

دور التحالفات الاستراتيجية والموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية □

”

”The role of strategic alliances and human resources in enhancing
organizational effectiveness”

م. د. محمد شهاب احمد
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م. د. حسين كاظم حسين العجيلي
جامعة واسط - كلية الادارة والاقتصاد,

الوصول الى الفاعلية القصوى من اذ الجدوى والنوعية الخدمات التي تقدمها والتي تعكس صورة ايجابية عن المنظمة وعلية تعتمد المشاريع الاستثمارية على الموارد البشرية المتاحة كونها المفتاح الرئيسي في نجاحها كونها تقوم بعملية التخطيط والتنظيم والرقابة كذلك تقوم هذه الموارد في تطوير العملية الاستثمارية من خلال ما تقدمه من مقترحات وخطط وما تقدمه من طاقة تساهم في تطوير العملية الاستثمارية ونجاحها وعلية فالفاعلية التنظيمية تضم مجموعة من المتغيرات التي تساهم في تطوير عملها والتي تكون ركن اساسي من اركان تطور العملية الاستثمارية ، لذلك ركزت فكرة البحث على دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية .

الخلاصة :
تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الرئيسي الذي تمارسه التحالفات الاستراتيجية في نجاح المشاريع الاستثمارية سواء أكان على صعيد القطاع العام أم الخاص وذلك من خلال تعزيز وتنمية الخطط والاهداف الاستراتيجية المتاحة لدى المشروع كونها تتضمن مجموعة من الادوار والمهام التي تعد من العوامل الاساسية للمشاريع الريادية ، كذلك تعد الفاعلية التنظيمية من المتغيرات الاساسية والجوهرية في هذا البحث كونها تعد من الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها والعمل بشكل مستمر على تعزيزها وتطويرها اعتماداً على مدى قدرات الموارد البشرية المتاحة وعلى الامكانيات المتاحة لدى هذه المنظمات ، تسعى المنظمات الى

Abstract:

The study aims to highlight the key role played by strategic alliances in the success of investment projects both in the public or private sector through the promotion and development of strategic plans and objectives available to the project including a range of roles and tasks, which one are the key factors for the pilot projects .It s The organizational effectiveness of the basic and fundamental variables in this research being one of the goals that organizations seek to achieve and work continuously to strengthen and develop depending on the extent of estimated human resources available and the possibilities available to these organizations , The organizations seek to reach

the maximum efficiency in terms of the quality and quality of the services they provide, which reflect a positive image of the organization. Accordingly, the investment projects depend on the available human resources as the main key to their success as they are in the process of planning, organization and control. These resources also develop the investment process through Which offers a number of variables that contribute to the development of its work, which is a cornerstone of the development of the investment process, so that The idea of research focused on the role of strategic alliances in achieving organizational effectiveness.

Keywords: strategic alliances, human resources, organizational effectiveness

المقدمة:

ساهمت في عملية هذه التطور الكبير من خلال صقل المواهب العاملين اذ تقوم جميع المنظمات بتوفير بيئة ملائمة للموارد البشرية من خلال تلبية احتياجاتهم وفهم سلوكهم وتوفير كافة المعدات والاليات الحديثة التي تعتمد في عملية التطوير ، في ما يخص المستوى التعليمي اذ يشهد العالم تطور ملحوظ وكبير في هذا القطاع او المجال اذ ان هذه التطور نراه في المخرجات الموارد البشرية التي يتم رفق السوق العالمي بها والتي تمتاز بالنعوية والكفاءة العالية اذ ان هذا الكفاءة جاءت من خلال ما تم تعلمه وعلية لذا تسعى الجامعات الى تقديم ما هو افضل الى الطلبة من تكنولوجيا وتوفير بيئة دراسية ملائمة الى الطلبة كون البيئة تعدركن اساسي ومهم في الجامعات كونها تساهم بشكل مباشر في عملية التطوير ، وهذا ما نلاحظه اذ ان الجامعات تعدركن اساسي في عملية التطوير كونها تمتلك موارد بشرية ذات طاقات كبيرة وعلمية تمتاز بالكفاءة العالية في مختلف الاختصاصات العلمية والانسانية والهندسية والتي تلعب دور كبير في عملية التطوير والتقدم التكنولوجي ومواكبة التطور العالمي .

