



الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العراقية

د. أحمد محمد السيد أحمد السطوحي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة المنصورة

ahmed.elsetouhi@mans.edu.eg

د. عبد العزيز علي حسن

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة المنصورة
azizalihassan@hotmail.com

ريزان عبد الرحمن حسون

باحثة دكتوراه في إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة المنصورة

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

حسن، عبد العزيز علي؛ السطوحي، أحمد محمد؛ حسون؛ ريزان عبد الرحمن (٢٠٢٢). الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العراقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج٣، ٤٧٥-٥٠٥.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية العراقية

د. عبد العزيز حسن؛ د. أحمد محمد السطوح؛ ريزان عبد الرحمن حسون

ملخص:

استهدفت هذه الدراسة بحث الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية العراقية. واعتمدت الدراسة على طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدراء الشركة. وقد بلغت عدد قوائم الاستقصاء ٢٧٣ قائمه والاعتماد على أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام برنامج AMOS V.26. وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي لقدرات التحالف على تطوير الخدمة. وأشارت الدراسة الى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لقدرات ادارة التحالف على الميزة التنافسية، وأكدت النتائج على وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لقدرات ادارة التحالف على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لتطوير الخدمة. رؤوس الموضوعات ذات العلاقة: قدرات ادارة التحالف. تطوير الخدمة. الميزة التنافسية.

مقدمة:

لعبت العولمة دورًا كبيرًا في زيادة الانفتاح والتحرر والمنفعة المتبادلة بين الحلفاء، وقد أثبتت الدراسات الدور الواضح في زيادة الفاعلية التسويقية، وخاصة في ظل الظروف السوقية شديدة المنافسة، فهي تتيح الفرص للوصول إلى أسواق جديدة محلية ودولية إضافة إلى الاستفادة من خبرات ودراسات الحلفاء التي تمكن من التوجه المباشر للاستفادة من الفرص التي تساعدها على النجاح (Soliman, 2019)؛ ومن أجل نجاح تلك التحالفات ظهرت أهمية الاستفادة من قدرات إدارة التحالفات والتي تحقق مكاسب تفوق تكلفتها (Heimeriks, 2010)، وقد ظهر مفهوم قدرات إدارة التحالف منذ سبعينيات القرن الماضي، كانت هناك زيادة هائلة في عدد تحالفات المنشأة حديثاً (Duysters and Wildeman, 1999)؛ مما أدى إلى ظهور علاقات معقدة بين المنظمات التي ترتبط فيها هذه الشركات مع بعضها البعض من خلال العلاقات المباشرة أو غير المباشرة (Alvarez, 2004).

وفي سياق العمل المشترك ودور قدرات إدارة التحالف في تحقيق القيمة فهي تمثل إحدى المخرجات لأجل النجاح على مستوى عالمي للمنظمة وعلى مستوى التحالف. وبالتالي سوف

يؤدي إلى تطوير إجراءات عمل مشتركة وتبادل المعلومات بالوقت المناسب وقوة في تكوين علاقات الثقة (Scheiner et al., 2009).

وقد حظيت الميزة التنافسية **Competitive advantage** على اهتمام العديد من الباحثين، ويؤكد (Blanksona et al., 2012) أن جوهر القرار المرتبط باختيار المزيج الأمثل لخصائص المنتجات والخدمات المقدمة، والتسعير، وتوزيع تفضيلات المستهلك، ووظائف المكانة التنافسية. وفي هذا السياق يؤكد (Menor et al., 2000) على أن تطوير الخدمة جزء لا يتجزأ من التسويق، حيث تؤثر بشكل إيجابي على تعزيز الميزة التنافسية الطويلة الأجل للشركة؛ وبالتالي فإنه يوجد توازن بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية للمنظمات (Schilke, 2014)، ومن هذا المنظور يقول (Anand and Khanna, 2000): أن قدرات إدارة التحالف هي مصدر للميزة التنافسية، كما بين (Dyer et al., 2001) أن القدرة تشكيل التحالفات بشكل أفضل من المنافسين يمكن أن يكون مصدرًا للميزة التنافسية، ومن ثم أن تأثير قدرات إدارة التحالف يسرع في تحقيق الأهداف.

وقد اتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة - في حدود ما اطلع عليه الباحثون - عدم وجود دراسات لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة مجتمعة، وتحديدًا ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة (قدرات إدارة التحالف، والميزة التنافسية، وتطوير الخدمة). كذلك لم تركز الدراسات على تناول العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية بتوسيط تطوير الخدمة. وبناءً على ذلك تكمن تساؤلات الدراسة في:

١. ما مدى تأثير قدرات التحالف وتطوير الخدمة على الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية العراقية؟

٢. ما هو الدور الذي يلعبه تطوير الخدمة للشركة كمتغير وسيط في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية لدى الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية؟
وللإجابة على هذه التساؤلات تتبنى الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف، والتي تساهم في الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات إدارة التحالف والميزة التنافسية وهي:

١. التعرف على تأثير قدرات إدارة التحالف على تطوير الخدمة في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.

٢. تحديد تأثير قدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.

٣. الوقوف على تأثير تطوير الخدمة على الميزة التنافسية في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.

٤. بيان الدور الذي يلعبه تطوير الخدمة كمتغير وسيط بين علاقة قدرات التحالف والميزة التنافسية في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.
أولاً: الإطار النظري:
ويشمل الإطار النظري لهذه الدراسة ثلاث متغيرات وهي: قدرات إدارة التحالف وتطوير الخدمة والميزة التنافسية وذلك على النحو التالي:

١. قدرات إدارة التحالف (Alliance Management Capabilities (AMC)
هناك علاقات معقدة بين المنظمات ترتبط فيها الشركات مع بعضها البعض من خلال العلاقات المباشرة أو غير المباشرة (Alvarez, 2004)، ويمكن اعتبار التحالفات بديلاً ممكناً للحصول على الموارد المطلوبة التي تقع خارج حدود الشركة، كما أن تدفق المعرفة بين الشركات في مثل هذه البيئة جعل التعاون مترابطاً بشكل متبادل حيث يصبح كل طرف متأثراً بالشركاء الآخرين (Li and Carpenter, 2012), (Xia and Jiang, 2011)؛ لذا أصبح الباحثون في مجال التعاون بين المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم مهتمين بدراسة العوامل على المستوى التنظيمي التي تحدد نجاح التعاون بين المنظمات وخاصة التحالفات.
ويخلص الباحثون من التعريفات السابقة بأن عرّف قدرات إدارة التحالف كلٌّ من Schreiner (et al., 2009) بأنها تشتمل على المهارات التي تظهر في الممارسات وأنشطة الأشخاص الذين يشاركون في إدارة التحالف على أساس مستمر.
وعرّفت على أنها "نوع من القدرة الديناميكية على إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة موارد الشركة، وتوسيع تلك الموارد لتشمل موارد شركاء تحالفها" (Schilke & Goerzen, 2010).
وتعرّف قدرات إدارة التحالف إجرائياً على أنها تركيبة شاملة من مرتبة أعلى (higher-order construct) ومعها مجموعة من الإجراءات التنظيمية من الدرجة الأولى التي تقوم المنظمة من خلالها بإجراء تغيير فعال في قواعد الموارد. (Schilke and Goerzen, 2010)
ومن خلال الأدبيات النادرة التي اطلع عليها الباحثون سيتم قياس قدرات إدارة التحالف من خلال أبعاده الخمسة:

جدول رقم (١)
ملخص لأبعاد قدرات إدارة التحالف

الأبعاد	المؤلف
١- التنسيق coordination ٢- الترابط bonding	Rothaermal and Deedes , (2006)
١- التنسيق coordination ٢- التعلم learning	Schilke and Goorzen, (2010)
١- التنسيق coordination ٢- الاتصال communication ٣- الترابط bonding	Gulati et al., (2005) Schreiner et al., (2009)
١- التنسيق coordination ٢- التعلم learning ٣- الاستباقية proactiveness ٤- التحول transformation	Schilke and Goerzen, (2010)
١- التنسيق coordination ٢- التعلم learning ٣- الاستباقية proactiveness ٤- التحول transformation ٥- الترابط bonding	Zahoor, (2017)

المصدر من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

١/١ التنسيق بين المنظمات Inter-organisational coordination

يتعلق التنسيق بين المنظمات بالقدرة على تحديد وتنفيذ وإنجاز المهام التعاونية، مع الأخذ في الاعتبار الترابط بينهما، لصالح كلا الشريكين (Moshtari, 2016)، (Schreiner et al., 2009). ويساعد التنسيق الروتيني بين الشركات على تطوير إجراءات عمل مشتركة، ووسائل اتصال، وتصميم واجهة وممارسات تبادل المعرفة، وتعزيز كفاءة علاقات التعاون (Gulati et al., 2005)، (Schilke and Goerzen, 2010).

٢/١ التعلم بين المنظمات Inter-organisational learning

التعلم بين المنظمات يشير إلى "القدرة على متابعة عملية اكتساب المعرفة وتحسين الأداء"، وهو مثل المادة اللاصقة التي تجمع التحالفات ويغذي قاعدة المعارف المحدودة (Bruneel et al., 2010). وقد ذكر العلماء - بين أخذ وردّ - أن تضيق العقلانية التنظيمية في التعلم يمكن أن يخلق خللاً ومعضلة تعليمية مشتركة بين المنظمات، وهذا يعني أنه يجب أن يكون لدى الشركة إجراءات تعلم تتضمن المعالجة المنهجية للمعلومات بشكل عام ونشر تأثير التعلم عبر الشركاء المتعاونين بشكل خاص. (Feller et al., 2013)

٣/١ استباقية التحالف Alliance proactiveness

تشير استباقية التحالف إلى اليقظة أو الانتباه العالي للمعلومات البيئية (Zaheer, 1997)، وهي نمط روتيني مطلق يسمح للمنظمات بإنجاز عمليات إعادة التشكيل قبل المنافسين. كما أنها تسمح للشركات بالحصول على فرص شراكة ممكنة، والتكيف مع الظروف المتغيرة (Quinn, 2000)، واستشعار البيئة للحصول على الفرص وانتهازها، وإعادة تكوين الأصول (Teece, 2007) واكتساب ميزة تنافسية عند توفر الموارد (Hite and Hesterly, 2001).

٤/١ تحول التحالف Alliance transformation

ينعكس تحول التحالف في قدرة الشركاء على تكيف عملية التحول وذلك استجابةً للظروف المتغيرة (Leischnig et al., 2014). وتشير الأبحاث السابقة إلى أن عدم استقرار التحالف، بسبب تغييرات في ظروف السوق أو أي أنواع أخرى من تغييرات التحالف (أي عوامل الشركة الأم وسمات التحالف) يدل على أن هناك إخفاً من جانب ذلك التحالف (Reuer and Zollo, 2005).

٥/١ ارتباط التحالف Alliance bonding

إن ارتباط التحالف - كُبعد من أبعاد قدرات إدارة التحالف - يستلزم القيام بأعمال روتينية لتطوير روابط علاقات قوية يمكن للشركاء من خلالها الاندماج الاجتماعي وتقديم قيمة تعبيرية لبعضهم البعض (Moshtari, 2016). وقد وثق باحثون سابقون أن التحالفات تعاني بسبب وجود قصور في العلاقات الشخصية (Singha et al., 2007). وفي هذا السياق، أشار العلماء إلى الأهمية الكبرى للعلاقات الشخصية الوثيقة والعلاقة التي تعمل على إرساء قاعدة الثقة والمعاملة بالمثل في التبادل الاقتصادي (Sapienza et al., 2006).

٢. تطوير الخدمة Service Development :

إن عملية تطوير الخدمة أصبحت بالغة الأهمية نظراً للبيئة التنافسية العالية، والنقص في حماية الملكية الفكرية في الخدمات، ونتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والتي تتصف بالمنافسة الشديدة والتحديات غير مسبوقه في الحصول على المزيد من المزايا من خلال تطوير وتحسين الخدمات والخصائص التسويقية لها، وهو ما دفع القيادات العليا للبحث عن خيارات وبدائل للاستجابة للتطورات المذكورة والإبداع في تطوير الخدمة بالجودة المطلوبة وتجاوز العمل التقليدي، فالتطور هو التقدم والامتياز والتواصل والارتقاء والنمو والتنمية، وعملية تطوير الخدمة هي عملية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تعزيز القوى التنافسية ثم زيادة الربحية على المدى الطويل (غالي، ٢٠١٧).

كما أن المعرفة الحالية الخاصة بالعميل والمشاركة في جمع المعلومات تحديداً فيما يخص تطوير الخدمات الجديدة لا سيما في الصناعات الخدمية بما في ذلك النقل والسياحة يزيد في دعم منطق العميل المهيمن مثل المعلومات ما قبل الخدمة وما بعد الخدمة بعكس سلوك تفاعل كتلة في المعرفة يجعل من السهل إنشاء خدمات تنافسية على أفضل وجه (Busagara, Mori, 2019) ويخلص الباحثون من التعريفات السابقة بأن عرف كلٌّ من (Menor et al., 2000) تطوير الخدمات بأنها: "منتج غير متوفر مسبقاً للعملاء ينتج عن ابتكارات إضافية أو تغييرات جذرية في عملية تقديم الخدمات أو إجراء تحسينات تدريجية على حزم الخدمات الحالية أو عمليات التسليم التي يدركها العملاء على أنها حديثة.

وقد عرف كلٌّ من (Menor and Tatikonda et al., 2002) الخدمة الحديثة بقولهم: "إن أي تغييرات في مفهوم الخدمة يتطلب كفاءات مختلفة عن العملية الحالية يمكن اعتبارها خدمة حديثة". كما يعرف (Jeroen, 2003) تطوير الخدمة بأنها إبداع في تنفيذ وتطوير خدمة جديدة؛ مما يهدف إلى تزويد المستهلكين بنوع جديد من المنفعة والفائدة والتي تجلب فوائد نتيجة التغيير. ومن خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحثون تم قياس تطوير الخدمة من خلال خمسة أبعاد مبينة أدناه وقد أكدت دراسة (Busagara, Mori, 2019) على خلق القيمة التي تحدث في وجود مختلف الفاعلين من الموارد على مستوى الخدمة وبيئة العميل تماثياً مع وجهة نظر العملاء أثناء عملية تقديم الخدمة، حيث يتفاعل المتحالفون ويتبادلون ويتشاركون مواردهم ويخفون معاً لكي تدخل عملية الإنشاء المشترك حيز التنفيذ، ووظفت خمسة أبعاد لقياس الخدمة الجديدة وهي: (عمليات الخدمة، وتطبيق الخدمة، والبحث، والنظم الإدارية، وتطبيق النظم الإدارية الجديدة)، حيث إن وضع الخطط والعمليات المتطورة والتعليمات الواضحة والنظم المناسبة للجهات الفاعلة في بيئات مختلفة سوف يقدم فوائد مجزية للطرفين .

