

# دور شراكة الأعمال الدولية في الاستراتيجية التنافسية: دراسة حالة لشركة زين للاتصالات

م.د.علي محمد خليل الشواف / جامعة اوروك / [alimk@uruk.edu.iq](mailto:alimk@uruk.edu.iq)

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.45.2022.132.1>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2021/11/10

تاريخ أستلام البحث : 2021/9/12

## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة الدور الاساسي الذي تلعبه الشراكة الاستراتيجية بإبعاها (الاتفاق الاستراتيجي ، الموارد البشرية ،الاهداف المشتركة ) الزيادة في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية بإبعاها (استراتيجية الكلفة ،استراتيجية التركيز ،استراتيجية التميز) لغرض تحقيق هدف الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية ، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث التي تتمثل في العاملين المسجلين في الشركة، اذ بلغ عدد افراد العينة(200) وتم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية كمعامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (T) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط واختبار (f) لتحديد معنوية معادلة الانحدار كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي كان ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الشراكة الاستراتيجية بإبعاها مع الاستراتيجيات التنافسية بأبعاها وقد بلغت قيمة عامل ارتباط (0.766).

**الكلمات المفتاحية:** الشراكة الاستراتيجية، الاستراتيجيات التنافسية، ادارة الاعمال الدولية.



مجلة الادارة والاقتصاد  
العدد 132 / آذار / 2022  
الصفحات : 1 - 14

## المقدمة

تتبع الشراكة الاستراتيجية من فكرة متأصلة في المجتمع الدولي وهي فكرة التعاون التي تبنى على مبدأ المصالح المشتركة والمتبادلة بين الدول. اعتمدت منظمات الاعمال ولاسيما الشركات الدولية الرائدة إستراتيجية التحالف والشراكة كآلية للنمو والتوسع الخارجي وتبديل العلاقة التنافسية بالتعاون، ومن ثم تحقيق التكاملية وتعزيز الميزة التنافسية، وما يلفت الانتباه هو الانتشار السريع لهذه الاستراتيجية بين الشركات العالمية الرائدة، التي تسعى للبقاء والسيطرة وتبادل الإمكانيات والموارد. ادت ديناميكية البيئة الخارجية الى حدوث تغيرات كبيرة في عدة مجالات مختلفة سواء على الصعيد السياسي او الاقتصادي او الاجتماعي مما اثر في سوق الخدمات بشكل كبير خصوصاً في مجال المنافسة، اذ اصبحت الركيزة الأساسية لكل الشركات هي الحصول على الاستراتيجيات التنافسية، وتسعى الشركات الى خلق الاستراتيجيات التنافسية من خلال الشراكة الاستراتيجية التي تزيد من التفاعل والتعاون بين الشركاء. تضمن البحث اربعة مباحث انصرف الاول لمنهجيته والثاني للاطاره النظري والثالث للجانب العملي واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تناول عرض الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول - منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

التحولات والتطورات المتداخلة والمتسارعة التي يشهدها العالم خلقت ثورة في مجال إدارة منظمات الاعمال ولاسيما الدولية منها. امست المنظمات تبحث عن طرائق للتميز والنمو وتحقيق المكاسب في ظل الصراعات التنافسية في بيئة العمل. وبعد ان حولت العولمة العالم الى قرية صغيرة اتجهت انظار المنظمات الى الاعمال الدولية مستعينة بالشراكات الاستراتيجية الدولية لسد الثغرات الاقتصادية والتنظيمية وتعزيز موقفها التنافسي في البيئة العالمية. اذ تبرز مشكلة البحث على المستوى النظري حول الجدل والمنطلقات الفكرية للشراكة الاستراتيجية ودورها الحاسم في الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها منظمات الاعمال استناداً الى قدراتها ومواردها. اما على صعيد العملي فالبحت محاولة لفهم حقيقة دور الشراكة الاستراتيجية للأعمال الدولية في الاستراتيجية التنافسية لمجموعة شركات زين للاتصالات. وتأسيساً على ما سبق يمكن تأطير مشكلة البحث عبر إثارة التساؤلات الآتية:

- 1- الى اي مدى تتوافر ابعاد الشراكة الاستراتيجية في شركات زين للاتصالات؟
- 2- هل تسهم الشراكة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في دعم وتعزيز الاستراتيجية التنافسية في شركات زين للاتصالات؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين كل من الشراكة الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية في شركات زين للاتصالات؟
- 4- ما هو تأثير الشراكة الاستراتيجية لمجموعة شركات زين للاتصالات في إستراتيجيتها التنافسية؟

### ثانياً: اهمية البحث

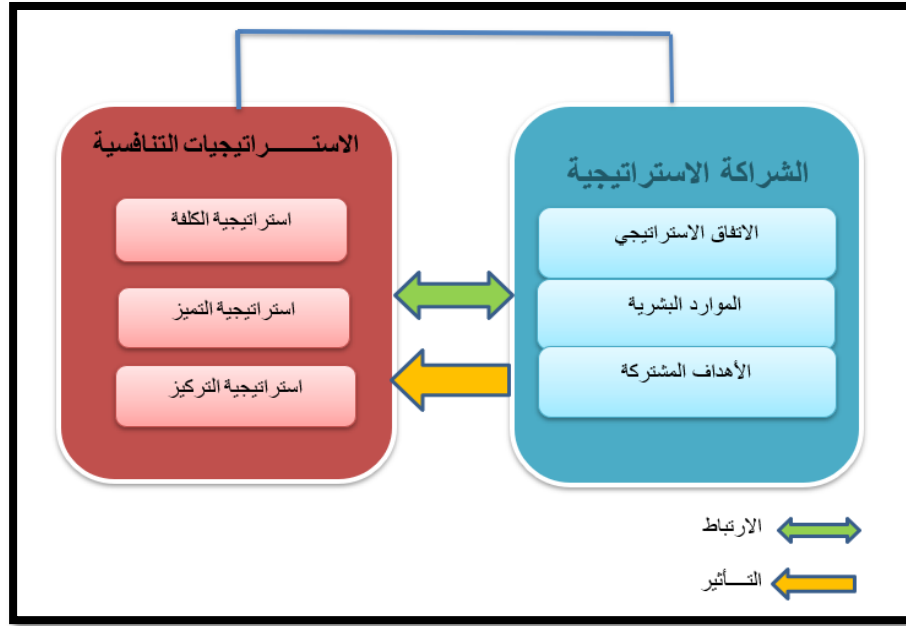
تكمن اهمية الدراسة في الآتي:

- 1- الربط ما بين الشراكة الاستراتيجية بإبعادها والاستراتيجيات التنافسية بأبعادها فضلاً عن مناقشة موضوع الدراسة ومحاولة تحليل آراء افراد العينة لغرض زيادة الاستراتيجيات التنافسية.
- 2- الدور الاساسي للشراكة الاستراتيجية وأثره في الحاضر والمستقبل على الاستراتيجيات التنافسية لشركات الاتصالات.
- 3- ندرة الدراسات التي تناولت متغيري الشراكة الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية بشكل عام، ودراسة هذه المتغيرات لدى شركات الاتصالات بشكل خاص.

