

دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك

ره نج محمد نوري داوده و دلوفان امين سلمان

قسم إدارة الاعمال، فاكولتي العلوم الانسانية، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

(تاريخ القبول بالنشر: ٢٨ ايلول 2014)

الملخص

هدف البحث الى تناول مفهومي التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي، بوصفها من المواضيع الحديثة الناتجة من التطورات السريعة والانفتاح العالمي القائم على تجاوز الحدود الجغرافية في عالم اليوم، وتركز البحث على التحقق من تأثير انماط التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة، يتضمن مجتمع البحث شركات السفر والطيران في محافظة دهوك، بلغت عينة البحث ٣١ من مديري تلك الشركات، وتم توزيع استمارة الاستبيان والتي اعدت اداة رئيسة لجمع البيانات، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري فضلا عن الانحدار لتحليل بيانات الجانب الميداني، توصلت نتائج البحث الى ان لانماط التحالفات الاستراتيجية دور في تعزيز التوجه الريادي واوصت بضرورة الاهتمام بتلك الانماط التي من شأنها تعزز الريادية للمنظمة.

الكلمات الافتتاحية: التحالفات الاستراتيجية، التوجه الريادي، شركات السفر والطيران

ويقدم (Isoraite,2009:40) تطورا تاريخيا للتحالفات ويشير انه في سبعينيات من القرن الماضي كانت التحالفات تركز في الحصول على افضل المواد الاولية وتقليل التكاليف واحداث التكنولوجيا والدخول في الاسواق العالمية. وفي الثمانيات كانت التحالفات الاستراتيجية تحدف الى تدعيم مكانة المنظمة في القطاع وشهدت تلك الفترة ازدياد اعتماد استراتيجيات التحالفات. وفي تسعينيات فان انهيار العقوبات وضبابية الحدود بين القطاعات دفعت للاهتمام بالقدرات والقابليات وتعظيم القيمة فضلا عن اكتساب المزايا للاستجابة للضروف واستغلال الفرص.

ويتفق (Sroka,2011:52) على ان التحالفات الاستراتيجية بدأت بالازدياد في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي بشكل واسع وتحديدا بين المنظمات الامريكية والاوربية واليابانية اذ لم يتعدى الشركات العملاقة المتحالفة في منتصف الثمانيات حدود الف شركة بينما

المبحث الاول

الاطار النظري

اولا: مفهوم التحالفات الاستراتيجية

تعد التحالفات الاستراتيجية من التوجهات المعاصرة في بيئة منظمات الاعمال، فهي من المفاهيم الحديثة وتعرف بانها العقود والاتفاقات والمشاركات بين المنظمات بهدف إنشاء كيانات كبيرة قادرة على المنافسة مع الاخرين وتبادل الخبرات والتكنولوجيا والتحول من الصراعات الى التكامل والتعاون، ويشير مصطلح التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliances) الى انه اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين فاعلين أو محتملين(النجار، ١٩٩٤: ١٤). ويعرف (مصطفى، ٥٧: ٢٠٠٠) التحالف الاستراتيجي بانه سعي مشترك لشركتين او مجموعة شركات نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية وذلك للاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة حركية تنافسية وتأتي لاستباق المتغيرات المتوقعة لاقتناص الفرص.

لاعتماد سلسلة التوريد، ويؤكد بان المنظمات التي تتجه نحو الاعتمادية المتبادلة لمشاركة الموارد والتي عادة ما تسمى بالتحالفات الاستراتيجية.

وتختلف مفهوم التحالفات الاستراتيجية عن استراتيجيات التحالف في ان الاخيرة اوسع واعمق ويشمل ابعاد اخرى التي تتضمن استراتيجيات الأعمال والرؤية الديناميكية فضلا عن اعتماد مدخل محفظة الأعمال المتميزة والبنى التحتية اللازمة لبناء وديمومة القابليات التحالفية ويؤكد بان التحالفات الاستراتيجية لاكتسب لها النجاح اذا لم ترتبط مع استراتيجية التحالف بشكل موضوعي . (Gomes,2004:4). وتباين التحالفات الاستراتيجية عن المشاريع المشتركة التقليدية ويتجاوز حدود المشروع المشترك ويتم في بعض وحدات الأعمال دعم التحالف من خلال امتلاك حقوق المساهمين لاحدى الشريكين او كلاهما، اذ ان لكل شريك في التحالف خبرة أو مهارة معينة وعادة ما يكون مكملين لبعضهما وبالتحالف يتوقع الاستفادة المتبادلة بينهما، بينما تقوم المشروع التقليدي على اساس مساهمة شريكين بمقدار محدود من الموارد ويتطور المشروع من ذاته (زيني وشيشة ، 2010: ٢٠١). ويحدد(Isoraite,2009:41) ثلاثة

خصائص للتحالفات الاستراتيجية وهي:-

- اتفاق بين شريكين او وحدتي اعمال لانجاز الاهداف مع البقاء على الاستقلالية لكل طرف.
- المشاركة في المنافع والادارة خلال فترة التحالف.
- المشاركون سيخدمون مواردهم وقابلياتهم لتنمية مجالات التي تحالفو من اجلها.

ويعرف الباحثان التحالفات الاستراتيجية بأنها اسلوب استراتيجي تلجئ اليها المنظمات لابرام اتفاقات وعقود مشاركة الموارد والتعاون في العمليات من خلال اعتمادية مثمرة تعود بالنفع للاطراف المتحالفة التي تساعد في نمو وتعزيز الموقع الريادي للمنظمة .

اصبحت عشرة اضعاف بحلول الالفية الجديدة، وكانت التحالفات انذاك تركز على قطاعات الاتصال والتكنولوجيا المعلومات وان العوائد المتحققة والناجحة عن التحالفات بلغت ١٠-٢٠% من اجمالي العوائد. ويرى بان التحالفات الاستراتيجية يمكن ان تهرم مع الزبائن، المجهزين، المنافسين، الجامعات، مراكز البحوث، وكالات الحكومية فضلا عن منظمات غير حكومية.

ويرى (Zoogah,et al, 2011:510) بان التحالفات الاستراتيجية هي حالة تعاون طويلة الامد بين شركتين أو أكثر لتنفيذ عمليات محددة لتحقيق مكاسب متبادلة وتعظيم الاداء من خلال تقليل التكاليف وكسب المعرفة أو توسيع الرقعة السوقية ، وفي نفس السياق يعرف(Sroka,2011:52) التحالفات الاستراتيجية بان العلاقة الهادفة بين منظمين مستقلتين التي تتضمن تبادل ومشاركة والتعاون في تطوير الموارد والقابليات لتحقيق المنافع المشتركة. ويتفق (Demirkan& Demirkan,2014: 1) في تعريف التحالفات الاستراتيجية بأنها اتفاقات تعاونية مقصودة بين المنظمات لتبادل ومشاركة وتطوير الموارد المشتركة بينهم.

ويعرف (Aldakhil & Nataraja,2014:18) التحالفات الاستراتيجية بكونها الشراكة الفعالة بين منظمين او اكثر والاستعداد للبت في الانتاج والعمليات معا بطريقة استراتيجية بحيث تؤدي الى تدعيم الاداء والانتاجية والربحية. كما يشير الى انها اتفاق بين بين شركتين للعمل معا باسلوب مختلف عما يكون عليه التعاملات بين شركتين في الحالات الاعتيادية.