ينطلق مفهوم البحث من منظور اهمية التحالفات الاستراتيجية في بناء المنظمات وكيفية العمل على تطوير النظام السياق المتوارد في هذا المنظمات كونها سوف تساهم تقديم وتطوير العمل بمستوى ملائم مع ما موجود ، لذا فقد ركز الباحثان على دور التحالفات الاستراتيجية في رفع مستوى وتطوير التعليم الجامعي على مستوى الكليات الاهلية ومدى مساهمتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، تعد التحالفات الاستراتيجية احد المفاهيم المهمة التي تم الاشارة اليها في العديد من الدراسات والتي تساهم بشكل مباشر او غير مباشر على ايجاد الحلول المناسبة في حل المعوقات والعمل على تطوير المؤسسات ، لذا فان التحالفات الاستراتيجية تعتمد على الموارد البشرية المتاحة كون هذه الموارد تعدالطاقة التي تساهم في تطوير العملية الاستثمارية من خلال ما تقوم بتقديمه من افكار ومقترحات والكثير من الخدمات التي تساهم في عملية التطوير ، وخصوصا في الوقت الحاضر اذ يشهد العالم بالتغيير السريع والكبير من خلال ما مستخدم من تكنولوجيا في مختلف العلوم اذ يعد هذا التطور السريع والكبير في العالم هو حصيلة من انتاج الطاقات البشرية او الموارد البشرية كونها

العالي من جودة وتكنولوجية عالية المستوى فالكليات الاهلية حالياً تسعى الى تقديم مستوى عالي من جودة الخدمات واستخدام التكنولوجيا ومواكبة التغيير المتسارع في العالم الخارجي لذا فمشكلة البحث تتمحور في التساؤلات التالية :

- ١- كيف تستطيع الكليات الاهلية تحقيق الفاعلية التنظيمية في مختلف المجالات في ظل الامكانيات المتاحة ؟
- ٢- هل تعد التحالفات الاستراتيجية عامل اساسي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الكليات الاهلية؟

٢-اهمية البحث (Research Importance):

تتمحور اهمية هذه البحث او الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص التي تحتويها او التي تركز عليها والتي تساهم في تحديد الركائز الجوهرية للدراسة وهي:

- ١- تناول البحث موضوع التحالفات الاستراتيجية ومدى مساهمة التحالفات في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ٢- تناول البحث مجموعة من الدراسات السابقة والتي بينت دور التحالفات الاستراتيجية واهميتها ومدى تأثيرها .
- ٣- اعتمد الباحثان على التطرق الى الجانب النظري معتمداً على مصادر والتي

المبحث الاول : منهجية البحث (Framework)

يتكون المبحث الاول من منهجية البحث والتي تضم مجموعة من الفقرات والتي تكون كل فقرة تمثل اجراء معين والتي تعد الجزء الاساسي في هدة البحث وهذه الفقرات هي (مشكلة البحث ،الاهداف ، الفرضيات ، اهمية البحث) والتي تم التطرق لها كل واحد منها بشكل تفصيلي في البحث وكما مبين في ادناه ،تعد هذه المنهجية الجزء ذو اهمية كبيرة في البحث كونه يعدالركن الاساسي الذي يعتمد عليه جميع الاجزاء البحث كونه يرسم الخطوط الاساسية للبحث من اذ تركزة على المشكلة الجوهرية التي يتمحور عليها البحث وكذلك الاهداف والتي يسعة البحث الى تحقيقها وكما مبين شرح تفصيلي لكل فقرة من منهجية البحث :

١- مشكلة البحث (Research Problem):

