

## التحالفات الإستراتيجية للشركات الصيدلانية وشركات التكنولوجيا الحيوية كآلية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء توسيط ممارسات سلسلة الامداد-بالتطبيق على فروع شركات الأدوية متعددة الجنسيات ب ج م ع

أ.د. محمد نمر علي أحمد<sup>١</sup>

د. علاء تاج الدين محمد<sup>٢</sup>

أسماء أحمد محمد خليل<sup>٣</sup>

١. أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ، كلية التجارة-جامعة سوهاج، وأمين اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين، وعضو لجنة قطاع الدراسات التجارية.
٢. أستاذ إدارة الأعمال المساعد، بكلية التجارة - جامعة جنوب الوادي، المشرف على قسم إدارة الأعمال، وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث، وعميد الكلية الأسبق.
٣. مدرس مساعد- قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، مصر.

### الملخص

هدفت الدراسة إلي توضيح الدور الذي تلعبه ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية كمتغير مستقل، وتحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية كمتغير تابع، بالتطبيق على فروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة بقطاع صناعة الدواء ب ج.م.ع. ولتحقيق هذا الهدف، قامت الباحثة بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها ١٧٠ مفردة من مديري ١٦ شركة دواء متعددة الجنسيات، وقد إتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة. وقد كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو إدراك مفردات عينة الدراسة لكلاً من: أبعاد التحالفات الإستراتيجية، وممارسات سلسلة الإمداد، وإستراتيجيات القدرة التنافسية، ووجود تأثير إيجابي للتحالفات الإستراتيجية علي تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، وتأثير إيجابي للتحالفات الإستراتيجية علي تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد، وكذلك تأثير إيجابي لتطبيق ممارسات سلسلة الإمداد علي تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية. وأخيراً تأثير تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وتحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة.

**الكلمات الدالة:** التحالفات الإستراتيجية، القدرة التنافسية، ممارسات سلسلة الإمداد، شركات الأدوية متعددة الجنسيات.

### **Strategic alliances of pharmaceutical and biotechnology companies as a tool for achieving competitiveness, in the light of centering supply chain practices – application on branches multinational pharmaceutical companies**

#### **Abstract**

The study aimed to Explain, the role that supply chain practices play as a mediating variable in the relationship between Strategic alliances (independent variable), and achieving competitiveness strategies (dependent variable), applying the branches multinationals operating in the pharmaceutical industry sector in the Arab Republic of Egypt (A.R.E).To achieve this goal, the researcher applied to a stratified random sample of 170 individuals from the managers of 16 multinational pharmaceutical companies, The researcher has been followed the descriptive analytical method in conducting the study. The most prominent results of the study:

- Perception of the study sample for each of the following: dimensions of strategic alliances, supply chain practices, competitiveness strategies.

<sup>١</sup> alaa.ali11@com.svu.edu.eg

<sup>٢</sup> Drasmaa.khalil@com.svu.edu.eg

- There is a significant positive impact of strategic alliances on achieving competitiveness strategies.
- There is a significant positive impact of strategic alliances on the application of supply chain practices.
- There is a significant positive impact of applying supply chain practices on achieving competitiveness strategies.
- And finally, There is a significant positive impact of applying supply chain practices as a mediating variable in the relationship between strategic alliances and the achievement of competitiveness strategies, in the multinational pharmaceutical companies under study.

Keywords: Strategic alliances, competitiveness strategies, supply chain practices, multinational pharmaceutical companies.

## مقدمة:

يشهد العالم تطورات وتغيرات سريعة وهائلة، في ضوء ما خلفه وباء Coronavirus disease (COVID-19) فيروس كورونا المستجد، من أضرار تجاوزت المجال الصحي لتشمل كافة مجالات الحياة الأخرى، حيث بدأت معها تتحدد ملامح نظام عالمي جديد، كما أن تسارع معدل التغيير في التكنولوجيا، والتنافس القائم داخل الأسواق؛ حتم على الشركات الإستفادة من أدواتها. ومع التزايد المستمر في التعقيدات داخل وخارج بيئة الأعمال، أصبح التعاون بين شركات الأعمال الدولية أمراً ضرورياً وحيوياً لنجاحها.

وفي الصناعات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية، نجد أن الجهود اللازمة لتقديم المنتج من مرحلة الإكتشاف، مروراً بمراحل التطوير والموافقات الرقابية إلى مرحلة التصنيع والتسويق، نادراً ما تكون نتيجة لجهود شركة منفردة. وقد تبنت العديد من شركات صناعة الدواء متعددة الجنسيات التحالفات القائمة على الإستراتيجيات التعاونية، لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة مع حلفائها، حيث رأت فيها سبيلاً ممكناً لتحقيق أهدافها التوسعية، وإحتواء منافسيها، وجلب المزيد من الموارد المالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

لذا يجب إعادة النظر في ذلك القطاع الحيوي والهام، والذي يجب أن يُولي الأهتمام بشكل متزايد بعد انتشار وباء Covid-19، حيث أصبحت تتصارع الشركات فيما بينها للخروج بلقاح للقضاء عليه، من خلال مفاهيم تحقق هدفها الرئيسي من البقاء والإستمرار في عالم المنافسة، والتحالفات الإستراتيجية هي أحد هذه المفاهيم التي تقوم على أساس التعاون، وبما أن تلك الشركات تتعامل مع بيئات مختلفة وأسواق متنوعة، فإن الحاجة تبقى إلي مزيد من الدراسات التي تهدف إلي كيفية إمداد تلك الأسواق بالمنتجات في الوقت المناسب والمكان المناسب والكمية المناسبة والجودة المناسبة والسعر المناسب، لتحقيق قدرة تنافسية أمام الشركات الأخرى، وتعد ممارسات سلسلة الإمداد هي الجسر الواصل للتعاون بين تلك الشركات وتحقيق قدرة تنافسية.

## أولاً: الخلفية النظرية

### ١. التحالفات الإستراتيجية.

في ظل اقتصاد المعرفة وكون الصناعات الدوائية صناعةً مبنيةً على أساس المعرفة، تعتمد فيها القدرة التنافسية على البحث والتطوير نحو منتجات جديدة، وتقليص الوقت المطلوب لخروج تلك المنتجات للسوق، والإختيار الصحيح لإستراتيجيات، التعاون والتنافس الدولي الواجب أتباعه، أصبح التحالف الإستراتيجي هو الخيار المناسب لتلك الصناعة (Kahn et al., 2006). وقد تعددت التعريفات التي وضعت للتحالفات الإستراتيجية، وذلك كما يلي:

- إتفاق بين شركتين أو أكثر قائم على التعاون، من أجل التحسين المستمر في القدرات التنافسية لأطراف التحالف، مع الإحتفاظ بالخصائص التي تميزه عن حلفائه ومنافسيه (Yang et al., 2014).

- هو الطريقة الصحيحة لتحقيق التوازن، تحت مظلة التعاون وتكامل الموارد، خاصة عندما تبحث الشركات عن موارد فريدة ومتفوقة (Idris et al., 2020).

- إحلال التعاون محل المنافسة، التي قد تؤدي إلي خروج أحد الأطراف من السوق، للسيطرة على المخاطر والتحديات، وتشارك الأرباح والمنافع (Jha et al., 2019).

- عقد أو إتفاق بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر، قائم على التعاون فيما بين الشركاء، وقد يمتد للمساهمة الفنية أو المعرفة التقنية (Ko et al., 2020).

وتتضمن التحالفات الإستراتيجية أربعة أبعاد، هما:

أ. **إختيار الشريك الملائم:** هو عملية يتم فيها إختيار الشريك وفقاً لمجموعة من المعايير، تتضمن: خصائص الشريك، ودرجة ملاءمته، ومدى إمتلاكه للأصول الملموسة وغير الملموسة (Borch & Solesvik, 2016).

ب. **تصميم هيكل حاكمية التحالف:** يقصد به عملية تصميم العقد الرسمي المستخدم لتنظيم العلاقة بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي، ويتخذ شكلين رئيسيين هما: المشروع المشترك، والتحالفات التعاقدية، مثل: الترخيص، والإمتياز (Yang et al., 2014)، فحينما تنظم العلاقة بين الشركاء في التحالف بشكل رسمي، يسمح لها بالرقابة مما يزيد من قيمة الشركات المتحالفة بنسبة قد تصل ما بين ٥٣% - ٦٠% (Jiang, Bao, et al., 2016; O'Dwyer & Gilmore, 2018).

ج. **إدارة العلاقة مع الشركاء:** يقصد بها عملية بناء الثقة والتعاون بين الشركاء، والتنسيق بينهم، وإستخدام آليات الرقابة (Jiang, Bao, et al., 2016a)، مع وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المتحالفة.

د. **بناء قدرات التحالف:** يقصد بها قدرة الشركة على إدارة تحالفاتها المتعددة بشكل جيد، من خلال الآليات والإجراءات التي يتم تصميمها بشكل هادف لتجميع، وتخزين، وتكامل، ونشر المعرفة التنظيمية حول إدارة التحالفات (Li et al., 2017).

## ٢. القدرة التنافسية

لكون الصناعات الدوائية صناعة مبنية على أساس المعرفة، تعتمد فيها القدرة التنافسية على الإبتكار لمنتجات جديدة، وتقليص الوقت المطلوب لخروج تلك المنتجات للسوق، والإختيار الصحيح لإستراتيجيات التعاون والتنافس الدولي الواجب اتباعه، فقد زادت الحاجة نحو إستراتيجيات تنافسية تضمن لها البقاء والمنافسة ، وفيما يلي تعرض الباحثة لبعض مفاهيم القدرة التنافسية:

- قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الإبتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية (Porter, 1990).

- القدرة على تحقيق نمو اقتصادي على مدى الطويل، ومواجهة المنافسين وزيادة الحصص السوقية (Weerawardena et al., 2014).

- القدرة على تقليل تكلفة أنشطة القيمة، أو تقديم قيمة مضافة للعملاء مقارنةً بالمنافسين (Anning-Dorson, 2018).

وقد أعتمدت الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة على الإستراتيجيات التي أوضحها Porter وهي: (قيادة التكلفة، والتركيز، والتمايز)، ويمكن تناولها كما يلي:

أ. **قيادة التكلفة:** وهي تعني قدرة الشركة على إجراء البحث والتطوير بشكل تقني حديث ذو تكلفة منخفضة، مع الإلتزام بالجودة (Anning-Dorson, 2016).

ب. **التركيز:** إختيار مجال تنافسي في قطاع الصناعة أو نشاط عملها، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، والعمل على إستبعاد المنافسين الآخرين، ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل (Porter, 2001).

ج. **التمايز:** هو قدرة المنظمة على توفير قيمة منفردة للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات مميزة، أو خدمات ما بعد البيع، بما يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة (Weerawardena et al., 2014).

## ٣. ممارسات سلسلة الإمداد

يتم إعتداد بقاء المنظمات على مدى قدرتها وتعاونها مع مورديها وعملائها، من خلال إستخدام أنظمة تكاملية وتعاونية، في شكل سلسلة أعمال تسمى سلسلة الإمداد، بشكل يحقق التوازن بين

المنظمة ومورديها وعمالها، ويهدف إلى زيادة الأداء الكلي لها (Ince et al., 2013). لذا أصبحت سلسلة الإمداد (SC) في الوقت الحاضر إستراتيجية حاسمة للشركات، لتعزيز ربحيتها والحفاظ على قدرتها التنافسية (Al-Shbou et al., 2017). وفيما يلي تعرض الباحثة لبعض مفاهيم ممارسات سلسلة الإمداد:

- النهج والنشاطات التي تعتمد عليها الشركات، من أجل إدارة تنسيق العرض والطلب، وعلاقتها بشكل فعال لتلبية توقعات عملائها (Li et al., 2006).

