	١١	١٢,٥	٧	١٤,٢٩	٨	٣٥,٧	٢٠	٨,٩٣	٥	٨,٩٣	٥		

الجدول من إعداد الباحثين.

جدول (٢)

تركيبة استمارة الاستبانة

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المصادر المعتمدة	الفقرات
المعلومات التعريفية	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة		
مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي Luo, et. al., 2006, 77-87	المستوى الجزئي	Aneta & Frazier, 2001 Rindfleisch & Norman, 2001 Narver & Slater, 1990 Szulanski, 1996 Cohen & Levinthal, 1990 Houston & Colleagues, 2001 Maltz & Kohli, 1996 Ruekert & Walker, 1987	X ₁ -X ₁₃
	الشدة التنافسية		X ₁ -X ₄
	القدرة التعاونية		X ₅ -X ₉
	المنافسة الوظيفية		X ₁₀ -X ₁₃
	المستوى الوسيط		X ₁₄ -X ₃₀
	الشدة التنافسية		X ₁₄ -X ₂₁
	القدرة التعاونية		X ₂₂ -X ₂₆
	المنافسة الوظيفية		X ₂₇ -X ₃₀
	المستوى الكلي		X ₃₁ -X ₄₅
	الشدة التنافسية		X ₃₁ -X ₃₅
	القدرة التعاونية		X ₃₆ -X ₄₁
	المنافسة الوظيفية		X ₄₂ -X ₄₅
إبعاد بناء القدرات الدينامية	تكامل الموارد	Teece & Pisano, 1994, Hamel & Prahalad, 1990, Helfat & Peteraf, 2003	X ₄₆ -X ₅₀
	إعادة النشر والتشكيل	Eisenhardt & Martin, 2000 Amit & Schoemaker, 1993, Galunic, 2000	X ₅₁ -X ₅₇
	التعلم الإستراتيجي	Winter, 2003, Collis, 1994, Rindova & Kotha, 2001	X ₅₈ -X ₆₄

الجدول من إعداد الباحثين.

ومن أجل التحقق من مصداقية فقرات الاستبانة والاستمارة بكاملها، والوقوف على مدى قدرتها في قياس متغيرات الدراسة على وفق المقاييس التي حُدِّت، فقد أخضعت استمارة الاستبانة لنوعين من اختبارات الصدق، وهي: الصدق الظاهري ولعل أفضل من يُعزِّز ذلك هم الخبراء المتخصصون في المجال المراد قياسه، لذلك لجأ الباحثان إلى توزيع الاستمارة الأولية على عينة من السادة المحكمين لإبداء آرائهم بشأنها وكانوا نخبة من الأساتذة المتخصصين في علم الإدارة، للوقوف على مدى ملاءمة الاستمارة لموضوع الدراسة ومتغيراتها مروراً بدقة الأسئلة ودرجة تركيزها وصدق دلالاتها وعدم تشتتها وقد تمَّ الأخذ بجميع ملاحظاتهم حولها. وتمَّ التأكد من صدق محتوى الأداة من خلال معامل الثبات، المبني على وجود ارتباط قوي بين صدق الأداة وثباتها، وما يعبر عنه بـ: الصدق = جذر الثبات، إذ أُستخرجت درجة صدق استمارة الاستبانة باعتماد معامل الثبات، وذلك لأن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً، وللتحقق من ذلك فقد استخرج معامل الثبات لفقرات الاستبيان وقد بلغ (٠,٧٧) على وفق معادلة ألفا كرومباخ (Cromback-Alpha).

ولجأ الباحثان إلى اختبار ثبات الاستبانة (بعد توزيعها) ويتلخص بإعطاء الاستبانة النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه في الظروف نفسها، ويقاس ثبات الأداة بحساب معامل الارتباط بين الاختبارين اللذين يجب إجراؤهما، وبسبب تعذر الوصول إلى الأفراد أنفسهم مرة ثانية بسبب عدم ورود أسمائهم في استمارة الاستبيان ابتداءً لأمر معروف، لذلك لجئ إلى طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) والتي تتلخص بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين أرقام الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية الموجودة في الاستبانة وقد بلغ (٠,٧٩)، ثم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة (Spearman-Brown) فإذا كان معامل الثبات (٠,٦٧) أو أكثر على وفق هذه المعادلة فإنه يعدّ كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وبعد أن صُحِّح معامل الارتباط النصفية للاستبانة، أصبح معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٨٢) وهو أكبر من (٠,٦٧) وهذا يعني أن أداة الدراسة الحالية بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم لتعطي النتائج نفسها.

المحور الرابع: الإطار الميداني

بهدف اختبار أنموذج الدراسة والخروج بالنتائج تمهيداً لصياغة استنتاجاتها كان لابد من وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة في الشركة المبحوثة باستخدام المتاح من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة.

أولاً. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

من خلال نتائج الوصف والتشخيص اتضح أن مستوى التعاون التنافسي الكلي حقق وسطاً حسابياً وانحرافاً معيارياً إجمالياً لأبعاده الثلاثة بلغ (٣,٩٧) (٠,٩٨) على التوالي. كما أن واقع إجابات الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة عن مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي تشير إلى الآتي:

١. إن إجابات الأفراد المبحوثين عن جميع الأبعاد والفقرات الفرعية الخاصة بكل مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي تجاوزت الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣).

٢. من ملاحظة قيم الأوساط الحسابية للمستويات الثلاثة نجد أن المستوى المتوسط حقق أعلى وسط حسابي بلغ (٤,٠٧)، تلاه المستوى الكلي بوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وكما موضح في الجدول (٣).