تسعى المنظمات الى تحقيق اعلى مستوى من الكفاءة وجودة الخدمات وخصوصا ما موجود حالياً في العالم من تطور سريع وكبير في مختلف المجالات والقطاعات وهذه ما نلاحظه من تطور في ميادين المجالات العلمية والانسانية فيمتاز قطاع التعليم بمواكبة التطور والتكنولوجية في مختلف الاختصاصات وبما يقدمه التعلم

المبحث الثاني : الجانب النظري

تناول الجانب النظري شرح مفصل عن طبيعة المتغيرات التي تم التطرق لها (التحالفات الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية) ومدى مساهمتها في تطوير الكليات الاهلية معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة والتي اعتبرت ركن اساسي في هذه الدراسة وعلية ادناه ما تم التطرق له :

اولاً - التحالفات الاستراتيجية :

نال مفهوم التحالفات الاستراتيجية أهمية كبيرة في الادارة الاستراتيجية اذ ورد في الكثير من الادبيات ونال مساحة واسعة منها وعد من المفاهيم الاساسية بناءً على ما تم توضيحه في الادبيات والتي بينت ان التحالفات الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً في ظل ما متاح من تاثير الموارد بين الشركات (Gulati, 1995; Chung, 1996; Gulatti, 1998; Dyer et al, 2001; Adner, 2002; Beckman & Borton, 2008)

واشار (Gulatti (1998 الى ان التحالفات الاستراتيجية هي عادةً تكون بين الشركات وذلك من خلال عملية التبادل او المشاركة اي انها الترتيبات الطوعية لتطوير المنتوجات .

لذا فأن بقاء الشركة في الشراكة يشير الى التعبير الجيد في الاعمال & Baun

تم الاشارة اليها والتي تم الاستنتاج من خلالها بإمكان تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال العامل المهم وهو التحالفات الاستراتيجية.

٤- تطرق الباحثان في تسليط الضوء على الفاعلية التنظيمية في الكليات الاهلية كونه يعني احد الطرق التي يتم من خلالها الوصول الى تحقيق الجودة العالية والكفاءة والتي يتم ايضاً بناء نموذج فعال.

٥- اشار الباحثان في البحث الى مدى مساهمة كل من التحالفات الاستراتيجية والموارد البشرية والفاعلية التنظيمية مواكبة التطور والتغير المتسارع في العالم الخارجي.

٣- اهداف البحث (Research Objectives):

- ١- ايجاد دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- ٢- قياس تاثير التحالفات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.

٤ - فرضيات البحث (Research hypothesis):

- ١- هنالك دور كبير يساهم فيه التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ٢- تؤثر التحالفات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية .

في الدراسات التي تم التطرق لها
(Gomes-Casseres, 1996)

طبقاً الى (Button et al. (1998) بين ان هنالك مجموعة من الاسباب يتم الذهاب الى التحالفات الاستراتيجية من خلالها وعلى فقد بين هذه الاسباب كما مبين : وفورات في التكاليف ، القيود على البنية التحتية ، الدخول في الاسواق والاحتفاظ بها وغيرها .
واضاف (Yuk (2013) فقد بين ان عملية الدمج وكذلك عملية الاستحواذ وخصوصا خلال الفترة التي عصفت الكساد الذي عصف الشركات الغربية بشأن الاسهم والاسواق العالمية والتي كنت هذه الشركات ترغب في الاستحواذ على الاسهم وخصوصا في الاقتصاديات التي تمتاز في النمو العالي مثل البرازيل وغيرها من الدول كروسيا والصين

حاليا اصبح النظام المتبع في الاسواق العالمية يمتاز بمميزات عادتاً تتجاوز الحلقة الوسيطة ما بين الزبون والمنتج ومن ثم سوف تساهم في تقليل التكاليف وكذلك سوف تساهم في تقليل من جودة المنتج .
وهذا ما يتم ملاحظته اذ ان اصحاب السوبر ماركت وضعوا خط مباشر مع المزارعين لشراء منتجاتهم الزراعية وجميع الخدمات الزراعية وهذه ما شجع صغار المنتجين الى