- عملية تنسيق وظائف الأعمال عبر الشركات في سلسلة الإمداد، لتوفير وتحسين تدفق المنتجات والمعلومات، من الموردين وصولاً للعملاء النهائيين، من أجل تعزيز أداء الشركة وتلبية إحتياجات العملاء (Al-Shbou et al., 2017)

- تكامل الوظائف الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات، من جانب الموردين إلى العملاء، من أجل تقديم قيمة مضافة لأطراف سلسلة الإمداد (Schniederjans et al., 2020).

وتتمثل أهم ممارسات سلسلة الإمداد في:

أ- **العلاقات مع الموردين:** عرفها (Qrunfleh & Tarafdar, 2014) بأنها علاقة الشراكة الإستراتيجية مع الموردين، فيما يتعلق بتطوير المنتجات والمساهمة في تصميمها، وتبادل المعلومات، وإستخدام التقنيات الحديثة. كما عرفها (Youssef & El-Nakib, 2015) بأنها علاقات تعاونية تساهم في تخفيض التكاليف المتعلقة بالمواد والخدمات والمعلومات، مما يؤدي إلى تحسين هامش الربح.

ب- **العلاقات مع العملاء:** تشير إلى مشاركة معلومات المنتج مع العملاء، والتفاعل معهم لإدارة الطلب وتلبية رغباتهم وإحتياجاتهم، وقبول طلبات العملاء، وجودة تقديم طلبات العملاء، ومرحلة تسليم المنتج (DuHadway et al., 2018).

ج- **العمليات الداخلية:** تُعبر العمليات الداخلية عن الأنشطة التي تتم داخل الشركة، بهدف تسهيل الأعمال وضمان تنفيذها، بحيث تضمن تحقيق الغرض من العملية دون أخطاء أو تأخير (Li et al., 2006).

د- **مستوى مشاركة المعلومات:** يشير إلى المدي الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات على إمتداد سلسلة الإمداد، بما يقلل من سوء الفهم، ويحسن من إتخاذ القرارات، ويحقق المرونة وسرعة الإستجابة (Hong et al., 2018).

هـ- **جودة تبادل المعلومات:** تشير جودة المعلومات المتبادلة إلى دقة ومصداقية المعلومات المشتركة بين الشركاء، ومن مصدر موثوق فيه، ودقيقة وحديثة وفي الوقت المناسب، وذات

مصادقية (Hong et al., 2019).

و- **التعهد:** إسناد العمل الذي كان يتم أدائه سابقاً داخل المنشأة، لمنشأة خارجية لتقوم بأدائه، وقد تكون المنشأة الخارجية كيان مستقل، أو شركة تابعة مملوكة بالكامل للمنشأة الأم (Beaumont & Sohal, 2004).

### ثانياً: مراجعة الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة لتلك المجموعات، بما يخدم البناء الفكري (النظري) للدراسة الحالية، ويساعد من ناحية أخرى في الجانب التطبيقي.

#### أ- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية:

أشار (Doshi, 2000) في سعيه لمعرفة أثر التحالفات الإستراتيجية على معايير جودة المنتجات التابعة لمنظمة FDA، من خلال تحالفات تمت بين شركات التكنولوجيا الحيوية New Biopharmaceutical Firms (NBFs) وشركات الصيدلة البيولوجية Biotechnology Firms (BPFs) بالولايات المتحدة الأمريكية، أن هناك عدداً من العوامل اللازم توافرها، والتي يمكن أن تكون دافعاً للتعاون بين شركات الأدوية، ومنها: إدارة العلاقة مع الشركاء من خلال توافر الثقة ومستوي الدعم اللازم بين الشركاء. وأتفق معه (Rothaermel, 2001) في دراسته حول أثر أبعاد التحالفات الإستراتيجية (إختيار الشريك الملائم، هيكل حاكمية التحالف، بناء قدرات التحالف)، مع شركات قوية في مجال التكنولوجيا على تطوير المنتجات الجديدة وتحسين أداء الشركة، أن التحالف مع شركات قوية في مجال التكنولوجيا الجديدة له تأثير إيجابي على تطوير المنتجات، وبالتالي تحسين أداء الشركة، وأن التحالفات تساعد على تحسين مستوي الصناعة بأكملها، ومن ثم تحقيق قدرة تنافسية متمثلة في تخفيض تكاليف البحث والتطوير، مع الإحتفاظ بجودة المنتج العالية، ومن ثم التأثير في الحصة السوقية.

كما تناولت دراسة (Rudawska, 2010) أثر إدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف في التحالفات الإستراتيجية المتمثلة في: الثقة، والإلتزام، والإتصال، وآليات التعلم على تحقيق القدرة التنافسية المتمثلة في: خفض التكلفة، وتحسين الجودة، وإبتكار المنتجات، والحصة السوقية، بالتطبيق على الشركات البولندية العاملة في قطاع الرعاية الصحية، حيث أوضحت أن إدارة العلاقة مع الشركاء " الثقة والإلتزام والإتصال" كانت من العوامل الحاسمة في تحقيق القدرة التنافسية أكثر من بناء قدرات التحالف، وأنها تشكل عوامل النجاح الرئيسية التي تمكن مقدمي الخدمة من بناء موضع سوقي متميز.

كما تناولت دراسة (Yang et al., 2014) معرفة كيف يمكن للشركات الصغيرة إختيار الشريك الملائم لإدارة التحالفات الإستراتيجية مع الشركات الكبيرة، بالتطبيق على المديرين في مجال التحالف

بشركات التكنولوجيا الحيوية الأمريكية الصغيرة مع شركات الأدوية أو الكيماويات الكبيرة في الفترة من ١٩٨٤ إلى ٢٠٠٦، وقد أشارت النتائج إلى إن شركات التكنولوجيا الحيوية الصغيرة غالباً ما تكون حليفة مع شركات كبيرة، من أجل الحصول على موارد تكميلية في مجالات التصنيع والتوزيع والتسويق، فضلاً عن تحالفها مع كبري الشركات (مثل شركة فايزر) وأن الشركات الصغيرة تجني فوائد أعلى نظير تحالفاتها مع الشركات الكبيرة، نتيجة الدخول لأسواق جديدة، وزيادة الحصة السوقية للشركات الصغيرة.

كما أوضح (Changphao, 2016) في دراسته عن الروابط بين التحالفات " إختيار الشريك الملائم، وبناء قدرات التحالف " والإستحواذات داخل صناعة المستحضرات الصيدلانية وشركات التكنولوجيا الحيوية الجديدة (NBFs)، أن شركات التكنولوجيا الحيوية الجديدة (NBFs) تسعى إلى تشكيل تحالفات مع المستحضرات الصيدلانية من أجل الحصول على التمويل وتطوير المنتجات والقدرات التسويقية، كما تميل شركات المستحضرات الصيدلانية إلى الدخول في تحالفات مع NBFs من أجل مراقبة الموارد والإكتشافات الجديدة، لذا أوصت الدراسة بضرورة تصميم هيكل حاكمية التحالف للتخفيف من مخاطر التملك وتنظيم العلاقة بين الشركاء.

وقد هدفت دراسة (Pereira et al., 2021) إلى التعرف على كيفية تطوير قدرات التحالف لشركات الأدوية متعددة الجنسيات في البلدان الناشئة، مع التركيز على معايير إختيار الشريك، بالتطبيق على شركات الأدوية متعددة الجنسيات للتكنولوجيا الحيوية في الهند، وتوصلت الدراسة بأن التحالف الإستراتيجي هو الحل للشركات الصغيرة " التكنولوجيا الحيوية " التي تحاول الحصول على ميزة تنافسية، بالتعاون مع الشركات الكبيرة " الشركات الصيدلانية " كحل لمواجهة المنافسة القائمة.

#### **ب- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وممارسات سلسلة الإمداد**

سعت دراسة (Dainty et al., 2001) إلى إيجاد أفضل الطرق لإدارة سلسلة الإمداد، وذلك من خلال البحث عن مفهوم يتعدى العلاقات التقليدية ( التحالفات الإستراتيجية)، بالتطبيق على المديرين العاملين بسلاسل الإمداد في مجال صناعة المقاولات بالمملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن إجراء علاقات تحالف مشترك بين أعضاء سلسلة الإمداد، كما أوضحت الدراسة وجود عدم ثقة وشك في علاقات سلسلة الإمداد، وأنه يمكن تجنب ذلك من خلال آليات الحوكمة، وإدارة العلاقات مع العملاء من خلال التحالفات الإستراتيجية.

كما أكد (Chang, 2010) في دراسته حول إختيار العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وممارسات سلسلة الإمداد ( العلاقات مع العملاء، ومستوي تبادل المعلومات، والتعاون مشترك مع الموردین) والأداء التنظيمي، وإختبار فيما إذا كان تشكيل التحالفات الإستراتيجية يساعد في تنفيذ ممارسات سلسلة الإمداد، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي، متضمناً المزايا التنافسية لتحقيق النجاح

والإفادة من التحالفات الإستراتيجية، بالتطبيق على العاملين في قطاع الإنشاءات في الولايات المتحدة الأمريكية، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات سلسلة الإمداد وتشكيل التحالفات الإستراتيجية وتعزيز الأداء التنظيمي.

وأتفقت معه دراسة (Siew-Phaik et al., 2013) في تناولهم معرفة العوامل التي تؤثر على التحالفات الإستراتيجية مع الموردين والعملاء من منظور الشركات المصنعة، حيث أجريت الدراسة على قطاع التصنيع (الكهرباء والإلكترونيات، والمواد الكيماوية، والسيارات، والمطاط والبلاستيك، والمنتجات الغذائية، والمعادن الأساسية) في ماليزيا، وقد أوضحت الدراسة أن دوافع التحالف الإستراتيجي تلعب دوراً مهماً في كيفية تواصل الشركاء مع بعضهم البعض، كما أن التحالفات الإستراتيجية التي تدعمها دوافع قوية تُظهر مستويات عالية من تبادل المعلومات والمشاركة، كما أكدت الدراسة أنه ينبغي على مديري سلسلة الإمداد خلال هذه المرحلة من تحديد الموردين المناسبين (إختيار الشريك المناسب).

### ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات سلسلة الإمداد والقدرة التنافسية

أوضحت دراسة (Tham & Dung, 2017) التي إستهدفت التعرف على تأثير ممارسات سلسلة الإمداد على القدرة التنافسية، وأداء الأعمال في شركات الأغذية الصغيرة والمتوسطة بدلنا ميكونغ في فيتنام، أن ممارسات سلسلة الإمداد تلعب دوراً مهماً في تحسين الأعمال، وأن لها تأثير مباشر على القدرة التنافسية.. وأتفقت معه دراسة (Wedage, 2020) في معرفة تأثير ممارسات سلسلة الإمداد على القدرة التنافسية والأداء التنظيمي في صناعة البناء بسيرلانكا، مع التركيز على خمس ممارسات لسلسلة الإمداد، وهي: شراكة الموردين الإستراتيجية، والعلاقة مع العملاء، ومستوى مشاركة المعلومات، وجودة مشاركة المعلومات، والعمليات الداخلية)، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع متغيرات ممارسات سلسلة الإمداد كان لها تأثير إيجابي على القدرة التنافسية المتمثلة في: (التكلفة، وسرعة الإستجابة، والجودة، والمرونة) والأداء التنظيمي

وقد أوضحت دراسة (Basheer et al., 2019) التي إستهدفت إستكشاف دور ممارسات سلسلة الإمداد المتمثلة في: (التعاون المشترك مع الموردين، والعلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، ومشاركة المعلومات) وممارسات إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في وجود قدرات تكنولوجيا المعلومات، بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج بباكستان، أن تبادل المعلومات وإدارة العلاقات مع العملاء يعدان بمثابة مفتاح لممارسات أفضل لسلاسل الإمداد، من خلال فهم أدق لإحتياجات المستهلك، والإرتقاء بمستوي جودة المنتجات. كما أن ممارسات سلسلة الإمداد، وممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق القدرة التنافسية.