جدول (٣)

معاملات الاختلاف لترتيب مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي

ت	المستويات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	المستوى المتوسط	٣,٩٧٠	٠,٩٨٠	٢١,٨٦	الأول
٢	المستوى الكلي	٤,٠٧٠	٠,٨٩٠	٢٤,٦٨	الثاني
٣	المستوى الجزئي	٣,٩٧	١,٠٢	٢٥,٦٩	الثالث

وإن خلاصة نتائج الوصف والتشخيص لمتغير القدرات الدينامية إجمالاً بأبعاده الثلاثة تشير إلى أنه حقق وسطاً حسابياً قدرة (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٩٩) مع نسبة

إجمالية بلغت (٦٨,٨٤) ومن خلال وصف إجابات المبحوثين عن أبعاد القدرات الدينامية يتضح:

١. إن إجابات المبحوثين عن كل الأبعاد كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (٣).
٢. بمقارنة الأوساط الحسابية لكل الأبعاد يتضح أن بُعد التعلم حقق أعلى الأوساط الحسابية وبلغ (٣.٩٤)، تلاه بُعد تكامل الموارد بوسط حسابي (٣.٩٣).
٣. تباين ترتيب أبعاد القدرات الدينامية حسب أهمية ترتيبها وفق إجابات المبحوثين، وكما موضح في الجدول (٤).

جدول (٤)

معاملات الاختلاف لترتيب مستويات أبعاد القدرات الدينامية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	التعلم	٣,٩٣٠	٠,٩٩٠	٢٣,٨٥	الأول
٢	تكامل الموارد	٣,٩٣٠	١,٠١٠	٢٥,٦٨	الثاني
٣	إعادة نشر وتشكيل الموارد	٣,٩٤٠	١,٠٢٠	٢٥,٨٨	الثالث

ثانياً. تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية الخاصة بالارتباط والأثر في الشركة المبحوثة، على وفق الآتي:

١. تحليل علاقات الارتباط بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي والقدرات الدينامية:

يتبين من خلال الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وبناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٨٤*) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وبغية التعمق في اكتشاف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة يوضح الجدول (٥) العلاقات الفرعية وكالاتي:

١. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وتكامل الموارد مقدارها (*, ٨٣٦).
٢. ترتبط مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي بإعادة نشر وتشكيل الموارد بعلاقة إيجابية معنوية بمعامل ارتباط بسيط بلغ (*, ٨٦٧).
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي والتعلم عكستها قيمة معامل الارتباط البسيط البالغة (*, ٨١٧).

جدول (٥)

علاقات الارتباط بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وأبعاد بناء القدرات الدينامية ومتغيراتها في الشركة المبحوثة

المؤشر الكلي (مستويات التعاون التنافسي)	المتغير المستقل المتغيرات المعتمدة
*٠,٨٣٦	تكامل الموارد
*٠,٨٦٧	إعادة نشر الموارد وتشكيلها
*٠,٨١٧	التعلم الإستراتيجي
*٠,٨٨٤	المؤشر الكلي (أبعاد بناء القدرات الدينامية)

* $P \leq 0.05$

N= 56

N.S. = Not Significant

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

٢. تحليل علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي وبناء القدرات الدينامية:

تؤكد معطيات الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مستوى التعاون التنافسي الجزئي وبناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة، وقد بلغ معامل الارتباط (*, ٨٢٦) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وسعيًا من الباحثين إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة على نحوٍ موسع تم اختبار العلاقة بين المتغيرات الفرعية والتي يوضحها الجدول (٦) وكالاتي:

١. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي وتكامل الموارد بلغ مقدارها (*٠,٧٥٨).
٢. ترتبط إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي بإعادة نشر الموارد وتشكيلها بعلاقة إيجابية معنوية بمعامل ارتباط بسيط بلغ (*٠,٨٠٩).
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي والتعلم عكستها قيمة معامل الارتباط البسيط البالغة (*٠,٧٨١).
٤. ويعرض الجدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد إستراتيجية مستوى التعاون التنافسي الجزئي ومتغيرات بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة، التي ظهرت بمجمعلها إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (*٠,٠٥)، ومن شأن ذلك أن يُعزّز أنموذج الدراسة الافتراضي.

جدول (٦)

علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي بأبعادها وبناء القدرات الدينامية بأبعادها في الشركة المبحوثة

المؤشر الكلي (مستوى التعاون التنافسي الجزئي)	المنافسة الوظيفية	القدرة التعاونية	الشدة التنافسية	المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
*٠,٧٥٨	*٠,٧٥٩	*٠,٦٦٥	*٠,٥٣٥	تكامل الموارد
*٠,٨٠٩	*٠,٧٨١	*٠,٧٠٢	*٠,٦٢٠	إعادة نشر الموارد وتشكيلها
*٠,٧٨١	*٠,٧٣٢	*٠,٧٣١	*٠,٥٥٤	التعلم الإستراتيجي
*٠,٨٢٦	*٠,٧٩٧	*٠,٧٣٨	*٠,٦٠٤	المؤشر الكلي (بناء القدرات الدينامية)

* $P \leq 0.05$

N= 56

N.S. = Not Significant

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

٣. تحليل علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط وأبعاد بناء القدرات الدينامية:

تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط وبناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة، بمعامل ارتباط بلغ (٠,٨٠١*) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وبهدف الاكتشاف الموسع للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة اختبرت العلاقة بين المتغيرات الفرعية:

١. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط وتكامل الموارد بمعامل ارتباط بلغ مقدارها (٠,٧٧٣*).
٢. وارتبطت إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط بإعادة نشر الموارد وتشكيلها بعلاقة إيجابية معنوية بلغت (٠,٧٩١*).
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط والتعلم عكستها قيمة معامل الارتباط البسيط البالغة (٠,٧٢٢*).
٤. ويعرض الجدول قيم معاملات الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط وأبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة، وكانت بمجملها علاقات ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) الأمر الذي يُعزّز أنموذج الدراسة الافتراضي.