Oliver (1991), Mitchell and Singh
(1996)

١- انواع التحالفات الاستراتيجية
(Types of Strategic Alliances):

طبقاً الى (Serna (2007) فالتحالفات الاستراتيجية التي تم انشائها من قبل الشركات المختلفة اذ ان الاكاديميات عادتاً ما تعطي طابع الميل لانشاءات مختلفة بناءاً على معايير مختلفة ، صنفت التحالفات الاستراتيجية على اساس التعاون وعلى تم تحديد مجموعة من الانواع بناءاً على دراسة (Coopers and Lybrand (1997) ، كذلك تم تحديد انواع من التحالفات الاستراتيجية وكما مبين الأنواع من التحالفات: تحالفات التسويق والمبيعات ، تحالفات المنتج والتصنيع ، التكنولوجيا وتحالفات الدراية الفنية (Elmuti & Kathawala, 2001).

٢- الأسباب الرئيسية في الدخول
بالتحالفات الاستراتيجية (The main reasons for entering strategic alliances) : عادةً تكون التحالفات من مبداء التكامل الى شريك لسد ما موجود من نقص او مقارنة مع الشركة التي ستساهم في عملية التكامل او الحاجة الى الاختصاص لجزء معين من الاجزاء وهذا ما اشار الية

اشار كل من Myilswami, N. P., & Gayathri, D. R. (2014) الى ان الفاعلية التنظيمية تعد مهمة جدا في جميع المشاريع وعلية اعتبرها ضرورية لتحقيقها في جميع المشاريع والمنظمات التي يجب ان تتحقق فيها الفاعلية التنظيمية . كذلك تم تعريف الفاعلية التنظيمية من قبل (Thibodeaux,1995:189) اذ بين وركز على اهداف المنظمة والتي تسعى الى تحقيقها اي عملية توازن ما بين الاهداف التي تتحقق والاهداف التي تم وضعها. (Forbes,2007:9) اذ ينظر الى الفاعلية التنظيمية الى انها فكرة ذات اهتمام واسع على طبيعي الديناميكية الى درجة العلاقة ما بين الادارة والزائن . من خلال ما تقدم ومن وجهة نظر الباحث يمكن ان نعرف الفاعلية التنظيمية على انها عملية قياس ما منجز من الاهداف مع مقارنتها بالاهداف التي تم وضعها اي ان الفاعلية التنظيمية تكون اكثر مساهمة كلما تم تحقيق الاهداف وانجازها وبالتالي تصبح عملية وفعالة عن انجازها اي انها تكون مرتبطة بالمرجات وهذا يشير الى ان المنظمة ترى ان انجاز الاهداف بالدقة العالية واسهامها في المخرجات هي الفاعلية التنظيمية.

ان يندمجوا ليتمكنوا من رفع كمية ونوعية الانتاج (Nyoro & Ngugi, 2007).

ثانياً - الفاعلية التنظيمية :-

يعد موضوع الفاعلية التنظيمية من هذ المواضيع المهمة في مجال الادارة كونه يعد أحد سبل نجاح المنظمة كما انه يعدالاساس الذي تبنى عليه المنظمة او الهدف الذي تروم المنظمة الى تحقيقه ويعد من الاوليات الاساسية للمنظمة لذا فانه تم تسليط الضوء عليه في هذا البحث اذ تم التطرق الى مفهوم الفاعلية التنظيمية من العديد من الجوانب.

اولاً- مفهوم وتعريف الفاعلية التنظيمية:-

تم تعريف الفاعلية التنظيمية في مختلف التعاريف اذ تم تعريفها على انها احد الطرق او الاساليب التي من خلالها يتم وضع الاهداف او تنفيذ الاهداف التي تضعها المنظمة (Robbins,1998:23) ؛ (Daft,2001:64).