وفي إشارة لإضافة بعد التعهيد "الإستعانة بالمصادر الخارجية" كأحد ممارسات سلسلة الإمداد، فقد ذكر (Mubarik et al., 2012) في دراستهم التي إستهدفت توضيح العلاقة بين الإستعانة بمصادر خارجية وفعالية وكفاءة سلسلة الإمداد، بالتطبيق على قطاع صناعة الأدوية الوطنية ومتعددة الجنسيات بباكستان، بأن هناك تأثير إيجابي كبير للإستعانة بمصادر خارجية على فعالية وكفاءة سلسلة الإمداد، كما أوضحت الدراسة أن الدافع الرئيسي للشركات وراء الإستعانة بمصادر خارجية هو خفض التكاليف، والتسليم في الوقت المحدد، وزيادة مستوى رضا العملاء، وبالتالي رفع مستوى القدرة التنافسية.

وقد إستهدف (Amadi & Tsui, 2019) في دراستهما للتعرف على وجهات نظر أصحاب المصلحة بشأن مراقبة جودة الأدوية من خلال ممارسات سلسلة الإمداد الدوائية (شراكة الموردين، تبادل وجودة المعلومات، العلاقة مع العملاء، والعمليات الداخلية)، حيث أجريت مقابلات مع عينة هادفة من ٢٦٠ مشاركاً من الشركات متعددة الجنسيات بنيجيريا في الفترة من يناير إلى يونيو ٢٠١٨، وشملت: ممثلي مبيعات المستحضرات الصيدلانية، وموظفي سلسلة الإمداد في الصناعات الدوائية، بأن هناك إختلاف في ممارسات سلسلة الإمداد للمنتجات الصيدلانية بناءً على نوع المنتجات والموارد المتاحة والخبرة، وأنه للحفاظ على جودة الأدوية في جميع مراحل سلسلة الإمداد ينبغي تخصيص المنتجات إلى القنوات الصحيحة، مما يحسن من تدفق المواد، ويقلل التكاليف، وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية.

#### د- الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لممارسات سلسلة الإمداد في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية

على حد علم الباحثة لم تتوفر دراسة حتى الآن تناولت الدور الوسيط لممارسات سلسلة الإمداد في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية. وهي الفجوة البحثية التي ستحاول الدراسة الحالية اثبات صحته من عدمه.

#### التعقيب العام على الدراسات السابقة

- إختلفت الدراسات السابقة فيما بينها حول تحديد الأبعاد الخاصة بالمتغيرات التي إعتمدت عليها الدراسة الحالية، ويرجع ذلك، لإختلاف البيئة أو المجال الذي طُبقت فيه هذه الدراسات. ومن ثم اعتمدت الدراسة الحالية على أكثر الأبعاد إستخداماً ووروداً بالدراسات السابقة. حيث تمثلت أبعاد التحالفات الإستراتيجية (المتغير المستقل) في: إختيار الشريك الملائم، تصميم هيكل حاكمية التحالف، إدارة العلاقة مع الشركاء، بناء قدرات التحالف. كما تمثلت إستراتيجيات تحقيق القدرة التنافسية (المتغير التابع) في: قيادة التكلفة، التركيز، التمايز. وأخيراً، تمثلت ممارسات سلسلة

الإمداد (المتغير الوسيط) في: العلاقة مع الموردين، العلاقة مع العملاء، العمليات الداخلية، مستوي مشاركة (تبادل) المعلومات، جودة المعلومات، التعهيد.

- على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية، إلا أن هناك قصور في تناول التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية بقطاع صناعة الدواء بفروع الشركات متعددة الجنسيات بصفة عامة، وفروع الشركات متعددة الجنسيات بمصر بصفة خاصة، وقد يرجع ذلك للتكلفة المرتفعة الخاصة بصناعة الدواء.

- نتيجة تأثر العالم في جميع قطاعات الحياة، بإنتشار وباء كورونا المستجد، فقد أعادت المنظمات أولوياتها لمسايرة المستجدات التي فرضها ذلك الوباء، فيما يتعلق بالدراسة الحالية، سواءً بالتحالفات الإستراتيجية، أو ممارسات سلسلة الإمداد، من أجل تعزيز قدرتها التنافسية.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن هناك فجوة بحثية تكمن في عدم تطرق أي دراسة قبل ذلك أجنبية أو عربية، لجمع الثلاث متغيرات المتمثلة في التحالفات الإستراتيجية وممارسات سلسلة الإمداد والقدرة التنافسية، في إطار واحد. حيث لم تتناول أي دراسة دور المتغير الوسيط المتمثل في دور ممارسات سلسلة الإمداد في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية، وهو الأمر الذي تتبناه الباحثة في دراستها الحالية.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد دور ممارسات سلسلة الإمداد في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية بفروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع صناعة الدواء بـ ج.م.ع ك مجال للدراسة التطبيقية.

وبتعبير آخر، فإن المشكلة التي تحاول الباحثة حلها، تتمثل في الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية:

1. ما أثر التحالفات الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، وفقاً للشركات الصيدلانية وشركات التكنولوجيا الحيوية؟
2. ما أثر التحالفات الإستراتيجية على تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد، بفروع الشركات محل الدراسة وفقاً للشركات الصيدلانية وشركات التكنولوجيا الحيوية؟
3. ما أثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، وفقاً للشركات الصيدلانية وشركات التكنولوجيا الحيوية؟
4. ما أثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وتحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، وفقاً للشركات الصيدلانية وشركات التكنولوجيا الحيوية؟

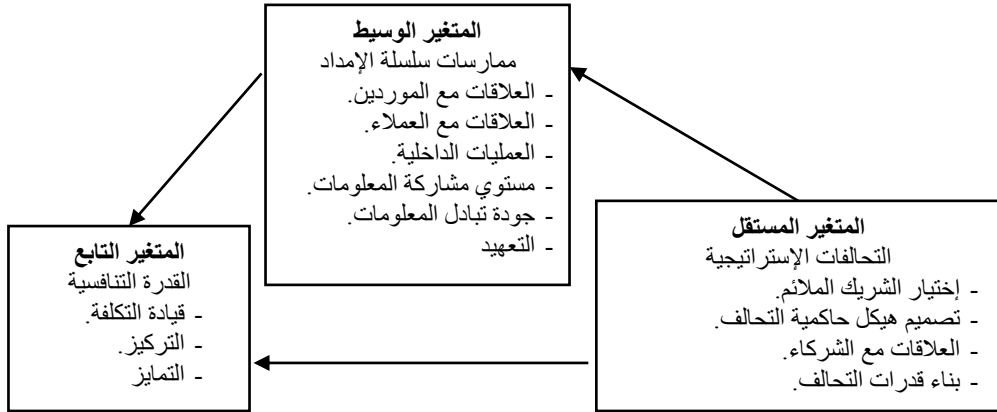
#### رابعًا: أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة الحالية في تحديد أثر توسيط ممارسات سلسلة الإمداد في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية، بالشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع صناعة الدواء بـ ج.م.ع . ، مع تقديم مجموعة من التوصيات لفروع الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التحالفات الإستراتيجية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية من خلال ممارسات سلسلة الإمداد.

#### خامسًا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين أساسيين هما العلمي والتطبيقي: **علميًا:** تعد التحالفات الإستراتيجية من التوجهات المعاصرة في بيئة منظمات الأعمال، التي لجأت إليها العيد من الشركات لتحقيقها مزايا تنافسية. كما أن المنافسة بين شركات صناعة الدواء منافسة قوية، ولا شك أن قدرتها على تحقيق درجة عالية من سرعة إستجابة سلاسل الإمداد للتغيرات، سينعكس بصورة أو بأخري على موقفها التنافسي، ونأمل أن تكون تلك الدراسة عونًا لشركات صناعة الدواء في تحقيق القدرة التنافسية من خلال ممارسات سلسلة الإمداد.

**تطبيقيًا:** تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية في إمكانية الإستفادة من النتائج في تحديد أبعاد التحالفات الإستراتيجية التي قد تساعد إدارة الشركات محل الدراسة في ترشيد عملية الإختيار لإستراتيجيات التعاون الواجب إتباعها، والتي تحقق لتلك الشركات غاياتها من النمو والتوسع بالصناعة في الأسواق الدولية. كما أن المنتجات الدوائية تشهد الكثير من الإبتكارات مما يتطلب سرعة الإستجابة للتغيرات، من خلال ممارسات سلسلة الإمداد. وهو ما نأمل أن يساعد في تحقيقه من خلال هذه الدراسة. مع إقتراح التوصيات المناسبة لشركات الدواء محل الدراسة، من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتوصيات التي قدمتها.



شكل 1 النموذج المفاهيمي للدراسة

**سادساً: النموذج المفاهيمي للدراسة:** للإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء مراجعة نتائج الدراسات السابقة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير النموذج المفاهيمي للدراسة، وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (1).

### سابعاً: فروض الدراسة

بعد التعرض لنموذج الدراسة والذي اشتق من نتائج الدراسات السابقة، وأهداف الدراسة الحالية، أمكن التوصل إلي مجموعة من الفروض Hypotheses، تمثلت في أربعة فروض رئيسية، وذلك على النحو التالي:

- **الفرض الأول:** "يهدف هذا الفرض إلي إختبار تأثير التحالفات الإستراتيجية كمتغير مستقل على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية كمتغير تابع، بفروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع صناعة الدواء ب.ج.م.ع. وقد تم صياغة هذا الفرض، بناءً على ماسبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية (المتغير المستقل)، القدرة التنافسية (المتغير التابع). حيث توصلت دراسة (Changphao, 2016; Doshi, 2000; Pereira et al., 2014; Rudawska, 2010; Yang et al., 2014; Rothaermel, 2001) إلي وجود تأثير للتحالفات الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية.

- **الفرض الثاني:** يهدف هذا الفرض إلي إختبار تأثير التحالفات الإستراتيجية على تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد بفروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع صناعة الدواء ب.ج.م.ع. وقد تم صياغة هذا الفرض، بناءً على ما سبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة، التي تناولت العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية (المتغير المستقل) وتطبيق ممارسات سلسلة الإمداد (المتغير الوسيط)، حيث أكدت دراسة (Chang, 2010; Dainty et al., 2001; Siew-Phaik et al., 2001) تأثير التحالفات الإستراتيجية على تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد.

al., 2013) إلى وجود تأثير للتحالفات الإستراتيجية على تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد. بالإضافة إلى نتائج الدراسة.

- **الفرض الثالث:** يهدف هذا الفرض إلى إختبار تأثير تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد على إستراتيجيات القدرة التنافسية، بفروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع صناعة الدواء ب ج.م.ع. وقد تم صياغة هذا الفرض، بناءً على ماسبق عرضه من نتائج الدراسات السابقة، التي تناولت العلاقة بين ممارسات سلسلة الإمداد ( المتغير الوسيط)، وبين القدرة التنافسية ( المتغير التابع)، حيث توصلت دراسة ( Basheer et al., 2019; Mubarik et al., 2012; Tham & Dung, 2017; Wedage, 2020) إلى وجود تأثير لتطبيق ممارسات سلسلة الإمداد على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية.

- **الفرض الرابع:** يهدف هذا الفرض إلى إختبار تأثير تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط، في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية، بفروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع صناعة الدواء ب ج.م.ع. وقد تم صياغة هذا الفرض بناءً على ما سبق عرضه، من نتائج الدراسات السابقة، وتحقق الشروط الأربعة اللازمة للمتغير الوسيط، والتي حدتها دراسة (Baron & Kenny, 1986) ويتفرع من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي:

• **الفرض الفرعي الأول:** يؤثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة.

• **الفرض الفرعي الثاني:** يؤثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة.

• **الفرض الفرعي الثالث:** يؤثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجية التمايز، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة.

### **ثامناً: منهجية الدراسة**

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، بجانب الدراسة الميدانية في تناول متغيرات الدراسة، وقد أجريت الدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة بإستخدام استمارة استقصاء وتحليل البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة واختبار صحة الفروض.