٣. الميزة التنافسية Competitive Advantage

إن التطور السريع للأسواق المختلفة والتقدم التكنولوجي المتسارع بشكل متزايد قد نجح أيضاً في جذب المشاركين الجدد في السوق وزيادة استمرارهم، ومن المتوقع أن تزداد المنافسة في الأسواق (Prunea, 2014)، وتميل الأسواق المشدودة باستمرار إلى زيادة الجهود المطلوبة من مؤسسات الأعمال للتعامل مع الأسواق العالمية من أجل زيادة حصتها السوقية والجودة السعرية، ومن المهم للغاية بالنسبة لمؤسسات الأعمال الحديثة أن تستثمر نقاط القوة وتقوم نقاط الضعف الداخلية، علاوة على الاستفادة منها بكفاءة ضد التهديدات والفرص الخارجية للمنظمة. وبعبارة أخرى، يتعين عليهم إنشاء استراتيجيات أعمال تنافسية من أجل الاستجابة لمنافسة السوق المتزايدة باستمرار Grant, (2010)، (Espoo, 2015) التي أنشأتها، ووفقاً لـ (De Wit & Meyer, 2010) تتمتع الشركة بميزة تنافسية عندما يكون لديها وسائل التفوق على منافسيها وتفوقهم لصالح العملاء ومتابعيهم. ومما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها هي الميزة المتميزة من الكفاءات الأساسية للمؤسسة،

والتي قد تكون في شكل قدرات تنظيمية تمتلكها الشركة للقيام بعمل لا يمكن للأخرين القيام به (Barney & Clark, 2007).

تتمتع الشركة بوسائل ناجحة للتفوق على منافسيها لصالح خدمة العملاء ومتابعتهم وإرضائهم لتحقيق أهدافها طويلة الأجل (Schermerhorn et al. 2014)، (Benson, 2018). ويمكن تعريفها بأنها التحدي الذي يواجه المديرين في تحديد وتطوير وحماية ونشر الموارد والقدرات بطريقة توفر للشركة ميزة تنافسية مستدامة (James Pearson, 2015). فقد اعتمدت الباحثون على أربعة أبعاد في قياس الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية العراقية وهي:

١/٣ تخفيض التكاليف: " هو من أحد الفوائد الرئيسة والملموسة في تحقيق تخفيض حقيقي ودائم في تكلفة وحدة البضائع المصنعة أو الخدمات" (Mishra, 2009). وأكد (Abd Rahmanand A Liza, 2014) على أن قيادة التكلفة تمثل البديل الاستراتيجي الذي يدور حول تفوق المنافسين من خلال الكفاءة بدلاً من جودة السلعة أو الخدمة، واتفق مع Prtore أن هذه الاستراتيجية تركز على تقديم تكلفة منخفضة للمشتريين بشكل تنافسي دون التضحية بالجودة أو الخدمة، وذلك من خلال الرقابة الإدارية على النفقات والتقليل منها في جميع الإدارات داخل المنظمة.

٢/٣ الاختلاف أو التمييز: وهو تفوق المنظمة عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن، وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر، كما أنها محاولة المنظمات لخلق تغيير حقيقي أو متصور في سلعة أو خدمة، وذلك بهدف إنشاء قاعدة عملاء على مستوى القطاع الذي تعمل فيه، تكون فيه السلعة والخدمة متفوقة عن غيرها. ومن خلال ذلك يمكن أن يكون للتمييز جانبان هما: القدرة على التميز على العملاء من خلال الجودة والسعر ووقت التسليم وخدمة ما بعد البيع. والجانب الآخر هو القدرة على جذب العملاء (البستنجي، ٢٠١٤).

٣/٣ الجودة أو النوعية: أما من وجهة نظر العملاء يعتبر مفهوم الجودة أكثر شمولاً، فالعملاء يهتمون بالجودة من منطقتين، المنطق الأول هو أساس المنتج أو الخدمة الملموسة من حيث الاستمرارية والسلامة وسهولة الاستخدام، والمنطق الثاني هو اهتمام العملاء بالجودة من حيث الدقة والاستجابة والاستمرارية بدعم المنتج أي بما يعرف بخدمة ما بعد البيع (الحوري، ٢٠٠٣) (الغصين، ٢٠١٤).

يُعد تحقيق الجودة للمنتج هو العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنتج عن غيرها من المنتجات المنافسة، وتعد الجودة أحد الأبعاد الأكثر استخداماً لقياس الميزة التنافسية، ويتم تعريفها على أنها درجة تفوق الخدمة أو المنتج بالمقارنة مع منتج أو خدمة منافسة (N`Da et al., 2008).

٣/٤ النمو: ويستخدم هذا البعد عادة لتمثيل الميزة التنافسية في الدراسات السابقة. وهناك العديد من جوانب النمو. على سبيل المثال أوضح (Teo and Pian, 2003) أن النمو يعني تعزيز كفاءة العمل (business efficiency). قد يعني ذلك أيضاً زيادة حصة السوق للمنظمة (N'Da et al., 2008)؛ وكذلك زيادة مبيعات المنظمة وإيراداتها (Bhatt et al., 2010)؛ أو زيادة رضا العملاء (Teo and Pian, 2003).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء الفروض:

يستعرض الباحثون في النقاط التالية العلاقة بين متغيرات الدراسة مستنتجين منها فروض الدراسة:
١. العلاقة بين قدرات التحالف وتطوير الخدمة:

بينت دراسة (Teece et al., 1997) بأن كفاءة قدرات التحالف في المنظمات يمكّنها من إنجاز مهامها بنجاح، والتي يمكن أن تكون بمثابة رصيد استراتيجي لاحتياج الأسواق للمنتجات؛ مما يؤدي بدوره إلى حزم الاحتياجات المطلوبة والقدرة على توفير الخدمات الحديثة (Simon and Hitt, 2003)، وتشير الدراسات إلى أن القدرة الاستيعابية لإدارة التحالف في المنظمات تقوم بتحديد المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها بالنهايات التجارية. كما تعني الاستجابة لمعلومات السوق بالتشجيع على عمل خطط لاستغلال معلومات السوق وتوفير متطلباته بتميز (Kara et al., 2005)، وينعكس تحول التحالف في قدرة الشركاء على تكييف عملية التحول وذلك استجابة لاحتياجات السوق المتغيرة (Leisching et al., 2014)، فمن خلال نظام الذاكرة المتطور الذي يقوم بتشفير وتخزين واسترجاع معلومات النظام بطلب التنبؤ غير المتوقع من أجل تقديم منتجات أو خدمات متطورة، وتمثل السمة الرئيسة لترابط التحالف توفير استجابات موثوقة لاحتياجاتهم في الوقت المناسب وقضاء الوقت مع الشركاء والمستفيدين وتقدير وجهات نظرهم وأفكارهم (Schreniner et al., 2009)، ومن هنا نجد أن قدرات إدارة التحالف مجتمعة في التعاون بين المنظمات أمرٌ مهمٌ لنجاح الابتكار وتطوير السلع والخدمات الحديثة التي تسعى الأسواق للحصول عليها وتقديمها للمستهلك (Francioni et al., 2016), (Demattos et al., 2013).