بين (Herman, 2004:2) ان الفاعلية التنظيمية يمكت وصفها على انها عملية توازن بين ما متحقق من من مخرجات للمنظمة وما بين الاهداف التي وضعتها المنظمة اذ يشير الى ان كلما كان مساهمة هذه المخرجات اكبر واكثر فاعلية تكون الفاعلية التنظيمية للمنظمة اكثر فعالة اذ ان هذه مرتبط ما بين الاهداف وما بين المخرجات.

المنظمات والتي من خلالها تمكن المنظمة من المنافسة .

عادةً تشجع بعض المفاهيم كالتحفيز يساهم في تطوير من قابليات العاملين في المنظمات ورفع من قدراتهم والعمل على تطوير من مهارتهم (JIANG et al., 2012) ، ومن ثم يخلق بيئة عمل تساهم بشكل مباشر او غير مباشر في تطور عمل المنظمة بما تساهم به (BARNEY; WRIGHT, 1998) .

١- مساهمة الموارد البشرية في الاعمال الاستراتيجية

تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في المنظمات كونها تعد احد الركائز الاساسية في المنظمة ، وعلية يمكن ان نفسر ان في بعض الاحيان يكون عدم التجانس في الاداء يعود السبب في ذلك الى الاختيار في تحديد موقع قطاع معين (PORTER, 1985).

وهذه يتم من خلال العمل على تطوير القدرات ونادرا وغير قابلة للتكرار من خلال ذلك (BARNEY, 1991) ، او يتم من خلال العمل على تغيير او تطوير الروتين او القدرات الديناميكية (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

في اغلب الاحيان يكشف لنا التحليل الخارجي انه تكون الجاذبية في الصناعة بينما هو في يكمن في القدرات البشرية

ثالثاً - الموارد البشرية (Human Resources) :

تعد الموارد البشرية أحد الركائز الاساسية في المنظمة كونها تكمن بالقدرات والمهارات التي يكتسبها الافراد ، فقد اشار Yeung and Berman (1997) الى ان الموارد البشرية لديها تأثير كبير على عمل المنظمة كونها تساهم في نجاحها والتوجه الى نحو استعمال التكنولوجيا والعمل على تطوير من عمل المنظمة لذا فيجب التركيز على الموارد البشرية ككل وليس على جهود جزئية نظرا الى ما تساهم فيه هذه الموارد البشرية في العمل على تطوير المنظمة.

في حين حدد (Toulson and Dawe 2004) على ان هنالك ثلاث عقبات رئيسية عند قياس الموارد البشرية نقص الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا ، والدقة والصعوبات في القياس .

كذلك اضاف Ulrich and Brockbank (2005) على انه اغلب المساهمات الاستراتيجية على نصف مجموع الموارد البشرية في مستوى الاداء او التأثير على اداء الاعمال .

واشار (LEPAK et al., 2006) الى ان ادارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في المنظمات لما تساهم به من الاعمال من خلق وتطوير من القوة العاملة الموجودة في

٢- تساهم الفاعلية التنظيمية في تقدم المنظمة او المشاريع نحو تحقيق اهدافها كونها تكمن في جوهر المنظمات والعمل على تطويرها .

٣- تساهم الموارد البشرية في بلورة عمل المنظمة كونها تعادد الركائز التي ترتكز عليها المنظمة لذا فتلعب الموارد البشرية دور كبير في تطوير عمل المنظمات .

٤- من خلال ما تقدم وما تبين في ما ورد في البحث الثاني والمتضمن الجانب النظري في هذا البحث تبين ان كل من التحالفات الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية تعتمد على الموارد البشرية .

٥- عند الدخول في التحالفات الاستراتيجية يجب ان يكون هناك اسباب او مبررات التي ادت الى الدخول في هذه التحالفات الاستراتيجية .