### ثالثاً: اهداف البحث

- 1- تقديم إطاراً نظرياً لدعم الجهود الرامية الى تعزيز الاثراء والترامك المعرفي عن المتغيرات المبحوثة.
- 2- تحديد مستوى توفر ابعاد الشراكة الاستراتيجية في شركة (زين).
- 3- معرفة الدور الاساسي للشراكة الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية لدى شركات زين للاتصالات.
- 4- تحديد تأثير الشراكة الاستراتيجية في الاستراتيجيات التنافسية في شركات زين للاتصالات.

#### رابعاً: المخطط الاجرائي للبحث



شكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات الدراسة

1- **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة الاستراتيجية بأبعادها (الاتفاق، الموارد البشرية، الأهداف المشتركة) والاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (استراتيجية الكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) ويشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتفاق والاستراتيجيات التنافسية.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية والاستراتيجيات التنافسية.

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف المشتركة والاستراتيجيات التنافسية.

2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الشراكة الاستراتيجية في أبعاد الاستراتيجيات التنافسية ويشترك منه الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الاتفاق على ابعاد الاستراتيجيات التنافسية.

ب. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الموارد البشرية على ابعاد الاستراتيجيات التنافسية.

ت. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الأهداف المشتركة على ابعاد الاستراتيجيات التنافسية.

#### سادساً: حدود البحث

**الحدود المكانية:** اقتصر على مجموعة شركات زين وهي شركة متعددة الجنسيات تعمل ضمن قارتي آسيا وأفريقيا، وتقدم مجموعة من الخدمات الاتصالات والوساطة المالية وتقديم استشارات الاعمال وغيرها.

**الحدود العلمية:** اشتملت الحدود العلمية للبحث الحالي على متغيرين وابعادها الفرعية، اذ تمثل المتغير المستقل بالشراكة الاستراتيجية (الاتفاق الاستراتيجي، الموارد البشرية، الأهداف المشتركة)، اما المتغير التابع تمثل بالاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية الكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز).

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بمجموعة شركات زين والتي يبلغ عدد عاملها حسب التقارير المالية السنوية لسنة 2020 حوالي 7500 موظف. وعمد الباحث الى اختيار أسلوب العينة القصدية (العمدية) والتي تمثلت في عدد من فروع الشركة المنتشرة في عدة بلدان وركز على مدراء الأقسام وأصحاب القرار المطلعين على الشراكات الاستراتيجية للشركة واستراتيجياتها التنافسية المعتمدة والبالغ عددهم (62) ما بين مدير ومسؤول.

#### ثامناً: منهجية البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لامتيان هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها.

## تاسعاً: ادوات البحث والوسائل الاحصائية

ادوات البحث: المسح المكتبي للمصادر العربية والاجنبية المطبوعة والالكترونية، الاستبانة وتم صياغتها بالاستناد الى مقياس (الحيوي،2020:187) فيما يخص الشراكة الاستراتيجية، ومقياس (دحبور،2010:113) فيما يخص الاستراتيجيات التنافسية.

الوسائل الاحصائية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار.

### المبحث الثاني - الجانب النظري

#### اولاً: الشراكة الاستراتيجية

##### 1- مفهوم الشراكة الاستراتيجية

تعد الشراكة الاستراتيجية للمنظمات الدولية من المفاهيم الاقتصادية والسياسية والتي اصبحت فيما بعد من المواضيع المهمة التي لاقت قبولاً واسعاً لكونها اصبحت الركيزة الاساسية في ايجاد الحلول لأي مشكلة اقتصادية تتعرض لها الشركات وبفعل التطورات الكبيرة التي تشهدها منظمات الاعمال في الوقت الحاضر تعرف الشراكة بانها العلاقة التي يعمل بها اثنين او اكثر ( اشخاص ، شركات ، بلدان ) لتحقيق التفاعل من خلال الاعتماد على الامكانات البشرية والمالية والادارية والتقنية والتنظيمية والالتزام بتحقيق الاهداف لكلا الطرفين ( dictionary,2000:12 ) .

الشراكة الاستراتيجية هي الالتزام القائم بين منطمتين او اكثر من اجل استخدام الموارد لغرض تحقيق وتنفيذ مشاريع وانشطة معينة مما يجعل كلا الطرفين في عقد الشراكة يتقاسمون العوائد وبشكل مرضي، تتعلق الشراكة الاستراتيجية بالاستراتيجيات التنافسية من خلال نشاطات البحث والتطوير والتدريب الميداني، والتي تعد المعيار الاساسي في تحقيق رؤية مشتركة (Dhume,2000:8) . تعرف الشراكة الاستراتيجية على انها الالتزام الوثيق بين طرفين يتشاركان معا في بناء رؤية واحدة ولها اهداف مشتركة من حيث تبادل الخبرات والمهارات (Fontenay,2007:3).

##### 2- اهمية الشراكة الاستراتيجية

تبرز اهمية الشراكة الاستراتيجية من خلال وجهة نظر الكثير من الباحثين نذكر منها الاتي (Trade,2004:135) و (Faith chebt koskey ,2013:11) و (Rigby ,2011:4):

1. تحسين جودة الخدمات من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة وتشجيع الابتكار وتبادل الخبرات بين المنظمات الدولية مما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.
2. زيادة التنافس في الانشطة المختلفة يحقق المزيد من الخبرة في مجال الاعمال بما يساعد على اكتساب ميزة تنافسية من بين الشركات الأخرى.
3. تحقق المنظمات الدولية في ضوء الشراكة الاستراتيجية مكانة مهمة بين المنظمات المنافسة.
4. تحقق الشراكة الاستراتيجية الرضا لطرفي الشراكة مما يساعدها على اختراق الاسواق المحلية والدولية.

##### 3- اهداف الشراكة الاستراتيجية

تتمثل اهداف الشراكة الاستراتيجية من خلال ما يلي: (سهر، 2014 :25) و (القهيوي ،2010

:12).