جدول (٧)

علاقات الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط وأبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

المؤشر الكلي (مستوى التعاون التنافسي المتوسط)	المنافسة الوظيفية	القدرة التعاونية	الشدة التنافسية	المتغيرات المستقلة
				المتغيرات المعتمدة
٠,٧٧٣*	٠,٦٤٧*	٠,٦٩١*	٠,٦٨٨*	تكامل الموارد
٠,٧٩١*	٠,٥٥٢*	٠,٧٠٨*	٠,٧٥٢*	إعادة نشر الموارد وتشكيلها
٠,٧٢٢*	٠,٥٩٦*	٠,٦٠٥*	٠,٦٧٢*	التعلم
٠,٨٠١*	٠,٦٢٢*	٠,٧٠٢*	٠,٧٤٣*	المؤشر الكلي (بناء القدرات الدينامية)

* P ≤ 0.05

N= 56

N.S. = Not Significant

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

٤. تحليل علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي وبناء القدرات الدينامية:

تشير معطيات الجدول (٨) إلى علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي وبناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة، وقد بلغ معامل الارتباط (٨٩٢،*) مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وبهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة على نحوٍ موسع، اختبرت العلاقة بين المتغيرات الفرعية، الجدول (٨):

١. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي وتكامل الموارد، إذ تشير النتائج إلى وجود هذه العلاقة ومقدارها (٨٤٢،*).
٢. تأكد ارتباط إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي بإعادة نشر الموارد وتشكيلها بعلاقة إيجابية معنوية، إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (٨٧٤،*).
٣. وظهر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي والتعلم عكستها قيمة معامل الارتباط البسيط البالغة (٨٢٦،*).
٤. ويعرض الجدول (٨) كذلك قيم معاملات الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي وأبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة، التي كانت بمجملها علاقات ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠،٠٥)، ومن شأن ذلك أن يدعم نموذج الدراسة الافتراضي.

وبموجب النتائج التي أظهرتها التحليلات في المحور الأول، تقبل الفرضية الرئيسية الأولى لتؤكد علاقات الارتباط بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وبناء القدرات الدينامية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية.

جدول (٨)

علاقات الارتباط بين أبعاد إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي وأبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

المؤشر الكلي (مستوى التعاون التنافسي الكلي)	المنافسة الوظيفية	القدرة التعاونية	الشدة التنافسية	المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
*٠,٨٤٢	*٠,٧٧٢	*٠,٧١٥	*٠,٧٩٢	تكامل الموارد
*٠,٨٧٤	*٠,٧٤٦	*٠,٧٥٩	*٠,٨٣٩	إعادة نشر الموارد وتشكيلها
*٠,٨٢٦	*٠,٧٧٥	*٠,٧٣١	*٠,٧٣٥	التعلم
*٠,٨٩٢	*٠,٨٠٢	*٠,٧٧٥	*٠,٨٣١	المؤشر الكلي (بناء القدرات الدينامية)

* $P \leq 0.05$

N= 56

N.S. = Not Significant

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

ثالثاً. تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية في الشركة المبحوثة، وقد أجريت الاختبارات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

١. تحليل تأثير إستراتيجية التعاون التنافسي في بناء القدرات الدينامية:

يوضح الجدول (٩) تأثير مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي في بناء القدرات الدينامية، إذ أشارت نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (٩) إلى وجود تأثير معنوي لمستويات إستراتيجية التعاون التنافسي في بناء القدرات الدينامية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (١٩٣,٦٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٥) عند درجتي حرية (١ و ٥٤) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٧٨٢)، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، اتضح أن β_1 بلغت (١,٠٩١) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٣,٩٢)، كما أنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وللوصول إلى تحديد أكثر دقة للتأثير أُجري

تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية المعتمدة والمبينة أيضاً في الجدول (٩).

جدول (٩)

تأثير مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي في بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

F	R ²	مستويات التعاون التنافسي		المتغير المستقل
		β1	β0	المتغير المعتمد
٤,٠٥	١٢٥,١٦*	١,٠٧٨ □ (١١,١٩)*	٠,٤٠٠- □ N.S(١,٠٢-)	تكامل الموارد
	١٦٣,٣٠*	١,١٩٠ □ (١٢,٧٨)*	٠,٨٣٥- □ (٢,٢٠-)*	إعادة نشر وتشكيل الموارد
	١٠٨,٥٠*	١,٠٠٠ □ (١٠,٤٢)*	٠,٠٧٠- □ N.S(٠,١٨-)	التعلم
	١٩٣,٦٥*	١,٠٩١ □ (١٣,٩٢)*	٠,٤٣٩- □ N.S(١,٣٨-)	المؤشر الكلي (بناء القدرات الدينامية)

*P ≤ 0.05

N = 56

N.S. = not significant □

D.f = (1 , 54)

() تشير إلى قيمة t المحسوبة

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

إن يتضح من الجدول (٩) التأثير الإيجابي ذي الدلالة المعنوية لمستويات إستراتيجية التعاون التنافسي في كل من تكامل الموارد وإعادة نشر الموارد وتشكيلها والتعلم.

٢. تحليل تأثير مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي في بناء القدرات الدينامية:

يوضح الجدول (١٠) تأثير إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي في بناء القدرات الدينامية، إن تفصح النتائج الموضحة في الجدول (١٠) عن التأثير المعنوي لإستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي في بناء القدرات الدينامية، إن بلغت قيمة (F) المحسوبة

(١١٥,٧٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٥) عند درجتي حرية (١ و ٥٤) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) وقد بلغ معامل التحديد R^2 (٠,٦٨٢)، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، اتضح أن (β_1) بلغت (٠,٩١٤) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (١٠,٧٦)، فضلاً عن أنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ومن أجل تحديد التأثير على نحو أكثر دقة، فقد أجري تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي) والأبعاد الفرعية للمتغير المعتمد، الجدول (١٠).

