الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة

دراسة حالة مؤسسة سيلاس للاسمنت– بسكرة –

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص : إدارة إستراتيجية

إعداد الطالبة:

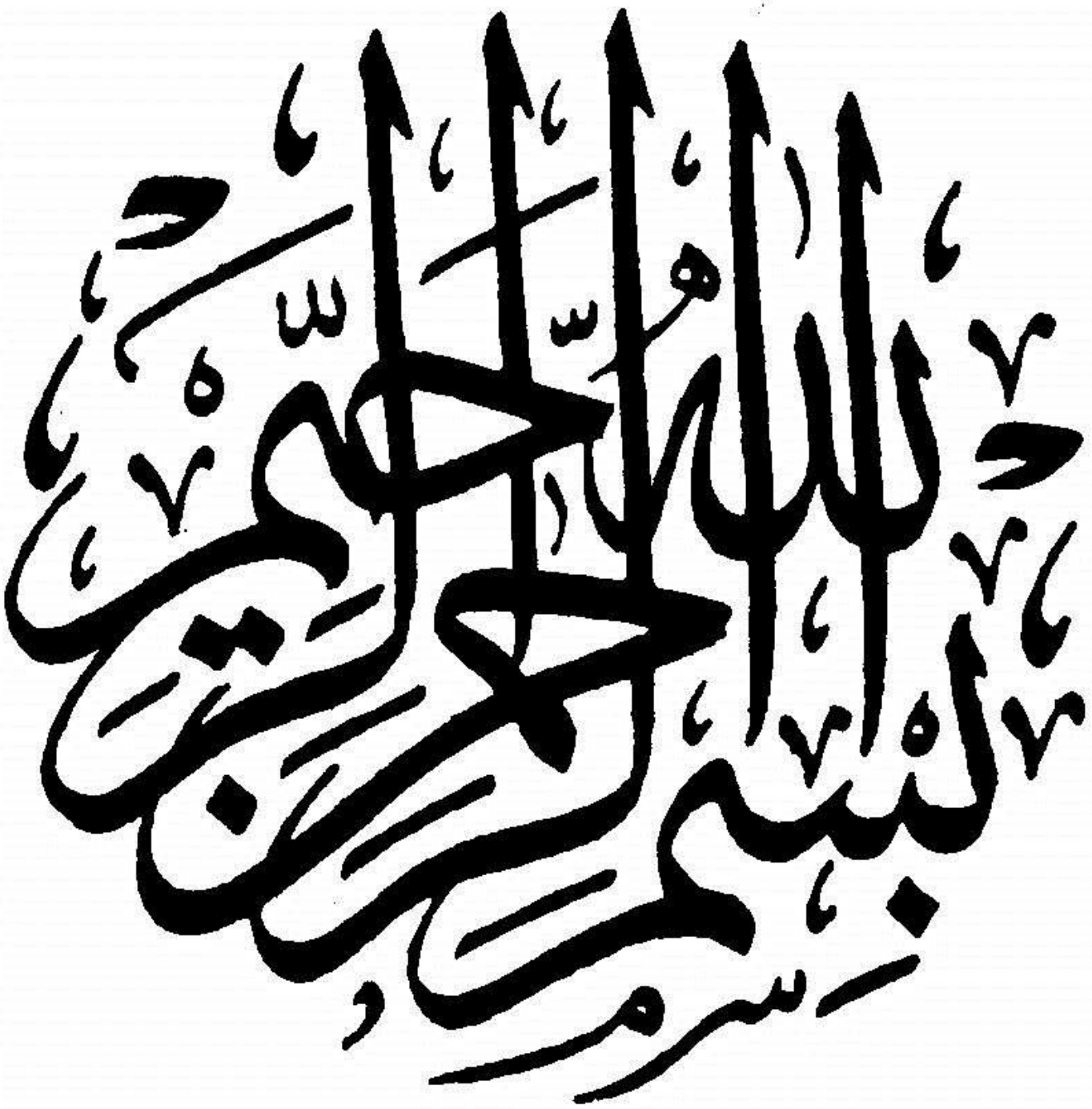
- بن خير سلوى

الأستاذ المشرف:

- بوعزيز شيشون

الموسم الجامعي: 2019-2018

قسم علوم التسيير


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

إنّ الحمد والشكر كله للّه تعالى، أحمده على نعمه عليا ولطفه بي أن وفقني لإتمام هذا البحث الذي لم يكن ليرى النور لولا توفيقه.

لقوله تعالى (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) سورة النمل الآية 10.

ثم الصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين. ونرجو حسن الختام والجزاء.

وبعد التوجه للشكر والثناء للمولى عز وجلّ وعلى نبيه صلى اللّه عليه وسلم أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف شيشون بوعزيز على قبوله الإشراف على هذه الدراسة وتوجيهاته وإرشاداته القيمة، ومن وقته الثمين منحني الكثير، فجزاه اللّه خيرًا وأطال في عمره

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	أ
قائمة الأشكال والجداول	د
مقدمة.....	01
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
تمهيد.....	03
المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....	04
المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....	04
المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....	04
المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....	06
المطلب الأول: أهمية الدراسة.....	06
المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....	07
المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.....	08
المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....	08
المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....	08
خلاصة الفصل.....	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.	
تمهيد.....	12
المبحث الأول: اقتصاد المعرفة الأسس والمنطلقات النظرية	13

المطلب الأول:.تعريف اقتصاد المعرفة.....	13
المطلب الثاني:خصائص اقتصاد المعرفة.....	13
المطلب الثالث: مؤشرات اقتصاد المعرفة.....	14
المطلب الرابع :أهمية اقتصاد المعرفة.....	16
المطلب الخامس:متطلبات اقتصاد المعرفة.	16
المبحث الثاني:.مفاهيم اساسية حول التحالفات الاستراتيجية.....	17
المطلب الاول:ماهية التحالفات الاستراتيجية.....	17
المطلب الثاني:.اهداف التحالفات الاستراتيجية.....	19
المطلب الثالث:.انواع التحالفات الاسنرانيجية.....	20
المطلب الرابع :عوامل نجاح وفشل التحالفات الاستراتيجية.....	22
المبحث الثالث: دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....	23
المطلب الأول: دور التحالفات التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....	23
المطلب الثاني: دور التحالفات المالية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....	23
المطلب الثالث: دور التحالفات التكنولوجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.....	23
المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالتها.....	25
المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باقتصاد المعرفة.....	25
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية.....	26
المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.....	27
خلاصة الفصل.....	29
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.	
تمهيد.....	31
المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.....	32
المطلب الأول: نموذج الدراسة.....	32
المطلب الثاني: فرضيات البحث.....	33
المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....	34
المطلب الأول: منهج الدراسة.....	34
المطلب الثاني: حدود الدراسة.....	34
المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.....	35

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....	35
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....	35
المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....	37
المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.....	37
المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.....	37
خلاصة الفصل.....	38
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
تمهيد.....	40
المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....	41
المطلب الأول: عرض البيانات العامة.....	41
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.....	56
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....	56
المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....	60
المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.....	62
المبحث الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات.....	62
المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.....	63
المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.....	63
خلاصة الفصل.....	64
الخاتمة.....	65
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
02	النموذج النظري للدراسة	32
03	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة	44
04	التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة	44
05	التمثيل الدائري لمتغير المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة	45
06	التمثيل الدائري لمتغير الشهادة لأفراد مجتمع الدراسة	45
07	التمثيل الدائري لمتغير وحدة الارتباط لأفراد مجتمع الدراسة	47
08	التمثيل الدائري لمتغير المجال الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة	48
09	التمثيل الدائري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة	48
10	التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة	49
11	التمثيل الدائري لمتغير الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة	50

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج اختبار صدق و ثبات الإستبانة	42
02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية	43
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية	46
04	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكارت الخماسي	50
05	اتجاهات الآراء بخصوص محور اقتصاد المعرفة	51
06	اتجاهات الآراء بخصوص محور التحالفات الإستراتيجية	53
07	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	56
08	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	57
09	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	58
10	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	59

مقدمة:

في ظل التطورات العالمية التي يشهدها الاقتصاد العالمي في الفترة الأخيرة ، وزيادة التعاملات التجارية بين الدول وزيادة المنافسة العالمية بين المنظمات العملاقة دفعت الكثير من المؤسسات الاقتصادية للولوج بأنشطتها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي . بالرغم من اختلاف الثقافات والاحتياجات في بيئة الأعمال الدولية ، وبالرغم من هذه المعيقات استطاعت المؤسسات أن تشكل سوق عالمي موحد فرض عليها البحث عن منهج أو إستراتيجية للتكيف مع محيط الأعمال الجديد ، ونتيجة لهذه التغيرات أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها ونجاحها بنجاح عوامل خاصة بها وعوامل أخرى مرتبطة بالوسط الذي تعمل فيه لذا وجب على المؤسسة وضع استراتيجيات تسمح لها باستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرض عليها فالتحالفات الإستراتيجية هي إحلال التعاون محل المنافسة بين شركتين أو أكثر ، وقد تؤدي إلى خروج احدهما من السوق ، فالتحالف يسمح بالسيطرة على المخاطر والتهديدات ، مقتسمة الأرباح والمنافع وتحسين القدرة التنافسية للعمل وزيادة فعاليتها والشيء الذي يسمح لها بتفادي الوقوع في الأخطاء أن التحالف الاستراتيجي يعتبر اليوم ضروريا لمواجهة الصعوبات والتحديات التي تعيق المؤسسات فهذه التحديات قد تكون مالية أو تكنولوجية أو بيئية فالتحالف الاستراتيجي يعتبر سلوك يسمح للمؤسسات بمواجهة المنافسة ومن جهة أخرى اكتساب القوة لمجابهة المنافسين الآخرين.

فالتحالفات الإستراتيجية سمحت بإدماج المؤسسات في اقتصاد عالمي جديد وهو اقتصاد المعرفة حيث تعتبر الثروة الحقيقية فيه هي المعرفة والتي هي العامل الرئيسي للتميز بين التقدم والتخلف ، فالمعرفة تعتبر ثروة جديدة في وقتنا الحالي في ظل بروز الاقتصاد الجديد وتعتبر مصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية فالتحالفات الإستراتيجية واقتصاد المعرفة عنصران جديدان خلفا أثرا كبيرا على العالم في الوقت الراهن.

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تناول الفصل الأول مدخل الدراسة حيث تم توضيح إشكالية الدراسة وصياغة الأسئلة الفرعية لها ، أما الفصل الثاني اهتم بالإطار النظري للدراسة حيث تطرقنا إلى ضبط مفاهيم كل من التحالفات الإستراتيجية واقتصاد المعرفة وذكر الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين ، أما الفصل الثالث تناولنا الإطار المنهجي للدراسة ، والفصل الرابع تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة في مؤسسة سيلاس للاسمنت ببسكرة.

الفصـــــــــل الأول:
مدخل للدراسة.

في ظل العولمة و تزايد المنافسة العالمية و تزايد الضغوطات أصبح من الصعوبة على المؤسسات مواجهة هذه التحديات بنفسها انفرادية والتي تتمثل في ارتفاع تكاليف و زيادة الطلب على التكنولوجيا والحصول على المعارف والمهارات الضرورية لذلك وجب على المؤسسات تشكيل تحالفات إستراتيجية لأنها أصبحت ضرورة حتمية لضمان البقاء في السوق لأنها تعتبر شكل من أشكال التعاون بين طرفين متنافسين بحيث يتخلى عن الصراع والمنافسة والتضحية بجزء من الموارد المالية المادية أو البشرية من اجل تحقيق الهدف المنشود وبناء علاقة طويلة الأمد وبالرغم من أهمية التحالفات الإستراتيجية إلى أن المؤسسات واجهت صعوبات في إدارتها وتنسيق النشاطات المشتركة والاتصال القرارات وللتحالفات معدلات نجاح وفشل تحدد من خلالها مكانة المؤسسة و سنحاول في هذا الفصل دراسة جوانب التحالف إشكالية الدراسة وتساؤلاتها أهميتها و أهدافها بالإضافة إلى سياق الدراسة ومصطلحاتها.

المبحث الأول: إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة

من المؤكد بان التحالفات الإستراتيجية تعتبر من أهم الانشغالات لدى الكثير من المؤسسات من حيث المحافظة على الأسواق و غزو الأسواق الأجنبية، و التقليل من المخاطر أو تحقيق وفورات الحجم لذلك و بسبب تزايد حدة المنافسة بين الشركات أصبح اللجوء لخيار التعاون والتحالف أمر شبه حتمي ، فمن خلال التحالف الاستراتيجي تغيرت العلاقة بين المؤسسات المتحالفة من التحالف السلبي إلى مزيد من التعاون والتنافس الايجابي، وعلى هذا الأساس برزت التحالفات الإستراتيجية كأحد أهم الاستراتيجيات كثيرة الاستخدام بشكل متزايد بين منظمات الأعمال من اجل مواجهة الصعوبات والمشاكل التي تواجهها وتحقيق المنافع المتحققة منها .

فزيادة التعاون والتحالفات بين المؤسسات يتطلب توافق الحلفاء و رؤية الاتجاه الاستراتيجي للشركات المتحالفة كذلك زيادة مستوى الثقة بين الحلفاء والمشاركة في التخطيط والاتصالات الجيدة يزيد من احتمالات نجاح هذه التحالفات وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى إلى إبراز دور التحالفات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من جوانب معينة، و سنحاول في هذا البحث توضيح كل من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

المطلب الأول: إشكالية البحث

إن الاهتمام المتزايد للتحالفات بين المؤسسات و استخدامها و الهدف الذي تحققه هو ما أدى إلى كثرة الدخول فيها فالتحالفات الإستراتيجية تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة لجميع المتحالفين بالفرص السانحة للحصول على الموارد وتبادل المعرفة والمهارات

ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

- ✓ هل للتحالفات الإستراتيجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

سنحاول في هذا هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل للتحالفات الإستراتيجية المالية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟
- ✓ هل للتحالفات الإستراتيجية التجارية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟
- ✓ هل للتحالفات الإستراتيجية التكنولوجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة؟

حيث نهدف من التساؤل الفرعي الأول إلى ما إذا كانت التحالفات الإستراتيجية المالية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة لمعرفة ما إذا كان تطوير المنتج أو التكنولوجيا أو النشاط التسويقي للمنظمة ومواجهة صعوبات النقل والتوزيع دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة كذلك من خلال التساؤل الفرعي الثاني ماذا كان للتحالفات

الإستراتيجية التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة أي معرفة ما إذا كان تطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتوليد القيم المضافة وزيادة الهوامش الربحية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة. أما التساؤل الأخير ما إذا كان للتحالفات الإستراتيجية التكنولوجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة بمعنى أن التصميم والتطوير والتصنيع واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق التكنولوجيا الجديدة وزيادة خطوط الإنتاج وتحسين الجودة دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

والهدف من هذا التساؤل هو الكشف ما إذا كانت في التحالفات الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

يهتم هذا الجزء بتوضيح أهمية هذه دراسة من خلال الأهمية العلمية العملية و المتمثلة في إلقاء الضوء على دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة و الأهمية النظرية للموضوع من خلال مساهمة الدراسة في تقديم معطيات جديدة في مجال الخدمات ، كما يهتم هذا الجزء بتوضيح أهداف الدراسة من خلال معرفة إذا كان للتحالفات الإستراتيجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: أهمية الدراسة

لا شك بان أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين التحالفات الإستراتيجية و اقتصاد المعرفة من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف وتحليل أراء إطارات مؤسسة ميدانية حول دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من زوايا (البحث والتطوير والتعليم والتدريب والإبداع والابتكار) من خلال الأهمية العلمية والنظرية.

أولا الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية موضوعنا النظري في انه يعد هذا البحث دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذوي الأهمية الكبيرة في الوقت الحاضر و دراسة العلاقة بينهما، بالإضافة إلى إلقاء الضوء حول دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال ضبط المفاهيم، كذلك الكشف عن مدى أهمية التحالفات لدى المنظمات، ومدى سعي المنظمات من اجل تطبيقها ونجاحها.

ثانيا الأهمية العملية.

تعد التحالفات الإستراتيجية من المواضيع الهامة في مجال الأعمال وخاصة في مجال التعاون حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات و الرؤى العملية لإطارات مؤسسة سيلاس للاسمنت .وكذا مدى وعي مسيري الشركة بدور التحالفات الإستراتيجية بمختلف أبعادها في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة (البحث والتطوير والتعليم والتدريب و الإبداع والابتكار)، كما يعد البحث مساهمة لجعل الشركة محل الدراسة تكتسب فلسفة إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات كرؤية وفلسفة حديثة لتسويق خدماتها، بالإضافة إلى التعرف على واقع شركة الاسمنت ومدى تبنيها للتحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات، كذلك معرفة سلوك الشركة محل الدراسة تجاه التحالفات على إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

يمكن إبراز أهداف الدراسة في ما يلي:

- مناقشة مفهوم التحالفات الإستراتيجية بكل أنواعها.
- مناقشة مفهوم اقتصاد المعرفة خاصة من جوانب البحث والتطوير، والتعليم والتدريب ،الإبداع والابتكار.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.
- إبراز ادوار مختلف أبعاد التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

نهدف من خلال الدراسة إلى تبيين دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال توضيح دور التحالفات الإستراتيجية المالية بالنسبة للشركة حيث تساهم في تجميع الموارد من اجل تحقيق المنافع التي تكون مكلفة جدا و تبيين دور التحالفات الإستراتيجية التجارية تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق مرودية أفضل بفضل أسواق جديدة وبالتالي إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى دور التحالفات الإستراتيجية التكنولوجية من خلال عمليات التصنيع وتصميم المنتجات كذلك تبادل الأفكار والمهارات الضرورية لتطبيق تكنولوجيا جديدة وهذا ما يساهم في إدماج المؤسسات في الاقتصاد المعرفي.

