

أهمية التشارك المعرفي في ظل التحالفات الاستراتيجية: الإشارة لتجارب شركات مختارة

The Importance of knowledge sharing Under Strategic Alliances:
a Reference to the Experiences of Selected Companiesمحبوب فاطمة¹، لعمامرة صارة²¹ المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة (الجزائر) f.mahboub@centre-univ-mila.dz² المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، (الجزائر)، s.lamamra@centre-univ-mila.dz

الملخص: هدفت هذه الورقة البحثية للتعريف بموضوع في غاية الأهمية المتمثل في أهمية مشاركة المعرفة عند قيام المؤسسات بعقد تحالفات استراتيجية سواء بصيغة الاندماج أو الاستحواذ، مع الإشارة في ذلك لثلاث تجارب منها اثنتين دوليتين، وتجربة لشركة وطنية، وكيف ساهم التشارك المعرفي في هذه الشركات بتعزيز المركز التنافسي لها.

خلصت الورقة البحثية إلى أن التشارك المعرفي عند إقامة تحالفات استراتيجية ينيي الكفاءات البشرية ويعزز تقدم المؤسسات خاصة تلك التي تعرف كيف تسير عملية التشارك المعرفي بدأ من خلق ثقافة تنظيمية تشجع على نشر المعرفة وتقاسمها مع الأفراد بالإضافة إلى ضرورة بناء هذه التحالفات على مبدأ الثقة والقيادة الفعالة إلى جانب توفر شبكة معلومات تساعد على ذلك.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي؛ التحالفات الاستراتيجية.

Abstract: This paper aimed to publicize the critical theme of knowledge sharing when establishing strategic alliances in both merger and acquisition formats, noting three trials, including two international, a national company experience, and how knowledge sharing in these companies has enhanced their competitive position.

The paper concluded that knowledge sharing in building strategic alliances that develop human competencies and enhance the progress of institutions, especially those that know how knowledge sharing works, has begun to create an organizational culture that promotes the dissemination and sharing of knowledge with individuals, as well as the need to build such alliances on the principle of trust and effective leadership, as well as the availability of an information network that helps.

Keywords: knowledge sharing; strategic alliances.

معلومات حول المقال

تاريخ المقال

الاستلام: 15 فيفري 2024

القبول: 30 مارس 2024

النشر: 31 مارس 2024

المؤلف المراسل

محبوب فاطمة

f.mahboub@centre-univ-mila.dz

حقوق النشر © 2024، المركز الجامعي

عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة. هذه مقالة

ذات وصول مفتوح بموجب ترخيص CC

BY-NC-ND.

الاقتباس المقترح

محبوب، ف. لعمامرة، ص.

(2024). أهمية التشارك المعرفي في ظل

التحالفات الاستراتيجية الإشارة لتجارب

شركات مختارة، مجلة اقتصاد المال

والأعمال، المجلد 8، العدد 1، ص ص

128-115.

DOI 10.58205/fber.v8i1.1819

1. مقدمة

تتسم بيئة الأعمال اليوم بديناميكية لا مثيل لها نتيجة التطورات والتغيرات التكنولوجية التي زادت من تأزم الوضع. هذا ما أدى إلى نشوب الصراعات بين المؤسسات سواء تلك العاملة في نفس القطاعات أو خارج القطاعات كونها ترتبط بطريقة أو بأخرى ببعضها البعض من أجل الاستحواذ على السوق. إن المتتبع للأوضاع الحالية يدرك تمام الإدراك أن المنافسة الشديدة ستقضي على مؤسسات وستظهر مؤسسات أخرى. ولهذا تلجأ المؤسسات التي تتعرض للفشل أو حتى القائمة بذاتها إلى تحالفات استراتيجية لتعزيز مكانتها، أو النهوض بعض السقوط من خلال دمج أصولها مع مؤسسة أخرى. وحتى وإن اختلف إستراتيجية كل مؤسسة عن أخرى إلا أنها تجتمع على هدف واحد في أغلب الأحيان ألا وهو تعظيم الأرباح وخفض التكاليف مع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي الغالب تقوم المؤسسة بهذه التحالفات

م إ م أ

115

في رغبة منها لكسب المزيد من الكفاءات والمواهب البشرية وهذا للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم خاصة تلك المعارف الضمنية؛ ومحاولة مشاركة هذه الخبرات مع كافة الأفراد العاملين في المؤسسة.

إذ تعتمد المؤسسات اليوم إلى تشكيل تحالفات استراتيجية كشكل من اشكال التعاون والشراكة، وزادت أهميتها في ظل العولمة والتطور التكنولوجي واتساع نطاق الأعمال الدولية والمنافسة، الأمر الذي جعل من التحالفات الاستراتيجية الدولية بديلا استراتيجيا للصراع. فهذا التحالف بمثابة نموذج للغة التعاون والتشارك، إذ أنه يرتبط نجاح التحالفات الاستراتيجية المختلفة بمدى التزام أطرافه وتعاونهم خصوصا في مشاركتهم المعرفة، أي الدور الهام للرأس المال البشري في تقاسم معارفه وخبراته من أجل نجاح هذه التحالفات .