جدول (١٠)

تأثير إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي في أبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

F	R2	التعاون التنافسي الجزئي		المتغير المستقل
		β_1	β_0	المتغير المعتمد
٤,٠٥	٠,٥٧٤	٠,٨٧٧ *(٨,٥٢)	٠,٤٤٥ N.S (١,٠٧)	تكامل الموارد
	٠,٥٦٤	٠,٩٩٦ *(١٠,١٠)	٠,٠١٣- N.S (٠,٠٣-)	إعادة نشر الموارد وتشكيلها
	٠,٦١١	٠,٨٥٨ *(١٠,٤٢)	٠,٥٣٦ N.S (٠,١٨-)	التعلم
	٠,٦٨٢	٠,٩١٤ *(١٠,٧٦)	٠,٣٠٩ N.S (٠,٩٠)	المؤشر الكلي (بناء القدرات الدينامية)

*P ≤ 0.05

N = 56

N.S. = not significant

D.f = (1 . 54)

() تشير إلى قيمة t المحسوبة

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

إذ يتضح وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لإستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي في كل من تكامل الموارد وإعادة نشر الموارد وتشكيلها والتعلم وقد جاءت هذه

النتائج متطابقة مع فكرة (Dagnino & Padula, 2002) التي ركزت على إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي، إذ حظي بُعد التعلم بالتأثير الأكبر في بناء القدرات الدينامية وقد اتفق ذلك مع رؤية (Zollo & Winter, 2002).

٣. تحليل تأثير مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط في بناء القدرات الدينامية:

يوضح الجدول (١١) تأثير إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط في بناء القدرات الدينامية، إذ أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط في بناء القدرات الدينامية، فبلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٦,٥٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٥) عند درجتَي حرية (١ و ٥٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وقد بلغ معامل التحديد R^2 (٠,٦٤١). ومن خلال متابعة معاملات بيتا، اتضح أن (β_1) بلغت (١,٠٧٨) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (٩,٨٣)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وللوصول إلى التأثير على نحو أكثر دقة، أُجري تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية المعتمدة وكما موضح في الجدول (١١).

يتضح من الجدول (١١) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمستوى التعاون التنافسي المتوسط في كل من تكامل الموارد وإعادة نشر الموارد وتشكيلها والتعلم“ وتتفق هذه النتيجة مع وجهة نظر (Gulati et al., 2000) التي تشير إلى أن عمل الشبكات الإستراتيجية تعدّ بمنزلة أدوات سيطرة فاعلة على العلاقات بين الشركات وتكون مثمرة للأداء الأفضل في الوقت نفسه، فيما تطابقت العلاقة الأكثر تأثيراً بالنسبة لبُعد إعادة نشر الموارد وتشكيلها مع رأي (Eisenhardt & Martin, 2000) التي أشارت إلى أن القدرة على إعادة نشر الموارد وتشكيلها تُعزّز بناء القدرات الدينامية في الشركات.

جدول (١١)

تأثير إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط في أبعاد بناء القدرات الدينامية
في الشركة المبحوثة

F	جدولية	محسوبة	R2	التعاون التنافسي المتوسط		المتغير المستقل المتغير المعتمد
				β_1	β_0	
٤,٠٥		*٨٠,٢٤	٠,٥٩٨	١,٠٨٨ *(٨,٩٦)	٠,٥٣٠- N.S(١,٠٥-)	تكامل الموارد
		*٨٩,٩٨	٠,٦٢٥	١,١٨٥ *(٩,٤٩)	٠,٩٠٩- N.S(١,٧٦-)	إعادة نشر الموارد وتشكيلها
		*٥٨,٧٢	٠,٥٢١	٠,٩٦٥ *(٧,٦٦)	٠,٠٠٤- N.S(٠,٠١-)	التعلم الإستراتيجي
		*٩٦,٥٧	٠,٦٤١	١,٠٧٨ *(٩,٨٣)	٠,٤٧٦- N.S(١,٠٥-)	المؤشر الكلي (بناء القدرات الدينامية)

*P ≤ 0.05

N = 56

N.S. = not significant

D.f = (1 . 54)

() تشير إلى قيمة t المحسوبة

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

٤. تحليل تأثير مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي في بناء القدرات الدينامية:

يوضح الجدول (١٢) نتائج تحليل تأثير إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي في بناء القدرات الدينامية، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لمستوى التعاون التنافسي الكلي في بناء القدرات الدينامية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢١٠,٥٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٥) عند درجتي حرية (١ و ٥٤) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وقد بلغ معامل التحديد R^2 (٠,٧٩٦)، ومن خلال متابعة معاملات بيتا يتضح أن (β_1) تبلغ (١,٠٠٧) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (١٤,٥١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا يقود إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

الثانية. وللوصول إلى تحديد أكثر دقة للتأثير أُجري تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية المعتمدة، والمبينة أيضاً في الجدول (١٢) في أدناه:

جدول (١٢)

تأثير إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي في أبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

F	R2	التعاون التنافسي الكلي		المتغير المستقل
		$\beta 1$	$\beta 0$	المتغير المعتمد
٤,٠٥	٠,٧٠٩	٠,٩٩٤ *(١١,٤٧)	٠,٠٢٧- N.S(٠,٠٨-)	تكامل الموارد
	٠,٧٦٤	١,٠٩٨ *(١٣,٢٣)	٠,٤٢٨- N.S(١,٢٧-)	إعادة نشر الموارد وتشكيلها
	٠,٦٨٢	٠,٩٢٥ *(١٠,٧٥)	٠,٢٦٤ N.S(٠,٧٦)	التعلم
	٠,٧٩٦	١,٠٠٧ *(١٤,٥١)	٠,٠٦٨- N.S(٠,٢٤-)	المؤشر الكلي (بناء القدرات الدينامية)