#### أ. مجتمع الدراسة والعينة ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع الدراسة من فروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع صناعة دواء ب.ج.م.ع بتخصصاتها الصيدلانية أو التكنولوجيا الحيوية، وتتمثل وحدة المعاينة في كل من: رئيس مجلس الإدارة، ومدير عام الشركة، والمدير المالي، ومدير البحوث والتطوير، ومدير المشتريات والمخازن، ومدير الإنتاج، ومدير النقل، ومدير التسويق، ومدير الرقابة على الجودة، ومدير تكنولوجيا المعلومات، ومدير إدارة الموارد البشرية، ومدير العلاقات العامة والشؤون الحكومية، أو من ينوب عنهم وعددهم ١٢ مدير في المتوسط.

#### ب. تصميم قائمة الاستقصاء:

تم تصميم قائمة الإستقصاء في هذه الدراسة، لتكون الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية. وقامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة في ضوء المقاييس الواردة بالدراسات السابقة، والدراسة الإستطلاعية، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وإختبار مدي صحة فرضياتها. ومن أجل تحقيق هذا الغرض، قامت الباحثة بتقسيم قائمة الإستقصاء إلي ثلاثة أقسام رئيسية، **القسم الأول:** وتضمن ( وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، حيث قام الباحثان بترجمة المقياس (٣٧) عبارة تستهدف قياس التحالفات الإستراتيجية (المتغير المستقل)، مستعينًا بمقياس ( Borch & Solesvik, 2016; W. Y. Wu et al., 2009) لإختيار الشريك الملائم  $X_{100}$ ، ومقياس ( Rothaermel, 2001; Wang, 2007) لتصميم هيكل حاكمية التحالف  $X_{200}$ ، ومقياس ( Borch & Solesvik, 2016; W. Y. Wu et al., 2009) لقياس إدارة العلاقة مع الشركاء  $X_{300}$ ، ومقياس (Spudis, 2018) لقياس بناء قدرات التحالف  $X_{400}$ . **والقسم الثاني** تضمن (٣٣) عبارة تستهدف قياس ممارسات سلسلة الإمداد ( المتغير الوسيط)، مستعينًا بمقياس ( Al-Shbou et al., 2017; AL-Shboul et al., 2006; Li et al., 2018; 2018) لقياس العلاقة مع الموردين  $M_{100}$ ، ومقياس ( Al-Shbou et al., 2018) لقياس العلاقات مع العملاء  $M_{200}$  وجودة العلاقات المتبادلة  $M_{500}$ ، ومقياس (Al-Shbou et al., 2017) لقياس العمليات الداخلية  $M_{300}$ ، ومستوي مشاركة المعلومات  $M_{400}$ ، ومقياس (Mubarik et al., 2012) لقياس التعهيد  $M_{600}$ . وقد تم مراجعتها بواسطة مترجم من اللغة الإنجليزية للعربية مع اعادة صياغة المقياس ليتناسب مع طبيعة عمل عينة الدراسة. **والقسم الثالث:** تضمن (١٧) عبارة تستهدف قياس القدرة التنافسية ( المتغير التابع) مستعينًا بمقياس (Singh et al., 2014; Thatte et al., 2013) لقياس قيادة التكلفة  $Y_{100}$  والتركيز  $Y_{200}$  والتمايز  $Y_{300}$ .

### ج. اختبار ثبات وصدق المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة:

تم عرض قائمة الاستبيان على ١٠ من أعضاء هيئة التدريس لمعرفة وجهة نظرهم في مناسبة المقاييس في قياس متغيرات الدراسة، ومراجعتها لغويًا، وقد تم إعادة صياغة بعض العبارات التي لم تكن واضحة قبل تعميم الاستبيان. واختبار ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis والتي تقيس مدى مناسبة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج مربع قيمة (معامل ألفا)، والتي يتحدد بناءً عليها مدى صلاحية بنية المقياس. ويعرض الجدول رقم (١) نتائج هذا الاختبار:

جدول (١) معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	عدد العبارات	إختبار الإعتدالية (قيمة ألفا)	إختبار الصدق (الجزر التربيعي لألفا)
التحالفات الإستراتيجية	١ إختيار الشريك الملائم	١١	٠,٩٣٣	٠,٩٨٣
	٢ تصميم هيكل حاكمة التحالف	٧	٠,٩٤٦	٠,٩٧٣
	٣ إدارة العلاقة مع الشركاء	١٠	٠,٩٤٥	٠,٩٧٢
	٤ بناء قدرات التحالف	٩	٠,٩٣٧	٠,٩٦٨
	المتغير المستقل بصفة إجمالية	٣٧	٠,٩٣٢	٠,٩٦٥
ممارسات سلسلة الإمداد	١ العلاقات مع الموردين	٦	٠,٨٨٢	٠,٩٣٩
	٢ العلاقات مع العملاء	٧	٠,٩٤٤	٠,٩٧٢
	٣ العمليات الداخلية	٦	٠,٨٢٧	٠,٩٠٩
	٤ مستوى مشاركة (تبادل) المعلومات	٥	٠,٨٥٧	٠,٩٢٦
	٥ جودة المعلومات المتبادلة	٤	٠,٩٦٦	٠,٩٨٣
	٦ التعهيد	٥	٠,٨٤٢	٠,٩١٧
	المتغير الوسيط بصفة إجمالية	٣٣	٠,٨٢٥	٠,٩٠٨
إستراتيجيات القدرة التنافسية	١ قيادة التكلفة	٥	٠,٩٤٤	٠,٩٧٢
	٢ التركيز	٦	٠,٩٠٢	٠,٩٤٩
	٣ التمايز	٦	٠,٨٧٤	٠,٩٣٥
	المتغير التابع بصفة إجمالية	١٧	٠,٧٧٥	٠,٨٨٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وتشير بيانات الجدول رقم (١) إلى ارتفاع قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة، كما أن نسبتها عالية ومقبولة اعتماداً على أن نسبة المعامل المقبولة (٠,٦) حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (٠,٨٢٧). ويتضح أيضاً أن معاملات الصدق للمقاييس المستخدمة مرتفعة.

#### د. أدوات التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢٥) في تحليل البيانات، وقد تم استخدام تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale وذلك لتحديد ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط البسيط Simple Linear Correlation Coefficient، ومعامل التحديد Coefficient of Determination، وذلك لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. والتحليل العاملى التوكيدي Confirmatory Model، لقياس الصدق التقاربي والصدق التمييزي، وكذلك لإستبعاد البنود والمتغيرات غير المعنوية، حتى يتم عمل التحليل الهيكلي فيما بعد. والتحليل الهيكلي Structure Analysis، لإختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين كلاً من التحالفات الإستراتيجية كمتغير مستقل، والقدرة التنافسية كمتغير تابع، وممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط، لبيان دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المسقل والمتغير التابع.

#### تاسعاً: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

##### أ. تحليل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

Y <sub>300</sub>	Y <sub>200</sub>	Y <sub>100</sub>	M <sub>600</sub>	M <sub>500</sub>	M <sub>400</sub>	M <sub>300</sub>	M <sub>200</sub>	M <sub>100</sub>	X <sub>400</sub>	X <sub>300</sub>	X <sub>200</sub>	X <sub>100</sub>	الأبعاد
												١	X <sub>100</sub>
											١	*٠,٦٠٢	X <sub>200</sub>
										١	*٠,٧٥٩	*٠,٦٤٧	X <sub>300</sub>
									١	*٠,٦٥٢	*٠,٧٥٢	*٠,٧٣٤	X <sub>400</sub>
								١	*٠,٦٦١	*٠,٣٧٧	*٠,٣٩٧	*٠,٣٦٣	M <sub>100</sub>
							١	*٠,٧٣٩	*٠,٢٨٩	*٠,٧٩٠	*٠,٢٥٦	*٠,٢٤٥	M <sub>200</sub>
					١	*٠,٧٢٤	*٠,٦٤٥	*٠,٥٢٦	*٠,٥٥٧	*٠,٥٣٨	*٠,٤٦٠	*٠,٤٦٠	M <sub>300</sub>
				١	*٠,٧٥٧	*٠,٦٢٨	*٠,٧٤٦	*٠,٨٠٤	*٠,٤٨٨	*٠,٤٩٧	*٠,٤٣٧	*٠,٤٣٧	M <sub>400</sub>
			١	*٠,٦٤٧	*٠,٧٢٨	*٠,٦٨٧	*٠,٦٧٥	*٠,٧٣٥	*٠,٦٢٦	*٠,٤١٨	*٠,٤١٤	*٠,٤١٤	M <sub>500</sub>
			١	*٠,٦٣٨	*٠,٧٥٨	*٠,٦٦٣	*٠,٨٠٣	*٠,٦٤٢	*٠,٨٥٩	*٠,٥٥١	*٠,٤٧٥	*٠,٤٤٦	M <sub>600</sub>
		١	*٠,٧٧٢	*٠,٦٧٢	*٠,٧٧٧	*٠,٢٣٥	*٠,٦٥٠	*٠,١٥٩	*٠,٢١١	*٠,٥٩٤	*٠,٢٢٣	*٠,٤١٠	Y <sub>100</sub>
	١	*٠,٧٧٥	*٠,٨٠٨	*٠,٥٥١	*٠,٥٢٦	*٠,٥٣٨	*٠,٥٨٥	*٠,٥٧٤	*٠,٥٩٦	*٠,٥٧٥	*٠,٥٣١	*٠,٤٩٥	Y <sub>200</sub>
١	*٠,٦٩١	*٠,٨١٨	*٠,٥٨٩	*٠,٥١٧	*٠,٦٤٩	*٠,٥٨٣	*٠,٥٧٧	*٠,٥٩٧	*٠,٥٤٩	*٠,٥٥٧	*٠,٤٧٥	*٠,٤٦٦	Y <sub>300</sub>

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.



**ب. نتائج اختبار فروض الدراسة:**

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار صحة فروض الدراسة الرئيسية والفرعية، وسوف يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة استخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها.

- **نتائج اختبار الفرض الأول:** قامت الباحثة في هذا الجزء بتناول تأثير التحالفات الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، وذلك لإختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، ومؤداه "يوجد تأثير معنوي إحصائياً للتحالفات الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة". وبوضوح الجدول التالي رقم (٣) معاملات المسارات الخاصة بالتحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية.

جدول رقم (١) معاملات المسارات الخاصة بالفرض الأول

المسارات	المعاملات المعيارية	إحصاء اختبار "ت"	مستوي الدلالة	المسارات	المعاملات المعيارية	إحصاء اختبار "ت"	مستوي الدلالة
$Y_{100} \leftarrow - X_{100}$	٠،٠٠٩	١،١٦٧	٠،٢٤٣	$Y_{100} \leftarrow - X_{300}$	٠،١٤-	١،٠٢٦-	٠،٣٠٥
$Y_{200} \leftarrow - X_{100}$	٠،١٥٩	١،٧١٥	٠،٠٨٦	$Y_{200} \leftarrow - X_{300}$	٠،٠٣٨-	٠،٣٢-	٠،٧٤٩
$Y_{300} \leftarrow - X_{100}$	٠،٢٨٦	٢،٥٩٤	٠،٠٢٢	$Y_{300} \leftarrow - X_{300}$	٠،٠٥٦-	٠،٩٤٨-	٠،٣٤٣
$Y_{100} \leftarrow - X_{200}$	٠،٠٤١	٠،٣٣٤	٠،٧٣٩	$Y_{100} \leftarrow - X_{400}$	٠،٢١٨	١،٥٢٩	٠،١٢٦
$Y_{200} \leftarrow - X_{200}$	٠،١٥٨-	١،٣٧٦-	٠،١٦٩	$Y_{200} \leftarrow - X_{400}$	٠،٠٠٤	٠،٣٣٣	٠،٧٣٩
$Y_{300} \leftarrow - X_{200}$	٠،٣٥٦	٤،٩٣٨	٠،٠١٧	$Y_{300} \leftarrow - X_{400}$	٠،٠٥٤	١،٠٥٦	٠،٢٩١

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثة، اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي AMOS.

