

## أثر التحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية

الاستلام : 23/مايو/2024  
التحكيم : 23/يونيو/2024  
القبول : 20/يوليو/2024

Murad Mohammed Abdullah Al-Nashmi<sup>(\*,1)</sup>  
Ali Salh Moqbel Al-Sakani<sup>2</sup>

مراد محمد عبدالله النشمي<sup>(\*,1)</sup>  
علي صالح مقبل السكني<sup>2</sup>

© 2024 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة

1 Associate Professor of Business Administration ,University of Science and Technology, Sana'a, Yemen  
2 MA Scholar, Business Administration, University of Sciences and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن  
2 باحث في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن  
\* عنوان المراسلة: [m.alnashmy@ust.edu.ye](mailto:m.alnashmy@ust.edu.ye)

## أثر التحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري (9) شركات من شركات صناعة الأدوية البالغ عددهم (330) مفردة، ونظراً لصغر حجم المجتمع؛ فقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت النتائج ممارسة التحالفات الاستراتيجية بمستوى عالٍ، وكذلك مستوى عالٍ من الميزة التنافسية المتحققة في الشركات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتحالفات الاستراتيجية بجميع أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية مع تفاوت مستوى هذا التأثير في تحقيق الميزة التنافسية من بُعد إلى آخر، حيث أظهرت النتائج وجود أثر طردي إيجابي للأبعاد: (إدارة التحالفات الاستراتيجية، والتعاون التنافسي، والتحالفات التكنولوجية)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود أثر لكل من: (الرؤية المشتركة، والتحالفات التسويقية)، كما أظهرت النتائج وجود أثر سلبي (عكسي) لبُعد (تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة) في تحقيق الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء تحالفات استراتيجية بين الشركات محل الدراسة فيما بينها، أو مع شركات خارجية ممن يمتلكون موارد وإمكانات عالية، واعتبار التحالفات الاستراتيجية بديلاً استراتيجياً فعالاً من أجل بقاء هذه الشركات واستمرارها ونموها.

**الكلمات المفتاحية:** التحالفات الاستراتيجية، الميزة التنافسية، شركات صناعة الأدوية في اليمن.

## Impact of Strategic Alliances on Competitive Advantage: A Field Study on Pharmaceutical Companies in the Republic of Yemen

### Abstract:

This study aimed to determine the impact of strategic alliances on the competitive advantage of pharmaceutical companies in Yemen. The study followed a descriptive-analytical approach. The study population consisted of (9) pharmaceutical companies, with a total of (330) individuals, and due to the small size of the population, a complete census method was adopted. A questionnaire was used to collect data, which were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results showed a high level of strategic alliance practices as well as a high level of competitive advantage achieved in the studied companies. The results also showed a statistically significant impact of strategic alliances in all their dimensions in achieving competitive advantage, with varying levels of this impact in achieving competitive advantage from one dimension to another. The results showed a positive direct impact of the dimensions (strategic alliance management, competitive cooperation, and technological alliances), while the results showed no impact for both (shared vision and marketing alliances). Additionally, the results revealed a negative (inverse) impact of the dimension (sharing resources, risks, and costs) in achieving the competitive advantage of the studied companies. The study recommends the formation of strategic alliances among the studied companies or with external companies possessing high resources and capabilities. Such alliances are considered an effective strategic alternative to ensure the survival, continuity, and growth of these companies.

**Keywords:** strategic alliances, competitive advantage, pharmaceutical companies in Yemen

## المقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحاضر مرحلة تحول جذرية؛ من شأنها إعادة ترتيب سياسات واقتصاديات القرن الحادي والعشرين، وتحول من العيش في مرحلة الدولة إلى العيش في مرحلة العولمة؛ وبالتالي يأتي القرن الحالي وقد تكاثرت على الشركات تحديات وتهديدات عديدة أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغير، ولذا أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً كثيرة تشكل ضلّب التحديات أمام هشاشة بنية الشركات الاقتصادية في الدول النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة (الذبيب، 2005). وقد كان من أخطار وتحديات هذا العصر الجديد بروز التنافسية بأنها حقيقة أساسية، تحدد نجاح أو فشل الشركات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت الشركات العربية واليمنية في موقف يجب عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية؛ حيث تعد الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والاستمرار والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير حافظت الشركة على بقائها واستدامتها، إذ إن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة (Hill et al., 2020).

وفي ظل اشتداد المنافسة بالإضافة إلى هشاشة بنية الشركات في الدول النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والتغيرات الجديدة؛ يجب عليها استخدام البدائل الاستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة، أو علاج جوانب ضعف، أو استغلال عناصر القوة، أو لمواجهة مواقف تنافسية، فإن اختيار استراتيجية التحالف الاستراتيجي يعد حلاً يساعد ويسهم في نمو وتطور الشركة والتكيف مع التغير الجديد، بدلاً من الصراع والمنافسة التي لا تفيد في مواجهة تلك التحديات والتغيرات الحديثة (بن عزة، 2011)، بالإضافة إلى ذلك فإن التحالفات الاستراتيجية أصبحت ذات أهمية متزايدة في عالم الأعمال، حيث تسعى الشركات إلى توسيع نطاقها وقدراتها من خلال الشراكة مع شركات أخرى، بحيث يمكن للشركات مشاركة الموارد وخفض التكاليف والوصول إلى أسواق وتقنيات جديدة (إسماعيل والمحمود، 2023).

وتعد التحالفات الاستراتيجية من التوجهات المعاصرة للشركات التي تواجه منافسة جادة ووضع حرج في السوق، كما أنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للشركات وضرورية لها؛ من أجل توسيع مصادر مزاياها التنافسية، ومواجهة التحديات المختلفة التي منها ما هو تكنولوجي، ومنها ما هو ذو طبيعة مالية أو بيئية؛ كتعقد البحوث التكنولوجية وارتفاع تكاليف البحث والتطوير، لاسيما للشركات العاملة في بعض القطاعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، مثل شركات صناعة الأدوية، فالتحالف الاستراتيجي يجعل الشركات أكثر قدرته على الصمود في وجه المنافسة، ويزيد من قدراتها على التنافسية وتوسيع حصتها السوقية، ورفع نسبة ربحها، وابتاجيتها، وخفض تكاليفها، وزيادة إبداعها التكنولوجي؛ وبالتالي رفع مستوى أدائها التنافسي (محبوب، 2016؛ Prashant & Harbir, 2009).

وتعد الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من ضمن الشركات التي تواجه منافسة حادة فيما بينها، وأيضاً منافسة إقليمية وعالمية؛ بسبب تحديات العولمة والبيئة سريعة التغير، كما يشهد قطاع صناعة الأدوية في اليمن تحديات كبيرة بالإضافة إلى التحديات المذكورة، ومن أبرزها حالة عدم الاستقرار السياسي الذي تعيشه اليمن منذ العام 2011م، وانتشار الأدوية المهربة، والحصار الذي يقام مشكلة الحصول على الموارد والمواد الخام الداخلة في التصنيع؛ الأمر الذي يحتم على شركات الأدوية السعي لاكتساب مزايا تنافسية جديدة، من خلال التميز والإبداع في تقديم منتجات دوائية وطبية ترقى إلى مستوى شركات صناعة الأدوية الإقليمية والعالمية من حيث الأداء والجودة والسعر ومرونة عالية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء المتجددة، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على أثر التحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

## مفهوم الميزة التنافسية :

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف مفهوم الميزة التنافسية؛ ويرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف في الاحتياجات وصعوبة التنافس التي تفرضها الأسواق المختلفة على المنظمات (Al-Qudah, 2012, 63)، لذا فقد أشار Porter (1985, 8) الذي يُعد من مؤسسي مفهوم الميزة التنافسية، بأنها: "التفوق الموضوعي المقارن في السوق الذي يقود الشركة إلى التفوق على منافسيها".

وعرفها السلمي (2001, 101) بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومنافع للزبائن، تزيد عما يقدمه المنافسون الآخرون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".

ويرى السائح (2012, 93) بأن الميزة التنافسية هي: "قدرة الشركة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالمية؛ وبالتالي فهي استثمار مجموع الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين في السوق".

كما عرفها بنوري وبوشمال (2024, 41) بأنها: "ذلك الاختلاف والتميز الذي تمتلكه المنظمة عن منافسيها في السعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف، إضافة إلى مواردها التي توصلها إلى تحقيق قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن الميزة التنافسية هي: القدرات التنافسية التي تكتسبها الشركات من خلال تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية لتتمكن من خلالها من التميز والإبداع على المنافسين بخصائص ومزايا لمنتجاتها في الجودة والسعر ومرونة واسعة لتلبية أذواق العملاء المتجددة، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

## أهمية الميزة التنافسية :

يشير السائح (2012, 93) إلى أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يعد هدفاً استراتيجياً تسعى جميع الشركات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، ومن خلال الدراسات السابقة يمكن استخلاص أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

1. تمثل معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليصها، أو استنساخ فوائدها (Adams & Lamont, 2003).
2. تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والاستمرار والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير حافظت الشركة على بقائها واستدامتها، إذ أن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة (Hill et al., 2020).
3. تعتبر بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والشركة المناظرة؛ من خلال قيام الشركة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق إمكانياتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير (العاني، 2004).
4. تحدد حاجات ورغبات العملاء، وتقدم دعماً مهماً يساهم في نجاح الأعمال، كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد الشركة والفرص البيئية، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي؛ لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة (السعيد، 2004).

### أبعاد الميزة التنافسية :

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، وبحسب الدراسات السابقة فإن الأبعاد المتمثلة في: (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والإبداع)؛ تمثل القاسم المشترك لأغلب الدراسات وقد تم اعتمادها في الدراسة الحالية، ويمكن تفصيلها كالآتي:

#### أولاً: الجودة؛

يعرف Deming (1993، 35) الجودة بأنها: "أن تعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة في أول مرة وفي كل مرة، بما يتيح للشركة تحسين الجودة، وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة من خلال عمليات التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل وليس أجزاء متفرقة، والتركيز على استعمال الأساليب الإحصائية في عمليات التحسين".

ويرى كل من محسن والنجار (2012، 545) بأنها: "مقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق توقعاته"، كما يقصد بالجودة "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع" (عايش، 2018، 34).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الجودة من خلال المؤشرات الآتية: (تطبيق نظم متكاملة لضبط وضمان الجودة، مطابقة منتجات الشركة لمواصفات ومعايير التصنيع الجيد، تميز المنتجات بجودة عالية تلبى احتياجات العملاء، امتلاك تكنولوجيا وتقنية حديثة تساعد في تحسين مستوى جودة المنتجات، اتصاف المنتجات بأنها ذات جودة أعلى من جودة منتجات المنافسين).

#### ثانياً: التكلفة؛

يعرف روبرت (2008، 302) التكلفة بأنها: "قدره المنظمة على توفير سلع أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها".

ويعرفها إبراهيم (2006، 65) بأنها "قدره المنظمة على توفير الخدمات أو السلع بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين".

ويوضح Collier و Evans (2007) أن المنظمة يمكنها خفض التكاليف عبر استخدام أمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها إلى جانب التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات والإبداع والابتكار في التصميم، وكذلك في التكنولوجيا والعمليات، ويعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المديرين في توفير الدعم الكافي والإسناد لاستراتيجية المنظمة لتكون الرائدة في السوق بالنسبة للتكلفة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد التكلفة من خلال المؤشرات الآتية: (اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة، تطبيق طرق وأساليب إنتاجية ابتكارية تضمن تخفيض تكلفة المنتجات، امتلاك تكنولوجيا حديثة تساعد في تخفيض تكاليف الإنتاج، اتباع استراتيجية التوظيف الذي يحقق أعلى مستوى من الكفاءة، تقديم منتجات للسوق بتكلفة أقل مقارنة بتكلفة منتجات المنافسين).

#### ثالثاً: المرونة؛

تمثل المرونة أساس الميزة التنافسية، وتعرف بأنها: "الاستجابة السريعة المدونة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات، وبما يتلاءم مع احتياجات الزبائن" (الحريزات، 2015، 29).

ويرى Diab (2014، 140) بأنها: "قدره المنظمة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة؛ وذلك من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء".

ويبين بن عيشي وابن عيشي (2012، 5) بأنها: "قدره المنظمة على الاستجابة للتغيرات في الطلب من العملاء إما زيادة أو نقصاناً"

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد المرونة من خلال المؤشرات الآتية: (التميز بمرونة تنظيمية عالية سريعة التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية، وضع سيناريوهات بديلة لمواجهة أي تغيرات طارئة في بيئة العمل، امتلاك مرونة عالية في التحكم بمواصفات المنتجات بما يتناسب مع العرض والطلب، امتلاك العاملين مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل، تحقيق مرونة في تلبية احتياجات العملاء بمستوى أعلى من المرونة التي يحققها المنافسون).

رابعاً: الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه: "القدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، فالإبداع هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً" (Bassett-Jones, 2005, 169).