*P ≤ 0.05

N = 56

N.S. = not significant

D.f = (1 . 54)

() تشير إلى قيمة t المحسوبة

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

إن نتائج الجدول (١٢) تتفق مع آراء (Ring et al., 2000) التي تشير إلى تفعيل فعاليات التطور في الكيانات المنظمة تحت قانون البحث التعاوني القومي. وكان لقدرة إعادة النشر والتشكيل الأثر الأكبر في بناء القدرات الدينامية، وقد توافقت هذه النتيجة مع ما طرحه (Amit & Schomaker, 1993) ولكنها تعارضت مع فكرة (Teece et al., 1997) التي تشدد على امتلاك المنظمة لهذه القدرة عبر مواقع موجوداتها، كما تناقض وجهة نظر (Collis, 1994) التي تعدّ التعلم ركيزة أساسية لامتلاك القدرات الدينامية. وبناءً على ما جاء آنفاً تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

رابعاً. تحليل تباين التأثير من حيث الحجم والأهمية

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة في الشركة المبحوثة، وفي هذا الإطار يُعدّ تحليل الانحدار المتدرج أداة فاعلة في توضيح تباين التأثير بين المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، وكذلك الترتيب على وفق أولوية ذلك التأثير أو أهميته، الجدول (١٣). فقد حظيت إستراتيجية مستوى التعاون التنافسي الكلي بأهمية بالغة من حيث التأثير في أبعاد بناء القدرات الدينامية، وقد أعطاه تحليل الانحدار المتدرج الأولوية من حيث الأهمية والتأثير، إذ فسّر لوحده (٧٩,٥٩٪) من التغيرات الحاصلة في أبعاد بناء القدرات الدينامية. فيما تأتي إستراتيجية مستوى التعاون التنافسي الجزئي بالمرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير وحجمه، إذ يضيف إلى القدرة التفسيرية للأنموذج إذا ما أدخل إلى جانب إستراتيجية مستوى التعاون التنافسي الكلي لتصبح القدرة التفسيرية للأنموذج بدلالة (R^2) (٨٠,١٢٪) من التغيرات في أبعاد بناء القدرات الدينامية، أما إستراتيجية مستوى التعاون التنافسي المتوسط فقد استبعدت لضعف تأثيرها في أبعاد بناء القدرات الدينامية، فضلاً عن عدم أهمية ذلك التأثير.

جدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتباين تأثير مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وأهميته في أبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الأنموذج	معامل التحديد (R^2)
الأولى	مستوى التعاون التنافسي الكلي	٠,٧٩٥٩
الثانية	مستوى التعاون التنافسي الكلي و مستوى التعاون التنافسي الجزئي	٠,٨٠١٢

$$P \leq 0.05$$

$$N = 56$$

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

وبغية التعمق في تحليل تباين التأثير يمكن إجراء تحليل الانحدار المتدرج لبيان مقدار التباين في مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي بمجمّلها، ففيما يتعلق

بالمستوى الجزئي من حيث حجم التأثير وأهميته في بناء القدرات الدينامية، إذ يبين الجدول (١٤) أن المنافسة الوظيفية تحظى بأهمية بالغة في التأثير في بناء القدرات الدينامية، لأن تحليل الانحدار المتدرج أعطاها الأولوية من حيث حجم التأثير وأهميته، فهي تفسر لوحدها (٦٣,٥٥٪) من التغيرات الحاصلة في بناء القدرات الدينامية. وتأتي القدرة التعاونية بالمرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير وحجمه، إذ تضيف إلى القدرة التفسيرية للأنموذج إذا ما أدخلت إلى جانب المنافسة الوظيفية فيفسر الأنموذج بذلك (٦٨,٥٩٪) من التغيرات في أبعاد بناء القدرات الدينامية. أما الشدة التنافسية الوظيفية فكانت الأضعف من حيث حجم التأثير وأهميته فحلت بالمرتبة الثالثة لتصبح القدرة التفسيرية للأنموذج (٧٠,٢٢٪) إذا ما أدخلت إلى جانب المنافسة الوظيفية والقدرة التعاونية الوظيفية.

جدول (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتباين تأثير مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي وأهميته في أبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الأنموذج	معامل التحديد (R^2)
الأولى	المنافسة الوظيفية	٠,٦٣٥٥
الثانية	المنافسة الوظيفية والقدرة التعاونية	٠,٦٨٥٩
الثالثة	المنافسة الوظيفية والقدرة التعاونية والشدة التنافسية	٠,٧٠٢٢

$P \leq 0.05$

$N = 56$

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

كما يبين الجدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاص باختبار تباين متغيرات مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط من حيث حجم التأثير وأهميته في أبعاد بناء القدرات الدينامية فيتضح أن الشدة التنافسية الوظيفية قد حظيت بأهمية بالغة في التأثير في أبعاد بناء القدرات الدينامية، فقد أعطاها تحليل الانحدار المتدرج

الأولوية من حيث الأهمية والتأثير، إذ فسرت لوحدها (٥٥,٢٣٪) من التغيرات الحاصلة في أبعاد بناء القدرات الدينامية. وتأتي المنافسة الوظيفية بالمرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير وحجمه لتضيف إلى القدرة التفسيرية للنموذج إذا ما أدخلت إلى جانب الشدة التنافسية ليفسر النموذج (٦٥,٠٧٪) من التغيرات في بناء القدرات الدينامية. أما القدرة التعاونية فلم يكن لها تأثير مهم لذا استبعدت في التحليل لضعف تأثيرها وقلة أهميته.