ويتضح من الجدول السابق:

- أن تأثير التحالفات الإستراتيجية ( إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف، وإدارة العلاقات مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) علي إستراتيجية قيادة التكلفة غير دال إحصائياً، حيث كانت القيم الإحتمالية أكبر من مستوي معنوية ٠،٠٠٥.
- أن تأثير التحالفات الإستراتيجية ( إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف، وإدارة العلاقات مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) علي إستراتيجية التركيز غير دال إحصائياً، حيث كانت القيم الإحتمالية أكبر مستوي معنوية ٠،٠٠٥.
- يوجد تأثير بين كل من (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف) علي إستراتيجية التمايز بقيمة (  $B = ٠،٢٨٦$  )، و (  $B = ٠،٣٥٦$  ) علي التوالي، لذا يتضح أن متغير تصميم هيكل حاكمية التحالف هو أهم متغير يؤثر علي إستراتيجية التمايز، بينما لم

يوجد تأثير لباقي أبعاد التحالفات الإستراتيجية علي إستراتيجية التمايز وفي ضوء ما سبق من نتائج لإختبار مدى صحة الفرض الخاص بتأثير التحالفات الإستراتيجية على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، يتم قبول الفرض بشكل جزئي.

- نتائج اختبار الفرض الثاني: قامت الباحثة في هذا الجزء بتناول تأثير التحالفات الإستراتيجية على تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد، وذلك لإختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، ومؤداه "يوجد تأثير معنوي إحصائياً للتحالفات الإستراتيجية على تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة". ويوضح الجدول التالي رقم (٤) معاملات المسارات الخاصة بالتحالفات الإستراتيجية وممارسات سلسلة الإمداد.

جدول رقم (٤) معاملات المسارات الخاصة بالفرض الثاني

مستوي الدلالة	إحصاء اختبار T	المعاملات المعيارية	المسارات	مستوي الدلالة	إحصاء اختبار T	المعاملات المعيارية	المسارات
٠،٠٦٧	١،٨٣١	٠،١٦٨	$M_{100} \leftarrow - X_{300}$	٠،٦١٨	٠،٤٩٨	٠،٠٣٣	$M_{100} \leftarrow - X_{100}$
٠،٠٠٠	٤،١٩٥	٠،٣٤٤	$M_{200} \leftarrow - X_{300}$	٠،٧١٤	٠،٣٦٦	٠،٠٣٢	$M_{200} \leftarrow - X_{100}$
٠،٠٠٠	٣،٩٨٧	٠،٣٨١	$M_{300} \leftarrow - X_{300}$	٠،٦١٥	٠،٥٠٣-	٠،٠٤-	$M_{300} \leftarrow - X_{100}$
٠،١٠٣	١،٦٣١	٠،١٦٥	$M_{400} \leftarrow - X_{300}$	٠،٦٣٩	٠،٤٤٧	٠،٠٤١	$M_{400} \leftarrow - X_{100}$
٠،٠٠٢	٣،٠٤٢	٠،٢٦	$M_{500} \leftarrow - X_{300}$	٠،٤٥٢	٠،٧٥١-	-	$M_{500} \leftarrow - X_{100}$
٠،٠٠٠	٤،٦٢٤	٠،٥٧٨	$M_{600} \leftarrow - X_{300}$	٠،١٧٩	١،٣٤٤-	-	$M_{600} \leftarrow - X_{100}$
٠،٠٠٠	٨،٨٣	٠،٦٤٤	$M_{100} \leftarrow - X_{400}$	٠،١١	١،٥٩٦-	-	$M_{100} \leftarrow - X_{200}$
٠،١٢٩	١،٥١٧	٠،١٤٤	$M_{200} \leftarrow - X_{400}$	٠،٩١	٠،١١٣	٠،٠١١	$M_{200} \leftarrow - X_{200}$
٠،٠٢٥	٢،٢٤٨	٠،٢٠١	$M_{300} \leftarrow - X_{400}$	٠،٠١٩	٢،٢٩٧	٠،٢٩٥	$M_{300} \leftarrow - X_{200}$
٠،٠٠٠	٤،٩	٠،٤٤٩	$M_{400} \leftarrow - X_{400}$	٠،٠٧٢	١،٧٩٨	٠،١٦٨	$M_{400} \leftarrow - X_{200}$
٠،٠٠٠	٣،٦٩٥	٠،٣١٨	$M_{500} \leftarrow - X_{400}$	٠،٥٥٨	٠،٥٨٦	٠،٠٥١	$M_{500} \leftarrow - X_{200}$
٠،٠٠٠	٣،٥٣٩	٠،٤٨٨	$M_{600} \leftarrow - X_{400}$	٠،٠٠٠	٥،٧٣٩	٠،٤٦٦	$M_{600} \leftarrow - X_{200}$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة، اعتماداً على نتائج البرنامج الإحصائي AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير لبناء قدرات التحالف علي ممارسة العلاقات مع الموردين بقيمة ( $B = 0.644$ )، بينما لم يكن هناك تأثير لكل من (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف، وإدارة العلاقات مع الشركاء) علي ممارسة العلاقات مع الموردين، حيث كانت القيم الإحتمالية لتلك الأبعاد أكبر من مستوي معنوية  $0.05$ .
  - يوجد تأثير لإدارة العلاقة مع الشركاء علي ممارسة العلاقات مع العملاء بقيمة ( $B = 0.344$ )، بينما لم يكن هناك تأثير لكل من (إختيار الشريك الملائم، وتصميم هيكل حاكمية التحالف، وبناء قدرات التحالف) علي ممارسة العلاقات مع العملاء، حيث كانت القيم الإحتمالية لتلك الأبعاد أكبر من مستوي معنوية  $0.05$ .
  - يوجد تأثير لكل من (تصميم هيكل حاكمية التحالف، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) علي ممارسة العمليات الداخلية بقيمة ( $B = 0.295$ )، و ( $B = 0.381$ )، و ( $B = 0.201$ ) علي التوالي، لذا يتضح أن متغير إدارة العلاقة مع الشركاء هو أهم متغير يؤثر علي ممارسة العمليات الداخلية، بينما لم يوجد تأثير لباقي أبعاد التحالفات الإستراتيجية علي ممارسة العمليات الداخلية.
  - يوجد تأثير لبناء قدرات التحالف علي ممارسة مستوي مشاركة (تبادل) المعلومات بقيمة ( $B = 0.449$ )، ، بينما لم يوجد تأثير لباقي أبعاد التحالفات الإستراتيجية علي ممارسة مستوي مشاركة (تبادل) المعلومات.
  - يوجد تأثير لكلاً من (إدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) علي ممارسة جودة المعلومات المتبادلة بقيمة ( $B = 0.26$ )، و ( $B = 0.318$ ) علي التوالي، لذا يتضح أن متغير بناء قدرات التحالف هو أهم متغير يؤثر علي ممارسة جودة المعلومات المتبادلة، بينما لم يوجد تأثير لباقي أبعاد التحالفات الإستراتيجية علي ممارسة جودة المعلومات المتبادلة.
  - يوجد تأثير لكلاً من (تصميم هيكل حاكمية التحالف، وإدارة العلاقة مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف) علي ممارسة التعهيد بقيمة ( $B = 0.466$ )، و ( $B = 0.578$ )، و ( $B = 0.488$ ) علي التوالي، لذا يتضح أن متغير إدارة العلاقة مع الشركاء هو أهم متغير يؤثر علي ممارسة التعهيد، بينما لم يوجد تأثير لباقي أبعاد التحالفات الإستراتيجية علي ممارسة التعهيد.
- وفي ضوء ما سبق من نتائج لإختبار مدي صحة الفرض الرئيسي الخاص بتأثير التحالفات الإستراتيجية على تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد، يتم قبول الفرض بشكل جزئي.
- نتائج اختبار الفرض الثالث: قد قامت الباحثة بإختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة، وموداه "يوجد تأثير معنوي إحصائياً لتطبيق ممارسات سلسلة الإمداد على إستراتيجيات

القدرة التنافسية بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة". ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات المسارات الخاصة بممارسات سلسلة الإمداد وإستراتيجيات القدرة التنافسية.

جدول رقم (٥) معاملات المسارات الخاصة بالفرض الثالث

المسارات	المعاملات المعياريّة	إحصاء اختبار ت <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	المسارات	المعاملات المعياريّة	إحصاء اختبار ت <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة
$Y_{100} \leftarrow - M_{100}$	٠،٠٦٦	٠،٧٠٧	٠،٤٨	$Y_{100} \leftarrow - M_{400}$	-٠،١٥٧	١،٨٨٣-	٠،٠٦
$Y_{200} \leftarrow - M_{100}$	٠،١١٦	٠،٩٢٩	٠،٣٥٣	$Y_{200} \leftarrow - M_{400}$	-٠،١٦	١،٧٤٧-	٠،٠٨١
$Y_{300} \leftarrow - M_{100}$	-	١،٠٥٩-	٠،٢٩	$Y_{300} \leftarrow - M_{400}$	٠،٥٩	٢،٢٩٤	٠،٠٠٠
$Y_{100} \leftarrow - M_{200}$	٠،٥٥٥	٢،٥٥٥	٠،٠١٢	$Y_{100} \leftarrow - M_{500}$	٠،٦	٢،١٠١	٠،٠٠٠
$Y_{200} \leftarrow - M_{200}$	٠،٠١	٠،٠٨٦	٠،٩٣١	$Y_{200} \leftarrow - M_{500}$	٠،٠١٤	٠،١٦٨	٠،٨٦٧
$Y_{300} \leftarrow - M_{200}$	٠،٠٢	٠،٤٥١-	٠،٦٥٢	$Y_{300} \leftarrow - M_{500}$	٠،٠١٣	٠،٢٦٧	٠،٧٨٩
$Y_{100} \leftarrow - M_{300}$	٠،١١٦	١،٠٩٧	٠،٢٧٢	$Y_{100} \leftarrow - M_{600}$	٠،٥٦٩	٤،٢٤٧	٠،٠٠٠
$Y_{200} \leftarrow - M_{300}$	-	٠،٤٣٩-	٠،٦٦١	$Y_{200} \leftarrow - M_{600}$	٠،٦٢٥	١،٩٨	٠،٠٠٠
$Y_{300} \leftarrow - M_{300}$	٠،٠٨٤	٠،٨٦٨	٠،٣٨٦	$Y_{300} \leftarrow - M_{600}$	٠،١٥٨	١،١٩٣	٠،٢٣٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة، إعتماًداً على نتائج البرنامج الإحصائي AMOS.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد تأثير لكاملاً من ( العلاقات مع العملاء، وجودة المعلومات المتبادلة، والتعهد) علي إستراتيجية قيادة التكلفة بقيمة (  $B = 0,555$  )، و (  $B = 0,6$  )، و (  $B = 0,569$  ) علي التوالي، لذا يتضح أن متغير جودة المعلومات المتبادلة هو أهم متغير يؤثر علي إستراتيجية قيادة التكلفة، بينما لم يوجد تأثير لباقي ممارسات سلسلة الإمداد علي إستراتيجية قيادة التكلفة.
- يوجد تأثير للتعهد علي إستراتيجية التركيز بقيمة (  $B = 0,625$  )، بينما لم يوجد تأثير لباقي ممارسات سلسلة الإمداد علي إستراتيجية التركيز.
- يوجد تأثير لمستوي مشاركة ( تبادل) المعلومات علي إستراتيجية التمايز بقيمة (  $B = 0,59$  )، بينما لم يوجد تأثير لباقي ممارسات سلسلة الإمداد علي إستراتيجية التمايز.

وفي ضوء ما سبق من نتائج لإختبار مدى صحة الفرض الخاص بتأثير ممارسات

الإمداد علي إستراتيجيات القدرة التنافسية.