1.1. إشكالية الدراسة

تتعرّض اليوم قيمة أي مؤسسة وترتفع قيمة أسهمها بما تمتلكه من رأس مال بشري قادر على الابتكار والابداع؛ المساعد على خلق القيمة لها بشكل يجعلها في سيرورة دائمة نحو تحقيق عوائد معتبرة، وفي المقابل تخفيض التكاليف. وهذا ما نلاحظه في توجه بعض من المؤسسات الكبرى نحو تبني ما يعرف بالتحالفات الاستراتيجية لزيادة التفاعل الواسع النطاق بين أفراد المؤسسات المتحالفة من خلال جعل معارفهم الضمنية صريحة، الأمر الذي يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. وهذا ما سنبرزه في الشركات المختارة التالية شركة مايكروسوفت، شركة غوغل، ومجمع صيدال كمؤسسات نجحت في تحقيق هذا التوجه في ظل التغيرات التي نشهدها. ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: ما أهمية مشاركة المعرفة في ظل التحالفات الاستراتيجية لدى كل من شركة مايكروسوفت، غوغل، وصيدال؟

وتنبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم التشارك المعرفي ودواعي الاهتمام به؟
- فيما تكمن شروط تحقيق التحالفات الناجحة؟
- كيف ساهم التشارك المعرفي في تعزيز مركز تنافسية شركة كل من مايكروسوفت، غوغل، وصيدال؟

2.1. أهمية الدراسة

يعد موضوع إدارة المعرفة بشكل عام موضوع وحديث الساعة على المستوى العالمي، نظرا للطبيعة التي تتميز بها المعرفة، فهي اليوم تبنى عليها اقتصاديات الدول المتقدمة. والتشارك المعرفي جزء من هذه الإدارة وتزيد أهميته بقيام المؤسسات بإقامة تحالفات استراتيجية أو عند حدوث أزمات واشتداد المنافسة. وفي هذا الصدد تأتي هذه الورقة البحثية للتأكيد على أهمية موضوع التشارك المعرفي في ظل التحالفات الاستراتيجية بالموازاة مع إبراز بعض التجارب الدولية والوطنية .

3.1. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة الأهداف الموضحة في النقاط التالية:

- كيفية جعل التحالفات الاستراتيجية سببا في تقديم ومشاركة المعرفة بين الأطراف المتحالفة؛
- تبسيط المفاهيم المتعلقة بالتشارك المعرفي والتحالفات الاستراتيجية؛
- تبيين دور الرأس المال البشري في خلق القيمة من خلال خبراته ومعارفه خاصة منها الضمنية ومشاركتها؛ وتبادلها مع الأفراد الآخرين العاملين معه؛

■ الخروج ببعض الاقتراحات الهامة التي نحاول اسقاطها على الشركات الوطنية التي تعاني من هذه المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة.

2. التشارك المعرفي

1.2 مفهوم التشارك المعرفي

قبل الحديث عن مصطلح التشارك المعرفي لا بد أولاً الحديث عن المعرفة وأنواعها كونها النقطة الغامضة في هذا العصر والتي يقوم عليها الاقتصاد بأكمله والمعروف باقتصاد المعرفة.

المعرفة بمفهومها البسيط هي عبارة عن الارتقاء والتحول من البيانات التي تكون في شكل مادة خام. ليتم تنظيمها وجدولتها لتصبح معلومات ومن ثم يتم استخراج المعاني ذات القيمة والتي تخلق القيمة من هذه المعلومات لتتحول إلى معرفة (المهيرات ، 2012، صفحة 8)

كما تعرف بأنها " المورد الجديد فالإقتصاد المعرفي والذي يعترف بها كورد أساسي لخلق الثروة، ومصدر رئيسي للخبرات المنتشرة بين المجتمعات" (عرفة ، 2006، صفحة 97)

وعليه تنقسم المعارف حسب التصنيف الشهير الذي أطلقه بولايي إلى تصنيفين رئيسيين هما: (الخلوف الملكاوي، 2007، الصفحات 38-39)

■ المعارف الصريحة وهي المرتبطة بالمعلومات الظاهرة المحزنة بالأرشيف أو على مستوى قواعد البيانات، ويستطيع الجميع الحصول عليها واستعمالها وتداولها مع الآخرين؛

■ المعارف الضمنية وهي التي تشكل الجانب الحساس والأكثر تعقيداً من المعارف نظراً لكونها صعبة النقل وصعب الحصول عليها، وهي المهارات المتجذرة داخل العقل البشري، وتتمثل في التجارب والخبرات التي مر عليها الفرد وتشكل الجزء الأهم من المعارف.

من هذا المنطق فإن المؤسسات تعمل على استخلاص المعارف المتجذرة في عقول الأفراد مقدمة في ذلك تحفيزات ومكافئات لهؤلاء الأفراد من أجل مشاركة وتقاسم معارفهم مع الآخرين.

يعتقد الكثير من الأفراد وحتى المؤسسات أن المعرفة متاحة للجميع ونستطيع الحصول عليها بسهولة وأن تقاسمها يكون أسهل. إلا أن هذا الأمر قد يكون مكلفاً ويكلفنا الكثير من الوقت والمال. وعليه يستوجب علينا معرفة مصادر المعرفة الداخلية منها والخارجية وكيفية تأثيرها وبالتالي تحسين العملية الابتكارية والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

ومن هنا يمكن تعريف **التشارك المعرفي** كما يلي: يعرف التشارك المعرفي على أنه عملية تبادل المعارف وتقاسمها ونشرها بين أفراد المؤسسة، من جانب آخر يمكن أن يكون هذا التشارك في اتجاه واحد أو في الاتجاهين في الاتجاه الواحد وذلك من مالك المعرفة إلى المتلقي، أما في الاتجاه المزدوج فيكون عملية تبادلية تنشأ من خلالها معارف جديدة. (فراحتية وزلاقي ، 2020، صفحة 209)

كما يطلق عليه بأنه إيصال المعرفة على النحو الصحيح وفي الوقت المناسب للأفراد الذين هم في حاجة إليها داخل المؤسسة، هذا ما يعود على المؤسسة بالمنافع جراء الجهود المبذولة في تشخيص وإنتاج المعرفة فقط عند استغلالها من طرف هؤلاء الأفراد (بتقة و حوحو، 2022، صفحة 20)

انطلاقاً من التعريفات السابقة يتضح أن عملية التشارك المعرفي تنطوي على شقين هامين هما:

■ ضرورة وجود تفاعل اجتماعي بين مجموعة من الأفراد مما يساهم في انتقال المعارف وخاصة الضمنية منها؛

- أن التشارك المعرفي يمكن أن يكون في اتجاه واحد أو في اتجاهين وبإمكان الفرد الاستفادة من معارف الآخرين بطريقة غير مباشرة من خلال الملاحظة أو الحوار معهم.
- 2.2. أسباب زيادة الاهتمام بالتشارك المعرفي: توجد عدة أسباب تجعل من عملية التشارك المعرفي هامة لدى جُلّ المؤسسات ولعل أهم هذه العوامل يمكن في النقاط التالية: (البليوي ، 2019 ، صفحة 577)
- تمركز المعرفة في نقاط محددة أو أن المؤسسة لا تعرف الأفراد الحاملين للمعرفة وبالتالي لا تعرف كيف تعمل على استثمارها وهذا يعود لعدم وجود قيادة حقيقية داخل المؤسسة؛
- الاهتمام بالتشارك المعرفي وهذا بالبحث على معارف جديدة من خلال التفاعل والتواصل مع الآخرين؛
- توجه أغلب دول العالم نحو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة وسوف تصبح المعرفة جوهره ومحوره، وأنها عنصر الإنتاج الأول في الوقت الحالي؛
- ارتفاع معدلات دوران العمل بالمؤسسات: من أكثر ما يؤرق المؤسسة هو خروج العمال من مناصبهم مما يساهم في فقدان المعارف التي يمتلكونها، مما يجعلها تبحث عن عمال بنفس المعارف أو أكبر وهذا ما يكلفها تكاليف إضافية هي في غنى عنها.

3. التحالفات الإستراتيجية

1.3. تعريف التحالفات الإستراتيجية

تم تعريف التحالف الاستراتيجي بالقول بأنه " تحالف بين اثنين أو أكثر من المؤسسات او وحدات الاعمال يكون بشكل مصمم وتعاوني يهدف لتحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة فقد أصبح حقيقة واقعة في دنيا الاعمال " (Handscomb , Qing & Matt , 2014, p. 12)

ويضاف كذلك للتعريف الأول التعريف الثاني الذي يقول بأنه "احلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي الى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك الأطراف في المكاسب، كما ينطوي التحالف على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات" (بن عزة ، 2005 ، صفحة 33)

ابرزت التعاريف السابقة ان التحالفات الاستراتيجية تعود بالمنفعة على جميع أطراف التحالف كما لها الفضل في تخفيض حدة المنافسة وتفادي التهديدات.

بذلك ومن مما سبق يمكن القول إن التحالف الإستراتيجي يدخل ضمن تطوير وتنمية هذا الأخير وروح التعاون التي تجمع الفريق المرتكز بالدرجة الأولى على الثقة المتبادلة التي من ورائها يمكن الوصول إلى الهدف المبتغى، والمسطر من قبل المتحالفين، فمن خلاله تعتمد المؤسسات المتحالفة إلى ربط وتبني علاقات وروابط متينة لأجل طويل تفوق تلك العلاقات التجارية البسيطة والعادية. (مرقاش و خلوف ، نوفمبر 2010 ، صفحة 3)

يبرز التعريف السابق لب نجاح التحالفات الاستراتيجية والمتمثل في الثقة وروح التعاون والتشارك بين الاطراف المتحالفة.

من خلال ما تم عرضه يوجد بعض الخلط بين المتطرقين والباحثين في طرح مفهوم التحالفات الاستراتيجية حيث:

- منهم من يقول إن التحالفات الاستراتيجية هي استثمار أو شراكة؛

- فيما يشير ويقول بن عزة محمد الأمين أن التحالف الاستراتيجي هو ضرورة للمؤسسات الاقتصادية في التطورات التي يشهدها العالم وأبرزها العولمة؛
 - وعليه فإن وضع تعريف مبسط ومحدد للتحالفات الاستراتيجية يعد أمراً صعباً، فمن الناحية اللغوية ويمكن القول إنه يضم عدة مصطلحات أهمها: المساهمة، التعاون الاستراتيجي، اتفاق تعاقدية، التنسيق، تساور، مرافقة، مشروع مشترك... الخ.
- إن التحالفات الاستراتيجية تساهم في عملية الاستجابة السريعة لتطوير السوق وتوسيعه من ناحية، كما أنها تعمل على تقسيم المصادر والموارد البشرية، المالية، والتكنولوجية... إلخ من ناحية أخرى. وهذا من خلال المشاركة والمساهمة في ظل المنافسة الشرسية، وفي المقابل يمكن للتحالف أن يشكل نوعاً من الخطر بالنسبة للمؤسسة، إذ أنها ستعرض جزءاً من قواعدها وبياناتها، ومعارفها خاصة تلك المعارف التي تشكل مزايا تنافسية لها والمعروفة بالمعارف الحرجة، وبعض الإجراءات والأساليب للطرف الآخر (الشريك المتحالف معه). هذا أولاً أما ثانياً فقد تتولد بين الأطراف خلافات ونزاعات لم تكن مدروسة مسبقاً خاصة في ظل عدم وجود قيادة رشيدة وفعالة، وبذلك يضع المؤسسة أمام خطر التقليد والتجسس الصناعي وما إلى ذلك (Bisac, 2007, p. 84). إلى جانب ما سبق فالتحالفات الاستراتيجية لا تكون ضمن مجال الإنتاج وفقط وإنما تتعدى ذلك خاصة في المؤسسات الكبرى فإنها تشمل وظيفة البحث والتطوير وكذلك التسويق.