كما يُعرف الإبداع بأنه: "أي جهد أو فعل متفرد يهدف إلى تحسين منتجات المنظمة: (ساعة، خدمة، معلومات) بشكل يقدم منفعة للفرد والمنظمة والمجتمع" (العبيدي والعزاوي، 2010، 213-214).

كما يشير الإبداع إلى "عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، وإلى كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها" (زعان، 2017، 183).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الإبداع من خلال المؤشرات الآتية: (إمكانية تحقيق براءة اختراع، الإنفاق على البحث والتطوير لمنتجاتها، انتهاج سياسة الإبداع والتجديد كثقافة تنظيمية، توفير الموارد والمناخ المساعد والمشجع للإبداع والمبدعين، تقديم منتجات جديدة متميزة).

التحالفات الاستراتيجية:

مفهوم التحالفات الاستراتيجية:

هناك العديد من التعريفات للتحالفات الاستراتيجية، وسبب تعدد هذه التعريفات يعود إلى حداثة ظاهرة التحالفات من جهة، وبسبب اختلاف وجهات النظر إلى ظاهرة التحالفات الاستراتيجية من جهة أخرى (زغدار، 2005).

وينظر Jaouen (2008) إلى التحالفات بأنها: اتفاقية تعاونية بين مؤسستين أو أكثر؛ بهدف تحسين مركزها التنافسي، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تقاسم الموارد وتبادلها، والذي يظهر أن التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن اتفاقية يتم عقدها بين مؤسستين أو أكثر، حيث يتم توحيد تلكما المؤسستين لمجموعة من الأهداف المشتركة والمتفق عليها، وعلى الرغم من ذلك فإن كل مؤسسة تبقى مستقلة بذاتها.

ويشير النجار (1999) إلى أن التحالف الاستراتيجي يعني إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية بأنها: عبارة عن اتفاقية وعقد طويل الأمد بين شركتين أو أكثر، لهما رؤية مشتركة لتحقيق أهدافهما؛ حيث يحل التعاون محل المنافسة، ويتم إدارة التحالف وتنسيق الأنشطة والأعمال والتواصل فيما بينهما بكفاءة وفعالية وخبرات عالية، ويتبادلان الخبرات والمهارات العلمية والتقنية لتعظيم الأداء وزيادة المكاسب وتحقيق ميزة تنافسية للمتحالفين، بحيث يتشاركان فيما بينهما الموارد والمخاطر من أجل السيطرة على المخاطر والتهديدات، واقتناص الفرص، وتقاسم الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، في حين تبقى كل شركة كياناً مستقلاً بذاته.

### أهمية التحالفات الاستراتيجية :

تشكل التحالفات الاستراتيجية حجر الأساس للتنافس في الأسواق العالمية، وكذلك المحلية، ويمكن إيجاز أهمية التحالفات الاستراتيجية كما ذكرت دراسة النجار (2008) ودراسة Jaouen (2008)، في الآتي:

1. يسمح التحالف الاستراتيجي بإحلال التعاون محل المنافسة.
2. يتيح التحالف للشركات استغلال قدراتها المتوفرة لغرض تحقيق هدف مشترك بدلاً من اعتماد أسلوب المنافسة المؤدي إلى خروج إحدى الشركات المتنافسة.
3. تمثل التحالفات نظرة شمولية ذات بعد واسع ومتعدد، بحيث يسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المرتقبة إدراكاً جيداً، ويعمل على تحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها.
4. تسهم التحالفات في تمكين الشركات من تغطية تكاليف المنتجات الجديدة، حيث يصعب على مؤسسة واحدة أحياناً تغطية تكاليف المنتجات الجديدة، مثل المعدات الطبية والأدوية مرتفعة الأسعار والسلع الإلكترونية والسيارات وغيرها؛ لذلك تلجأ الشركات إلى البحث عن شركاء استراتيجيين جدد.
5. قد لا تتوفر المتطلبات التكنولوجية لدى شركة واحدة، ومن ثم فإن التحالفات تؤدي إلى التبادل وتكامل التكنولوجيات، وتحقيق قدر من الريادة في الأسواق.
6. قد تكون التحالفات الاستراتيجية العالمية هي أسلوب الوحدة للدخول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

ويمكن بالإضافة إلى ذلك بأن التحالفات الاستراتيجية تسهم في تمكين المؤسسات من إيجاد الوسائل والإمكانيات التقنية التي تنقصها حتى يتسنى لها الابتكار والتجديد بسرعة، وبأقل التكاليف، لذا فإن تلك التحالفات تعد عاملاً قوياً للسيطرة على المخاطر والتحديات عن طريق المشاركة في الموارد والأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغيرها، كما تعد السند الحقيقي للشركات المتحالفة للبقاء والاستمرار في النشاط، أو التوسع في المستقبل.

### أبعاد التحالفات الاستراتيجية :

تعددت واختلفت وجهات النظر حول تحديد أبعاد التحالفات الاستراتيجية في الدراسات السابقة، وفي الدراسة الحالية تم اختيار الأبعاد التي تعد الأساس والأكثر أهمية والأنسب للدراسة، وأيضاً تعد الأكثر وروداً في الدراسات السابقة، وقد تمثلت في ستة أبعاد، هي: (الرؤية المشتركة، وإدارة التحالفات الاستراتيجية، والتعاون التنافسي، وتشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة، والتحالف التسويقي، والتحالفات التكنولوجية)، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها. وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: الرؤية المشتركة :

تعد الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى إحدى أهم العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح التحالفات الاستراتيجية (Elmuti & Kathawala, 2001)، كما يرى Agha et al. (2011) أنها تعد من الكفاءات الجوهرية التي يجب على مؤسسات الأعمال الاهتمام بها؛ وذلك لدورها الفعال في تعزيز القدرات التنافسية.

ويوضح حريم والساعد (2006) بأن الرؤية المشتركة تمثل آلية ربط تساعد الأطراف المتحالفة على تكامل وضم الموارد وتبادلها، بالإضافة إلى ذلك تضمن الرؤية المشتركة للأطراف المتحالفة توجيه الجهود وتلاشي تكرارها وتعارضها، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأطراف المتحالفة على تجنب سوء الفهم في الاتصالات، وتصبح لديهم فرصاً أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الرؤية المشتركة من خلال المؤشرات الآتية: (وجود رؤية مشتركة بين الشركة والشركات الحليفة، امتلاك خطط استراتيجية للعمل بما يتوافق مع الرؤية



المشتركة، تطوير الأهداف الاستراتيجية بما يتلاءم مع الرؤية المشتركة، تحديد الخطط الاستراتيجية للرؤية المشتركة للمهام التي سيقوم بها كل طرف من أطراف التحالف؛ تجنباً للتكرار والتعارض، وكفاية الأجل الزمنية للتحالفات الاستراتيجية بين الشركات الحليفة لتحقيق الرؤية المشتركة).

#### ثانياً: إدارة التحالفات الاستراتيجية :

إن إدارة عمليات التحالفات الاستراتيجية هي الجانب المهم في دورة التحالف، فهي العملية التي تحافظ على القيمة المضافة من التحالف والمكتسبة في المراحل السابقة من خلال استخدام الموارد المناسبة وتصميم الهيكل المناسب وتوفير ما يفتقده التحالف؛ بهدف توسيع الفوائد المحتملة (Flores-Fillol & Colonques, 2005)، كما تُعرف بأنها: "تطوير وإدارة رأس مال العلاقات في التحالف" (Cullen et al., 2000, 223).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد إدارة التحالفات الاستراتيجية من خلال المؤشرات الآتية: (وجود إدارة مستقلة لإدارة التحالفات الاستراتيجية، اختيار وتعيين أعضاء إدارة التحالفات من الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات والقدرة المتميزة، الالتزام بإدارة التحالفات الاستراتيجية وفقاً للرؤية المشتركة، العمل بكفاءة عالية في أداء الأعمال، استخدام الموارد استخداماً اقتصادياً لتحقيق أهداف التحالف، تميز الاتصال والتنسيق بين الشركات الحليفة بالسهولة والسرعة والمرونة، وجود ثقة متبادلة بين الشركة والشركات الحليفة، إجراء تقييم لعملية التحالفات بين فترة وأخرى، واحتواء اتفاقيات التحالف على كافة البنود والاحكام التي تنظم التحالف).

#### ثالثاً: التعاون التنافسي :

لقد أخذت المنافسة في الوقت الراهن شكلاً جديداً يسمى بالتعاون التنافسي؛ وقد عرف كل من Nalebuff وBrandenburger (1997) التعاون التنافسي بأنه: اندماج لتشكيل نوع من الأشكال الاستراتيجية بين المؤسسات؛ مما ينتج عنه نظام تعاون تنافسي لخلق القيمة من خلال التنوع التقني، فالتعاون التنافسي يمثل مصدراً لخلق القيمة الاقتصادية للمؤسسة من خلال اندماج أواصر التعاون والتنافس معاً، كما يجلب مكاسب متبادلة لا تكون بالضرورة عادلة لجميع المشاركين.

والتعاون التنافسي هو "عملية موقوتة ومحددة بمدى زمني قصير، وهي تركز على قضايا آنية وملحة، تتم بغرض حل مشكلات معينة، مثل تلك التي تحتاجها المؤسسات الخدمية، والتي تستغرق دورات زمنية محدودة لتلبية حاجات آنية معينة" (Garza et al., 1997, 37).

ويعرف كردي (2011, 28) التعاون التنافسي بأنه: "عملية تحول المؤسسات المتنافسة إلى مؤسسات مترابطة ومتكاملة، حيث إن كل طرف من الأطراف يحاول أن يسد العجز لدى الطرف الآخر إلى أن يصبح نظاماً واحداً متماسكاً، بحيث لا تستطيع أي قوة منافسة أن تنال من هذا النظام المتماسك".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد التعاون التنافسي من خلال المؤشرات الآتية: (وجود علاقة تكاملية للموارد البشرية التكنولوجية المالية الإنتاجية التسويقية مع موارد الشركات الحليفة، وجود تعاون بين الشركات الحليفة لمواجهة المخاطر والتهديدات واغتنام الفرص في أسواق عملها، وضع خطة لتطوير علاقات تعاونية مع الشركات الحليفة، وجود برامج وورش عمل تعاونية بين الشركات الحليفة، الحرص على أداء العمل مع الشركات الحليفة بروح الفريق، تجنب الدخول في المنافسة الشرسة وحرب الأسعار).

#### رابعا: تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة :

أوردت Isoraite (2009) أن تكلفة دخول أسواق دولية قد تكون فوق قدرة شركة منفرده، بينما دخول تحالف استراتيجي ودخول السوق من خلاله يمكن أن يحقق وصولاً أسهل وبسرعة أكبر، وبنفس الوقت بتكلفة أقل، وعند فتح أسواق جديدة للتسويق يكون هناك الكثير من عدم اليقين وعدم الاستقرار بالنسبة

للسوق، وهنا تصبح تشاركية المخاطر أكثر أهمية، وبالتالي تصبح أهمية الدخول بالتحالفات أكثر فاعلية للتغلب على تلك المخاطر وأثناء عملية الدخول بالتحالفات، فإن التحالف يخاطب الإدارة العليا مباشرة بما يتعلق بالالتزام بتوفير الموارد وتكريسها للتحالف وربط الميزانية والموارد لتكون أولويات استراتيجية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة من خلال المؤشرات الآتية: (قيام التحالف بين والشركات الحليفة على مبدأ تشارك الأرباح والخسائر لتحقيق أهداف التحالفات الاستراتيجية، تشارك الشركات الحليفة تكاليف ومخاطر الفرص الاستثمارية عالية المخاطر في أسواق عملها، إسهام التحالفات الاستراتيجية في تخفيض تكاليف ومخاطر الاستثمار للشركة إلى النصف وأقل بحسب عدد الحلفاء، مساعده التحالفات للشركات في مواجهة مخاطر المنافسة المحلية والخارجية، مساعده التحالفات للشركات في تفاذي النقص في الموارد التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، إسهام التحالفات الاستراتيجية في تخفيض تكاليف ومخاطر النقل والتخزين والتأمين للمواد الخام والمنتجات، إسهام التحالفات الاستراتيجية في تخفيض تكاليف تراخيص التصنيع والإنتاج المحلية والخارجية، وإسهام التحالفات الاستراتيجية في تنفيذ بحوث نوعية للشركات المتحالفة).

#### خامسا: التحالفات التسويقية:

يعرفها الدوري وصالح (2009، 124) بأنها: "تحالفات تتقاسم فيها شركتان أو أكثر خدمات التسويق أو الخبرات، وفي أغلب الحالات فهي تربط شريكا يقدم منتجاتها أو خدماتها في سوق يكون للشريك الآخر له حضور فيه؛ حيث يساعد القادم الجديد بالترويج والإعلان وتوزيع منتجاته والخدمات، وأن هذه الشركة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعده أو تشارك نسبة مئوية بمنتجات القادم الجديد على أسس متبادلة".