المبحث الثالث : سياق الدراسة ومصطلحاتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى سياق الدراسة ، أي المؤسسة التي سيتم تطبيق دراستنا عليها والمتمثلة في مؤسسة سيلاس للاسمنت ببسكرة ، ثم سيتم التعريف ببعض المصطلحات التي وردت البحث ولم يتم توضيحها بالقدر الكافي .

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة

تعريف بالمصنع:

مصنع سيلاس للاسمنت هو مصنع ينتمي لمجموعة هولسيم الدولية ويقع هذا المصنع ببلدية حمام سيدي الحاج التابعة لدائرة لوطاية لولاية بسكرة ويشتغل هذا المصنع بطاقة إنتاجية تقدر ب2.7 مليون طن سنويا ويوفر هذا المعمل حوالي 420منصب شغل مباشر وغير مباشر ويتميز باحتوائه على اكبر مطحنة اسمنت ومصفاة في العالم مما يميزه عن جميع المصانع الأخرى بقدرته على نسبة تصفية تقدر ب 99%من الانبعاثات الصادرة عنه .

أهداف المصنع

1)الصحة والسلامة: يسعى المصنع إلى توفير قدرة إنتاجية من مادة الاسمنت بقدرة تقدر ب2.7مليون طن سنويا .

2)البيئة والمحيط : تعتبر المحافظة على البيئة والمحيط من الأهداف التي تسعى لها الشركة وذلك بتجهيز المصنع بأحدث الأجهزة لتصفية الانبعاثات وتتبع أيضا طرق جد متطورة في عملية استغلال الموارد المائية للحفاظ على الثروة المائية للمنطقة وقد تحصلت شركة سيلاس مؤخرا على شهادة الايزو 9001 الدولية نظرا لمجهوداتها الكبيرة في إطار المحافظة على البيئة .

3)النوعية : تصب شركة سيلاس تركيزا كبيرا على نوعية المنتوج وذلك لتلبية حاجات السوق الوطنية والدولية وبمعايير عالمية ولذلك جهزت المصنع بعدة مخابر وتجهيزات متطورة لمراقبة النوعية للحفاظ دائما على الصدارة العالمية من ناحية النوعية .

المطلب الثاني: مصطلحات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تعريف بعض المصطلحات المهمة والتي تم التطرق لها في دراستنا والتي تعين على شرح وإيضاح المشكلة محل الدراسة، واستقرار معانيها، (سواء تلك المتعلقة بمتغيرات الدراسة أو تلك التي لم تم التعرض في الإطار النظري ، وللأغراض البحثية السابقة ينم إيراد المصطلحات الإجرائية التالية .

أولا: التحالفات الإستراتيجية : يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إلى المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها ، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة حدة المنافسة ، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج ، وازدياد حدة التقليد .

ثانيا : التحالفات التجارية : التحالفات الإستراتيجية التجارية هي التي تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق مرد ودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة .

ثالثا: التحالفات المالية : التحالف المالي ويتمثل في توجه المنظمات نحو الإسهام في رأس المال المنظمة الأخرى أو أكثر فعلى سبيل المثال شركة فورد تمتلك (25%) من رأس المال لشركة مازدا.

رابعا: التحالفات التكنولوجية: وهو التحالف في مجال البحث والتطوير وذلك في شكل توحيد الجهود، حيث أن الهدف من ورائه هو تقليص الوقت والجهد والتكاليف من اجل جودة أفضل وتكنولوجيا أذكى .

خامسا: اقتصاد المعرفة : يمكن تعريف اقتصاد المعرفة على أنه:اقتصاد قائم على خلق وتقييم وتداول المعرفة، فيه أصبحت تكاليف العمالة تدريجيا أقل أهمية والمفاهيم الاقتصادية التقليدية مثل ندرة الموارد، والاقتصاديات وفق نطاق تطبيقها.

سادسا: البحث والتطوير:يقصد به تلك الدراسات والبحوث والمشاريع الواضحة والتي تعود نتائجها على مختلف النشاطات الاقتصادية.

سابعا:التعليم والتدريب: وتسمح المؤشرات القائمة عمى البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات أو (الرأس المال البشري) المكتسبة من خلال العملية التعليمية، وتسمح بتقييم الاستثمار في الرأس مال البشري.

ثامنا: الإبداع والابتكار:الابتكار هو إيجاد تطوير جديد أو تعديل على مادة أو عملية إنتاجية أو خدماتية للحصول على عائد اقتصادي أو دفاعي .

خلاصة الفصل

لقد تعرضنا في هذا الفصل لإشكالية الدراسة و المتمثلة في "هل دور التحالفات الإستراتيجية و المعبر عنها بأبعادها الثلاثة (التحالفات الإستراتيجية التجارية ، التحالفات الإستراتيجية المالية ، التحالفات الإستراتيجية التكنولوجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة بأبعادها (البحث والتطوير ، التعليم والتدريب ، الإبداع والابتكار)، كذلك تم الإشارة إلى جدوى الدراسة و مدى أهميتها و أهدافها، كما تم تعريف بعض المصطلحات، و تقديم شامل للمؤسسة التي تمت فيها هذه الدراسة، من أجل إعطاء صورة واضحة لكل جوانب الموضوع و إزالة الغموض الذي يصادف المطلعين و المهتمين.

الفصـــــــــل الثانـي:

الإطار النظري والدراسات السابقة.

إن التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية في ظل التطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي جعلت من التحالفات الإستراتيجية ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق الريادة كذلك الاعتماد على الاقتصاد المعرفي الذي هو الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومكون أساسي في العملية الإنتاجية.

وبناءا على ذلك، تم التطرق في هذا الفصل إلى ظاهرة التحالف الاستراتيجي واقتصاد المعرفة لتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التحالف الاستراتيجي واقتصاد المعرفة وإظهار العلاقة بينهما من خلال 3مباحث كما يلي:

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة: الأسس والمنطلقات النظرية.

نتيجة للتقلبات والتطورات الحاصلة في السوق الدولية وفي محيط المؤسسات فان الاقتصاد المعرفي هو الشكل أو التوجه الجديد للاقتصاد في القرن الحالي فهو الاقتصاد الذي تحقق فيه معرفة الجزء الأهم في العملية الإنتاجية والجزء الأعظم من القيمة المضافة وان النمو يزداد بازدياد المعرفة فهي تقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها نقطة الانطلاق

المطلب الأول: تعريف اقتصاد المعرفة.

اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي أصبحت فيه أنشطته الرئيسية تتمثل في توليد المعارف وتقاسمها وتسييرها،حيث أصبح هذا الاقتصاد يعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أداة تفاعل للمنظمات الاقتصادية مع المحيط الداخلي والخارجي. ويعرف بأنه "الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة بمعنى أن المعرفة في هذا الاقتصاد شكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، كما في التسويق،وان النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تقنية المعلومات والاتصالات باعتبارها قاعدة لانطلاق هذا الاقتصاد.[1]

ويعرف (M parken) اقتصاد المعرفة بأنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف،تعلم المعرفة،والحصول على ما يعرفه الآخرون وبالتالي فانه يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات التجارية في الاقتصاد التي تقود إلى اكتشاف والتطوير للتكنولوجيا الجديدة.ومن الواضح أن هذا التعريف يميل إلى التراث الاقتصادي والواسع والعريض في التعامل مع المعرفة من خلال الابتكارات.[2] ويمكن تعريف اقتصاد المعرفة أيضا انه نمط اقتصادي منظور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الانترنت،مرتكز بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتقنيات الإعلام والاتصال.[3]

ويمكن تعريف اقتصاد المعرفة على انه"اقتصاد قائم على خلق وتقييم وتداول المعرفة فيه أصبحت تكاليف العمالة تدريجيا اقل أهمية والمفاهيم الاقتصادية التقليدية مثل:ندرة الموارد،والاقتصاديان وفق نطاق تطبيقها، ويمكن تعريف اقتصاد المعرفة على انه ذلك الاقتصاد الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة التي هي المكون الأساسي في العمليات الإنتاجية باعتماد على مختلف تقنيات تكنولوجيا المعلومات.[4]

المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة.

يتسم اقتصاد المعرفة بخصائص مستمدة من المعرفة والمعلومات،ومن تقنية المعلومات والاتصالات،والمنافع التي توفرها للأشخاص والمؤسسات والمجتمع، حيث يتميز بخصائص متعددة تعد بمثابة الأعمدة التي يرتكز عليها،والطاقة التي تحركه وتدفعه ليس نحو تسريع نمو الاقتصاد فحسب،وإنما أيضا نحو تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية

---

[1] أحمد علي حاج محمد (2013): **اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 106.

[2] ربحي مصطفى عليان (2011): **اقتصاد المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 113.

[3] بن ونيسة ليلى (2014): **اقتصاد المعرفة والنمو الاقتصادي في الجزائر**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 05، الجزائر، ص 87.

[4] سحامين الميلود وداني الكبير أمعاشر (2017): **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09، الجزائر، ص 120.

المستديمة،مما يجعل منه اقتصادا مثاليا للمرحلة الحالية والمستقبلية،ولذلك يتصف اقتصاد المعرفة بالعديد من الخصائص أهمها:

انه كثيف المعرفة يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال المعرفي والفكري، ويكون الاعتماد في اقتصاد المعرفة على القوى العاملة المؤهلة والمعربة والمتخصصة في التقنيات الجديدة، ويحتاج التعلم في اقتصاد المعرفة على التدريب وإعادة التدريب المستثمرين حتى تضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.[1]

وانه رقمي وشبكي وافتراضي حيث يعتمد على التكنولوجيا الإعلام وشبكات الاتصال والنقود الافتراضية، ولا توجد حواجز للدخول ولا فواصل أو عقبات زمنية أو مكانية أمام من يرغب في التعامل مع أو باقتصاد المعرفة، وارتباطه بالذكاء أو الخيال وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والمبادلات الذاتية والجماعية لتحقيق ماهر أفضل وأحسن.[2]

إن اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة ذاتها تكون اكبر حينها تدخل في حيز التشغيل ونظم الإنتاج وبالمقابل فان قيمتها تصبح صفرا حينما تظل حبيسة في عقول أصحابها، وأن مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو في مدى تنافسية رأس المال البشري، والمرونة والقدرة العالية على التطويع والتكيف مع المتغيرات والمستجدات الحسابية المتسارعة.[3]

المطلب الثالث: مؤشرات اقتصاد المعرفة.

لاقتصاد المعرفة مؤشرات تقرر انه النمط السائد في اقتصادها وتدل على مدى النجاح في التوجه نحوه،مما يمكن من إجراء المقارنات بين الدول لتحديد مستوى التطور الاقتصادي الذي وصلت إليه.

أولا: التعليم والتدريب.

هذا هو المحرك الثاني لاقتصاد المعرفة وهو يشكل أهمية كبرى بالنسبة للبلدان النامية التي تكافح من اجل تحقيق نظم تعليمية فعالة ومنتجة،بمقدورها الاستجابة بنجاح احتياجاتها التنموية وتكمن أهمية التعليم والتدريب للعنصر البشري كبرهان على تنامي الطلب على المهارات بما في ذلك العمل الجماعي والمهارات العقلية،والتعلم مدى الحياة من اجل التكيف مع التغير المستمر لمتطلبات الأعمال التجارية جراء التقدم التكنولوجي المتسارع (منظمة التعاون والتنمية،1997). وعلاوة على ذلك فان اثر تراكم المعارف على الإنتاجية يؤكد على أهمية النظم التعليمية الملائمة ، والتي تمتد أثارها الايجابية على المجتمع بوجه عام . ووفقا للبنك الدولي (2002) وأبيك(2003) فان التعليم والتدريب يمثلان بناءا متسلسلا ومنطقيا نحو خلق الثقافة الابتكارية الفعالة ،التي تشكل عنصرا حاسما في نجاح الاقتصاديات الحديثة . ويعود لك إلى الأهمية المتزايدة لتدفق المنظومة المعرفية بين الأفراد ، والشركات والمنظمات . وقد أثبتت الدراسات

[1] إسماعيل عبد الله ونور محمد ثابت (2016): **اندماج العراق في اقتصاد المعرفة: الواقع والتحديات**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 36، العراق، ص.ص 224-225.

[2] دامقيمح صبري وهرموش إيمان (2017): **واقع اقتصاد المعرفة ومعوقات تكوينه في الجزائر**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، الجزائر، ص 211.

[3] بلقيدوم صباح (2013): **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على البنية الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 05.

التجريبية أن النجاح في في إنتاج المعرفة يقلل من تكاليف البحث والتطوير ، ويسرع عملية الابتكار مت خلال الإسهام في اكتشاف المعارف الجديدة والتكنولوجيا وتطبيقها ونشرها (نيف ، 1998: منظمة التعاون والتنمية ، (1999).[1]

ثانيا: البحث والتطوير.

هو الأخر من الركائز الأساسية التي يستحيل الاستغناء في قطاع الاقتصاد ويقصد به تلك الدراسات والبحوث والمشاريع الواضحة والتي تعود نتائجها على مختلف القطاعات الصناعية اليد العاملة....الخ، وفي اقتصاد المعرفة النشاط الأساسي الفعال هو البحث والتطوير وهو النشاط الذي تتسابق عليه الدول المتقدمة والتي أدركت هذه الأخيرة أهمية الاستثمار في البحث والتطوير وخير دليل على ذلك هي المبالغ المالية المخصصة لهذا العنصر من قبل تلك الدول.[2]

ثالثا: الإبداع والابتكار.

يتطلب اقتصاد المعرفة تعزيز فعالية المقدرة على إنتاج المعرفة بما يضمن قيام نسق الابتكار يقوم على الإدارة الكفء لنقل التقنية واستيعابها المجتمعي ، وتنشيط إنتاجها المؤدي إلى توليد تقنيات جديدة بما يحقق غايات الكفاءة الإنتاجية والتنمية الشاملة . والابتكار حسب تعريف المعجم الاقتصادي يعني طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها ، وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد خدمة السوق ، ويعد الابتكار القاطرة الأساسية للنمو الاقتصادي والسبيل الأنجع لبناء اقتصاد المعرفة ومن ثم القاعدة الرئيسية للمنافسة في الأسواق العالمية .

ولا شك أن التوسع في استخدام هذه التقنيات ، والتحديث الذي تلقته باستمرار ، يؤديان إلى جعل سوق هذه التقنيات سوقا جذابة لتحسين دخول المنتجين ، وعلى مستوى الدول فان الإنتاج (ولو الجزئي منه) ،للتقنيات الرقمية يقلل الاستيراد ، ويفتح أبوابا محتملة للتصدير ، ويؤمن عمالة للمؤهلين ، وتجدر هنا ملاحظة إن إنتاج البرامج وأنظمة المعلومات الحاسوبية ، يعتمد أساسا على العمالة المؤهلة بالمعارف والمهارات الرقمية ، ولا يتطلب مواد خام ، أو رؤوس أموال مرتفعة وهناك تجارب دولية مهمة في هذا المجال وتعتمد الخصائص المتصلة بالابتكار على البيئة المحيطة وعلى الفائدة من خلال التسويق كصفة ضرورية لمرحلة ما بعد الإبداع لذا فانه من المنطق الربط بين الابتكار وعملية البحث والتطوير . وتحقيق التنمية الإنسانية ، لا يعتمد فقط على أداء مؤسسات محددة كالمشروعات والجامعات ومؤسسات البحث والتطوير لأنشطتها ، بل ربما بدرجة أهم يعتمد الأداء على كيفية تواصل هذه المؤسسات والتفاعل فيما بينها من جهة ، ومع مؤسسات الدولة من جهة أخرى ، وتلعب الدولة دورا رئيسيا في دفع السياسات والتوجهات العامة ، ووضع المؤسسات والنظم الكفيلة بتفعيل الابتكار في المجتمع من خلال إقامة بيئة اقتصادية ونظام تعليمي وتدريب فعال ، وبنية اتصالات متطورة ، وتدعيم القدرة الإنتاجية عن طريق تطوير بيئة الإنتاج وتطوير الأسواق حتى تستوعب منتجات المشروعات الاقتصادية . وتعد المؤشرات المتعلقة بالأبحاث والتنمية وبراءات الاختراع ، والمنشورات العلمية ، والإنفاق

[1] إبراهيم بن عبد الله الرحبي (2012): **اقتصاد المعرفة: البديل الابتكاري للتنمية اقتصادية مستدامة**، دار الفرقد للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 136.

[2] عدنان داود محمد العذاري ، هدى زوبير مخلف الدعمي (2010): **الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية .** ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، ص ص 89-88.

عليها وإعداد العاملين في إنتاج المعرفة والعاملين في البحث والتطوير على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لأهم عنصر في اقتصاد المعرفة لأنها تعد الركيزة المهمة في تطوره ونجاحه .

المطلب الرابع: أهمية اقتصاد المعرفة.