م.إ.م.أ

2.3. شروط التحالفات الاستراتيجية الناجحة

119

تلعب التحالفات الاستراتيجية نوعاً من المزايا التنافسية في الوقت الراهن، وهذا لأجل نجاحها وتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الأطراف، كان ولا بد من توفر جملة من الشروط التي نراها هامة وبدونها سيفشل هذا التحالف.

وبذلك تتمثل شروط التحالفات الاستراتيجية الفعالة والناجحة فيما يلي: (الشمري، 2013)

- الاستيعاب الكامل للقدرات التي تتمتع بها الحالية والمستقبلية: أي بمعنى وجود ما يعرف بالدراسة الاستشرافية للمستقبل، من خلال استخدام بعض الأساليب التي تتنبأ بما يحدث مستقبلاً وهذا في ظل ما تتوفر عليه المؤسسة من موارد وغيرها. والتي تمكنها من استخدامها بطريقة رشيدة، الأمر الذي يسهل على المؤسسة ويقدم لها رؤية واضحة وكافية نوعاً ما، ما إذا كان بوسعها التفوق بنفسها أو ضرورة التوصل لعقد تحالف استراتيجي مع مؤسسات أخرى؛
- إمكانية اكتشاف وإدراك التحالفات المحتملة والمتوقعة: إذ أن التحالف الاستراتيجي يحتاج إلى دراسة واقعية وشاملة الأبعاد، وهذا ما يتطلب أن تدرس بدقة كبيرة وتتخذ القرارات التي من شأنها أن تعظم المنافع للأطراف المتحالفة. كما ولا بد من وضع أكثر من بديل أمامها، وتدرس وتقيم جميع التوقعات والسيناريوهات التي ربما أن تقع فيها؛
- ضرورة معرفة توجهات، أهداف، قيم الحليف إذ أنه لا يمكن لمؤسسة ما أن تلجأ لعقد تحالف مع طرف أو مؤسسة أخرى دون أن يكون هناك مشاركة في الأهداف الموضوعة وعدم تعارضها مع

الأهداف المؤسسة التي لديها رغبة في إقامة هذا التحالف؛ ولا في رسالتها، ولا فلسفتها، مع الالتزام ببند التحالف؛

- توقع المكاسب والمخاطر المحتملة: إذ أنه لا يمكن دوما الحصول على الهدف المنشود من أول محاولة، فقد يؤول التحالف إلى نتائج غير متوقعة، ومن المستحسن أن يكون هناك توازن بين المكاسب والمخاطر المحتملة، وتعد من بين أكثر المخاطر التي تشكل تهديدا للمؤسسة المتحالفة هو قيام الحليف بسرقة واستغلال ما تم التوصل إليه لصالحه بطرق وأساليب مخالفة وملتوية؛
- عدم الذوبان: عادة ما يكون التحالف الاستراتيجي لغرض تضافر الجهود والقوى لتحقيق أهداف تصب في نفس المنحى والاتجاه، ولا يعني التحالف اندثار المؤسسات المتحالفة من خلال الاندماج أو الاستحواذ وبروز مؤسسة جديدة بالعكس فهو يحفظ كيانات المؤسسات.

3.3. مساهمة التحالفات الإستراتيجية في تعزيز التشارك المعرفي

تختلف درجة مساهمة التحالفات الاستراتيجية الدولية من تحالف إلى آخر حسب طبيعة التحالف وأطرافه وكذا أهداف كل طرف. وعليه يمكن ابراز المساهمة التي تقدمها التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التشارك المعرفي أو جزء منه من خلال نظرية الألعاب مع توفر شروط الثقة بين أطراف التحالف إضافة إلى سلامة نظام المعلومات الخاص بالتحالف. فحسب هذه النظرية وانطلاقا من درجة اهتمام اللاعبين قام Gugler بتحديد درجتين من الألعاب وهما: (هاني ، 2014، الصفحات 43-44)

م إ م أ

120

- الألعاب غير التعاونية: في هذه الحالة أو الوضعية يكون فيها اللاعبون غير متفقين في المصالح جزئيا أو كليا، وهذا لسبب أو لآخر؛
- الألعاب التعاونية: أما فيما يخص الألعاب التعاونية فهي عكس الألعاب غير التعاونية، نظرا لوجود اتصال مثالي وفعال بين اللاعبين، كما أن الاتفاقيات الممضى عليها تكون بصفة نهائية وملزمة بين الأطراف، حيث أن هذا النوع من الألعاب يفترض أن يمنح فائدة اجمالية أو كلية تفوق تلك المتحصل عليها على انفراد.

من خلال هذه النظرية يمكننا القول بأن التحالف الذي يقع في الصنف الاول من النظرية أي الألعاب غير التعاونية وبحكم ظروف هذه الحالة فإنه من المؤكد أن هذا التحالف لن يحقق أهدافه، ولن يساهم أبدا في التشارك المعرفي، أي أن كل طرف يحتفظ لنفسه بمعرفته ومعلوماته ولن يشاركها الأطراف المتحالفة ومن هنا يبدأ صراع المنافسة داخليا.

بينما التحالفات الإستراتيجية التي تقع في الصنف الثاني والمتمثل في الألعاب التعاونية، فهي تحالفات مبنية على الثقة مما يدفع بأطراف هذا التحالف الى التعاون والإفصاح ومشاركة المعرفة بينهم. كذلك حتى يكون التحالف الاستراتيجي ناجحا ويدفع بجميع أطرافه إلى مشاركة وتقاسم ما بحوزتهم من معارف وجب توفر الثقة والتعاون المتبادلين مع سلامة شبكة المعلومات. (علاش و منصورى ، 2011، صفحة 7) القيادة الفعالة والثقة المطلقة: إن من أهم أسباب نجاح أي علاقة تعاونية سواء كانت بين المؤسسات، أو حتى بين الأفراد فمن الضروري وجود ثقة بين الطرفين لاستمرار تلك العلاقة،

وهكذا هو الحال بالنسبة للتحالفات الإستراتيجية فضرورة نجاحها مرتبط باستفادة طرفي العلاقة من قدرات ومهارات بعضهما البعض. لذا فإنه من الأفضل وجود الثقة المتبادلة في إطار الحدود الموضحة منذ البداية. ولهذا يقتضي الأمر أنه عند عقد تحالفات إستراتيجية يجب على المسؤولين عليها تحديد المسؤوليات من يقود التحالف في ظل تكاثف الجهود من جهة، وتركيز العلاقات التعاونية التي تعمل على استمرار ونجاح التحالف.