ويرى (Zamir et al,2014:25) بان التحالفات الاستراتيجية هي اتفاق بين منظمين للعمل في نفس مستوى السوق من خلال مشاركة الموارد لانجاز المشاريع المستهدفة من قبل كلا الطرفين والتي تعود بالنفع لهم، ويرى بان التحالفات الاستراتيجية تصاغ عندما تبحث المنظمات عن الكفاءة الناجمة عن علاقات الشراكة

ثانياً: أهمية التحالفات والتحالفات الاستراتيجية

ان سرعة التغيرات في البيئة العالمية وحدتها تؤكد انه لا يمكن للمؤسسة ان تتجاهل اساليب التحالفات الاستراتيجية، وذلك لانه لا تستطيع اي منظمة البقاء في انفرادية واستقلالية تامة بنشاطها، اذ يمكن من خلال التحالفات الاستراتيجية التحكم في التكاليف وتشجيع البحث العلمي وتحسين الجودة وتحقيق تكامل التكنولوجي وتقليص وقت الابتكار والابداع وتوليد ظروف لابرز افكار ومنتجات جديدة وتطوير اساليب التسويق واقتحام المناطق الجغرافية الجديدة والدخول في اسواق جديدة، كل هذه العوامل تجعل من التحالفات الاستراتيجية ذات اهمية حيوية في العصر الحالي(الامين، ٢٠٠٦: ٣٨). وتنوع اهمية التحالفات الاستراتيجية في كونها تساهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية واحيانا تسمى بالشراكة (Partnership) (Isoraite,2009:40).

ويرى (Sroka,2011:57) بان اهمية التحالفات الاستراتيجية تنبع اساسا من انها تزيد من فرص الاتصال ونقل الخبرات بين المتحالفين وتزيد دافعية نقل التعلم فضلا عن انها تعزز قدرات المنظمة في تطبيق العملي للمعرفة. ويرى بان النتائج التحالفات الاستراتيجية تتضمن الحفاظ عن المزايا التنافسية. ويرى (Kale&singh,2009:58) بان الدراسات المعاصرة تبين اهمية التحالفات الاستراتيجية لكل من المنظمات الصغيرة والكبيرة، ويرى بان المنظمات الكبيرة تحصل على المنظمات الريادية الصغيرة وذلك طمعا في المهارات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا التي تمتلكها تلك المنظمات، بينما يتطلب من المنظمات الصغيرة الحصول على المنظمة الكبيرة وخاصة في الاسواق الناشئة وذلك لتقوية الوضع التنافسي العالمي لها. وفي سياق المنظمات الصغيرة يرى (Veilleux,2014:54) بان التحالفات الاستراتيجية تسمح للمنظمات الصغيرة في الدخول الى الاسواق الاجنبية . ويؤكد (Aldakhil & Nataraja,2014: 17) بانها تساعد المنظمة في

الدخول الى الاسواق الجديدة وتجاوز معوقات الحكومية بسرعة، وتساعد في نشر التكنولوجيا بفاعلية فضلا عن تعزيز النموذج القيادي للمنظمة. ويتطرق (Zamir et. al.,2014: 25) الى اهمية التحالفات الاستراتيجية بكونها تساعد المنظمة في الدخول الى الموجودات الغير ملموسة كالاسماء والعلامات التجارية واستغلالها والدخول الى الاسواق الاجنبية ، وتوسيع خطوط العمليات والخدمات وشبكات التوزيع وتقليل من عنصر عدم التاكيد والحصول على المعرفة والمهارات والحصول على الموارد وتقليل التكاليف.

ويرى (Demirkan& Demirkan,2014) (2 : بان اهمية التحالفات الاستراتيجية تكمن في كونها تتجه لتقليل التكاليف وتعزز من تبادل واكتساب المعرفة التي تنمي الموارد الناتجة من المشاركة ، فالتحالفات الاستراتيجية تسعى الى تحقيق الاهداف المتعلقة بزيادة الكفاءة وتوليد المزايا التنافسية فضلا عن مواجهة حيثيات عدم التأكد البيئي التي تواجهها الاطراف المتحالفة، ويضيف بان التحالفات تعد بيئة خصبة للمدراء الذين يبحثون عن استغلال الفرص وكسب المنافسة والناتجة من الخيارات المتاحة لهم من اسلوب التحالف.

ويركز

(Holbery&cummings,2009:169) تحديدا على صناعة خدمات السياحة والسفر وزيادة دورها وتفوقها من خلال التحالفات ويرى ان التحالفات الاستراتيجية تهدف الى تحسين المكانة التنافسية من خلال مشاركة الموارد، ويؤكد على اهمية التحالفات في خدمات السفر التي تهدف الى تحسين مكانتها التنافسية ويقدم اهم الخدمات التي توفرها التحالفات الاستراتيجية بين الشركات السفر والتي اعاد ما يصبح مجموعة الشركات والتي تتضمن الحجزات والفنادق والمكاتب وابعار السيارات، شركات السياحة، مكاتب تخصيص وحجز اماكن الاقامة والرحلات، ويؤكد بان التحالفات الاستراتيجية بين هذه الاطراف تضمن مكانة تنافسية في السوق.

ثالثاً : انماط التحالفات الاستراتيجية

اشار الكتاب والباحثين الى الكثير من انماط التحالف الاستراتيجية ، ويتفق أغلبية الكتابات حول انماطها، ويمكن القول انه لا توجد اختلاف كبير بينهم، فالبحوث والدراسات في نهاية القرن الماضي وبداية الالفية الجديدة كانت تركز على ان انماطها الاساسية تتضمن مشاركة المخاطرة والتوريد الخارجي وتراخيص المنتجات .

اما الدراسات المعاصرة فانها تتجه لابرز انماط اخرى، اذ اضاف (Isoraite,2009:43) انماط اخرى الى التحالفات الاستراتيجية منها تسهيلات التسويقية وتطرق اليها من خلال التركيز على الموزعين والعلاقات التوزيعية بين المتحالفين ، وفي مجال التراخيص كأحد انماط التحالفات فقد اضاف التراخيص التكنولوجي فضلا عن التراخيص في مجال المنتجات، وميز التراخيص التكنولوجي عن الاخيرة في كونها تتضمن الملكية الفكرية واسرار التجارة ضمن نمط التراخيص كأحد انماط التحالفات وتطرق ايضا الى الامتياز كونها احدى انماط التحالفات الاستراتيجية.

ويتوسع (Sroka,2011:52) في طرحه لانماط التحالفات الاستراتيجية، اذ يضيف كل من الاتفاقات الاحتكارية والاستثمار في الملكية والمعايير الصناعية والتنفيذ وشبكات الابداع المشتركة ، جماعات متحالفة واتفاقات هادفة ومذكرات تفاهم المشتركة ، واطار الاعمال المشتركة. ويقدم (Kale & singh 2009:47) انماط التحالفات الاستراتيجية ضمن اطارين: التقليدي متضمنا حق الامتياز والتراخيص ، اما انماط البحث والتطوير والمشاركة في التصنيع والتسويق وقد وضعها ضمن اطار المشاركة في العقود الغير التقليدية كأحد انماط التحالفات الاستراتيجية .