كما يقصد بها "زيادة التعاون والالتزام ما بين الشركات المختلفة في قنوات التوزيع من خلال الثقة والتكامل وافتتاح العلاقات، علاوة على ذلك فإن التحالفات التسويقية تعد قلب التحالفات الاستراتيجية؛ لأنها بدورها تقوم بصياغة العلاقات التسويقية التعاونية" (Mehta et al., 2013, 365).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد التحالفات التسويقية من خلال المؤشرات الآتية: (المساعده في دخول أسواق جديدة بتكلفة أقل، الإسهام في العمل بأساليب وطرق إبداعية ومبتكرة لتسويق المنتجات، الإسهام في تخفيض تكاليف العملية التسويقية للمنتجات الجديدة والحالية، إسهام الحملات التسويقية والترويجية المشتركة في زيادة الحصة السوقية، الإسهام في اعتماد نفس وكلاء وفروع الشركات الحليفة المنتشرون جغرافيا لتبادل بيع المنتجات بالعمولة، والإسهام في بناء بنك معلومات عن الأسواق والمنتجات للشركات المتحالفة).

#### سادسا: التحالفات التكنولوجية:

وتعرف التحالفات التكنولوجية بأنها: "الترتيبات التعاونية، بحيث تتقاسم منظمتان مستقلتان أو أكثر بعض أنشطة البحث والتطوير الخاصة بهما" (Windolph, 2011, 2).

ويتضمن هذا الموضوع من التحالف عمل الأطراف المتحالفة على تطوير عمل مشترك بين تلك الشركات؛ بهدف تصميم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا العمليات؛ حيث يتيح التحالف تبادل الخبرات، فضلا عن تكوين فرق مشتركة من مهندسي التصميم والتطوير، حيث ترى الشركات الواعية أن التحالف الفني يجب أن يهيئ نافذة واسعة على قدرات فنية لدى الشريك، يجب تعلمها منه والبناء عليها، وتجدر الإشارة إلى أن التحالفات التكنولوجية هي أحد أكثر التحالفات الاستراتيجية فائدة للأطراف المتحالفة في ظل هذا النوع (عبدالحليم، 2004، 46).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد التحالفات التكنولوجية من خلال المؤشرات الآتية: (المساعده في امتلاك التكنولوجيا والتقنية الحديثة للتصنيع والإنتاج، المساعده في الحد من تهديدات وتحديات المنافسين الذين يمتلكون التكنولوجيا والتقنية الحديثة، المساعده في إنتاج منتجات أكثر قبولا في السوق

من منتجات المنافسين، الإسهام في اكتساب الخبرات والمهارات التكنولوجية والتقنية الحديثة وتبادلها، الإسهام في سهولة وسرعة تصميم وتطوير المنتجات الجديدة والحالية، والإسهام في تخفيض تكاليف الإنتاج).

## الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وأهمها الآتي:  
أولاً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

دراسة حماد وآخرون (2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية على عينة من المصارف التجارية العاملة بمدينة الأبيض في السودان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر للتسويق الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

دراسة Sharabati (2023)، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير العمليات الرشيقة على الميزة التنافسية لمؤسسات تصنيع الأدوية الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الأدوات الرشيقة، وأبعاد الميزة التنافسية، وكذلك بين الأدوات الرشيقة والميزة التنافسية.

دراسة العجمي (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بوجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الكويتية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط.

دراسة الحكيمي (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية، فكلما زاد مستوى تطبيق التسويق الداخلي في الجامعات؛ زاد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة الشنطي والجباز (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، في حين تبين عدم وجود تأثير لبعد المقدرات الجوهرية.

دراسة Masadeh (2021)، هدفت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية لشركة دار الدواء الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في أبعاد رأس المال (البشري، والهيكلية، والعلائقية) على الميزة التنافسية.

دراسة عايض والبشاري (2020)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها في الشركات محل الدراسة، وقد كان أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً في تحقيق الميزة التنافسية بعد المشاركة بالمعلومات، وأقلها أثراً بعد التأثير.

دراسة عضيبي وآخرون (2019)، هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية في شركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان في مصر، وكذلك تحديد وتحليل العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية لشركات الأدوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل في دعم الميزة التنافسية.

دراسة كاظم (2017)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات العامة للصناعات القطنية في بغداد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية، وكذلك وجود تأثير معنوي للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية.

**ثانياً: الدراسات التي تناولت التحالفات الاستراتيجية:**

دراسة مرسي وآخرون (2024)، هدفت الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر للتحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، والاتصال والتنسيق، والتعاون، وتسوية النزاعات) على تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

دراسة أحمد وسلطان (2022)، هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في كليات جامعة نورو وجيهان الخاصة في محافظة دهوك بالعراق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين التحالفات الاستراتيجية وأبعادها: (الاتصال، والتنسيق، والثقة والالتزام، والاعتماد المتبادل، والتكافؤ الثقلي)، والنجاح الاستراتيجي إجمالاً.

دراسة Emami et al. (2022)، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التحالفات الاستراتيجية على أداء الشركات بين الشركات الريادية الصغيرة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في إيران، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحالفات تؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء الشركات التشغيلي والمالي والتنظيمي بين الشركات الصغيرة.

دراسة نعواش وآخرون (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف عن قرب على فكرة التحالفات الاستراتيجية ودراسة دوافعها وأثرها على الأداء الكلي للمنظمات في الأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لدوافع انضمام شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية لتحالف طيران (وان ورولد) (تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر أو تشاركية المعرفة والعلاقات التسويقية، والتركيز على الميزة التنافسية)، وعلى أداؤها، ووجد أن القوة الارتباطية لأبعاد التحالف مع الأداء هي علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة، كما أظهرت النتائج ضرورة وجود رؤياً واضحة أو مشتركة، وأهداف وحاجات مشتركة، ووجود قوى تكاملية وتوافق استراتيجي.

دراسة قاسم وآخرون (2021)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحالفات الاستراتيجية بين قطاع المصارف وقطاع الاتصالات السورية، وتحقيق المصارف للابتكار التسويقي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية جيدة بين التحالفات الاستراتيجية، وقطاع المصارف، وقطاع الاتصالات السورية، وتحقيق الابتكار التسويقي في هذه المصارف سواء كانت هذه التحالفات الاستراتيجية في دخول أسواق جديدة أو في مجال التكنولوجيا.

دراسة بن خبير (2019)، هدفت الدراسة إلى تبين دور التحالفات الاستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة من خلال توضيح التحالفات الاستراتيجية المالية بالنسبة لمؤسسة سيبلاس للإسمنت في مدينة بسكرة - الجزائر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أدوار ذات دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (التحالفات التجارية، والتحالفات المالية، والتحالفات التكنولوجية) في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة، وأن الشركات التي تزيد احتلالها للمراكز التنافسية في الأسواق العالمية يتوقف على مدى إنتهاجها لاستراتيجية التحالفات الاستراتيجية.

دراسة عبدالعزيز (2018)، هدفت الدراسة إلى استخدام التحليل المورفولوجي لمعرفة دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مطلب التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الجامعات المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمقومات التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية.

دارسة الهسي (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية قطاع غزة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزة بتطبيق عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية التي تمثلت (في الرؤية المشتركة والاتصال والتنسيق، التعاون، وتسوية النزاعات) بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

دراسة عبده (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تدهور الأداء في صناعة النسيج في مصر، وتحليل تأثير التحالفات الاستراتيجية في الحد من هذا التدهور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على الحد من تدهور أداء صناعة الغزل والنسيج في مصر.

### ثالثاً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية والتحالفات الاستراتيجية :

دراسة شفان (2021)، هدفت الدراسة إلى بيان دور التحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك بالعراق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأن أقوى هذه العلاقة كانت بين (الامتياز والتراخيص والوجود).

دراسة Hofer (2020)، هدفت الدراسة إلى تحليل القدرة التنافسية للشركات المشاركة في التحالفات الاستراتيجية من خلال الابتكار وتعزيزه من أجل فهم توليد القيمة في التحالفات الاستراتيجية، كما هدفت إلى توضيح عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية في الأسواق العالمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود آثار إيجابية للتحالفات الاستراتيجية على أداء التحالفات الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

دراسة عبدالكريم (2017)، هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية التحالفات الاستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية للشركات الجزائرية التي تبنت هذا الخيار، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تأكيد دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

دراسة محبوب (2016)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنافسي لمجمع صيدال في الجزائر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية على جميع أبعاد المتغير التابع لمجمع صيدال، وأيضاً أظهرت النتائج أن التحالفات الاستراتيجية أثرت على الأداء التنافسي لمجمع صيدال على المدى المتوسط والطويل، وكان التأثير الأكبر على التكلفة ثم الإنتاجية ثم الربحية ثم الإبداع التكنولوجي، وكان التأثير الأضعف على الرخصة السوقية.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها أجريت في البيئة اليمنية، وتناولت التحالفات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية، وهي تعد الدراسة الأولى من حيث الموضوع والبيئة في الجمهورية اليمنية بحسب علم الباحثين، كما تميزت من حيث المتغيرات؛ حيث إن (7) دراسات فقط تناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية، غير أن هذه الدراسة تناولت الموضوع بأبعاد أشمل وأوسع، ولم تتفق أي من الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل، وإنما تشابهت بعض منها مع الدراسة الحالية في أبعاد المتغير التابع.

### مشكلة الدراسة:

تعد صناعة الأدوية من أهم الصناعات الحيوية، نظراً لارتباطها بصحة الإنسان وحياته، كما تتميز هذه الصناعة باعتمادها المستمر على البحوث والتطوير، حيث تعد صناعة قائمة على العلم والتكنولوجيا (عفيضي وآخرون، 2019).

وإذا كانت الشركات بشكل عام تتنافس في تقديم خدماتها ومنتجاتها بجودة عالية من أجل إرضاء العميل، فإن شركات صناعة الأدوية تتجاوز ذلك للإسهام في المحافظة على صحته وسلامته التي هي أعلى ما يمتلك في حياته.

لقد مر القطاع الصناعي في اليمن، ومنه شركات صناعة الأدوية، بظروف متغيرة منذ نشأته من خلال تأثير عوامل متعددة تاريخية وحضارية، واجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وتكنولوجية، تضافرت فيما بينها لتكون وراء الشروع في تأسيس هذا القطاع (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2014)، ولكن من خلال الاطلاع على التقارير السنوية للهيئة العليا للأدوية يلاحظ أن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية تعاني من شدة المنافسة في السوق المحلية والأجنبية؛ حيث وجد أن قيمة الأدوية المستوردة بالدولار للعام 2021م بلغت (322.111.080)، وأن قيمة الأدوية المصنعة محليا بلغت (89.285.981) بنسبة (21.7%) من الإجمالي؛ لذلك فقد عمدت إلى العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أدائها وتكييفه مع التغيرات التي اجتاحت بيئة الأعمال اقليميا وعالميا (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2021).

وبناء على ما سبق؛ أدركت شركات صناعة الأدوية في اليمن بشكل خاص أن البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية يتطلب منها تحقيق ميزة تنافسية، تساعد في التميز والإبداع في تقديم منتجات دوائية وطبية ترقى إلى مستوى شركات صناعة الأدوية الإقليمية والعالمية، من حيث التميز والأداء والجودة والسعر، ومرونة عالية لتلبية احتياجات ورغبات العملاء المتجددة، ولكي تحقق شركات صناعة الأدوية اليمنية ميزة تنافسية، وتحقق أهدافها في البقاء والاستمرار والنمو، وللمحد من المخاطر والتحديات وتجاوز المصاعب التحديات واقتناص الفرص في الأسواق المحلية والأجنبية، ومن أجل مواكبة التطور والعولمة والتكيف مع الأوضاع والتغيرات الحديثة في الواقع الجديد؛ فإن استراتيجيات التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى سواء المحلية أو الأجنبية تعد إحدى الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق ذلك، وهذا ما توصلت إليه دراسات شفان (2021)، Hofer (2020)، عبدالكريم (2017)، ومحبوب (2016)، وجميع هذه الدراسات تم إجراؤها في بيئات مختلفة عن البيئة اليمنية.

وبناء على ما سبق، تتضح ندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في البيئة اليمنية، وفي مجتمع مهم كشرركات صناعة الأدوية مع أهمية دراسة هذا الأثر، وبناء عليه يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي؛ ما أثر التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية؟

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.
2. معرفة مستوى ممارسة التحالفات الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.
3. تحديد أثر التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

## أهمية الدراسة:

تستمد معظم البحوث والدراسات أهميتها من أهمية المتغيرات التي تسعى إلى معالجتها، والمتغيرات المتمثلة في الميزة التنافسية والتحالفات الاستراتيجية، وهي تعد حديثة نسبيا في بيئة البحث العربية واليمنية، والبحث فيها سوف يفيد القطاع الصناعي بشكل عام، وشركات تصنيع الأدوية في اليمن بشكل خاص، ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

### الأهمية العلمية (النظرية):

1. تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية - بحسب علم الباحثين - التي بحثت في أثر التحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية في اليمن.
2. إثراء المكتبة العربية عموماً والمكتبة اليمنية خصوصاً، بمساهمة علمية لسد جزء بسيط من النقص في الدراسات ذات العلاقة بالتحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية.