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة التحالف لشركة الخطوط الجوية العراقية على تطوير خدماتها.

٢_ العلاقة بين تطوير الخدمة والميزة التنافسية

يوضح (Agrawal, 2006) أن أهمية تطوير الخدمة لها علاقة إيجابية مع اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة، وأن أي عرض غير مسبوق أو تغييرات جذرية أو إجراءات وتحسينات تدريجية على حزم الخدمات الحالية أو عمليات التسليم توفر فرصاً لامتلاك المنظمة ميزة تنافسية ومكانة تجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة، ومن هذا السياق جاءت دراسة (Melton, 2007) التي تشمل على صياغة مجموعة متفوقة لزيادة دعم المنتج وتحسين استخدام المنتج الأساسي وقابلية تسوق

الخدمة على ميزة المنتج، أي إن المنتج المتميز يتمتع بالمزايا الفريدة وصعوبة نسخه وكيفية استخدامه وجودته والموثوقية، وتجربة الخدمة والاتصالات الفعالة للعلامة التجارية والخبرة يجعله في الخطوط الأمامية من الأسواق المستهدفة؛ وبالتالي فإن تبني تطوير الخدمة الحديثة تكسيها ميزة تنافسية وحواجز أمام الدخول من خلال أنظمة توزيع وتشغيل أفضل. ومن هذا المنظر بين (Nda et al.,2008) أن درجة تفوق الخدمة وتطورها بالمقارنة مع منتج أو خدمة منافسة وإدراك جودته والتسليم السريع للمنتجات والخدمات كان شكلاً من أشكال الجودة التي يحققها التطور في الخدمات، ومن خلال دراستهم وجدوا أن تبني خدمة متطورة يؤدي إلى زيادة المبيعات واغتنام الفرص للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمة على الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية العراقية.

٢. العلاقة بين قدرات التحالف والميزة التنافسية

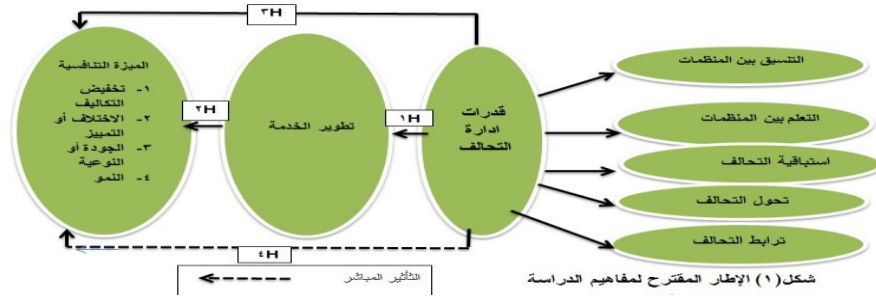
بناءً على الأدبيات (Draulans et al.,2003) تساهم خبرات قدرات إدارة التحالف مجتمعة (التنسيق بين المنظمات، والتعلم بين المنظمات، واستباقية التحالف، وتحول التحالف، وترابط التحالف) في تحقيق نجاح أكبر في التحالف من حيث قيامها بمهام بالغة الأهمية في إدارة التحالف بشكل عالي الكفاءة والفعالية والمهارة سواء من خلال خبراتهم في التحالفات السابقة أو المستمرة ومستوى عالٍ من المعرفة الضمنية والتقييم المنظم للتحالف والاستخدام وتوفير التدريب، كل ذلك يزيد من إمكانيات نجاح التحالف للمنظمات في اكتسابها ميزة تنافسية مستدامة. ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة التحالف لشركة الخطوط الجوية العراقية على الميزة التنافسية.

وبناءً على الفرض الأول والثاني والثالث يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: يوجد تأثير غير مباشر لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لتطوير الخدمة.

ومن خلال ما تقدم من توضيح الدور الوسيط لتطوير الخدمة في العلاقة بين قدرات التحالف والميزة التنافسية :



ثالثاً: طريقة البحث:

ويتضمن مجتمع البحث والعينة وأداة البحث وآلية جمع البيانات وقياس متغيرات البحث وذلك على النحو التالي:

١. المجتمع:

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة المدراء بشركة الخطوط الجوية العراقية وعدددهم وفقاً لملفات شعبة نظام أفراد العاملين بالشركة محل الدراسة وعدددهم ٢٧٣ مدير. واعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل.

٢. قياس متغيرات الدراسة: اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة الاستقصاء ثم إعدادها لغرض هذا البحث ويتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصى منه نفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات البحث، وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١)، واشتملت قائمة الاستقصاء على ثلاث أجزاء: الأول اشتمل على سؤال المستقصى عنه (١٩) عبارة لقياس قدرات إدارة التحالف، والقسم الثاني (٥) عبارات لقياس تطوير الخدمة، والقسم الثالث (٣٣) عبارة لقياس الميزة التنافسية وتم تطوير هذه العبارات وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو معروض بالجدول رقم (٢).
تحتوي هذه الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسة تتمثل في:

جدول رقم (٢)
مقياس قدرات إدارة التحالف

المتغير	عدد العبارات	المقاييس التي تم الاعتماد عليها لإعداد قائمة الاستبيان
قدرات إدارة التحالف	١٩	Zahoor, 2017
تطوير الخدمة	٥	Busagara, Mori, 2019
الميزة التنافسية	٣٣	Hamad, 2014

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات العلمية المشار إليها.

رابعاً: تحليل البيانات والنتائج:

١. تقييم نموذج القياس

أ. تحديد اعتمادية معاملات التحميل Indicator loading، ويتضح من جدول (٣) أن جميع معاملات التحميل مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2010, Elbeltagi et al., 2013, Elsetouhi et al., 2018) أن قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٧٠.

