

## أنماط التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك

شيفان عبدالرحمن جميل

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، أقليم كردستان-العراق

(تاريخ استلام البحث: 27 حزيران، 2021، تاريخ القبول بالنشر: 3 آب، 2021)

### الخلاصة

تهدف هذه الدراسة الى بيان دور التحالفات الاستراتيجية بانماطها الاربعة بوصفها متغيرا مستقلا في الميزة التنافسية المستدامة بابعادها الاربعة بوصفها متغيرا معتمدا. ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استبيان وتم توزيعها على عينة من مديري في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك. وقد اعتمد الباحث على استخدام اسلوب الاحصائي الوصفي والتحليلي للوصول الى البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V.24). وقد افرز هذا البحث مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات، ومنها ان زيادة الاهتمام بانماط التحالفات الاستراتيجية يزيد من امكانية الشركات ومكاتب السياحة والسفر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مدينة دهوك من خلال تزويد الشركات المتحالفة ببعضها البعض بالفكر المبدعة واكتساب المعرفة والعمل باستمرار في تطويرها. وفي ضوء الاستنتاجات، تمت ضياعة عدد من المقترحات، من اهمها على ادارة الشركات والمكاتب المبحوثة البحث عن الشركات الرائدة تكنولوجيا للاستفادة من تكنولوجياها وخبراتها مع مراعات انسجام العوامل الاجتماعية والثقافية.

الكلمات الدالة: التحالفات الاستراتيجية - أنماط التحالفات الاستراتيجية - الميزة التنافسية المستدامة - الشركات ومكاتب السياحة والسفر.

### المقدمة

مستدامة والتي بات أمراً بالغ الأهمية لنجاح الشركات. اذ ان التحالف الناجح يجعل الشركات في مركز تنافسي افضل من المنافسين من خلال تقديم منتجات فريدة بخصائصها الى السوق وبكفاءة وفاعلية. وان تفاعل التحالفات الاستراتيجية بين الشركات يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات عن طريق الاسهام في زيادة كفاءة وفاعلية الانشطة المختلفة للمنظمة.

من اجل توضيح موضوع البحث فقد تم تقسيمها الى اربعة مباحث: المبحث الاول سيتناول منهجية البحث، والمبحث الثاني سيتناول الاطار النظري للبحث والمتمثل بالتحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير معتمد والعلاقة بين متغيرات قيد الدراسة. فيما يتناول المبحث الثالث وصف متغيرات البحث وعرض النتائج وتحليلها، أما المبحث الاخير فقد خصص لعرض اهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

اجتذب مفهوم الميزة التنافسية المستدامة اهتماماً واسع النطاق على مدار العقود القليلة الماضية في إطار جميع قطاعات الاعمال نظرا لدورها الرئيسي في مواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الاعمال ومواجهة التحديات والاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة وعدم استقرارية احتياجات السوق باستمرار والتقدم التكنولوجي والعولمة ... والخب. اذ تشجع وتدفع الشركات لتحسين وتطوير نشاطاتها بشكل مستمر من اجل ضمان النمو والبقاء في السوق لاطول فترة زمنية ممكنة.

لذلك فان على الشركات ايجاد وسائل وادوات تكسيبها صفة الاستدامة والنمو في السوق. من اجل ذلك فان التحالفات الاستراتيجية بين شركات الأعمال اصبحت أداة قوية لتحقيق هذه الميزة للشركات على المدى الطويل، ليس فقط الحصول على الميزة التنافسية فحسب وانما اكتساب ميزة

## 1. منهجية البحث

### 1.1 مشكلة البحث

ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مفهوم حديث ويأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام من قبل قطاع الاعمال في الدول المتطورة، وبالرغم من ذلك فان هناك عدد قليل من الدراسات تناولت هذا المفهوم في الدول النامية (عثمان واخرون، 2020: 186). بالاضافة الى ذلك، تواجه الشركات في الوقت الحاضر تطورات مستمرة في التكنولوجيا، وتزايد المنافسة بين الشركات حول تقديم السلع والخدمات المقدمة الى العملاء، وكذلك ليس هناك ثبات في طبيعة طلب العملاء ورغباتهم واذواقهم اي تتغير بشكل مستمر وهذا يضع الشركات في موقف غامض حاليا ومستقبلا (موسى، 2020: 37-39). لذلك على الشركة القيام بتنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير قابلة للتقليد والفريد بخصائصها من قبل كل من المنافسين الحاليين أو المحتملين في المستقبل ومن خلال التحالفات الاستراتيجية بين الشركات تسهل لها الوصول إلى أهداف ذات مصلحة مشتركة والمرجوة وفضلا عن ذلك تحسين الظروف المستقبلية للأطراف المتحالفة من خلال التكنولوجيا وتطوير المنتجات والخدمات. وفي ضوء ما تقدم به البحث تبين بان مشكلة هذه الدراسة تُعزى إلى وجود فجوة معرفية نظرية وميدانية واضحة، والتي تتركز بشكل أساسي في الاهتمام المحدود بالميزة التنافسية المستدامة ونقص الفهم الكافي للتعامل معها، فضلا عن وجود عدد قليل من الدراسات التي قامت بربطها مع التحالفات الإستراتيجية. وتكمن مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: هل تدرك الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك أهمية التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟ وينطلق من السؤال الرئيسي عدد من الاسئلة الفرعية ومنها:

1. هل هناك تصور واضح لدى مديري الشركات ومكاتب السياحة والسفر قيد الدراسة عن مفهوم التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة؟

2. ماهي طبيعة علاقات الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد لعينة البحث؟

3. هل يوجد تأثير للتحالفات الاستراتيجية على عملية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى عينة البحث؟

### 1.2 أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال عرض أهمية دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق ما يأتي:

1. الأهمية النظرية: يكتسب البحث أهميته من خلال تناول انماط التحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع والذين لهما دور بارز في نجاح الشركات. ومحاولة سد فجوة علمية موجودة في الدراسات السابقة، فضلا عن ذلك يعد مرجعا استراتيجيا وتسويقيا مهما للمكثبات وللباحثين في هذا المجال.

2. الأهمية الميدانية: يكتسب البحث أهميته من خلال الاسهام في اعطاء فكرة عن الدور الذي تلعبه انماط التحالفات الاستراتيجية في تحقيق عملية الميزة التنافسية المستدامة بما ستفرز من استنتاجات ومقترحات يمكن للشركات قيد الدراسة الاستفادة منها والعمل بها حاليا او مستقبلا.

### 1.3 اهداف البحث

تهدف الدراسة اساسا الى بيان دور انماط التحالفات الاستراتيجية في عملية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مديري الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك كعينة للدراسة، وينطلق من الهدف الرئيسي عدد من الاهداف الفرعية ومنها:

1. تحديد اطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم انماط التحالفات الاستراتيجية وعملية الميزة التنافسية المستدامة.

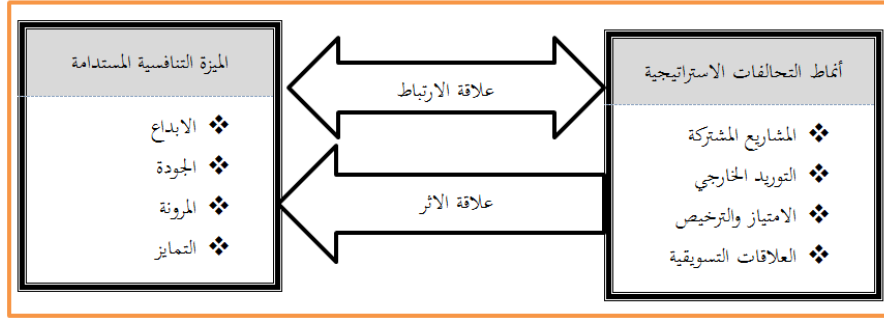
2. تحديد طبيعة علاقات بين انماط التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد لعينة البحث.

3. إظهار أثر تحليل انماط التحالفات لاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بشكل خاص لدى عينة البحث.

#### 1.4 نموذج البحث

الخارجي، الامتياز والترخيص واخيرا العلاقات التسويقية) بوصفها متغيرات مستقلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب (الابداع، الجودة، المرونة و التمايز) بوصفها متغيراً معتمداً، وكما هو موضح في الشكل (1) الاتي:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها في ضوء إطارها النظري تصميم مخطط افتراضي يعبر عن دور أنماط التحالفات الاستراتيجية المتمثلة ب (المشاريع المشتركة، التوريد



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحث

اعتمادا على مقياس (Five-Points Likert) والذي يتكون من (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) لتحليل البيانات. اذ تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور، يحتوي المحور الأول على معلومات حول المحبين مثل الجنس والعمر والشهادة ومدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية في مجال السياحة. ويحتوي المحور الثاني على أنماط التحالفات الاستراتيجية وتم تبني فقرات هذا المحور جزئيا من استمارة استبانة لدراسة داوده و سلمان (2014). اما المحور الاخير من استمارة الاستبانة فتتعلق بالميزة التنافسية المستدامة وتم تبني فقرات هذا المحور جزئيا من استمارة استبانة لدراسة القرنة (2014). وتم اختبار الصدق الظاهري لاستمارة الاستبانة من قبل مجموعة من الخبراء والمختصين في علوم الادارة لتأكيد مدى قدرتها على قياس المتغيرات قيد الدراسة ومدى ملائمتها لفرضيات واهداف الدراسة. فضلا عن ذلك اعتمد الباحث لقياس صدق وثبات استمارة الاستبانة بواسطة مقياس (Cornbach's Alpha) كونه من الاساليب المفضلة في حساب ثبات الاستبانة للعبارات الوصفية والموضوعية، ويتحقق الثبات عندما تكون قيمة معامل الثبات المحسوبة لعبارات الاستبانة وابعادها اعلى من القيمة المعيارية

#### 1.5 فرضيات البحث

يسعى الباحث لاثبات مدى صحة الفرضيات المنبثقة من نموذج البحث وكالاتي:

1. الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنماط التحالفات الاستراتيجية المتمثلة ب (المشاريع المشتركة، التوريد الخارجي، الامتياز والترخيص، العلاقات التسويقية) والميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب (الابداع، الجودة، المرونة، التمايز) على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد لدى مديري الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك.
2. الفرضية الثانية: توجد تأثير معنوي بين أنماط التحالفات الاستراتيجية المتمثلة ب (المشاريع المشتركة، التوريد الخارجي، الامتياز والترخيص، العلاقات التسويقية) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مديري الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك.