ويلاحظ وجود اتفاق نسبي بين الكتاب والباحثين حول انماط التحالفات الاستراتيجية وعلى الرغم من تطرق بعضهم الى الانماط الجزئية .فقد يركز الدراسة الحالية على

ويؤكد (Kolesingh,2009:45) (Hombery&Cummings,2009:164)

بأنه في العقود الأخيرة أصبحت للتحالفات الاستراتيجية دورا مهما وحيزا كبيرا في استراتيجيات النمو والمنافسة عند غالبية المنظمات وخاصة في دول الاتحاد الاوروي والولايات المتحدة الامريكية ، فهي اصبحت صلب عنصر الاستراتيجية وسلاحا تنافسيا ودفاعيا. ويؤكد (Kasimoglo,2009 :395) بان المنافسة وضغوطات العالمية تدفع المدراء للتفكير في نماذج جديدة من الاعمال وعدم الاعتماد على العناصر المحلية، وان الافضل وسيلة تتضمن اسلوب المشاريع المشتركة (Join venture).

وبخصوص نجاح التحالفات لاسراتيجية يرى (Aldakhil & Nataraja,2014: 17) بان هناك عوامل بيئية التي تعزز نجاح التحالفات وهذه العوامل تتضمن التباعد الثقافي بين الشركاء ونوعية التنسيق ، حجم الاعتمادية والثقة ونوع الملكية وعدد الشركاء، فضلا عن الخبرة السابقة والموارد التي تمتلكها الشركاء، ويرى بان اهم اسباب فشل التحالفات الاستراتيجية تعزى الى ضعف الاتصالات بين الاطراف و الاهداف الغير الملائمة وضعف في الاداء المتوقع، فضلا عن اسباب تعود الى اسلوب السيطرة واتفاقات القائمة على الملكية .

ويرى (Veilleux,2014: 54) بان التحالفات قد لا يكتب لها النجاح اذ ان هناك الكثير من العوامل المؤثرة التي تضمن نجاح التحالفات المتعلقة بدولة الام والقابليات والمعرفة والخبرة الاكاديمية التي تمتلكها المتحالفين فضلا عن توفر رأس المال المغامر. بينما يرى (Zamir et al,2014: 25) بان العامل المحدد لنجاح التحالفات الاستراتيجية تكمن في عنصر الادارة ، ويرى بان فشل التحالفات الاستراتيجية يعزى احيانا الى اسلوب الادارة.

٢. التوريد الخارجي: (**outsourcing**) ظهر هذا النوع من التحالفات من الثمانيات من القرن الماضي واخذت تنمو بين الشركات في التسعينات وليومنا هذا (Isoraite,2009:43).

ويرى (Wisma,2010:110) بان التوريد الخارجي (Outsourcing) هي احدى انماط التحالفات الاستراتيجية وان اعتمادها في توريد الخدمات والسلع تمكن المنظمات عن اكتساب مزايا تخفيض التكاليف المتعلقة بالعمالة والطاقة فضلا عن تكاليف الاموال والاراضي ، ويرى بانه بدوره يؤدي الى تحسين الربح الحدي وتعزيز جودة المنتج والاعتمادية.

٣. الامتياز والتراخيص (**franchising&Licensing**): يشير التراخيص الى اتفاقية حول استخدام العلامة التجارية وتعتمد عادة لتخفيض التكاليف الدخول الى اسواق الخارجية ، كذلك بالنسبة للامتياز فهي طريقة سريعة للدخول الى الاسواق الخارجية بنجاح (Isoraite,2009:43) ويعتبر التراخيص وسيلة من الوسائل التي تمكن المنظمات الريادية من الدخول الى الدول الاخرى من خلال استخدام العلامة التجارية او التكنولوجيا او عمليات الإنتاج مقابل اتفاق مابين الطرفين على نسبة أجزور محددة. (سكارنة، ٢٠١٠ : ٣٢٦). ويشير (Beshel,2001:1) بأن الامتياز هو اتفاق او ترخيص بين طرفين مستقلين قانونيا الذي بموجبه يقوم شخص او مجموعة من الاشخاص (Franchise) او المنظمات بالحصول على الحق في استخدام وتسويق السلع والخدمات بعض العلامة التجارية الممنوحة لهم من قبل المانح للترخيص (Franchisor) الذي يلتزم بتزويد الدعم اللازم للحصول الامتياز ويحصل على اجور مقابل التراخيص الممنوح.

٤- العلاقات التسويقية (Marketing relationships) : العلاقات التسويقية التعاوانية بين الشركات بمثابة قلب التحالفات الاستراتيجية

الانماط الاكثر اتفقا وذلك انسجاما مع طبيعة مجتمع الدراسة وهذه الانماط هي : - .

١. مشاركة المخاطرة (Joint ventures)
٢. التوريد الخارجي (outsourcing)
٣. الترخيص والامتياز (franchising)
٤. العلاقات التسويقية (Marketing relationships)

وفي مايلي شرح لأهم هذه الانماط :-

١. مشاريع مشتركة (Joint ventures): وهي المشاريع التي تنجز من خلال اتفاقية بين شركتين أو أكثر لصياغة كيان موحد لادارة مشروع معين، وبموجبه فان كل طرف يحتفظ بملكته ويشارك مع الاخر في العوائد والتكاليف والأرباح . وعادة مايرم هذا النمط بين منظمين احداها صغيرة واخرى كبيرة (Isoraite,2009:43).

ويعد المشاريع المشتركة الوسيلة التي تشترك المنظمة مع منظمات اخرى في البلد المضيف وذلك من اجل الاستفادة في اكتسابالمعرفة المحلية من حيثالمعرفة في التصنيع والتسويق وغيرها ، او لرغبة في الدخول بسرعة الى الاسواق الاجنبية، وهذا الاسلوب تساعد المنظمات الريادية في تحقيق مزايا منها : -
أ. تحقيق ميزة تنافسية سواء كان بزيادة عدد الزبائن او التوسع في السوق.

ب. التعاون سواء كان في عمليات التخزين أم الانتاج والمعدات .

ج. المشاركة في المخاطر والتكاليف. (سكارنة، ٢٠١٠ : ٣٢٣-٣٢٧)

وقد اشار (Pellicelli,2003:8) على ضرورة ان يخدم هذا النمط من التحالفات الاستراتيجية الطرفين المتحالفين. ويؤكد (Sroka,2011:62) على ان اهمية هذا النمط الاستراتيجي تتضمن في كونها تخدم اسس الميزة التنافسية وتسرع التعلم التنظيمي .

التوجه الريادي هي الاستراتيجية التي تولد الفرص الجديدة وتوليد فرص سوقية جديدة .

ويعرف (Madhoushi,2011:310) التوجه الريادي بأنه فلسفة وعمليات وممارسات وانشطة اتخاذ القرار التي تؤدي بالمنظمة الى تحقيق الابداع وتحسين اداء المنظمة. ويشير (Matanda,2011:11) التوجه الريادي يعبر عن التزام المنظمة بمتابعة الاعمال الجديدة. ويوصف (Li,2012:372) على انها العمليات والممارسات وانشطة اتخاذ القرار التي تؤدي الى الدخول الجديد ودعم الانشطة الريادية ، فالتوجه الريادي يبقى المنظمات يقظة تجاه السوق من خلال تعرفها على التقنيات الجديدة. ويعبر التوجه الريادي عن رغبة المشاريع في تقديم الاعمال المبتكرة والاستباقية في اخذ المخاطرة المحسوبة خلال الجهود التي تهدف الى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية. (Razak& Othman,2012:165)

ويميز (Rensburg,2013:18) بين الريادة على مستوى المنظمة ومستوى الفرد ويرى بان النزعة الريادية لاخذ المخاطرة والابداع والاستباقية يشير الى عناصر الريادة لكلا المستويين سواء المنظمة او الفرد.