ب. حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس. وكما هو موضح بجدول (٣) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحثون لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقاييس، ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقاييس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, et al, 2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠,٦ إلى ٠,٧ في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. ويتضح من خلال نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- بالنسبة لمقياس المتغير المستقل قدرات إدارة التحالف: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغت ٠,٩٠١ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٦ إلى ٠,٧ يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس التنسيق والتعلم والاستباقية والتحول والترابط تبلغ ٠,٧٧٠، ٠,٧٣٠، ٠,٦٣٤، ٠,٧٠٧، ٠,٦٢٠ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس المتغير الوسيط تطوير الخدمة: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغت ٠,٧٠٧ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

- بالنسبة لمقياس المتغير التابع الميزة التنافسية: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغت ٠,٨٩٩ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٦ إلى ٠,٧ يعتبر كافيًا ومقبولًا، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس تقليل التكلفة والتميز والنمو والجودة تبلغ ٠,٧٦٠، ٠,٧٨٧، ٠,٧٨٥، ٠,٨٩٢ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالإضافة إلى ذلك يتبين أن معاملات الارتباط الإجمالية بين العناصر لكافة الأبعاد والعبارات أكبر من ٠,٣ مما يشير إلى أهمية الإبقاء على كافة العبارات بقائمة الاستقصاء دون حذف أو تغيير.
- أما عن ثبات المكونات (CR) Composite Reliability فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها جدول (٣) أن جميع قيم (CR) مقبولة - حيث يرى أن قيم (CR) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر ٠,٧٠.
- ج. قياس الصدق التقاربي convergent Validity ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير أو يمكن تحميلها معًا على بُعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق التباين المستخرج (AVE) Average variance extracted، والذي لا بد أن تزيد قيمته ٠,٥٠ لكل بُعد أو متغير يتم قياسه. ولقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي وضحاها الجدول رقم (٣) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات		معامل الثبات عند حذف العبرة	معامل الارتباط الإجمالي	رقم العبرة	الأبعاد	المتغير
معامل ألفا	عدد العبارات					
0.770	3	0.765	0.866	Q1	التنسيق	المتغير المستقل: قدرات إدارة التحالف
		0.768	0.803	Q2		
		0.766	0.812	Q3		
0.730	4	0.725	0.730	Q4	التعلم	
		0.729	0.729	Q5		
		0.728	0.793	Q6		
		0.725	0.736	Q7		
0.634	3	0.631	0.866	Q8	الاستباقية	
		0.631	0.873	Q9		
		0.633	0.492	Q10		

0.707	4	0.705	0.741	Q11	التحول	
		0.708	0.753	Q12		
		0.706	0.708	Q13		
		0.706	0.723	Q14		
0.620	5	0.618	0.624	Q15	الترابط	
		0.615	0.612	Q16		
		0.616	0.710	Q17		
		0.618	0.603	Q18		
		0.619	0.619	Q19		
0.901	19	إجمالي المتغير المستقل: قدرات إدارة التحالف				
0.707	5	0.705	0.708	Q20	تطوير الخدمة	المتغير الوسيط: تطوير الخدمة
		0.705	0.634	Q21		
		0.706	0.610	Q22		
		0.705	0.713	Q23		
		0.704	0.756	Q24		
0.707	5	إجمالي المتغير الوسيط: تطوير الخدمة				
0.760	9	0.756	0.618	Q25	تقليل التكلفة	المتغير التابع: الميزة التنافسية
		0.758	0.589	Q26		
		0.756	0.670	Q27		
		0.756	0.648	Q28		
		0.757	0.630	Q29		
		0.754	0.576	Q30		
		0.754	0.662	Q31		
		0.759	0.375	Q32		
		0.758	0.499	Q33		
0.787	7	0.781	0.639	Q34	التمييز	
		0.782	0.632	Q35		
		0.781	0.703	Q36		

تابع جدول رقم (٣)

معامل الثبات		معامل الثبات عند حذف العبرة	معامل الارتباط	رقم العبرة	الأبعاد	المتغير
معامل ألفا	عدد العبارات					
		0.780	0.767	Q37		
		0.783	0.675	Q38		
		0.784	0.621	Q39		
		0.783	0.657	Q40		
0.785	7	0.781	0.497	Q41	النمو	
		0.780	0.614	Q42		
		0.783	0.735	Q43		
		0.784	0.693	Q44		
		0.784	0.688	Q45		
		0.785	0.730	Q46		
		0.779	0.711	Q47		
0.892	5	0.881	0.833	Q48	الجودة	
		0.885	0.772	Q49		
		0.886	0.836	Q50		
		0.886	0.877	Q51		
		0.889	0.860	Q52		
0.899	28	إجمالي المتغير التابع: الميزة التنافسية				

د. الصدق التمايزي : **Discriminant Validity** ويوضح مدى اختلاف العبارات التي تقيس كل بُعد أو متغير عن المتغيرات الأخرى، ويتحقق ذلك عندما لا يكون هناك علاقة قوية بين المفاهيم أو المتغيرات التي يتم اختبارها (Elsetouhi et al., 2018)، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root Of AVE)، حيث لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير نفسه عن قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى (Elsetouhi et al., 201٥). وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها الجدول رقم (٤) أن جميع القيم مقبولة.

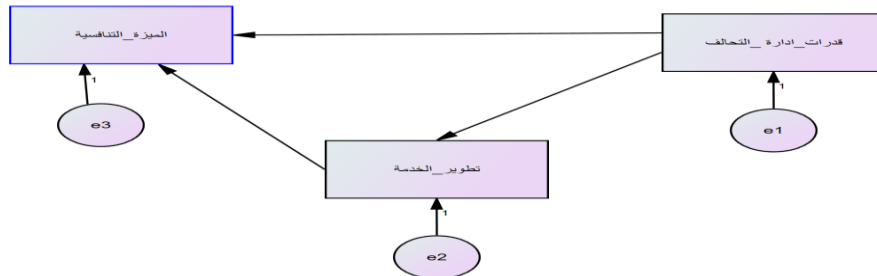
جدول رقم (٤)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

المتغيرات	التنسيق	التعلم	الاستباقية	التحول	الترايط	تطوير الخدمة	تقليل التكلفة	التمييز	النمو	الجودة
التنسيق	0.827									
التعلم	0.525	0.749								
الاستباقية	0.567	0.618	0.770							
التحول	0.532	0.627	0.621	0.732						
الترايط	0.467	0.598	0.587	0.618	0.712					
تطوير الخدمة	0.597	0.561	0.582	0.677	0.652	0.760				
تقليل التكلفة	0.581	0.537	0.563	0.663	0.646	0.665	0.744			
التمييز	0.555	0.497	0.487	0.589	0.624	0.498	0.634	0.745		
النمو	0.436	0.627	0.455	0.651	0.658	0.451	0.618	0.472	0.718	
الجودة	0.487	0.677	0.492	0.676	0.691	0.727	0.467	0.468	0.599	0.836

النموذج الهيكلي للدراسة:

يمكن للباحثة بناء النموذج الهيكلي للدراسة والذي من خلاله يمكن اختبار فروض الدراسة، ويستند بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد سالفة الذكر، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام AMOS V.26 يمكن توضيح النموذج الهيكلي في الشكل التالي:



شكل رقم (١)

النموذج الهيكلي للدراسة

ومن خلال المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٥) يمكن توضيح مؤشرات جودة النموذج الهيكلي على النحو التالي:

جدول رقم (٥)

مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.965	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.038	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.981	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.979	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.521	مقبول	أقل من ٠,٨

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (٦) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (٧) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

١- نتائج التأثيرات المباشرة:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

الفرض	اتجاه الفرض	معامل المسار	قيمة المعنوية	النتيجة
الأول	قدرات إدارة التحالف تطوير الخدمة	0.359	0.001	قبول الفرض البديل
الثاني	تطوير الخدمة الميزة التنافسية	0.269	0.004	قبول الفرض البديل
الثالث	قدرات إدارة التحالف الميزة التنافسية	0.318	0.000	قبول الفرض البديل

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثة توضيح نتائج اختبارات الفروض المباشرة من خلال العرض التالي:

أ- نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي لقدرات إدارة التحالف على تطوير الخدمة". ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لقدرات إدارة التحالف على تطوير الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٣٥٩، هو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠١؛ وعليه يتضح للباحثة قبول الفرض الأول البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي لقدرات إدارة التحالف على تطوير الخدمة.