#### 1.6 اساليب جمع البيانات

تم الاعتماد في الجانب النظري على اهم ما جاء به الباحثون والكتاب عن أنماط التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. اما الجانب العملي، فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والتي تعد اداة رئيسية في جمع البيانات،

لمعامل الثبات والبالغة (0.60) في الدراسات الانسانية، وكانت نتائج هذا التحليل كما موضحة في الجدول (1) والذي تشير نتائجه الى الآتي:

❖ ان معامل الثبات وعلى المستوى الكلي وبطريقة الفا كرونباخ لكافة عبارات الاستبانة بلغ (0.967)، وهي قيمة عالية قياسا بالقيمة المعيارية لمعامل الثبات والتي تبلغ (0.60) للدراسات الانسانية.

❖ اما على مستوى متغيرات الدراسة، فقد سجلت اعلى قيمة للمعامل لدى عبارات التحالفات الاستراتيجية والتي بلغت (0.962) ثم عبارات متغير الميزة التنافسية المستدامة والتي بلغت (0.960).

جدول (1): معاملات الثبات الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وابعادها

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ
التحالفات الاستراتيجية	المشاريع المشتركة	3	0.970
	التوريد الخارجي	3	0.964
	الامتياز والترخيص	3	0.966
	العلاقات التسويقية	3	0.966
الميزة التنافسية المستدامة	المؤشر الكلي لامتياز التحالفات الاستراتيجية	12	0.962
	الابداع	3	0.963
	الجودة	4	0.963
	المرونة	5	0.962
	التمايز	4	0.961
	المؤشر الكلي لميزة التنافسية المستدامة	16	0.960
	المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة	28	0.967

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرمجية SPSS

واعيد منها (41) استمارة صالحة للتحليل وبمعدل الاستجابة (82%).

## الاطار النظري للبحث

### 2.1 التحالفات الاستراتيجية Strategic

#### Alliances

##### 2.1.1 مفهوم التحالفات الاستراتيجية

إن التحالف بين الشركات ظاهرة معروفة على نطاق واسع - فقد بدأت تحالفات الأعمال التجارية لأكثر من قرن؛ وخلال العقد الأخير زادت التحالفات بشكل ملحوظ. اذ حدثت أكبر زيادة في التحالفات من 10% إلى 85% منذ بداية السبعينيات حتى نهاية التسعينيات في العالم. خلال هذه الفترة، كان العلماء يركزون على التحالفات من خلال المنظور العلمي (Kinderis & Jucevičius, 2017: 107-108). وهناك عدة مصطلحات يحمل معنى التحالف الاستراتيجي مثل المشروع المشترك، الاتفاق بين المؤسسات، التعاون

### 1.7 الاساليب الاحصائية

استعان الباحث بمجموعة من الادوات الاحصائية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها بواسطة برنامج (SPSS V.24) وتمثلت هذه الادوات بالآتي: (التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط والانحدار البسيط).

### 1.8 مجتمع وعينة البحث

تم اجراء البحث الحالي في الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك واشتملت مديري الشركات ومكاتب المبحوثة. وتم اختيار عينة الدراسة عشوائيا بنسبة أكثر من 50% من المجتمع المدروس حيث هناك (72) شركة ومكتب للسياحة والسفر في مدينة دهوك حسب احصائية مديرية السياحة في محافظة دهوك في عام 2021، اذ بلغت عدد الاستثمارات الموزعة (50) استمارة على افراد عينة البحث

الظروف المستقبلية للأطراف المتحالفة. قد تكون الأسباب الكامنة وراء قيام الشركة الفردية ببدء شراكة هي البحث عن أسواق جديدة، الحصول على التكنولوجيا، تحقيق التكامل الرأسي، التنوع في أعمال جديدة، تقاسم التكاليف، تطوير المنتجات، تحقيق الميزة التنافسية، تكامل السلع والخدمات للأسواق، او استباق المنافسة (Tedeve & Knoke, 127: 2005). وهناك خمسة أسباب رئيسية وراء قيام الشركات بتشكيل تحالفات استراتيجية وهي (Fahnehjelm & Thomander, 2020: 13-14):

**1- استراتيجيات النمو ودخول أسواق جديدة:** ظهور العولمة والتقدم التكنولوجي السريع، جعل الأسواق الجديدة تظهر باستمرار وتقدم أنفسهم للشركات. ومع ذلك، قد يكون هناك العديد من القيود المعمول بها، مثل الوقت أو الموارد التي تعيق الشركة من دخول هذه الأسواق. لذلك فإن الحل المحتمل هو تكوين تحالف مع شركة موجودة في الاسواق المستهدفة.

**2- الحصول على تكنولوجيا جديدة و / أو أفضل جودة أو أرخص تكلفة:** القدرة على تقديم أحدث التقنيات تتطلب موارد مالية ومعرفة فنية وعمالة ماهرة. ومن خلال التحالف مع شركة لديها إمكانية الوصول إلى هذه الموارد، ستكون الشركة قادرة على المنافسة بفاعلية في أسواقها المستهدفة.

**3- تعهيد وظائف الأعمال:** من خلال التعهيد الناجح لوظائف الأعمال التجارية مثل التسويق أو الإنتاج أو المحاسبة أو المبيعات، يمكن للشركة التركيز على كفاءتها الأساسية بينما تتمتع في نفس الوقت بعمليات أفضل وأرخص.

**4- تقليل المخاطر المالية وتقاسم تكاليف البحث والتطوير:** في حالة تطوير منتج جديد، أو اجراء التغير في طرق التصنيع، فان درجة المخاطر تكون كبيرة بالنسبة لشركة واحدة، لذا فإن الدخول في تحالف هو وسيلة لتخفيف تلك المخاطر.

**5- تحقيق أو ضمان الميزة التنافسية:** بالنسبة للشركات صغيرة الحجم، فان التحالفات يعطيهم القدرة على اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من مجموعة متزايدة من الموارد.

الاستراتيجي، الاتفاق التعاوني، تنفيذ التشاور، العمل الجماعي، التنسيق، استراتيجية المرافقة، الافاق التعاقدية او التحالف من الباطن (حدادة وجلول، 2019: 200). وفي نفس السياق يرى (Pellicelli, 2003: 1) التحالفات الاستراتيجية بانها اتفاقيات بين الشركات للوصول إلى أهداف ذات مصلحة مشتركة. التحالفات هي ما بين الخيارات المختلفة التي تمكن الشركات استخدامها لتحقيق أهدافها؛ اي أنها تقوم على التعاون ما بين الشركات لتحقيق الاهداف المحددة مسبقا. في حين عرف (Demirkan & Demirkan, 2014: 1) التحالفات الاستراتيجية بأنها اتفاقات تعاونية مقصودة بين المنظمات لتبادل ومشاركة وتطوير الموارد المشتركة بينهم. وكذلك عرف (التميمي والخشالي، 2015: 644) التحالفات الاستراتيجية بأنها طرفان او أكثر تشارك الخبرات الفنية والموارد من اجل الوصول الى اهداف معينة مسبقا. ومن الممكن ان يكون التحالف في منظمة مشتركة او في رأس المال أو في جميعها، وعند التحالف يظهر التزامات مشتركة تجاه بعضهما، ونوع من التعاون الرسمي سواء كان مكتوب او غير مكتوب مع ممارسة الرقابة كل طرف في مجالات التعاقد او المشاركة. كما عرف (Jongwe et al., 2020: 31) التحالفات الاستراتيجية بانها شراكة طوعية بين منظمين أو أكثر من المنظمات المستقلة نسبياً التي تتحد لمتابعة نشاط أو عملية مستمرة من خلال هيكل إدارة متفق عليه؛ وهذا التحالف يجعل المنظمات في مركز تنافسي افضل من المنافسين في السوق.

نستنتج من التعارف اعلاه بان التحالفات الاستراتيجية هي اتفاقية ما بين شركتين او اكثر تشارك فيها الخبرات والتكنولوجيا والمخاطرة ... الخ، اي هي أحد المسارات الرئيسية لاكتساب الموارد ذات القيمة اللازمة لضمان واستمرار الأداء الناجح للشركات المتحالفة والوصول الى الاهداف المرجوة.

## 2.1.2 أسباب الدخول الى التحالفات الاستراتيجية

عند دخول الشركات في التحالف، تعمل الشركات المعنية بقصد استراتيجي من اجل الهدف المشترك يتمثل في تحسين

في البلد المضيف وذلك لغرض الدخول بسرعة الى الاسواق الاجنبية، او اكتساب المعرفة المحلية في الانتاج والتسويق والتصنيع وغيرها. وهذا النمط ايضا يجعل الميزة التنافسية قابلة للتحقيق سواء كان يتوسع في السوق او بزيادة عدد الزبائن (داوده وسلمان، 2014: 438).

**2-التوريد الخارجي (Outsourcing):** يقصد به الاعتماد على أطراف من خارج الشركة في الحصول على المدخلات اللازمة للإنتاج (محمود والكيكي، 2010: 44). ان اعتماد الشركات المتحالفة على التوريد الخارجي في توريد السلع والخدمات تمكن الشركات عن اكتساب مزايا تحفيظ التكاليف المتعلقة بالعمالة والطاقة فضلا عن تكاليف الاموال والاراضي وكذلك تعزيز الربح الحدي كما يقوم بدوره بتحسين نوعية المنتج والاعتمادية (داوده وسلمان، 2014: 438).

