

إدارة الموارد البشرية: عامل نجاح وفشل في التحالفات الاستراتيجية
Management des ressources humaines: facteur de succès et
d'échec dans les alliances stratégiques

شريط نسيمة، أستاذة، جامعة الجزائر 3، الجزائر .

البريد الإلكتروني: cheriet_nassima@hotmail.com

Abstract :

This article aims to collect the main aspects related to human resources and their impact on the success or failure of strategic alliances. To this end, and starting with the strategic alliance process, we analyzed the role that several variables such as organizational compatibility, corporate culture and human resources practices generally play in the formulation and implementation of the agreement.

Keywords: strategic alliances, human resources management, corporate culture, success, failure.

ملخص:

يهدف من هذا المقال إلى تجميع الجوانب الرئيسية المرتبطة بالموارد البشرية وتأثيرها على نجاح أو فشل التحالفات الاستراتيجية. لهذا الغرض، وبدءاً من عملية التحالف الاستراتيجي قمنا بتحليل الدور الذي تلعبه عدة متغيرات مثل التوافق التنظيمي، ثقافة المؤسسة و ممارسات الموارد البشرية بشكل عام في صياغة وتنفيذ الاتفاقية.
الكلمات المفتاحية: تحالفات استراتيجية، إدارة موارد بشرية، ثقافة المؤسسة، النجاح، الفشل.

مقدمة:

أصبح التحالف بين المؤسسات أحد العوامل الاستراتيجية الرئيسة للعديد من المؤسسات. ومع ذلك، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة التي اكتسبتها التحالفات الاستراتيجية، إلا أن العديد منها لا يزال يفشل ويرجع هذا الارتفاع جزئياً إلى المشكلات والظروف التي تعرقل الوصول إلى الأهداف وتأثير المديرين التنفيذيين التي يصعب حلها أو يستحيل حلها. ومع ذلك، يواجه التحالف أيضاً مشكلات أخرى حيث يمكن لإدارة التحالف أو المؤسسات المتحالفة أن تلعب دوراً مهماً للغاية. في الواقع، قد تكون صعوبة توجيه وإدارة التحالف الاستراتيجي، حيث يتعين على المرء أن يتحكم وينسق موارد العديد من المؤسسات. هدفنا هنا هو تحليل بعض عوامل النجاح والفشل في التحالفات الاستراتيجية، وبشكل أكثر دقة، تلك المتعلقة بالموارد البشرية. فإذا رأينا خطة التحالف كعملية منظمة في عدة مراحل، فإن هذه العوامل تتدخل بشكل أساسي في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، على الرغم من أنها تمارس أيضاً تأثيراً أثناء صياغة أو تصميم تلك الاستراتيجية. كما يعتمد فشل التحالف على العناصر المستخدمة في تصميمه، بما في ذلك اختيار الشريك الأنسب، ولكن أيضاً على الإدارة اليومية للمديرين التنفيذيين للعمليات المشتركة: صياغة الاستراتيجيات، تنسيق أنشطة الشركاء وحل النزاعات، إلخ. في هذه اللحظات بالتحديد، تحدث استراتيجية التحالف، عندما تكتسب عمليات التوافق التنظيمي، ثقافة المؤسسة والموارد البشرية أهمية خاصة.

1. التوافق التنظيمي كمعيار لاختيار الشريك

من المتطلبات الأساسية لنجاح التحالف أن يكون لدى الشريك المختار القدرات الداخلية اللازمة لأداء النشاط الذي هو موضوع الاتفاقية. إلى جانب ذلك، من الملائم أيضاً أن يكون الملف الشخصي الاستراتيجي للشريك مصحوباً بدراسة التوافق، سواء من وجهة نظر تطابق أهدافه مع أهدافنا أو من منظور التوافق التنظيمي (Douma & al,

2000). فيما يتعلق بهذا الأخير، فإن الاختلافات الصغيرة من حيث أسلوب الإدارة والثقافة بين المؤسسات المتحالفة قد ينتهي بها الأمر إلى أن تصبح مشاكل خطيرة تجعل من الصعب خلق التآزر، مما يؤدي في النهاية إلى أداء مالي ضعيف. في هذا الصدد، يمكن أن تشير جوانب معينة إلى الاختلافات الموجودة بين المؤسسات، مثل الاختلافات في الحجم، التصميم الهيكلي للمؤسسات المتحالفة، أو الانتماء إلى قطاعات مختلفة (Schaan, 1988, p37; Geringer, 1988,p58)

ومع ذلك، هناك العديد من الخصائص (الصدق، التصرف الإيجابي، الفعالية، وما إلى ذلك) التي تعتبر من حيث المبدأ أساسية ولا يمكن تقديرها إلا بعد عدة سنوات من العلاقة. نظرا لصعوبة تحديد التوافق التنظيمي مسبقا بين مؤسستين، فقد يكون من الملائم استخدام بعض الإجراءات المحددة. وبالتالي، من الممكن معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالراحة في المناقشة مع بعضهم البعض أثناء مرحلة التفاوض. على الرغم من وصف وجود عدم التماثل بين الشركاء في الأدبيات كعنصر يعيق استقرار العلاقة التعاونية، فإن الأدلة التجريبية تظهر نتائج متناقضة. وهكذا، وجد Saxton (1997) دليلا سلبيا بين التشابه التنظيمي والنتائج. وبدوره اكتشف Harrigan (1988)، أن عدم التناقص المتعلق بحجم ومستوى الخبرة المستمدة من مخططات التعاون السابقة ليس لها قدرة تفسيرية تذكر فيما يتعلق بنجاح التحالف.