وبخصوص ابعاد التوجه الريادي يشير (Shillo,2011:21) الى ان الدراسات المعاصرة تركز على كل من المخاطرة والمبادأة والابداع كابعاد رئيسة للتوجه الريادي فضلا عن شمول بعض الدراسات لبعدي المنافسة الشرسة والاستقلالية كابعاد مكملة للتوجه الريادي. ويؤكد كل من (Madhoushi,2011:310)

و (Mehta,2011:4720) على ان ابعاد التوجه الريادي يتضمن كل من المخاطرة والمبادأة والابداع والمنافسة الشرسة والاستقلالية.

ومن اجل تحقيق اهداف البحث وانسجاما مع طبيعة توجهات عينة البحث فانه لم يشمل بعد الاستقلالية كاحد ابعاد التوجه الريادي ،اذ ان اسلوب التحالف

(Mehta et al,2013:1) ، فالعلاقات التسويقية هي احدى اشكال التحالفات الاكثر شيوعا، وتركز على التوزيع وذلك بسبب الحاجة للزبائن فضلا عنبناء اتفاقات الترويج المشترك وتنميتها. (isoraite,2009:44)

وفي سياق العلاقات التسويقية يتطرق (isoraite,2009,43) الى مفهوم التسويق بالعمولة (Affiliate marketing) ويرى بانها احدى نتائج العلاقات التسويقية، وتتضمن عملية بيع بالتجزئة من خلال الانترنت التي تقوم بها الاشخاص او الشركات لصالح شركات اخرى مقابل كسب عمولات نظير اتمام عملية البيع مثلما تقوم به شركة Amazon.com.

ويركز (Jassen& Heck,2007:3) على ان التسويق بالعمولة والتي تظهر بشكل اكثر في نشاط الانترنت ، ان القنوات التوزيعية يشغل حيزا ضمن التحالفات الاستراتيجية ، يرى (Mehta et al, 2013:1) بان العلاقات قد تطورت اساسا وواضحا للمتحالفين في اختيارهم موزعين دوليين كشريك غير التحالف الاستراتيجي.

ثالثا: مفهوم الريادة

تعرف الريادة –Entrepreneurship- من معجم الرائد هي رودا وريادا وتعني راد الشيء طلبه. وراذ الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول (مسعود، ٣٧٩:١٩٩٥). ويعرف (Irland et al,2009:21) مفهوم الريادة بانها الرؤية الموجهة واعتماد المنظمة على السلوك الريادي الذي يجدد المنظمة بشكل هادف ومستمر ويصوغ نطاق عملياتها من خلال تحديد واستغلال للفرص الريادية . ويعرف (Shillo,2011:20) التوجه الريادي بأنه ممارسات الادارة التي تتجه نحو تنمية الاداء وبالتالي تدفع بالمنظمة نحو تحقيق الريادية لها.

ويرى (Hamel,2007:220) بأنه لايمكن لاي منظمة ايجاد فرص غير مستغلة في منظمات كائنة وان

التي تقوم بها المنظمة بحيث تدفع بنظيراتها للاستجابة لها، فالمنظمة المبادرة تكون لها دور قيادي أكثر من ان تكون تابعة لمنظمات اخرى (Shillo,2011:21).

اما (Mehta,2011:4720) فقد لخص في وصف المبادرة بكونها تشير الى انشطة البحث عن الفرص بشكل تسبق الاخرين. ويعبر (رشيد و زيادي، ٢٠١٣ :٢٠٩) عن المبادرة على انها الاستباقية والتي تتضمن جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الحاجات المستقبلية للزبائن وتوقع التغيرات في طلباتهم والعمل وفق الرؤى المستقبلية.

٣- المنافسة الشرسة (competitive aggressiveness) وهي ميل المنظمة للحصول على كانه تنافسية في الصناعة، وتتميز بكونها موقف هجومي قوي موجه نحو المنافسين الجدد او ربما كردة فعل دفاعية للحفاظ على الموقع السوقي او دخول هجومي لسوق مكتشف من قبل المنافسين، وهناك اتفاق على ان المنافسة الهجومية والمبادرة هما من الابعاد المميزة للتوجه الريادي (Hong,2007:941).

(Shillo,2011:21) الى ان المنافسة الشرسة هي التوجه الشرس لتعظيم استغلال الفرص، وتتضمن الطريقة المعتمدة من قبل المنظمة في تعاملها مع المنافسين، وبموجب هذا الاسلوب فان المنظمة تقوم بملاحقة المنافسين للسيطرة على حصتهم السوقية . ويؤكد (Hite,2005: 126) على ضرورة ان تعتمد المنظمة على المنافسة العالية والتي تعد العامل المحدد لازدهار المنظمة او فشلها.

٤- أخذ المخاطرة (Risk taking): تختلف تعريف أخذ المخاطرة باختلاف السياق المعتمدة، ويشير الى درجة استعداد المدراء في الالتزام بالموارد ذات المخاطرة العالية وتحديداً الموارد التي يمكن ان تكلف بخسائر كبيرة او المجازفة في الجوانب غير معروفة النتائج والارتباط بالموارد المكلفة او الاقتراض بشكل مفرط، ويمثل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات والمنتجات والعمليات

تتعارض والاستقلالية في توجه المنظمة ، وبالتالي اقتصر على كل من الابداع والمبادرة والمنافسة الشرسة واخذ المخاطرة والتي سيتم توضيحها في الفقرة التالية.

رابعا: ابعاد التوجه الريادي

١- الابداع (Innovation): يشير الابداع الى الاستعداد للاستمرار في الابتكارات وتطبيقها (Mehta,2011:4729) ، فالابداع يعد مهم من ابعاد الريادة ، و يعد Schumpeter من الاوائل الذين ركزوا على دور الابداع في العملية الريادية . وبشكل عام فان الابداعية تعكس ميل المنظمة لدعم الافكار الجديدة و التمايز و التطبيقات في عمليات ابتكارية التي يمكن ان تنتج عنها منتجات اوخدمات اوعملية تكنولوجية جديدة (Hong,2007:942). ويرى (Schillo,2011:21) بان الابداع مرتبط بكل من السلع والخدمات الجديدة المبتكرة من قبل المنظمة وتقدمها في السوق فضلا عن قيادة التكنولوجيا وانشطة البحث والتطوير، ويؤكد على انها عنصر رئيسي من عناصر الريادة ، وينتج من التوليفة الجديدة من الموارد وادخالها الى السوق . ويشير (Kuratko,et. al 2014:79) بان المدراء التنفيذيون يتفوقون بان الابداع هي اهم خارطة طريق للمنظمات لكي تتسارع في خطاه نحو التغيير في البيئة العالمية ، ويؤكد بان ريادة المنظمة تعد الصياغة الدقيقة للابداع التنظيمي والتغلب بكفاءة في الاسواق المنافسة العالمية. وفي سياق الابداع للمنظمة يرى (Madhoushi,2011:310) بانه يشير الى ميل المنظمة لتوظيف افكار جديدة والفرادة والعمليات الخلاقة التي تنتج عنها سلع وخدمات جديدة فضلا عن عمليات قائمة على تكنولوجيا.