#### - نتائج إختبار مدى صحة الفرض الرابع

قامت الباحثة بإختبار أثر وساطة متغير ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة ما بين التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجيات القدرة التنافسية وذلك للوصول إلي قرار بشأن الفرض السابع من فروض الدراسة، ومؤده " يؤثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين

أبعاد التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجيات القدرة التنافسية، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة". والذي قد تم تقسيمه إلى ثلاثة فروض فرعية. ويوضح الجدول التالي معاملات المسارات الخاصة بالفرض الرابع

جدول رقم (٦) معاملات المسارات الخاصة بالفرض الرابع

المسارات	الأثر المباشرة المعيارية	الأثر غير المباشرة المعيارية	الأثر الكلية المعيارية	نوع الوساطة	المتغيرات الوسيطة
إختيار الشريك الملائم ← ممارسات سلسلة الإمداد ← قيادة التكلفة	-	-	-	لا توجد علاقة بين المتغيرين	
إختيار الشريك الملائم ← ممارسات سلسلة الإمداد ← التركيز	-	-	-	لا توجد علاقة بين المتغيرين	
إختيار الشريك الملائم ← ممارسات سلسلة الإمداد ← التمايز	٠,٢٨٦ (٠,٠٢٢)	-	٠,٢٨٦	لا توجد وساطة	—
تصميم هيكل حاكمية التحالف ← ممارسات سلسلة الإمداد ← قيادة التكلفة	-	٠,٢٦٥ (٠,٠٢٣)	٠,٢٦٥	وساطة كلية	التعهد
تصميم هيكل حاكمية التحالف ← ممارسات سلسلة الإمداد ← التركيز	-	٠,٢٩١ (٠,٠٢١)	٠,٢٩١	وساطة كلية	التعهد
تصميم هيكل حاكمية التحالف ← ممارسات سلسلة الإمداد ← التمايز	٠,٣٥٦ (٠,٠١٧)	-	٠,٣٥٦	لا توجد وساطة	—
إدارة العلاقة مع الشركاء ← ممارسات سلسلة الإمداد ← قيادة التكلفة	-	٠,١٥٦ (٠,٠٣٩)	٠,٣٤٧ (٠,٠١٨)	وساطة كلية	العلاقة مع العملاء جودة المعلومات المتبادلة
إدارة العلاقة مع الشركاء ← ممارسات سلسلة الإمداد ← التركيز	-	-	-	لا توجد علاقة بين المتغيرين	
إدارة العلاقة مع الشركاء ← ممارسات سلسلة الإمداد ← التمايز	-	-	-	لا توجد علاقة بين المتغيرين	
بناء قدرات التحالف ← ممارسات سلسلة الإمداد ← قيادة التكلفة	-	٠,٢٧٨ (٠,٠٢٠)	٠,١٩١ (٠,٠٣١)	وساطة كلية	جودة المعلومات المتبادلة التعهد
بناء قدرات التحالف ← ممارسات سلسلة الإمداد ← التركيز	-	٠,٣٠٥ (٠,٠١٩)	٠,٣٠٥	وساطة كلية	التعهد

المسارات	الأثر المعيارية المباشرة	الأثر المعيارية غير المباشرة	الأثر المعيارية الكلية	نوع الوساطة	المقنرات الوسيطة
بناء قدرات التحالف ← ممارسات سلسلة الإمداد ← التمايز	-	٠,٢٦٥ (٠,٠٢٣)	٠,٢٦٥	وساطة كلية	مستوي مشاركة (تبادل) المعلومات

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة، إعتقاداً على نتائج البرنامج الإحصائي AMOS.

وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية، يمكن تناولها علي النحو التالي:

- نتائج إختبار الفرض الفرعي الأول: وينص علي "يؤثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة". وتشير نتائج إختبار هذا الفرض الفرعي، إلي:
  - عدم وجود علاقة بين إختيار الشريك الملائم وقيادة التكلفة.
  - وجود علاقة وساطة كلية لممارسة التعهيد كأحد ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة ما بين تصميم هيكل حاكمية التحالف وقيادة التكلفة.
  - وجود علاقة وساطة كلية لممارستي ( العلاقة مع العملاء وجودة المعلومات المتبادلة ) كأحد ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة ما بين إدارة العلاقة مع الشركاء وقيادة التكلفة.
  - وجود علاقة وساطة كلية لممارستي (جودة المعلومات المتبادلة، والتعهيد) كأحد ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة ما بين بناء قدرات التحالف وقيادة التكلفة.
- وعلي هذا يتم قبول الفرض الفرعي الأول بشكل جزئي.
- نتائج إختبار الفرض الفرعي الثاني: وينص هذا الفرض علي " يؤثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة". وتشير نتائج إختبار هذا الفرض الفرعي، إلي:
  - عدم وجود علاقة بين إختيار الشريك الملائم والتركيز.
  - وجود علاقة وساطة كلية لممارسة التعهيد كأحد ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة ما بين تصميم هيكل حاكمية التحالف والتركيز.
  - عدم وجود علاقة بين إدارة العلاقة مع الشركاء والتركيز.
  - وجود علاقة وساطة كلية لممارسة التعهيد كأحد ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة ما بين بناء قدرات التحالف والتركيز.
- وعلي هذا يتم قبول الفرض الفرعي الثاني بشكل جزئي

- نتائج إختبار الفرض الفرعي الثالث: وينص هذا الفرض علي " يؤثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجية التمايز، بشركات الأدوية متعددة الجنسيات محل الدراسة". وتشير نتائج إختبار هذا الفرض الفرعي، إلي:
  - عدم وجود علاقة وساطة لجميع متغير ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة بين إختيار الشريك الملائم والتمايز .
  - عدم وجود علاقة وساطة لجميع ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة بين تصميم هيكل حاكمية التحالف والتمايز .
  - عدم وجود علاقة بين إدارة العلاقة مع الشركاء والتمايز .
  - وجود علاقة وساطة كلية لممارسة مستوي مشاركة (تبادل) المعلومات كأحد ممارسات سلسلة الإمداد علي العلاقة ما بين بناء قدرات التحالف والتمايز .وعلي هذا يتم قبول الفرض الفرعي الثالث بشكل جزئي.
- وفي ضوء ما سبق من نتائج لإختبار مدي صحة الفرض الرابع الخاص بتأثير ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط علي العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية". يتم قبول الفرض بشكل جزئي، والذي ينص علي " يؤثر تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط تأثيراً جوهرياً في العلاقة بين أبعاد التحالفات الإستراتيجية وإستراتيجيات القدرة التنافسية، بشركات الأدوية محل الدراسة".

#### تاسعاً: مناقشة وتفسير النتائج

- توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي للتحالفات الإستراتيجية علي تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، بشركات الأدوية محل الدراسة، فيما يتعلق بتأثير إختيار الشريك الملائم وتصميم هيكل حاكمية التحالف علي التمايز، وعدم وجود تأثير لباقي أبعاد التحالفات الإستراتيجية الأخرى علي إستراتيجيات القدرة التنافسية الأخرى. وذلك ما أكده (Volberda et al., 2011) بأن الإختيار الملائم للشريك يساهم في عملية التمايز .

- توصلت الدراسة إلي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحالفات الإستراتيجية علي تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد، بشركات الأدوية محل الدراسة، فيما يتعلق بتصميم هيكل حاكمية التحالف علي كلاً من (العمليات الداخلية، والتعهد). وإدارة العلاقة مع الشركاء علي كلاً من (العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، وجودة المعلومات المتبادلة، والتعهد). وبناء قدرات التحالف علي كلاً من (العلاقات مع الموردين، والعمليات الداخلية، ومستوي مشاركة (تبادل) المعلومات، وجودة المعلومات المتبادلة، والتعهد)، وعدم وجود تأثير لباقي أبعاد التحالفات الإستراتيجية الأخرى علي ممارسات سلسلة الإمداد الأخرى. وذلك ما أوضحه (Chou et al., 2014) أن الخلل في التحالفات

يؤدي إلي خلل في التوازنات والعلاقات. لذا أشار (Siew-Phaik et al., 2013) بأنه يستوجب الإلتزام بأبعاد التحالفات الإستراتيجية، لتجنب الصراعات.

— يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات سلسلة الإمداد على تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية، بشركات الأدوية محل الدراسة. فيما يتعلق بالعلاقات مع العملاء علي قيادة التكلفة. ومستوي مشاركة (تبادل) المعلومات علي التمايز. وجود المعلومات المتبادلة علي قيادة التكلفة. والتعهد علي كلاً من ( قيادة التكلفة، والتركيز). وعدم وجود تأثير لباقي ممارسات سلسلة الإمداد الأخرى علي إستراتيجيات القدرة التنافسية الأخرى. وذلك ما أوضحه ( Al-Shbou et al., 2017; Ding et al., 2018; Hussain et al., 2019) بأن ممارسة سلسلة الإمداد تعد مطلباً أساسياً للبقاء في السباق العالمي التنافسي والربحية المتزايدة، من خلال المشاركة في المعلومات والتعاون بين الموردین، في خفض الأنشطة غير الضرورية، وخفض المخزون، وتحسين الإنتاجية، وتطوير المنتج، وسرعة الإستجابة لتغيرات الأسواق بما يؤدي إلي تحسين الربحية والقدرة التنافسية.

— توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحالفات الإستراتيجية، وبين ممارسات سلسلة الإمداد، وبين إستراتيجيات القدرة التنافسية بشركات الأدوية محل الدراسة. إذ أن إدراك عينة الدراسة من مديري شركات الأدوية بأهمية تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد، له تأثير معنوي على إدراكهم للعلاقة بين التحالفات الإستراتيجية، وبين تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية بشركات الأدوية محل الدراسة. وتعكس هذه النتيجة، أن تطبيق شركات الأدوية محل الدراسة لأبعاد التحالفات الإستراتيجية في ظل وجود ممارسات سلسلة الإمداد يزيد من قدرة هذه الشركات علي تحقيق قدرة تنافسية.

## حادي عشر: استنتاجات الدراسة

وفقاً لمنهجية الدراسة والإطار النظري، ونتائج الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١. أكدت نتائج الدراسة أهمية كل من إختيار الشريك الملائم وتصميم هيكل حاكمية التحالف علي التمايز، وأن كان لتصميم هيكل حاكمية التحالف التأثير الأكبر الإيجابي علي التمايز، لذا يجب علي مديري شركات الأدوية التركيز علي هذه الأبعاد من خلال إقامة تحالفات مع شركاء لهم خبرات سابقة في مجال التحالفات، علي أن يوثق ذلك التحالف بعقد رسمي، لمنع السلوك الإنتهازي من جانب أحد أطراف التحالف.

٢. أسفرت نتائج الدراسة الحالية أهمية الدور الوسيط لممارسة التعهيد في العلاقة بين تصميم هيكل حاكمية التحالف والتركيز، ومن ثم ينبغي لشركات الأدوية أن تصمم عقود التحالف بشكل مناسب، خاصة في حال الدخول لأسواق جديدة، علي أن يتم الإستعانة بمصادر خارجية، لضمان سرعة الوصول إلي الأسواق، والتسليم في الوقت المناسب، وزيادة الحصة السوقية،



والمبيعات.

٣. أفرزت النتائج الواردة أهمية تأثير كلاً من ( العلاقات مع العملاء، وجودة المعلومات المتبادلة) كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة العلاقة مع الشركاء وقيادة التكلفة، بما يوضح وجوب إهتمام مديري شركات الأدوية بإقامة علاقات جيدة مع العملاء، بما يضمن سرعة التواصل معهم، والبحث عن كل ما هو جديد في صناعة الدواء

٤. أكدت نتائج الدراسة الحالية أهمية تأثير التعهيد كمتغير وسيط في العلاقة بين بناء قدرات التحالف والتركيز. فالشركات تسعى لتكملة مصادرها المعرفية من خلال التحالف، حيث يتطلب ذلك الإستعانة بمصادر خارجية، من أجل تعزيز سرعة الوصول للأسواق.