وكذلك Schultz (1998)، الذين لا تؤثر الاختلافات الثقافية بالنسبة لهم على نجاح الاتفاقيات التعاونية الأوروبية في مسائل البحث والتطوير، على الرغم من أن المؤلف نفسه يشير إلى أن التأثير سيكون أكثر أهمية عندما يمتد التعاون إلى التسويق والتوزيع. من ناحية أخرى حصل Geringer and Woodcock (1995) على دليل إيجابي بين الاختلاف الثقافي والأداء الضعيف، لكن الشيء نفسه لا يحدث عندما يتم التحليل لقيم ثقافية معينة، مثل الموقف فيما يتعلق الفردية / الجماعية وعدم اليقين أو توزيع السلطة داخل المؤسسة. على نفس المنوال، استنتجا Barkema and Vermeulen (1997) إلى أن الاختلافات الثقافية فيما يتعلق بعدم اليقين والتوجه طويل الأجل أكثر ضررا لاستقرار التحالف وأدائه من الاختلافات من حيث القيم التي

تشير إلى الفردية / الجماعية والذكورة / الأنوثة وتوزيع السلطة. (Lajara. B. M & al, 2003, pp 62-63)

2. إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية التحالفية

كما أشرنا سابقاً، من المحتمل أن تكون المشكلات البشرية مهمة في تنفيذ أي تحالف، ويمكنها وحدها أن تقرر نجاحه أو فشله (Sunoo, 1995, p. 30). لهذا السبب، فإن إدارة الموارد البشرية الجيدة التي تحدد كفاءات الموارد البشرية، والتي تحفزهم على استخدامها وتضع الأفراد المناسبين في المناصب الرئيسية سيكون لها تأثير كبير على فعالية التحالف.

تغطي إدارة الموارد البشرية مجالين كبيرين للأداء. من ناحية، فإنها تتعامل مع الأمور المتعلقة بالقيادة وتحفيز الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى، تعالج الجوانب المرتبطة بممارسات الموارد البشرية (التوظيف الاختيار، التدريب، تقييم الأداء وإدارة التعويضات). كلا الجانبين لهما دلالات في حالة التحالفات الإستراتيجية، على الرغم من احتمال ظهور مشاكل نموذجية أخرى مرتبطة بالتعاون بين المؤسسات. (Lajara. B. M & al, 2003, p 63)

1.2 إدارة الموارد البشرية ومقاومة التغيير

عادة ما يؤدي التحالف الاستراتيجي إلى إدخال سلسلة من التغييرات في سلوك المؤسسة المتحالفة. قد تمثل هذه التغييرات مصدراً محتملاً للمشاكل والصراعات مع موظفي المؤسسة، والتي يمكن أن تؤدي إلى فشل التحالف إذا لم يتم تسويتها بشكل صحيح (Marks & Mirvis, 2000). قد تنشأ هذه المشاكل، جزئياً لأننا نجد أنفسنا في مرحلة (التنفيذ) يدخل فيها الأفراد الذين كانوا حتى ذلك الحين خارج الاتفاقية حيز التنفيذ. في الواقع، إلى جانب المديرين التنفيذيين الذين كانوا مسؤولين عن المفاوضات، يشارك أفراد آخرون سيعملون مع أعضاء مؤسسة أخرى. يمكن أن يشكلوا تهديداً للاتفاق الذي توصلت إليه الإدارة العليا لسلسلة من الأسباب: (Kanter, 1994, p. 104)

- قد لا يكون الأفراد الذين لم يشاركوا في المفاوضات على اطلاع جيد بالاستراتيجية التحالفية
 - كقاعدة عامة، يكرس عدد قليل فقط من المهنيين أنفسهم للتعاون بدوام كامل، بينما يتم تقييم معظم المديرين التنفيذيين والموظفين وفقا لنتائج نشاطهم في شركاتهم، وبالتالي لا يمكنهم الامتثال لواجباتهم في التحالف بشكل صحيح .
 - هناك أفراد يعارضون العلاقة، خاصة في المؤسسات التي لديها وحدات عمل مستقلة جدًا أو عندما توجد مجموعات مهنية لها مصالح تختلف عن اهتمامات المؤسسة ككل.
- إلى جانب ذلك، تظهر مشاكل أخرى كثيرا. وفقا لـ Yoshino & Rangan (1996)، ص 161)، فإن هذه المشاكل هي كما يلي:
- يرى العديد من المديرين التنفيذيين في التحالفات تهديا لوظائفهم.
 - في بعض الأحيان، تؤثر التحالفات بشدة على مهام المديرين التنفيذيين والمهندسين.
 - يمكن للتحالفات أن تخلق لدى بعض الأفراد الشعور بأنهم الرابحون أو الخاسرون.
- وبالتالي، ومن هذا المنظور، لا يوجد شيء أكثر أهمية لنجاح أي تحالف من مواقف المديرين التنفيذيين التي لها علاقة به. في الواقع، يمكننا أن نقول أن حجر الأساس لتنفيذ استراتيجية تحالفية فعالة هو الإدارة المناسبة التي تحاول الحصول على تعاون الموارد البشرية. هذه فترة من عدم اليقين والقلق الأقصى للموارد البشرية، خلالها يجب على المؤسسة أن تجد استجابة لمخاوفهم المنطقية، وتقدم لهم شيئا أفضل مما لديهم، وبالتالي تتجح في استقرار الوضع لفترة كافية لضمان بعض النتائج الدائمة.
- لذلك، فهو مشروع خاص يتطلب متابعة مناسبة يجب أن تعتمد على أكبر جهود لأفضل المديرين التنفيذيين في المؤسسة، بهدف تشجيع الموظفين بنشاط على العمل لصالح الجماعة وليس فقط من أجل المؤسسة. في هذا الصدد، من بين الآليات المستخدمة للتغلب على مقاومة التغيير، يبين Robbins (1996، ص 726) ما يلي: التفاوض،

التواصل، الدعم والمشاركة. وتتمثل المهمة الأكثر أهمية في هذه المرحلة هي خلق مناخ موات للابتكار والتغيير، حيث يجب على جميع الموظفين المعينين في التحالف معرفة أهميته وأهدافه، فضلا عن الآثار الإيجابية والسلبية للتحالف عليهم (Ansoff & McDonnell, 1990, p. 414).