### الأهمية العملية (التطبيقية):

1. الإسهام في الجانب التطبيقي ببعض المعطيات والرؤى لزيادة الوعي والمعرفة لمديري شركات صناعة الأدوية، خصوصاً والشركات الأخرى عموماً بأثر التحالفات الاستراتيجية بمختلف أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تقديم نتائج على شكل توصيات للمديرين والقيادات في شركات صناعة الأدوية لمساعدتهم في اتخاذ القرارات وتجويدها؛ من أجل تحقيق أهداف الشركات وزيادة كفاءتها وفعاليتها في بيئتها.

### النموذج المعرفي للدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وبناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، فقد توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة بصورته النهائية، وتم تحديد متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير من خلال الدراسات السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

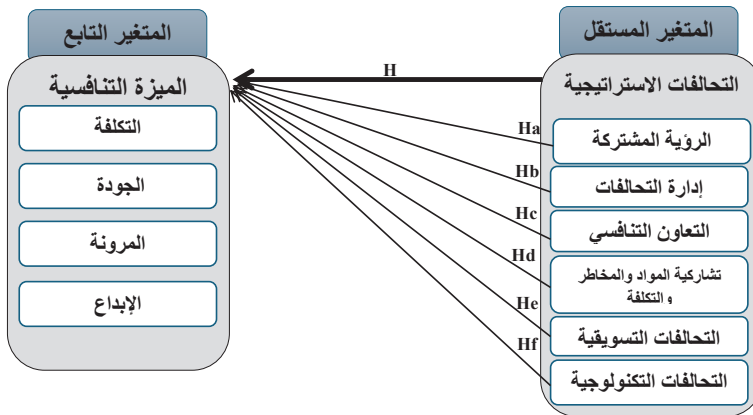
### أولاً: أبعاد الميزة التنافسية:

تم الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة، مثل دراسة حماد وآخرون (2024)، Sharabati (2023)، عايض والبشاري (2020)، العجمي (2021)، السيد والجددي (2021)، الشنطي والحباب (2021)، عفيفي وآخرون (2019)، كاظم (2017)، عبدالكريم (2017)، ومحبوب (2016) في تحديد أبعاد الميزة التنافسية التي تمثلت في (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والإبداع).

### ثانياً: أبعاد التحالفات الاستراتيجية:

تم الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة، مثل دراسة مرسى وآخرون (2024)، أحمد وسلطان (2022)، Emami et al. (2022)، شفان (2021)، نعواش وآخرون (2021)، موسى (2021)، قاسم وآخرون (2021)، وبين خير (2019) في تحديد أبعاد التحالفات الاستراتيجية التي تمثلت في (الرؤية المشتركة، وإدارة التحالفات، والتعاون التنافسي، وتشاركية المواد والمخاطر و التكلفة، والتحالقات التسويقية، والتحالقات التكنولوجية).

وبناء على ما سبق؛ تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة بشكله النهائي وفقاً للشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

## فرضيات الدراسة:

وفقا للإطار النظري للدراسة وللنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، يُمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالقات الاستراتيجية في تحقيق الميزه التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وتفرعت من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية تمثلت في الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في تحقيق الميزه التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزه التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون التنافسي في تحقيق الميزه التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة في تحقيق الميزه التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

الفرضية الفرعية الخامسة (He): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالقات التسويقية في تحقيق الميزه التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

الفرضية الفرعية السادسة (Hf): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالقات التكنولوجية في تحقيق الميزه التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الآتي:

◀ أولاً: الحدود الموضوعية: وتتمثل الحدود الموضوعية في أثر التحالفات الاستراتيجية (المتغير المستقل) في تحقيق الميزه التنافسية (المتغير التابع).

◀ ثانياً: الحدود المكانية: وتتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، البالغ عددها (تسع) شركات، وهي الواقعة في النطاق الجغرافي بأمانة العاصمة صنعاء.

◀ ثالثاً: الحدود البشرية: وتتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في القيادات الإدارية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، وهم: مديرو العموم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب (المشرفين).

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. التحالفات الاستراتيجية: هي اتفاقية وعقد طويل الأمد بين شركتين أو أكثر من شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية لهما رؤية مشتركة لتحقيق أهدافهما، حيث يعملون بالتعاون محل المنافسة، ويتبادلون الخبرات والمهارات العلمية والتقنية، ويتشاركون الموارد والمخاطر من أجل السيطرة على المخاطر والتحديات واقتناص الفرص وتقاسم الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، في حين تبقى كل شركة كيانا مستقلا بذاته.

2. الرؤية المشتركة: هي الخطة والأهداف والتطلعات التي تطمح شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية إلى تحقيقها بالتحالقات الاستراتيجية مع شركات أخرى داخلية أو خارجية من خلال آليات وبرامج وفترة زمنية وموارد مالية محدودة.



3. إدارة التحالفات الاستراتيجية: هي إدارة مستقلة لتنظيم التحالف بين شركات الأدوية المتحالفة في الجمهورية اليمنية يتم تشكيلها من أعضاء متفق عليهم، يقومون بإدارة أعمال الشركات المتحالفة وفقا لرؤاها المشتركة، ولديها هيكل تنظيمي محدد لأداء مهامهم وواجباتهم، ويتعاونون في تنفيذ الأعمال، ويتم التواصل بينهم بكفاءة وفاعلية عاليتين، ويعملون على زيادة الثقة بين المتحالفين، ويتصفون بالخبرة والمهارة والذكاء والعمل بروح الفريق؛ وهي الجهة المسؤولة عن نجاح أو فشل التحالف، وتحقيق أهداف الشركات المتحالفة.
4. التعاون التنافسي: هو عمل شركات الأدوية في الجمهورية اليمنية مع بعضها وفقا لرؤية مشتركة، مع تبادل الخبرات والمهارات، وتشارك الموارد والمخاطر والتكلفة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، وعلى مبدأ الكل رابح ولا يوجد خاسر في التحالف.
5. تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة: دخول شركات الأدوية اليمنية تحالفات استراتيجية داخلية أو خارجية، بهدف توفير وتشارك الموارد وتقليل المخاطر وتوزيع الخسائر وتخفيض التكلفة فيما بينها بحرص متفق عليها؛ وذلك من أجل تحقيق الرؤية المشتركة للتحالف، وتخفيف حدة المنافسة المحلية والأجنبية، وزيادة القدرة على اغتنام الفرص السوقية المحلية والإقليمية، وتطوير التكنولوجيا وتبادل المعارف والخبرات والمهارات.
6. التحالفات التسويقية: هي اتفاق شركات الأدوية في الجمهورية اليمنية على التحالف وتبادل الخبرات والمهارات التسويقية، من أجل تسويق منتجات كل شركة من قبل الشركة الأخرى، وبنسبة أرباح متفق عليها وعلى أسس متبادلة، والقيام بحملات تسويقية وترويجية مشتركة؛ من أجل دخول أسواق جديدة، أو توزيع منتجات جديدة لزيادة الحصة السوقية للشركات المتحالفة، وتخفيض تكلفة ومخاطر دخول أسواق جديدة، والحد من تهديدات المنافسين المحليين والخارجيين.
7. التحالفات التكنولوجية: هي اتفاق شركات صناعة الأدوية اليمنية مع شركة أو أكثر على شراء وامتلاك التكنولوجيا الحديثة لإنتاج وتصميم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بالتقنية الحديثة لتلائم حاجات ورغبات العملاء، وتسهم في تخفيض تكلفة الإنتاج، وكذلك تبادل الخبرات والمهارات والمعارف التكنولوجية بشكل يساعد كلا منهما على تقليل نقاط الضعف والحد من تهديد المنافسين.
8. الميزة التنافسية: هي القدرات التنافسية التي تكتسبها شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية من خلال تخصيص الموارد بكفاءة وفاعلية لتتمكن من خلالها من التميز والإبداع على المنافسين بخصائص ومزايا لمنتجاتها في الجودة والسعر والمرونة الكبيرة؛ لتلبية حاجات ورغبات وأذواق العملاء المتجددة.
9. الجودة: هي إنتاج شركات الأدوية في الجمهورية اليمنية أدوية وفقا للمقاييس والمواصفات المحلية والعالمية، وتخفيض نسبة التالف والمعييب إلى أدنى حد؛ لتحقيق إشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين المحليين والخارجيين.
10. التكلفة: هي قدرة شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية على توظيف مواردها التوظيف الأمثل الذي يحقق لها أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج، وتطبيق طرق وأساليب إنتاجية ابتكارية، واستخدام تكنولوجيا حديثة تضمن لها تخفيض تكلفة منتجاتها، وتقديمها للعملاء بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين.
11. المرونة: هي قدرة شركات الأدوية في الجمهورية اليمنية على التكيف والاستجابة للمتغيرات سواء في مجال التكنولوجيا والإنتاج أو في مجال الإدارة والتطوير، أو في مجال التسويق، بما يلائم تغير أذواق وحاجات العملاء بسرعة وكفاءة عالية، وبما يواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
12. الإبداع: هو قدرة شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية على توليد أفكار جديدة من أجل تقديم منتجات دوائية جديدة وتطوير المنتجات الحالية، وإيجاد طرق وأساليب إدارية وإنتاجية مبتكرة يصعب تقليدها من المنافسين.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية، والأكثر استخداماً في الدراسات، لا سيما في المجالات الإنسانية، والاجتماعية.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من قادة ومديري الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية البالغ عددها (9) شركات، وذلك بحسب الإحصائيات الواردة في تقارير الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2021)، ونظراً لصغر حجم المجتمع البالغ (330) مفرداً، فقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات من القيادات الآتية: مديري العموم، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب (المشرفين) وفقاً لإحصاءات مديري الموارد البشرية في هذه الشركات (2021)، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

م	اسم الشركة	مديرو العموم	مديرو الإدارة	رؤساء الأقسام	رؤساء شعب	إجمالي المجتمع	النسبة المئوية
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية (يدكو)	1	20	16	12	49	14.84%
2	شركة سبأ لصناعة الأدوية والكيموويات (سبأ فارما)	1	12	13	12	38	11.51%
3	الشركة شفاكو للصناعات الدوائية (شفاكو)	1	10	20	11	42	12.72%
4	الشركة الدوائية لصناعة الأدوية (فارما كير)	1	12	9	6	28	8.48%
5	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية (سودرن فارما)	2	14	16	18	50	15.15%
6	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	1	10	9	7	27	8.18%
7	الشركة العالمية لصناعة الأدوية (جلوبال فارما)	1	13	16	14	44	13.33%
8	الشركة اليمنية المصرية	1	11	12	5	29	8.78%
9	شركة رفا فارما	1	8	7	7	23	6.96%
	الإجمالي	10	110	120	90	330	100%

المصدر: (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2021).

ويوضح الجدول (2) خصائص مجتمع الدراسة.

جدول (2): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	الذكور	211	79.6%
	الإناث	54	20.4%
	الإجمالي	265	100.0%
العمر	أقل من 25 سنة	26	9.8%
	من 26 سنة إلى 35 سنة	152	57.4%
	من 36 سنة إلى 45 سنة	54	20.4%
	45 سنة فأكثر	33	12.5%
	الإجمالي	265	100.0%

## جدول (2) : يتبع

المتغير	الضئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	68	25.7%
	بكالوريوس	171	64.5%
	ماجستير	23	8.7%
	دكتوراه	3	1.1%
المستوى الوظيفي	الإجمالي	265	100.0%
	مدير عام	10	3.8%
	مدير إدارة	79	29.8%
	رئيس قسم	93	35.1%
	رئيس شعبة	83	31.3%
	الإجمالي	265	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	81	30.6%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	66	24.9%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	51	19.2%
	أكثر من 15 سنة	67	25.3%
	الإجمالي	265	100.0%

### وحدة التحليل:

تمثلت وحدة تحليل هذه الدراسة في (الشركة).

### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتم تطويرها بالاستناد إلى الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، والعديد من الكتب والمراجع والمواقع الإلكترونية المتعلقة بمتغيرات الدراسة: (التحالفات الاستراتيجية، والميزة التنافسية)؛ من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، وضمان تحقيق أهدافها، واختبار فرضياتها، والجدول (3) يوضح أهم الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها لبناء أداة الدراسة.