٢- المبادرة (Proactiveness): ان المبادرة هي احدى ابعاد التوجه الريادي ويصف السلوك الريادي لتخمين الفرص المستقبلية عن طلبات المستهلكين على السلع والخدمات فضلا عن التكنولوجيا، ويتضمن المبادرة

التوجه الريادي لمنظمتهم؟ وهل ان لانماط التحالفات الاستراتيجية دور في تعزيزها؟
ثانياً/ أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في الجانب الميداني من حداثة الموضوع والتي تتضمن دراسة الشركات التي تقدم خدمات السفر والطيران، اذ ان واقع المنافسة تدفع بتلك الشركات الى اعتماد وسائل تمكنها من تحقيق الريادية في السوق، وان مثل هذه الدراسة يمكن ان يقدم نموذجاً يعزز التوجه الريادي لتلك المنظمات بما تمكنها من البقاء والنمو.

اما الجانب النظري فان اهميتها تنبع من ضرورة تبني المفاهيم المعاصرة من حيث التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية، اذ ان البحث والتحليل لاهم المضامين المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية والريادة في ادبيات الادارة تعد مساهمة علمية مكملة للجهود الباحثين الذين درسوا الموضوع مما يضيف قيمة علمية متواضعة وتعزز الدراسات المستقبلية بالطروحات النظرية المقدمة .

ثالثاً/اهداف البحث :

يسعى البحث الى تقديم اطار نظري عن مفهوم التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية وانماطها، اضافته الى تقديم اطار عملي يهدف الى تحقيق الآتي :

- ١- تشخيص انماط التحالفات الاستراتيجية المعتمدة لدى منظمات عينة البحث .
- ٢- تشخيص مستويات التوجه الريادي لدى منظمات عينة البحث .
- ٣- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين انماط التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي .
- ٤- تحديد تأثير انماط التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى عينة البحث .
- ٥- تقديم المقترحات لمنظمات عينة البحث بخصوص انماط التحالفات الاستراتيجية و دورها في تعزيز قوة و مكانة منظمتهم في السوق من خلال بناء توجه ريادي

الجديدة في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد (12: Shubiri,2010). ويتفق

(Shillo,2011:22) بان اخذ المخاطرة يتعلق بتوجه مدير المنظمة في البت في المشاريع ذات المخاطرة العالية. ويرى (Mehta,2011:4729) و (Medhoushi,2011:310) الى ان اخذ المخاطرة تشير الى ميل المنظمة نحو مشاريع ذات المخاطرة العالية ن ويضيف الى انها تتضمن ايضا تفضيلات المدراء للتصرف الشرس تجاه المنظمات الاخرى وذلك لتحقيق الاهداف. ويلخص (رشيد وزياي، ٢٠١٣: ٢٠٨) الى ان تقبل المخاطرة يتضمن ادراك حالة عدم التأكد واحتمالية الخسارة وينتج هذا الاسلوب من ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشاريع ذات نتائج غير مؤكدة .

المبحث الثاني

منهجية البحث

اولاً/مشكلة البحث:

ان الانفتاح العالمي والافرازات الناتجة من العولمة سهلت السبيل امام المنظمات الكبيرة لغزو الاسواق، بينما تظل دخول الاسواق العالمية تحدياً امام الاعمال الصغيرة ، اذ انه على الرغم من مزايا التي تتمتع بها المنظمات الصغيرة ، الا ان صغر الحجم وضعف رؤوس الاموال ونقص الخبرات عند المنظمات الصغيرة تدفع بمدرائها للتفكير جدياً للبحث عن الاساليب التي تضمن مشاركة وتبادل الموارد مع نظيراتها كاستراتيجية لتعزيز مكانة للمنظمة.(Veilleux,2014:54) وتعد اسلوب التحالفات والشراكات من احدى الاستراتيجيات الفعالة لهذا الغرض(Zamir et al,2014: 25) ، ونتيجة لاحتكاك المباشر مع شركات السفر والطيران لوحظ ان هناك تزايد في الاعتمادية بينهم في اقليم كوردستان، وبناء على ما سبق تكمن مشكلة البحث في التحقق من مدى اعتماد مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك على انماط التحالفات الاستراتيجية؟ وماهي مستويات

ارجاعها و تحليلها و الخروج بالنتائج و التوصيات التي اكتملت في ٢٠١٤/٧/٩ .

سابعا/وصف مجتمع وعينة البحث:

تضمنت مجتمع البحث من منظمات التي تقدم خدمات السفر والطيران، و قد تم توزيع استمارة الاستبيان على ٣٤ من مدراء تلك المنظمات وشكلت العينة بعد استبعاد الاستثمارات الغير الكاملة ٣١ فرداً و بلغ معدل اعمار المبحوثين ٣٠ سنة، والذكور قدرت ب ٩٦% و بلغالحاصلين على شهادة البكالوريوس ٣٠% و خريجي الثانوية ٦٠% .

المبحث الثالث

تحليل النتائج والمناقشة

اولاً: تشخيص مدى اعتماد انماط التحالفات الاستراتيجية و التوجه الريادي لدى عينة البحث.

١- مستوى اعتماد انماط التحالفات الاستراتيجية لدى عينة البحث:

يبين الجدول (١) المتوسطات الحسابية لانماط التحالفات الاستراتيجية ويظهر بان جميع الانماط تقع ضمن متوسط ساحة المقاييس والبالغ (٣) درجات باستثناء (الامتياز والتراخيص) الذي لم يبلغ (٣) درجات، ويظهر ان نمط (مشاريع مشتركة) قد جاء في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (٣.٧) يليه نمط (التوريد الخارجي) وبمتوسط حسابي مقداره (٣.١)، وتشير قيم الانحرافات المعيارية الى تقارب الواحد الصحيح مما يدل على تجانس الاجابات لدى العينة .

وتعزيزها فضلاً عن التوصية لدراسات مستقبلية عن جوانب الموضوع .

رابعاً/ فرضيات البحث :يتبنى البحث على فرضيتين رئيسيتين وهما :-

١- هناك علاقة ارتباط بين انماط التحالفات الاستراتيجية و التوجه الريادي .

٢- هناك علاقة تأثير لانماط التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي .

خامساً/ادوات البحث :

اعتمد البحث على اهم ماجاء به الكتاب و الباحثون عن موضوع و ذلك لبناء الاطار النظري، اما الجانب الميداني فقد تم تصميم استمارة استبيان كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، وجرى اعدادها اعتماداً على مفردات قياس المتغيرات و بالاستفادة من اهم الطروحات من حيث الفقرات والاسئلة المعتمدة من قبل الباحثين في دراسات عن التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي، واخضعت الاستبيان الى الاختبارات للملائمة والمصدقية وثباتها بذلك اعتمدت الاستبانة في صيغتها النهائية قبل التوزيع و تكونت من ثلاثة اجزاء كما يظهر في الملحق (١) .