جدول (١٥)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتباين تأثير مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي المتوسط وأهميته في أبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل التحديد (R^2)
الأولى	الشدة التنافسية	٠,٥٥٢٣
الثانية	الشدة التنافسية والمنافسة الوظيفية	٠,٦٥٠٧

$$P \leq 0.05$$

$$N = 56$$

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

كما يبين الجدول (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاص باختبار تباين متغيرات مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي من حيث حجم التأثير وأهميته في أبعاد بناء القدرات الدينامية فيتضح أن الشدة التنافسية قد حظيت بأهمية بالغة في التأثير في بناء القدرات الدينامية، فقد أعطاها تحليل الانحدار المتدرج الأولوية من حيث الأهمية والتأثير، إذ فسرت لوحدها (٦٢,٦٩٪) من التغيرات الحاصلة في أبعاد بناء القدرات الدينامية. وجاءت المنافسة الوظيفية بالمرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير وحجمه، وأضافت إلى القدرة التفسيرية للنموذج بعد أن أدخلت إلى جانب الشدة التنافسية ما مقداره (٧٢,٠٧٪) من التغيرات في بناء القدرات الدينامية. أما القدرة التعاونية فكانت الأضعف من حيث حجم التأثير وأهميته فحلت بالمرتبة الثالثة لتصبح

القدرة التفسيرية للأنموذج (٧٢,٢٣٪) إذا ما أدخلت إلى جانب الشدة التنافسية الوظيفية والمنافسة الوظيفية، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة.

جدول (١٦)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتباين تأثير مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي وأهميته في أبعاد بناء القدرات الدينامية في الشركة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الأنموذج	معامل التحديد (R^2)
الأولى	الشدة التنافسية	٠,٦٢٦٩
الثانية	الشدة التنافسية والمنافسة الوظيفية	٠,٧٢٠٧
الثالثة	الشدة التنافسية والمنافسة الوظيفية والقدرة التعاونية	٠,٧٣٢٣

$$P \leq 0.05$$

$$N = 56$$



الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات

١. ما يزال مفهوم التعاون التنافسي وأنواعه ومستوياته في أدبيات الإدارة الإستراتيجية عرضةً لعدم الإدراك والخلاف على الرغم من أهميته في بناء قدرات المنظمات، إذ تؤدي مستويات إستراتيجيته دور الحاضنة بالنسبة للمنظمات فهو يؤدي دوراً مهماً في نجاح تلك المنظمات.

٢. تبين من خلال عرض ومناقشة وصف المتغير المستقل وتشخيصه متمثلةً (بمستويات إستراتيجية التعاون التنافسي) ما يأتي:

أ. حقق المستوى الجزئي للتعاون التنافسي بأبعاده الفرعية الثلاثة (الشدة التنافسية، والقدرة التعاونية، والمنافسة الوظيفية) المرتبة الثالثة من خلال مقارنة ترتيب مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي، الأمر الذي يؤكد عدم

إمكانية أقسام الشركة المبحوثة للعمل بمفردها وحاجتها للتعاون مع باقي الأقسام فيها لتؤمن البقاء والاستمرار.

ب. حقق المستوى المتوسط للتعاون التنافسي بأبعاده الفرعية الثلاثة المرتبة الأولى من خلال المقارنة مع ترتيب مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي الأمر الذي يدل على وجود هذا المستوى من التعاون في الشركة المبحوثة، ويتطابق مع واقع الحال في البيئة العراقية.

ج. أما المستوى الكلي بأبعاده الفرعية فقد أحرز المرتبة الثانية من واقع ترتيب مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وهذه نتيجة طبيعية، فالشركة المبحوثة لا يمكنها الاعتماد على نفسها من ناحية، فالوضع الحالي الذي يمر به البلد غير مؤاتٍ للشركة المبحوثة لإنشاء تحالفات إستراتيجية واسعة متعددة الأطراف من ناحية أخرى.

ومن خلال عرض ومناقشة وصف المتغير المعتمد (القدرات الدينامية) ما يأتي:

أ. حقق بُعد التعلّم المرتبة الأولى بحسب وجهة نظر المبحوثين من حيث الأهمية في بناء القدرات الدينامية الأمر الذي يؤكد إدراك الشركة المبحوثة لأهمية التعلّم الحقيقية بالنسبة لها في مواجهة كل التغيرات بسرعة من خلال الاستعداد لها بما يعزز قدراتها ويعدّ ذلك مدخلاً مهماً لتعاون الشركات الأخرى معها في مختلف المجالات.

ب. حقق بُعد تكامل الموارد المرتبة الثانية من واقع إجابات المبحوثين وهذا من شأنه أن يفسر أن تكامل الموارد يسهم في تقوية قدرة الشركة المبحوثة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية المختلفة، لذلك تلجأ الشركات للتعاون مع الشركات الأخرى لتأمين حصولها على الموارد المختلفة بسبب التغيرات الواضح في موارد الشركات فيما بينها.