### 3-الامتياز والتراخيص & Licensing

**(Franchising):** يعرف الترخيص بأنه منح المرخص حق استخدام اصول غير ملموسة للمرخص له. وتتمثل هذه الاصول ب(الاسم التجاري، العلامة التجارية، المعرفة الفنية، اسم الشركة). حيث يقوم المرخص له نظير ذلك بدفع مبالغ للمرخص. أما الامتياز يمثل شكلا من اشكال عقود الترخيص الشاملة. وتمنح الشركة الدولية بمقتضى هذا النوع من العقود الشركة المحلية حق استخدام العملية بالكامل، والتي تشكل عادة (العلامة التجارية، تنظيم العمل، المعرفة الفنية، التدريب). وفي المقابل تقوم الشركة المحلية بدفع مبالغ مالية عادة ما يتم حسابها على اساس المبيعات. كما يجب ان تلتزم الشركة المحلية بمجموعة من القواعد والاجراءات التي تفرضها الشركة الدولية من اجل توحيد العمليات (كامل وحامد: 2006: 19-20). كما يدل الترخيص على ان هناك اتفاق بين الشركات مقابل اتفاق على نسبة اجور معينة حول استخدام التكنولوجيا، عمليات الانتاج الخارجية والسبب يعود الى جلب او العلامة التجارية وايضا من اجل الدخول الى اسواق اخرى بتكاليف منخفضة. اما الامتياز هو اتفاق او ترخيص مبرم بين شركتين مستقلتين قانونيا من اجل ضمان النجاح في الدخول الى اسواق اخرى. بموجب الامتياز تقوم

وقد أظهرت الأبحاث أن ترتيبات التحالف تتغير بمرور الوقت فيما يتعلق بدورة حياة الصناعة، من المراحل الأولى لدورة حياة الصناعة إلى الأخيرة، تميل الشركات إلى الانتقال من التحالفات التي تهدف إلى تسهيل الابتكارات التكنولوجية نحو تلك التي تهدف إلى إنشاء عروض منتجات متنوعة. علاوة على ذلك، خلال المراحل المبكرة، تهتم الشركات بتخفيف المخاطر من خلال مشاركة المخاطر واكتساب المعرفة. مع توطيد الصناعة، تركز التحالفات بشكل أقل على التخفيف من المخاطر وأكثر على الكفاءة التشغيلية وزيادة الكفاءة. خلال المراحل اللاحقة، تنضج المنتجات والتقنيات وتعمل التحالفات على تسهيل الابتكارات التكنولوجية من خلال تبادل المعلومات والابتكار فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة من قبل الشركات المتحالفة (Rice & Galvin, 2006: 384-395).

### 2.1.3 انماط التحالفات الاستراتيجية

هناك العديد من انماط التحالفات الاستراتيجية التي اشار اليها الباحثون والكتاب وحتى تناول بعضهم الانماط الجزئية (Sroka, 2011: 52; Isoraite, 2009: 43; Prshot & Singh, 2003: 47). و اشار (داوده وسلمان، 2014: 437-439) بان هناك اتفاق نسبي حول انماط التحالفات الاستراتيجية والتي تكون اكثر اتفقا بين الباحثون والكتاب وعلى النحو الآتي:

**1-مشاريع مشتركة (Joint Ventures):** هي شكل من أشكال الإستراتيجية التعاونية حيث تنشئ الشركات تحالفاً من أجل الجمع بين مواردها وقدراتها. والهدف من هذا التحالف هو إنشاء موقف تنافسي أقوى. يمكن للشركات أن تقلل من الآثار السلبية للمنافسين وذلك من خلال دمج الموارد المالية والبحث والتطوير وقنوات الإنتاج والتوزيع (Sammut-Bonnici, 2017: 2). تنجز مشاريع مشتركة من خلال اتفاق مبرم ما بين أكثر من شركة لتشكيل كيان موحد من اجل انجاز مشروع محدد، وبشكل عام يبرم هذا نوع من الانماط ما بين شركتين احدها كبيرة واخرى صغيرة. ويعتبر المشاريع المشتركة الطريقة التي تتقاسم الشركة مع شركات اخرى

ناحية أخرى، تم ربطها بأداء أسواق رأس المال والتوقعات. ومع ذلك، فإن التعريف الأكثر شيوعاً للميزة التنافسية في مجال الإستراتيجية التنافسية وفي سياق خلق القيمة هي ان تكون الإيرادات أكبر من النفقات (Hakkak & Ghodsi, 300: 2015). يحدد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من خلال السمعة والابتكار والأصول الإستراتيجية. وتعرف (عائشة، 2018: 22) على أن الميزة التنافسية المستدامة هي ميزة الشركة على المنافسين من حيث إضافة قيمة للعملاء، وأن الشركة تعمل بجد للحفاظ على هذه القيمة. ويرى (موسى، 2020: 39) بان الميزة التنافسية المستدامة هي قيام الشركة بتقديم مورد فريد ويطوره باستمرار وله قدرة متميزة على استجابة التغيرات السريعة التي تحدث في السوق، كما يمكن للشركة التغلب على المنافسين الحاليين والجدد وخلق قيمة للعملاء من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها وهي مفتاح للاداء الطويل الأمد. ويعرف (Gomes & Romão, 2016: 1 – 2) الميزة التنافسية المستدامة بانها أصول الشركة او سماتها أو قدراتها التي يصعب تكرارها أو تجاوزها، وتوفر مركزاً متفوقاً أو مناسباً للشركة على المدى الطويل مقارنة مع المنافسين. ويقدم (عثمان واخرون، 2020: 186) بان الميزة التنافسية المستدامة هي قيام الشركة بتنفيذ استراتيجية من خلال خلق قيمة جديدة ومبتكرة والتي لا يستطيع المنافسين الحاليين او الجدد تقليدها حالياً ولا مستقبلاً، وكذلك لا تستطيع شركات اخرى تكرار الفائدة من مزايا هذه الاستراتيجية.

نستنتج من التعاريف الاعلاه بان الميزة التنافسية المستدامة هي تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير قابلة للتقليد والفريد بخصائصها من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين.

#### 2.1.2 ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

هناك العديد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة التي اشار اليها الباحثين والكتاب (حسين، 2020: 12-13; موسى، 2020: 37-39; عائشة، 2018: 21-22). وفي هذه الدراسة تم التركيز على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة التي اشار

الشركات بمنح الحق لطرف اخر سواء اكان شخص او مجموعة من الاشخاص باستخدام علامته التجارية في تسويق السلع والخدمات مقابل اجور متفق عليه (داوده وسلمان، 2014: 438).

#### 4-العلاقات التسويقية (Marketing Relationships)

يقصد بها زيادة التعاون والالتزام ما بين الشركات المتحالفة في قنوات التوزيع من خلال الثقة والتكامل وانفتاح العلاقات. علاوة على ذلك فان العلاقات التسويقية تعتبر قلب التحالفات الاستراتيجية لان يقوم بدورها بصياغة العلاقات التسويقية التعاونية (Mehta et al., 2013: 363). يركز العلاقات التسويقية في التحالفات الاستراتيجية على التوزيع لاشباع حاجات ورغبات الزبائن وكذلك على القيام باتفاقيات الترويج المبرم بين الشركات وتنميتها. ومن خلال العلاقات التسويقية ظهرت التسويق بالعمولة وتداول عملية بيع بالتجزئة عن طريق شبكة الانترنت من خلال قيام الشركات لصالح شركات اخرى من اجل حصول على العمولة (داوده و سلمان، 2014: 438-439).

#### 2.2 الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

##### 2.1.1 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ظهرت فكرة الميزة التنافسية المستدامة في عام 1984، واقترح عدد من الاستراتيجيات التي قد تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية للشركات. ظهر المصطلح الفعلي للميزة التنافسية المستدامة في عام 1985، عندما وضع بورتير (Porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها الشركات (استراتيجية التكلفة المنخفضة، استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز) لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Hakkak & Ghodsi, 2015: 300; Hoffman, 2000: 1). ان مفهوم الميزة التنافسية قضية ساخنة في مجال الاستراتيجيات التنافسية وقد أثير الكثير من الجدل فيما يتعلق بالميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن تقديم تعريف دقيق للميزة التنافسية مهمة صعبة. من ناحية، تم تعريف الميزة التنافسية على أنها الكثير من العائدات، ومن

التسليم، مرونة المزيج، واخيرا مرونة المنتج. وكذلك يوجد انواع اخرى للمرونة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي: "مرونة العمل"، "مرونة السوق"، "مرونة العمليات"، و "مرونة التوسع" (القرنة، 2014: 27). ان المرونة يزيد قدرة الشركة على التغيير من منتج إلى آخر أو من عميل إلى آخر مع مراعاة التكلفة اي القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية مع البيئة والمتغيرات التي تحدث في عملية الطلب (عائشة، 2018: 30).

**4- التمايز (Differentiation):** يعتبر التمايز من الابعاد المهمة في الشركة لبناء الميزة التنافسية المستدامة؛ من خلال التمايز يتم تقديم المنتجات والخدمات بشكل فريد ولا يستطيع المنافسين الحاليين او الجدد تقليدها. ويأتي التمايز من خلال الافراد المبتكرين الذين يندفعون نحو الابداع، وكذلك على الشركة وضع تصميم مميز لمنتجاتها وخدماتها وان تكون هذه العروض مختلفة مما يقدمها المنافسون (القرنة، 2014: 27). على الشركة التركيز على التميز كونه يبين الشركة عن غيره الذين يعملون في نفس السوق. وكذلك يساعد الشركة على البقاء والاستمرار في الاسواق لفترة زمنية طويلة لكونها تقدم اشياء مميزة باستمرار ولا يمكن تقليدها اي شركات اخرى (حسين، 2020: 13).