■ وجود شبكة معلومات سليمة: إن من أهم أسباب نجاح التحالفات الاستراتيجية ضرورة وجود شبكة أو قنوات لتوزيع المعلومة ومشاركتها وهذا لتسهيل وصولها للأطراف ذات المصلحة من جهة، وما بين المصالح والأقسام التي تربطهم علاقة بتطبيق التحالف. إذ من الضروري إقامة نظام معلومات كقناة وبنية أساسية للمؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي وهذا نظرا لما نشهده من تحولات ديناميكية على مستوى الساحة الدولية. خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تريد النجاح والاستمرارية وتحقيق التوسع، كما أن احتكار المعلومة من طرف أحد المتحالفين فإن مصير التحالف سيؤول للفشل بدون شك.

■ ويشكل التحالف الاستراتيجي في مجال التخطيط الاستراتيجي على التوازن بين أصحاب المصالح والأهداف الإستراتيجية، كمل يفتح الباب على مصراعيه للأسواق، ومنه إنتاج باقة جديدة من الخدمات والسلع وكذلك بروز خبرات الأفراد (Eckel & Hartley, 2008, p. 614).

م.إ.م.أ

121

4. عرض تجارب دولية ووطنية في ظل تحالفات استراتيجية وأهمية التشارك المعرفي في ذلك

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض ثلاث تجارب لتحالفات استراتيجية وكيف ساهمت هذه التحالفات في تحقيق مكاسب هامة للمؤسسات المتحالفة من خلال تشارك المعرفة فيما بينهم. منها تجربتين دولية هما تجربة ميكروسوفت، وتجربة العملاق الشهير محرك البحث العالمي غوغل، وأخرى وطنية ويتعلق الأمر بالمجمع الصناعي لصناعة الأدوية صيدال.

وبما أن التحالفات الاستراتيجية بين الدول أصبحت تشكل أداة فعالة على مستوى الأسواق العالمية، الأمر الذي أدى إلى تزايد معدلات النمو يوما بعد يوم، وعاما بعد عام. فبينما كانت في السابق وبالتحديد سنة 1980 تنمو بمعدل نمو قدر بـ 6% ومع نهايتها ارتفعت النسبة لتصل إلى 22% (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 351)

1.4. تجربة غوغل في مجال التحالفات الاستراتيجية

قام المسؤولون عن محرك البحث الشهير غوغل بعدة تحالفات إستراتيجية ومع مرور الوقت تم دمجها وأصبحت تابعة لها. والجدول التالي يلخص أبرز وأكبر التحالفات الاستراتيجية التي قام بها.

الجدول 1. أهم التعاقدات التي قام بها غوغل

الشركات المتحالف معها	السنة	قيمة الاستثمار
نظام التشغيل أندرويد	2005	50 مليون دولار
خدمة اليوتيوب	2006	1.65 مليار دولار
خدمة Double click	2007	3.1 مليار دولار
خدمة Admob	2009	750 مليار دولار
موتورولا	2011	12.5 مليار دولار
خدمة الملاحة Waze	2013	1.15 مليار دولار
Nest معامل	2014	3.2 مليار دولار
Deep Mind شركة الذكاء الاصطناعي	2014	500 مليون دولار
Fitbit	2019	2.1 مليار دولار

المصدر: من إعداد الباحثين

م إ م أ

122

إن الملاحظ من الجدول 1. السابق يدرك تماما قيمة التحالفات والاستثمارات التي تقوم بها شركة غوغل والتي تقدر بمليارات الدولارات. فهذه الشركة تعي جيدا أن التحالفات مع شركات أخرى سيعزز من قيمتها السوقية، ويرفع من عوائدها مستقبلا. فهي تدفع أموالا طائلة في مقابل الحصول رأس المال البشري لأنها تعمل على إستراتيجية أن الحصول على رأس المال البشري للشركات المتحالف معها يعني الحصول على معارف وخبرات هؤلاء الأفراد وكذلك العمل على تقاسم معارفهم مع موظفي شركة غوغل. والجدول التالي يوضح قيمة الأجر المدفوع بالنسبة لبعض الوظائف في شركة غوغل.

الجدول 2. الأجور المدفوعة مقابل الوظيفة في شركة غوغل

الوظيفة	الأجر المدفوع
مهندس البرمجة	350000 دولار
نائب مدير قسم هندسة الترجمة	470000 دولار
مستشار مختص	290000 دولار

المصدر: من إعداد الباحثين

يظهر الجدول 2. أن شركة غوغل تنفق مبالغ ضخمة في سبيل الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتخفيض معدل دوران العمل لديها. خاصة أن الشركات المنافسة لها تحاول استقطاب رأس مالها البشري لإغراء عمالها. وذلك نظرا للمعارف التي يكتسبها الأفراد وتمتعهم بتوليد أفكار إبداعية وابتكارية مميزة.