ب- نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي لتطوير الخدمة على الميزة التنافسية". ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لتطوير الخدمة على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٢٦٩، هو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠٤؛ وعليه يتضح للباحثة قبول الفرض الثاني البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي لتطوير الخدمة على الميزة التنافسية.

ج- نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية". ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٣١٨، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠؛ وعليه يتضح للباحثين قبول الفرض الفرعي الأول البديل بوجود تأثير معنوي إيجابي لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية.

٢- نتائج التأثيرات غير المباشرة:

جدول رقم (٧)

نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات

الفرض	المستقل	الوسيط	التابع	معامل المسار	قيمة المعنوية	النتيجة
الرابع	قدرات إدارة التحالف	تطوير الخدمة	الميزة التنافسية	٠,٤٥٦	٠,٠٠٠	قبول الفرض البديل

قام الباحثون باستخدام برنامج AMOS V.26 معتمدين في ذلك على طريقة Bootstrap من أجل التعرف على التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات ومستوى معنويتها، وكانت النتائج على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية من خلال توسيط تطوير الخدمة". ووفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية من خلال توسيط تطوير الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠,٤٥٦، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠؛ وعليه يتضح للباحثين قبول الفرض الرابع البديل بوجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية من خلال توسيط تطوير الخدمة.

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي لقدرات إدارة التحالف على تطوير الخدمة. وهو ما يتفق جزئياً مع نتائج دراسة (Zahoor, 2017) التي توصلت من خلال الاستفادة من (RBV) المنظور المعتمد على الموارد، والاعتماد على الإدارة الاستراتيجية والتدويل - وأكدت النتائج التجريبية ذلك أيضاً - إلى أن الاستفادة من عوائد (AMC) في الابتكار الجذري المتزايد يدعم في النهاية سرعة التدويل ونجاح التدويل، وعلى وجه الخصوص قيل إن أهم عامل نجاح ليس خصائص التحالف وإنما قدرة شركاء التحالف على إدارة التحالف. كما اتفقت نتيجة الفرض مع دراسة (Withmann, Hunt, Arnett, 2009) الموارد التي تم إنشاؤها وتطويرها عن طريق التحالف من شأنها أن تسهل تكامل موارد الشريك وتؤدي إلى نجاح أكبر للتحالف المشترك.

وتأسيساً على ما تقدم، يشير الباحثون في نجاح التحالف من خلال تدفق المعرفة بين الشركاء مما يجعل التعاون مترابطاً بشكل متبادل حيث يصبح كل طرف متأثراً بالشركاء الآخرين، من أجل التوصل إلى أفضل أداء في الاستفادة من قدرات إدارة التحالف هذا من جهة، ومن جهة أخرى التبادل والعلاقات الطيبة والثقة المتبادلة، والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة للتحالف له قوة أساسية للنجاح ومزايا قيمة لاكتساب ميزة التنافسية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي لتطوير الخدمة على الميزة التنافسية لشركة الخطوط الجوية العراقية.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لتطوير الخدمة في الخطوط الجوية العراقية على الميزة التنافسية وهو ما اتفق مع نتائج دراسة (Busagara & Mori, 2019) التي توصلت

إلى ضرورة البحث باستمرار عن طرق تحسين للخدمات من خلال تنفيذ عمليات جديدة وأكثر فعالية من حيث الحد من الوقت والتكلفة، حيث من الضروري أن تقوم الشركات بإشراك العملاء بعملية تطوير الخدمة من أجل الحصول على التوافق بين خصائص الخدمة ومتطلب العميل وهي عملية مستمرة حيث تتغير بحسب تفضيلات زمن العميل.

واتفقت الدراسة أيضًا بنتيجة الفرض مع دراسة (Fischer & Richter, 2020) وتوصلت إلى أن فهم التمايز ونشر الابتكارات في سياق المنافسة في ريادة الأعمال هي أفضل طريقة للمنافسة الاحتكارية في البيئات التنافسية التي تسعى باستمرار إلى إنشاء مشروع جديد أو منتج أو فكرة جديدة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثون أن أهمية تطوير الخدمة لها علاقة إيجابية مع اكتساب الشركة ميزة تنافسية، وأن أي تغييرات جذرية أو تحسينات تدريجية على حزم الخدمات المقدمة، والتسليم السريع للخدمة كان شكلاً من أشكال الجودة، حيث إن تبني خدمة متطورة يؤدي إلى زيادة المبيعات واغتنام الفرص للحصول على ميزة تنافسية مستدامة تجعلها تتفوق مكانة على الشركات المنافسة. **الفرض الثالث:** يوجد تأثير إيجابي لتطورات إدارة التحالف لشركة الخطوط الجوية العراقية على الميزة التنافسية.

تتفق نتيجة الفرض جزئياً مع دراسة (Zahoor, 2017) التي اعتبرت أن الخبرة في الشركات ذات المستوى المعتدل من التحالف ضرورية لبناء قدرة التحالف بالنسبة لآليات نقل المعرفة مثل (برامج التدريب، الإنترنت)، ووحدة العمليات مثل (تقنيات تقييم التحالف، وقاعدة بيانات التحالف، بوابات الشركاء)، ووظائف التحالف مثل (قسم التحالف، المدراء ونواب الرئيس والاستشاريون) وضرورية أيضاً لرفع أداء التحالف الذي يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية للشركة كونها شركات تتمتع بمستوى عال من الخبرة في التحالف.

وكذلك اتفقت نتيجة الفرض جزئياً مع دراسة (Heimeriks. K. H, 2005) والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن الشركات تعتمد بشكل متزايد على التحالفات الاستراتيجية كوسيلة للتغلب على الموارد والقيود أو فتح أسواق جديدة أو مشاركة في التكاليف أو توفير ميزة للبقاء بنجاح مع البيئة المتغيرة سريعاً لتحقيق أوضاع تنافسية أفضل للشركاء من أجل فهم كيف يمكن للشركات أن تتفوق على المنافسين في التحالفات.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثون أن هذه النتيجة منطقية، حيث من أهم الركائز الأساسية للشركات التي بينها تحالفات، أنها قد تواجه صعوبة في ربط أهداف التحالف بالموارد التكميلية؛ وبالتالي فإن عامل نجاح التحالف المهم ليس من خصائص التحالف، وإنما خاص بمهارات الشركاء على إدارة التحالف بشكل فعال من أجل تحقيق فوائد التحالف، والحصول على مزايا قيمة ونادرة لا حصر لها وغير قابلة للاستبدال، وبالتالي يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية.

الفرض الرابع: يوجد تأثير إيجابي غير مباشر لقدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لتطوير الخدمة في شركة الخطوط الجوية العراقية. تتفق نتيجة الفرض إيجابياً مع دراسة (Mamari, Meier, Zerbib, 2015) حيث يمكن ربط التفسير الثاني بحقيقة وهي عندما ينتج رابطة ضعيفة عن فرصة معينة (استكشاف الاستراتيجية، الوصول إلى شبكات المعرفة الجديدة، اكتشاف الأفكار الجديدة) في حين أنها قوية في جزء من علاقة طويلة الأمد (الاتصال المتكرر، والخدمات المتبادلة) فإن الارتباط الضعيف سيسمح للشركة ببناء تحالف وفقاً لمتطلبات السوق؛ وبالتالي التكيف بشكل أفضل مع الموقف (التكيف، التفاعلية) الذي يساهم في أداء التحالف.