2.2. مشاكل الموارد البشرية النموذجية في التحالفات الاستراتيجية

بصرف النظر عن المقاومة التغيير، عادة ما تكون التحالفات الاستراتيجية مصحوبة بسلسلة من المشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية. قد تقدم هذه الجوانب جوانب متعلقة بنوع التحالف الذي نتعامل معه، مشروع مشترك أو اتفاقية تعاقدية، تحالف لمشروع محدد المدة أو غير محدد المدة. ومن بين الجوانب المرتبطة بإدارة الموارد البشرية المهمة بشكل خاص في سياق التحالفات الاستراتيجية، نجد: (Lajara. B & al, 2003, p 65)

- تعيين المديرين التنفيذيين للتحالف.
- قابلية نقل الأفراد.
- توزيع الوقت بين الأمور الاستراتيجية والتشغيلية التي يقوم بها المسؤولون التنفيذيون المعينون للتحالف.
- مشاكل المتعلقة بالولاء.

فيما يتعلق بمشكلة التخصيص، يجب على كل مؤسسة توفير المديرين التنفيذيين والمهندسين المتخصصين كما تم الاتفاق عليه أثناء المفاوضات. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسات تعيين أفضل المديرين التنفيذيين للتحالف. ومع ذلك، يحدث غالبا أن تقوم المؤسسات بتعيين أسوأ مسؤوليها التنفيذيين للتحالف، أولئك الذين لا تريدهم أي إدارة، مع الاحتفاظ بأفضل المديرين للنشاط الداخلي لها. هذه الحقيقة ليست سوى انعكاس لنقص الالتزام بالتحالف من جانبها وتعني في النهاية أن التعاون ليس مهما للغاية بالنسبة للميزة التنافسية للمؤسسة. من ناحية أخرى، من الأفضل دائما تعيين العديد من الأشخاص من المؤسسة للعمل في الاستراتيجية التعاونية، حيث أن ذلك

يمنحها فرصة للتحكم في نشاط المشروع المشترك والتأكد من مراعاة احتياجاته وأهدافه (Geringer & Frayne, 1990; Frayne & Geringer, 1990). إلى جانب ذلك، من الواضح أن إمكانية التعلم من الشركاء تعتمد على كمية ونوعية الموارد المخصصة للتحالف. ليس من المعقول تعيين شخص من كل مؤسسة لمجالات النشاط المختلفة في التحالف، لأن ذلك سيؤدي إلى ازدواجية الهيكل. أخيراً، من المهم تدوير المديرين التنفيذيين المعيّنين للتحالف لعدة أسباب، ليس فقط لصالح التعلم التنظيمي، ولكن أيضاً لتجنب الاعتماد بشكل كبير على فرد معين يمكن أن يتبين أنه لا يمكن الاستغناء عنه. في الواقع، يحدث في كثير من الحالات أنه عندما يغادر مسؤول تنفيذي التحالف (لأي سبب كان)، تجد المؤسسة صعوبة في ملء الوظيفة التي تركت شاغرة. هذا هو السبب في أنه من المستحسن أن تحاول الإدارة العليا منع أي شخص من "احتكار" في جزء من التحالف الاستراتيجي (Lorange & Roos, 1993, p 214).

فيما يتعلق بقابلية النقل، يتعلق ذلك بدرجة سيطرة المؤسسة على المديرين التنفيذيين الذين عينتهم للتحالف، مع الأخذ في الاعتبار أن هؤلاء الأفراد يمكنهم العودة إليها في أي وقت أو عندما ينتهي التحالف. عادة، عندما يكون للتحالف مدة غير محددة، يمكن تعيين المديرين التنفيذيين فيه لبقية حياتهم المهنية. ومع ذلك، تبرز أهم المشاكل في المشاريع ذات المدة المحددة، حيث قد يحدث أن يواجه الشخص مشكلة كبيرة في العثور على وظيفة مناسبة في مؤسسته حيث يمكنه تطوير مهاراته بشكل صحيح بمجرد انتهاء التحالف.

في المرتبة الثالثة، يجب على المسؤولين التنفيذيين المعيّنين للتحالف تخصيص الوقت اللازم لذلك التحالف، ودمجه مع الوقت الذي يكرسونه لإدارة مؤسستهم. ومع ذلك، عادة ما يتردد العديد من المديرين في المشاركة في التحالف، ويرجع ذلك أساساً إلى أنه من الطبيعي أن يتطلب التحالف الاستراتيجي جهداً في الوقت الحاضر حتى يمكن الحصول على النتائج في المستقبل، وأيضاً لأن المديرين التنفيذيين يتم تقييمهم وفقاً للنتائج التي يحصلون عليها داخل مؤسستهم. في هذا الصدد، يجب أن يتنبأ نظام حوافز المؤسسة بخسارة الإنتاجية الناتجة عن التفاني في التحالف.