1. تعتبر الشراكة الاستراتيجية من العمليات التي تشجع على تعزيز العلاقات وزيادة المنافسة.
2. جذب الاستثمارات المحلية للأنشطة الاقتصادية الجديدة او القائمة.
3. اقامة المشاريع التي تتمتع بجودة عالية في العمل من خلال الاعتماد على الاساليب والاجراءات الفعالة.
4. تعزيز الادارة من خلال مساندة الكفاءات في مجال تقديم الخدمات وتحمل المخاطر.
5. تفعيل الشراكة من خلال وضع الية عمل رقابية ومتطورة بما يحقق الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات الدولية التي تنشأ على اساس الشراكة الاستراتيجية.

##### 4- ابعاد الشراكة الاستراتيجية

تم اعتماد ابعاد الشراكة الاستراتيجية من خلال الاطلاع على اراء الكتاب.

1. الاتفاق: ويعني الاتفاق التعاون بين شركتين في مجالات البحث والتطوير والتسويق وصولاً الى المشاريع المشتركة، (Lyer,2001:2) وتعرف الاتفاقات الاستراتيجية على انها الارتباط بين منطمتين او اكثر لغرض تحقيق اهداف معينة وبعد العمل المؤقت هو بمثابة الطريق الافضل للوصول الى المشاركة بسلسلة القيمة. كما وتوجد عدة انواع من الاتفاقات الاستراتيجية وهي كالاتي: (- مرسى وسليم ، 2007 :155)

- أ. **الاتفاقيات التعاونية:** - وتشمل حقوق الملكية منها النقل، التكنولوجيا، العمليات الاستكشافية، الترخيص، والمشروع المشترك.
- ب. **الاتفاقيات التكنولوجية:** - وتتضمن التعاون المشترك من خلال البحث والتطوير التكنولوجي من النواحي الهندسية.
- ت. **الاتفاقيات التسويقية:** - وتشمل كل مجالات البيع والتوزيع والخدمات المقدمة للزبائن .
2. **الموارد البشرية:** اشار(العنزي والساعدي،2007،4) الى أن من اهم العوامل المؤثرة في اشتراك العاملين في المنظمة هي الاستراتيجية، وكما أشار إلى ان المنظمة قد تنظر الى كونهم، مصادر كلفة أو استثمار وبذلك فإن فلسفة الإدارة في التوجه نحو العاملين، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلاً، وتوضح أهمية دورهم في تكوين الاستراتيجيات التنافسية الاستراتيجية بمعناها العام، وتبرز تلك الصورة الذهنية والعملية التي تريد المنظمة أن تكون عليها في المستقبل المنظور، وهي فكرة طورت بوساطة المديرين على وفق أسلوب تخطيطي، فالاستراتيجية بحد ذاتها منهج معرفي في إطار خرائط عقلية يستحضر المستقبل برؤية الحاضر، وتُعد اتجاه ذو تصور بعيد المدى للمنظمة، الذي يتطور مع مرور الوقت، وعليه فهي تعبير عن توجه مطلوب صياغته أو التخطيط له من قبل الإدارة العليا (Johnson & Scholes, 2008:75).
3. **الاهداف المشتركة:** يجب ان يكون لكل مدير اهداف يسعى لتحقيقها من خلال تطوير الشراكة الاستراتيجية، ويشار الى مصطلح الاهداف المشتركة بالتعامل بشكل متبادل ( salder,2003:11). تتمتع الشراكة الاستراتيجية بعدد من الاهداف التي تظهر اهميتها من خلال الاتي: (الدوري، 2012:58) (و العنزي والماجدي، 2017:170).
- أ. توضيح الاهداف المشتركة في ضوء تنسيق جهود العاملين في المنظمة من خلال بذل جهودهم، وتحديد العلاقات بين الافراد العاملين والاقسام التابعة للمنظمة .
- ب. استخدام عدد من المقاييس الكمية لغرض الوصول الى نتائج محددة من خلال تحديد معايير الاداء للعاملين في المنظمة.
- ت. تحقيق الاهداف المشتركة من خلال توجيه القرارات لصياغة سياسات واضحة واتخاذ الافضل منها.
- ث. وضع الخطط الفاعلة في ضوء الاعتماد على التنسيق المتكامل بين عملية التخطيط واتخاذ القرارات.

## ثانياً: الاستراتيجيات التنافسية

### 1- مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

تسعى الكثير من منظمات الاعمال بفعل التطورات الكبيرة والسريعة في البيئة الحالية الى تحقيق الاستراتيجيات التنافسية (Competitive a advantage) في تقديم خدماتها مما يضمن التفوق على منافسيها حيث عرفها (Krajewski&Ritzman,2016:495) هي الابعاد المهمة للعملية التي تساعد على تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي سواءً من حيث التركيز على الوقت الحالي والمستقبلي، بينما اشار (Heizer&Render, 2017: 36) هي ايجاد عملية منظمة تمتلك مجموعة من الخصائص الفريدة التي تتفوق بها المنظمة على المنظمات المنافسة الاخرى، والفكرة هي تقديم قيمة للزبون بطريقة فعالة ومستوى عالي، و اشار (Thompson et al ,2008:133) الى تحديد خطة ادارية فعالة تسعى لتحقيق التفوق الناجح على المنافسين الاخرين والحصول على الاستراتيجيات التنافسية ، وبين (Kotler & Armstrong , 2008 :516) هي قدرة المنظمة على تقديم قيمة اكبر للزبون بشكل لا يمكن للمنافسين من التغلب عليها، او هي خلق ميزة فريدة تتفوق بها المنظمات على الآخرين، وان الاستراتيجيات التنافسية هدفها خلق نظام يمتلك القدرة العالية والفريدة او الميزة التي تتفوق بها المنظمات على المنافسين من خلال خلق قيمة للزبون .

في ضوء ما تقدم يرى الباحث ان الاستراتيجيات التنافسية هي مجموعة الخصائص والسمات التي تمتلكها اي منظمة في تقديم منتجاتها (سلع او خدمات) تتفوق في بعض او كل هذه الخصائص على المنتجات المماثلة لها عند منافسيها في الاسواق، وهذه الاستراتيجيات تمنح المنظمة امكانية كسب رضا الزبائن وجذب عدد اكبر وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية اعلى لذا نكتسب الاستراتيجيات التنافسية أهمية كونها تمنح المنظمة التفوق والتميز في الاسواق على المنافسين لفترة من الزمن قد تطول او تقصر وان تعمل المنظمة على استغلال افضل لمواردها المادية والبشرية وزيادة الطاقة الانتاجية وتقليل التكاليف.

وركز (Udriyah et al ,2019 :1421) على الجوانب الاتية:

1. تعد بمثابة السلاح الاساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة .
2. كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها من المنظمات المنافسة.
3. تمثل مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنظمة لاكتساب حصة سوقية.