فمثلا المتقدم للحصول على وظيفة في شركة غوغل يقتضي الأمر أن يتصف المتقدم على السمات التالية: (عثمان ، 2021)

- التفكير خارج الصندوق: أي أن الفرد يبحث في حلول المشكلات أو عند اتخاذ القرارات تكون له نظرة بصورة غير تقليدية، وفي نفس الوقت متميزة عن الآخرين. بمعنى تتوفر فيه روح الابداع والابتكار؛
- المرونة وهي ضرورة جدا خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم فالفرد ملزم بالتكيف والتأقلم معها وفق ما تقتضيه، والابتعاد عن الجمود ومقاومة التغيير؛
- العمل الفرقي أو الجماعي: من أهم ما يميز الشركات العملاقة والرائدة أنها تدعم وتشجع العمل الجماعي وهذا ايمانا منها أن العمل الجماعي يساهم بصوة مباشرة في تقاسم المعارف وخاصة منها الضمنية وبأقل التكاليف من خلال حضور الاجتماعات واللقاءات مع خبراء ومختصين من الشركات المتحالف معها؛
- والأهم من كل ما ذكر فإن على المتقدم أن يؤدي العمل الموكل له بإتقان وعلى أكمل وجه.

2.4. تجربة مايكروسوفت في مجال التحالفات الاستراتيجية:

شركة مايكروسوفت هي شركة متعددة الجنسيات كذلك فالقول إن شركة متعددة الجنسيات يعني أنه هناك تنوع واختلاف في الثقافات وبالرغم من ذلك استطاعت الإتلاف فيما بينها مشكلة قاعدة متينة أساسها بنية تحتية قوية قائمة على المورد البشري بالدرجة الأولى. ومن بين أهم التحالفات والاستثمارات التي قامت بها شركة مايكروسوفت نجد التالي: (قناة الجزيرة ، 2022)

- شراء أسهم شركة Skype سنة 2011 بقيمة 5.8 مليار دولار؛
- استثمرت ما يقارب 100 مليون دولار في قطاع الألعاب من خلال تطوير لعبة Xbox تم بيع ما يقارب 19 مليون جهاز؛
- تصنف شركة مايكروسوفت كالث أكبر شركة ألعاب فيديو في العالم من حيث الإيرادات؛
- تصدر الشركة حوالي 3.000 براءة اختراع سنويا؛
- حسب الاحصائيات المتوفر بلغ عدد الموظفين في شركة مايكروسوفت ما يعادل 114 ألف موظف؛ (المظهر ، 2022)
- تتجاوز عائدات مايكروسوفت قيمة 80 مليار دولار.

يلخص الجدول التالي الرواتب المدفوعة من طرف مايكروسوفت لموظفيها

الجدول 3. رواتب موظفي مايكروسوفت

الراتب	الوظيفة
210.000 دولار	مدير المنتج الرئيسي
200.000 دولار	مدير تسويق أول
265.000 دولار	المدير العام
230.000 دولار	مدير برنامج المجموعة

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول 3. أعلاه نلاحظ أن الراتب المدفوعة للموظفين كبيرة جدا وهذا ما يؤكد على أهمية جدارة واستحقاق الموظف، وذلك كون شركة مايكروسوفت تعتمد في صرف المبلغ على مستوى إنتاجية الفرد وبلوغه الأداء المطلوب، فتحقيق الأداء يتطلب بدون شك أن يكون الموظف على دراية شبه كلية وأن يكون ملما بجميع متطلبات الوظيفة. ومنه البحث المستمر عن المعلومات والمعارف والتعلم المتواصل. وهذا ما أكدته كذلك عدد براءات الاختراع المسجلة على مستوى الشركة المقدر بـ 3.000 براءة وهو عدد كبير جدا يوازي الأهمية التي تعنيها مايكروسوفت لأصولها المعرفية.

مكنت التحالفات الاستراتيجية من تعزيز تبادل المعرفة بين الشركات وتبادل الخبرات ونقلها بين الموظفين من تعزيز روح التعاون بينهم والعمل الفرقي، وبالتالي خلق أفكار إبداعية جسدها مايكروسوفت على شكل منتجات وخدمات استطاعت من خلالها اكتساح السوق العالمية.

3.4. تجربة مجمع صيدال

يعتبر التحالف الاستراتيجي في مجال صناعة الأدوية في الآونة الأخيرة أمر لا مفر منه، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة أمور أولها: تعاظم وارتفاع تكاليف التكنولوجيا المستعملة في ذلك، نقلا وتطويرا، وعلى فإن التحالف الاستراتيجي يعد فرصة حقيقية لتوظيف تلك التكنولوجيا وبتكاليف أقل. حيث اذ قامت تلك المؤسسات بما يعرف بالتراخيص أو الامتيازات عبر الدول التي تريد الاستثمار فيها بشكل قوي لغرض تصنيع تلك الأدوية ولما لا تسويقها هي الأخرى. (العنزي و الراضي، 2011، الصفحات 13-15)

وعلى الصعيد الوطني فيما يخص التحالفات الاستراتيجية يعد مجمع صيدال رائدا في مجال الاستثمارات المتعلقة بالتحالفات مع الشركات العالمية الرائدة في مجال الصناعة الدوائية. كما أن القطاعي الصناعة الدوائية يشهد كذلك منافسة قوية عالميا. وعلى اعتبار أنها مجمع صيدال مؤسسة ذات فروع متواجدة في عدة ولايات من ولايات الوطن تحاول تغطية السوق الوطنية بما يلزمه، من خلال عقد اتفاقيات وتحالفات وكذلك في محاولة منها كسر حواجز التي تعيق دخولها لأسواق عالمية خارج الوطن.

يظهر الجدول الموالي أهم التعاقدات والتحالفات التي قام بها مجمع صيدال الجزائري وكيف ساهمت هذه التحالفات اكتساب المجمع لمعارف وقدرات الشركات العالمية.