أخيراً، تتمثل المشكلة المعتادة إلى حد ما، خاصة عند إنشاء مؤسسة جديدة من خلال التحالف، في الافتقار إلى الولاء أو الخيانة من جانب المديرين التنفيذيين المعينين لها فيما يتعلق بأهداف المؤسسة الأم (Li & al., 2002). في الواقع، نظراً لأن التحالف طويل الأجل، ولأن هؤلاء المسؤولين التنفيذيين ربما لن يعودوا إلى مؤسستهم الأصلية، فمن المؤكد أنهم سيكونون أكثر إخلاصاً للمنصب الحالي. من أجل تجنب هذا الموقف، قد يكون من المثير للاهتمام تتأوب الأشخاص المعينين في التحالف، أي أن مهمتهم يجب أن تكون قصيرة الأجل، على الرغم من أن الإزعاج في هذه الحالة قد يكون بسبب عدم معرفة العامل ما إذا كان يجب أن يكون مخلصاً أو غير مخلص لأهداف المؤسسة التي سيعود إليها قريباً أو لأهداف التحالف. على أي حال، يجب أن تكون الإدارة العليا متسامحة مع هذا الموقف المنطقي الذي لا مفر منه.

3.2. ممارسات الموارد البشرية في التحالفات الاستراتيجية

تتعرض المشاكل المذكورة أعلاه في ممارسات الموارد البشرية المطبقة على التحالفات الاستراتيجية من حيث التوظيف، الاختيار، التدريب، التطوير الوظيفي، تقييم الأداء ونظام المكافآت (Lorange & Roos, 1993; Anfusio, 1994; Cyr, 1995). علاوة على ذلك، ستكون استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في الاتفاقيات التحالفية مختلفة اعتماداً على ما إذا كنا في مشروع مشترك أو في تحالف تعاقدية (Cascio & Serapio, 1991; Lei & Slocum, 1991). لذلك، ترتبط مشاكل التعيين ارتباطاً مباشراً بعملية التوظيف واختيار المديرين التنفيذيين. من هذا المنظر، فإن التحليل الذي سيتم تطبيقه يتكون من خطوتين رئيسيتين (Stonich, 1983):

1. تحديد مواقف العمل المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

2. تحديد الاحتياجات المتعلقة بالموارد البشرية وملاءمة التدريب.

فيما يتعلق بالخطوة الأولى، والتي تتمثل في تحديد الملف الشخصي الأساسي للمديرين التنفيذيين المطلوبين وفقاً للمتطلبات الملازمة للاستراتيجية التي تم اختيارها، يجب أن يكون المديرين التنفيذيين المعينون للتحالف خبراء في الوظيفة أو النشاط الذي يعمل

كأساس للتحالف (التسويق، البحث والتطوير والتصنيع، إلخ). كلما زادت خبرتهم في نشاط معين، كان من الأفضل لهم فهم ما يعرفونه وما يجب عليهم تعلمه عنه أثناء التعاون؛ باختصار، سوف يعرفون كيف يمكن للاستراتيجية التعاونية أن تساعد في تحسين الوضع التنافسي لشركتهم (McGee & al, 1995, p567). ومع ذلك، بشكل عام، يجب أن يتمتع الأفراد الذين سيعملون في التحالف، بصرف النظر عن امتلاكهم جميع الكفاءات اللازمة للمهام التي يتعين القيام بها، بخصائص معينة يمكننا تجميعها فيما يتعلق بالعمل واتخاذ القرار مع أشخاص وثقافات أخرى، وب عقلية منفتحة ومتقبلة تجعل التعلم من الشركاء ممكناً. بمزيد من التفصيل، يحدد Lewis (1993، ص 349) المهارات التالية:

- الميل للتفاوض: موهبة لتحليل الاختلافات بطريقة إبداعية، لتحديد المنطقة المشتركة وإيجاد الحلول.
- المرونة: القدرة على إعطاء إجابات وأساليب مختلفة، حسب احتياجات كل حالة.
- التواضع: القدرة على قبول الآخرين على قدم المساواة مع الآخرين.
- قبول المخاطرة: عدم الخوف من ارتكاب الأخطاء.
- القدرة على إعادة البناء: القدرة على إصلاح العلاقات الشخصية المتدهورة.
- النزاهة: أن تكون صادقاً وموثوقاً بشكل طبيعي.
- الحساسية: إيجاد سهولة في الاستماع والمراقبة باهتمام، والنقاط البيانات الدقيقة من المحادثات والاتصالات غير اللفظية، ومعرفة متى وكيف يجب إثارة المشكلات.
- الصبر: القدرة على الأداء بشكل جيد للغاية في المواقف غير المتوقعة وغير المريحة.
- الفضول: مصلحة دائمة في التحقيق والتعلم.

بعد وصف الوظائف، سيتعين علينا تحديد ما إذا كانت الموارد البشرية متاحة لشغلها أو ما إذا كان الموظفون الحاليون بالمؤسسة لديهم الكفاءات المطلوبة. إذا لم يكن الأمر كذلك، يمكن تدريب أو توظيف الموارد البشرية المفقودة. إن تدريب المديرين التنفيذيين لجعلهم مؤهلين وقادرين على الاستجابة لمتطلبات التحالف الاستراتيجي له عيب يتطلب فترات طويلة من الوقت، في حين أن التعيين الخارجي للمديرين التنفيذيين يتميز بأنه

عملية سريعة، بصرف النظر عن تفضيل خلق من جانب التحالف من ثقافتها الخاصة. ومع ذلك، كما ناقش Perlmutter & Heenan (1987، ص 56)، فإن استخدام الموظفين الذين يشكلون بالفعل جزءا من موظفي المؤسسة يعد أيضا استراتيجية جيدة، حيث سيظهر هؤلاء الموظفون ولاء أكبر للمؤسسة واستراتيجياتها، أي إلى تعاون. في الواقع، يظهر المدير التنفيذي للتحالف كأحد العناصر الرئيسة عندما يتعلق الأمر بتحديد الأداء الصحيح للتحالف، وذلك لسببين أساسيين. من ناحية، هو الشخص المسؤول عن تنفيذ، وغالبا ما يكون الشخص المسؤول عن تصميم الإستراتيجية المشتركة. من ناحية أخرى، لديه المهمة الصعبة المتمثلة في الحفاظ على تماسك المجموعة، والعمل كوسيط في الجهود المبذولة لإيجاد حل للنزاعات. وبالتالي، فإن أداء المشروع المشترك أو الاتحاد يعتمد على خصائص الرئيس التنفيذي بطريقتين: (Lajara & al, 2003, p 68)