## 2.2 العلاقة بين انماط التحالفات الاستراتيجية والميزة

### التنافسية المستدامة

اجريت العديد من الدراسات حول موضوع التحالفات الاستراتيجية وايضا على الميزة التنافسية المستدامة باستخدام اساليب ومناهج مختلفة وفي بلدان مختلفة، وخرجت بنتائج متنوعة. يمكن القول ان مايميز هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى هي ربط انماط التحالفات الاستراتيجية (المشاريع المشتركة، التوريد الخارجي، الترخيص والامتياز، والعلاقات التسويقية) بابعاد الميزة التنافسية المستدامة (الابداع، الجودة، المرونة، التمايز)، في حين اقتصرت الدراسات السابقة على ربط نمط واحد من التحالفات الاستراتيجية بالميزة التنافسية المستدامة، وكذلك انعدام الدراسات التي حاولت تحقيق الاختبار بين انماط التحالفات الاستراتيجية وابعاد الميزة

اليها (القرنة، 2014: 22) بكونها اكثر اتفقا وانسجاما مع طبيعة مجتمع وعينة البحث وكالاتي:

**1. الابداع (Innovation):** يقصد به انجاز الاعمال بطرق جديدة ومبتكرة وبشكل صحيح وغير معمول به بين المنافسين الحاليين او المنافسين المحتملين في حل مشكلة ما او تطوير سلعة او خدمة ما. ومن هنا يمكن تقسيم الابداع الى نوعين هما؛ أولا: الابداع التنظيمي ويقصد به ابتكار نماذج اخرى يزيد من المرونة في اداء الاعمال. وثانيا: الابداع التكنولوجي ويقصد به ابتكار منتج او خدمة جديدة ويكون قابلة للتسويق (القرنة، 2014: 25). ان الابداع يزيد من قدرات الشركة على المنافسة على المستوى المحلي والدولي (جميل واخرون، 2017: 357). ان العوامل البيئية غير مستقرة تلزم الشركة ان تكون مبدعة ومبتكرة وخلاقة بشكل مستمر وبخلاف ذلك سيعقد وضع الشركة ومن ثم ستخرج من السوق. لذا فان الابداع تساعد الشركات على البقاء والنمو في السوق وتحسين قدراتها سواء اكان داخليا او خارجيا او كلاهما (حسين، 2020: 12-13).

## 2. الجودة (Quality):

يقصد بها اداء المنتجات والخدمات تتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن بخصائص مطلوبة ضمن حدود اقتصادية محددة. واصبحت الجودة ميزة يتطلب في كل مرحلة من مراحل عمليات الانتاج. وكذلك قسم الجودة الى اربعة مستويات وهي: "جودة المطابقة"، "ادارة قيمة الزبون"، "القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة" واخيرا "ارضاء الزبائن" (القرنة، 2014: 26). تستخدم الجودة من قبل الشركات لتحقيق النمو في الارباح باطول فترة زمنية ممكنة من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن بافضل طريقة وفضلا عن تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة الى الزبائن بشكل مستمر بمشاركة كل المستويات في الشركة (حسين، 2020: 13).

## 3. المرونة (Flexibility):

يقصد بها عنصر اساسي في الشركة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والسبب في ذلك يعود الى مدى استجابة التغيرات التي تطرأ في الشركة بما يتعلق بتصميم المنتجات ووقت واداء العمليات لتوفير مرونة الحجم، مرونة



الأسواق العالمية) بان الامتياز بين الشركات عامل مهم وفعال لنمو وخلق فرص العمل والتنمية الاقتصادية وايضا ينتشر بسرعة في جميع أنحاء العالم. ان السعي وراء الأسواق العالمية من قبل مانحي الامتياز يعتمد تقليدياً على توظيف ثلاثة عمليات للامتياز وهي (الامتياز المباشر، الامتياز الرئيسي، تطوير المنطقة). وكذلك سلب الضوء على ضرورة دمج العمليات الاستراتيجية مع الامتيازات المباشرة أو الإقليمية في أسواق متشابهة ومتطورة، أو مع امتياز رئيسي في أسواق مختلفة او نامية لتحسين النجاح وخلق مزايا تنافسية مستدامة في أسواق البلدان الجديدة التي يدخلونها (Preble & Hoffman, 2006: 47).

اشارت نتائج الدراسة التي تم في كندا بعنوان (العلاقات التسويقية والميزة التنافسية المستدامة) أن الشركات التي تستخدم العلاقات التسويقية في اعمالها تبني علاقات قوية ووثيقة وإيجابية مع عملائها ثم قدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكذلك اداء اعمالها بشكل افضل (Rowe & Barnes, 1998: 281). ووضحت نتائج دراسة اخرى اجريت في كينيا بعنوان (العلاقات التسويقية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الخدمة الكبيرة في كينيا) ان العلامة التجارية واستخدام التكنولوجيا وثقة العملاء لها تأثير ايجابي على قدرة الشركات المتحالفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والاحتفاظ بها (Maina, 2016: 44).

## 2. الاطار العملي للبحث

### 3.1 وصف أفراد عينة الدراسة

من الضروري ان يتم وصف السمات الشخصية لافراد عينة الدراسة، كونها تمثل الركيزة الاساسية التي يستند عليها في تحقيق احد متطلبات البحث العلمي والتعرف على الفروقات بين متغيرات الدراسة على وفق تلك السمات، كما موضحة في الجدول (2) والذي تشير نتائجه الى ان (61%) من افراد عينة البحث من الذكور ونسبة الاناث (39%). اما بالنسبة لمتغير العمر يتبين ان اكثر فئة عمرية ظهورا في الدراسة كانت الفئة الثانية (25 – 45 سنة) حيث بلغت نسبتهم (65.9%)

التنافسية المستدامة. وفيما يلي الدراسات التي تم اجرائها من قبل الباحثين والكتاب في مختلف دول العالم وكالاتي:

أشارت نتائج الدراسة التي اجريت في تركيا بعنوان (اكتساب الميزة التنافسية من خلال التحالفات الاستراتيجية) أن المشاريع المشتركة تقدم فوائد مباشرة لشركاء متحالفة وكذلك تجعل الشركات المتحالفة قادرة للوصول السريع إلى الابتكار والمعرفة وتقليل المخاطر من خلال تقاسم التكاليف. ان المشاريع المشتركة تساعد الشركات في الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في صناعة الضيافة في الفنادق (Durmus-Ozdemir et al., 2017: 5). اجريت في جمهورية البوسنة والهرسك وجمهورية كرواتيا بعنوان (المشاريع المشتركة: خطوة نحو الميزة التنافسية المستدامة) وتبين النتائج بان المشاريع المشتركة تساعد الشركات في تحسين وضعها الاقتصادي والقدرة على المنافسة في كل الأسواق سواء اكان محليا او دوليا (Meler et al., 2014: 65).

اوضحت نتائج الدراسة التي اجريت في الصين بعنوان (استراتيجية التوريد الخارجي للحصول على الميزة التنافسية المستدامة) ان الزيادة في النمو السريع للثروة في الاقتصاد العالمي الناشئ، يغير أساس الميزة التنافسية من القدرات الداخلية إلى قدرات الشبكية، وهذا يجعل الشركات ان تحاول الاستفادة من الاصول الثابتة لاغتنام الفرص التجارية العالمية. ولكن تتصف البيئة العالمية بعدم الثبات أي ان هناك تنافس شديد ما بين الشركات، لذلك لا يتم التعامل مع الاستعانة بتوريد الخارجي على أنها امتداد للقيمة الوظيفية ولكن كممارسة ذات أولوية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Kang et al., 2009: 1). كما اشارت دراسة اجريت في كينيا بعنوان (خلق الميزة التنافسية من خلال الاستعانة بالتوريد الخارجي) بان التوريد الخارجي يساعد الشركات المتحالفة في تحسين الاداء والتي تشمل استثمار المواد اللازمة من اجل معالجة تباين الاداء في العمليات ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Mwanzia, 2012: 32).

بينت نتائج الدراسة التي اجريت في المملكة المتحدة بعنوان (استراتيجيات لمانحي الامتياز الأعمال للتوسع في

تلبيته. كما يوضح الجدول ايضا بان الافراد الذين تبلغ مدة خدمتهم في الشركات والمكاتب المبحوثة (اقل من 5 سنة) هم الذين شكلوا النسبة الأعلى في هذه الدراسة وبلغت هذه النسبة (48.8%) من مجموع افراد عينة البحث. ويتبين من معطيات الجدول ايضا ان (46.3%) من افراد عينة البحث خضعوا ما بين 1-2 دورة في مجال السياحة، في حين توزعت النسب بصورة متساوية لفئتي (بلا دورة) و (3-5 دورة) وبنسبة (24.4%) ونسبة (4.9%) خضعوا لأكثر من 5 دورات.

من مجموع افراد عينة البحث. كما يتضح من الجدول المذكور ان نسبة الحاصلين على الشهادة في مجال السياحة (19.5%) بواقع (8) أفراد فقط في المقابل نسبة الافراد من تخصصات اخرى قد بلغ (80.5%) بواقع (33) فرد من افراد عينة البحث وهذا يعني ان الشركات والمكاتب المبحوثة تقوم بتعيين الافراد ليس وفق الوصف الوظيفي، لذلك عليهم اعادة النظر في سياسات التعيين لديهم، لان اغلب الخريجين في مجال السياحة لديهم مؤهلات في كيفية التعامل مع العملاء وتقديم افضل الخدمات للعملاء كونهم ملمين في مجال السياحة والعمل على معرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على

جدول (2) : وصف أفراد عينة الدراسة حسب الصفات الشخصية

النسبة %	العدد	توزيع الأفراد المبحوثين حسب	الجنس
61	25	ذكر	
39	16	أنثى	
21.9	9	اقل من 25 سنة	الفئات العمرية
65.9	27	25 – 45 سنة	
12.2	5	أكثر من 45 سنة	
19.5	8	السياحة	الشهادة
80.5	33	اخرى	
48.8	20	اقل من 5 سنة	مدة الخدمة
43.9	18	5 – 15 سنة	
7.3	3	أكثر من 15 سنة	
24.4	10	بلا دورة	عدد الدورات التدريبية في مجال السياحة
46.3	19	1 – 2 دورة	
24.4	10	3 – 5 دورة	
4.9	2	أكثر من 5 دورات	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

### 3.2.1 وصف وتشخيص انماط التحالفات الاستراتيجية

تتناول هذه الفقرة وصف مؤشرات انماط التحالفات الاستراتيجية التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في نموذج البحث والمتمثلة بالآتي:

**1-المشاريع المشتركة:** توضح النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذه النمط من خلال مؤشرات (X1-X3) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (60.17%)

### 3.2 وصف وتشخيص متغيرات قيد الدراسة

تم وصف المتغيرات المعتمدة في البحث على مستوى الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك في عينة البحث وكما يلي:

**3-الامتياز والترخيص:** اظهر الجدول (3) ان اجابات عينة البحث تجاه الامتياز والترخيص من خلال مؤشراتته (-X7) (X9) تميل باتجاه الاتفاق ايضا وبنسبة (60.17%) من تلك الاجابات وبوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.09) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه النمط (25.2%)، وهذا يدل على ان المبحوثين يهتمون بالامتياز والترخيص في تسيير اعمالهم. ويوضح الجدول (3) ان المؤشر (X8) جاءت بالمرتبة الاولى من حيث القبول الذي يشير الى الشركات والمكاتب المبحوثة يستخدمون العلامة التجارية والاسم التجاري وفق الاتفاق وبالتبادل مع الشركات الاقليمية، وبلغت نسبة الاتفاق (70.7%) وبوسط الحسابي لهذه النمط (3.63) وبانحراف معياري (1.31)، وقل المؤشر تسجيلا من حيث القبول كان المؤشر (X9) والذي يشير الى ان الشركات والمكاتب المبحوثة تسعى للحصول على التراخيص والامتيازات لشركات المعروفة في مجال السياحة، وبلغت نسبة الاتفاق (56.1%) وذلك بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.37).