الجدول 4. أبرز التحالفات التي قام بها مجمع صيدال الوحدة 10⁶ د.ج

الشركة المتحالف معها	قيمة الاستثمار
المشروع المشترك ميديا-صيدال	192
مشروع نوفونورديسك	2670
مشروع رون بولانك-صيدال	400
التجمع الصيدلاني الأوروبي-صيدال	980
مشروع دارالدواء -صيدال	120
الشركة المشتركة تافكو	1100
مشروع فايزر-صيدال	912

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (محبوب ، 2016، الصفحات 179-182)

يتضح من الجدول 4. أن مجمع صيدال عقد الكثير من التحالفات وبتكلفة استثمار بالمليارات، ويعمل المجمع على تهيئة الأرضية لإقامة هذه المشاريع ونجاحها، في المقابل تأمل صيدال من هذه التحالفات للاستفادة من معارف وخبرات الحليف المتعاقد معه والمتمثلة في:

- استفاد المجمع من التكنولوجيا الحديثة وهذا ما خلال إقامة تربية أو حصص تدريبية لعمال المجمع من قبل خبراء الشركات المتعاقد معها من أجل التحكم فيها وتسييرها؛
- استفاد كذلك عمال المجمع من معارف المختصين العاملين في الشركات المتعاقد معها وبالتالي تكوين كوادربشرية انطلاقا من التكوين المختلط بين الشركتين؛
- الحصول على تراخيص بصنع الأدوية محليا؛
- انشاء مراكز بحوث تحت رعاية المجمع؛

م إ م أ

124

- امتزاج ثقافة المجمع مع ثقافة الحليف التي تشجع العمل الجماعي وتبادل المعرفة في بينهم في جو من الثقة والتعاون؛
- كما أن مجمع صيدال حاصل على عدة جوائز من بينها شهادات وجوائز الايزو المتعلقة بالجودة وهذا ان دل فإنما يدل على الدعم الكبير الذي يوليه مسؤولي المجمع للدفع بالقطاعي الصناعي الخاص بالصناعة الدوائية نحو الأمام وبالتالي المساهمة في الاقتصاد الوطني، الذي يدعم في السنوات الأخيرة ويتحدث عن الاقتصاد الجديد -الاقتصاد القائم على المعرفة-؛
- ولربما أهم عنصر استفادة منه المجمع على غرار ما ذكره وربط المجمع علاقات شركات ذات صيت عالمي، الأمر الذي سيحسن صورة المجمع محليا وعالميا.

وفيما يلي أثر هذه التحالفات على مؤشربحية المجمع خلال الفترة الزمنية 2010-2017

الجدول 5. مؤشربحية مجمع صيدال ضمن الفترة الزمنية 2010-2017

الوحدة 10³ دج

السنوات	رقم الأعمال	معدل التغير	القيمة المضافة	معدل التغير	النتيجة الصافية	معدل التغير
2010	9403008	1.15-	6148580	5.93	1371123	5.98-
2011	10513184	11.8	7406001	20.47	2054814	49.86
2012	10678123	1.56	7967749	7.58	2219100	7.99
2013	10638800	0.36-	8998000	12.93	2658000	19.77
2014	12963119	20.9	8032000	10.73-	2458000	7.48-
2015	9984044	22.38-	-	-	1172407	52.1-
2016	10223411	2.4	-	-	1614000	37.73
أهداف 2017	10605000	3.73	617600	-	1461000	-

المصدر: (بغداد وغريسي، 2018، صفحة 177)

يبين الجدول 5. مؤشر الربحية لدى مجمع الأدوية الأول في الجزائر صيدال. وهذا قبل وبعد عقد وإبرام التحالفات الإستراتيجية مع عدة شركات عربية وأجنبية. إذ يتبين من الجدول أن المجمع حقق عوائد معتبرة من وراء هذه التحالفات وهذا ما تظهره قيمة النتيجة الصافية حيث حققت خلال سنة 2013 قيمة معتبرة قدرت بـ 26580000 مليون دج، وبعدل تغيير قدر بـ 19.77 لتتخف في السنوات اللاحقة وربما يعود هذا التذبذب إلى حدة المنافسة.

5. الخاتمة

مما تم تقديمه يمكن القول إن المؤسسات الرائدة في مجال عملها هي تلك المؤسسات التي تمتلك المعارف الابتكارية، وما تمتلكه من خبرات ومعارف كامنة، الأمر الذي تحاول المؤسسات من خلاله توفير كل سبل الراحة لاستقطاب هؤلاء الأفراد وجعلهم محور اهتمامها. وقد تدفع مبالغ طائلة للحفاظ عليهم. وهذا ما يحدث فعلا اليوم إذ نجد رواتب الأفراد العاملين في المؤسسات الكبرى مرتفعة وذلك راجع لما يمتلكونه من معارف وخبرات ثمينة من شأنها جعل المؤسسة ذات ريادة.

1.5. النتائج

تتلخص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- التحالف الاستراتيجي كان من القدم ولم يكن وليد الفترة الحالية، وتقوم به المؤسسة لسببين إثنين أولهما أنها عندما تكون غير قادرة على المنافسة وتكون عرضة للإفلاس والانحيار وهنا تكون الشركة على ذلك، والثاني تقوم به عندما تريد كسب حصص سوقية أو توسيع فروعها والاستحواذ على صناعة لا تمتلكها وهنا تكون مخيرة وتكون في حالة رخاء مالي ولها امكانية في ذلك؛
- التشارك المعرفي عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي هامة جدا بالنسبة للمؤسسات التي تحاول خلق إدارة معرفية حقيقية في مفاصلها، لإنشاء المعرفة، وامتلاكها، خزها ومشاركتها فتطبيقها يعد حلقة متصلة لا يمكن الاستغناء على واحدة منها؛
- يساهم التشارك المعرفي في خلق نوع من الثقة ونشر ثقافة مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق وعند عقد تحالفات استراتيجية فإنه يحدث انصهار لثقافات المؤسسات في شكل ثقافة واحدة مولدة بذلك جملة من الأفكار الابتكارية والإبداعية،
- التشارك المعرفي هو الميزة التي تريد المؤسسات الحصول عليها وذلك لغرض تقليل التكاليف، وتقاسم المعارف الضمنية منها بسهولة ودون عناء اجراء دورات وبرامج تدريبية مكلفة؛
- التحالفات الاستراتيجية التي قامت بها الشركات الثلاث التي كانت محل الدراسة استفادة بطريقة أو بأخرى من معارف الحليف المتعاقد معه سواء في مجال نقل ومشاركة معارفه، أو خبراته أو حتى نقل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وهذا مع حدث مع مجمع صيدال؛
- يساعد التحالف الاستراتيجي على تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة من خلال التشارك المعرفي وذلك انطلاقا من تبادل المعارف والخبرات والعمل على تطوير الحلول الممكنة والمستدامة لمعضلات والمشكلات البيئية، الاقتصادية والاجتماعية.