ثانياً- التوصيات

من خلال ما تقدم لاحظ الباحثان الكثير من الامور التي تتعلق بكل من التحالفات الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية عند تطبيقها في مختلف المنظمات لذا يقترح الباحثان مجموعة من التوصيات وكما مبين ادناه:

١- في حال تطبيق التحالفات الاستراتيجية في الكليات الاهلية يجب ان يكون هنالك اسباب ومبررات في اختيار التحالفات

المتمثلة بالموارد البشرية وموارد الشركة وهذه ما يميز اداء الشركات من شركة الى اخرى.(BARNEY; ARIKAN, 2001).

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذه المبحث مجموعة من الركائز التي تتضمن قسم منها الاستنتاجات وقسم منها التوصيات اذ اعتمد الباحثان على ان الاستنتاجات البحث على ما تم تفسيره من الدراسات السابقة وعلى مجموعة من الدراسات التي تناولت جزء منها التحالفات الاستراتيجية وقسم من الدراسات تناول الفاعلية التنظيمية ومن خلا هذه الدراسات اوجد الباحثان كل من الاستنتاجات ومن خلالها قام الباحثان بمجموعة من التوصيات اعتماداً على ما تم استنتاجه وكما مبين :

اولاً- الاستنتاجات :

١- من خلال ما تم استنتاجه من ما تم الاشارة له في المبحث النظري من دراسات سابقة فقد تبين ان التحالفات الاستراتيجية تلعب دوراً اساسياً في المنظمات وعليه يمكن ان تكون عاملاً ساسياً ورئيسياً في تقدم وتطوير في مختلف المجالات في الكليات الاهلية اعتماداً الى ما تم الاشارة له في الدراسات السابقة على ان التحالفات الاستراتيجية لها تأثير كبير في عمل المنظمة .

تخطيط وتنظيم وتطوير وتعدده احد الاهداف في الاساسية .

٥- طرح مفاهيم الثلاثة التي تم التطرق لها من تحالفات استراتيجية والفاعلية التنظيمية والموارد البشرية على العاملين في الكليات الاهلية من خلال الندوات وورش العمل لكي يستطيع العاملين في وضع كل منها في الاوليات الرئيسية والمهام المناطة بهم او الاعمال المساهمين بها.

٦- عادةً التحالفات الاستراتيجية يعتمد على الخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها والتي يتم وضعها من قبل الكليات الاهلية لذا يجب ان تضع الكليات الاهلية الراغبة في التحالفات الاستراتيجية يجب ان يكون لها اهداف واضحة وخطط واستراتيجيات لتتمكن من العمل على التطوير والتقدم في المجالات المختلفة.

٧- عند تحقيق الفاعلية التنظيمية في الكليات الاهلية سوف يعزز ذلك من قدرة الكلية في عملها وخططها وفي تحقيق الاهدافها .

الاستراتيجية كجزء مساهم في تطوير او تقدم من عمل ما.

٢- من الضروريات ان تضع الكليات الاهلية الفاعلية التنظيمية في اهدافها لما تساهم به الفاعلية التنظيمية من تقدم وتطوير وانجاز كبير في مختلف الجوانب وعلية يجب ان ينال الاهتمام في الكليات الاهلية من خلال طرح مفهوم الفاعلية التنظيمية في الندوات وورش العمل وغيرها.

٣- العمل على الاهتمام الاكثر في الموارد البشرية كونها المصدر الرئيسي في ما تقوم به الكليات الاهلية كونها تعد احد الركائز المهمة والمساهمة في تطوير من عمل الكليات الاهلية لما تمتلكه من قابلية كبيرة في العمل ومستوى الاداء وقدرات ابداعية من خلال ما تقدمه هذه الموارد البشرية من مقترحات او افكار تساهم في تطوير عمل الكليات الاهلية.

٤- الاهتمام بمفهوم التحالفات الاستراتيجية كونها تعد احد الركائز في ما تساهم به من

المصادر (References)

Ander, R. (2002). When are technologies disruptive: A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 23, 667-688.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.246>

Button, K., Haynes, K., & Stough, R., (1998). *Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union*. United Kingdom: Cheltenham.