سادساً/ حدود البحث:

تتضمن حدود البحث الموضوعية في دراسة تأثير انماط التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي وبهذا فان الحدود الموضوعية تتضمن متغيرين، اماالحدود المكانية فينحصر في الشركات والمكاتب التي تقدم خدمات السفر والسياحة التي بلغت ٣٣ في محافظة دهوك . و فيما يتعلق بالحدود الزمانية فقد انحصرت في الفترة الواقعة بين ٢٠١٣/١٢/٢٠ و لغاية توزيع استمارات الاستبيان و

الجدول (١): انماط التحالفات الاستراتيجية لدى عينة البحث

ت	الخصائص	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
١	مشاريع مشتركة	٣.٧	٠.٨٩
٢	التوريد الخارجي	٣.١	١
٣	الامتياز والتراخيص	٢.٥	٠.٩
٤	العلاقات التسويقية	٣.٠	١
	المؤشر الكلي (متوسط المتوسطات)	٢.٨	٠.٩

٢- مستويات التوجه الريادي لدى منظمات عينة البحث:

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياريه لاراء البحث عن مستويات التوجه الريادي، ويظهر ان المتوسطات لجميع ابعاد التوجه الريادي تزيد على متوسط مساحة المقاييس البالغ (٣) درجات و يتبين ان بعد (المبادأة) جاء بالمرتبة الاولى و بمتوسط حسابي مقداره (٤.٦) وهي نسبة عالية مقارنة بالابعاد الاخرى. اما ادنى بعد فحققه (المنافسة الشرسة) و بمتوسط مقداره (3.4). ويرى الباحثان بان هذه النتائج تكون ايجابية طالما ان الريادة تتطلب التركيز على الابعاد التي تحقق مستوى على منها و ينعكس ذلك في قيمة المتوسط الحسابي للمؤشر الكلي الذي بلغ (4.0) وهي نسبة عالية وتدل على وجود مستويات عالية من التوجه الريادي لدى عينة البحث .

الجدول (٢): مستويات التوجه الريادي لدى منظمات عينة البحث

ت	الخصائص	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
١	الابداع	٤.٥	١.١
٢	المبادأة	٤.٦	١
٣	المنافسة الشرسة	٣.٤	٠.٨٩
٤	أخذ المخاطرة	٣.٤٥	١
	المؤشر الكلي (متوسط المتوسطات)	٤.٠	٠.٩

ثانيا: تحليل علاقة ارتباط بين انماط التحالفات الاستراتيجية و التوجه الريادي

تركز هذه الفقرة على اختبار الفرضية التي تنص على ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين انماط التحالفات الاستراتيجية و ابعاد التوجه الريادي ، ويوضح الجدول (٣) نتائج التحليل الاحصائي والذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما ، اذ بلغت معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (٠.٦٢٨) وعند مستوى المعنوية (٠.٠٥) ، وهذا يدل على انه كلما اعتمدت منظمات

الجدول(3): العلاقة بين انماط التحالفات الاستراتيجية والتوجه الريادي

المؤشر الكلي	انماط التحالفات الاستراتيجية				المتغير المستقل	المتغير التابع التوجه الريادي
	العلاقات التسويقية	الامتياز والتراخيص	التوريد الخارجي	مشاريع مشتركة	الابداع	
٠.٦٣٢	٠.٦٢	٠.٦٦	٠.٥٨	٠.٤٨	الابداع	
٠.٥٩٨	٠.٦٨	٠.٤٩	٠.٦٢	٠.٤٧	المبادأة	
٠.٤٨٠	٠.٣٤	٠.٥١	٠.٥٢	٠.٦	المنافسة الشرسة	
٠.٥٠١	٠.٤٩	٠.٦١	٠.٣٨	٠.٤٢	أخذ المخاطرة	
٠.٦٢٨	٠.٦٠	٠.٥٩٣	٠.٥٢٩	٠.٤٧١	المؤشر الكلي	

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني N= 31

عينة البحث على انماط التحالفات الاستراتيجية كلما ادى ذلك الى زيادة تركيزها على التوجه الريادي. و يتبين بان اقوى علاقة كانت بين متغيري (العلاقات التسويقية) كاحد انماط التحالفات الاستراتيجية و(المبادأة) اذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨) يليها العلاقة بين متغيري (الامتياز والتراخيص) و(الابداعية) يليهما المتغيرات الاخرى والتي تظهر جميعها بعلاقات ذات دلالة معنوية بينهم.

ثالثاً: تأثير انماط التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي

تتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية التي تنص على ان هناك تأثيراً معنوياً لانماط التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي، ويوضح الجدول (٤) تحليل تأثير انماط التحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل في التوجه الريادي كمتغير معتمد، وتشير نتائج التحليل بان انماط التحالفات تؤثر في التوجه الريادي اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.117) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبلغ معامل التحديد R^2 (0.394) الذي يشير الى ان ما نسبته ٣٩ % من التوجه الريادي يعود الى الاعتماد على انماط التحالفات الاستراتيجية وان الباقي حوالي (0.60) يعود الى عوامل اخرى لم يأخذها البحث بنظر الاعتبار، وهذا يدل على تحقق الفرضية الثانية، ولغرض تسليط الضوء على تأثير كل نمط من انماط التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي ، فان الجدول المذكور يبين قيم (β) والخاصة بتحليل تأثير انماط التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي.

الجدول (4): تأثير انماط التحالفات الاستراتيجية في التوجه الريادي

المتغير المستقل		انماط التحالفات الاستراتيجية				المتغير التابع
التوريد الخارجي	مشاريع مشتركة	الامتياز والتراخيص	العلاقات التسويقية	F	R ²	
β	β	β	β	t	t	
٠.٤٧١	٠.٥٢٩	٠.٥٩٣	٠.٦	١.٦٠٣	٢.٢٣٧*	التوجه الريادي
٤.٠٠١*	٤.٠٠١*	٤.٠٠١*	٤.٠٠١*	٤.٠٠١*	٤.٠٠١*	

الجدول من اعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب

N=31 P ≤ 0.05 d,f (5.25) Tabulated .t. =2.015 Tabulated F. = 3.3

بخصوص المشاريع المشتركة، وهنا يعلقان على ذلك بضرورة تعريفها من خلال التركيز على اهم الانماط المعتمدة وضمن القطاعات المنتمية اليها تلك المنظمات المتحالفة.

الاستنتاجات والتوصيات

تتضمن هذه الفقرة اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليه البحث وكالاتي:-

اولا/ الاستنتاجات

١- تعد التحالفات الاستراتيجية من اهم الصيغ المعتمدة لدى منظمات الاعمال اليوم، وذلك نظرا لما تحققه هذه الاستراتيجية من مزايا للمتحالفين وخاصة للمنظمات الصغيرة.

٢- ان الاهتمام والتركيز على التحالفات الاستراتيجية في ادبيات الادارة الاستراتيجية تطورت نتيجة للتطور الحاصل في واقع الاعمال والتي ادت الى ضرورة اعتماد مداخل غير تقليدية.

٣- ان التوجه الريادي مفهوم معاصر وتكون من مستويين مستوى المنظمة ومستوى الفرد، وان كلاهما تخدم المجال التنافسي للمنظمة.

ويلاحظ ان نمط العلاقات التسويقية هي من اكثر انماط التحالفات الاستراتيجية تأثيرا في التوجه الريادي، اذ بلغت قيمة (β) لها (٠.٦٠) وبدلالة (t) المحسوبة (2.237) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٢.٠١٥) عند درجتي حرية (٢٥،٥) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) ، ويلاحظ بانها اكبر قيمة متحققة في الدراسة الحالية، مما يعني بانها تأتي بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية للمتغير الفرعي كاحد انماط التحالفات الاستراتيجية في تفسيرها للتغيرات التي تطرأ في التوجه الريادي مقارنة بالمتغيرات الفرعية الاخرى ، تليها نمط الامتياز والتراخيص كاحد الانماط، حيث يتبين ان قيمة معامل (β) لهذا النمط في تأثيرها في التوجه الريادي بلغت (٠.٥٩٣) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (٢.٩٢٦).