1. الكفاءات في مجال النشاط الذي هو موضوع التحالف.
 2. كفاءات القيادة والتفاوض التي يمكن أن تساعد في تحقيق مستوى مناسب من التماسك من خلال ضم مصالح الأطراف حول هدف مشترك.
- لكي يعمل هذا المدير بفعالية، يجب أن يكون جديرا بالثقة من كلا الشريكين. هذا هو السبب، وفقا للعديد من المؤلفين، يجب ألا يكون الشخص الذي يجب أن يشغل هذا المنصب من إحدى المؤسسات المتعاونة أو لديه روابط مألوفة معهم. أما بالنسبة لمميزاته الشخصية، فيجب أن تكون مماثلة لتلك الخاصة بالرئيس التنفيذي أو كبار المديرين، مع التركيز بشكل خاص على تلك الكفاءات الفطرية التي لا يمكن تعلمها (Macavoy, 1997, p 13). في الواقع، هناك العديد من المؤسسات التي تبحث عن أشخاص كانوا سابقا رؤساء تنفيذيين أو كبار المسؤولين التنفيذيين لحكم التحالفات والعكس صحيح (Yoshino and Srinivasa Rangan, 1996, p. 191). علاوة على ذلك، يجب أن تكون لديه كفاءات محددة مرتبطة بالوظائف الرئيسية التي يجب أن يؤديها :

- يجب أن يكون الرئيس التنفيذي للتحالف مستقلا وماهرا للابتعاد عن إدارة مؤسسته الأصلية. يجب أن يتمكن من إيجاد توازن بين مصالح التحالف الخاصة ومصالح المؤسسات الشريكة.
 - يجب أن يكون لديه ما يكفي من القوة والاستقلالية لاتخاذ القرارات وتوجيه التحالف الاستراتيجي نحو أهدافه، والتي يمكنه من أجلها استخدام آلياته وإجراءاته الخاصة، حتى لو كانت مختلفة عن تلك المطبقة في مؤسسته الأصلية.
 - يجب أن يعطي نفس الوزن لاحتياجات ومصالح جميع الشركاء. يتبين أن هذا صعب بشكل خاص عندما تكون الملكية غير متكافئة ويتبع المدير الأوامر من مؤسسته الخاصة.
 - يجب أن يكون واثقا من نفسه ويجب أن يعرف بوضوح من هو وما يمثله وما هي واجباته فيما يتعلق بالتحالف وشركته والشركاء.
 - يجب أن يكون أمينا وملتزما بالتحالف، من أجل خلق روح تعاونية بين الموظفين الذين غالبا ما لا يملك سلطة مباشرة عليهم. بهذا المعنى، يجب أن يصبح قائدا.
 - يجب أن يكون قادرا على تعزيز وخلق جو من الثقة بين الشركاء. من المهم لهذا الغرض أن يعرف كيفية الاتصال بالآخرين والتعامل مع الثقافات الوطنية والشركات المختلفة.
- يجب أن يتمتع هذا الشخص بنفس القدر بقدرة كبيرة على التعلم الذاتي تسمح له بالتغلب على جميع العقبات التي سيتعين عليه مواجهتها في سياق الإستراتيجية التعاونية، والتي سيكون لها حتما تأثير مباشر على نجاح الاتفاقية (Frayne & Geringer, 1992, 1994). من ناحية أخرى، من الطبيعي تماما أن يعني تعيين مسؤول تنفيذي في تحالف حالة من عدم اليقين الشديد بالنسبة له، وذلك لعدة أسباب. أولا، عادة ما يكونون قلقين بشأن استقرار وظيفته وبشأن تطور حياتهم المهنية عندما ينتهي التحالف. غالبا ما يعتقدون أن المديرين التنفيذيين الذين بقوا في المؤسسة سيتم ترقيةهم أولا ووظائف

أفضل، بينما يتم نسيانهم في منصبه في التحالف. ثانياً، قد يتطلب التعيين في تحالف إزالة تؤثر على جودة المعيشة بشكل عام (مشاكل عائلية، تغيير العنوان، حياة أكثر تكلفة،... إلخ) ، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعني فقدان القدرة الشرائية، للأقدمية المكتسبة في المؤسسة والمزايا الأخرى للتوقف عن العمل لتلك المؤسسة.

من أجل تجنب كل هذه المشاكل غير المحفزة، الاقتصادية والعاطفية على حد سواء، من الضروري تصميم تخطيط مهني جيد للأفراد المكلفين بالتحالف الاستراتيجي الذي يجب أن يتضمن إنشاء بعض آليات إعادة الدمج للموظفين عندما يأتي التحالف إلى نهاية، مما يمنحهم الفرصة لأداء نشاطهم السابق أو شغل منصب مشابه أو أعلى. فيما يتعلق بتقييم الأداء ونظام المكافآت، لا سيما عندما يتم إنشاء منظمة لتطوير النشاط التعاوني، يجب أن يكون هو نفسه لجميع الأفراد الذين يتدخلون في التحالف بغض النظر عن المؤسسة التي ينتمون إليها. (Leung & al, 1996, 2001; Cook, 1991; Haines, 1997)

في هذا الصدد، لمنع كل شريك من التقييم الإيجابي للمديرين التنفيذيين القادمين من مؤسسته الخاصة من المستحسن إنشاء لجنة تقييم مكونة من أعضاء كلتا المؤسستين. بالإضافة إلى ذلك، يجب تقدير واحترام جميع الأفراد وفقاً لما يقدمونه للتحالف، لأن استخدام الصور النمطية حول السلوك الشخصي يمكن أن يحبط رغبتهم في المشاركة في التحالف.