**4-العلاقات التسويقية:** تشير النتائج الواردة في الجدول (3) ان اجابات عينة البحث تجاه العلاقات التسويقية من خلال مؤشراتته (X10-X12) تميل باتجاه الاتفاق ايضا وبنسبة (60.17%) من تلك الاجابات وبوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.05) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا النمط (23.57%)، وهذا يدل على ان المبحوثين يهتمون بالعلاقات التسويقية. ويوضح الجدول (3) ان المؤشر (X11) اكثر نمط تسجيلا من حيث القبول الذي يشير الى ان الشركات والمكاتب المبحوثة لديهم اتفاق مع الشركات اخرى لتقديم الخدمات السياحية الالكترونية، وبلغت نسبة الاتفاق (73.7%) وبوسط حسابي لهذا النمط (3.82) وبانحراف معياري (1.11)، وقل المؤشر تسجيلا من حيث القبول كان المؤشر (X10) والذي يشير الى ان الشركات والمكاتب المبحوثة لديهم وكلاء سفر وسياحة معتمدين في الدول الاقليمية، وبلغت نسبة الاتفاق (48.8%) وذلك بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.37).

من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.91) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه النمط (23.57%) وهذا يشير على أن هناك اهتماماً من قبل الشركات ومكاتب عينة البحث بالمشاريع المشتركة، كما يشير معطيات الجدول (3) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (X3) الذي يشير إلى ان الشركات والمكاتب المبحوثة يأيدون المشاريع المشتركة من اجل تحقيق مزايا مشتركة، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (65.9%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.10). وان أقل نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X1) الذي يشير إلى أن ابرام اتفاقيات مع الشركات الاخرى تقود بالمنفعة للطرفين، وقد بلغت هذه النسبة (56.1%) من اجابات المبحوثين وبلغ وسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (1.17).

**2-التوريد الخارجي:** يتبين من النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذه النمط من خلال مؤشراتها (X4-X6) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (58.57%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.13) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه النمط (28.43%) وهذا يشير على أن هناك اهتماماً من قبل الشركات والمكاتب عينة البحث بالتوريد الخارجي، كما يشير معطيات الجدول (3) إن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (X6) الذي يشير إلى ان الشركات والمكاتب المبحوثة لديهم عقود مع شركات اقليمية في مجال تقديم الخدمات السياحية، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (61%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.20). و أقل نمط تسجيلا من حيث القبول كان المؤشر (X4) والذي يشير إلى اعتماد الشركات على الشركات المماثلة من اجل توفير الخدمات لزبائنهم، وقد بلغت هذه النسبة (53.7%) من اجابات المبحوثين وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.34) وبانحراف معياري (1.37).

جدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير انماط التحالفات الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الرمز	انماط التحالفات الاستراتيجية
		(1) لا اتفق بشدة		(2) لا اتفق		(3) محايد		(4) اتفق		(5) اتفق بشدة			
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
1.17	3.36	7.3	3	19.5	8	17.1	7	41.5	17	14.6	6	X1	المشاريع المشتركة
1.11	3.43	4.9	2	19.5	8	17.1	7	43.9	18	14.6	6	X2	
1.10	3.68	2.4	1	17.1	7	14.6	6	41.5	17	24.4	10	X3	
0.91	3.49	4.87		18.7		16.3		42.3		17.87			المعدل
		23.57					60.17						المجموع
1.37	3.34	12.2	5	19.5	8	14.6	6	29.3	12	24.4	10	X4	التوريد الخارجي
1.26	3.36	12.2	5	14.6	6	12.2	5	46.3	19	14.6	6	X5	
1.20	3.43	7.3	3	19.5	8	12.2	5	43.9	18	17.1	7	X6	
1.13	3.38	10.57		17.87		13		39.86		18.71			المعدل
		28.43					58.57						المجموع
1.26	3.41	9.8	4	16.6	6	22	9	31.7	13	22	9	X7	الامتياز والترخيص
1.31	3.63	12.2	5	9.8	4	7.3	3	43.9	18	26.8	11	X8	
1.37	3.41	12.2	5	17.1	7	14.6	6	29.3	12	26.8	11	X9	
1.09	3.48	11.2		14		14.6		34.97		25.2			المعدل
		25.2					60.17						المجموع
1.37	3.39	7.3	3	26.8	11	17.1	7	17.1	7	31.7	13	X10	العلاقات التسويقية
1.11	3.82	4.9	2	9.8	4	12.2	5	43.9	18	29.3	12	X11	
1.24	3.63	4.9	2	17.1	7	19.5	8	26.8	11	31.7	13	X12	
1.05	3.61	5.67		17.9		16.3		29.27		30.9			المعدل
		23.57					60.17						المجموع
0.91	3.49	المؤشر الكلي لانماط التحالفات الاستراتيجية											

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

### 3.2.2 وصف وتشخيص ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

تناول هذه الفقرة وصف مؤشرات ابعاد الميزة التنافسية المستدامة التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري والمعتمدة في أنموذج البحث والمتمثلة بالآتي:

**1-الابداع:** يشير نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (4) بان اجابات افراد عينة البحث تجاه المؤشرات (Y13-Y15) والتي استخدمت في قياسه الى انها تميل الى الاتفاق بنسبة (67.47%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على المؤشرات هذا البعد (20.33%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.16). وهذا يدل على ان المبحوثين يهتمون بالابداع في اعمالهم. ويبين الجدول ان المؤشر (Y14)

أسهم باعلى نسبة اتفاق والذي يشير الى ان الشركات ومكاتب المبحوثة تمتلك وسائل اتصال لمتابعة الابداعات في مجال العمل السياحي، والتي بلغ اسهامها (75.6%) وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.19). في حين كان للمؤشر (Y15) اقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد والذي يشير الى احتضان الشركات ومكاتب المبحوثة بالافكار المبدعة والعمل في تطويرها، وقد بلغت هذه النسبة (58.15%) وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.33).

**2-الجودة:** يلاحظ من نتائج الوصف لهذا البعد والمذكورة في الجدول (4) بان اجابات افراد عينة البحث تجاه المؤشرات (Y16-Y19) والتي استخدمت في قياسه الى انها تميل الى

الجدول ايضا ان المؤشر (Y24) اسهم باعلى نسبة اتفاق والذي يشير الى ان الشركات والمكاتب المبحوثة تمتلك القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير وتقديم خدماتها، والتي بلغ اسهامها (73.1%) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.18). في حين كان للمؤشر (Y23) اقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد والذي يشير الى ان الشركات والمكاتب المبحوثة تقدم الخدمات بشكل متنوع في الاسواق المنافسة لها، وقد بلغت هذه النسبة (63.4%) وبوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.16).

**4- التمايز:** يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذه البعد من خلال مؤشراتها (Y25-Y28) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (64.65%) من تلك الإجابات وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.08) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذه النمط (21.95%) وهذا يشير على أن هناك اهتماماً من قبل الشركات ومكاتب عينة البحث بالتمايز، كما تشير معطيات الجدول (4) ايضا بأن أعلى نسبة اتفاق لعينة البحث كانت على المؤشر (Y28) الذي يشير إلى ان الشركات والمكاتب المبحوثة لديهم القدرة على تقديم عروض خاصة للخدمات لتلبية احتياجات الزبائن، وبلغت نسبة الاتفاق على هذا المؤشر (68.3%) من إجابات المبحوثين وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.18).

الاتفاق بنسبة (63.35%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على المؤشرات هذا البعد (25.03%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.10). وهذا يدل على ان المبحوثين يهتمون بالجودة الخدمات والمنتجات المقدمة الى العملاء، ويبين الجدول ايضا بأن المؤشر (Y17) و (Y18) اسهما بشكل متساوي باعلى نسبة اتفاق والذي يشير الى ان الشركات ومكاتب المبحوثة تمتلك قدرات الخاصة في مجال الجودة كما تقدم لهم شكاوي قليلة بما يتعلق بالجودة مقارنة بالشركات الاخرى، والتي بلغ اسهامها (65.9%) وبوسط حسابي (3.68) و (3.63) وانحراف معياري (1.19) و (1.27) متتاليا. في حين كان للمؤشر (Y19) اقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البعد والذي يشير الى ان الشركات والمكاتب المبحوثة تعمل بشكل مستمر من اجل تلبية توقعات الزبون المدركة، وقد بلغت هذه النسبة (60.9%) وبوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.43).