### جدول (3): الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها لبناء أداة الدراسة

الدراسات السابقة	المتغير
شfan (2021)، الحكيمي (2021)، العجي (2021)، البشاري (2019)، مجدab (2018)، والعماري (2017).	الميزة التنافسية
شfan (2021)، قاسم وآخرون (2021)، شعبان (2021)، Hofer (2020)، عبده (2016)، عبدالعزيز (2018)، لعجالي (2017)، وبن عزذ (2011).	التحالفات الاستراتيجية

وبعد إجراء اختبار الصدق الظاهر للاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على (10) محكمين من تخصصات الإدارة والإحصاء، تم تصميم الاستبانة لتستقر في صورتها النهائية (60) فقرة، وقد كانت قبل التحكيم (64)، وتم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين؛ هما:

القسم الأول: تضمن المتغيرات الديموغرافية التي تمثلت في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: تضمن فقرات متغيري الدراسة، بواقع (60) فقرة، منها (40) فقرة للمتغير المستقل، و(20) فقرة للمتغير التابع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد درجة استجابة المجتمع لفقرات الاستبانة، وهي: (موافق تماماً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق تماماً) للمحورين الأول والثاني. كما تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (330) مفرداً، وكانت الاستبانات المسترجعة، (294) استبانة، بنسبة (89%) من المجتمع، وكانت الاستبانات المفقودة (36) استبانة، واستبانات غير صالحة للتحليل، (29) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (265) استبانة بنسبة (80%) من العينة المستهدفة.

وقد تم قياس المصدقية البنائية على مستوى أبعاد المتغيرات الرئيسية للاستبانة، حيث تبين أن درجات ارتباط جميع الأبعاد بمتغيرات الدراسة عالية، حيث تتراوح بين (0.781) و(0.920)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي جيد، ولا توجد أبعاد قد تضعف من مصداقيتها، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): نتائج اختبار المصدقية البنائية على مستوى أبعاد المتغيرات الرئيسية للاستبانة

متغيرات الدراسة	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحالفات الاستراتيجية	الرؤية المشتركة	0.806**	0.000
	إدارة التحالفات الاستراتيجية	0.915**	0.000
	التعاون التنافسي	0.901**	0.000
	تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة	0.920**	0.000
	التحالفات التسويقية	0.897**	0.000
	التحالفات التكنولوجية	0.781**	0.000
تحقيق الميزة التنافسية	التكلفة	0.811**	0.000
	الجودة	0.803**	0.000
	المرونة	0.890**	0.000
	الإبداع	0.863**	0.000

كما تم قياس ثبات أداء الدراسة بواسطة ألفا كرونباخ لقياس التجانس الداخلي للأداة، وقد تراوحت درجة الثبات بين (93.7%) لتحقيق الميزة التنافسية كحد أدنى و(97.9%) للتحالفات الاستراتيجية كحد أعلى؛ الأمر الذي يعني أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات مرتفعة، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): نتائج (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداء الدراسة

أبعاد المتغيرات	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية ½Alpha
الرؤية المشتركة	5	% 89.2	% 94.4
إدارة التحالفات الاستراتيجية	8	% 93.8	% 96.9
التعاون التنافسي	6	% 91.2	% 95.5
تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة	9	% 94.9	% 97.4
التحالفات التسويقية	6	% 93.3	% 96.6
التحالفات التكنولوجية	6	% 93.1	% 96.5
التحالفات الاستراتيجية	40	% 97.9	% 98.9
التكلفة	5	% 86.2	% 92.8
الجودة	5	% 89.4	% 94.6
المرونة	5	% 86.1	% 92.8
الإبداع	5	% 83.4	% 91.3
تحقيق الميزة التنافسية	20	% 93.7	% 96.8

## أساليب المعالجة الإحصائية :

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس الأهداف واختبار الفرضيات.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

### تحليل نتائج مستوى تحقق الميزة التنافسية :

لقياس الهدف الأول من أهداف الدراسة المتمثل في: معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

مستوى التحقق	مدى نسبة المتوسط لمتجمع البحث بدرجة ثقة 95%		نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
	عالية جدا	86.3 %					
عالية	80.2 %	76.6 %	78.4 %	0.739	3.920	المرونة	2
عالية	78.3 %	74.7 %	76.5 %	0.755	3.825	التكلفة	3
عالية	77.0 %	73.1 %	75.0 %	0.797	3.752	الإبداع	4
عالية	80.2 %	77.1 %	78.6 %	0.631	3.931	تحقيق الميزة التنافسية	

يتضح من الجدول (6) أن متوسط تحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي لتحقيق الميزة التنافسية (3.931)، والانحراف المعياري (0.631)، ونسبة (78.6%)، وهذا يدل على وجود مستوى واهتمام عالين للميزة التنافسية وأبعادها في شركات صناعة الأدوية باعتبارها مصدرا رئيسيا وركيزة أساسية لبقاء الشركات ونموها، وزيادة قدرتها التنافسية من أجل مواجهة المنافسة الشديدة والتكيف مع التغييرات الحديثة، ومواكبة التطورات ومواجهة وتقليل التهديدات واغتنام الفرص الجديدة في أسواق شركات الأدوية، وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الاهتمام العالي والتركيز من قبل الشركات محل الدراسة في تحقيق ميزتها التنافسية من أجل زيادة قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة الشديدة، ومن أجل اقتناص الفرص وتقليل التهديدات وزيادة حصتها السوقية وتميز منتجاتها لترقى إلى مستوى منافس للمنتجات الأجنبية.

كما يتضح من الجدول (6) أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.229)، وانحراف معياري (0.704)، ونسبة (84.6%) وبدرجة عالية جدا، يليه المرونة بمتوسط (3.920)، وانحراف معياري (0.739)، ونسبة (78.4%)، وبدرجة عالية، ثم التكلفة بمتوسط حسابي (3.825)، وانحراف معياري (0.755)، ونسبة (76.5%)، وبدرجة عالية وبالمرتبة الأخيرة بعد الإبداع بمتوسط حسابي (3.752)، وانحراف معياري (0.797)، ونسبة (75.0%)؛ وقد يعزى هذا الاهتمام العالي والتركيز من قبل شركات صناعة الأدوية اليمنية بوجود منتجاتها إلى طبيعة المنتجات الدوائية التي تنتجها هذه الشركات والتي يشترط فيها تحقيق أعلى الدرجات لجودة المنتج، والوصول بعبوب التصنيع إلى درجة صفر؛ لارتباط الدواء بصحة الإنسان وحياته التي هي أعلى شيء في الحياة؛ ولهذا كانت نتيجة الجودة في المرتبة الأولى وبمستوى عال جدا، بينما يعزى تدني مستوى تحقق بعد الإبداع إلى أن منتجات الشركات هي منتجات تقليدية ونمطية، كما قد يعزى ذلك إلى ضعف مراكز البحث والتطوير التي من خلالها يتجلى الإبداع في المنتجات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحكيمي (2021) التي أشارت إلى توفر مستوى عال للميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية، ومع نتيجة دراسة الشنطي والحبار (2021) التي توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة موافقة كبيرة في شركة صناعة الأدوية الفلسطينية، ومع نتيجة دراسة عفيضي وآخرون (2019) التي أظهرت وجود مستوى عال للميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية بمدينة العاشر من رمضان في مصر.

#### تحليل نتائج مستوى ممارسة التحالفات الاستراتيجية :

لقياس الهدف الثاني من أهداف الدراسة المتمثل في: معرفة مستوى ممارسة التحالفات الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): نتائج تحليل مستوى أبعاد التحالفات الاستراتيجية

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط	مستوى الممارسة
1	التحالفات التكنولوجية	3.590	0.877	71.8 %	عالية
2	الرؤية المشتركة	3.587	0.795	71.7 %	عالية
3	إدارة التحالفات الاستراتيجية	3.390	0.898	67.8 %	متوسط
4	التعاون التنافسي	3.389	0.892	67.8 %	متوسط
5	التحالفات التسويقية	3.368	0.878	67.4 %	متوسط
6	تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة	3.322	0.883	66.4 %	متوسط
	متوسط التحالفات الاستراتيجية	3.441	0.759	68.8 %	عالية

يتضح من الجدول (7) أن متوسط ممارسة التحالفات الاستراتيجية في شركات الأدوية جاءت بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (3.441)، والانحراف المعياري (0.759)، وبنسبة (68.8%)، وتدل هذه النتيجة على موافقة أفراد العينة على أهمية وفوائد التحالفات الاستراتيجية ونتائجها على شركات صناعة الأدوية وامكانية الأخذ بها، وقد يعزى ذلك إلى تحقيق نتائج ملموسة عند عقد التحالفات الاستراتيجية وأخرها في تخفيض تكلفة الإنتاج والتعاون مع الشركات الحليفة لتبادل الخبرات والمهارات، وأيضاً في تبادل المواد الخام، وكذلك تشاركية الموارد المخاطر والتكلفة من أجل مواجهة التحديات واقتناص الفرص بدخول أسواق جديدة ومنتجات جديدة لمواجهة المنافسة الشديدة، كي تستطيع البقاء والنمو وتحقيق ميزة تنافسية تعزز القدرات التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية المتحالفة.

كما يتضح من الجدول (7) أن بعد التحالفات التكنولوجية جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.590)، وانحراف معياري (0.877)، وبنسبة (71.8%)، وكان بعد الرؤية المشتركة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.587)، وانحراف معياري (0.795)، وبنسبة (71.7%)، وبدرجة عالية أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة بعد إدارة التحالفات الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.390)، وانحراف معياري (0.898)، وبنسبة (67.8%)، وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الرابعة بعد التعاون التنافسي بمتوسط حسابي (3.389)، وانحراف معياري (0.892)، وبنسبة (67.8%)، وبدرجة متوسطة، وكان في المرتبة الخامسة بعد التحالفات التسويقية بمتوسط حسابي (3.368)، وانحراف معياري (0.878)، وبنسبة (67.4%)، وأخيراً جاء بعد تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة بمتوسط حسابي (3.322)، وانحراف معياري (0.883) وبنسبة (66.4%)؛ وقد تُعزى هذه النتائج لدى إدراك الشركات محل الدراسة لما تقدمه التحالفات التكنولوجية من فوائد في توفير التكلفة والوقت والجهد في جميع المراحل من المشتريات إلى الإنتاج وانتهاء بالتسويق وما بعده، والحصول على أحدث التكنولوجيا بعد دخولها في تحالفات استراتيجية مع شركات أخرى (منافسين، وموردين، ومصنعين، وممولين)، كما قد يعزى تدني مستوى تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة

إلى التكلفة المادية التي تتحملها الشركات محل الدراسة أثناء ممارسة هذا البعد والتي قد تكون كبيرة؛ مما يتسبب في ممارسة هذا البعد من قبل الشركات محل الدراسة بصورة أقل من الأبعاد الأخرى.

وتتفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أحمد وسلطان (2022) التي أظهرت وجود مستوى عالٍ من ممارسة التحالفات الاستراتيجية في كليات جامعة نوروز وجيهان الخاصة، في محافظة دهوك بالعراق، ومع نتيجة دراسة قاسم وآخرون (2021) التي توصلت إلى وجود تحالفات استراتيجية بين قطاع الاتصالات والمصارف في سوريا محل الدراسة؛ وهو يأخذ شكلاً من أشكال التعاون بين المنظمات غير المتنافسة لتحقيق أهداف مشتركة تخدم الطرفين بما ينعكس بشكل إيجابي على عجلة التنمية الاقتصادية في سوريا، ومع نتائج دراسة الهسي (2016) التي أظهرت وجود اهتمام كبير من قبل إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزوة بتطبيق عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية التي تمثلت في الرؤية المشتركة والاتصال والتنسيق، التعاون، وتسوية النزاعات) بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

## اختبار فرضيات الدراسة:

### اختبار الفرضية الرئيسية (H):

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H)، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية"، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
0.551	0.304	114.694	0.000	0.551	10.710	0.000

يوضح الجدول (8) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية، حيث جاء معامل الارتباط (R=0.551)، كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.304)، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) يفسر ما نسبته (30.4%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (30.4%) من مستوى تحقق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة، هو ناتج عن التحالفات الاستراتيجية، أما بقية النسبة فتعود لمتغيرات أخرى لا تشملها الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (β) أو درجة التأثير (0.551)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات، فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (التحالفات الاستراتيجية) تزيد الميزة التنافسية بدرجة (0.551)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة، التي بلغت (114.694)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

وفي ضوء النتيجة السابقة تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يشير إلى أن ممارسة التحالفات الاستراتيجية لها تأثير إيجابي في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شفان (2021) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة والسفر في أربيل العراق، وأيضاً اتفقت مع دراسة لعجالي (2017) التي توصلت إلى وجود دور للتحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للشركات الجزائرية محل الدراسة، كما اتفقت مع دراسة محبوب (2016) التي جاء من أبرز نتائجها أن التحالفات الاستراتيجية أثرت على الأداء التنافسي لمجمع صيدال على المدى المتوسط والطويل، وكان التأثير الأكبر على التكلفة، ثم الإنتاجية ثم الربحية ثم الإبداع التكنولوجي، والتأثير الأضعف على الحصة السوقية، بالإضافة إلى أنها اتفقت مع دراسة Abbas et al. (2021) التي توصلت إلى أهم نتائجها إلى أن الاستراتيجيات التنافسية أو التعاونية لها علاقة إيجابية ومهمة بأداء التحالفات، كما اتفقت أيضاً مع دراسة Hofer (2020) التي توصلت إلى عدد من النتائج، أهمها وجود آثار إيجابية للتحالفات الاستراتيجية على الأداء والقدرات التنافسية.