ج. احتل بُعد إعادة نشر وتشكيل الموارد المرتبة الثالثة بالنسبة لأهميته في بناء القدرات الدينامية، الأمر الذي يفسر عدم إمكانية الشركة على الانتقال نحو وضع

- أفضل من خلال إعادة نشر الموارد وتكاملها وذلك لأن إعادة النشر والتشكيل بوصفه قدرة منظمية دينامية ينتج من قدرة تكامل موارد الشركة وتوحيدها.
٣. أفرزت نتائج دراسة الحالة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي وأبعاد بناء القدرات الدينامية، وهذا ما يفسر حقيقة وجود مثل هذا الارتباط الذي يتأكد باعتماد الشركة المبحوثة على التعاون التنافسي في الوصول إلى مقومات قدراتها الإستراتيجية الدينامية.
٤. تعدّ علاقة إعادة نشر الموارد وتشكيلها في إطار المستويات الثلاثة لإستراتيجية التعاون التنافسي الأقوى، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن الشركة تستفيد من حالات التعاون مع المنافسين سواء داخلها أو مع شركات أخرى في إعادة توجيه مواردها نحو استخدامات تحقق من خلال القيمة المنشودة.
٥. مارست مستويات إستراتيجية التعاون التنافسي الكلي والوسيط تأثيراً معنوياً في بناء القدرات الدينامية وبالأخص على عمليات إعادة نشر الموارد وتشكيلها وتكاملها وهذا يعني أن الشركة المبحوثة كانت تستفيد من خبرات الشركات المماثلة أو المكّمة ودعمها في الحصول على الموارد وإعادة نشر مواردها وتشكيلها بالاتجاهات التي تغطي طلبات السوق المحلية أو العربية.
٦. مارس مستوى إستراتيجية التعاون التنافسي الجزئي تأثيراً على بُعد التعلّم ضمن أبعاد بناء القدرات الدينامية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة المبحوثة تعوّل كثيراً على مناقلة المعرفة الداخلية والمشاركة بها بين الأقسام والوحدات الوظيفية من أجل تجاوز حالات الإخفاق والأزمات التي حدثت لها في الماضي من خلال نقل أفضل الممارسات ونشرها داخلها.
٧. إن مستوى التعاون التنافسي الكلي كان الأكثر تأثيراً وأهميةً في بناء القدرات الدينامية وهذا ما يفسر لجوء الشركة المبحوثة إلى الشركات المكّمة من أجل الحصول على مستلزمات بناء قدراتها الدينامية من خبرات ومستلزمات إنتاج، وتقانة إنتاج، وتراخيص إنتاج أنواع محددة من المنتجات، وربما نتائج R&D التي أجرتها تلك الشركات.

٨. إن مستوى التعاون التنافسي الجزئي في بناء القدرات الدينامية، يشير إلى أن لمتغير المنافسة الوظيفية النصيب الأكبر من حيث حجم التأثير وأهميته، وهذا يُفسر بأن المنافسة بين الأقسام أسهمت في لجوء تلك الأقسام للبحث عن وسائل تمكنها من الحصول على مقومات بناء قدراتها الدينامية منفردةً ليصار إلى تجميعها لتكون قدرات دينامية للمنظمة ككل.
٩. إن مستوى التعاون التنافسي الكلي من حيث حجم التأثير وأهميته في بناء القدرات الدينامية، يشير إلى أن لبُعد الشدة التنافسية الوظيفية أهمية بالغة وهذا ما يفسر حقيقة التنافس الشديد وكثافته بين الشركات التي تكمل نشاطات الشركة المبحوثة ومعها خاصةً وأنها تمارس أنشطتها في قطاع صناعي يسعى إلى الوصول إلى الزبون ويشبع حاجاته ويحقق ديمومة التعامل معه.
١٠. إن مستوى التعاون التنافسي الوسيط من حيث حجم التأثير وأهميته في بناء القدرات الدينامية، أفرز أيضاً تأثراً بـُعد الشدة التنافسية بدرجة كبيرة، وهذا يفسر لنا أن الشركة المبحوثة تتنافس مع مثيلاتها على الموارد والمواد الخام وتقانات الإنتاج وغيرها التي تجعل من حالة التنافس الوظيفي شديدة وكثيفة بينهم.

ثانياً. المقترحات

١. يتوجب على الشركات مجتمع الدراسة والشركة المبحوثة توسيع اهتمامها والتركيز على فهم إستراتيجية التعاون التنافسي وإدراكها والتعرّف على مستوياتها وتحليلها ومعرفة ما هو المناسب لها لتعظيم فائدتها، لأنه حاجة ماسة بالنسبة للشركات الحاضرة.
٢. يوجه الباحثان أنظار القارئ على الشركة المبحوثة لضرورة إدراك خصوصية صناعة الدواء وتفعيل الدور الإيجابي للحكومات العربية وتنسيق التنافسية عربياً، وإنشاء التحالفات الإستراتيجية (المحلية- المحلية) و(المحلية- العربية) و(العربية- العربية) و(العربية- الأجنبية) في إطار مشروعات بحثية وتسويقية بهدف اكتساب قدرات تطويرية في مجالات تصنيع المواد الخام، وتناقل التقانات الحيوية، وتجاوز

- المشكلات التي تواجهها صناعة الدواء محلياً وعربياً والناجمة عن ضعف التعاون العربي/ المحلي، فضلاً عن التكيف إيجابياً مع اتفاقية حماية الحقوق الفكرية.
٣. ضرورة تعزيز الدعم المالي والفني لمراكز البحث العلمي والتطوير ولاسيما للمراكز البحثية التابعة للشركة العربية لصناعات المضادات الحيوية ومستلزماتها (أكاي) بوصفها إحدى الشركات المنبثقة عن الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية (أكديما) في مجال صناعة الأدوية، وفرص إقامة سوق دوائية عربية مشتركة، لمواجهة اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية.
٤. العمل على نشر الفكر التعاوني مع الشركات العربية من أجل صياغة معايير تصنيع دواء عربي مشترك للإنطلاق نحو العالمية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال بحث التشريعات اللازمة لتوحيد القوانين المُسرعة لتسجيل الدواء في البلدان العربية.
٥. زيادة وتوسيع اهتمام الشركة المبحوثة بالقدرات الدينامية والحفاظ عليها وتجديدها وإعطائها بعداً إستراتيجياً يتناسب مع دورها في تلبية حاجات الشركة للتكيف والتجدد في بيئة تتسم بالتغيير الدائم عبر الاهتمام بالموارد الإستراتيجية كونها نواة امتلاك القدرات الإستراتيجية ومنها القدرات الدينامية.
٦. ضرورة الاستفادة من مضامين إستراتيجية التعاون التنافسي في تجهيز المنظمات بأسباب استمرارها بعد تمكينها من بناء قدراتها الدينامية فيما يتعلق بالحصول على مواردها المطلوبة، وإعادة نشر مواردها وتشكيلها ، فضلاً عن التعلم الذي يوفر للمنظمة مقومات بقائها في عصر المعرفة.