وجاء نمط التوريد الخارجي بالمرتبة الثالثة في اهمية تأثيرها والتي بلغت قيمة (β) لها (٠.٥٢٩) وبدلالة (t) المحسوبة (٤.٠٠١) ، ويلاحظ عدم وجود تأثير معنوي للمشاريع المشتركة في التوجه الريادي وهذا ما يؤكد قيم (t) المحسوبة والتي ظهرت اقل من الجدولية .

ويلاحظ الباحثان بان غالبية الكتاب يركزون في تعريفاتهم للتحالفات الاستراتيجية بكونها اتفاقات

المصادر

أولاً/ المصادر العربية

- ١- مصطفى، احمد سعيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار للمنظمة العربية، ط٣، ٢٠٠٠.
- ٢- الامين بن عزة محمد، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد٢، سنة٢٠٠٦ جامعة حسينية بن بوعلي، شلب، جزائر.
- ٣- رشيد، صالح عبد الرضا و الزيادي، صباح حسين، ٢٠١٣، دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٢.
- ٤- زيني.فريدة، نوال شيشة، ٢٠١٠، الملتقي الدول الرابع، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحرق في الدول العربية ٨-٩/نوفمبر/٢٠١٠، جزائر.
- ٥- سكارنة، بلال خلف، الريادة وادارة منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- ٦- النجار، فريد، التحالفات الاستراتيجية، القاهرة، ابتدال للنشر والتوزيع، مصر، ط١، ١٩٩٩.
- ٧- مسعود، جبران ١٩٩٥، الرائد معجم لغوي عصري/دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.

ثانياً/ المصادر الاجنبية

- 1- Aldakhil. Abdullah & Nataraja. S., 2014, Environmental Factors and Measures that Affect the Success of Internationa, Stretgic Alliances, Journal of Marketing and Management, College Of Business Administration, Saudi Arabia, 5.(1), 17-37.
- 2- Beshel. Barbara, 2001 an Introduction to franchising, IFA, Educational foundation, NY. USA.
- 3- Demirkan. Sebahattin & Demirkan. Irem, 2014, Implications of Strategic Alliances for Earnings Quality and Capital Market Investors, Journal of

٤- اظهرت نتائج الجانب الميداني ان هناك مستويات عالية لاعتماد منظمات عينة البحث على انماط التحالفات الاستراتيجية فضلا عن تمسكهم بالتوجهات الريادية.

٥- تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين انماط التحالفات الاستراتيجية وابعاد التوجه الريادي، فضلا عن وجود تأثير لكل نمط من انماطها في تعزيز التوجه الريادي.

٦- تتباين انماط التحالف الاستراتيجي في تأثيرها على التوجه الريادي، اذ تظهر النتائج بان للعلاقات التسويقية والامتياز والتراخيص لها تأثير واضح في تعزيز التوجه الريادي اضافة الى اسلوب التوريد الخارجي.

ثانيا/ التوصيات:

- ١- من الضروري اهتمام مدراء المنظمات بالاطلاع على الاطر النظرية في حقلي الريادة والاستراتيجية نظرا لما لها من تأثير ملموس لحيثياتها في تعزيز الموقف التنافسي.
- ٢- ينبغي على ادارة منظمات السياحة والسفر في محافظة دهوك تبني التوجهات الريادية التي من شأنها ضمان بقاء المنظمة في حلبة المنافسة والنمو فيها.
- ٣- يوصي الباحثان بوجوب اهتمام مدراء شركات عينة البحث بالجوانب التي تدعم التوجه الريادي لمنظمتهم من حيث انماط التحالفات الاستراتيجية الاكثر تأثيرا وتعزيزها.
- ٤- يقترح الباحثان على مدراء منظمات عينة البحث بضرورة البحث عن بناء وتوطيد العلاقات مع المنظمات الاخرى فضلا عن البحث عن الامتياز والتراخيص واستغلال المنافع الكامنة الناتجة من تلك الاستراتيجيات.
- ٥- يقترح الباحثان بعض الجوانب التطويرية للدراسة المستقبلية منها التوسع في حجم العينة، دراسة مقارنة بين المنظمات المحلية والعالمية في مدى اعتمادهم على انماط التحالفات الاستراتيجية وتحليل نتائج اداء اعمالها.

- Mihandost. R., 2011, Entrepreneurial Orientation of Inovation Performance, Asian Journal Of Business Management, 3,(4),310-316.
- 15- Matanda, Otenyo, Margaret,2011, entrepreneurial orientation and access to new markets by small-scale earthenware manufacturers in Kenya, investment elimtate and business environment (icbe) research found ,www.trustafrica.org.
- 16- Mehta, A.,2011,Critical Success Characteristics of Entrepreneurs for the Successful Entrepreneurship at Indian SME., Christ Uni. Of Management,Banglor,39:4729-4739>
- 17- Mehta, R., Ito ,T.,mazur,J.,&Anderson,R.e.,(2013)De eterminants& consequences of cooperation Destributionhannel Alliances porarymangment research,vol9:4.
- 18- Pellicelli, A. 2003 ,StrategicAlliances,Eadi work shop ,faculty of economics,piemonte university,Italy,30-31 oct .
- 19- Razak& Othman,2012, Entrepreneurial orientation without strees as a tonic in magnifying the Malaysian small and medium enterprises productivity, international journal of academic research in business and social science, april, vol,2 no:1,163-180.
- 20- Rensburg.D J., 2013, is strategic Entrepreneurship pleonasm?, Journal of Management and strategy Manchester Uni,Vol 4 No 1. Pp 15-27
- 21- Schillo. Sandra,2011,Entrepreneurial orientation and Company Performance, Technology Innovation Management Journal, 20-25
- 22- Shubiri, FarisNasif, 2010, Entrepreneurship and performance: Business Research, Bilkent Uni., Turkey.
- 4- Hite, J.,2005,“Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms.” Entrepreneurship Theory and Practice. 29(1), 113-144.
- 5- Gomes.B.,2004,Allians strategy, managing Beyond,www. criticality.net.
- 6- Hamel G.,2007,The future of Management,Boston,Harvard Business,school press .
- 7- Hong, z., 2007, firmspropensity to risk taking in entrepreneurial strategy making, internationalconference on management science 14th august 20-22.
- 8- Hombery.S.&Cumplings. J.,2009,Buldingsuccessful strategic Alliance, Long Range planning, Elsevier,42,164-193.
- 9- Isoraite Margarita, 2009,Important of strategic alliances companies activity, MBA Journal, no,1,vole(5).
- 10- Jassen D. and Heck. E, 2007,How will on line affiliate marketingsimpactsearchengine ranking, Erasmus Research institute of mangment Erasmus Uni.
- 11- Kale.prshot& Singh Harbir,2009,managing strategic Alliance, Academy of management Prospective,USA.
- 12- Kuratko D F . , Hornsby J.S and Covin J.G.2014, businessHorizons kelley school of business vol 57 77-47.
- 13- Li, Chia- ying,2012, the influence of entrepreneurial orientation at the level of dyad relationship in supply chains and network, Lyvaskyla Uni. , Studies in business and economics 85.
- 14- Madhoushi. Mehrdad, Sadati. A., Delavari. H, Mehdirand M.&

- 25- Zamir, Zainab, Sahar . Arooj & Zafar. Fareeha.,2014,Strategic Alliances : A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the world,Education International Research Journal, Vol.3(1)
- 29-Zoogah.B.D., richard.o.&peng. M.W.,2011, Strategic alliance team diversity, coordination, and Effectiveness. The internation Of HRM.vole.22no:3,510-529.
- 30-Wisma, G, 2010,the concept of outsourcing in new age, prentice – hall, 2ed ,Nj,USA.
- Practical metod to estimate entrepreneurship reward in Jordan banks, ammanarabuni.Fculty of business.
- 23- Veilleux. Sophie,2014, International Strategic Alliances of Small Biotechnology Firms: A Second-best option ? ,Biotechnology Journal, Management Dept., Quebec,Canada, Vol.13,Nos.1/2/3.
- 24- Sroka.Włodzimierz, 2011, problem of organizational learning in strategic alliances, journal of information, control&managementsys.,vol, no:1.