من خلال الدور الذي تؤديه مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته،وما تفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات والتي يجري توليدها بشكل متسارع ومتزايد وبالذات في الدول المتقدمة،وما ينجم عنه من إسهامات أساسية وهامة في عمل الاقتصاد وفي أداء نشاطه وتتمثل أهميتها في: أن المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعد الأساس حاليا لتوليد الثروة وزيادة تراكمها، الإسهام في توفير فرص العمل،خصوصا في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة رغم أن هذا يثير وجهات نظر متعددة بسبب انه يرتبط في الغالب بمن تتوفر لديهم المهارات والقدرات العملية والعلمية المتخصصة عالية المستوى، الإسهام في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار، وبالذات الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية.من اجل تكوين رأس مال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي.[1]

ويرفع اقتصاد المعرفة من قيمة الأصول غير الملموسة بزيادة أهمية الأفكار،العلامات التجارية، براءات الاختراع كمدخلات، وأهمية الخدمات كمخرجات، ويعمل اقتصاد المعرفة على إعادة استخدام المعرفة الجديدة بما يقلل من التكلفة ويسرع من عملية طرح المنتجات في الأسواق وتحقيق العوائد بما يضمن ميزة تنافسية لمدة أطول للمنظمة، ويساهم اقتصاد المعرفة في تحسين الأداء والرفع من الإنتاجية وتخفيض حجم تكاليف الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الأساليب التقنية المتطورة بما يحقق بدوره الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه بسرعة.[2]

المطلب الخامس: متطلبات اقتصاد المعرفة.

إن اقتصاد المعرفة مجموعة من المتطلبات والمستلزمات التي يجب توفرها لكي يتضمن نجاحه وهي: العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري وبناء القدرات وتمكين المواطنين من اكتساب المهارات والقدرات اللازمة في ظل اقتصاد المعرفة، زيادة الإنفاق العام المخصص البحث والتطوير.[3] وإعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، ومجتمع متعلم ومتخلق وهذا يستوجب الاستثمار والتركيز على المستوى التعليم والعمل على تدعيم التأهيل والتعليم المستمر وإقامة المراكز والمعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الإطارات الموجودة وزيادة الخبرة لدى الطلبة المتخرجين.[4]

---

[1] خالد صلاح حنفي محمود (2017): **أدوار المعلم المستقبلية في ضوء متطلبات عصر اقتصاد المعرفة**، مجلة دراسات في علوم التربية، المجلد 01، العدد 03، مصر، ص 92.

[2] بوقموع محمد وكشيدة زليخة (2016): **آليات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة: قراءة في مؤشرة المعرفة العربي لسنة 2016**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، الجزائر، ص.ص 126-127.

[3] علي كاظم هلال (2014): **واقع اقتصاد المعرفة في العراق وسبل الإفادة من تجارب بعض الدول العربية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 04، العراق، ص 167.

[4] عامر بشير (2012): **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 38.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التحالفات الإستراتيجية.

يعد التحالف خيارا استراتيجيا مرتبطا بتنمية وتطوير المؤسسات في عالم يتميز بالطبيعة التعاقدية الصناعية ،نظرا لما يوفره من إمكانيات وموارد أساسية تعجز المؤسسات عن توفيرها وتدبيرها بمفردها وقبل الخوض في تحليل ظاهرة التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات ينبغي توضيح مفهوم التحالف الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية التحالفات الإستراتيجية.

مع محدودية البدائل المتوفرة في ظل هذه البيئة المعقدة وسريعة التغيير ظهرت التحالفات الإستراتيجية كأحد البدائل المطروحة أمام المؤسسات والتي تتيح لها الفرصة للحصول على مهارات وتكنولوجيا وذلك من اجل اقتناص فرصة سوقية جديدة مما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

أولا: تعريف التحالفات الإستراتيجية.

تعددت تعريفات التي تناولت موضوع التحالف الاستراتيجي وفيا يلي عرض لبعض أهم هذه التعريفات: يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه "روابط بين المنظمات تصمم مناجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع وبكفاءة اكبر مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك الهدف بمفردها"[1]، ويمكن تعريف التحالف الاستراتيجي على انه "علاقة شراكة هادفة بين منظمين أو أكثر لتقاسم، والسعي الجاد لتحقيق الفوائد المتبادلة، والعمل بأعلى مستوى من التعاون والاعتمادية".[2]

كما ينظر لها بأنها "إستراتيجية مصممة أساسا للتعاون للتنافس، بين منظمتين أو أكثر لدمج الموارد وتوحيدها والتشارك بها، شكل يزيد التداؤبية، أي التعاضد بينهما بحيث يكون الكل اكبر من مجموع الأجزاء،والتي تحقق الأداء المتفرق وتعظم العائد على الاستثمار بما يصنع الميزة التنافسية ويضمن استدامتها"[3] ويقصد كذلك بالتحالفات الإستراتيجية بأنها "اتفاق رسمي بين مؤسسات مستقلة في نفس البلد أو بين بلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفتة طويلة بهدف تامين درجة من التعاون ينهما وهذا لتحيق مصالح وفوائد".[4] إذن التحالفات الإستراتيجية هي اتفاق بين مؤسستين أو أكثر من اجل تحيق منشود لضمان الاستمرارية والبقاء وتحقيق منشود لضمان الاستمرارية والبقاء وتحقيق ميزة تنافسية

ثانيا: محاور التحالفات الإستراتيجية.

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، أو هو يرتكز على ثلاثة محاور رئيسية هي:

---

[1] سعد علي عنزي وجواد محسن رافي (2009): **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 10.

[2] أياد فاضل محمد التميمي وشاكر جار الله الخشالي (2015): **أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 03، الأردن، ص 644.

[3] أحمد علي صالح (2017): **بناء نموذج لحوكمة التحالف الإستراتيجية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، عمان، الأردن، ص 275.

[4] ناجم زينب وبرحمون عبد الحميد (2017): **التحالفات الإستراتيجية بين البنك وشركات التأمين في توزيع منتج التأمين على الحياة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة مسيلة، الجزائر، ص 61.

1- المشـــروع: هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة في المشروع، والتحالفات الإستراتيجية تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع، أصول طبيعية، وسائل بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق.

والموارد المشتركة يمكن أن تكون مشابهة أو مختلفة حسب المجال وهي تمثل جزء من أنشطة التحالف، والشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف، وتكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون، واتخاذ قرار مشترك بشان النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.[1]

2- العلاقة: تنشأ علاقة مميزة بين أطراف التحالف سواء مادية أو معنوية حيث تكون هذه العلاقة مبنية على التواصل وتبادل المعرفة والمعلومات بين أطراف التحالف من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

3- العقد: يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تأخذ بعين الاعتبار الجانب القانوني الذي يتمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب التحالف قوة قانونية وتساعد على استمرارية عقد التحالف إلى اجل قريب.[2]

ثالثا: خصائص التحالفات الإستراتيجية.

التحالفات الإستراتيجية تتميز بعدد من الخصائص اكتسبتها من تكوين اتفاقيات بين عدد من الكيانات لتكوين علاقات جديدة ومن أهم هذه الخصائص: تعني بقوة المنافسة، وتولي اهتماما كبيرا بالاتصالات على الرغم من صعوبة تحقيق مستوى الاتصالات المطلوب، ووجدت للمشروعات الضخمة الحجم.[3] وتتصف التحالفات الإستراتيجية بوسائل يصعب التنبؤ بها فربما يكون الطرف المتحالف اليوم هو منافس الغد أو منافس اليوم في أسواق أخرى.

التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين الشركاء وهذا يؤدي السهولة تبادل الوجهات النظر و الإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.[4] وقد تكون التحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف كما قد تكون على شكل الاحتواء لشركة كبرى أو مضلة كبرى مثل احتواء جامعة الدول العربية للدول الأعضاء، والتحالفات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المصالح والمخاطر، وقد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب لطرف على حساب خسائر ومخاطر لطرف أخر.[5]

---

[1] بن عزة محمد لمين (2005): **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، الجزائر، ص.ص 34-35.

[2] صالح إسماعيل الحلياني (2017): **التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن**، ورقة علمية مقدمة في مادة الإدارة الإستراتيجية ، برنامج الدكتوراه ، قسم الإدارة وأصول التربية ، كلية التربية ، جامعة أب .

[3] رؤوف عبد الحفيظ هلال (2014): **التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات المعلومات**، دار الجوهر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 29.
شيشة نوال (2014): **المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد01، العدد 10، الجزائر، ص 295.

[5] فريد النجار (2008): **التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص.ص 302- 303.

رابعا: دوافع التحالفات الإستراتيجية.

بسبب كثرة الأزمات والمخاطر في هذا الوقت أصبح لزاما على المؤسسات التعاون مع غيرها،فالتعاون يسيطر على هذه التحديات ويضمن توفير أحسن للموارد والخبرات للوصول إلى السوق العالمية ، فالتحالفات الإستراتيجية لديها عدة دوافع تسمح لها بالوصول إلى الهدف المنشود وهي:[1] ظهور وتنامي ظاهرة العولمة التي أدت إلى عالمية الطلب، العرض والمنافسة، وهذا ما يؤدي بالمؤسسات إلى تطير إستراتيجيتها،من مجرد استراتيجيات تصديرية إلى استراتيجيات تحالف تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية، الحاجة إلى توفير قوى عاملة مؤهلة تساهم في تحسين الإنتاجية، التطور التكنولوجي، والتقليل من تكاليف الصفقة.

والبحث عن التعاون، حيث أن فكرة المؤسسة ذات الحجم المعتبر تكون أحسن أداء من مجموع مؤسسات مستقلة ولها نفس الحجم،وها راجع إلى نقص التكاليف الاستغلال نقص حاجاتها للاستثمار وزيادة الإرباح للمؤسسات المتحالفة.[2] والدخول إلى أسواق جديدة: تقوم المنظمات بتكوين تحالف استراتيجي من اجل الدخول إلى أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة، والمشاركة بالمعرفة والخبرات:تعد المشاركة بالمعرفة والخبرات من ابرز الأسباب التي تشجع على تكوين تحالف استراتيجي وبين (to dena & knoke) أن استغلال المعرفة لدى الأخريين أو تكوين خبرات مشتركة يعد احد أسباب تكوين تحالف استراتيجي.[3]

المطلب الثاني: أهداف التحالفات الإستراتيجية.

وبناءا على ماسبق يمكن للتحالف أن يحقق مجموعة من الأهداف للمؤسسات المتحالفة يمكن إيضاحها فيما يلي: تخفيض تكلفة أداء النشاط التجاري للحلفاء ويتحقق ذلك بسبب الوفرات المالية الناتجة بسبب التخلص من الازدواج والقضاء على الوقت الضائع، والتخلص من الأنشطة التي لا تعظم قيم النشاط، وإرضاء العملاء:يسبب تحسين قيمة المنتج أو الخدمة التي يحصلون عليها بالمقارنة بالمقابل النقدي الذي دفعوه للحصول عليها.[4]

وإتاحة الفرصة أمام الشركات لامتلاك موارد جديدة والمحافظة على استقلاليتها في مراحل دورة حياة المنتج، وإتاحة الفرصة للتحالفات الأفقية والرئيسية في الهيكل القانوني والقدرة على قياس النتائج إضافة لذلك فان كسب قنوات توزيع جديدة ومنتجات إضافية بأقل تكلفة تعتبر من العوامل الهامة التي تسهم بنجاح مثل تلك التحالفات، ومضاعفة نصيب الشركة من السوق العالمي للمنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة، وتوافر فرص الحصول على التكنولوجيا المتقدمة والتي لا تعرف حدود إقليمية.[5]

---

[1] هاني نوال (2014): **التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10، الجزائر، ص.ص 42-43.

[2] محبوب فاطمة وسنوسي أسامة (2017): **تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في التحالفات الإستراتيجية**، مجلة ميلان للبحوث والدراسات، العدد 05، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، ص 538.

[3] سعد علي العنزي وجواد محسن رافي(2009) :**المرجع السابق**، ص.ص 12-20.

[4] رفعت اليد العوضي واسماعيل علي بسيوني (2007): **الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص.ص 184-185.

[5] شيشة نوال (2014): **المرجع السابق**، ص 296.

المطلب الثالث: أنـــواع التحالفات الإستراتيجية.

هناك تصنيفات متعددة لأنواع التحالفات الإستراتيجية ومن أهمها ذلك التصنيف الذي يقسمها على أساس طبيعة النشاط وضمن هذا التقسيم نميز (المشروع المشترك، التعاون أو التعاقد من الباطن ، التحالف المالي ، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي، التحالف التجاري)كذلك نجد التقسيم على أساس درجة أو نطاق التحالف والتقسيم إلى قوة الأطراف المتحالفة .

أولا: حسب طبيعة النشاط.

ضمن هذا التقييم نميز ما يلي: المشروع المشترك وهو كيان تنظيمي مستقل قانونيا واقتصاديا يتم تأسيسه من قبل منظمتين أو أكثر بحيث يكون استثمار جماعي لرأس المال والموارد بغرض تحقيق أهداف إستراتيجية معينة، والتعاون أو التعاقد من الباطن ويمثل مفهوم التعاقد من الباطن احد أشكال العلاقات بين المنشات بما يمثل شبكات من الصناعات والتي تمثل نمط العلاقات الأفقية بين المنشات،ويشير مفهوم التعاقد من الباطن إلى احد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية حيث تقوم احد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى وذلك وفقا للمواصفات والجدول الزمني الذي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها. والتحالف المالي ويتمثل في توجه المنظمات نحو الإسهام في رأس المال المنظمة الأخرى أو أكثر فعلى سبيل المثال شركة فورد تمتلك (25%) من رأس المال لشركة مازدا.

والتحالف التسويقي والتحالف في المجالات التسويقية وتقد خدمات ما بعد البيع للشركاء في مختلف أسواق العالم،الذي جاء نتيجة التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات في مجال تطبيق الاستراتيجيات التسويقية والمنافسة الشديدة والمعقدة في الأسواق العالمية على سبيل المثال تحالف شركة فورد مع شركة مازدا لتسويق سياراتها في اليابان بواسطة مازدا وتسويق سيارات مازدا بواسطة شركة فورد في أسواق أوروبا. والتحالف التكنولوجي وهو التحالف في مجال البحث والتطوير وذلك في شكل توحيد الجهود، حيث أن الهدف من ورائه هو تقليص الوقت والجهد والتكاليف من اجل جودة أفضل وتكنولوجيا أذكى.[1] والتحالفات الإستراتيجية التجارية والتي تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق مرد ودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة،وقد تكون في شكل عقود منح الامتياز،اتفاقيات ترخيص اتفاقيات تموين.[2]

ثانيا: حسب درجة أو نطاق التحالف.

بالنسبة التي لهذا الشكل من أشكال التحالف نجد التحالفات التي تتم مابين الشركات يمكن أن: تنصب على نشاط واحد من أنشطة احد الأطراف المتحالفة وما يمكن تسميته بالتحالف الأفقي،بمعنى تحالف يتم مابين الشركات تتنافس فيما بينها،من خلال ممارسة نفس النشاط فقد ينصب التحالف على الإنتاج، التمويل، التسويق، البحث والتطوير.... هذا النوع من التحالف يمكن تسميته بالتحالف الأفقي.

---

[1] عبد الكريم هاجر معودة (2017): **التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة مسيلة، الجزائر، ص.ص 49-50.

[2] بن عزة محمد أمين (2011): **التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية المالية لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، العراق، ص 107.

وقد يمتد التحالف لعدة أنشطة ممارسة من قبل الأطراف المتحالفة مثل: متعلقة بالإنتاج، التطوير، البحث.... وضعف هذا النوع من التحالفات يمكن أن نذكر التحالفات الراسية التي تتم بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة لكنها مكملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى الحصول على منتوج واحد،فالتحالف العمودي يتم إذن مابين مؤسستين أو أكثر تعملان في قطاعين مختلفين.[1]

ثالثا: حسب قوة الأطراف المتحالفة.

بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة، يمكن أن نميز بين أشكال التحالف التالية: تحالف يقوم مابين طرفين ضعيفين:قد يكون الطرفان المتحالفان عبارة عن شركتين تمتلكان موارد محدودة،ومن ثم افن تحالفها يكون بغرض اكتساب قوة اكبر،توفرها عملية جمع القوى الفردية، هذه القوة تظهر في تزايد القدرة التنافسية للطرفين المتحالفين.

وتحالف مابين طرفين متباينين في القوة: إن التحالف من الممكن أن يتم مابين طرفين أي شركتين تختلفان في مؤهلاتهما، فقد يكون احد أطراف التحالف عبارة عن شركة تمتلك مؤهلات كبيرة، لكن هذا ليمنع هذا الطرف من الدخول في تخالف مع طرف ثان اضعف واقل شانا منه،إلا انه يتمتع ببعض المزايا النسبية في مجالات محددة،لكن يجب القول أن الطرف الأقوى ليقدم على الدخول في مثل هذا النوع من التحالف إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا اكبر من هذا التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه بصورة منفردة وبهذا يظهر التحالف كعمل تكاملي تترتب عنه منافع اكبر.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال التحالف، تترتب عنه نتائج سلبية بالنسبة للطرف الأضعف في التحالف الذي قام مابين شركة ضعيفة تعرف باسم (Rover)، وشركة قوية هي شركة هوندا الكورية إلى هيمنة هذه الأخيرة على الشركة الأولى،بحيث كانت نتيجة ذلك اختفاء اغلب منتجات الشركة الضعيفة.