م.م.أ

2.5. التوصيات

126

- تم الخروج ببعض التوصيات من هذه الورقة البحثية نجملها في النقاط الموالية:
- التحالفات الاستراتيجية ضرورية في كثير من الأحيان إلا أنها قد تفشل خاصة في ظل تضارب المصالح؛
 - التشارك المعرفي يعزز من تنافسية المؤسسة إذا توفرت ثقافة مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة؛
 - قد تؤدي التحالفات الاستراتيجية إلى سرقة المعارف المقدمة واستغلالها استغلالا شخصيا وهذا لا يوجد فقط بين المؤسسات، وإنما كذلك بين الأفراد مثل سرقة الأفكار الإبداعية؛
 - توفير المناخ الملائم للاستثمار الأجنبي بالنسبة للجزائر وهذا من أجل ربط المؤسسات الوطنية خاصة منها الناشئة بسوق العمل الدولي ونقل تجارب المؤسسات الناجحة، ومحاولة استغلال تجاربهم لتحقيق النمو والاستمرارية؛
 - توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات، قيادة حكيمة، موارد بشرية كفؤة قادرة على تقديم الإضافة؛ مع ضرورة نشر ثقافة مشاركة المعرفة والتي تكاد منعدمة بين الأفراد في المؤسسات وخاصة ما يتعلق بالبحث العلمي في الجامعة الجزائرية والتي تعد موطن الابداع والابتكار، وربطها بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي؛ في ظل الاقتصاد الجديد والمعروف بأنه اقتصاد قائم على المعرفة- رأس المال البشري-.

المراجع

Bisac, M. (2007). *diagnostic stratégique (évaluer la compétitivité de l'entreprise)*. Paris: 2e éd.

- Eckel , P., & Hartley , M. (2008). Developing Academic Strategic Alliances: Reconciling Multiple Developing Academic Strategic Alliances: Reconciling Multiple Institutional Cultures, Policies, and Practices. *Journal of Higher Education*, 79(Issue6).
- Handscorn , G., Qing, G., & Matt , V. (2014). School-University Partnerships: Fulfilling the Potential Literature Review. National Co-ordinating Centre for Public Engagement. Retrieved from www.publicengagement.ac.uk
- ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). *إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم* (الإصدار الطبعة 1). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- احمد علاش ، و الزين منصوري . (2011). *التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في عصر العولمة*. تاريخ الاسترداد 28 07 2022، من <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty>
- العبد فراحية، و هيبية زلاقي . (2020). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. *مجلة العلوم الإنسانية*، 20 (01).
- باسم محمود المهيترات . (2012). *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات* (الإصدار الطبعة 1). الأردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- روعة المظهر . (2022). *الرواتب في شركة مايكروسوفت كم يتقاضى موظفوها أموالا*. تاريخ الاسترداد 1 08 2022، من <https://www.dw.com>
- روعة عثمان . (2021, 04 01). *موظفي غوغل أكثر الموظفين المحظوظين في العالم*. تاريخ الاسترداد 10 06 2022، من <https://abunawaf.com>
- زيان بغداد، و صدوقي غريسي. (2018). أهمية تبني مفهوم الجودة واشكالية تنافسية الشركات الصناعية في الجزائر، دراسة حالة مجمع صيدال. *مجلة المؤسسة* (7).
- سجاد الشمري. (2013). *التحالف الاستراتيجي للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة*. تاريخ الاسترداد 04 08 2022، من <http://moosl.blogspot.com/2013/04/blog-post.html>
- سعد علي العنزي، و جواد محسن الراضي. (2011). *التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال (مفاهيم - مداخل - تطبيقات)*. الاردن: دار اليازوري.
- سلوى محمود محمد البلوي . (2019). درجة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود. *مجلة كلية التربية*، 38 (183).
- سميرة مرقاش ، و زهرة خلوف . (نوفمبر 2010). *التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية.. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*، (صفحة 3). جامعة الشلف-الجزائر.
- عرفة ، ص. م. (2006). *مقومات المنهج الدراسي والتنمية المتكاملة في مجتمع المعرفة*. القاهرة-مصر: عالم الكتب.
- فاطمة محبوب . (2016). تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية-حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- قناة الجزيرة . (2022). *مايكروسوفت تخطط للاستحواذ على شركة الألعاب المالكة للعبة كول أوف ديوتي*. تاريخ الاسترداد 14 7 2022
- محمد عابد حسين الطائي، و نعمة عباس خضير الخفاجي. (2009). *نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة الاستراتيجية)*. الاردن: دار الثقافة.

محمد الأمين بن عزة . (2005). التخالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، 2.

نوال هاني . (2014). التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية مجمع صيدال. *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، 2(10).

هجيرة بتقة، و مصطفى حوحو. (2022). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسستي لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 07(01).

م إ م أ

128