يتضح مما تقدم ان اي منظمة تهدف الى البقاء في الصدارة والمحافظة على مستوى تفوقها في السوق يتطلب منها الاحتفاظ بالاستراتيجيات التنافسية لأطول فترة ممكنة وتحافظ على مميزات سلعها وخدماتها التي تبقى في ذاكرة الزبون والتي تشبع حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية .

## 2- مصادر الاستراتيجيات التنافسية:

يتطلب بناء الاستراتيجيات التنافسية امتلاك المنظمة قدرات داخلية وما تتمتع بها من نقاط قوة وربطها وموائمتها مع بيئتها الخارجية، ونظراً لتعدد مصادر الاستراتيجيات التنافسية التي وردت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، فإن الاستراتيجيات التنافسية يمكن أن تأتي من خلال:

### 1. المصادر الخارجية

تضم المصادر الخارجية البيئة الخارجية العامة وهيكل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من المتغيرات السياسية والقانونية، والاقتصادية، والتكنولوجية وفيما يأتي توضيح لمتغيرات البيئة الخارجية العامة:

أ. **المتغيرات السياسية والقانونية:** وتتعلق بسياسات الدولة وقوانينها، فضلاً عن القوى الجيوسياسية المؤثرة على المستوى الإقليمي والدولي وغيرها، وأن العامل الحاسم في تأثير المتغيرات السياسية والقانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توافق الاستقرار السياسي (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 62).

ب. **المتغيرات الاقتصادية:** تتضمن تأثيرات الدورات الاقتصادية ونماذج التجارة العالمية وأسعار السلع والتقلبات في الأسواق، والتأثيرات الاقتصادية على المجهزين ومجموعات محددة من الزبائن وغيرها (Macmillan & Tampoe, 2000: 96).

ت. **المتغيرات التكنولوجية:** تشمل تأثيرات التغير التكنولوجي على المنتجات والعمليات وقنوات التوزيع إذ تمنح المتغيرات التكنولوجية تطورات كبيرة في نوعية الخدمات (Macmillan & Tampoe, 2000: 97).

### 2. المصادر الداخلية:

تضم المصادر الداخلية الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تؤديها، والتي تحدد بالآتي:

أ. **الموارد:** وتشمل من الموارد المالية التي تحصل عليها من كلف منخفضة من مصادر تمويل مناسبة، وكذلك الموارد البشرية ممن يتصفون بقبليات فنية وعقلية ومهارات عالية، ومواد أولية ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة نسبياً، وكذلك استثمار تكنولوجيا متقدمة أو إدخال ابتكارات جديدة لتمكن المنظمة من استثمار الفرص البيئية الخارجية لصالحها، الى جانب الموارد المعلوماتية لمعرفة ظروف السوق والطلب على المنتجات وتفضيلات الزبائن (العارضي، 2001: 23).

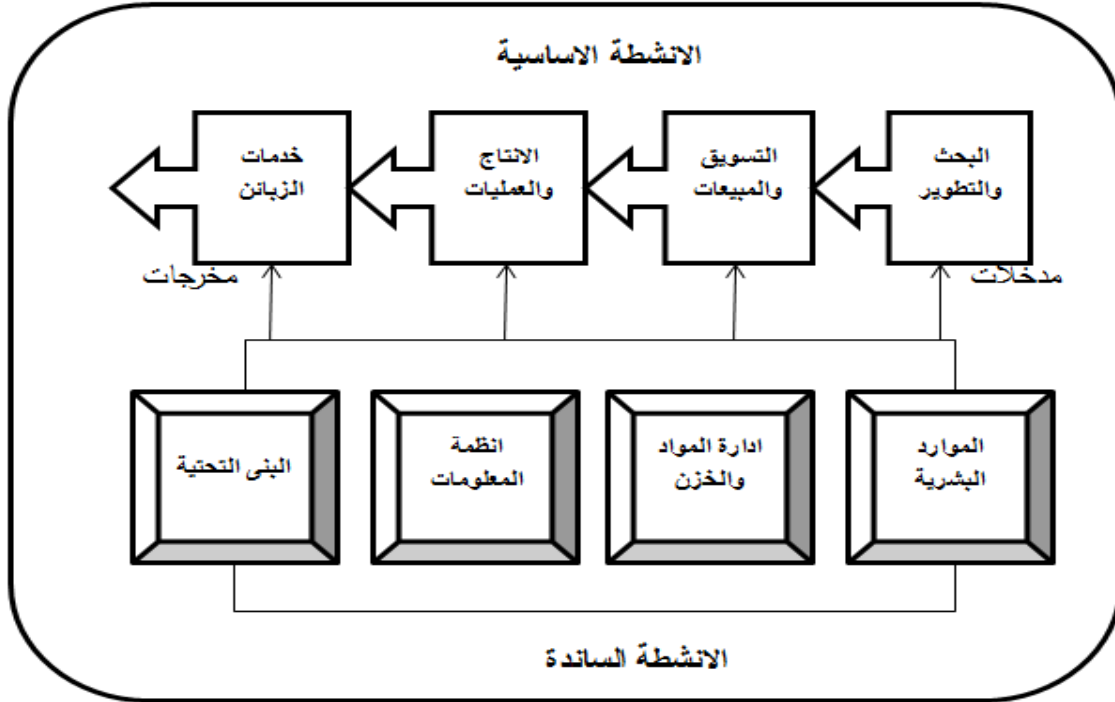
ب. **الأنشطة والمهارات:** وتتمثل بإدارة المنظمة واستراتيجياتها وانشطتها التي تمارسها، وقد قدم (Porter) سنة (1985) نموذجاً أطلق عليه سلسلة القيمة يسمى (Value Chain)، والذي وزع من خلاله الأنشطة التنظيمية إلى

يعد هذا النموذج بالمكمل للتحليل الذي قدمه (Porter) من خلال نموذج تحليل عوامل المنافسة، والذي يركز على تحليل البيئة التنافسية في الصناعة والحصول على ميزة تنافسية، فالوصول إلى ميزة تنافسية وإحراز نجاح استراتيجي، يعد حالة معقدة وصعبة وقد لا تحدث بسهولة في ضوء تفاعل المنظمة مع بيئتها، وقد تتكون الاستراتيجيات التنافسية لمنظمة الاعمال في ضوء ما تمتلكه من موارد وامكانات، والتي تجسد المنظور الداخلي لهذه الاستراتيجيات التنافسية، فضلاً عن المنظور الخارجي لها، والذي يتجسد بنموذج تحليل عوامل المنافسة الخمس، وقد عرفت القيمة بأنها مقدار ما يدفعه المشتري، لقاء ما تقدمه المنظمة، وكان (Porter) يعتبر القيمة بأنها الأرباح، والتي تمثل الإيرادات من المبيعات الإجمالية للسلع والخدمات مطروحاً منها تكاليف الإنتاج لتلك المنتجات، معتبراً القيمة تبنى من انجاز منظمة الاعمال لانشطاتها المهمة، وقد تكون هذه النشاطات اساسية أو سائدة وتشكل سلسلة القيمة (Marcus, 2005: 65). ويبين الشكل (2) الأنشطة في سلسلة القيمة وهي كالآتي:

(1) **الأنشطة الأساسية:** ويكون لها علاقة بتصميم المنتجات وإنتاجها وتسليمها، فضلاً عن تسويقها ودعمها، وتوفير خدمات ما بعد البيع لها، وتشمل أربع أنشطة، (البحث والتطوير، والإنتاج والعمليات، والتسويق والمبيعات، وخدمات الزبائن).

(2) **الأنشطة السائدة:** وهي التي تضطلع بمهمة تأمين المدخلات التي تساعد الأنشطة الأساسية بإكمال وظائفها، وتشمل هذه الأنشطة أربع وظائف، (الموارد البشرية، أنظمة المعلومات، إدارة المواد والخزن، البنية التحتية). وتظهر القيمة في ضوء تكامل العلاقات بين مختلف الأنشطة، وقيم كل نشاط حسب أرباحه، بمقارنة التكاليف مع الإيراد الذي يولده، ومن المهم للمنظمة مقارنة ارباح نشاطاتها الأساسية

والسائدة مع المنافسين الرئيسيين لمعرفة مواطن القوة والضعف في الأنشطة المنافسة (محمد، 2016، 109).



الشكل (2) نموذج سلسلة القيمة

المصدر: جارلس وجونز، (2008)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة وتعريب عبد المتعال، محمد سيد أحمد وبسيوني، إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 188.

### 3- الاستراتيجيات التنافسية

تعددت أبعاد الاستراتيجيات وتسمياتها وأنواعها منهم من اعتبرها استراتيجيات تنافسية وآخرين أسبقيات تنافسية وقد يعود هذا الاختلاف من وجهات نظر الباحثين وفقاً لاختلاف المنظور الى طبيعة أعمال المنظمات المختلفة، الى ما قدمه (Porter) ثلاثة انواع من استراتيجيات الأعمال التنافسية لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية وهي:

#### 1. استراتيجية قيادة الكلفة

أشار (Thompson et al, 2008 : 135) الى ان استراتيجية قيادة الكلفة تعد من اهم الميزات التنافسية، اذ تعتمد بشكل عام على الكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين ، وان التفوق في قيادة اقل كلفة يعد حالة استثنائية مميزة، وذلك من خلال ايجاد طرائق لتوجيه الكلف خارج هذه المنظمات. واكد (Krajewski et al ,2007 :51) على وجوب اعادة تصميم العمليات بشكل فاعل وكفوء لأجل تخفيض الكلفة كل وحدة من وحدات المنتج او الخدمة، وانتاج بأسعار مقارنة بالمنافسين واوضح (اللامي، 2008 : 21) بان استراتيجية الكلفة الاقل تتميز بالمرونة السعرية بحيث تتمكن المنظمة من خفض أسعارها في ضوء الكلفة المنخفضة لمنتجاتها لتلبية لاحتياجات ورغبات الزبائن كي تحقق اداء عالي مقارنة بالمنافسين، وقد اشار (Slack et al ,2010 : 40) الى ان من اهم المزايا التنافسية هي الكلفة التي تطمح المنظمات الى تحقيقها الراغبة بالاستمرار في السوق والحصول على حصة سوقية اكبر، اذ تسعى تلك المنظمات الى انتاج السلع والخدمات بتكاليف أقل من المنافسين لتقديمها للأسواق بسعر مخفض بهدف اشباع واحتياجات ورغبات الزبائن واستناداً الى ما تقدم ان المنظمات الساعية الى تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على استراتيجية اقل كلفة، تستخدم الموارد المادية والبشرية بشكل أمثل مما يقلل الهدر ويقلل من تكاليف الخزن وتكاليف النقل والجودة، ويقلل التوقفات باعتماد الصيانة الوقائية وبالتالي تتمكن المنظمة من ضغط تكاليفها في جميع الوحدات الإنتاجية والخدمية والادارية.

2. استراتيجية التميز تستخدم اغلب المنظمات استراتيجية التفرد في تقديم منتجات (سلع او خدمات) تتميز بشكل كبير عن المنتجات التي يقدمها المنافسين في السوق، في ضوء الخصائص المادية او من خلال صفات الخدمة والمؤثرة في القيمة المضافة للزبون مثل المعولية وسهولة الاستخدام

والجمالية خدمات المقدمة من قبل المنظمة ما بعد البيع، والضمان وغيرها. ووضح (Wit and Others, 2000: 352) بأن التميز هو التفرد بالطرائق والوسائل التي تضيف قيمة بمستوى عالٍ للزبائن لاستقطابهم وفق احتياجاتهم وتفضيلاتهم، إذ يتوقع المشتري ان قيمة ما يدفعه يعادل قيمة ما يحصل عليه، وأشار ((Slack et al., 2010: 40) الى ان الجودة هي احدى المزايا التنافسية الهامة والتي تبين مدى صحة ومطابقة أداء العمل للمواصفات، لغرض تقديم منتجات تتسجم مع توقعات الزبائن.

وقد اشار كل من (Evans & Lindsay , 2011 : 26) بأن استراتيجية التمايز تعد هي قيمة المنتج المتأثر بجودة التصميم وتحسيناته، والتي تميز هذا المنتج عن باقي منتجات المنافسين، وان تخفيض كلف الانتاج والخدمة ينبع من تحسين جودة المطابقة، وقد اضاف (الدوري ، 2003:244) تضع استراتيجية التمايز حواجز كبيرة امام دخول المنافسين الجدد بسبب امتلاك المنظمة لمواصفات فريدة من نوعها يصعب على الداخلين الجدد الى السوق التنافسي من تقليد هذه المواصفات.

### استراتيجية التركيز

3.