٥. تبين من نتائج الدراسة أنه علي الرغم من عدم وجود علاقة مباشرة بين بعض أبعاد التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية، إلا أن دخول ممارسات سلسلة الإمداد- كمتغير وسيط- أدي إلي وجود علاقة غير مباشرة بين هذه الأبعاد والقدرة التنافسية. وتؤكد هذه النتائج علي أن علاقة التحالفات الإستراتيجية بالقدرة التنافسية ينبغي أن يكون لها ما يدعمها من المتغيرات الوسيطة، وقد كانت الوسيطة هي وسيطة كلية بمعنى أنها تلغي التأثير المعنوي لعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## ثاني عشر: دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:

١. **على مستوى النظرية:** تعتبر ممارسات سلسلة الإمداد هي نقطة التحول الجوهرية في التنافس بين الشركات، فشركات التكنولوجيا الحيوية تستعين بالشركات الصيدلانية، من أجل تمويل أنشطة البحث والتطوير الخاصة بها، وبذلك تمكنت الشركات الصيدلانية من الوصول إلى أنشطة سلسلة القيمة المتكاملة من خلال التعاون المكثف مع شركات التكنولوجيا الحيوية. حيث أصبحت الأصول غير التكنولوجية ( كالمسعة الجيدة، ورأس المال المطلوب) للشركات الصيدلانية أصول تكملية لازمة لتسويق التكنولوجيا الجديدة لشركات التكنولوجيا الحيوية.

٢. **على مستوى التطبيق:** أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط ممارسات سلسلة الإمداد في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وبين تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية. مما يعطى دلالة مهمة للدور الذي تقوم به ممارسات سلسلة الإمداد بشركات الأدوية محل الدراسة في الإستجابة للتغيرات البيئية- خاصة في ظل إنتشار جائحة كورونا- الناتجة عن إنفتاح الأسواق وحدة المنافسة العالمية.

### ثالث عشر: توصيات الدراسة

- تقدم الدراسة الحالية في ضوء ما سبق من نتائج واستنتاجات، مجموعة من التوصيات، وهي:
1. ضرورة قيام شركات صناعة الدواء بتركيز الإهتمام على بناء قدرات التحالف، نظراً لأهمية هذه القدرات التي تعد بحد ذاتها مصدراً للقدرة التنافسية.
  2. ضرورة قيام شركات صناعة الدواء بتكثيف جهودها، والتحسين من قدراتها في مجال البحث والتطوير، من خلال التحالفات الإستراتيجية، لتقديم منتجات بصورة مستمرة، تعكس قدرتها على الإستجابة للتطورات التي تظهر في صناعة الدواء.
  3. أن تعمل الشركات الصيدلانية وشركات التكنولوجيا الحيوية علي حشد مواردهم وخبراتهم في بوتقة واحدة، دون السلوك الإنتهازي، لإبداع وإبتكار منتجات تلبي إحتياجات السوق المتقلبة - لقاح فيروس كورونا المستجد- لتعزيز القدرات التنافسية.
  4. تعميم ونشر تجارب التحالفات الناجحة، من خلال عقد ورشات عمل، لإطلاع المعنيين علي إجراءات العمل الناجحة، والعقبات التي تم مواجهتها في هذا المجال.
  5. ضرورة قيام شركات صناعة الأدوية محل الدراسة بإعطاء إهتمام أكبر بممارسة التعهيد، مع تأهيل فرق عمل، لضمان المتابعة المستمرة لجودة الخدمات التي يقدمها الطرف الخارجي عند الإستعانة بمصادر خارجية.
  6. تقييم مخاطر الإستعانة بالمصادر الخارجية الحالية، والأخذ في الإعتبار التهديدات المستقبلية، التي قد تواجهها شركات الأدوية، من تلك الأطراف الخارجية المستعان بها.
  7. تعزيز ممارسات سلسلة الإمداد الدوائية، لتخفيف من المخاطر المتعلقة بـ COVID-19.

### رابع عشر: حدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية:

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن دور ممارسات سلسلة الإمداد كمتغير وسيط في العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والقدرة التنافسية، إلا أن نطاق الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها، تشير إلي وجود مجالات أخرى مستقبلية، ومن هذه المجالات البحثية ما يلي:

1. يمكن إجراء نفس الدراسة الحالية مع إستبدال التحالفات الإستراتيجية، بتحالفات الإستغلال والإستكشاف.
2. أشارت نتائج الدراسة الحالية إلي أن متغير إختيار الشريك الملائم ليس له تأثير علي بعض القدرة التنافسية، في ظل ممارسات سلسلة الإمداد، وهذا يتطلب إجراء مزيد من الدراسات، من خلال تطبيقها في منظمات أخرى.

٣. توجيه المزيد من الدراسات حول إجراء دراسة مقارنة لتحالفات الإستغلال والإستكشاف لشركات الأدوية متعددة الجنسيات.

٤. توجيه المزيد من الدراسات حول أثر ممارسة التعهيد علي القدرة التنافسية لشركات الأدوية.

### خامس عشر: مراجع الدراسة

- Akbari, M. (2018). Logistics outsourcing: a structured literature review. *Benchmarking, An International Journal*, 25(5), 1548–1580. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2017-0066>
- Al-Shbou, M. A., Barber, K. D., Garza-Reyes, J. ., Kumar, V., & Abdi, M. R. (2017). The Effect of Supply Chain Management Practices on Supply Chain and Manufacturing Firms' Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(5), 557–609. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Amadi, C., & Tsui, E. K. (2019). How the quality of essential medicines is perceived and maintained through the pharmaceutical supply chain: A perspective from stakeholders in Nigeria. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(11), 1344–1357. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.11.011>
- Anning-Dorson, T. (2016). Interactivity innovations, competitive intensity, customer demand and performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(4), 536–554. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-11-2015-0075>
- Anning-Dorson, T. (2018). Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Business Research*, 86(September 2016), 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.015>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barros, A. C., Barbosa-Póvoa, A. P., & Blanco, E. E. (2013). Selection of tailored practices for supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*, 33(8), 1040–1074. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2011-0264>
- Basheer, M. F., Siam, M. R. A., Awn, A. M., & Hussan, S. G. (2019). Exploring the Role of TQM and Supply Chain Practices for Firm Supply Performance in the Presence of Information Technology Capabilities and Supply Chain Technology Adoption: A case of Textile Firms in Pakistan. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 275–288.

- <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2018.9.001>
- Beaumont, N., & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(7), 688–700. <https://doi.org/10.1108/01443570410541993>
- Chang, H. (2010). *Relationships among supply chain management, strategic alliances, and organizational performance with implications for the construction industry*. Doctoral dissertation, Lynn University.
- Changphao, P. (2016). *Essays on Interorganizational Relationships and Corporate Strategies: Product Recalls, Mergers & Acquisitions, and Strategic Alliances*. Doctoral dissertation, The University of Texas at Dallas.
- Chou, T. K., Ou, C. S., & Tsai, S. H. (2014). Value of Strategic Alliances: Evidence from the Bond Market. *Journal of Banking and Finance*, 42(1), 42–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.01.033>
- Dainty, A. R. J., Briscoe, G. H., & Millett, S. J. (2001). Subcontractor perspectives on supply chain alliances. *Construction Management and Economics*, 19(8), 841–848. <https://doi.org/10.1080/01446190110089727>
- Ding, H., Fu, Y., Zheng, L., & Yan, Z. (2018). Determinants of the competitive advantage of dairy supply chains: Evidence from the Chinese dairy industry. *International Journal of Production Economics*, 209(February 2018), 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.013>
- Doshi, A. K. (2000). *Biopharmaceutical Strategic Alliances: Interorganizational Dynamics and Factors Influencing FDA Regulatory Outcomes* [Doctoral dissertation, University of Southern California]. <https://doi.org/10.16953/deusbed.74839>
- DuHadway, S., Carnovale, S., & Kannan, V. R. (2018). Organizational Communication and Individual Behavior: Implications for Supply Chain Risk Management. *Journal of Supply Chain Management*, 54(4), 3–19. <https://doi.org/10.1111/jscm.12182>
- Hong, J., Liao, Y., Zhang, Y., & Yu, Z. (2019). The Effect of Supply Chain Quality Management Practices and Capabilities on Operational and Innovation Performance: Evidence From Chinese Manufacturers. *International Journal of Production Economics*, In Press. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.036>
- Hong, J., Zhang, Y., & Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3508–3519. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.093>

- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Wittmann, M. (2009). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource–advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 743–756. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.007>
- Hussain, M., Khan, M., & Ajmal, M. (2019). Exploration and assessment of the motivators of social sustainability in healthcare supply chains: Multistake holder’s perspective. *Sustainable Development*, 27(4), 573–586. <https://doi.org/10.1002/sd.1922>
- Idris, F., Susita, D., & Buchdadi, A. D. (2020). Enhancing the Small Medium Enterprises Competitive Advantage through SMEs Strategic Alliances. *Management Science Letters*, 10(9), 2113–2118. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.018>
- Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., Akgun, A., & Efe, M. N. (2013). The Impact of ERP Systems and Supply Chain Management Practices on Firm Performance: Case of Turkish Companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 1124–1133. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.586>
- Jääskeläinen, A., & Heikkilä, J. (2019). Purchasing and Supply Management Practices in Customer Value Creation. *Supply Chain Management: An International Journal*, In Press. <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2018-0173>
- Jha, A., Kim, Y. J., & Gutierrez–Wirsching, S. (2019). Formation of Cross–Border Corporate Strategic alliances: The Roles of Trust and Cultural, Institutional, and Geographical Distances. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 21, 22–38. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2018.10.003>
- Kahn, K. B., Maltz, E. N., & Mentzer, J. T. (2006). Demand collaboration: effects on knowledge creation, relationships, and supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 191–221.
- Ko, W. L., Kim, S. Y., Lee, J. H., & Song, T. H. (2020). The effects of strategic alliance emphasis and marketing efficiency on firm value under different technological environments. *Journal of Business Research*, 120(April 2019), 453–461. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.019>
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Success: The Contingency Role of Relational Factors. *Journal of Business Research*, 72, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.011>
- Li, Ragu–Nathanb, B., Ragu–Nathan, T. ., & Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>

- Mubarik, S., Warsi, A. Z., Nayaz, M., & Malik, T. (2012). Transportation Outsourcing and Supply Chain Performance: A study of Pakistan's Pharmaceutical Industry. *South Asian Journal of Management Sciences*, 6(2), 35–41.
- Pereira, V., Patnaik, S., Roohanifar, M., & Baliga, R. (2021). Unravelling processes of alliance capability development: longitudinal processual insights from an emerging country multinational enterprise. *Management Decision*, In Press. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0689>
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78. <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2015.08.014>
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2014). Supply Chain Information Systems Strategy: Impacts on Supply Chain Performance and Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 147(PART B), 340–350. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.09.018>
- Rothaermel, F. T. (2001). Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: an empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry. *Research Policy*, 30(8), 1235–1251. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00142-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00142-6)
- Rudawska, I. (2010). Interconnected Firms' Relationships as a Source of a Competitive Advantage. *Business and Economic Horizons*, 2(2), 7–16. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>
- Schniederjans, D. G., Curado, C., & Khalajhedayati, M. (2020). Supply chain digitisation trends: An integration of knowledge management. *International Journal of Production Economics*, 220(July 2019), 107439. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.012>
- Siew-Phaik, L., Downe, A. G., & Sambasivan, M. (2013). Strategic Alliances with Suppliers and Customers in a Manufacturing Supply Chain: From a Manufacturer's Perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(3), 192–214. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2012-0077>
- Tham, T. T. T., & Dung, T. T. M. (2017). Evaluating the Impact of Supply Chain Capabilities to the Business Success: A Case Study in Small and Medium Food Companies in Mekong Delta. *Can Tho University Journal of Science*, 05, 114–121.