**3- المرونة:** تشير نتائج الواردة في الجدول (4) بان اجابات افراد عينة البحث تجاه المؤشرات (Y20-Y24) والتي استخدمت في قياسه الى انها تميل الى الاتفاق بنسبة (69.26%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على المؤشرات هذا البعد (24.9%)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (1.13). وهذا يدل على ان المبحوثين يراعون المرونة في اعمالهم، ويبين

جدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الرمز	ايجاد لميزة التنافسية المستدامة
		(1) لا اتفق بشدة		(2) لا اتفق		(3) محايد		(4) اتفق		(5) اتفق بشدة			
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
1.29	3.68	7.3	3	17.1	7	7.3	3	36.6	15	31.7	13	Y13	الابداع
1.19	4.02	4.9	2	9.8	4	9.8	4	29.3	12	46.3	19	Y14	
1.33	3.68	7.3	3	14.6	6	19.5	8	19.5	8	39	16	Y15	
1.16	3.79	6.5		13.83		12.2		28.47		39		المعدل	
		20.33					67.47					المجموع	
1.43	3.53	12.2	5	17.1	7	9.8	4	26.8	11	34.1	14	Y16	الجودة

1.19	3.68	2.4	1	22	9	9.8	4	36.6	15	29.3	12	Y17
1.27	3.63	7.3	3	17.1	7	9.8	4	36.6	15	29.3	12	Y18
1.28	3.73	4.9	2	17.1	7	17.1	7	22	9	39	16	Y19
1.10	3.64	6.7		18.33		11.6		30.42		32.93		المعدل
				25.03				63.35				المجموع
1.31	3.68	7.3	3	19.5	8	2.4	1	39	16	31.7	13	Y20
1.29	3.75	4.9	2	22	9	2.4	1	34.1	14	36.6	15	Y21
1.30	3.80	4.9	2	19.5	8	7.3	3	26.8	11	41.5	17	Y22
1.16	3.53	4.9	2	19.5	8	12.2	5	43.9	18	19.5	8	Y23
1.18	3.73	4.9	2	17.1	7	4.9	2	46.3	19	26.8	11	Y24
1.13	3.70	5.38		19.52		5.8		38.02		31.24		المعدل
				24.9				69.26				المجموع
1.30	3.73	4.9	2	19.5	8	12.2	5	24.4	10	39	16	Y25
1.15	3.65	2.4	1	19.5	8	14.6	6	36.6	15	26.8	11	Y26
1.26	3.73	4.9	2	17.1	7	14.6	6	26.8	11	36.6	15	Y27
1.18	3.82	2.4	1	17.1	7	12.2	5	31.7	13	36.6	15	Y28
1.08	3.73	3.65		18.3		13.4		29.9		34.75		المعدل
				21.95				64.65				المجموع
1.06	3.72	المؤشر الكلي لابعاد الميزة التنافسية المستدامة										

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

### 3.3 اختبار فرضيات البحث

المتتمثلة ب (الابداع، الجودة، المرونة، التمايز) على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد لدى مديري الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك ويتبين من معطيات الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية موجبة بين المؤشر الكلي لانماط التحالفات الاستراتيجية والمؤشر الكلي لابعاد الميزة التنافسية المستدامة اذ بلغت درجة الارتباط (0.823) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، مما يعني إن للانماط التحالفات الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومهماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

من اجل اختبار الفرضيات البحث تم استخدام علاقة الارتباط والاثر بين انماط التحالفات الاستراتيجية وابعاد الميزة التنافسية المستدامة وكالاتي:

#### 3.3.1 تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات قيد الدراسة.

تركز هذه الفقرة على اختبار الفرضية الاولى والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين انماط التحالفات الاستراتيجية المتتمثلة ب (المشاريع المشتركة، التوريد الخارجي، الامتياز والترخيص، العلاقات التسويقية) والميزة التنافسية المستدامة

جدول (5): علاقات الارتباط بين انماط التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

المؤشر الكلي	انماط التحالفات الاستراتيجية				الميزة التنافسية المستدامة
	العلاقات التسويقية	الامتياز والترخيص	التوريد الخارجي	المشاريع المشتركة	
0.737**	0.623**	0.635**	0.727**	0.533**	الابداع
0.791**	0.751**	0.755**	0.722**	0.465**	الجودة
0.789**	0.691**	0.716**	0.710**	0.585**	المرونة
0.805**	0.663**	0.690**	0.733**	0.683**	التمايز
0.823**	0.720**	0.737**	0.763**	0.597**	المؤشر الكلي

(\*\*) معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

**3.3.2 تحليل علاقة الاثر بين المتغيرات قيد الدراسة.**  
يوضح الجدول (6) تأثير انماط التحالفات الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة بوصفها متغيرا مستقلا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيرا معتمدا، اذ تشير معطيات الجدول المذكور الى ان المؤشر الكلي لانماط التحالفات الاستراتيجية تؤثر معنويا في الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال المؤشر الكلي لقيمة F المحسوبة البالغة (82.02) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.091) عند درجتي حرية (1 و 40) مما يعني قوة معنوية النموذج عند مستوى (0.05) وكذلك الدرجة المعنوية (Significant) البالغة (0.000). وهذا ما تؤكد ايضا معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.678) ويدل ذلك على ان انماط التحالفات الاستراتيجية يفسر تقريبا (68%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، والنسبة المتبقية البالغة تقريبا (32%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

كما يشير معطيات الجدول (5) بان اقوى علاقة كان بين متغيري (الامتياز والترخيص) كاحد انماط التحالفات الاستراتيجية و(الجودة) كاحد ابعاد الميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت درجة الارتباط (0.755) وعند مستوى (0.01)، في حين اقل قوة لعلاقة الارتباط كان بين متغيري (المشاريع المشتركة) و(الجودة) بدرجة ارتباط (0.465). ويشير الجدول الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع انماط التحالفات الاستراتيجية وابعاد الميزة التنافسية المستدامة. لذا يمكن قبول الفرضية الاولى للبحث والتي تنص بوجود علاقة ارتباط معنوية بين انماط التحالفات الاستراتيجية المتمثلة بـ (المشاريع المشتركة، التوريد الخارجي، الامتياز والترخيص، العلاقات التسويقية) والميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بـ (الابداع، الجودة، المرونة، التمايز) على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد لدى مديري الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك.

جدول (6): علاقات التأثير بين انماط التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

انماط التحالفات الاستراتيجية					المتغير المستقل	المتغير التابع
المؤشر الكلي	العلاقات التسويقية	الامتياز والترخيص	التوريد الخارجي	المشاريع المشتركة	B	
0.970	0.730	0.720	0.715	0.692	R <sup>2</sup>	الميزة التنافسية
0.678	0.518	0.544	0.583	0.357	F Test	المستدامة
82.02	41.868	46.459	54.445	21.618	T Test	
9.057	6.471	6.816	7.379	4.650	Significant	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

41 = N

F الجدولية = 4.091 T الجدولية = 1.68 P ≤ 0.05

بعض الدراسات السابقة لكل من (Durmus-Ozdemire *et al.*, 2017:5; Meler *et al.*, 2014: 65)  
2- وجود تأثير معنوي للتوريد الخارجي في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (54.445) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.091) عند درجتي حرية (1 و 40) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.583) والذي يشير إلى أن إسهام التوريد الخارجي في التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة يبلغ (58%)، وهذه النتيجة تتوافق مع

ويشير الجدول (6) إلى:

1- وجود تأثير معنوي للمشاريع المشتركة في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.618) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.091) عند درجتي حرية (1 و 40) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.357) والذي يشير إلى أن إسهام المشاريع المشتركة في التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة يبلغ (35%)، وهذه النتيجة تتوافق مع

الجدولية البالغة (1.68)، واقل نمط تسجيلا كانت من نصيب المشاريع المشتركة حيث بلغت (4.65) وهي ايضا اكبر من قيمة الجدولية البالغة (1.68). كما اشار الجدول (6) ايضاً ان اعلى قيمة (B) كانت لنمط العلاقات التسويقية وهذا تشير الى ان لها اثر ايجابي ومهم على الميزة التنافسية المستدامة حيث ان الارتفاع في نسبة العلاقات التسويقية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (0.730)، واقل نمط تسجيلا كانت من نصيب المشاريع المشتركة، اذ بلغ (0.692) لها ايضا اثر ايجابي ومهم على الميزة التنافسية المستدامة، وبهذا تتحقق الفرضية الثانية والتي تنص بوجود تأثير معنوي بين انماط التحالفات الاستراتيجية المتمثلة بـ (المشاريع المشتركة، التوريد الخارجي، الامتياز والترخيص، العلاقات التسويقية) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مديري الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك.

يبين الجدول (7) في ضوء النتائج في الجدول ادناه نلاحظ ان اكثر بعد تأثيرا لميزة التنافسية المستدامة كانت التوريد الخارجي، اذ بلغ Mean Square (26.444) ومعامل Beta (0.763). واقل بعد تأثيرا كانت المشاريع المشتركة، اذ بلغ Mean Square (16.186) ومعامل Beta (0.597).

جدول (7): بيان اكثر نمط تأثيراً على الميزة التنافسية المستدامة (Steep Wise)

Beta	Mean Square	انماط التحالفات الاستراتيجية	الترتيب حسب التأثير
0.763	26.444	التوريد الخارجي	1
0.737	24.674	الامتياز والترخيص	2
0.720	23.498	العلاقات التسويقية	3
0.597	16.186	المشاريع المشتركة	4

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

#### 4. الاستنتاجات والمقترحات

تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات والمقترحات وكالاتي:

##### 1.4.1 الاستنتاجات

1. اتضح من الجانب النظري ان انماط التحالفات الاستراتيجية تلعب دورا مهما ويجابيا في نجاح المنظمات، وذلك من خلال

بعض الدراسات السابقة لكل من (Kang et al., 2009: 32); Mwanzia, 2012: 1.

3-وجود تأثير معنوي للامتياز والترخيص في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.459) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.091) عند درجتي حرية (1 و 40) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.544) والذي يشير إلى أن إسهام الامتياز والترخيص في التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة يبلغ (54%)، وهذه النتيجة تتوافق مع الدراسة (Preble & Hoffman, 2006: 47).