عرفت استراتيجية التركيز بانها التركيز على جزء محدد من السوق او فئة معينة من الزبائن او تميز بالمنتج او الاثني معاً (Thompson, et al,2008: 135) اذ وضح ان التركيز على اقل كلفة والتي تكون لها علاقة بفئة معينة من الزبائن، في ضوء وجود تكاليف اقل من قبل المنافسين اذ تتمكن من خدمة زبائن معينين بأسعار مخفضة وتقديم سلع وخدمات لها خصائص تتسجم واذواق الزبائن ورغباتهم افضل من التي يقدمها المنافسين، وقد وضح (جواد، 2003: 164) ان تلك الاستراتيجية موجهة الى شريحة محددة من الزبائن في سوق محدد دون غيرهم، وبذلك تتجزأ الاسواق الكبيرة الى اسواق صغيرة تطمح فيها المنظمات الى تحقيق ميزات تنافسية في ضوء تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الاسواق المجزأة على اساس التكاليف المنخفضة او التمايز والتفرد، اضاف بأن استراتيجية التركيز تسهم في تمكين المنظمة من استقطاب الزبائن فيما يتعلق بمنتجاتها وخدماتها وبالتالي فإنه يقلل من تهديد المنتجات البديلة (الدوري ، 2003: 328) . وهناك اسبقيات تنافسية تنبثق منها بعض الابعاد التنافسية او الهامة والمؤثرة لتحقيق ميزات تنافسية كما في الجدول (1).

جدول (1): يوضح الاسبقيات التنافسية وابعادها

الاسبقيات التنافسية	ابعاد الاسبقيات التنافسية
الكلفة المخفضة	تقليل النفقات وتقليل الهدر والضياع
الجودة	الجودة العالية الجودة المناسبة
الوقت / التسليم	السرعة في التسليم التسليم في نفس الوقت التسليم المتأخر
المرونة	الايصائية مرونة المنتج مرونة الحجم
الابداع	الابداع من خلال جودة التصميم القدرة على تطوير استراتيجية العمليات

المصدر : محسن ، عبد الكريم والنجار ، صباح مجيد (2012) ادارة الانتاج والعمليات ، ط4 ، الذكرة للنشر والتوزيع ، بغداد ، ص 160 .

### المبحث الثالث - الجانب العملي

يتضمن المبحث الحالي عرض وتحليل آراء واستجابات العينة لمتغير الشراكة الاستراتيجية، والاستراتيجيات التنافسية، استناداً الى برنامج (spss)، اذ يتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار فرضيات الارتباط والتأثير.

### أولاً: نبذة تعريفية عن عينة البحث

مجموعة شركات زين هي مجموعة اعمال تأسست في الكويت كشركة عامة في أيار عام 1983 باسم شركة الاتصالات المتنقلة (MTC) وكانت اول شركة اتصال نقال على مستوى المنطقة. وفي العام 2004، اعلنت شركة الاتصالات المتنقلة عن خدمات النظام العالمي الموحد للاتصالات (GSM) والذي يتمكن من ارسال واستقبال الرسائل النصية(SMS) والاتصال الدولي والوصول للأنترنت. وبين عام 200-2002



خصصت شركة الاتصالات المتنقلة وأعلنت عن دخولها في اتفاقية علامة تجارية مشتركة مع فودافون، وبذلك تغير اسم الشركة الى شركة الاتصالات المتنقلة-فودافون. ومنذ العام 2003 بدأت الشركة في الاستحواذ على شركات الاتصالات المختلفة في بلدان جديدة كالبحرين، لبنان، الأردن، السودان، وفي العام 2007 استحوذت على شركة عراقنا واثير العراقية وبدأت شركة الاتصالات المتنقلة بتوحيد علامتها التجارية تحت اسم (زين) في الكويت، البحرين، السودان، العراق. وقد انتهت توحيد علامتها التجارية في (23) بلداً مختلفاً تحت اسم زين عام 2017 والتي عُدت وقتها ثاني أقوى علامة تجارية في الشرق الأوسط.

### ثانياً: عرض ووصف نتائج البحث

1. الشراكة الاستراتيجية للأعمال الدولية: يشير الجدول (2) الى عرض النتائج النهائية لإجابات افراد العينة لكل فقرة من فقرات الشراكة الاستراتيجية للأعمال الدولية.

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة للشراكة الاستراتيجية

ت	فقرات الشراكة الاستراتيجية	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
<b>الاتفاق الاستراتيجي</b>			
1	X1	3.8	0.8
	X2	3.3	0.6
	X3	3.6	0.2
	X4	3.2	0.9
	اجمالي الفقرات	3.47	0.625
<b>الموارد البشرية</b>			
2	X5	3.8	0.2
	X6	2.8	1.1
	X7	2.7	1.2
	X8	3.5	0.7
	اجمالي الفقرات	3.2	0.8
<b>الاهداف المشتركة</b>			
3	X9	3.7	0.5
	X10	3.5	0.6
	X11	3.4	0.6
	X12	3.6	0.4
	اجمالي الفقرات	3.55	0.525

عرض النتائج التي تتضمن استجابات افراد العينة للاتفاق، اذ يبين الجدول ان الوسط الحسابي الموزون لمجملة فقرات الاتفاق الاستراتيجي بلغت (3.47) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) اذ تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات الاتفاق الاستراتيجي بين (3.2-3.8) مما يدل على ان اعلى فقرة كانت هي الفقرة الاولى وبوسط حسابي (3.8).

في حين كان الوسط الحسابي الموزون لمتغير الموارد البشرية (3.2) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي التي تبلغ (3) وتراوحت فقرات المتغير الفرعي من (2.7-3.8) مما يدل على ان اعلى الفقرات للمتغير الفرعي كانت للفقرة الاولى وان عينة الدراسة اختلفت في تحديد كون المتغير له دور اساسي ام غير اساسي لكن الاغلبية بينت ان له دور اساسي.

يبين الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير الاهداف المشتركة بلغ (3.55) وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي التي تبلغ (3) في حين تراوحت الفقرات بين (3.4-3.7) مما يؤكد على قبول المتغير الفرعي من قبل عينة البحث.