3. المشاكل ثقافية في تنفيذ التحالف الاستراتيجي:

تمثل المشاكل الثقافية تلك التي تظهر في المؤسسة المتعاونة، بقدر ما تحجم المؤسسة عن تنفيذ التحالف. حيث تشير الأدبيات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية باستمرار إلى الثقافة باعتبارها عائقاً داخلياً محتملاً يعيق التنفيذ، بقدر ما قد يتعارض الإدراج الاستراتيجي مع القيم الراسخة. فحسب Boseman وآخرون (1986, p 96) فإنه يمكن أن تكون ثقافة الشركة إحدى نقاط القوة الرئيسية إذا كانت متوافقة مع إستراتيجية

المؤسسة الخاصة بها. ومع ذلك، سيواجه المديرون صعوبة في تنفيذ استراتيجية تتعارض مع ثقافة المؤسسة.

في هذا الصدد، لا تتيح ثقافة للعديد من المؤسسات الفرصة لاكتساب المؤهلات المطلوبة لإدارة التحالفات. في الواقع، فإن أي موقف لا تتمتع فيه المؤسسة بالسيطرة التي لا جدال فيها على العمليات هو أمر سيئ، وبالتالي، فهم مترددون في فقدان الاستقلالية التي تنجم عن الدخول في استراتيجية تعاونية.

وبالتالي، فإن المديرين التنفيذيين غير مستعدين لتوزيع استخدام بعض الأصول الاستراتيجية التي قد تكون خاصة بهم، والتي يمكن أن يستخدمها شركائهم لتحسين وضعه التنافسي. يحدث الشيء نفسه مع الأرباح الناتجة عن التحالف والتي يجب تقاسمها مع المؤسسات الأخرى. ومنه فإن تغيير المنظور السلبي في كثير من الأحيان لدى العديد من كبار المديرين حول التحالفات هو مهمة أساسية.

فإذا كان من الممكن تكييف ثقافة المؤسسة مع إستراتيجيتها، فهناك ثلاثة مجالات (تتعلق بالتعاون) يجب على المديرين التعامل معها من خلالها التدخل مباشرة (Yoshino and Srinivasa Rangan, 1996, p. 218)

1. موقف المواجهة فيما يتعلق بالتعاون السائد في معظم الطبقات التنظيمية (فهم غير مستعدين للتعاون مع شركائهم المحتملين).

2. متلازمة فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي. هناك العديد من الشركات التي تحجم عن قبول الابتكارات القادمة من مؤسسات أخرى. يرجع هذا السلوك إلى النزعة الأنانية الثقافية أو الميل إلى الاعتقاد بأن الأشياء الخاصة بالفرد هي الأفضل دائماً.

3. القدرة على تحقيق التوازن بين روح التعاون المطلوبة لضمان نجاح التحالف ومستوى الكفاءة اللازم للحفاظ على المركز التنافسي المستقل للشركاء.

يمكن أن يكون البرنامج التعليمي المصمم من قبل خبراء واستشاريين وأكاديميين ومديرين تنفيذيين من مؤسسات أخرى شاركت في تحالفات، والذي يعلم الإدارة الوسطى بالمنطق الاستراتيجي والمخاطر والأسئلة الرئيسية المرتبطة بإدارة التحالف مفيداً في هذا الصدد. حيث قاما Bleeke and Ernst (1993, p. 13) بدورهما بإنشاء تصنيف لثقافة

المؤسسة وتحليل الدور الذي تلعبه في التحالفات الاستراتيجية وكذلك في عمليات الدمج والاستحواذ. وفقا لهذا التصنيف، يمكن أن تقع المؤسسة في أي من الفئات التالية:
(bartolome & al,2003, p 71)

• النوع الأول: يمكنه نقل المهارات ولكن لا يتلقاها. عادة ما تكون هذه المؤسسات ذات تنظيم هرمي واضح للغاية، حيث يكون الاتصال دائما من أعلى إلى أسفل. هذا النقص في المرونة يميل إلى أن يكون إشكالية في التحالفات الإستراتيجية.

• النوع الثاني: يمكنه نقل المهارات واستلامها. هذه المؤسسات مؤهلة تأهيلا عاليا للتوصل إلى اتفاقيات التعاون.

• النوع الثالث: لا يمكنها نقل المهارات أو تلقيها. هذه هي المؤسسات التي تعيق ثقافتها.

• النوع الرابع: يمكن أن تتلقى المهارات ولكن لا يمكن نقلها. هذه المؤسسات مناسبة جدا للتعلم من خلال إنشاء تحالفات استراتيجية، ولكنها تميل إلى مواجهة مشاكل في عمليات الدمج والاستحواذ.