4-وجود تأثير معنوي للعلاقات التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (41.868) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.091) عند درجتي حرية (1 و 40) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.518) والذي يشير إلى أن إسهام العلاقات التسويقية في التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة يبلغ (51%)، وهذه النتيجة تتوافق مع بعض الدراسات السابقة لكل من (Rowe & Barnes, 1998: 281; Maina, 2016: 44).

ويلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (6) ان اعلى قيمة (T Test) كانت لنمط التوريد الخارجي في الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت (7.379) وهي اكبر من قيمتها



السياحة والسفر في مدينة دهوك في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. اي ان التحالفات الاستراتيجية تزود الشركات بالفكر المبدعة والعمل باستمرار في تطويرها، كما ان التحالفات الاستراتيجية تساعد الشركات على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية. فضلا عن المرونة في تنويع وتقديم المنتجات والخدمات حسب طلب الزبائن في الاسواق المنافسة لها، كما تسهل التحالفات الاستراتيجية اكتساب المعرفة من الشركاء، حتى عندما تكون تلك المعرفة ضمنية او معقدة. لذلك تعد التحالفات الاستراتيجية مفتاح الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة في الشركات والمكاتب المبحوثة.

#### 4.2 المقترحات

بالاستناد الى نتائج الدراسة هناك جملة من المقترحات واهمها ما يلي:

- 1- على ادارة الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك ضرورة الاخذ بعين الاعتبار مسالة التحالفات الاستراتيجية المتمثلة ب (المشاريع المشاركة، التوريد الخارجي، الامتياز والترخيص، التمايز) والاهتمام بمختلف عملياتها الفرعية في ادارة شركاتهم لان لها دور مهم وكبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات.
- 2- على ادارة الشركات المبحوثة البحث عن الشركات الرائدة تقنيا للاستفادة من تقاناتها وخبراتها مع مراعات انسجام العوامل الاجتماعية والثقافية ما بين الشركات، فضلا عن وجود الثقة المتبادلة ما بين الشركات لانجاح مشروع التحالف، و بهذا النوع من التحالفات تتمكن الشركات من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 3- ان اكتساب الزبائن واستراتيجية العلامة التجارية واستخدام التقنية وثقة الزبائن تؤثر على الميزة التنافسية المستدامة لذا تقترح الدراسة بضرورة أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الشركة من اجل التحالف.
- 4- يوصي الباحث ادارة الشركات والمكاتب المبحوثة بضرورة الاهتمام بتقديم الخدمات والمنتجات بجودة اعلى كونها سجلت اقل بعد من بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة.

2. تبين من خلال الجانب العملي ان اغلب المديرين في الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك يعتمدون على انماط التحالفات الاستراتيجية للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال الاتي:

أ. تشير النتائج في الدراسة الحالية الى ان اجابات المبحوثين حول اجمالي انماط التحالفات الاستراتيجية تميل باتجاه الاتفاق. وكما اشارت الدراسة ايضاً الى ان نمط العلاقات التسويقية جاءت بالمرتبة الاولى من حيث القبول، وان اقل نمط تسجيلاً من حيث القبول كان من نصيب التوريد الخارجي، وهذا يدل على الاهتمام الواضح للمديرين في الشركات والمكاتب المبحوثة بانماط التحالفات الاستراتيجية في تسيير اعمالهم.

ب. توضح النتائج في الدراسة الحالية الى ان اجابات عينة الدراسة تجاه ابعاد الميزة التنافسية المستدامة تميل باتجاه الاتفاق ايضاً. كما اشارت الدراسة ايضاً ان بعد الابداع جاء بالمرتبة الاولى من حيث القبول، وان اقل بعد تسجيلاً من حيث القبول كان بعد الجودة، وهذا يدل على ان المبحوثين يهتمون بابعاد الميزة التنافسية المستدامة في اعمالهم.

ج. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين انماط التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وان اقوى هذه العلاقات كانت ما بين (الامتياز والترخيص) و (الجودة) ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $a=0.01$ )، مما يستنتج من ذلك ان زيادة الاهتمام بانماط التحالفات الاستراتيجية يزيد من امكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات ومكاتب عينة الدراسة.

د. كما اشارت النتائج وجود اثر معنوي لانماط التحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة، وقد حصل نمط التوريد الخارجي على المرتبة الاولى، بينما حصل الامتياز والترخيص على المرتبة الثانية، وحصلت العلاقات التسويقية على المرتبة الثالثة، والمشاريع المشتركة جاءت بالمرتبة الاخيرة من حيث التأثير.

3. يستنتج الباحث من النتائج اعلاه ان زيادة الاهتمام بانماط التحالفات الاستراتيجية يزيد من امكانية الشركات ومكاتب

حسين، وسام علي، (2020). التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة فلوجة.

داودة، ره نج محمد نوري و سلمان، دلفان امين، (2014). دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة. مجلة جامعة زاخو، 2(2)(B).

عثمان، مروة السيد مهران، عواد، عمرو محمد أحمد و حسيب، أحمد فتحي، (2020). تحليل العالقة بين بطاقة الاداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة. مصر: كلية التجارة، جامعة بورسعيد.

محمود، محمد منيب و الكيكبي، غانم محمود احمد، (2010). أثر خصائص معلومات البيئة الخارجية في اعتماد متطلبات مواصفات التصنيع العالمية: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية. تنمية الرفادين، 95 (32).

#### ت. الكتب

كامل، مصطفى و حامد، عبدالغني (20016). ادارة الاعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، بحرين.

#### ثانيا: المصادر الاجنبية

Demirkan, S. & Demirkan, I. (2014). Implications of Strategic Alliances for Earnings Quality and Capital Market Investors, Journal of Business Research, Bilkent Uni., Turkey.

Durmus-Ozdemir, E., Podubnii, M., and Bayar, M. (2017). Gaining Competitive Advantage through Strategic Alliances: The Role of International Joint Ventures in Hospitality Industry. Journal of Global Strategic Management, 11(1).

Fahnehjelm, A., and Thomander, I. (2020). Strategic Alliance Formation in a Dynamic Environment. Degree Project in Industrial Management, Second Cycle, 30 Credits Stockholm, Sweden.

Hakkak, M., and Ghodsi, M. (2015). Development of Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard. International Journal of Asian Social Science, 5(5).

Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. Academy of Marketing Science Review(4).

وهكذا الحال بخصوص التوريد الخارجي والذي سجل اقل نمط من انماط التحالفات الاستراتيجية.

5- يقترح الباحث للدراسات المستقبلية توسيع حجم مجتمع البحث وعينة البحث ومقارنة درجة اعتماد الشركات المحلية والدولية على انماط التحالفات الاستراتيجية، وتحليل نتائج أداء عملها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. او البحث عن متغيرات اخرى على سبيل المثال (الوعي الاستراتيجي او التميز الاستراتيجي) كونهما من المتغيرات الحديثة والتي لم تدخل في انموذج البحث ومن الممكن ان تؤثر ايجابيا على الشركات، اذ تمكن الشركات من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### قائمة المصادر

##### أولاً: المصادر العربية

##### أ. الرسائل والاطاريح الجامعية

عائشة، تزلت، (2018). دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. ادار، الجزائر: جامعة احمد دراية.

القرنة، لميس يوسف احمد، (2014). أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة. كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

موسى، زهرا جعفر محمد، (2020). أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات ادارة الموارد البشرية متغير وسيط. كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

##### ب. الدوريات

التميمي، اباد فاضل محمد و الحشالي، شاكر جارالله، (2015). أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. مجلة الاردنية في ادارة الاعمال, 11(3).

جميل، شرفان عبدالرحمن، صديق، نزار عيسى و حسن، زيرك يوسف، (2017). دور الذكاء العاطفي في تحقيق الابداع الاداري. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز, 6(2).

حدادة، فريد و جلول، خالد، (2019). التحالفات الاستراتيجية للوؤسسات الاقتصادية كآلية للاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة - تجارب وطنية ودولية. مجلة افاق للبحوث والدراسات - المركز الجامعي ايليزي - دورية سداسية أكاديمية دولية محكمة(3).

- Sustainable Competitive Advantage. University of Osijek.
- Mwanzia, E. M. (2012). Creating Competitive Advantage through Outsourcing: A Survey of Classified Five Star Business Hotels in Nairobi. The Requirement of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
- Pellicelli, A. C. (2003). Strategic Alliances. Clusters and global value chains in the north and the third world (p. 1). Novara: Facoltà di Economia – Novara.
- Preble, J., and Hoffman, R. (2006). Strategies for Business Format Franchisors to Expand into Global Markets. *Journal of Marketing Channels*, 13(3).
- Prshot, K., and Singh, H. (2003). Managing Strategic Alliances. *Academy of Management Prospective*, USA, 23(3).
- Rice, J., and Galvin, P. (2006). Alliance patterns during industry life cycle emergence: the case of Ericsson and Nokia. *Technovation*.
- Rowe, G., and Barnes, A. G. (1998). Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Market Focused Management*.
- Sammut-Bonnici, T. (2017). joint ventures. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Sroka, W. (2011). Problem of Organizational Learning in Strategic Alliances. *Journal of Information, Control & Management system*, 1(1).
- Tedeva, E., and Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43 (1).
- Isoraite, M. (2009). Important of Strategic Alliances Companies Activity. *MBA Journal*, 5(1).
- Jongwe, A. I., Moroz, P. W., Gordon, M., and Anderson, R. B. (2020). Strategic Alliances in Firm-Centric and Collective Contexts: Implications for Indigenous Entrepreneurship. *Economics (MDPI)*.
- Gomes, J. and Romão, M. (2016) Sustainable Competitive Advantage with the Balanced Scorecard approach. ISEG, Lisbon University, Portugal.
- Kang, M., Wu, X., and Hong, P. (2009). Strategic Outsourcing for Sustainable Competitive Advantages: Case studies of Multi-National Corporations (MNCs) in China. Case studies of Multi-National Corporations in China.
- Kinderis, R., and Jucevičius, G. (2017). Strategic Alliances – Their Definition and Formation. *Latgale National Economy Research*, 5.
- Maina, V. N. (2016). Relationship Marketing and Sustainable Competitive Advantage in Large Pre-Hospital Service Companies in Kenya. Requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, University of Nairobi.
- Mehta, R., Takao, I., Jolanta, M., and Rolph, E. A. (2013). Determinants and Consequences of Cooperation in International Strategic Distribution Channel Alliances. *Contemporary Management Research*, 9(4).
- Meler, M., Ruzic, D., and Horvat, D. (2014). Joint Ventures – A Step toward