## اختبار الفرضيات الفرعية :

لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول (9) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

Sig.	T. Test	Beta	Durbin-Watson	Sig.	F. Test	MR <sup>2</sup>	MR
			1.770	000.	33.494	438.0	0.662
8870.	0.142	0.009					مؤشرات جودة النموذج
							الرؤية المشتركة
0420.	2.046	1470.					إدارة التحالفات
							الاستراتيجية
0310.	2.173	1440.					التعاون التنافسي
							تشاركية الموارد
0010.	3.241-	237.-					المخاطر والتكلفة
							التحالفات التسويقية
4210.	807.	054.					التحالفات التكنولوجية
0000.	7.940	388.					

يتضح من الجدول (9) عدم وجود مشكلة للارتباط الذاتي تؤثر على صحة النتائج، لأن جميع القيم (Durbin Watson Test) تقع ضمن المدى الملائم (1.5-2.5)، وبالنظر لمؤشرات النموذج فإن درجة معامل الارتباط المتعدد (MR) جاءت (0.662)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، أما معامل التحديد المتعدد (MR<sup>2</sup>)، فيتضح من خلاله أن كلا من (إدارة التحالفات الاستراتيجية، والتعاون التنافسي، وتشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة، والتحالفات التكنولوجية) تفسر معاً ما نسبته (0.438) من التباين أو التغيرات في (الميزة التنافسية)؛ مما يشير إلى أن (43.8%) تقريباً من الميزة التنافسية ناتج عن هذه الأبعاد، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة لمؤشرات ملائمة النموذج التي بلغت (33.494) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

كما نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (9) الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، حيث جاءت قيمة بيتا (0.009)، وجاءت قيمة (T. Test=0.142) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقد يعزى ذلك إلى أن الشركات محل الدراسة ترى أن الرؤية المشتركة بحد ذاتها لا تؤثر في الميزة التنافسية؛ وذلك لأن وضع الرؤية المشتركة يعتبر ممارسة نظرية على الورق، وهي لا تؤتي ثمارها إلا في حالة انعكست إلى ممارسة وتطبيق على الواقع.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عبدالعزيز (2018) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير واضح ذي دلالة إحصائية لمقومات التحالفات الاستراتيجية والغرض الاستراتيجي بمعنى الرؤية المشتركة كأحد أبعاد مقومات التحالفات الاستراتيجية في مقومات الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية، ونسبة التغيير في مقومات الذكاء التنافسي والاستراتيجي (25%) منه يعود إلى مقومات التحالفات الاستراتيجية، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة والقطاعات التي تمت الدراسة فيها، وأيضاً حداثة الظاهر وعدم الاهتمام بها كاستراتيجية من قبل مديري الشركات محل الدراسة، واعتبار رؤية الشركات أحد الأسرار التي لا تعرض على الآخرين، واعتماد الاستراتيجيات المنفردة للشركات، والتعامل مع المنافسين وفقاً لذلك والتمسك بثقافة الانفراد والتنافس لتحقيق النجاح والتميز في أسواقهم.



- الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، حيث جاءت قيمة بيتا (14700.)، وجاءت قيمة (T. Test=2.046) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الشركات محل الدراسة أنه في حالة قيام الإدارة المكلفة بإدارة التحالف الاستراتيجية بإدارة أعمال الشركات المتحالفة وفقاً لرؤاها المشتركة، بوجود هيكل تنظيمي محدد لأداء مهامهم وواجباتهم، ويتعاونون في تنفيذ الأعمال، ويتم التواصل بينهم بكفاءة وفاعلية عاليتين، ويعملون على زيادة الثقة بين المتحالفين، ويتصفون بالخبرة والمهارة والذكاء والعمل بروح الفريق؛ فإن ذلك سيسهم إيجاباً في زيادة الميزة التنافسية، فإدارة التحالفات الاستراتيجية هي الجهة المسؤولة عن نجاح أو فشل التحالف وتحقيق أهداف الشركات المتحالفة وزيادة الميزة التنافسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Schlossinger (2016) التي أثبتت أن عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية بأبعاده: (إدارة التحالفات، الرؤية المشتركة، الانتهازية، تشاركية الموارد والمخاطر، والتحالف التكنولوجي) تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في عالم الأعمال المعولم في النمسا.

- الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعاون التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية. حيث جاءت قيمة بيتا (0.1440)، وجاءت قيمة (T. Test=2.173) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وقد يعزى ذلك إلى أن عمل شركات الأدوية في الجمهورية اليمنية مع بعضها وفقاً لرؤية مشتركة، مع تبادل الخبرات والمهارات وتشارك الموارد والمخاطر والتكلفة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، وعلى مبدأ الكل رابح ولا يوجد خاسر في التحالف له أثر إيجابي في زيادة الميزة التنافسية المتحققة للشركات محل الدراسة. وقد اتفقت مع دراسة محبوب (2016) في وجود أثر للتحالفات الاستراتيجية "التعاون التنافسي" على الأداء التنافسي لمجمع صيدال لإنتاج الأدوية في الجزائر، كما اتفقت مع دراسة Hofer (2020) في وجود آثار إيجابية لاستراتيجية التعاون التنافسي للشركات المتحالفة على أداء التحالف والقدرات التنافسية في النمسا.

الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية سلبية لتشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، حيث جاءت قيمة بيتا (-237.)، وجاءت قيمة (T. Test=-3.241) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وقد يعزى ذلك الأثر السلبي (العكسي) إلى أن زيادة تشاركية المخاطر والموارد والتكلفة يزيد من احتمال زيادة الخسائر وارتفاع المخاطر على الشركات في الاستثمار وجميع الأعمال، وبالتالي ضعف الميزة التنافسية للشركات، ومن ناحية أخرى فالتشارك إيجابي من أجل تخفيض أو تخفيف المخاطر والتكاليف في المشاريع عالية المخاطر إلى النصف أو أقل من النصف بحسب عدد الشركات المتحالفة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحالفات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، حيث جاءت قيمة بيتا (0.054)، وجاءت قيمة (T. Test=0.807) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وقد يعزى ذلك إلى أن قيادات الشركات محل الدراسة لا زالت ترى أن المنافسين هم تهديد وخطر يجب أن تبذل كل ما بوسعها من أجل منافستهم وهزيمتهم والانتصار عليهم في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية وتحقيق ميزة تنافسية لشركاتهم وعلى مبدأ (رابح وخاسر) وليس على مبدأ (الكل رابح).

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة شفان (2021) في وجود تأثير معنوي للتحالفات التسويقية كأحد أنماط التحالف الاستراتيجي في الميزة التنافسية للشركات السياحية في العراق، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف البيئة، وكذلك الثقافة والتعليم المختلفة من مجتمع إلى آخر ومن دوله إلى أخرى.

- الفرضية الفرعية السادسة: أظهرت النتائج وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتحالفات التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، حيث جاءت قيمة بيتا (388.)، وجاءت قيمة (T. Test=7.940) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية السادسة، وقد يعزى ذلك إلى أن اتفاق شركات صناعة الأدوية اليمنية مع شركة أو أكثر على شراء وامتلاك التكنولوجيا الحديثة لإنتاج وتصميم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بالتقنية الحديثة لتلائم حاجات ورغبات العملاء، تسهم في تخفيض تكلفة الإنتاج، كما تسهم في تبادل الخبرات والمهارات والمعارف التكنولوجية بشكل يساعد كلا منهما على تقليل نقاط الضعف والحد من تهديد المنافسين، وينعكس ذلك بشكل إيجابي في زيادة قدره تلك الشركات على اكتساب الميزة التنافسية. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة Schlossinger (2016) في وجود أثر للتحالفات التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في عالم الأعمال المعولم في النمسا، ومع دراسة محبوب (2016) في وجود أثر للإبداع التكنولوجي كأحد أبعاد التحالف الاستراتيجي في زيادة القدرات التنافسية لمجمع صيدال الجزائري لصناعة الأدوية.

## الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

الاستنتاجات المتعلقة بمستوى متغيري الدراسة:

1. تهتم الشركات محل الدراسة اهتماماً كبيراً بتحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها، لكن اهتمامها بتحقيق بعد الجودة، كان أكبر من اهتمامها بتحقيق الأبعاد الأخرى.
2. تبدي الشركات محل الدراسة اهتماماً عالياً بممارسة التحالفات الاستراتيجية بجميع أبعادها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، وتعطي الأولوية لممارسة بُعدي التحالفات التكنولوجية والرؤية المشتركة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. تؤثر التحالفات الاستراتيجية بجميع أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية.
2. يتفاوت تأثير التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة من بعد إلى آخر؛ حيث تؤثر أبعاد (التحالفات التكنولوجية، والتعاون التنافسي، وإدارة التحالفات الاستراتيجية) إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية، بينما يؤثر بعد (تشاركية الموارد والمخاطر والتكلفة) سلبياً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة.
3. لا يؤثر بعدي (الرؤية المشتركة، والتحالفات التسويقية) في تحقيق الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة.

## التوصيات:

بناء على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. توصي الدراسة بأهمية إجراء تحالفات استراتيجية بين شركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية فيما بينها أو مع شركات ومصانع خارجية ممن يمتلكون موارد ومعارف وإمكانات عالية ولديهم خبرة في إقامة التحالفات، واعتبار التحالفات الاستراتيجية بديلاً استراتيجياً فعالاً من أجل بقاء واستمرار ونمو هذه الشركات، بالإضافة إلى تمييزها واكتسابها المزيد من القدرات التنافسية.

2. العمل على ترسيخ القناعة لدى الإدارات والقيادات العليا لشركات صناعة الأدوية بأهمية التحالفات ودوافعها وفوائدها التنافسية المتحققة منها، وأن تترجم هذه القناعات إلى ممارسات واقعية وملموسة ترقى إلى مستوى التحالفات.
3. زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها؛ كونها ركيزة أساسية للبقاء والنمو وزيادة الحصة السوقية من أجل مواجهة المنافسة الشديدة للمنافسين المحليين والخارجيين.
4. تعزيز اهتمام الشركات محل الدراسة بمستوى الجودة للمنتجات؛ نظرا لأهمية الجودة في صناعة الأدوية التي تستخدم للحفاظ على صحة الإنسان، والارتقاء بمستوى جودة الأدوية المحلية إلى مستوى جودة المنتجات الأجنبية المنافسة، لتقديم أدوية تلبي احتياجات العملاء، ولتعزيز الصورة الذهنية للأدوية المحلية لدى العملاء.
5. زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة بتحقيق قيادة التكلفة، من خلال توظيف مواردها التوظيف الأمثل الذي يحقق لها أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج، وتطبيق طرق وأساليب إنتاجية ابتكارية، واستخدام تكنولوجيا حديثة تضمن لها تخفيض تكلفة منتجاتها، وتقديمها للعملاء بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين.
6. العمل على زيادة المرونة في الخطط الاستراتيجية الإنتاجية والتسويقية والمالية للشركات محل الدراسة لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء المتجددة.
7. زيادة الاهتمام بالإبداع كفكرة، والاهتمام بالمبدعين ورعايتهم وإقامة الدورات والندوات في الجانب الإبداعي لتصنيع الأدوية، ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية وتأهيلهم والحفاظ عليهم، ووضع أهداف للشركات محل الدراسة للحصول على براءات اختراع منتجات دوائية جديدة ومبتكرة، وعدم الاستمرار في إنتاج الأدوية التقليدية الموجودة في السوق.
8. عقد المزيد من التحالفات التكنولوجية، التي تزيد من نجاح الشركات في تخفيض التكلفة والجهد والوقت، وأيضا لزيادة الإبداع للشركة في إدخال منتجات جديدة تتوافق مع التغيرات في احتياجات السوق والعملاء.
9. توحيد رؤية مشتركة بين أكثر من شركة يمنية لإنتاج منتجات محلية لبعض الأصناف والتعاون لتوفيرها بشكل كامل للسوق المحلي عن طريق الاكتفاء الذاتي، ومن ثم إيقاف الشركات المستوردة لهذه الأصناف من استيرادها من الخارج.
10. ضرورة زيادة الاهتمام بالتعاون التنافسي من قبل الشركات المبحوثة للعمل بروح الفريق وتخفيف حدة المنافسة فيما بينهم، والحد من حرب الأسعار التي تضعف جميع الأطراف، وزيادة التعاون وتبادل الخبرات والموارد والمواد الخام وغير ذلك.
11. العمل مع الشركات الحليفة لاغتنام الفرص السوقية والدخول بمنتجات جديدة وأسواق جديدة من أجل المشاركة في الموارد، وتقليل التكاليف وتقليل المخاطر العالية للفرص السوقية، وأيضا للحد من التهديدات الخارجية للمنافسين.
12. ضرورة زيادة الوعي للإدارة والعاملين بالتحالفات التسويقية وفوائدها للشركة من أجل عقد مزيد من التحالفات الناجحة.

## الاسهام البحثي:

قام مراد النشمي وعلي السكني بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية للدراسة، وقام علي السكني بجمع البيانات، وقام كلاهما بتحليل البيانات وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها والخروج بأهم الاستنتاجات والتوصيات، وأخيرا، رُوِّجت المسودة النهائية للدراسة من قبل مراد النشمي.