في الواقع، تصيح المشكلات الثقافية ذات أهمية خاصة في عمليات الدمج والاستحواذ، حيث يجب دمج الثقافتين في واحدة، أو يجب استيعاب إحدهما من قبل الأخرى (Buono, 1991). ومع ذلك، تظهر الصعوبات أيضا في التحالفات الاستراتيجية، لأنه على الرغم من استمرار المؤسسات المتعاونة في كونها مؤسسات مستقلة، يظهر وضع جديد حيث سيتم إنشاء تفاعل بين مؤسستين لهما ثقافات مختلفة. هذا يعني عادة أنماط قيادة مختلفة، أهداف مختلفة، وما إلى ذلك، مما قد يؤدي إلى انعدام الثقة بين الأطراف والصراعات التي قد تنشأ عندما يحين الوقت لاتخاذ القرارات. على الرغم من أن الصراعات الثقافية قد تحدث في المراحل السابقة للتنفيذ، خاصة أثناء المفاوضات، إلا أنها في هذه اللحظة هي التي يتبين أنها ذات صلة خاصة (Peterson and Shimada, 1978; Lichtenberger and Naulleau, 1993)

خلال هذه الفترة، أصبحت الاختلافات الثقافية واضحة في عملية التخطيط الاستراتيجي، في أسلوب القيادة، في تقييم أداء التحالف، ...إلخ. ومع ذلك كما يشير Schultz (1998, p. 109)، فإن أهمية الاختلافات الثقافية تختلف باختلاف النشاط الذي تم تصميم اتفاقية التعاون حوله. كقاعدة عامة، فإن التحالفات التكنولوجية هي التي لديها أدنى مستوى من الصراع الثقافي. هذا يرجع إلى حقيقة أن عادات العلماء والمهندسين عملياً هي نفسها على أساس عالمي. في المقابل، تصبح الاختلافات الثقافية عادة أكثر وضوحاً في القرارات المتعلقة بتسويق المنتج.

في هذا الصدد، يعتقد Parkhe (1991, p. 585) أن العملية يجب أن تبدأ بمحاولة فهم طريقة تفكير الشركاء وتصرفهم، وهو جهد يمكن أن يوفر فيه استخدام برامج التدريب للتفاهم الثقافي مساعدة قيمة. على نفس المنوال، يسلط Swierczek (1994) الضوء على أهمية المهارات متعددة الثقافات في المديرين العاملين في التحالف. ويشير مؤلفون آخرون، بدورهم، إلى إمكانية التغيير، أو على الأقل إجبار الثقافة التنظيمية للمؤسسة على التطور، بحيث يمكن تقليل المشكلات من هذا النوع. وفقاً لذلك، تتوفر مجموعة من الآليات التي يمكن استخدامها لتكييف ثقافات كلا الشريكين في سياق التحالفات الاستراتيجية. في الواقع، يمكن للتعليم والتدريب، والاستخدام المشترك للعادات والاحتفالات (مثل الاحتفال بوجبات الطعام السنوية)، أو تقاسم المنافع مثل الشهادات، وما إلى ذلك، أن تسهل تكيف سلوك الشركاء وقواعد السلوك. كما يمكن أن يكون تعيين موظفين جدد مفيداً أيضاً لهذه العملية. في حالة فشل كل شيء آخر، يمكن للمرء أن يستعين بخدمات استشاري يمكنه تقديم توصيات وبرامج لحل النزاعات.

من ناحية أخرى، بعد فترة عملت خلالها المؤسسات معا في التحالف، يجب إنشاء ثقافة مختلطة تجمع بين سلسلة من اللوائح والقيم المشتركة التي يتقاسمها كلا الشريكين، خاصة عندما يستغرق التحالف شكل مشروع مشترك (Salk, 1997). ومع ذلك، إذا أشرنا إلى عملية التناقص (العملية التي تتواصل من خلالها مؤسستين وحل النزاعات والمشاكل الثقافية الناشئة عن تعاونهما) ، فإن شدة الصدمة الثقافية التي تحدث عندما

تعمل مؤسستين معا، سيعتمد من بين عوامل أخرى، على درجة التشابه بين الثقافات التي يتم دمجها، وعلى مدى قوة تلك الثقافات وعمق الجذور، وعلى طريقة تقييم موظفي الشركة لثقافة الآخر من خلال مقارنتها بـ لهم. وفقاً لـ Nahavandi and Malekzadeh (5-62, pp. 1993)، فإن النتائج المحتملة الرئيسية لهذه التفاعلات هي كما يلي:

- الاستيعاب: عندما يرى غالبية الموظفين أن ثقافة الشركة الأخرى أكثر جاذبية من ثقافتهم، وهم على استعداد للتخلي عنها.
- التكامل: عندما يرغب معظم موظفي كلتا الشركتين في الاحتفاظ بعناصر معينة من ثقافتهم، وفي نفس الوقت يكونون على استعداد لقبول عناصر أخرى، والتي يعتبرونها أفضل، تأتي من الثقافة الأخرى. في هذه الحالة، قد تنشأ بعض التعارضات إذا ظهر عدم توازن بين عناصر كل شركة من الشركات التي تنضم لتشكيل الثقافة الجديدة.
- الانفصال: عندما يرغب كلا الشريكين في الحفاظ على قيمهما الثقافية. في هذه الحالة، اعتماداً على العوامل المذكورة أعلاه، قد يحدث أن يتسامح الشركاء مع بعضهم البعض أو أنهم يتصادمون بشدة مع بعضهم البعض.
- إزالة الثقافة: عندما يكون موظفو إحدى الشركات أو كلتا الشركتين غير راضين عن ثقافة مؤسستهم، بالإضافة إلى ذلك، لا يشعرون بالانجذاب إلى قيم الشركة الأخرى أيضاً.

هذه هي ثقافة التحالف الخاصة، ثقافة يجب أن يتعلمها كلا الطرفين، والتي سيتم قبولها من قبلها والتي تسمح بمستوى أعلى من الثقة في العلاقة. ومع ذلك، قد لا يتم إنشاء هذه الثقافات الجديدة وقد يستمر سيناريو المواجهة بين ثقافتين متباينتين يصبح فيهما الشركاء غرباء، طالما أنه لا توجد علاقة نوعية توحدهم. في مثل هذه الحالة، قد ينفي كل طرف الاختلافات الثقافية بين المؤسستين أو يقبلها، ولكن حتى في الحالة الأخيرة، سيحافظ كل طرف متعاون على هويته الثقافية الخاصة ولن يبذل أي جهد لفهم مبادئ وقيم الآخرين.