ويمكن من ناحية ثانية، هناك من يرى أن التحالف مابين طرفين احدهما ضعيف ممكن دون أن يؤدي إلى النتيجة السابقة الذكر،لكن يشترط في هذا الشكل من أشكال التحالف أن يكون ضعف الأطراف في مجال التحالف فقط وليس ضعفا مطلقا، بمعنى أن يكون ها الطرف الضعيف قويا في مجالات أخرى،وهي القوة التي يمكن أن يستفاد منها في نجاح التحالف، الذي ينتهي في النهاية بتدعيم القوي في نقاط قوته، ويقوم الجانب الضعيف بمعالجة جوانب الضعف فيه وتحالف الأقوياء قد يتم التحالف مابين طرفين أو أكثر يتمتعان بقوة كبيرة لكنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة التي تؤهلاهما لاكتساب قدرة تنافسية اكبر تمكنهما معا من الحصول على حصة كبيرة من السوق التي كانا يعملان بها.[2]

---

[1] زغد أحمد (2004): **الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة**، مجلة الباحث، العدد 03، الجزائر، ص.ص 163-164.

[2] جوامع إسماعيل (2014): **مساهمة الاندماجات والتحالفات في تعديل نشاط الصناعات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 124-125.

المطلب الرابع: عوامل نجاح و فشل التحالفات الإستراتيجية.

بفضل الاهتمام الزائد بالتحالفات الإستراتيجية ، واعتماد المؤسسات على بعضها البعض وعقد التحالف ، قد يحقق هذا التحالف الهدف المنشود منه ، كما قد يفشل في نهاية التحالف من بلوغ الأهداف المرجوة لذلك اهتم الباحثين بعوامل نجاح وفشل هذه التحالفات.

أولا: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية.

لنجاح التحالفات لابد من توفر مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاحه ومن أهمها: الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية:لقد أصبح توقع المستقبل أمر ممكن من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة والتي تسمح باستخدام القدرات المتاحة على أفضل وجه هذا ما يعطي للمؤسسة رؤية واضحة حول ماذا إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أم لابد من تحالف استراتيجي، والتعرف على التحالفات الإستراتيجية المتوقعة والمحتملة فالتحالف الاستراتيجي لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة معمقة وإنما هو قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين وعليه ينبغي على المؤسسة الراغبة في التحالف الاستراتيجي أن نضع أمامها البدائل المتاحة وان نغرس بعناية سيناريوهات التحالفات الإستراتيجية المتوقعة، ومعرفة قيم وأهداف الشريك فلا يمكن إقامة تحالفات إستراتيجية مع من ليلتزم بشروطها، ومع من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف الاستراتيجي، والإدراك للمخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف، وتوفر الثقة المتبادلة بين الشركاء وتجنب التبعية المفرطة للتحالف.

ثانيا: عوامل فشل التحالفات الإستراتيجية.

وتتمثل غي كل من:[1] عدم وضوح أهداف الحلفاء أو التحالف، وعدم إعطاء الإدارة العليا الاهتمام الكافي للتحالف، تعارض ثقافات الحلفاء، وعدم توفر الثقة بين الحلفاء، وعدم وجود إستراتيجية إدارية للتحالف، السلوك الانتهازي لبعض الحلفاء، وتغيير انتباه الإدارة، والدخول في التحالفات كموضة، وترك الخبراء في التحالف العمل في الشركة،أو انتقالهم إلى إدارة أخرى بالشركة.

[1] أمال بوسمينة (2015): **أهمية التحالفات الإستراتيجية في تعديل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم بواقي، الجزائر، ص 190.

المبحث الثالث: دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

في وقتنا الحالي ونتيجة للتغيرات البيئية في مجال الأعمال وانتشار ظاهرة العولمة أصبحت التحالفات الإستراتيجية شائعة الاستخدام نظرا لزيادة المنافسة بين المنظمات العالمية العملاقة خاصة في مجال التكنولوجيا السريعة والصناعات العملاقة فالتحالف وسيلة يجب على المنظمات الأعمال أن تشغلها بالشكل الذي يحقق لها استجابة الفاعلة ونظرا لهذه التغييرات في مجال التحالفات تحولت المنظمات الاهتمام بمواردها المعرفية والكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة ومحاولة خزنها وتطبيقها ومشاركتها مع الآخرين داخل المنظمات وخارجها والاستعانة بالتحالفات لجعلها سهلة الاستخدام والتداول من اجل بناء اقتصاد معرفة.

المطلب الأول: دور التحالفات المالية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

تعتبر التحالفات على أنها علاقات ذات أهداف بين شركات تجمعها أهداف مشتركة لتحقيق منافع متبادلة فالتحالفات المالية تتمثل في توجه المنظمات نحو الإسهام في رأس المال المنظمة الأخرى أو أكثر فهو علاقة شراكة بين منظمات متماثلة تعمل في نفس الصناعة حيث يتم تجميع الموارد من اجل تحقيق المنافع التي تكون مكلفة جدا فيما لوتم تطويرها من قبل كل منظمة بمفردها فاقتصاد المعرفة يتيح للتحالفات فرصة تعزيز مجالات البحث والتطوير المنتج أو التكنولوجيا أو نشاط تسويقي للمنظمة المستثمرة أو الإبداع والابتكار من خلال المشاركة بالأفكار الخاصة بتقديم طرائق جديدة لتصنيع معدات ويساعد هذا التحالف من اجل تحسين مهارات التصنيع والتصميم كذلك التعلم والمشاركة في المهارات التصنيعية والتكنولوجية فاقتصاد المعرفة يتيح للتحالفات فرصة أمام الشركات لامتلاك موارد جديدة والمحافظة على استقلاليتها كذلك علاقة مشتركة قوية بين الأعضاء كذلك استقرار حجم الإنتاج وتحقيق التركيز الصناعي طويل الأمد ومواجهة صعوبات النقل والتوزيع وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة محليا ، جلب الإطارات البشرية المتميزة وتعزيز علاقات العمل مع الموردين ومختلف المتعاملين

كذلك تقدم هذه الاتفاقيات كمية كبيرة وحرجة من التكنولوجيا المطلوبة للاستثمار في مصانع كقوة ومن الدرجة العالمية

المطلب الثاني: دور التحالفات التكنولوجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

تعتبر التحالفات من أهم الاستراتيجيات التي تساهم في تطوير المؤسسات وتحقيق أو ضمان مزايا تنافسية فالتحالفات التكنولوجية تتضمن تطوير مشتركا للتكنولوجيا بين مؤسستين أو أكثر في مجال عمليات التصنيع وتصميم المنتجات كذلك يتيح فرصة للتشارك وتبادل الأفكار والمهارات الضرورية لتطبيق تكنولوجيا جديدة تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية كذلك يساعد على تدريب الشركاء على استخدام أهم أنواع التكنولوجيا وأصعبها من خلال عمليات التعليم والتدريب ويساعد على امتلاك المعرفة الضرورية لعمليات التصنيع والتصميم بجودة متميزة بأقل التكاليف المتوقعة وتعزيز المكانة التنافسية في الأسواق كذلك الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة المختلفة وزيادة خطوط الإنتاج وتحسين الجودة وتقليص حجم التكاليف والرفع من قدرة الاستجابة لاحتياجات العملاء والاستجابة للالتزامات البيئية والمحيطية.

المطلب الثالث: دور التحالفات التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

يتيح التحالف الاستراتيجي للمنظمة الحصول على فرصة لتحقيق مزايا تدعم موقعها في ظل اقتصاد عالمي يتميز بالمعرفة والقدرات،فالتحالفات التجارية تسمح بتطوير رقم الأعمال والتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق مردودية أفضل

بفضل أسواق جديدة وتحسين القدرة على المنافسة وضمان الالتزام بالخدمة المتميزة للعملاء ، توليد القيم المضافة وزيادة الهوامش الربحية كذلك اقتحام أسواق خارجية فالشيء الذي يتيح ويسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار وتحقيق جميع هذه العوائد الجيدة هي الولوج إلى الاقتصاد المعرفي الذي يسمح بتوفير المعارف والخبرات والقدرات المعرفية والعلمية أي الإسهام في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على تحقيقها التوسع في الاستثمار وبالذات الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من اجل تكوين رأس مال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي حيث أن المعرفة العملية والعلمية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعد الأساس حاليا لتوليد الثروة وزيادة تراكمها.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

تم في ها الفصل تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تم استعراض الدراسات السابقة وتصنيفها وسوف نتطرق لدراسات التحالفات الإستراتيجية واقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالتحالفات الإستراتيجية.

يعد موضوع التحالفات الإستراتيجية من المواضيع الهامة، والتي تسعى المؤسسات اليوم لدراستها والاهتمام بها، ومن خلال هذا سنتناول عدة دراسات.

أولا: دراسة (زغدار احمد، 2004).

حيث طرح الباحث الإشكالية كالتالي:كيف يمكن للاستثمار الأجنبي المباشر أن يدعم التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات لمواجهة المنافسة، وهدف البحث للتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر وانعكاساته على البلدان المستقبلية له وناقش أيضا اثر الاستثمارات الثنائية في دعم القدرة التنافسية الداخلية والخارجية لمؤسسات البلدان المستقبلية له ثم تطرق لأثر الاستثمار الأجنبي المباشر في قيام تحالفات إستراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات المحلية، وخلص إلى أن التحالفات الإستراتيجية مابين الرأسمال المحلي والرأسمال الأجنبي فرصة الرأسمال المحلي للاستفادة من قدرات الرأسمال الأجنبي،وهذا في ظل تنامي ظاهرة العولمة وتعاظم تكلفة التكنولوجيا بحيث لم يعد بإمكان المؤسسات المحلية الصمود أمام المنافسة الدولية القاتلة بدون الاعتماد على حلفاء يمتلكون الخبرات والإمكانيات التي تسمح للطرفين من تحقيق منافع مختلفة.[1]

ثانيا: دراسة (بن عزة محمد أمين ،2011).

تمثلت إشكالية البحث في:كيف يمكن للتحالفات الإستراتيجية أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل العولمة، وخلص الباحث في الأخير نتيجة مفادها أن التحالفات الإستراتيجية تقوم على التقارب والتعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لطرفي هذه العلاقة،وذكر من خلال ما يقدمه كل طرف،وان الدافع الأساسي لهذا الخيار الاستراتيجي هو تنامي ظاهرة العولمة التي شملت كل المجالات إضافة إلى تضاؤل فرص الاندماج والحيازة.[2]

ثالثا: دراسة (هاني نوال ،2014).

تهدف هذه الدراسة إلى عرض تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسات الصناعية من خلال عرض بعض النقاط الرئيسية منها: منافسة الميزة التنافسية الصناعية والتحالفات الإستراتيجية كذلك دراسة مجمع صيدال كل هذه النقاط هدفها توضيح مدى أهمية التحالفات بالنسبة للمؤسسات، وخلص هذه الدراسة إلى أهمية الدخول في التحالفات الإستراتيجية واعتبارها بديل يساعدها على مواجهة التحديات والتحولات منها تفادي المنافسة بين الحلفاء

[1] زغدار أحمد (2004): **الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة**، مجلة الباحث، العدد 03، الجزائر.ص159-168.

[2] بن عزة محمد لمين (2000): **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، الجزائر.ص31-48.

ونقل المعارف والخبرات والتقليص الفجوة الرقمية مابين المؤسسات واكتساب سمعة عالية تسمح لها بالانتشار في الأسواق الدولية.[1]

رابعا: دراسة (أشيشة نوال، 2014).

حيث تمثلت إشكالية البحث في ما هي أهم المزايا التنافسية المكتسبة من خلال تبني المنظمة التحالفات الإستراتيجية؟ حيث تهدف الدراسة لإيجاد مفهوم التحالفات الإستراتيجية ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في المنظمة باعتبار أن التحالفات الإستراتيجية من الظواهر الحديثة في بيئة الشركات المعاصرة، خلص الباحث في الأخير نتيجة مفادها أن التحالف الاستراتيجي حيوية ومصدر مهم للمزايا التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم والتحقيق الميزات التنافسية تنتج من تخفيض المخاطر، تحقيق اقتصاديات النطاق، والتعاون في الإنتاج التكنولوجيا المتطورة والتي من شانها أن التوسع من قاعدة موارد المنظمة.[2]

المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة باقتصاد المعرفة.

يعد موضوع اقتصاد المعرفة من المواضيع الهامة، والتي تسعى المؤسسات اليوم لدراستها والاهتمام بها،نظرا لان اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة أصبحا حقيقة مائلة تفرض نفسها على جميع دول العالم ومن خلال هذا سنتناول عدة دراسات .

أولا: دراسة (سحانين ميلاد، 2017).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة حيث تحدث عن اقتصاد المعرفة المترتب عن تراكم الهائل للمعارف المكتسبة من توظيف التكنولوجيا المعلومات والاتصال كذلك التنمية المستدامة التي أصبحت مطليا وملجأ للخروج من الأزمة التي تسببت بها التنمية غير المتوازنة حيث تجلت أهمية الدراسة فيكون أن اقتصاد المعرفة أصبح يتمثل في جميع جوانب الحياة كذلك استخدام تقنيات المرتبطة بها والتي تلعب دورا كبيرا في تحقيق التنمية المستدامة، وخلص الباحث في الأخير إلى أن المعرفة الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كذلك اعتبار اقتصاد المعرفة بالنسبة للمجتمعات التي تسعى لتحقيق التنمية المستدامة من خلال اشتمله على مظاهر عديدة كالتجارة الالكترونية.[3]

ثانيا: دراسة (صهيب كمال الأغا، 2013).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر قيادات الجماعية في فلسطين كذلك مدى إسهامها في مساعدة القيادات التعليمية في الوزارات والجامعات الفلسطينية في التعرف متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي والتعرف إلى مستلزمات الاقتصاد المبني على المعرفة ما قد يستفيد منها طلبة الدراسات العليا في إعادة توجيه أبحاثهم بحيث تكون ذات طابع إنتاج وليس استهلاك ويمكن الاستفادة منها في المستقبل حيث تحاول هذه الدراسة في التعرف على أكثر متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر القيادات الجامعية في فلسطين كذلك صياغة بعض المقترحات التي قد تساهم في التغلب على العوائق التي تحول دون الإدماج الاقتصاد المعرفي، حيث

---

[1] هاني نوال (2014): **التحالفات الإستراتيجية على التنافسية للمؤسسات الصناعية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10،الجزائر.ص35-64.

[2] أشيشة نوال (2014): **المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 10، الجزائر، ص.ص291-306.

[3] سحانين ميلود (2017): **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09، الجزائر، ص.ص113-125.

خلص الباحث في الأخير إلى ضرورة المساندة السياسية والحشد المجتمعي للمشاركة في تنفيذ البرامج التحديث تمويلا وإسرافا وتقييما، كذلك وضع معايير قياس منتج التعليم بما يتماشى مع معايير الدولية،وتناسب مع متطلبات عصر المعرفة.[1]

ثالثا: دراسة (محمد ظافر محبك وعبد المجيد الوليد الصباغ،2011).

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الواقع المعرفي في الدول العربية والتحديات التي تواجه بناء مجتمع المعرفة من خلال عرض الواقع التعليم والبحث والتطوير في البلدان العربية من قصور في امتلاك المعرفة والتقانة واثر السلبي في اقتصاد الوطني في ظل التحولات التي يمر بها الاقتصاد العالمي واتي ذلك نتيجة ضعف مؤسسات التعليم والبحث والتطوير في البلدان العربية، حيث خلص الباحث في الأخير إلى ضرورة ربط التعليم بسوق العمل،وخاصة التعليم العالي من خلال وضع الرؤية الإستراتيجية للتعليم العالي دعم عملية الابتكار باليات المالية المناسبة والتحويل نتائج البحث إلى منتجات أو عمليات إنتاجية وذلك بإدخال رؤوس الأموال المتخصصة بهذا النوع من استثمار وتحويل الجامعات إلى خاصيات للمشروعات صناعة المعرفة.[2]

رابعا: دراسة (كيلان إسماعيل عبد الله، 2016).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه وعناصره ومؤثراته وكذلك تسليط الضوء على متطلبات ودوافع واليات اندماج في اقتصاد المعرفة واهم شيء الوقوف على واقع مؤشراته وكذلك تسليط الضوء على متطلبات والدوافع والآليات الاندماج في اقتصاد المعرفة وأهم شيء الوقوف على واقع مؤشرات اقتصاد المعرفة فى العراق والتحديات التي تعرقل الاندماج فيه، حيث تمكن مشكلة البحث في حادثة مصطلح اقتصاد المعرفة وعدم وضوح الرؤية حول هذا المصطلح والآليات المستعملة لتوظيفه بوضوح ونجاح للاستفادة من العلوم ومعارف العالم المتقدمة، وبحث الإمكانيات الموجودة في العراق لعرض مواكبة التطور العالمي السريع ومحاولة المشاركة من خلال الابتكار والاستخدام الأمثل للإمكانيات الفكرية الموجودة فيه. حيث خلص الباحث في الأخير أن عصر المعرفة يعد رأس المال الفكري الأساس في خلق أفضلية التنافسية مستديمة للشركة أو المؤسسة أو للاقتصاد أو للمجتمع فهو عاليا للتمتع بقيمة أعلى من أي من الأصول الملموسة التي تتضمن الموارد الطبيعية والمعامل الضخمة والأدوات والمخازن التي كانت أساس الأفضلية التنافسية في السابق.[3]

المطلب الثالث: دلالات الدراســات السابقة.