وتتفق نتيجة الفرض مع دراسة (Zahoor,2017) التي تبين أن (AMC) لديها الدعوة أن تكون قدرة تنظيمية على مستوى الشركة يمكنها المساهمة في رفع مستوى الشركة في اكتسابها ميزة تنافسية.

كما تتفق نتيجة الفرض مع دراسة (Hunt , Lambe , Wittmann, 2002) في أن قدرات إدارة التحالف تخلق تأثيراً اندماجياً بحيث يتم إنشاء القيمة في الشراكة بالمقارنة مع القيمة المنفصلة التي أنشأتها الشركات المتحالفة من خلال العلاقات التعاونية التي تسمح بالحفاظ على المرونة وتحقيق ميزة فريدة من نوعها.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثون وبالاتفاق مع الدراسات السابقة حول قدرات إدارة التحالف، ضرورة التأكيد على أن تطوير أداء الشركة يعتمد على مدى كفاءة الشركة في القدرة على التقاط ومشاركة ونشر الدراية ذات الصلة بالتحالفات السابقة، من خلال إنشاء وظيفة التحالف منفصلة ومخصصة، وتوكل إليها مسؤولية الحصول على الخبرة السابقة، التي تعمل كأداة كمنقطة محورية للتعلم والاستفادة من الخبرات منذ تكوين التحالف حتى النهاية؛ مما يساعد الشركات في بناء وتنمية القدرات المتميزة وتقديم أفضل وأحدث وأجود الخدمات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

سادساً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يمكن للباحثين بيان التوصيات لمدرء ومسؤولي إدارة شركة الخطوط الجوية العراقية:

- * التركيز على تحسين قدرات إدارة تحالفاتها من خلال دمج ثلاث آليات، وظيفة التحالف المخصصة، وتدريب التحالف، وتقييم التحالف.
- * توظيف مهام التحالف إلى ذوي الاختصاص والكفاءة والخبرة من التحالفات السابقة.
- * إعداد برامج التدريب على أعلى مستوى وتبني الوعي التكنولوجي الأكثر رغبة من قِبَل الحلفاء.
- * توفير خدمات أرضية متميزة.
- * الاهتمام ببناء روابط قوية مع الحلفاء والحفاظ عليها.

-
-
- * إظهار الرغبة والاستعداد والمرونة وسرعة الاستجابة والتفهم في حال وجوب تعديل فقرات اتفاقية التحالف.
 - * معرفة آراء وأفكار الحلفاء بصورة مستمرة.
 - * السعي الدائم إلى معرفة ردود أفعال حلفائهم وتجربة التحالف معهم وضرورة معالجة الإخفاقات منها أولاً بأول.
 - * يجب على المدراء أن يكونوا على وعي عالٍ بقضية اختيار الحليف الذي يحقق للشركة فوائد وقيمة متميزة.
 - * تقديم خدمات مبتكرة وجديدة بما يُشعر العملاء بالتميز والاختلاف عن خدمات الشركات الأخرى.
 - * الحفاظ على العملاء وتقديم ما يرغبون به والمحافظة على ولائهم وضمان عدم التحول إلى شركات طيران أخرى.
 - * الاهتمام بتوفير كافة الخدمات التي تتمتع بجودة عالية والتي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 - * معرفة آراء العملاء بصفة مستمرة عن تجربة السفر سواء بتوزيع استبانات على المسافرين أثناء السفر أو إرسال نسخة إلكترونية على البريد.
 - * تعويض العملاء عن أي ضرر قد يلحق بهم في أقصر وقت ومعالجة أي مشكلة، والاستجابة السريعة لمتطلباتهم.
 - * الاهتمام بإرسال أي معلومات عن العروض والخدمات الجديدة إلى العملاء الدائمين قبل إعلانها لجميع العملاء، من خلال وسائل التواصل على مدار الساعة.
 - * الاهتمام والتركيز على برنامج ولاء العملاء، وتطوير الشركة لخدماتها بشكل مستمر بما يفضي إلى تقديم قيمة عالية الجودة للعملاء المتميزين.
- سابعاً: مقترحات البحوث المستقبلية**

استهدفت الدراسة الحالية تقديم نموذج يوضح تأثير أبعاد قدرات إدارة التحالف على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لتطوير الخدمة في شركة الخطوط الجوية العراقية، وعلى الرغم من أهمية النتائج والإسهام المكثف لهذه الدراسة سواء من الناحية النظرية أو العملية ضمناً إلا أن هناك بعض القيود ينبغي الاعتراف بها مما يؤدي إلى السبل الواعدة للبحث في المستقبل، وهو ما يمكن توضيحه في النقاط التالية:

١. ركزت هذه الدراسة على شركة الخطوط الجوية العراقية من تبني منظور متعدد المستويات: على المستوى الفردي مثل: (خصائص المديرين المشاركين في التحالفات الاستراتيجية، على المستوى الثنائي مثل: (التكامل مع الشركاء) كسابقة إضافية لقدرة وأداء إدارة التحالف، على مستوى الشركة مثل: (أنشطة التحالف في وحدات الأعمال الأخرى في الشركة)، التي قد تؤدي إلى نتائج مثيرة للاهتمام.

-
-
٢. من أجل تحقيق فوائد قدرات إدارة التحالف في تطوير الإجراءات التنظيمية في علاقات التعاون والتعلم والإجراءات الاستراتيجية التي لها آثار على المديرين وصانعي السياسات، كما هو مقترح في بحوث الدراسات المستقبلية كإمتداد لنتائجنا.
٣. ركزت هذه الدراسة على فحص العلاقات بين قدرة إدارة التحالف الحالية والتحالفات السابقة ونتائجها، وكانت بعض الآليات إيجابية تتعلق بعوامل نجاح معينة على سبيل المثال؛ التحالفات المحلية، وتبين أن هناك فجوات في الاختلافات الثقافية عبر حدوده الوطنية لأنها موجهة نحو تعزيز الوعي، فمن المرجح تسهيلها من خلال زيادة التفاهم وتعزيز بناء الثقة والحد من الصراعات المحتملة في التفاعلات داخل الشركة ستكون هذه القضايا مثيرة للاهتمام في منطقة البحث في المستقبل.
٤. التركيز في هذه الدراسة على التحقق من كيفية إدارة المعرفة والعمل المكثف في تطوير الخدمة، ويجب تنفيذ برامج NSD في مجال صناعة الطيران والسياحة والسفر والتغيرات السريعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البستنجي، غالب محمد (٢٠١٤)، "أثر استخدام المزيج التسويقي الخدمي ذي الصبغة الإسلامية على بناء الميزة التنافسية في شركة الاتصالات السعودية (STC)"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد (٣١) المجلد الثاني، ص ص ١٨٧ - ٢٣٤.
- الحوري، عبد القادر (٢٠٠٤)، "استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية" رسالة دكتوراه، عمان، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن.
- الغصين، لما بسام (٢٠١٤)، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غالي، بتول (٢٠١٧)، "دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية العراقية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Agrawal, Gaurav. (2006) The Development of Services: Role and Impact of Technology on the Service Development Process.
- Alvarez, R. E. (2004). Sources of export success in small and medium-sized enterprises :The impact of public programs. International Business Review, 13(3), 383-400.
- Anand, B. N., &Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value: The case of alliances. Strategic Management Journal, 21(3), 295
- Barney, J. 2008 .Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson Prentice Hall Inc.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford University Press on Demand.
- Benson K. Milao, 2018. Determinants of competitive advantage of firms in the telecommunications industry in kenya. Pp2-4.