الخاتمة

أصبحت التحالفات الإستراتيجية إحدى الأدوات الرئيسة التي يجب على المؤسسات تحسين مستوى قدرتها التنافسية والحفاظ عليه، خاصة عندما يمنعها حجمها الصغير من القيام بالعديد من المشاريع بمفردها. ومع ذلك، فإن عدد اتفاقيات التحالف التي عادة ما تفشل مرتفع للغاية. هذا غالبا ما يكون بسبب عدم قدرة الإدارة على حل المشاكل التي تؤثر على العمليات المشتركة. في هذا الصدد، فإن المعرفة العميقة بعملية التحالف والإدارة الفعالة لتلك العملية تشكل عوامل رئيسية لنجاح التحالف، وبالتالي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. ومن بين العوامل التي تتدخل في عملية التحالف، تبرز بشكل خاص تلك المرتبطة بإدارة الموارد البشرية التي تشارك في الاتفاقية. تظهر المشاكل المتعلقة بالتوافق التنظيمي، ثقافة المؤسسة وممارسات الموارد البشرية بشكل عام، كل يوم في سياق العمليات المشتركة، على الرغم من أن شدتها قد تعتمد جزئيا على التوافق الموجود بين المؤسسات المتحالفة، ومن هنا تأتي الأهمية المنسوبة إلى الاختيار الصحيح للشركاء. باختصار، يمكن للجوانب الإنسانية والثقافية وحدها أن تقرر نجاح أو فشل التحالف.

قائمة المصادر والمراجع

1. Ansoff, H.I. and McDonnell, E, 1990, **Implanting Strategic Management**, Prentice-Hall, New York, NY.
2. Lajara. B.M, Lillo. F.G & Sabater .V, 2003, **Human resources management: A success and failure factor in strategic alliances**, Employee Relations, Vol. 25 No. 1, Alicante, Spain, pp. 61-80
3. Boseman, G., Phatak, A. and Schellenberger, R.E, 1986, **Strategic Management: Text and Cases**, John Wiley & Sons, New York, NY.
4. Barkema, H.G. and Vermeulen, F,1997, **What differences in the cultural backgrounds of partner are detrimental for**

- international joint ventures?**, Journal of International Business Studies, Vol. 28 No. 2, pp. 845-64.
5. Cascio, W.F. and Serapio, M.G. Jr, 1991, **Human resources systems in an international alliance: the undoing of a done deal?** Organizational Dynamics, Vol. 19 No. 3, pp. 63-74.
 6. Cook, F.W, 1991, **structuring compensations plans for joint ventures**, Compensation and Benefits Review, Vol. 23 No. 4, pp. 46-52.
 7. Douma, M.C., Bilderbeek, J., Idenburg, P.J. and Looise, J.K, 2000, **Strategic alliances: managing the dynamics of fit** Long Range Planning, Vol. 33 No. 4, pp. 579-98.
 8. Geringer, J.M, 1988, **Partner selection criteria for developed country joint ventures**, Business Quarterly, Summer, pp. 55-62.
 9. Geringer, J.M. and Woodcock, C.P, 1995, **Agency costs and the structure and performance of international joint ventures** Group Decision and Negotiation, Vol. 4 No. 5, pp. 453-67.
 10. Leung, K., Smith, P.B., Wang, Z. and Sun, H, 1996, **Job satisfaction in joint venture hotels in China: an organizational justice analysis** Journal of International Business Studies, Vol. 27 No. 5, pp. 947-62.
 11. Leung, K., Wang, Z. and Smith, P.B, 2001, **Job attitudes and organizational justice in joint venture hotels in China: the role of expatriate managers**, International Journal of Human Resource Management, Vol. 12 No. 6, pp. 926-45.
 12. Li, J., Xin, K. and Pillutla, M, 2002, **Multi-cultural leadership teams and organizational identification in international joint ventures**, International Journal of Human Resource Management, Vol. 13 No. 2, pp. 320-37
 13. Lorange, P, 1996, **A strategic human resource perspective applied to multinational cooperative ventures**, International Studies of Management and Organization, Vol. 26 No. 1, pp. 87-103.
 14. Lorange, P. and Roos, J, 1993, **Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution**, Blackwell, Cambridge, MA.
 15. Marks, M.L. and Mirvis, P.H, 2000, **Managing mergers, acquisitions, and alliances: creating an effective transition structure**, Organizational Dynamics, Vol 28 No 3, pp 35-47.
 16. McGee, J.E., Dowling, M.J. and Megginson, W.L, 1995, **Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience**, Strategic Management Journal, Vol. 16 No. 7, pp. 565-80.

17. Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R, 1993, **Organizational Culture in the Management of Mergers**, Quorum Books, Westport, CT.
18. Parkhe, A, 1991, **Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances**, Journal of International Business Studies, Vol. 22 No. 4, pp. 579-601.
19. Salk, J, 1997, **Partners and other strangers: cultural boundaries and cross-cultural encounters in international joint venture teams**, International Studies of Management and Organization, Vol. 26 No. 4, pp. 48-72.
20. Schultz, M, 1998, **European cultures in collaboration: do cultural differences matter?**, in Sevo'n, G. and Kreiner, K. (Eds), Constructing R&D Collaboration: Lessons from European EUREKA Projects, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, pp. 85-113.
21. Sunoo, B.P, 1995, **Wedding HR to strategic alliances**, Personnel Journal, Vol. 74 No. 5, pp. 28-36.