أكدت الدراسات السابقة والتي تناولت كل ما يخص المتغير الأول والثاني في كلا على حدا وقد توقفت هذه الدراسات حول أن اقتصاد المعرفة يعتبر موضوعا مهما وجديرا بالدراسة، كما اعتبرت التحالفات الإستراتيجية موضوعا

---

[1] صهيب كمال الأغا (2013): **متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر القيادات الجماعية في فلسطين**، مجلة الجامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 05، فلسطين، ص.ص37-62.

[2] محمد ظافر محبك وعبد المجيد الوليد الصباغ (2011): **اتجاهات المعرفة في الوطن العربي**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 105، العراق، ص.ص61-75.

[3] كيلان إسماعيل عبد الله ونور محمد ثابت (2016): **اندماج العراق في اقتصاد المعرفة: الواقع والتحديات**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 36، العراق، ص.ص37-62.

شائع الاستخدام نظرا لزيادة المنافسة بين المنظمات العالمية العملاقة خاصة في مجال التكنولوجيا السريعة وفي ظل هذه التغيرات السريعة والمتزايدة كما أظهرت هذه الدراسات شرحا مفصلا لأهمية هذين المتغيرين حيث تم ذكر أهم مقومات نجاحهما في المؤسسات والعراقيل التي تواجهها كما نادت مجمل الدراسات إلى أساليب جمع البيانات والمعلومات.

كما يمكن القول أن اقتصاد المعرفة والتحالفات الإستراتيجية لهما دور كبير في تحسين تنافسية الشركات وتحقيق ميزة تنافسية عالية حيث أبدت إلى وضوح وظهور معالم العلاقة بين هذين المتغيرين وتبيين مدى تأثير كل بعد من أبعاد التحالفات الإستراتيجية على التنافسية بين المنظمات وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات مدى تكامل وتأثير المتغيرين مع بعض ومدى ترابطهما.

كما خلصت معظم الدراسات إلى أن تطبيق التحالفات الإستراتجية بات أمر ضروري من اجل تحقيق المنافع ففي ضل هذه المنافسات الحولية القاتلة وذلك بالاعتماد على حلفاء يمتلكون الخبرات والإمكانيات كذلك التقارب أو التعاون المشترك لتحقيق المصالح والأهداف كذلك والأمر بالنسبة لاقتصاد المعرفة الذي يعتبر المعرفة رأس المال الفكري الأساس في خلق أفضلية تنافسية مستديمة للمنضمات وقد ووجهت هذه الدواسات عدة توصيات ومقترحات لا باس بها تدعم تبني كل من التحالفات الإستراتيجية واقتصادية المعرفة كأسلوب إداري ناجح يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية والتحقيق والزيادة العالمية ويبقى الأخير المطلوب التحفيزي على إثراء موضوع التحالفات واقتصاد المعرفة بمزيد من الدراسات والبحوث من اجل الإفادة والاستفادة.

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة ، ومحاولة إبراز مفهوم التحالفات واقتصاد المعرفة في ظل المتاح من الأدبيات حول هذه المفاهيم ، تم التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة والتي من شانها ان تعطينا فكرة توضيحية عن أهمية التحالفات الإستراتيجية التي أصبحت عاملا مهما وفعالا في ربحية المنظمات وزيادة فعاليتها وتنافسيتها كذلك تطورها ، ونظرا لتزايد الاهتمام باقتصاد المعرفة باعتباره اقتصاد جديد تسعى جل المنظمات لتطبيقه وتعزيز مرتكزاته ، تطرقنا إلى جملة من المفاهيم بغية المساهمة ولو بشكل متواضع في إثراء هذا الموضوع ، كما تم التعرض خلال هذا الفصل إلى العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية واقتصاد المعرفة ومدى مساهمته في بناء وزيادة تنافسية وفعالية المؤسسات .

ومن اجل تعزيز ما جاء في هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الدراسة ، وتوضيح ما توصلت إليه من نتائج ملموسة بهدف المساهمة في تشجيع البحث حول هذا الموضوع ومستعدة جل المنظمات في تبني هاته الأساليب الإدارية .

الفصـــــــل الثالث:

الإطار المنـهجي للدراسة.

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف جوانب التحالفات الإستراتيجية ودورها في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسات وتعرضنا للتحالفات الإستراتيجية ودورها في إدماج المؤسسات وكذلك أبعاد اقتصاد المعرفة سنحاول في هذا الفصل استكمال دراستنا من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة بالاعتماد على أدوات الدراسة وكذلك التطرق لأساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

وسنتناول في هذا الفصل عن المنهجية أو المنهج و هو الطريق التي يتبناها الباحث في الدراسة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث

المبحث الأول نموذج الدراسة و فرضيات البحث

تزامنا مع تساؤلات الدراسة وإظهار كيفية الارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه بحيث التحالفات الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة(التجارية ،المالية ،والتكنولوجية)المتغير المستقل حيث يتمثل اقتصاد المعرفة بأبعادها الثلاث (البحث والتطوير والتعليم والتدريب الإبداع والابتكار) المتغير التابع فضلا عن الفرضيات الأربعة معبرة عليها بمختلف أسهم الارتباط.

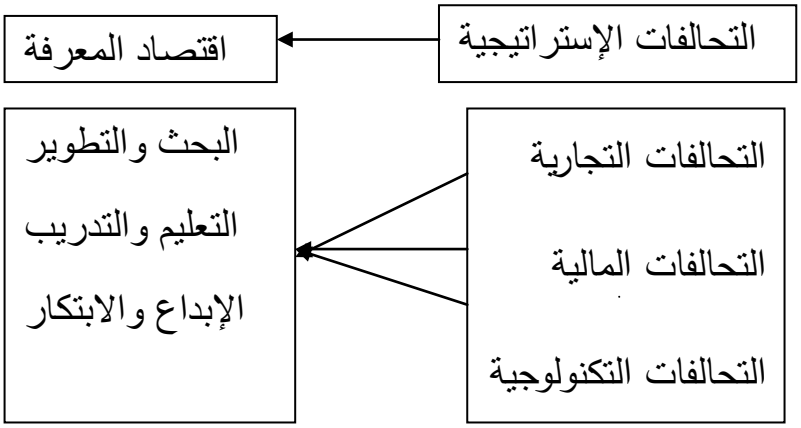
المطلب الأول نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية اقتصاد المعرفة والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

المتغير المستقل التحالفات الإستراتيجية و يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

- التحالفات الإستراتيجية التجارية
- التحالفات الإستراتيجية المالية
- التحالفات الإستراتيجية التكنولوجية
- المتغير التابع ويتمثل في اقتصاد المعرفة و يتضمن ثلاثة أبعاد :
- هي البحث والتطوير
- التعليم والتدريب
- الإبداع والابتكار
- ويتم ترجمة نموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر:**من إعداد الطالبة**

المطلب الثاني: فرضيات البحث

تماشيا مع إشكالية وأهداف البحث وأراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد التحالفات الإستراتيجية مجتمعة ومنفردة في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ، و اختبار نموذجي فقد تم وضع فرضية رئيسية و ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية. ($\propto = 0.05$)

أما بالنسبة لفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند المستوى المعنوي ($\propto = 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لايوجد دور الدلالة الإحصائية للتحالفات المالية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوية($\propto = 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات التكنولوجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى معنوي($\propto = 0.05$)

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

سنتناول في هذا المبحث ما يتعلق بمنهجية البحث و أهم الطرق التحليل و الحدود المكانية والزمانية و أهم الأدوات و البيانات الإحصائية المستعملة في البحث للدراسة.

المطلب الأول: منهج البحث

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة و تحليل الظاهرة علما أن المنهج الوصفي التحليلي هو احد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل الظواهر النوعية كما سنعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات الميدانية لغرض الاختبار والتحليل.

كما قام الباحث في عرض وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي أساس وصولا إلى الاستنتاجات الخاصة بدور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود البشرية والحدود الزمانية والمكانية والحدود الموضوعية كما يلي :

أولا : الحدود البشرية : تم إجراء الدراسة على العمال الإداريين في مؤسسة سيلاس للاسمنت .

ثانيا : الحدود الموضوعية :يقتصر البحث الحالي على دراسة دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ، دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للاسمنت .

ثالثا: الحدود الزمنية :أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2018 -2019

رابعا : الحدود المكانية: كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة أما الدراسة في مؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة .

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات ، لفحص واقع اهتمام مؤسسة سيلاس للاسمنت بدور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

أولا :مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من بعض العاملين في مؤسسة سيلاس للاسمنت ببسكرة في إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات العامة بكافة فئاتهم الوظيفية

ثانيا :عينة الدراسة

سعى الباحث إلى توزيع اكبر عدد ممكن من الاستبيانات بهدف الحصول على أعلى نسبة دقة في النتائج ، فكانت عينة العاملين في مؤسسة سيلاس للاسمنت ببسكرة وتم توزيع (40)استبيانة واسترجاع (31)استبيانة بين موظفة وموظفة .

الخصائص الديموغرافية لعينة الموظفين شملت الخصائص التالية :(الجنس، وحدة الارتباط، المستوى التعليمي، الشهادة ،المجال الوظيفي ، الفئة العمرية ، سنوات الخبرة ، الدورات التكوينية ، الترقية) .

المطلب الثاني :أدوات الدراسة

إن أدوات جمع البيانات متعددة وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس لاختيار الأداة المناسبة التي تساعد في الوصول إلى النتائج.

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث وهما التحالفات الإستراتيجية واقتصاد المعرفة ، تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة ، حيث تم العمل على ضمان صدقها وثباتها ، فبثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها في حال تكرار عرضها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وصدقها يعني التأكد من أنها قادرة على قياس ما أعدت من اجل قياسه ، وتتمثل الأداة التي استخدمناها في بحثنا هي :

الاستمارة : تعد الاستمارة من أكثر الأدوات شهرة واستعمالا وتعرف على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الإفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد

وقد تضمنت استبانتنا ثلاثة أقسام رئيسية :

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي :(الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الشهادة ، المجال الوظيفي ، وحدة الارتباط ، سنوات الخبرة ، الدورات التكوينية ، الترقية)

القسم الثاني :وهو القسم الخاص بعبارة اقتصاد المعرفة ، وذلك لإبراز كيفية ارتكاز اقتصاد المعرفة على كل من البحث والتطوير ، التعليم والتدريب والإبداع والابتكار، حيث ينطوي المحور الأول على العبارة يهتم اقتصاد المعرفة بشكل أساسي بالبحث والتطوير والتي تضمنت 4 عبارات

أما المحور الثاني فتعلق بالعبارة يهتم اقتصاد المعرفة بشكل أساسي بالتعليم والتدريب والتي تضمنت 4 عبارات

أما المحور الثالث فتعلق بالعبارة يهتم اقتصاد المعرفة بشكل أساسي بالإبداع والابتكار والتي تضمنت 5 عبارات

القسم الثالث: وهو القسم الخاص بعبارة التحالفات الإستراتيجية ، وذلك لإبراز التحالفات الإستراتيجية بإبعادها المختلفة (التحالفات التجارية ، التحالفات المالية ، التحالفات التكنولوجية)في إدماج المؤسسات حيث ينطوي المحور الأول على العبارة للتحالفات الإستراتيجية التجارية دور في إدماج المؤسسات من خلال وتضمنت 5 عبارات

المحور الثاني يتعلق بالعبارة للتحالفات الإستراتيجية المالية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال وتضمنت 5عبارات

أما المحور الثالث فتعلق بالعبارة للتحالفات الإستراتيجية التكنولوجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة وتضمنت 5عبارات

بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة ، وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي(spss) وذلك باستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع البحث ، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية . والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبانة الدراسة لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة إفراد العينة على هذه الفقرات كما تم استخدام تحليلا لانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي

بعد جمع الاستمارات تم ترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب إحصاء الوصفي والتحليلي ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss كما يلي :

أولا تم الاعتماد على :

- المتوسط الحسابي
- المتوسطات الحسابية الرجحية
- النسب المئوية
- التكرارات
- الانحراف المعياري

المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي

يستلزم البحث العلمي الأكاديمي وضع طرق مختلفة للاختبارات الإحصائية بكل دراسة حسب مشكلتها والفرضيات المسطرة للدراسة ، وذلك لغرض توضيح والحصول على دلالات مهمة ترجع بالفائدة على موضوع البحث من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف ، وذلك من خلال إيضاح طرق وكيفية اختبار الاختبارات الإحصائية وذلك بالاعتماد على:

- ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط
- ✓ معامل ألفا كرونباخ.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا، وفق لأدبيات البحوث المتعارف عليها، فقد تم التطرق إلى نموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرات المكونة له وأبعادها والتي اعتمدت في هذا البحث، وصولا إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة مبررين أسباب اختبارنا له، بالإضافة إلى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة.

وفي الأخير تم تحديد وإبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية، سواء تعلق الأمر بالوصف الإحصائي أو الاختبارات الإحصائية.

إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور بما سيتم عرضه في الفصل الأخير (الفصل التطبيقي)، والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصـــــــــل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدارسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الدور، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدارسة الميدانية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانه لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث.

ولقد وقع اختيارنا لانجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الاسمنت على المستوى الوطني بالإضافة على توفره على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يسهم في إثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول عرض لأهم نتائج الدارسة، وفي المبحث الثاني سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة لنتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة.

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات **ألفا كرو نباخ** لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدارسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدارسة والمتمثلة في كل من (نوع الجنس، وحدة الارتباط، المستوى التعليمي،الشهادة، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترقيات).

أولا: ثبات وصدق أداة الدراسة.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدارسة على طريقة ألفا كرو نباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

1. ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرو نباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى فأكثر 0.60.

2. صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد وتم الاعتماد في هذه الدارسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.

الجدول1: معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=31).

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل (Alpha de Cronbach)	معامل الصدق
البحث والتطوير	04	0.66	0.81
التعليم والتدريب	04	0.75	0.87
الإبداع والابتكار	05	0.52	0.72
اقتصاد المعرفة	13	0.61	0.78
التحالفات التجارية	05	0.60	0.77
التحالفات المالية	05	0.68	0.82
التحالفات التكنولوجية	05	0.63	0.79
التحالفات الإستراتيجية	15	0.85	0.92
الإجمالي	28	0.85	0.92

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.85) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.61) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور اقتصاد المعرفة، في مقابل ما قيمته (0.85) بالنسبة لعبارات المتغير المستقل أي محور التحالفات الإستراتيجية، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.92) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (اقتصاد المعرفة)، حيث بلغت قيمته (0.78) في مقابل ما قيمته (0.92) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (التحالفات الإستراتيجية). ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عنها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

ثانيا: تحليل البيانات العامة الشخصية.

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدارسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك

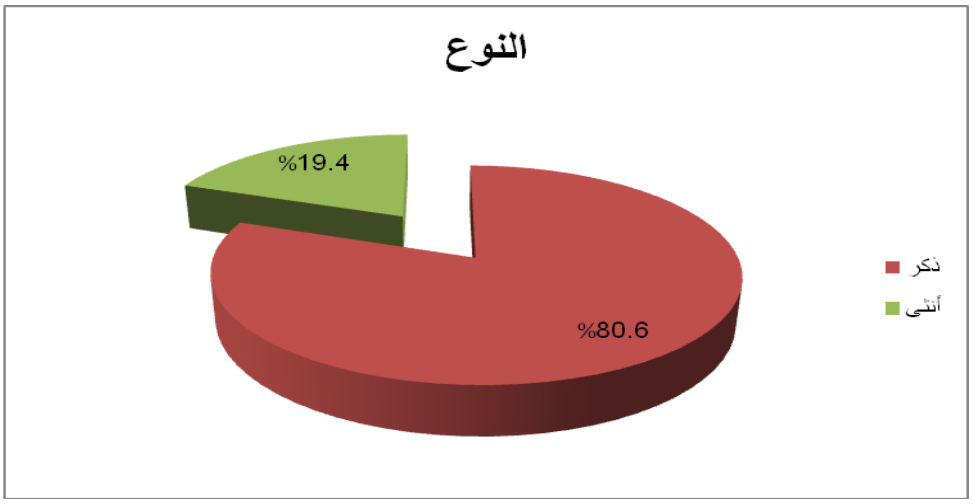
الجدول2: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=31)

المتغيرات الشخصية		التكرار	النسب المئوية
النوع	ذكر	25	80.6
	أنثى	6	19.4
المجموع		31	100
الفئات العمرية	(26-30)	12	38.7
	(31-35)	10	32.3
	(36-40)	5	16.1
	(41-45)	1	3.2
	(46-50)	1	3.2
	(51-55)	2	6.5
المجموع		31	100
المستوى التعليمي	الثانوي	3	9.7
	التدرج الجامعي	21	67.7
	ما بعد التدرج الجامعي	7	22.6
المجموع		31	100
الشهادة	شهادة الثانوي	3	9.7
	شهادة د.ج.ت	1	3.2
	شهادة ليسانس	12	38.7
	شهادة مهندس	15	48.4
المجموع		31	100

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

1.نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (2) أن اغلب أفراد عينة البحث هم من الذكور حيث بلغ عددهم (25) فرد بنسبة (80.6%)، في حين بلغ عدد الإناث (6) أفراد بنسبة (16.4%)، والشكل رقم (2) يوضح ذلك.