<https://doi.org/10.22144/ctu.jen.2017.014>

Wedage, D. H. (2020). Supply Chain Management practices : Competitive Advantage and Organizational Performance in Sri Lankan Construction Industry. *Sri Lankan Journal of Marketing Management*, 6(2), 46–72.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2014). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 221–239. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0382-9>

Yang, H., Zheng, Y., & Zhao, X. (2014). Exploration or Exploitation? Small Firms' Alliance Strategies with Large Firms. *Strategic Management Journal*, 35(1), 146–157. <https://doi.org/10.1002/smj>

Yeoh, P. L., & Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7), 637–653. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199907\)20:7<637::aid-smj42>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199907)20:7<637::aid-smj42>3.0.co;2-z)

Youssef, A., & El-Nakib, I. (2015). Investigating the impact of supply chain practices on the financial performance of active firms in Egyptian stock market. *International Journal of Supply Chain Management*, 4(4), 28–42. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84954235685&partnerID=40&md5=092321d218d4793b41dede7b0b5fb46d>

Zahiri, B., Zhuang, J., & Mohammadi, M. (2017). Toward an integrated sustainable-resilient supply chain: A pharmaceutical case study. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 103(2017), 109–142. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.04.009>

### قائمة إستقصاء الدراسة

القسم الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالتحالفات الإستراتيجية، فمن فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة لتي تعبر عن رأيك بخصوص مدى توافر أبعاد التحالفات الإستراتيجية في شركتكم.

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات	م	الترتيب
					تقوم الشركة باختيار الشريك الذي يمتلك أهدافاً إستراتيجية تتوافق مع	١	١

الهدف	م	العبـارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
الأهداف	١	الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالشركة.					
	٢	تقوم الشركة باختيار الشريك الذي يمتلك أساليب إدارة تتوافق مع الأساليب الإدارية المتبعة لديكم.					
	٣	تسعي الشركة نحو إختيار الشريك الذي يمتلك كفاءات متميزة.					
	٤	تختار الشركة الشريك الذي يمتلك ثقافة تنظيمية تتوافق مع الثقافة التنظيمية للشركة.					
	٥	تختار الشركة الشريك الذي يرغب في مشاركة المعرفة الفنية.					
	٦	تقوم الشركة باختيار الشريك الذي لديه مرونة تعاملية عالية.					
	٧	تحرص الشركة على اختيار الشريك الذي يمتلك سمعة جيدة في السوق.					
	٨	تحرص الشركة على اختيار الشريك الذي لديه خبرة في التحالفات الإستراتيجية.					
	٩	تقوم شركتنا بإختيار الشريك الذي لديه عمالة ماهرة تقنياً.					
	١٠	تسعى الشركة لاختيار الشريك الذي يمتلك نظم توزيع ذات جودة عالية.					
	١١	تقوم الشركة باختيار الشريك الذي يمتلك حصة سوقية كبيرة.					
تصميم هيكل حاكمية التحالف	١٢	تختار الشركة المشروع المشترك لتسهيل عملية إكتساب المعرفة التي تملكها الشركة الحليفة.					
	١٣	تختار الشركة المشاريع المشتركة لخلق معرفة جديدة.					
	١٤	تختار الشركة التحالفات التعاقدية عندما لا يتطلب التحالف الإستثمار في نوع خاص من الأصول.					
	١٥	تختار الشركة التحالفات التعاقدية عندما تكون إحتمايية التغييرات في التكنولوجيا محدودة.					
	١٦	وتختار الشركة المشروع المشترك عندما لا تكون قادرة على التنبؤ بتحركات المنافسين.					
إدارة العلاقة مع	١٧	تستخدم الشركة التحالف التعاقدية عندما تكون الموارد محمية بموجب القانون، مثل: براءة إختراع.					
	١٨	تستخدم الشركة المشروع المشترك للتخلص من السلوك الإنتهازي للشركة الحليفة.					
	١٩	تحافظ الشركة على العدالة في علاقتها مع الشركة الحليفة.					
٢٠	يتم تعزيز القدرة التنافسية من خلال التعاون مع أعضاء التحالف الآخرين.						
٢١	تقوم الشركة بالتعديلات اللازمة لتطوير العلاقة مع حلفاؤها لموائمة الظروف المتغيرة.						



غير موافق تمامًا (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تمامًا (٥)	العبارات	م	الدرجة
					تراقب الشركة تصرفات الشركة الحليفة خلال فترة التعاون.	٢٢	٣
					تبدأ الشركة بالتعاون مع الشركة الحليفة فقط بعد أن يتم توضيح كافة التفاصيل في العقد الرسمي للتحالف.	٢٣	
					ترى الشركة والشركة الحليفة أن العقود الرسمية هي الأدوات الأكثر فاعلية للرقابة على سلوك الأطراف المتحالفة.	٢٤	
					تشجع الشركة الشركات الحليفة على المشاركة بالموارد داخل التحالف.	٢٥	
					تشجع الشركة الشركات الحليفة على توسيع نطاق التعاون بينهما.	٢٦	
					تستطيع الشركة تقديم أفضل منتجات من خلال التحالف.	٢٧	
					يتم التوسع في الحصة السوقية من خلال التعاون مع أعضاء التحالف الآخرين.	٢٨	
					تقوم الشركة بالحصول على المعلومات عن خبرات التحالف من المسؤولين عنه.	٢٩	
					يحتفظ المسؤولون عن تحالفات الشركة بسجلات تتعلق بالقرارات الخاصة بكل التحالفات.	٣٠	٤
					يقدم المسؤولون عن تحالفات الشركة تقارير منتظمة حول أداء كل تحالف.	٣١	
					تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات تحتوي على معلومات مفصلة حول كل تحالف من تحالفاتها.	٣٢	
					تطور الشركة أدلة إستراتيجية للمساعدة في إتخاذ القرارات عند إدارة التحالفات الإستراتيجية.	٣٣	
					يشارك المسؤولون عن تحالفات الشركة في الاجتماعات المخصصة لتبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بالتحالف.	٣٤	
					توفر الشركة للمسؤولين عن تحالفاتها فرصة الوصول للمعلومات بسهولة.	٣٥	
					توفر الشركة نظام الحوافز لتشجيع المسؤولين عن تحالفاتها على المشاركة بخبراتهم في إدارة التحالفات مع الآخرين داخل الشركة.	٣٦	
					يشارك المسؤولون عن تحالفات الشركة في برامج تدريبية حول إدارة التحالف.	٣٧	

**القسم الثاني:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بممارسات سلسلة الإمداد، فمن فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة المناسبة لتي تعبر عن رأيك بخصوص مدى تطبيق ممارسات سلسلة الإمداد في شركتكم.

المعاملات	م	البيانات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
العلاقات مع الموردين	١	تُشرك الشركة مورديها في تحديد رؤيتها المستقبلية.					
	٢	تحرص الشركة على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام والالتزام مع الموردين.					
	٣	تحرص الشركة على تبادل المنافع بينها وبين مورديها على المدى المتوسط والبعيد.					
	٤	توفر الشركة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينها وبين مورديها.					
	٥	تتبادل الشركة المعلومات بشفافية ووضوح مع الموردين.					
العلاقات مع العملاء	٦	تحرص الشركة على التزام الموردين بعمليات إنتاج وإمداد مرنة.					
	٧	تحرص الشركة على إدارة وحل الشكاوي الواردة من جانب العميل.					
	٨	تعمل الشركة على تقديم منتجات متميزة لإشباع حاجات العميل ورغباته.					
	٩	تعمل الشركة على التعاون متوسط وطويل الأجل مع عملائها.					
	١٠	تحرص الشركة على ولاء العميل لمنتجاتها.					
	١١	تحرص الشركة على إعلام العميل عن المنتجات الجديدة.					
	١٢	تقوم الشركة بتقديم منتجاتها بأسعار خاصة ومعاملة تفضيلية للعملاء.					
العمليات الداخلية	١٣	تحرص الشركة على تقديم منتجات ذات قيمة مضافة لعملائها.					
	١٤	تعمل الإدارات على تنسيق الأنشطة فيما بينها.					
	١٥	تتعاون الإدارات فيما بينها لحل الصراعات.					
	١٦	تعقد الشركة اجتماعات دورية بين مختلف الإدارات.					
	١٧	تعمل الإدارات بروح الفريق الواحد.					
	١٨	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بالطلب بشكل دقيق.					
	١٩	تقوم الشركة بتقييم مدى تحقيق الأهداف باستمرار.					
	٢٠	يتبادل أطراف سلسلة الإمداد المعلومات الخاصة بالعمليات الأساسية مع الشركة.					
مشاركة (تبادل) المعلومات	٢١	يتبادل أطراف سلسلة الإمداد المعلومات الخاصة بالتغيرات التي قد تؤثر على الشركة.					
	٢٢	يتبادل أطراف سلسلة الإمداد المعلومات التي تساعد على تخطيط الأعمال مع الشركة.					
	٢٣	تتوافر لدي الشركة قاعدة بيانات خاصة بالعملاء.					
	٢٤	تمتلك الشركة نظام إلكتروني يلبي سرعة تبادل المعلومات.					

المعاملات	م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
جودة المعلومات المتبادلة	٢٥	تبادل المعلومات بين الشركة وأطراف سلسلة الإمداد يكون في الوقت المناسب.					
	٢٦	تبادل المعلومات بين الشركة وأطراف سلسلة الإمداد يتم بشكل دقيق.					
	٢٧	تبادل المعلومات بين الشركة وأطراف سلسلة الإمداد يكون بصورة موثوق بها.					
	٢٨	تبادل المعلومات بين الشركة وأطراف سلسلة الإمداد يكون بشكل كافٍ.					
التعهد	٢٩	تستعين الشركة بأطراف خارجية " شركات أخرى" للقيام ببعض أنشطتها.					
	٣٠	تساهم الإستعانة بأطراف خارجية في الحصول على مهارات وخبرات غير متوفرة لدي الشركة.					
	٣١	تسعي الشركة للإستعانة بأطراف خارجية في مواجهة المنافسة السوقية.					
	٣٢	تساهم الإستعانة بأطراف خارجية في تخفيض التكاليف.					
	٣٣	تساهم الإستعانة بأطراف خارجية في زيادة قدرة الشركة على الإستجابة للتغيرات البيئية.					

**القسم الثالث:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالقدرة التنافسية، فمن فضلك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع علامة (٧) في الخانة المناسبة المناسبة لتعبير عن رأيك بخصوص مدى تحقيق إستراتيجيات القدرة التنافسية في شركتكم.

الإستراتيجيات	م	العبارات	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
قيادة التكلفة	١	تعمل الشركة على خفض تكاليف التوزيع والترويج.					
	٢	تمارس الشركة رقابة مالية على الإنفاق					
	٣	تهتم الشركة بالبحوث والتطوير من أجل تقليل التكاليف					
	٤	تسعي الشركة نحو تخفيض تكاليف الإنتاج					
	٥	تستخدم الشركة عامل السعر للتغلب على المنافسة في الأسواق					
التكيف	٦	تقوم الشركة باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته.					
	٧	تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة لقطاع محدد من السوق لتتناسبه.					
	٨	تهتم الشركة بمناطق جغرافية محددة للحد من التكاليف.					
	٩	تقوم الشركة بتلبية الاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق بشكل					

غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	العبارات	م	الإستراتيجيات
					أسرع من المنافسين.		
					تستخدم الشركة قنوات توزيع سريعة لتغطية المناطق الجغرافية المحددة.	١٠	
					تسعي الشركة للبحث عن أسواق جديدة.	١١	
					تقدم الشركة منتجات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين	١٢	التعايير
					لدي الشركة تقنيات متطورة في الإنتاج	١٣	
					تحرص الشركة على مطابقة منتجاتها للمواصفات الدولية.	١٤	
					تسعي الشركة لاستقطاب ذوي المؤهلات الفنية العالية	١٥	
					تعطي الشركة اهتماماً كبيراً لإبتكار طرق جديدة في العمل.	١٦	
					تعمل الشركة على عقد دورات تدريبية للعاملين	١٧	