2. **الاستراتيجيات التنافسية:** يبين الجدول (3) ان الوسط الحسابي للمتغير الفرعي استراتيجية قيادة

الكلفة بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.45) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) اذ تراوحت الاوساط الحسابية فقرات لاستراتيجية قيادة الكلفة بين (2.9-3.7) مما يدل على ان هذه استراتيجية تأتي بالمرتبة الثانية من بين الاستراتيجيات

ويبين الجدول (3) ان الوسط الحسابي للمتغير الفرعي استراتيجية التمايز بلغ (3.0) وانحراف معياري (0.875) وهي نفس قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) اذ تراوحت الاوساط الحسابية فقرات استراتيجية التمايز بين (2.5-3.9) مما يدل على ان هذه استراتيجية تأتي بالمرتبة الثالثة من بين الاستراتيجيات

كما يبين الجدول (3) ان الوسط الحسابي للمتغير الفرعي استراتيجية التركيز بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.3) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، اذ تراوحت الاوساط الحسابية لفقرات استراتيجية التركيز بين (3.3-3.9) مما يدل على ان استراتيجية التركيز تأتي بالمرتبة الاولى من بين الاستراتيجيات

**جدول (3): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد الاستراتيجيات التنافسية**

ت	فقرات المتغير الاستراتيجيات التنافسية	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
<b>استراتيجية قيادة الكلفة</b>			
1	Y1	3.7	0.2
	Y2	3.2	0.4
	Y3	3.6	0.3
	Y4	2.9	0.9
	اجمالي الفقرات	3.35	0.45
<b>استراتيجية التمايز</b>			
2	Y5	3.9	0.2
	Y6	2.9	1.0
	Y7	2.7	1.1
	Y8	2.5	1.2
	اجمالي الفقرات	3.0	0.875
<b>استراتيجية التركيز</b>			
3	Y9	3.6	0.3
	Y10	3.3	0.4
	Y11	3.9	0.2
	Y12	3.5	0.3
	اجمالي الفقرات	3.57	0.3

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يعرض الجدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين ( ابعاد الشراكة الاستراتيجية ) وابعاد ( الاستراتيجيات التنافسية)، اذ يتبين من الجدول ان جميع معاملات الارتباط كانت ايجابية وهي ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05). وان قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية الشراكة الاستراتيجية والدرجة الكلية للميزة التنافسية كانت بقيمة (0.766) وهي قيمة موجبة اي دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين الشراكة الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية.

**جدول (4) يوضح علاقات الارتباط (بيرسون) بين ابعاد الشراكة الاستراتيجية وابعاد الاستراتيجيات التنافسية**

ابعاد المزايا التنافسية				ابعاد الشراكة الاستراتيجية
الدرجة الكلية	استراتيجية التركيز	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة الكلفة	
0.767	0.769	0.765	0.767	الاتفاق الاستراتيجي
0.696	0.525	0.712	0.852	الموارد البشرية
0.836	0.808	0.814	0.888	المصالح المشتركة
0.766	0.609	0.763	0.835	الدرجة الكلية

مستوى الدلالة (0.05)

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

اما لدراسة تأثير الشراكة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التنافسية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى تأثير الشراكة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التنافسية، ويتضح ذلك من خلال الجدول (5).

**جدول (5) ملخص نموذج تأثير الشراكة الاستراتيجية للأعمال الدولية على الاستراتيجيات التنافسية**

R معامل الارتباط	(R <sup>2</sup> )معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للمقدر
0.766	0.586	0.522	0.590

يبين الجدول (5) نموذج الانحدار، اذ يظهر معامل الارتباط ( $R$ ) للعلاقة بين الشراكة الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية بقيمة (0.766) التي تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، وتظهر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.586) مما يدل على ان مساهمة المتغير المستقل في احداث التغيرات للمتغير المعتمد تقدر بنسبة (58.6%)

**جدول (6): نتائج تحليل التباين**

الدالة الاحصائية	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	65.30	17.25	1	17.26	الانحدار
		0.20	198	21.12	البواقي
		17.5	199	37.36	المجموع

من خلال الجدول (6) تظهر نتائج تحليل التباين لانحدار الشراكة الاستراتيجية على الاستراتيجيات التنافسية وبلغت فيها قيمة (F) المحتسبة (65.30) وبمستوى معنوية (0.05) اذ يعد هذا النموذج ذو دلالة احصائية، ولغرض الكشف عن معنوية معاملات الانحدار، يتم ذلك من خلال المعاملات بالشكل التالي .

يتبين من الجدول (7) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثيراً معنوياً لأبعاد الشراكة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً في تحقيق ابعاد الاستراتيجيات التنافسية (المتغير المعتمد). اذ بلغت قيمة F المحسوبة \* (65.30) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.1380) عند درجتى حرية (1,198) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$  0.586) وهذا يعني ان (58.6%) من الاختلافات المفسرة في ابعاد الاستراتيجيات التنافسية تعود الى تأثير ابعاد الشراكة الاستراتيجية ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير موجودة في نموذج الانحدار اصلاً. ومن متابعة واختبار (T) تبين ان قيمة (T) المحسوبة بلغت \* (8.077) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660) عند درجتى حرية (1-198) ومستوى معنوية (0.05).

جدول (7): معاملات معادلة الانحدار (الشراكة الاستراتيجية) على (الاستراتيجيات التنافسية)					
النموذج	المعاملات غير المعيارية		القيمة الاحتمالية	قيمة (T)	المعاملات المعيارية / بيتا
	معامل الانحدار ( $\beta$ )	الخطأ المعياري			
الشراكة الاستراتيجية	0.712	0.084	0.000	8.077	0.650

**المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات**

**اولاً: الاستنتاجات**

1. تبين ان هناك تأثيراً ايجابياً للشراكة الاستراتيجية في الاستراتيجيات التنافسية من خلال استقطاب الزبائن بشكل فاعل.
2. وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الشراكة الاستراتيجية بإبعاده مع الاستراتيجيات التنافسية بأبعادهما وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.766).
3. تبين امتلاك الشركة المبحوثة لعدد من المعايير العالمية والتي حققت من خلالها ميزة تنافسية تفوقت بها على الشركات الاخرى المنافسة.
4. من خلال استطلاع آراء افراد العينة تبين ان ابعاد الشراكة (الشراكة الاستراتيجية) تؤثر بشكل فاعل على استقطاب زبائن جدد وزيادة ولاء الزبائن السابقين.
5. من خلال ابعاد الشراكة الاستراتيجية حققت هذه الشركة قبولاً جيداً وزيادة في مستوى المبيعات والخدمات مما زاد من حصتها السوقية وبذلك امتلكت ميزة تنافسية لها.

**ثانياً: التوصيات**

- زيادة وعي العاملين وتطوير مداركهم في مجال الشراكة الاستراتيجية من خلال ادخالهم دورات تدريبية في هذا المجال وتحفيزهم لاستقطاب الزبائن.
1. التركيز على العمل وفق ابعاد الشراكة الاستراتيجية وتنقيف العاملين والمديرين بثقافة تطوير ابعاد الشراكة الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية.