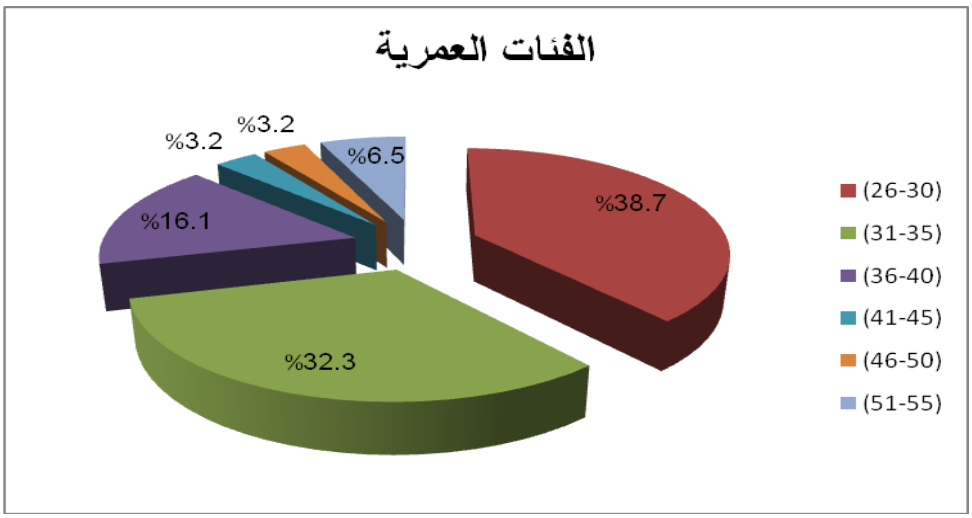
الشكل(3): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

2.العمر: يتضح من الجدول اعلاه السابق ان اكبر نسبة من العاملين كانت من اصحاب العمر (26-30) سنة حيث بلغ عددهم 12 بنسبة (38.7%) ، واقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت لأصحاب فئة العمر أكثر من (41-45) سنة حيث بلغ عددهم 1 بنسبة (3.2%) و(46-50) سنة حيث بلغ عددهم بنسبة (3.2%)

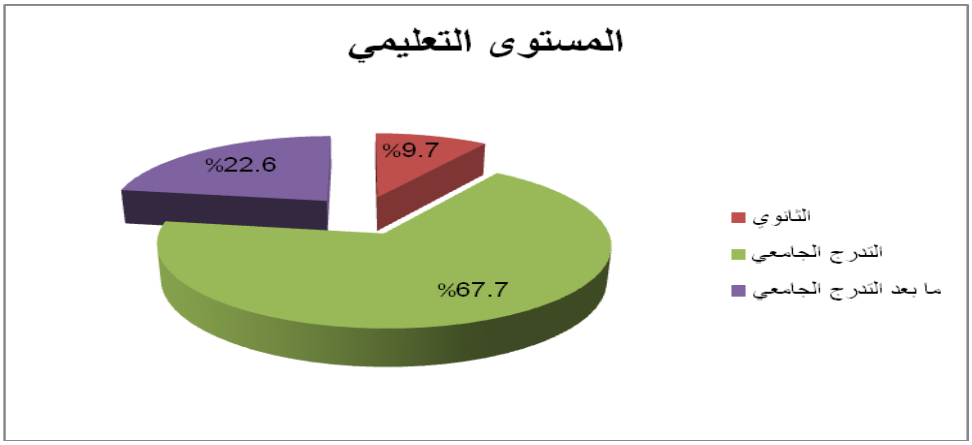
الشكل(4): التمثيل الدائري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

3.المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من اصحاب التدرج الجامعي بنسبة (67.7%) وهذا دليل على ان المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات بشكل كبير تليها نسبة مابعد التدرج الجامعي حيث بلغت (22.6%) واخيرا الثانوي بنسبة (9.7%) .

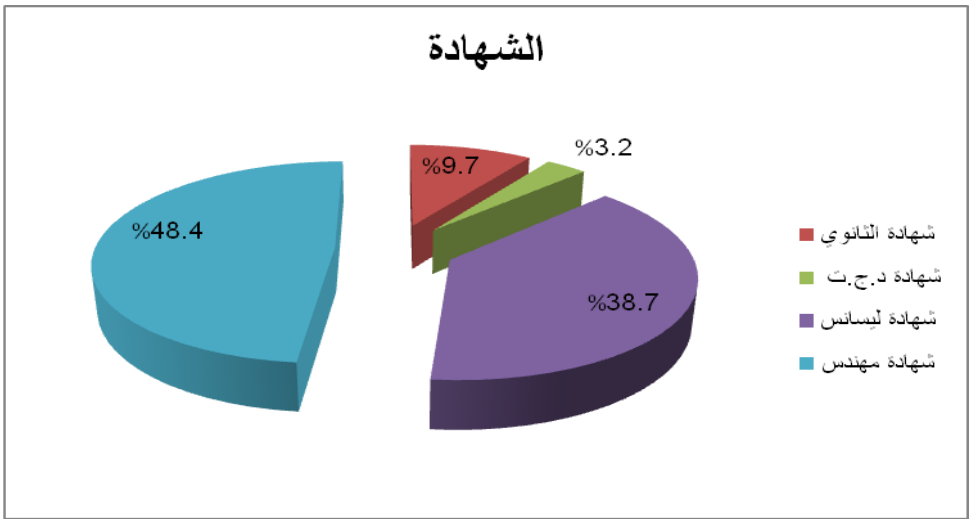
الشكل(5) التمثيل الدائري لمتغير المستوى التعليمي



المصدر:من اعداد الطالبة

4.الشهادة: نلاحظ من الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة مهندس بنسبة (48.4%)، تليها نسبة حاملي شهادة ليسانس بنسبة (38.7%)، يليها نسبة حاملي شهادة الثانوي بنسبة (9.7%)، أما نسبة حاملي شهادة د.ج.ت فبلغت (3.2%).

الشكل(6): التمثيل الدائري لمتغير الشهادة لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثا: عرض البيانات العامة الوظيفية: في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة (وحدة الارتباط، المجال الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

الجدول2: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=31).

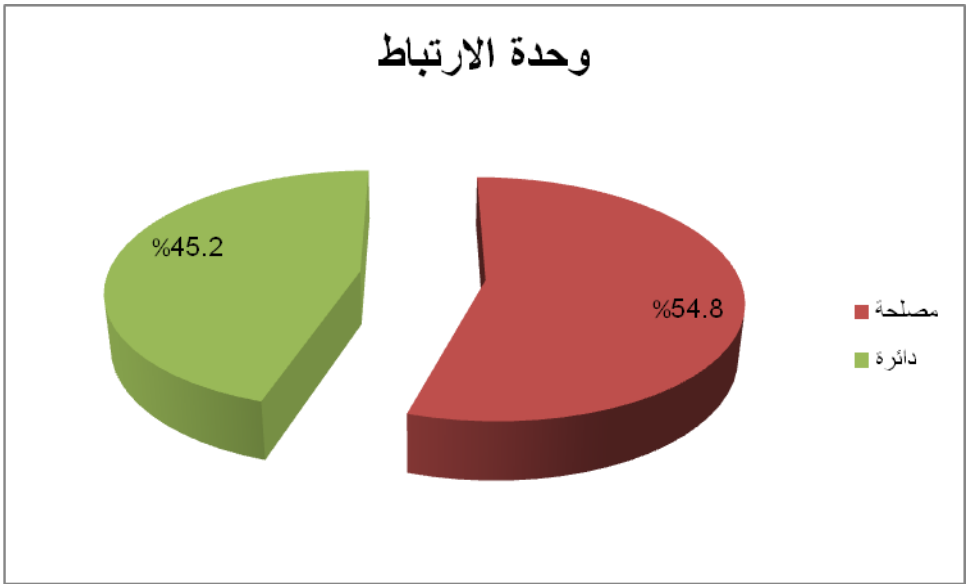
المتغيرات الوظيفية		التكرار	النسب المئوية
وحدة الارتباط	مصلحة	17	54.8
	دائرة	14	45.2
المجموع		31	100
المجال الوظيفي	الإنتاج والتمويل	6	19.4
	الموارد البشرية	6	19.4
	المحاسبة والمالية	3	9.7
	التسويق	3	9.7
	أخرى	13	41.9
المجموع		31	100
عدد سنوات الخبرة	(02-06)	20	64.5
	(7-11)	7	22.6
	(12-16)	2	6.5
	(17-21)	1	3.2
	(22-26)	0	0
	(27-31)	1	3.2
المجموع		31	100
عدد الدورات التكوينية	بدون دورة تكوينية	2	6.5
	(1-3)	15	48.4
	(4-6)	8	25.8
	(7-9)	3	9.7
	(10-12)	2	6.5
	(13-15)	1	3.2
المجموع		31	100
	بدون ترقية	8	25.8

عدد الترقيات	(1-3)	19	61.3
	(4-6)	3	9.7
	(7-9)	1	3.2
المجموع		42	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

1.وحدة الارتباط: يتضح من الجدول رقم (2) أن أغلب الموظفين مرتبطين بالمصلحة من أفراد عينة البحث حيث بلغ عددهم (17) فرد بنسبة (54.8 %)، في حين بلغ عدد الموظفين المرتبطين بالدائرة (14) أفراد بنسبة (45.2 %)، والشكل رقم (10) يوضح ذلك.

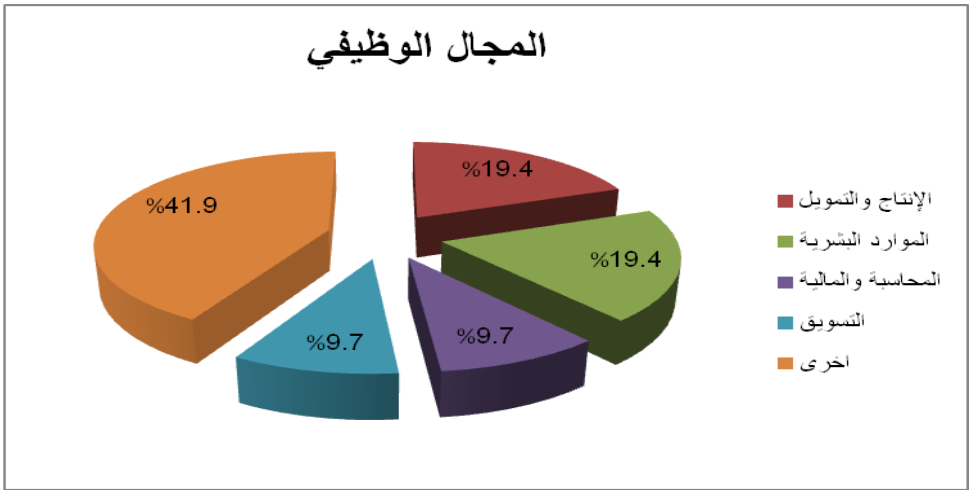
الشكل(7): التمثيل الدائري لمتغير وحدة الارتباط لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2.المجال الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة يعملون في مصلحة اخرى، حيث بلغ عددهم (13) فردا وبنسبة (41.9 %)، وهذا ما يؤكد على ارتكاز المؤسسة على فئة الموارد البشرية، في حين كان عدد العاملين في مصلحة الإنتاج والتمويل (6) أفراد أي ما نسبته (19.4 %)، وبلغ عدد العاملين في مصلحة التسويق (3) أفراد وبنسبة (9.7%)، وعدد العاملين في مصلحة المحاسبة والمالية (3) أفراد وبنسبة (9.7 %)ومصلحة الموارد البشرية (6) افراد وبنسبة (19.4 %).

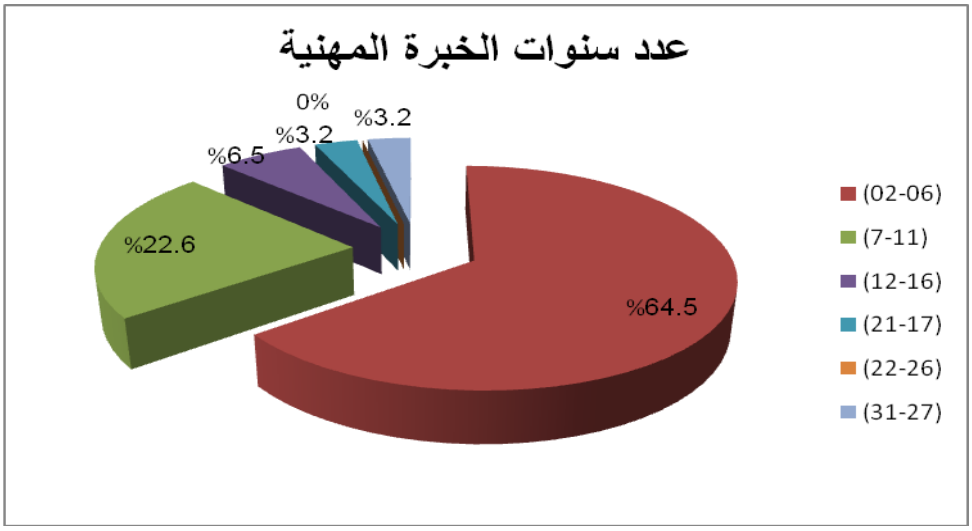
الشكل(8): التمثيل الدائري لمتغير المجال الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

3.عدد سنوات الخبرة: يتضح من الجدول رقم (2) أن أغلب الإطارات العاملة داخل المؤسسة لديها خبرة من (02-06) سنة، وهذا بنسبة (64.5 %) وهي تمثل أكبر نسبة، تليها نسبة (22.6%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (7-11) سنة، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (12-16) سنة إلى (6.5 %)، كما بلغت النسبة (3.2 %) للأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم ما بين(17-21)و(27-31)تليها نسبة (0%) للأفراد الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين(17-21) سنة، وهؤلاء الأفراد على المؤسسة أن تستفيد من خبراتهم ومهاراتهم وتجاربهم. ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة معتبرة على المؤسسة استغلالها.

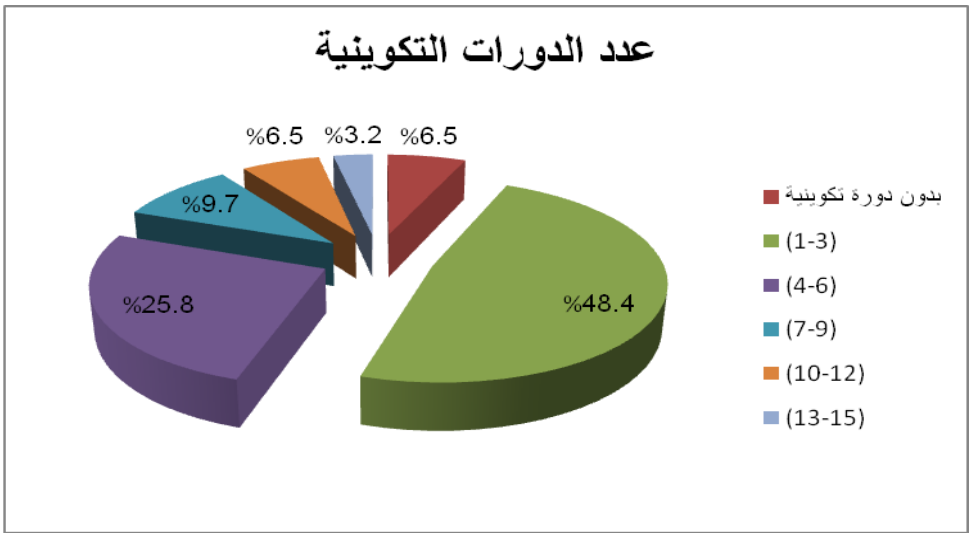
الشكل(9): التمثيل الدائري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

4.عدد الدورات التكوينية: يتضح من الجدول رقم (2) أن هناك (15) فردا من أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة تقدر ب (48.4 %)، قد اجروا على الأقل ثلاث دورات تكوينية وفي حين نجد أن هناك (8) من أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة (25.8%) استفادوا من أربع إلى ست دورات تكوينية، ونجد أن هناك (3) أفراد وبنسبة (9.7 %) نجد أنها استفادت من سبعة إلى تسع دورات تكوينية في حين أن (2)من أفراد دراسة وبنسبة (6.5%) استفادت من 10الى 12 دورة في حين أن(1) فرد من أفراد الدراسة وبنسبة (3.2%) استفادوا من 13الى15 دورة في حين أن فئة بدون دورة والتي قدر عدد أفرادها ب (2) بلغت نسبتها (6.5%) .