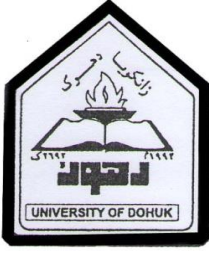
### الملحق (1)

#### اسماء سادة المحكمين

اللقب العلمي	السادة المحكمين	ت
استاذ	د. درمان سليمان صادق	1
استاذ	د. حكمت رشيد سلطان	2
استاذ مساعد	د. سعد فاضل عباس	3
استاذ مساعد	د. فارس محمد فؤاد	4

## الملحق (2)

استمارة استبانة



أقليم كردستان – العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة دهوك  
كلية الادارة والاقتصاد

م / نموذج الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

نضع بين أيديكم استبياناً خاصاً بإلجاز البحث الموسوم ((أنماط التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك)). ونرجو مساهمتكم في إلجاز هذا البحث العلمي من خلال ما تصفون به من دقة وموضوعية التي تعكس اهتمامكم وحرصكم الأكيد للوصول إلى النتائج صحيحة تخدم المجتمع وتدعم مسيرة البحث العلمي الهادف الى تحسين مستوى التعليم، كما نرجو تفضلكم مشكورين بتقوم فقرات الاستبانة وبما ترونه مناسباً لكل عبارة.  
راجين تعاونكم مع التقدير

الباحث

أولاً: بيانات تعريفية:

الجنس: ( ) ذكر ( ) انثى  
العمر: ( ) اقل من 25 سنة ( ) 25 - 45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة  
الشهادة: ( ) سياحة ( ) اخرى  
مدة الخدمة: ( ) اقل من 5 سنوات ( ) 5 - 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة  
عدد الدورات التدريبية في مجال السياحة: ( ) بلا دورة ( ) 1-2 دورة ( ) 3-5 دورة ( ) أكثر من 5 دورات

ثانياً: التحالفات الاستراتيجية: هو اتفاق بين شركتين أو أكثر من الشركات المستقلة للتعاون في عملية التصنيع أو التطوير أو بيع المنتجات أو الخدمات أو غيرها من أهداف العمل.

ت	العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
	<b>المشاريع المشتركة Joint Venture</b>					
1	تقوم شركتنا بإبرام اتفاقيات مع الشركات (المكاتب) الاخرى تقود بالمنفعة للطرفين.					
2	نبرم شركتنا الاتفاقيات المشتركة للمشاركة مع الشركات الاخرى في اغلب المجالات.					
3	تتفق شركتنا في العقود مع الشركات الاخرى لتحقيق مزايا مشتركة.					
	<b>التوريد الخارجي Out Sourcing</b>					
4	تعتمد شركتنا على الشركات المماثلة لتوفير الخدمات لربائنا.					
5	تفي شركتنا بمحاجات ورغبات زبائنها من خلال الاتفاقيات مع الشركات.					
6	يوجد لدى شركتنا عقود مع شركات اقليمية في مجال تقديم الخدمات السياحية.					
	<b>الامتياز والترخيص Licensing and Franchising</b>					
7	تتفق شركتنا بإبرام العقود مع شركات الاقليمية المشهورة حصراً بعلامتها التجارية.					

8	تستخدم شركتنا الاسم التجاري والعلامة التجارية للشركة الاقليمية وفق الاتفاق وبالتبادل.
9	تسعى شركتنا للحصول على التراخيص وامتيازات لشركات معروفة في مجال السياحة.
<b>العلاقات التسويقية Marketing Relations</b>	
10	تمتلك شركتنا وكلاء سفر وسياحة معتمدين في الدول الاقليمية.
11	تمتلك شركتنا اتفاق مع الشركات الاقليم لتقديم الخدمات السياحية الكترونيا.
12	تعاون شركتنا مع المنافسين في مجال عملنا في تقديم الخدمات المتنوعة.

ثالثا: الميزة التنافسية المستدامة: تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير قابلة للتقليد والفريد بخصائصها من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين.

ت	العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
<b>الابداع (Innovation)</b>						
13	تمتلك شركتنا افراد مبدعين في تصميم المواقع السياحية والاثنية.					
14	تمتلك شركتنا وسائل اتصال لمتابعة الابداعات في مجال العمل السياحي.					
15	تحتضن شركتنا الافكار المبدعة والعمل في تطويرها.					
<b>الجودة (Quality)</b>						
16	تقوم شركتنا بتبادل وتقاطع المعلومات مع الاطراف المشاركة في مجال تحسين الجودة					
17	تمتلك شركتنا القدرات الخاصة في مجال الجودة المناسبة.					
18	تقدم لشركتنا شكاوي قليلة من قبل الزبائن حول الجودة مقارنة بالآخرين.					
19	تعمل شركتنا دوما مع تلبية توقعات الزبون المدركة.					
<b>المرونة (Flexibility)</b>						
20	تمتلك شركتنا القدرة على تقليل الوقت اللازم للزبائن للحصول على الخدمة.					
21	تحقق شركتنا مرونة عالية في الحصول مع اغلب المتطلبات الخاصة بالزبون.					
22	تنوع شركتنا اساليب في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة.					
23	تنوع شركتنا في تقديم الخدمات في الاسواق المنافسة لنا.					
24	تمتلك شركتنا القدرة على تقليل الزمن المستغرق لتطوير وتقديم خدماتها.					
<b>التمايز (Differentiation)</b>						
25	تمتلك شركتنا قدرة تقديم خدمات حسب طلب الزبائن.					
26	تمتلك شركتنا لقاعدة بيانات كبيرة لتمييز زبائنها.					
27	تمتلك شركتنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في الوقت محدد					
28	تمتلك شركتنا القدرة تقديم عروض خاصة للخدمات لتلبية احتياجات الزبائن.					

شیوازین هه‌قیه‌یمانیین استراتیجی و رولی وی د جهئینانا ئافانتازا پیش بازییا دومدار دا

پوخته

ئارمانجا قی قه‌کولینی دیارکرنا رولی هه‌قیه‌یمانیین استراتیجیه ب هه‌ر چوار شیواز یان ئاواپی یین خوڤه وه‌ک گورائی سهربه‌خوو د ئافانتازا پیش بازی یا دومدار دا ب هه‌ر چوار پیکهاتیین خوڤه وه‌ک گورائی پشت به‌ست. ژ بو بجهئینانا قی ئارمانجی، فورما راپرسینی (استییان) هاتییه دروستکرن وپاشی وبه‌لاڤکرن ل سهر سه‌مپله‌ک هه‌لبزار تیه ژ ریڤه‌به‌ریڤ بو ژماره‌کا کومپانی و نقیسینگه‌هین گه‌شت و گوزاری ل باژیری دهوکی. قه‌کوله‌ری ریبارا ئاماری یا راهه‌که‌ر و ئه‌نالیتییک ب کار ئینایه بو ب ده‌ست قه‌ ئینانا داتایا و شروه‌که‌کرنا وان برییکا پروگرامی (SPSS V. 24). ژماره‌کا ده‌رئه‌نجام و پیشنیارا ژ قه‌کولینی ده‌رکه‌فتینه، و ژوان ئه‌وه کو زیده‌ گرنگی دان بشیوازین هه‌قیه‌یمانی یین استراتیجی شیانیین کومپانی و نقیسینگه‌هین گه‌شت و گوزاری زیده‌ دکه‌ت ژ بو بجه‌ ئینانا ئافانتازا پیش بازییا دومدار ل باژیری دهوکی برییکا هاریکاریا کومپانیین هه‌قیه‌یمان بو هه‌قدو ب هزریت داهینه‌ری و بده‌ست قه‌ئینانا زانیین و کارکرنا به‌رده‌وام بو پیشختنا کومپانی. ل ژیر سیبه‌را ئه‌قان ده‌رئه‌نجامان، ژماره‌کا پیشنیارا هاتنه دروستکرن، گرنگترینی کو ژوان کارگیریا کومپانی و نقیسینگه‌هین ل ژیر قه‌کولینی پیته‌قی یه‌ لیگه‌ریانا کویانیین پیشکه‌فتی ژ لایین ته‌کنولوژی قه‌ بکه‌ن ژ بو مفا وه‌رگرتن ژ ته‌کنولوژییا و شاره‌زاییا وان دگه‌ل پیش چاف وه‌رگرتنا گونجاندا فاکته‌ریین جفاکی و ره‌وشه‌نبیری د ناف به‌را کومپانییا ندا.

## (PATTERNS OF STRATEGIC ALLIANCES AND ITS ROLE IN ACHIEVING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE)

SHIVAN ABDULRAHMAN JAMEEL

College of Administration & Economics, University of Duhok, Kurdistan Region-Iraq

### ABSTRACT

This study aims at clarifying the role of strategic alliances with its four patterns as an independent variable and the sustainable competitive advantage with its four dimensions as a dependent variable. In order to achieve this goal, a questionnaire was designed and distributed on a sample of the managers of the number of companies and offices of tourism and travel in the Dohuk City. The descriptive and analytical statistical method has been employed to access and process the data using (SPSS V.24). This research has reached a set of conclusions and suggestions; including that increasing interest in the patterns of strategic alliances increases the possibility of companies and offices of tourism and travel to achieve sustainable competitive advantage in the city of Dohuk by providing companies allied to each other with creative ideas, acquiring knowledge and working continuously in developing them. In the light of the conclusions, a number of suggestions have been formulated, the most important of that the management of companies and offices of tourism and travel should search for technology-leading companies to benefit from their technologies and experiences, taking into consideration the harmony of social and cultural factors amongst companies.