Beckman, C.M. & Burton M.D. (2008). Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO, *Organization Science*, 19(1), 3-24.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0311>

Bunr, J.A.C. & Oliver, C. (1991). Institution linkages and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.

<http://dx.doi.org/10.2307/2393353>

BARNEY, J. B., ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implications. In: Hitt, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Eds.). *The blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p. 31, 1998.

Coopers & Lybrand (1997). *Strategic Alliances*; Coopers & Lybrand Barometer

Chung, S. (1996). Performance effects of cooperative strategies among investment banking firms: a loglinear analysis of organizational exchange networks. *Social Network*, 18:121-148.

[http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733\(95\)00258-8](http://dx.doi.org/10.1016/0378-8733(95)00258-8).

Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work: The role of the alliance function, *MIT Sloan Management Review*, 42, 37-43

Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7thEd, South-Western College Publishing, Ohio.

Forbes, M. (2007); "Governance and Organizational Effectiveness: Toward a theory of Government performance", prepared for presentation at the Public Management Research Conference, Tucson Arizona, October 25-27.

PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York, Free Press; Collier Macmillan, 1985.

Gomes- Casseres, B. (1996). *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.

<http://dx.doi.org/10.2307/2393756>.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.

[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M).

Herman, Robert D. &Renz , David O. ; (2004), *More Theses on Nonprofit Organizational*

Effectiveness: Results and
Conclusions from a Panel Study ;
Sixth International Conference,
July ,Toronto, Canada
JIANG, K. et al. How does
human resource management
influence organizational
outcomes? A meta-analytic
investigation of mediating
mechanisms. Academy of
Management Journal, v. 55, n. 6,
p. 1264-1294, 2012.
LEPAK, D. P. et al. A conceptual
review of human resource
management systems in strategic
human resource management
research. Research in personnel
and human resources
management, v. 25, n. p. 217-
271, 2006.
Mitchell, W. & Singh, K. (1996).
Survival of businesses using
collaborative relationships to
commercialize complex goods.
Strategic Management Journal,
17(3), 169-196.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1)

[097-](#)
[0266\(199603\)17:3<169::AID-](#)
[SMJ801>3.3.CO;2-R.](#)
Mylilswami, N. P., & Gayathri, D.
R. (2014). A study on employee
engagement in organizational
effectiveness. International
Journal of Innovative Science,
Engineering and Technology,
1(6), 331-333.
Nyoro, J. & Ngugi, I. (2007).
Trends in growth of modern retail
and wholesale chains and related
agribusiness. Nairobi: SIDA.
Robbins ,S ., & Coulter
,M.,(1999) " Human resource
management" ., Hall. New
Jersey.
Serna, J. (2007). Analysis of
strategic alliances as a source of
competitive advantage in the
airline Cargo Business-
Evaluation of Sky Team Cargo
and WOW alliance. University of
Greenwich business school;
Retrieved from www.tiaca.org
(Accessed: 5 May 2013).

Thibodeaux, M.S (1995);
"Strategic Management and Organization Effectiveness in colleges of business", Journal of Education for Business, Vol. 70, No 4
Toulson, P. & Dewe,P. (2004). HR accounting as a measurement tool. Human Resource Management, 14 (2), 75-90.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00120.x>
TEECE, D. J.; PISANO, G. P.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
Yeung, A.K. & Berman,B. (1997). Adding value through human resources: reorienting human resources measurement

to drive business performance. Human Resource Management, 36 (3), 321-335.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<321::AIDHRM4>3.3.CO;2-2](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<321::AIDHRM4>3.3.CO;2-2)
Yuk, P. (2013). Strategic alliances: Joint ventures as a way into new markets. Klynveld Peat Marwick Geordeler (KPMG), Retrieved from www.kpmg.de (Accessed: 2 October 2013)