## المراجع:

- إبراهيم، بشرى عبد (2006)، أثر تفضيلات أبعاد الجودة على رضا العملاء لتحقيق ميزة تنافسية، دراسة تحليلية من الشركة العامة للصناعات الجلدية [رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد، العراق].
- أحمد، حكيم توفيق، وسلطان، حكمت رشيد (2022)، دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 11(2)، 75-90. <http://doi.org/10.25007/ajnu.v11n2a1088>
- إسماعيل، جگر مصطفى، والمحمود، سعد فاضل عباس (2023)، التحالفات الاستراتيجية مدخل في تحقيق النجاح الريادي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في عدد من الشركات التجارية في محافظة دهوك/إقليم كردستان العراق، المجلة الإنسانية لجامعة زاخو، 11(4)، 977-993. <http://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.4.1264>
- البشاري، نجيب محمد (2019)، أثر التمكين الإداري في تحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال البشري - دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- بن خير، سلوى (2019)، دور التحالفات الاستراتيجية في إدماج المؤسسات في اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].
- بن عزه، محمد أمين (2011)، التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية الحالية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 26(2)، 103-120.
- بن عيشي، بشير، وبن عيشي، عمار (2012)، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 14-15 فبراير، جامعة بشار، الجزائر.
- بنوري، شيماء، وبوشمال، دنيا (2024)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر بوعاتي لزمود - قائمة [رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، الجزائر].
- الحريرات، محمد (2015)، أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن].
- حريم، حسين محمود، والساعد، رشاد محمد (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(2)، 225-245.
- الحكيمي، وائل (2021)، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 7(16)، 399-429.
- حماد، آدم يعقوب أبكر، علي، حمد بدوي محمد، وموسى، عبدالله سليمان محمد (2024)، أثر التسويق الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على عينة من المصارف التجارية العاملة بمدينة الأبيض، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 2(2)، 13-22.
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009)، إدارة الأعمال الدولية (ط1)، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الذبيب، رمضان إبراهيم (2005)، دليل إدارة الموارد البشرية، المنصورة، مصر: مؤسسة أم القرى.
- روبرت، أ. بتس (2008)، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية (ط1)، ترجمة وتحقيق عبدالحكيم الخزامي، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- زعمان، عبدالفتاح جاسم (2017)، استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات في العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 15(3)، 170-199.
- زغدار، أحمد (2005)، الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، 3(3)، 159-168.
- السائح، مفتاح علي (2012)، المحاسبة الدولية، عمان، الأردن: المكتبة الوطنية للنشر.
- السعيد، يعرب (2004)، تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد [رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق].
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- السيد، علاء الدين خليل إبراهيم، والجدي، فراس مصطفى (2021)، استراتيجيات إدارة المهوبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 7(2)، 220-256.
- شفان، عبد الرحمن جميل (2021)، أنماط التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 24(2)، 183-204.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم، والجبان، مدحت حمدي (2021)، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 130-163.
- العاني، علي فائق جميل (2004)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية [رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق].
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد (2018)، إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (ط1)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- عايض، عبداللطيف مصلح، والبشاري، نجيب محمد يحيى (2020)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 26(3)، 1-28. <https://doi.org/10.20428/jss.v26i3.1732>
- عبدالحميد، إيمان وديع (2004)، التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية [رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر].
- عبدالعزيز، أحمد محمد محمد (2018)، النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية: جامعة عين شمس نموذجاً، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(3/4)، 15-190.
- عبدالكريم، مسعود هاجر (2017)، أثر التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر].
- عبده، هاني محمد السعيد (2016)، أثر التحالفات الاستراتيجية في الحد من تدهور أداء صناعة النسيج في مصر: دراسة ميدانية مع تطبيق على شركات السيج التابعة لجمعية المستثمرين والمصدرين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(1)، 209-269.
- العبيدي، بشار محمد خليل، والعزاوي، سحر احمد كرجي (2010)، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية، مجلة الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية، 84(8)، 208-242.

العجمي، عارم حمد (2021)، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعة الكويتية، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (19)، 433-410.

عفيفي، سامية أحمد فتحي علي، القنواطي، مروء حامد محمود، وعيد، أيمن عادل عبدالفتاح (2019)، دور الإبداع التكنولوجي في دعم الميزة التنافسية: بالتطبيق على قطاع صناعة الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 39(1)، 1279-1255.

العماري، عبدالكريم علي ناجي (2017)، أثر التوجه الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية [رسالة ماجستير، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن].

قاسم، سامر أحمد، السكري، أحمد، وماء البار، باسل (2021)، دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي وقطاع الاتصالات السورية، *مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 43(3)، 379-359.

كاظم، أمل جواد (2017)، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (50)، 484-457.

كردي، السيد حسن (2011)، إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها [رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر].

لعجالي، عادل (2017)، أثر استراتيجيات التحالفات والشراكة في تعزيز القدرات أثر استراتيجيات التحالف: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية [رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر].

محبوب، فاطمة (2016)، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].

محسن، عبدالكريم، والتجار، صباح (2012)، *إدارة الإنتاج والعمليات* (ط4)، بغداد، العراق: الذكرد لل نشر والتوزيع.

مرسي، محمود فرج بكر، فرج، محمود، شرف الدين، صابر، والبدر، ياسمين (2024)، دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية، *المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية*، 3(8)، 182-107.

النجار، فريد (1999)، *التحالفات الاستراتيجية خيارات القرن الحادي والعشرين* (ط1)، القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

النجار، فريد (2008)، *التصدير المعاصر والتحالفات الاستراتيجية*، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

نعواش، خلود صالح محمود، السعيد، هاني محمد، وجمعة، نجلاء حسن (2021)، دوافع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(3) 352-385.

الهيبي، أحمد مفيد رديف (2016)، *واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة فلسطين* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].

الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2014)، *تقرير الحصر الشامل في اليمن، صنعاء، اليمن*.

الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2021)، *التقرير السنوي النهائي، صنعاء، الجمهورية اليمنية*،

<https://drive.google.com/file/d/1Z2W5wvtUVGpumFiLhR3qrrisX2dAfch/view>

- Abbas, H., Ze, Y. & Ahmad, W. (2021). *Competitive approaches of strategic alliance in the big data environment: A moderating role of big data predictive analytics in the case of telecommunication sector of Pakistan*. Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202111.0117.v1>
- Adams, G. L., & Lamont, B. (2003). Knowledge management systems & developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-154.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192.
- Al Qudah, K. A. M., (2012). The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 12(3), 76-85.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223-240.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Diab, S. M. (2014). Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 138-150.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218.
- Emami, A., Welsh, D. H., Davari, A., & Rezazadeh, A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18, 637–662 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00781-3>
- Evans, J. R., & Collier, D. A. (2007). *Operations management: An integrated approach to goods and services*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Flores-Fillol, R., & Colonques, R. M. (2005). *Strategic effects of international airline alliances*. València, Spain: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Garza, G. F., Landrum, B. A., & Samuels, B. (1997). *Teaming up: Higher education-Business partnerships and alliances in North America. Understanding the Differences Series* (Working Paper No. 7). Western Interstate Commission for Higher Education, Boulder, Colorado.

- Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: An integrated approach: Theory and cases*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Hofer, M. (2020). *Increasing competitiveness through innovation with the help of strategic alliances* [Doctoral dissertation, Universität Linz, Linz, Austria].
- Isoraite, M. (2009). Important of strategic alliances companies activity. *MBA Journal*, 5(1), 12-45.
- Jaouen, A. (2008). *La construction des alliances stratégiques en contexte de très petite entreprise* [The construction of strategic alliances in the context of very small businesses]. Montpellier Busnises School. <https://shorturl.at/cOtps>
- Masadeh, M. (2021). The effect of intellectual capital on achieving the competitive advantage of Jordanian pharmaceutical companies: A case study of Dar Al-Dawa Company. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(1), 130-150.
- Mehta, R., Ito, T., Mazur, J., & Anderson, R. E. (2013). Determinants and consequences of cooperation in international strategic distribution channel alliances. *Contemporary Management Research*, 9(4), 363-368.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28-33.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Prashant, K., & Harbir, S. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>
- Schlossinger, A. (2016). *Key factors of success and failure for international strategic alliances* (Master's thesis, Johannes Kepler University Linz, Austria).
- Sharabati, A. A. A. (2023). Lean operations and competitive advantage in the pharmaceutical industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 44(3), 293-316. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2023.129463>
- Windolph, M. (2011). *Technology alliances as a source of competitive advantage: Performance impact and success factors of technology alliances* (Vol. 5). Göttingen, Germany: Cuvillier Verlag.

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abdu, Hani Muhammad Al-Said (2016). Athar al-tahallufat al-istiratijiyya fi al-hadd min tada'hur ada' sina'at al-nasij fi Misr: Dirasah midaynaya ma'a tatbiq 'ala sharikat al-sih al-tab'ah li Jam'iyat Al-Mustathmirin wa Al-Musadirin. *Al-Majallah Al-'Ilmiyya lil-Iqtisad wa Al-Tijarah*, (1), 209-269.



- Abdulaziz, Ahmad Muhammad Muhammad (2018). Al-Namdhajah bil-tahlil al-murfolujij li dawri al-tahallufat al-istiratijiyya fi tahqiq muqawimat al-ttakamul bayn al-dhaka' al-tanfasiyy wa al-istiratijiyy lil-jami'at Al-Misriyya: Jami'at Ain Shams namudhajan. *Majallat Kulliyat Al-Tarbiyah fi Al-Uloom Al-Tarbawiyya*, (42/3), 15-190.
- Abdulhalim, Iman Wadi' (2004). *Al-Tahallufat al-istiratijiyya bayna al-sharikat al-munttija lil-dawa' kamadkhal li tahsin al-qudrah al-tanfasiyya* [Risalat majistir, Jami'at Ain Shams, Misr].
- Abdulkarim, Mas'ud Hajar (2017). *Athar al-tahallufat al-istiratijiyya wa duruha fi da'm al-miiza al-tanfasiyya lil-mu'assasat al-iqtiyadiyya Al-Jaza'iriyya* [Utruhah duktura, Jami'at Muhammad Boudiaf, M'sila, al-Jaza'ir].
- Afifi, Samiya Ahmad Fathi Ali, Al-Qanawati, Marwah Hamid Mahmoud, wa Eid, Ayman Adel Abdulfattah (2019). Dawr al-ibda' al-taknulujij fi da'm al-miiza al-tanfasiyya: Bil-tatbiq 'ala qita' sina'at al-adwiya bi-madinat al-'ashir min Ramadhan. *Majallat Al-Dirasat wa Al-Buhuth Al-Tijariyya*, 39(1), 1255-1279.
- Ahmed, Hakim Tawfiq, wa Sultan, Hikmat Rashid (2022). Dawr al-tahallufat al-istiratijiyya fi tahqiq al-najah al-istratijiyy - Dirasa istatla'iyya li ara' 'ayna min al-qiyadat al-idariyya wal-'ilmiyya fi Kulliyat Jami'at Naurooz wa Jihan Al-Khasah fi muhafazat Duhok. *Al-Majalla Al-Akademiyya Li Jami'at Naurooz*, 11(2), 75-90. <http://doi.org/10.25007/ajnu.v11n2a1088>
- Al-Abidi, Bashar Muhammad Khalil, wa Al-Azzawi, Sihr Ahmad Kurji (2010). Al-Ibda' al-mundhami wa atharhu fi tahsin jawdat al-muntaj: Dirasah tahiliyya li ara' 'aynat min al-'amiliin fi al-sharika al-'amma li al-sina'at al-kahraba'iyya/al-waziriyya. *Majallat Al-Idara wa Al-Iqtisad bil-Jami'at Al-Mustansiriyya*, (84), 208-242.
- Al-Ajami, Aram Hamad (2021). Athar al-ibda' al-idari fi tahqiq al-miiza al-tanfasiyya: Al-dawr al-wasitat li 'anasir al-munazzamah al-muta'alimah fi al-sharikat al-sina'iyya Al-Kuwaitiyya. *Al-Majallah Al-Duwaliiyya lil-Uloom Al-Insaniyya wa Al-Ijtima'iyya*, (19), 410-433.
- Al-Amari, Abdulkarim Ali Najji (2017). *Athar al-tawajjuh al-istiratijiyy 'ala al-miiza al-tanfasiyya fi al-jami'at Al-Yamaniyya: Dirasah muqaranah bayn al-jami'at al-hukumiyya wa al-ahliyya* [Risalat majistir, Jami'at al-Andalus, Sana'a, Yemen].
- Al-Ani, Ali Faiq Jameel (2004). *Dawr idarati al-ma'rifah fi tahqiq al-miiza al-tanfasiyya: Dirasah halah fi Al-Sharika Al-'Amma lil-Sina'at Al-Batarayat wa Al-Sharika Al-'Amma lil-Al-Sina'at Al-Kahraba'iyya* [Risalat majistir, Jami'at Baghdad, Iraq].