-
-
- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N. & Grover, V. 2010. Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage. *Information & Management*, 47, 7-8, 341-349.
- Blankson, C., & Crawford, J. C. (2012). Impact of positioning strategies on service firm performance. *Journal of Business research*, 65(3), 311-316.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: How congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 164-182.
- Busagara & Mori (2019). Customer information sharing and new service development: is there a link? *The bottom line*, Vol. 33, No. 2. 2020. Pp. 133-147.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context*. Cengage Learning EMEA.
- Draulans J, DeMan AP, Volberda HV. 2003. Building alliance capability Management Techniques for Superior Alliance Performance. *Long Range Planning* 36: 151–166.
- Duysters, G., De Man, A.-P., & Wildeman, L. (1999). A network approach to alliance management. *European Management Journal*, 17(2), 182-187.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 37.
- Elbaz, A. M., Salem, I., Elsetouhi, A., & Abdelhamied, H. H. (2020). The moderating role of leisure participation in work–leisure conflict for the reduction of burnout in hotels and travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, 22(3), 375-389.

-
-
- Elbeltagi, I., Al Sharji, Y., Hardaker, G., & Elsetouhi, A. (2013). The role of the owner-manager in SMEs' adoption of information and communication technology in the United Arab Emirates. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 21(2), 23-50.
- Elsetouhi, A., Elbeltagi, I., & Haddoud, M. Y. (2015). Intellectual capital and innovations: are organisational capital a missing link in the service sector? *International Journal of Innovation Management*, 19(02), 1550020.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Espoo, 2015. Competitive Advantages Created by Market Strategies and the Economic Cycle in Commercial Real Estate Investment. Pp20, 55, 100, 108.
- Feller, J., Parhankangas, A., Smeds, R., & Jaatinen, M. (2013). How companies learn to collaborate: Emergence of improved inter-organizational processes in R&D alliances. *Organization Studies*, 34(3), 313-343.
- Grant, R. (2010) *Contemporary Strategy Analysis*, 7th edn., West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415-440.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2010). "Multivariate data analysis" (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

-
-
- Heimeriks, K. H. (2005). Developing alliance capabilities Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven DOI:10.6100/IR583585, Pp11, 70.
- Heimeriks, K. H. (2010). Confident or competent? How to avoid superstitious learning in alliance portfolios. *Long Range Planning*, 43(1), 57-84.
- Hunt,S,Lambe, C. and Wittmann, M(2002). A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, 1,pp. 17-35.
- Hite, J. M., &Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.
- James Pearson, 2015. The competitive strength of Asian network airlines in competing with low-cost carriers and the use of low-cost subsidiaries. Pp64-74.
- Jeroen P.J. de Jong. (2003). Organizing Successful New Service Development: A Literature Review.
- Kara, A., Spillan, J. E., &DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using markor scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- Leischnig, A., Geigenmueller, A., &Lohmann, S. (2014). On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. *Journal of Business Research*, 67(6), 1049-1057.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. &SubbaRao, S. (2006).The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizationalperformance. *Omega*, 34, 2, 107-124.

-
-
- Mamavi, zerbib.(2015) alliance management capability: the roles of alliance control and strength of ties. ICD Business School , paris , France. 10(5) .
- Melton, Horace .(2007). A Framework for Effective Customer and Frontline Employee Involvement in new Service Development
- Menor, L. J., M. V. Tatikonda, et al. (2002). "New Service Development: areas for exploitation and exploration." *Journal of Operations Management* 20: 135-157.
- Menor, L. J., M. V. Tatikonda, et al. (2002). "New Service Development: areas for exploitation and exploration." *Journal of Operations Management* 20: 135-157.
- Mishra, S. (2009). *Engineering Economics and Costing*, New Delhi, India PHI Learning Pvt.Moersch, C. 1995. Levels of technology implementation (LoTi): A framework for measuring classroom technology use. *International Society for Technology in Education*.
- Moshtari, M. (2016). Inter-organizational fit, relationship management capability, and collaborative performance within a humanitarian setting. *Production and Operations Management*, 25(9), 1542-1557.
- N`da, K., Bergeron, F. & Raymond, L. (2008). Achieving advantages from business –tobusiness electronic commerce: an empirical validation of an integrative framework
- Prunea, A. (2014) 'Competitive Advantage in the Enterprise Performance', *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), pp. 524-531.
- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation: The new engine of growth. *Sloan Management Review*, 41(4), 13-28.
- Reuer, J. J., & Zollo, M. (2005). Termination outcomes of research alliances. *Research Policy*, 34(1), 101-115.

-
-
- Rothaermel FT, Deeds DL. 2006. Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing* 21:429– 460.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. London: **Financial Times Prentice Hall**.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *The Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Schermerhorn, J., Davidson, P., Poole, D., Woods, P., Simon, A., &McBarron, E. (2014). *Management: Foundations and Applications* (2nd Asia-Pacific Edition). John Wiley & Sons.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.
- Simon, F., Tossan, V., & Guesquière, C. C. (2015). The relative impact of gratitude and transactional satisfaction on post-complaint consumer response. *Marketing Letters*, 26(2), 153-164.
- Soliman, D.(2019) The Perspective of Egyptian travel companies of joint marketing through cross-sector strategic alliance . *Journal of the union of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 8(2) 15:21.
- Teece, D. J., Pisano, G., &Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Teo, T. &Pian, Y. 2003. A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage. *European Journal of Information Systems*, 12, 78-92.
- Wittmann, CM, Hunt, SD. And Arnett, DB. (2009), "Eplanining alliance success; competences, resources, relational factors, and resource – advantage theory", *Industrial Markiting Management*, Vol, 38 No, 7, pp743.

- Xia, J. (2011). Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: The survival of cross-border alliances. *Strategic Management Journal*, 32(3), 229-253.
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509.
- Zahoor, Nadia (2017), Alliance management capabilities and internationalisation in SMEs setting: The mediating role of innovation activity, Doctoral thesis, University of Huddersfield.

**The Mediating Role of Service Development in the
Relationship between Alliance Management Capabilities
and Competitive Advantage: An Applied Study on Iraq
Airways Company**

By

*Dr. Abdelaziz Ali Hassan, Ahmed Mohamed Elsetouhi and Rayzan
Abdelarhman Hassoun*

Abstract

This study aimed to examine the mediating role of service development in the relationship between alliance management capabilities and competitive advantage for Iraqi Airways company. Data was collected from 273 Iraqi Airways company managers using a questionnaire. Path analysis is employed to test the research hypotheses using AMOS V.26 program. The results study showed a direct positive effect of alliance management capabilities on service development and competitive advantage. Also, there is an indirect relationship between of alliance management capabilities and competitive advantage via service development.

Keywords: Alliance management capabilities, Service development and Competitive advantage.