قائمة المصادر

أولاً. العربية

١. جيسيك لينباك وجيفري ستامبس، (١٩٩٤)، شبكات الفرق: اختراق الحواجز الداخلية والخارجية في نطاق أعمالك، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال www.edara.com

A. Thesis□

1. Butler, T., (2002), Building IT Resources in Post Industrial Organizations: Cases on the Development and Application of IT Competence, **Unpublished Ph.D. Thesis, University College Cork, Ireland** ([http://afis.yce.ir/tbultur/ Ph.D.htm](http://afis.yce.ir/tbultur/Ph.D.htm)).

B. Articles

1. Bengtsson, M. Kock, S., (2000), "**Coopetition in Business Networks, to Cooperate and Compete Simultaneously**", Industrial Marketing Management, 29 (5).
2. Chen, M. J., (1996), "**Competitor Analysis and Inter Firm Rivalry, Toward a Theoretical Integration**", Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1.
3. Cohen, M. & P. Bacidayan, (1994), "**Organizational Rputines are Stored as Procedural Memory: Evidence From A Laboratory Study**", Organization Science, 5.
4. Collis, F. J., (1994), "**Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities**"? Strategic Management Journal, 15 (Special Issue).
5. Dickson, P. R., (1996), "**The Static and Dynamic Mechanism of Competition:: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory**", Journal of Marketing, 60 (4).
6. Doz, Y. L., Olk, P. M. & King, P. S., (2000), "**Formation Processes of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does it Lead?**" Strategic Management Journal, 21 (Special Issue).
7. Eisenhardt, K. M. & J. Martin, (2000), "**Dynamic Capabilities: What are They?**" Strategic Management Journal, 21 (10/11), October-November.

8. Hamel, G., (1991), "**Competition for Competence and Inter Partner Learning within International Strategic Alliances**", Strategic management Journal, 12 (Special Issue).
9. Helfat, C. E., (1997), "**Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation**", Strategic Management Journal, 18 (5).
10. Kale, P. Singh, H. & Perlmutter, H., (2000), "**Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital**", Strategic Management Journal, 21 (3).
11. Marcus, A., Geffen, D., (1998), "**The Dialectics of Competency Acquisition Pollution Prevention in Electronic Generation**", Strategic Management Journal, 19.
12. Priem, R. L., Butler, J. E., (2000), "**Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?**" Academy of Management Review (Forthcoming).
13. Rindova, V. P., Kotha, S., (2001), "**Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capability Form and Function**", Academy of Management Journal, 44 (6).
14. Teece, D. J., (1980), "**Economics of Scope and the Scope of an Enterprise**", Journal of Economic Behavior and Organization, 1.
15. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A., (1997), "**Dynamic Capabilities and Strategic Management**", Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7.
16. Tsai, Wenpin, (2002), "**Social Structure of Coopetition within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intra-Organizational Knowledge Sharing**", Organization Science, 13 (2).
17. Wernerfelt, B., (1984), "**A Resource-Based View of the Firm**", Strategic Management Journal, 5 (2).
18. Winter, S. G., (2003), "**Understanding Dynamic Capabilities**", Strategic Management Journal, 24 (10).

-
19. Zollo, M., & Winter, S. G., (2002), "**Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities**", Organization Science, 13 (3).

C. Books

1. Doshi, G., (2006), **Co-Branding**, Ezine Articles, Available in: <http://ezinearticles.com/?Co-Branding&id=341982>.
2. Endabravo, Ibarra, Joan Mundet Hiern & Albert Sune, (2005), **Dynamic Capabilities and Innovation: A Multi-Case Study**, Technical University if Catalonia, (UPC), Terrassa, Spain. □
3. Gomes-Casseras Benjamin, (1996), **The Alliance Revolution**, Harvard University Press, Cambridge, UK.
4. Grandori, A., & Neri, M., (1999), **The Fairness Properties of Interfirm Networks**, In: Grandori, A., (ed.), Interfirm Network, Routledge, London.
5. Harbison, John R. & Peter Pekar Jr., (1998), **Smart Alliances**, San Francisco: Jossey-Bass.
6. Kenney, M. & Florida, R., (1993), **Beyond Mass-Production: The Japanese System and its Transfer to the U.S.**, Oxford University Press, New York.
7. Lippman, S. A., R. P. Rumelt, (1982), **Uncertain Imitability: An Analysis Inter Firm Difference in Efficiency Under Competition**, Bell. J. Economic, 13.
8. Nelson, R. R. & Winter, S. G., (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press, Cambridge, MA.
9. Nonaka, I., (1994), **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, Organizational Science, 5 (1).
10. Porter, M., (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, A Division of Macmillan, Inc., The Free Press, New York.
11. Rodrigues Flavio, Victoria Souza and Joao Leitao, (2009), **Strategic Coopetition of Global Brands: A Game Theory**

Approach to Nike + Ipod Sport Kit' Co-Branding,
<http://mpira.ub.uni.muench.en.de/16146/>.

12. Teece, D. J., (2000), **Managing Intellectual Capital: Organizational Strategic and Policy Dimensions**, Oxford University Press, Oxford, U.K.