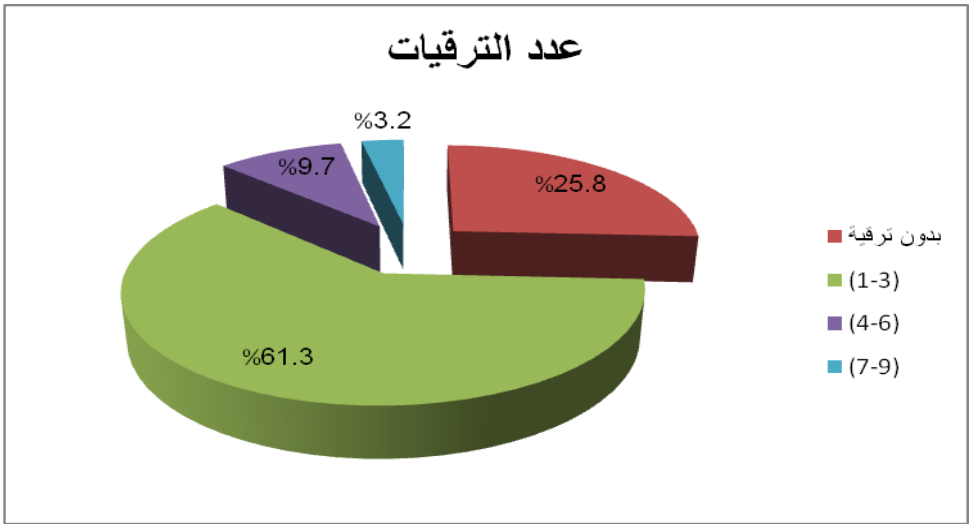
الشكل(10): التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

5.عدد الترقيات: يتضح من الجدول رقم (2) أن ما نسبته (61.3%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (19) فرد قد نالوا طيلة مسيرتهم المهنية في المؤسسة على ترقية إلى ثلاث ترقيات، بينما نجد أن ما نسبته (25.8%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (8) أفراد بدون ترقية، أما نسبة (9.7%) وبما يتوافق مع (3) فرد قد نالوا من أربع إلى ست ترقيات طيلة مسارهم المهني ونسبة (3.2%)من مجتمع الدراسة بما يتوافق مع (1) قد نالو من سبعة الى تسع ترقيات والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل(11): التمثيل الدائري لمتغير عدد الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أراء المبحوثين.

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلاها (5) وفقا لما يأتي:

الجدول3: مقياس الحكم على إجابات الأفراد.

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1-1.79)	(1.80-2.59)	(2.60-3.39)	(3.40-4.19)	(4.20-5.00)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءاً على القيم التالية: غير موافق بشدة (5) نقاط، غير موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، موافق (2) نقاط، موافق بشدة (1) نقطة واحدة.

أولا: عبارات اقتصاد المعرفة.

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز اقتصاد المعرفة على كل من البحث والتطوير ، التعليم والتدريب، الإبداع والابتكار، والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول4: تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور اقتصاد المعرفة (N=31).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	عقد اتفاقيات تعاون مع معاهد ومرتكز البحوث المختصة	4.13	0.56	1	موافق
2	تشجيع البحوث العلمية ذات الصلة بمجالات النشاط	3.97	0.75	4	موافق
3	التعاون مع مختلف الشركاء لتحسين الجودة	4.06	1.03	2	موافق
4	إنشاء مخابر التحليل والمراقبة	4.03	0.66	3	موافق
البحث والتطوير		**4.05**	**0.54**	**3**	**موافق**
5	الرفع من القدرات التعليمية للعاملين وتحسين مستواهم	4.42	0.62	1	موافق تماما
6	نقل وتداول التجارب والممارسات الناجحة	4.06	0.73	3	موافق
7	بناء شبكات التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين	3.97	0.60	4	موافق
8	زيتدة حجم الميزانيات المخصصة للتعليم والتدريب	4.29	0.90	2	موافق تماما
التعليم والتدريب		**4.18**	**0.49**	**1**	**موافق**
9	تكثيف التواجد في الملتقيات والمعارض التكنولوجية	4.00	0.58	4	موافق
10	تشجيع الأفراد على المبادرة ورفع التحديات	4.19	0.75	3	موافق
11	**تنويع وتحسين أساليب وطرق العمل**	4.19	0.60	2	موافق
12	**تنويع وتمييز وسائل التعبئة**	3.77	0.88	5	موافق
13	تطوير أساليب التواصل والتعامل مع الزبائن	4.26	0.57	1	موافق تماما
الإبداع والابتكار		**4.08**	**0.40**	**2**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1. **التعليم والتدريب.**

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن بعد التعليم والتدريب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.18) وبانحراف معياري (0.49) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس التعليم والتدريب أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق ، وأن الفقرة (1) التي تنص على "الرفع من القدرات التعليمية للعاملين وتحسين مستواهم." جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وبانحراف معياري (0.62) ويمكن تفسير ذلك بأن اقتصاد المعرفة يستند بشكل أساسي على التعليم والتدريب لدى المؤسسة من خلال الرفع من القدرات التعليمية للعاملين وتحسين مستواهم ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.97-4.42) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.60 -0.90) وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد اقتصاد المعرفة على التعليم والتدريب.

2. **البحث والتطوير.**

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن بعد البحث والتطوير جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.05) وبانحراف معياري (0.54) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس البحث والتطوير أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (5) التي تنص على " عقد اتفاقيات تعاون مع معاهد ومراكز البحوث المختصة " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.56) ويمكن تفسير ذلك بأن اقتصاد المعرفة يستند بشكل أساسي على البحث والتطوير لدى المؤسسة من خلال التشجيع على عقد اتفاقيات تعاون مع معاهد ومراكز البحوث المختصة ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.97 -4.13) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.56 -1.03) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد اقتصاد المعرفة على البحث والتطوير.

3. **الإبداع والابتكار.**

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن بعد الإبداع والابتكار جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.08) وبانحراف معياري (0.40) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات مقياس الإبداع والابتكار أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق ، وأن الفقرة (13) التي تنص على " بتوفير تطوير أساليب التواصل والتعامل مع الزبائن " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية

المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبانحراف معياري (0.57) ويمكن تفسير ذلك بأن اقتصاد المعرفة يستند بشكل أساسي على الإبداع والابتكار لدى المؤسسة من خلال بتوفير تطوير أساليب التواصل والتعامل مع الزبائن ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.77 -4.26) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.57-0.88) وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على مدى استناد اقتصاد المعرفة على الإبداع والابتكار.

ثانيا: عبارات التحالفات الإستراتيجية.

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز التحالفات الإستراتيجية على كل من التحالفات التجارية، التحالفات المالية ، التحالفات التكنولوجية ، ، والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول(5): تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور التحالفات الإستراتيجية(N=31).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	تحسين القدرة على المنافسة	3.97	0.79	4	موافق
2	توسيع وتنويع استثمارات المؤسسة	3.87	0.62	5	موافق
3	توليد القيم المضافة وزيادة الهوامش الربحية	4.26	0.73	2	موافق تماما
4	اقتحام أسواق خارجية جديدة	4.35	0.61	1	موافق تماما
5	ضمان الالتزام بالخدمة المتميزة للعملاء	4.19	0.65	3	موافق
التحالفات التجارية		**4.13**	**0.42**	**2**	**موافق**
6	مواجهة صعوبات النقل والتوزيع	4.06	0.81	3	موافق
7	تجاوز عوائق الدخول لبعض الأسواق الخاصة	4.10	0.54	1	موافق
8	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة محليا	4.00	0.86	5	موافق
9	جلب الإطارات البشرية المتميزة	4.00	0.77	4	موافق
10	تعزيز علاقات العمل مع الموردين ومختلف العاملين	4.10	0.65	2	موافق
التحالفات المالية		**4.05**	**0.49**	**3**	**موافق**
11	تعزيز المكانة التنافسية في الأسواق	4.16	0.52	3	موافق
12	الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة المختلفة	4.45	0.51	1	موافق تماما
13	زيادة خطوط الإنتاج وتحسين الجودة	4.10	0.91	4	موافق
14	التمكين من الاستجابة للالتزامات البيئية والمحيطية	4.23	0.96	2	موافق تماما
15	تقليص حجم التكاليف والرفع من قدرة الاستجابة	3.84	1.16	5	موافق

	لاحتياجات العملاء				
التحالفات التكنولوجية	4.15	0.54	1	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1.دور التحالفات التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن بعد التحالفات التجارية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.13) وبانحراف معياري (0.42) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد التحالفات التجارية أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (4) التي تنص على "" جاءت في المرتبة الأولى من حيث اقتحام أسواق خارجية جديدة الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وبانحراف معياري (0.61) ويمكن تفسير ذلك بأن للتحالفات الإستراتيجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة لدى المؤسسة من خلال تمكين المؤسسة من اقتحام أسواق خارجية جديدة ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.97 -4.35) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.61 -0.79) وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للتحالفات التجارية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

2. دور التحالفات المالية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن بعد التحالفات المالية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.05) وبانحراف معياري (0.49) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد التحالفات المالية أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (7) التي تنص على " تجاوز عوائق الدخول لبعض الأسواق الخاصة " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.54) ويمكن تفسير ذلك بأن للتحالفات المالية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة لدى المؤسسة من خلال تجاوز عوائق الدخول لبعض الأسواق الخاصة ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (4.00 -4.10) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.54-0.86) وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للتحالفات المالية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

3. دور التحالفات التكنولوجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن بعد التحالفات التكنولوجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.15) وبانحراف معياري (0.54) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد التحالفات التكنولوجية أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (12) التي تنص على "" الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة المختلفة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وبانحراف معياري (0.51) ويمكن تفسير ذلك بأن للتحالفات التكنولوجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة لدى المؤسسة من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة المختلفة والعاملين، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.84 -4.45) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.51 -1.16) وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للتحالفات التكنولوجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء باقتصاد المعرفة أوللتحالفات الإستراتيجية .

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية H_0: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

رفض فرضية العدم H_1: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل أو تساوي (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول6: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=42).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.760	1	0.760	11.863	0.002[b]	رفض فرضية العدم
البواقي	1.858	29	0.064			
الإجمالي	2.618	30				
المتغير	**المعامل**	**الخطأ المعياري**	**(T) المحسوبة**		**مستوى الدلالة (Sig)**	
الثابت	2.579	0.446	5.789		**0.000**	
التحالفات الإستراتيجية	0.371	0.108	3.444		**0.002**	
معامل الارتباط 539[a]		معامل التحديد المعدل 0.266			المتغير التابع: **اقتصاد المعرفة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (11.863) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في التحالفات الإستراتيجية في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.539) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.266) وهذا يعني أن (26.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصاد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (التحالفات الإستراتيجية) والباقي (73.4%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في التحالفات الإستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.444) بمستوى دلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذو دلالة معنوية للتحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول7: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=31).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.375	1	0.375	4.844	0.036[b]	رفض فرضية العدم
البواقي	2.243	29	0.077			
الإجمالي	2.618	30				
المتغير	**المعامل**	**الخطأ المعياري**	**(T) المحسوبة**		**مستوى الدلالة (Sig)**	
الثابت	3.019	0.497	6.079		**0.000**	
التحالفات التجارية	0.263	0.120	2.201		**0.036**	
معامل الارتباط 0.378[a]		معامل التحديد المعدل 0.114			المتغير التابع: **اقتصاد المعرفة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (7) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.488) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.036) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التحالفات التجارية في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.378) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.114) وهذا يعني أن (11.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (التحالفات التجارية) والباقي (88.6%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين البعد المستقل والمتمثل في التحالفات التجارية والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.201) بمستوى دلالة (0.036) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للتحالفات التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذو دلالة معنوية للتحالفات التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة مؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات المالية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول(8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=31).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.566	1	0.566	8.000	0.008^b	رفض فرضية العدم
البواقي	2.052	29	0.071			
الإجمالي	2.618	30				
المتغير	**المعامل**	**الخطأ المعياري**	**(T) المحسوبة**		**مستوى الدلالة (Sig)**	
الثابت	2.963	0.407	7.285		**0.000**	
التحالفات المالية	0.282	0.100	2.828		**0.008**	
معامل الارتباط 0.465^a		معامل التحديد المعدل 0.189			المتغير التابع: **اقتصاد المعرفة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (8.000) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التحالفات المالية في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.465) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.189) وهذا يعني أن (18.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (التحالفات المالية) والباقي (81.1%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين البعد المستقل والمتمثل في التحالفات المالية والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,828) بمستوى دلالة (0.008) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للتحالفات المالية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذو دلالة معنوية للتحالفات المالية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسةسيلاس للاسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات التكنولوجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول(9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=31).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.838	1	0.838	13.646	0.001[b]	رفض فرضية العدم
البواقي	1.780	29	0.061			
الإجمالي	2.618	30				
المتغير	**المعامل**	**الخطأ المعياري**	**(T) المحسوبة**		**مستوى الدلالة (Sig)**	
الثابت	2.822	0.350	8.056		**0.000**	
التحالفات التكنولوجية	0.309	0.084	3.694		**0.001**	
معامل الارتباط 0.566[a]		معامل التحديد المعدل 0.297			المتغير التابع: **اقتصاد المعرفة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.646) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التحالفات التكنولوجية في إدماج المتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.566) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.297) وهذا يعني أن (29.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اقتصد المعرفة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (التحالفات التكنولوجية) والباقي (70.3%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين البعد المستقل والمتمثل في التحالفات التكنولوجية والمتغير التابع والمتمثل في اقتصاد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.694) بمستوى دلالة (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للتحالفات التكنولوجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول يوجد دور ذو دلالة معنوية للتحالفات التكتولوجيةفي إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة في مؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد دور ذو دلالة معنوية للتحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، والذي فسر بوجود دور معنوي لأبعاد التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة ، كما أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير التابع ، وحسب الفرضيات الفرعية:

أولا: الفرضية الفرعية الأولى.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى وجد دور معنوي للتحالفات التجارية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة (حالة مؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة) أي أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التحالفات التجارية من خلال مواجهة صعوبات النقل والتوزيع و تجاوز عوائق الدخول لبعض الأسواق الخاصة زيادة الحصة السوقية للمؤسسة محليا كذلك جلب الإطارات البشرية المتميزة و تعزيز علاقات العمل مع الموردين ومختلف العاملين .

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي أقرت بوجود دور معنوي للتحالفات المالية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، مما يفسر أن مؤسسة سيلاس للاسمنت محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التحالفات المالية من خلال مواجهة صعوبات النقل والتوزيع ، تجاوز عوائق الدخول لبعض الأسواق الخاصة ، زيادة الحصة السوقية للمؤسسة محليا كذلك جلب الإطارات البشرية المتميزة .

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي أقرت بوجود دور معنوي للتحالفات التكنولوجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، مما يفسر أن مؤسسة سيلاس للاسمنت محل الدراسة تحرص على تعزيز المكانة التنافسية في الأسواق ، الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة المختلفة وزيادة خطوط الإنتاج وتحسين الجودة وتقليص حجم التكاليف والرفع من قدرة الاستجابة لاحتياجات العملاء .

المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنتعرض في هذا المبحث على أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد مؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول إلى مؤسسة ذات قدرات على التعليم والتدريب والبحث والتطوير والإبداع والابتكار تضمن لها الاندماج في عصر اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد تم التوصل في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو حول المفاهيم السائدة فيما يتعلق بدور التحالفات الإستراتيجية ومتطلبات إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة وفي ما يلي نستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالآتي:

– إن غالبية إطارات المؤسسة محل الدراسة هم من فئة حاملي شهادة جامعية والتي تمتاز بالكفاءة والمهارة وبالتالي يعتبر هذا عنصراً ايجابياً وتحفيزيا في زيادة قدرة المؤسسة على مواكبة عصر المعرفة وخاصة من الجانب البشري والذي يعتبر هاما ومؤثراً إذا استغل بشكل جيد، كما أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث والذي يعتبر انعكاسا لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب جهد بدني وعضلي قد يتغلب فيه الذكور مما يؤثر على مرد ودية النشاط، وبالتالي التأثير على قدرة المؤسسة على التعليم والتدريب والبحث والتطوير والإبداع والابتكار.

– المؤسسة محل الدراسة سعت دائما إلى عمليات الترقية فنجد أن أغلب الإطارات قد نالتهم عملية الترقية وبالتالي فهي تعمل على التحفيز الدائم لأفرادها وإطاراتها مما يسهم في جعل المؤسسة محل الدراسة تسهر على تقديم الدعم المعنوي لأفرادها وبالتالي منح الثقة لهم وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في تبني مفهوم التحالفات الإستراتيجية .

– إن عدد الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة والذي أكدته نتائج البحث الميداني يعبر عن قدرة المؤسسة المالية والبشرية فنجد أن غالبية إطاراتها قد استفادوا من دورات تدريبية والتي تلعب دورا كبير في تبني مفهوم التحالفات الإستراتيجية ويساهم في صنع أفراد ذوي قدرات ومهارات تساهم بالإيجاب على إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

– إن مؤسسة سيلاس للاسمنت محل الدراسة تعمل على بناء متطلبات اقتصاد المعرفة، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة بشكل عام، كذلك الحال بالنسبة لتوافر أبعاد التحالفات الإستراتيجية .

–شجع التحالف الاستراتيجي في مؤسسة سيلاس للاسمنت على الرفع من القدرة الإنتاجية بشكل كبير وهذا دليل على أن التحالفات تلعب دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

– أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (التحالفات التجارية ، التحالفات المالية ،التحالفات التكنولوجية) في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

من أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات بناءا على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:

– توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والذين يمتازون بالخبرات والمعارف والسهر على تطوير قدراتهم الإبداعية والكشف عنها باعتبارها استثمار مستقبليا يخدم اقتصاد المعرفة.

– توفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال الإنفاق على الموارد البشرية واعتبارها استثمارا رأسماليا موجها نحو صناع المعرفة مما ينعكس بالإيجاب على إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

– الاهتمام بالبيانات والمعلومات التي يمتلكها إطارات مؤسسة من خلال تبادل المعلومات بين المديريات والمصالح الوظيفية باعتماد مبدأ الأمانة والإخلاص في المشاركة بالمعلومات والاطلاع على المعلومات بغية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.