2. مواكبة العالم الخارجي ودراسة ومؤشرات البيئة والعمل وفق نظام العولمة وتدريب العاملين والمديرين على العمل وفق المعايير الدولية المصنفة لغرض التفوق على الشركات المنافسة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.
3. تطوير ابعاد الشراكة الاستراتيجية وفق المعايير الدولية ووفق ما وصلت اليه التكنولوجيا لغرض توفير خدمات ذات كفاءة وفاعلية تستقطب الزبائن الجدد المحتملين وتزيد من الشعور بالرضا من قبل الزبائن.
4. دخول اسواق جديدة وطنية او دولية واستقطاب زبائن قد لا ينتمون للأسواق السابقة للشركة والعمل على المحافظة على هؤلاء الزبائن ومحاولة ارضائهم لكسب زبائن اخرين من خلالهم وبالتالي نضمن حصة سوقية كبيرة.

### المصادر العربية

- 1- جارلس وجونز، (2008)، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة وتعريب عبد المتعال، محمد سيد أحمد وبسيوني، إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 2- جمعية المجمع العربي للحاسبين القانونيين، (2001) " إدارة واستراتيجية العمليات: بموجب المنهاج الدولي الذي اقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد UNCTAD)", مطابع الشمس، عمان.
- 3- جواد، عدنان كاظم (2003) "أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء: دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد السادس، العدد الثاني.
- 4- حياوي، ريم (2020) "الشراكة الاستراتيجية وتأثيرها في تطوير الأداء السياحي للعاملين (دراسة استطلاعية لا راء المديرين في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد)", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 5- دحيور، لؤي صبحي، (2010) "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية: دراسة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط.
- 6- الدوري، زكريا مطلق، (2012) "الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعميات وحالات دراسية"، دار أليازوري للنشر والتوزع ، عمان.
- 7- سهر، فيصل زيدان، (2014)، "الشراكة بين قطاعي الصناعة العام والخاص في ظل متطلبات الإصلاح الاقتصادي في العراق"، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- 8- العارضي، جليل كاظم مدلول، (2001) " التحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية: دراسة تطبيقية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 9- العنزي، سعد علّ حمود، الماجدي، عبدالرزاق جبر،(2017) "مبادئ ادارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة عدنان للنشر والتوزع.
- 10- العنزي، سعد علي حمود والساعدي، مؤيد نعمة،(2007) "فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (45).
- 11- القهيوي، ليث، (2010) "البرنامج التدريبي /نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص كنموذج لتمويل مشاريع البنى التحتية"، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب بيروت ،لبنان
- 12- محسن، عبد الكريم والنجار ، صباح مجيد (2012) "ادارة الانتاج والعمليات"، ط4 ، الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد .
- 13- محمد، جمال عبد الله، (2016)، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المنهل للطباعة والنشر، عمان.

### المصادر الاجنبية :

- 1- Darrell Rigby, (2011) " Management tools et trends 2011", Bain company.
- 2- Evans , James R. & Lindsary, William M.(2011) "The management & control of Quality" , 11th ed. , south – western , cengage Learning , U.S.A
- 3- Faith Chebet Koskey, (2013) "Strategic Alliances In The Hotel Industry: A Case Study Of Sarova", Group Of Hotels.

- 4- Heizer , Jay , Render , Barry and Mounson , chuck (2017) **“Operations Management : Sustainability and supply chain management “**, 8th ed. , prentice – Hall , U.S.A .
- 5- Heizer , Jay , Render , Barry (2006) **“Operations Management”** , 8th ed. , Pearson Education , Inc. , New Jersey.
- 6- Horngren , Charles ,I., Datar , Srikant , M. , Foster , George , Rahan , V. , madhav & Ittner , Christopher(2009) **“Cost Accounting A managerial Emphasis”** , 13th ed. , Person , Prentic – Hall , New Jersey .
- 7- Johnson. G, Scholes .K.,& Whittington, R. , (2008), **“ Exploring the corporate strategy “** , 8th ed., published , British Library Cataloguing-in-Publication Data , London
- 8- Kotler ,P. & Armstrong ,G. (2008) **“Principles Of Marketing”** , 12th ed. , Pearson prentice Hall , New Jersey .
- 9- Krajewski , L. and Ritzman , L.(2016) **“Operations Management : process & Value chains”** , 7th ed. , Wesley publishing company , U.S.A.
- 10- Krajewski , Lee , Ritzman , Larry & Mathotra , Manor J.K. (2007) **“Operations Management”**, 18<sup>th</sup> ed. , prentice – Hall , New Jersey .
- 11- Marcus A. Alfred, (2005), **“Management Strategy”**, McGraw-Hill, USA, P. 65
- 12- Miguel de Fontenay (2007) **"Guide pratique de partenariat stratégique "**, Institut Esprit service , paris .
- 13- Sadler ,Philip ,(2003) **“Strategic management”** ,2nd edition ,Koganpage ,London .
- 14- Slack , Nigel , Chambers , Stuart and Johnston , Robert (2010) **“Operations Management”** , 6th ed. , prentice Hall , New Jersey
- 15- Thompson , Arthur A. , Strickland , A. J. & Gamble , John E. (2008) **“Crafting and Execing Strategy : The Quest for Competitive Advantage , Concepts and cases “**, 16th ed. , Mc Graw – Hill International Edition , New York .
- 16- The International Bank for Reconstruction and Development, (2004) **“Trade Investment and Development in the Middle East and North Africa”**.
- 17- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019) **"The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs"**, Management Science Letters, 9(9), 1419-1428.
- 18- Wheelen, Thomas, L & Hunger, David. (2000) **" Strategic Management and Business Policy"**,7th ed, U.S.A: Prentice- Hall.
- 19- Wit, Bob, De & Meyer, Ron & Heugens, Pursey. (2000) **"Strategy: Process, Content, Context"**, 2<sup>nd</sup> ed, International Thomson Business Press.

## The role of international business partnership in competitive strategy: A case study of Zain Telecom

*Dr. Ali Muhammad Khalil Al-Shawaf / University of Uruk /  
alimk@uruk.edu.iq*

### **Abstract**

The current study aims to know the main role played by the strategic partnership by removing it (strategic agreement, human resources, common goals) and increasing the achievement of competitive strategies by removing it (cost strategy, focus strategy, excellence strategy) for the purpose of achieving the goal of the study and revealing the nature of the relationship between strategic partnership and strategies Competitiveness, and the questionnaire was adopted as a main tool for collecting data from the research sample, which is the registered employees in the company, as the number of the sample members reached (200) and a set of statistical methods were used, such as the simple correlation coefficient to measure the correlation between the variables and the (T) test to know the significance of the simple correlation Simple regression analysis and (f) test to determine the significance of the regression equation as (R2) was used to explain the influence of the independent variable on the dependent variable. Correlation factor value (0.766).

**Keywords:** strategic partnership, competitive strategies, international business management.