- Al-Bashari, Najeeb Muhammad (2019). *Ather al-tamkeem al-idari fi tahqiq al-miza al-tanfasiyya al-mustadama min khilal ra's al-maal al-bashari - Dirasa maydaniyya fi al-sharikat Al-Yamaniya al-mun'itha lil-adwiya* [Utruhāt dukturah, Jami'at Al-Uloom wal-Tiknolojia, Sana'a, Yemen].
- Al-Dhib, Ramadan Ibrahim (2005). *Dalil idarat al-mawarid al-bashariya*. Al-Mansoura, Misr: Mu'assasat Um Al-Qura.
- Al-Douri, Zakariya Matlak, wa Salih, Ahmad Ali (2009). *Idarat al-a'mal al-duwaliyya* (Taba'a 1). Amman, Al-Urdun: Dar Al-Yazuri Lil-Nashr Wa Al-Tawzi'.
- Al-Hakimi, Wa'il (2021). Al-taswiq al-dakhili wa atherahu fi tahqiq al-miza al-tanfasiyya: Dirasa tatbiqiya 'ala al-jami'at al-khassa fi muhafazat Ta'iz. *Majallat Al-Ulum Al-Tarbawiyya Wal-Drasat Al-Insaniyya*, 7(16), 399-429.
- Al-Harizat, Muhammad (2015). *Ather al-khafah al-istratijiyya fi dhaw al-qudrat al-tanfasiyya lil-sharikah 'ala al-ada' al-'amaliyya: Dirasa tatbiqiya fi sharikat al-sina'at al-handasiyya fi Al-Urdun* [Risalat majistir, Jami'at Al-Sharq Al-Awsat, Amman, Jordan].
- Al-Hay'a Al-'Ulya lil-Adwiya wa Al-Mustalazamat Al-Tibbiyya (2014). *Taqrir al-hasr al-shamil fi Al-Yemen*. Sana'a, Al=Yaman.
- Al-Hay'a Al-'Ulya lil-Adwiya wa Al-Mustalazamat Al-Tibbiyya (2021). *Al-Taqrir al-sanawi al-nihayi*. Sana'a, Al=Yaman. <https://drive.google.com/file/d/1Z2W5wvtUVGpumFiLhIR3qrrisX2dAfch/view>
- Al-Hisi, Ahmad Mufid Radeef (2016). *Waqi' al-tahallufat al-istiratijiyya wa atharuha 'ala al-kafa'at al-jawhariyya fi al-jami'at al-ahliyyah fi Qita' Ghazzah Filistin* [Risalat majistir, Al-Jami'at Al-Islamiyya, Ghazzah, Filistin].
- Al-Najar, Farid (1999). *Al-Tahallufat al-istiratijiyya khiyar al-qarn al-hadi 'asharri* (Taba'a 1). Al-Qahira, Misr: Itrak lil-Nashr wa Al-Tawzi'.
- Al-Najar, Farid (2008). *Al-Tasdir al-mu'asir wa al-tahallufat al-istiratijiyya*. Al-Iskandariya, Misr: Al-Dar al-Jami'iyya.
- Al-Sa'idi, Ya'rab (2004). *Tahlil istratijiyyat masafit qimat al-zaboon kashakl min al-madkhal li tahqiq al-miza al-tanfasiyya: Dirasa halat Maydaniyya tahliliyya fi 'Ayna min Funduq Al-Daraja Al-Awla fi Baghdad* [Risalat majistir, Jami'at Baghdad, Iraq].
- Al-Sa'ih, Muftah Ali (2012). *Al-Muhasaba al-duwaliyya*. Amman, Al-Urdun: Al-Maktaba Al-Wataniyya Lil-Nashr.
- Al-Sayyid, Alaa Al-Din Khalil Ibrahim, wa Al-Jadi, Firas Mustafa (2021). Istratijiyyat idarat al-mawhiba wa dawruha fi bina' miza tanfasiyya laday al-jami'at Al-Filastiniyya. *Majallat Al-Jamia Al-Arabiyya Al-Amrikiyya Lil-Buḥuth*, 7(2), 220-256.

- Al-Shanati, Mahmoud Abdul Rahman Ibrahim, wa al-Habbar, Medhat Hamdi (2021). Al-Rashaqat al-istiratijiyya wa atharaha fi ta'ziy al-miiza al-tanfasiyya: Dirasah midaynayya 'ala sharikat sina'at al-adwiya Al-Filastiniyya. *Majallat Al-Jami'a Al-Islamiyya lil-Dirasat Al-Iqtiyadiyya wa Al-Idariyya*, 29(1), 130-163.
- Al-Sulami, Ali (2001). *Idarat al-mawarid al-bashariya al-istratijiyya*. Al=Qahira, Misr: Dar Gharib Lil-Nashr Wa Al-Tawzi'.
- Ayedh, Abdullatif Muslih Muhammad (2018). *Idarat al-intaj wa al-'amaliyat al-mutaqaddimah* (Taba'a 1). Sana'a, Yemen: Markaz Al-Amin lil-Nashr wa Al-Tawzi'.
- Ayedh, Abdullatif Muslih, wa Al-Bushari, Najib Muhammad Yahya (2020). Athar al-tamkin al-idari fi tahqiq al-miiza al-tanfasiyya al-mustadama: Dirasah midaynayya fi al-sharikat Al-Yamaniyyah al-muntijah lil-adwiya bil-Jumhuriyya Al-Yamaniyya. *Majallat Al-Dirasat Al-Ijtima'iyya*, 26(3), 1-28. <https://doi.org/10.20428/jss.v26i3.1732>
- Ben Aichi, Bashir, wa Ben Aichi, Ammar (2012). *Ather al-mas'ooliyya al-ijtima'iyya 'ala al-miza al-tanfasiyya fi mu'assasat al-sina'iyya al-jazairiyya: Dirasa halat wilayat Biskra*. Waraqah Musahama fi Al-Multaqa Al-Duwali Hawl Munazzamat Al-A'mal wal-Mas'ooliyya Al-Ijtima'iyya, 14-15 February, Jami'at Bashar, Algeria.
- Ben 'Azza, Muhammad Amin (2011). Al-tahallufat al-istratijiyya bayna al-mu'assasat al-iqtiyadiyya al-haliyyah li tahqiq al-miza al-tanfasiyya fi zil al-awla. *Majallat Kulliyat Baghdad Lil-Uloom Al-Iqtisadiya Al-Jami'a*, (26), 103-120.
- Ben Khayr, Salwa (2019). *Dawr al-tahallufat al-istratijiyya fi idmaj al-mu'assasat fi iqtid al-ma'rifa* [Risalat majistir, Jami'at Muhammad Khaydar, Biskra, Algeria].
- Benouri, Shaima, wa Boushmal, Dunya (2024). *Dawr ra's al-maal al-fikri fi tahqiq al-miza al-tanfasiyya: Dirasa halat Mu'Assasat Omar Ben Omar Bouati L'zamoud – Qalma* [Risalat majistir, Jami'at 8 Mai 1945, Qalmat, Algeria].
- Hamad, Adam Ya'qub Abkar, Ali, Hamad Badawi Muhammad, wa Musa, Abdullah Suleiman Muhammad (2024). Ather al-taswiq al-iliktroni 'ala tahqiq al-miza al-tanfasiyya: Dirasa 'ala 'ayna min al-masraf al-tijari al-'amil fi Madinat Al-Abiad. *Majallat Shamal Ifriqiya Lil-Nashr Al-'Ilmi*, 2(2), 13-22.
- Harim, Hussein Mahmoud, wa Al-Sa'id, Rashad Muhammad (2006). Al-thaqafa al-tanzimiyya wa ta'siraha fi bina' al-ma'rifa al-tanzimiyya: Dirasa tatbiqiyya fi al-qita' al-masrafi Al-Urduni. *Al-Majalla Al-Urdunniyya Fi Idarat Al-A'mal*, 2(2), 225-245.

- Ibrahim, Bushra Abd (2006). *Ather tafdilal abdad al-jawda 'ala rida al-ulama li tahqiq miza tanfasiyya: d study tahliliyya min Al-Sharika Al-Amma Lil-Sina'a Al-Jildiyya* [Risalat majistir, Al-Kulliyya Al-Taqrniyya, Baghdad, Iraq].
- Ismail, Cigar Mustafa, wal-Mahmoud, Saad Fadhil Abbas (2023). Al-tahallufat al-istratijiyya mardak fi tahqiq al-najah al-riyadi: Dirasa istatla'iyya li ara' 'ayna min al-mudirin fi 'adad min al-sharikat al-tijariyya fi muhafazat Duhok/Iqlim Kurdistan Iraq. *Al-Majalla Al-Insaniyya Li Jami'at Zakho*, 11(4), 977-993. <http://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.4.1264>
- Kazem, Amal Jawad (2017). Athar al-qiyadah fi tahqiq al-miiza al-tanfasiyya: Dirasah istitlaiyyah fi al-sharika al-'amma li al-sina'at al-qutniyya fi Baghdad. *Majallat Kulliyat Baghdad lil-Uloom Al-Iqtisadiyya Al-Jami'ah*, (50), 457-484.
- Kurdi, Al-Sayyid Hassan (2011). *l'tir al-muqtarah li binaa' wa idarat al-tahallufat al-istratijiyya li da'm al-qudrat al-tanfasiyya fi al-jami'at Al-Misriyya bil-tatbiq 'ala Jami'at Banha* [Risalat majistir, Jami'at Banha, Misr].
- L'Ajaly, Adel (2017). *Athar istratijiyyat al-tahallufat wa al-sharika fi ta'ziyz al-qudrat: Dirasah halat ba'ad al-mu'assasat Al-Jaza'iriyya* [Risalat majistir, Jami'at Farhat Abbas, Setif, al-Jaza'ir].
- Mahboub, Fatima (2016). *Ta'athir al-tahallufat al-istratijiyya 'ala al-ada' al-tanfasiyy lil-mu'assasat al-sina'iyya: Darisat halat Majmu'at Saidall* [Utruhat duktura, Jami'at Muhammad Khaydar, Biskra, al-Jaza'ir].
- Mohsen, Abdulkarim, wa Al-Najar, Sabah (2012). *Idarat al-intaj wa al-'amaliyat* (Taba'a 4). Baghdad, Al-Iraq: Al-Dhakira lil-Nashr wa Al-Tawzi'.
- Morsi, Mahmoud Farag Bakr, Farag, Mahmoud, Sharaf Al-Din, Saber, wa Al-Badri, Yasmine (2024). Dawr al-tahallufat al-istratijiyya fi tahsin rubhiyat al-bunuk al-tijariyya Al-Misriyya. *Al-Majallah Al-Duwaliyya lil-Uloom Al-Idariyya wa Al-Iqtisadiyya wa Al-Maliyyah*, 3(8), 107-182.
- Na'waash, Khulud Saleh Muhammad, Al-Said, Hani Muhammad, wa Jum'ah, Najla Hasan (2021). Dawa'if al-tahallufat al-istratijiyya wa atharuha 'ala ada' al-sharikat. *Al-Majallah Al-'Ilmiyya lil-Dirasat Al-Tijariyya wa Al-Beea*, 12(3), 352-385.
- Qasim, Samir Ahmad, Al-Sukari, Ahmad, wa Ma' Al-Bared, Basel (2021). Dawr al-tahallufat al-istratijiyya fi tahqiq al-ibda' al-taswiya: Dirasah midaynaya 'ala al-qita' al-masrafi wa qita' al-ittisalat Al-Suriyya. *Majallat Jami'at Tishreen - Silasilat Al-Uloom Al-Iqtisadiyya wa Al-Qanuniya*, 43(3), 359-379.
- Robert, A. Bates (2008). *Al-idarah al-istratijiyya bina' al-miza al-tanfasiyya* (Taba'a 1). Tarjama wa Tahqiq Abdulhakim Al-Khuzami, Al-Qahira, Misr: Dar Al-Fajr Lil-Nashr Wa Al-Tawzi'.

- Shafan, Abdul Rahman Jameel (2021). Anmat al-tahallufat al-istiratijiyya wa duruha fi tahqiq al-miiza al-tanfasiyya al-mustadama: Dirasah istitlaiyyah li ara' 'aynat min al-mudirin fi 'adad min al-sharikat wa makatib al-siyahah wa al-safar fi madinat Duhok. *Majallat Jami'at Duhok lil-Uloom Al-Insaniyya wa Al-Ijtima'iyya*, 24(2), 183-204.
- Zalan, Abdul Fattah Jassim (2017). Istikhdam al-dhaka' al-taswiqi li tahqiq al-miza al-tanfasiyya al-mustadama lil-munazzama min khilal al-rasd al-bi'iy: Dirasa tahliiliyya li ara' 'ayna min mudara' Sharikat Zain lil-Ittisalat fi Al-Iraq. *Majallat Jami'at Karbala Al-'Ilmiyya*, 15(3), 170–199.
- Zghdar, Ahmad (2005). Al-istithmar al-ajnabi al-mubasher kashakl min ashkal da'am al-tahallufat al-istratijiyya li muwajahat al-munafasa. *Majallat Al-Ba*