– توفير أحدث الوسائل التكنولوجية لإطارات المؤسسة من خلال توفير أنظمة الاتصال وأنظمة الاجتماعات والإفادة بالمعلومات الحديثة لغرض تطوير قبليتهم الفكرية والعلمية والاطلاع على أحدث التطورات العلمية.

– اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية واقتصاد المعرفة، ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية الإدارية والإجراءات الروتينية وتشجيع الاتصالات والمشاركات الواسعة وفسح المجال أمام الأفكار المبدعة.

–.تسهم التحالفات الإستراتيجية في تطوير أداء المورد البشري بالمؤسسة

– ضرورة تكثيف الدورات التكوينية لإطارات المؤسسة من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على تحسين المهارات ورفع القدرات الإبداعية.

–ضرورة تبني إستراتيجية التحالف لدى المؤسسات الجزائرية

إننا من خلال هذه الدراسة الميدانية أردنا معرفة مستوى توافر مرتكزات اقتصاد المعرفة في مؤسسة سيلاس للاسمنت بسكرة من جهة ومن جهة أخرى حاولنا توضيح واقع التحالفات الإستراتيجية بأبعادها المفترضة في النموذج في المؤسسة محل الدراسة وذلك عبر إبراز هذه الأبعاد الموجودة فعلا داخل المؤسسة والحث على دعمها لما تسهم في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، والتركيز على الأبعاد التي جاءت نتائجها عبر الاختبارات الإحصائية التي جاءت نتائجها متوسطة نسبيا من أجل تداركها وأخذها بعين الاعتبار وكذلك تعمدنا تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تدعم مفهوم التحالفات الإستراتيجية ، وتعزز في نفس الوقت مرتكزات بناء اقتصاد المعرفة.

خلاصة الفصل:

وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع وبالنظر إلى العلاقة المفسرة من خلال اختبارات الاحصائية بين مختلف الأبعاد المكونة للتحالفات الإستراتيجية التجارية، المالية، التكنولوجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

نستطيع استخلاص أن للتحالفات الإستراتيجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سيلاس للاسمنت ببسكرة.

خاتمة:

إن التحالفات الإستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي يمكن إن تحدد مركز المؤسسة سواء بالنجاح أو الفشل، باعتبار ا ناول هدف تسعى إليه هذه التحالفات الدخول إلى أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة وتحقيق أو ضمان المزايا التنافسية في خفض التكاليف والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس أثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة والمشاركة في المخاطر المنبثقة عن المنافسة حيث الهدف الأساسي من التحالفات الإستراتيجية هو تحقيق الريادة التنافسية .

ولم يكن ظهور التحالفات الإستراتيجية على المحيط الاقتصادي محض الصدفة بل ظهرت نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وظهور العولمة ، لذلك إن إستراتيجية التحالف توصف بكونها من الوسائل التي يمكن لمنظمات الأعمال أن تستغلها بالشكل الذي يحقق لها الاستجابة الفاعلة .

وتعتبر التحالفات الإستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي تسعى معظم المنظمات لتطبيقها لما فيها من ميزات تحقق أهداف المؤسسة .

ولهذا تطرقنا في هذا البحث المتواضع إلى بعض المفاهيم العامة للتحالفات الإستراتيجية واقتصاد المعرفة ودور مختلف مفاهيم التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة . فمن خلال هذه الدراسة يمكن أن نقول أن المؤسسة التي تريد زيادة احتلالها للمراكز التنافسية القوية في الأسواق العالمية يتوقف على مدى انتهاجها لإستراتيجية التحالف .

قـــائمة المـــراجع

أولا : الكتب

1)- إبراهيم بن عبد الله الرحبي (2012): **اقتصاد المعرفة: البديل الابتكاري للتنمية اقتصادية مستدامة**، دار الفرقد للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

2)- أحمد علي حاج محمد (2013): **اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

3)- ربحي مصطفى عليان (2011): **اقتصاد المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، الطبعة الأولى

4)- رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني (2007): **الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، مصر، الطبعة الثانية .

5)- رؤوف عبد الحفيظ هلال (2014): **التحالفات الإستراتيجية بين مؤسسات المعلومات**، دار الجوهر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.

6)- سعد علي عنزي وجواد محسن رافي (2009): **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

7)- فريد النجار (2008): **التصدير المعاصر والتحالفات الإستراتيجية**، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.

المجلات و الدوريات:

8)- أحمد علي صالح (2017): **بناء نموذج لحوكمة التحالف الإستراتيجية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، عمان، الأردن.

9)-إسماعيل عبد الله ونور محمد ثابت (2016): **اندماج العراق في اقتصاد المعرفة: الواقع والتحديات**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 36، العراق.

10)- امقيمح صبري وهرموش إيمان (2017): **واقع اقتصاد المعرفة ومعوقات تكوينه في الجزائر**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، الجزائر.

11)- أياد فاضل محمد التميمي وشاكر جار الله الخشالي (2015): **أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 03، الأردن

12)- بن عزة محمد أمين (2011): **التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية المالية لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، العراق.

13)- بن عزة محمد لمين (2005): **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، الجزائر.

14)- بن ونيسة ليلى (2014): **اقتصاد المعرفة والنمو الاقتصادي في الجزائر**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 05، الجزائر.

15)- بوقموع محمد وكشيدة زليخة (2016): **آليات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة: قراءة في مؤشرة المعرفة العربي لسنة 2016**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، الجزائر.

16)- جوامع إسماعيل (2014): **مساهمة الاندماجات والتحالفات في تعديل نشاط الصناعات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة بسكرة، الجزائر.

17)- خالد صلاح حنفي محمود (2017): **أدوار المعلم المستقبلية في ضوء متطلبات عصر اقتصاد المعرفة**، مجلة دراسات في علوم التربية، المجلد 01، العدد 03، مصر.

18)- زغدار أحمد (2004): **الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة**، مجلة الباحث، العدد 03، الجزائر.

19)- سحانين الميلود وداني الكبير أمعاشر (2017): **دور اقتصاد المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 09، الجزائر.

20)- شيشة نوال (2014): **المزايا التنافسية للتحالفات الإستراتيجية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد01، العدد 10، الجزائر.

21)- عبد الوهاب شمام ، أمال بوسمينة (2014): التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للاسوق الدولية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد01 ، جامعة أم البواقي الجزائر

22)- علي كاظم هلال (2014): **واقع اقتصاد المعرفة في العراق وسبل الإفادة من تجارب بعض الدول العربية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 04، العراق.

23)- محبوب فاطمة وسنوسي أسامة (2017): **تحليل الأداء التنافسي لمجمع صيدال في التحالفات الإستراتيجية**، مجلة ميلان للبحوث والدراسات، العدد 05، المركز الجامعي بميلة، الجزائر .

24)- ناجم زينب وبرحمون عبد الحميد (2017): **التحالفات الإستراتيجية بين البنك وشركات التأمين في توزيع منتج التأمين على الحياة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة مسيلة، الجزائر.

25)- هاني نوال (2014): **التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10، الجزائر.

المذكرات و الأطروحات:

26)- أمال بوسمينة (2015): **أهمية التحالفات الإستراتيجية في تعديل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم بواقي، الجزائر.

27)- بلقيدوم صباح (2013): **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على البنية الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.

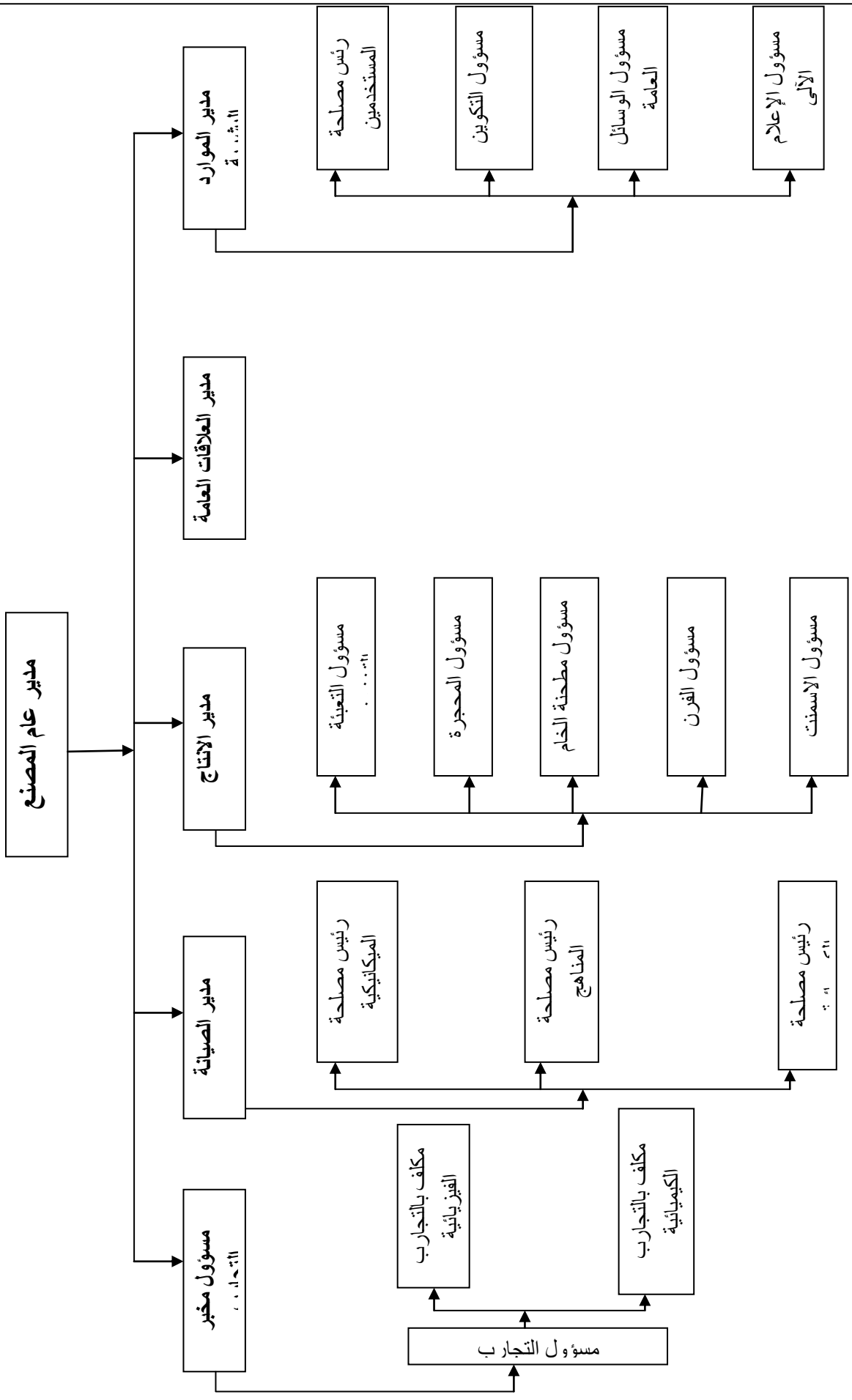
28)- صالح إسماعيل الحلياني (2017): **التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن**، ورقة علمية مقدمة في مادة الإدارة الإستراتيجية ، برنامج الدكتوراه ، قسم الإدارة وأصول التربية ، كلية التربية ، جامعة أب .

29)- عامر بشير (2012): **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر .

30)- عبد الكريم هاجر معودة (2017): **التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة مسيلة، الجزائر.

قـــائمة الملاحق

الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للاسمنت



المصدر: وثائق المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة **الملحق رقم 02**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان البحث

حول دور التحالفات الإستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة.

(موجه لإطارات شركة سيلاس للاسمنت ببسكرة)

تحيه طيبه وبعد،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة في هذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية، وهو يهدف لاستقصاء أراء إطارات شركة سيلاس للاسمنت بسكرة حول دور التحالفات الإستراتيجية (التجارية، المالية، والتكنولوجية) في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة بأبعادها المختلفة (التعليم والتدريب، البحث والتطوير، الإبداع والابتكار) ونظرا لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، علما بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم تفهمكم.

إعداد الطالبة/ سلوى بن خير

القسم الأول: البيانات العامة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات شركة سيلاس للاسمنت بسكرة، بغرض التمكن من تحليل وتفسير النتائج في ما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية:

النوع	ذكر.....أنثى.....
وحدة الارتباط	مصلحة.....دائرة.....
المستوى التعليمي	الثانوي .....التدرج الجامعي..... ما بعد التدرج الجامعي.....
الشهادة	شهادة ثانوية ....شهادة د.ج.....شهادة ليسانس.....شهادة مهندس.....
التخصص الوظيفي	الإنتاج والتموين .. المحاسبة والمالية.... الموارد البشرية ... التسويق... أخرى .....
العمر	عدد سنوات الخبرة المهنية ..... عدد الدورات التكوينية..... عدد الترقيات .....

القسم الثاني: اقتصـــاد المعرفة.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز مدى اعتماد اقتصاد المعرفة على كل من (البحث والتطوير، التعليم والتدريب، الإبداع والابتكار) ولذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (√) أمام كل عبارة ووفقه ما ترونه مناسبا بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
يرتكز اقتصـــاد المعرفة على البحث والتطـــوير من خلال ما يلي:						
01	عقد اتفاقيات تعاون مع معاهد ومراكز البحوث المختصة.					
02	تشجيع البحوث العلمية ذات الصلة بمجالات النشاط.					
03	التعاون مع مختلف الشركاء لتحسين الجودة.					
04	إنشاء مخابر التحليل والمراقبة.					
يرتكز اقتصـــاد المعرفة على التعليم والتدريب من خلال ما يلي:						
05	الرفع من القدرات التعليمية للعاملين وتحسين مستواهم.					
06	نقل وتداول التجارب والممارسات الناجحة.					
07	بناء شبكات التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين.					
08	زيادة حجم الميزانيات المخصصة للتعليم والتدريب.					
يرتكز اقتصاد المعرفة على الإبـــداع والابتكار من خلال ما يلي:						
09	تكثيف التواجد في الملتقيات والمعارض التكنولوجية.					
10	تشجيع الأفراد على المبادرة ورفع التحديات.					
11	تنويع وتحسين أساليب وطرق العمل.					
12	تنويع وتمييـز وسائل التعبئة.					
13	تطوير أساليب التواصل والتعامل مع الزبائن.					

القسم الثالث: التحالفات الإستراتيجية.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور التحالفات الإستراتيجية (التجارية، المالية، والتكنولوجية) في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من جانب (البحث والتطوير، التعليم والتدريب والإبداع والابتكار)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (√) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبا من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
للتحالفات التجارية دور في إدماج المؤسسات في اقتصـــاد المعرفة من الجوانب التالية:						
14	تحسين القـــدرة على المنافسة.					
15	توسيع وتنويع استثمارات المؤسسة.					
16	توليد القيم المضافة وزيادة الهوامش الربحية.					
17	اقتحام أســـواق خارجية جديدة.					
18	ضمان الالتـــزام بالخدمة المتميزة للعملاء.					
للتحالفات المالية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من الجوانب التالية:						
19	مواجهة صعـــوبات النقل والتوزيع.					
20	تجاوز عوائق الدخول لبعض الأسواق الخاصة.					
21	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة محليا.					
22	جلب الإطـــارات البشرية المتميزة.					
23	تعزيز علاقات العمل مع الموردين ومختلف المتعاملين.					
للتحالفات التكنـــولوجية دور في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من الجوانب التالية:						
24	تعزيز المكانة التنافسية في الأســـواق.					
25	الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة المختلفة.					
26	زيادة خطـــوط الإنتاج وتحسين الجودة.					
27	التمكين من الاستجابة للإلتزمات البيئية والمحيطية.					
28	تقليص حجم التكاليف والرفع من قدرة الاستجابة لاحتياجات العملاء.					

الملحق رقم (03)

CILAS
USINE DE CLASSE MONDIALE

CILAS
CIMENTS LAFARGE SOUAKRI

VISION
Etre la cimenterie référence pour le marché du sud Algérien

STRATÉGIE
Viser l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de la chaîne de valeur :
- Produire 2.7 MT/an Vrac et Sac
- Une organisation centrée sur le Client
- Logistique : Livraison vrac et sacs palettisés pour réduire les couts et délais pour nos clients
- Créer de la valeur partagée pour l'ensemble de nos parties prenantes

NOSVALEURS

SANTÉ & SÉCURITÉ
Notre objectif 0 accident chez nos collaborateurs et sous-traitants
Ancrer une communauté de valeurs et de bonnes pratiques axée sur la santé & sécurité

EQUIPE
Nos collaborateurs au cœur de la performance
Mobiliser les équipes pour plus de performance collective et d'accomplissement individuel
Attirer, développer et retenir les talents au sein de l'entreprise

INTÉGRITÉ
Courage, responsabilité, transparence, respect d'autrui et la priorité donnée aux intérêts de l'Entreprise sont les composants qui fondent notre gouvernance et guident nos actes au quotidien
L'intégrité est clef pour délivrer durablement un haut niveau de performance.

Chiffres Clés

Investissement
35 Milliards DZD

Réalisé en **21 mois**,

avec **0 accident**

2.7 MT/an
Capacité de production ciment

640 emplois permanents

Technologies avancées

-20% de consommation de gaz
grâce à l'utilisation d'une tour de pré-calcination

-35% de consommation électrique
grâce à l'utilisation de broyeurs verticaux

Réduction de l'empreinte environnementale
(eau, bruit, poussière)