جامعة زاخو

هيئة العلوم الانسانية

م / استمارة بحث ميداني

حضرات السادة المحترمون :

تأتي هذه الاستمارة في اطار البحث الموسوم: دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي- دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك. يرجى تفضلكم بالأجابة الدقيقة على فقرات الاستبيانخدمة للبحث العلمي ، علما بان الأجابات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي ولا حاجة لذكر الأسم أو التوقيع على الاستمارة.

راجين تعاونكم مع التقدير.....

الباحثان

اولاً / معلومات عن المستجيب:

١- العمر سنة

٢- الجنس ذكر انثى

٣- الشهادة: الابتدائية المتوسطة الاعدادية دبلوم بكالوريوس

ثانياً/ انماط التحالفات الاستراتيجية:يرجى وضع علامة (✓) في احد الحقول الخمسة والتي تمثل وجهة نظرك

العبارات		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
أ- المشاريع المشتركة Joint Venture						
١	نتجه نحو المنظمات الاخرى لابرام نوع من الاتفاقات التي تنفع الطرفين					
٢	نسعى لابرام العقود مع المنظمات المماثلة للمشاركة في التكاليف والارباح الناتجة عن الاعمال المشتركة بيننا.					
٣	نحاول الحصول على العقود مع المنظمات الكبيرة لكسب المزايا منهم					
ب- التوريد الخارجي Out Sourcing						
٤	نعتمد على المنظمات الاخرى لتوفير بعض الخدمات لزبائننا					
٥	نستفيد من شركائنا من المنظمات الاخرى لتزويد زبائننا بالخدمات المطلوبة					
٦	نتجه الى المنظمات الاقليمية المماثلة لتوفير بعض الخدمات الغير المتوفرة محلياً					
ج- الامتياز والترخيص Licensing						
٧	لدينا نوع من الاتفاق مع منظمة مشهورة لاستخدام علاماتها التجارية					
٨	قمنا باستعارة الاسم التجاري لاعمالتنا من منظمة ذات شهرة عالمية					
٩	نحاول الحصول على التراخيص التي تقدمها المنظمات المانحة					
١٠	نتبادل مع نظيرتنا في استخدام التراخيص الرسمية التي نمتلكها					
د- العلاقات التسويقية Marketing Relations						
١٢	نتشارك مع المنظمات الاخرى في اعتماد نفس الوكلاء والفروع المنتشرة جغرافياً					
١٣	لدينا اتفاق مع المنظمات التي تقدم خدماتها إلكترونياً خلال الانترنت					
١٤	نتبادل في تقديم الخدمات مع المنظمات الاخرى مقابل عمولة متفق عليها مسبقاً					
١٥	نلجئ الى نوع من التفاهم مع المنافسين في القضايا التي تنفعنا					

ثالثاً/ التوجه الريادي: يرجى وضع علامة (✓) في احد الحقول الخمسة والتي تمثل وجهة نظرك

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارات
ت- اخذ المخاطرة					
				١	نتجه ادارة منظمنا لاستثمار الكثير من أموالها لاستغلال الفرص السوقية
				٢	تؤمنادارة منظمنا بان المجازفة هي التي تحقق الأرباح
				٣	تتصف إدارة منظمنا بالجرأة في تنفيذ الأفكار المميزة
				٤	نحاول استغلال الفرص ذات الربحية العالية
ث- الابداع					
				٥	نركز على الإبداع في من اجل تطوير الخدمات المقدمة
				٦	تستخدم إدارة منظمنا اسلوب ابداعي تكنولوجي في تسويق خدماتها
				٧	نتجه نحو فتح فروع جديدة باستمرار
				٨	تركز إدارة المنظمة على تقديم الخدمات المتميزة في السوق
ج- المبادأة					
				٩	تسبق إدارة منظمنا منافسيها في البدء بعرض خدمات الجديدة
				١٠	إدارة منظمنا تكون الأولى في تقديم الخدمات الجديدة
				١١	تعتمد إدارة منظمنا التقنيات الحديثة في أنشطتها قبل المنافسين
د- المنافسة الشرسة					
				١٢	تبذل إدارة منظمنا جهود استثنائية لكسب الحصة السوقية من المنافسين
				١٣	تبحث إدارة منظمنا عن الفرص لاكتساب ميزة المنافسين
				١٤	تعتمد إدارة منظمنا سلوك تنافسي هجومي تجاه المنافسين
				١٥	تعتمد إدارة منظمنا على أسلوب " نخضع المنافسين للتراجع والانسحاب من السوق "

کورتی:

ئارمانج ژ فه کۆلینی خواندنه کا بابه تی هه فه پهمانییا ستراتیجی وئاراستی پیشهنگی یه، کو بابه تین سهرده من دیاربوونه دهه نه نجامی له زاتییا پیشکه فتنان و فه بوونا دهه گه هین جیهانی لسه ر بنه مایی دهه بازبوونا سنورین جیوگرافی، فه کولین ته که زی دکه ت لسه ر دیفچوونا بابه تی کارتی کرنا شیوازین هه فه پهمانییا ستراتیجی لسه ر بهیژ کرنا ئاراستی پیشهنگی، کومه لگه هی فه کولینی پیکتی ژ کومپانیین گه شت و گوزاری لپاریژ گه ها دهوکی، سامپلا فه کولینی پیکتی ژ 31 ژ ریفه به رین کومپانیین ناقبری، فورمین راپرسی هاتن دابه شکر بو بده سته ئینانا داتایا، و بکارئینانا ئامیرین ئاماری ژ نافه ندا ژمیریاری ولادانا پیفه ری وئامیری ئاماری کارتی کرنی فه کولین گه هه شت وی راستییی کو شیوازین هه فه پهمانییا ستراتیجی رولی هه ی لسه ر بهیژ کرنا ئاراستی پیشهنگی و بگرنگی دیت کو دقیت گرنگی ب شیوازین هه فه پهمانیی بهیت دان .

Abstract:

The research aimed to investigate the concepts of strategic alliances and entrepreneurial orientation as contemporary concepts that appeared due to of the rapid developments and the appearance of the concept of globalization. Particularly, the study focused on investigating the role of strategic alliances styles in support entrepreneurial orientation. A sample contains 31 managers of travel agencies working in the Duhok city. Participants were given questionnaire as a main instrument used for collecting data. mean, standard deviation and linier regression analysis were utilized to analyse the collected data. The results show that all types of strategic alliances play a significant role in supporting entrepreneurial orientation. Overall, it is recommended that firms should pay a great attention to all types of strategic alliances which could consequently affect their entrepreneurial position.