

دور انواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات كرونجي في كركوك

The role of types of strategic networks in promoting business survival strategies: an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Karwanchi group of companies in Kirkuk

م. مثنى سعد ياسين

Lecturer. Muthanna saad yaseen

جامعة الحمدانية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال – محافظة نينوى / العراق

muthanna.s.y@uohamdaniya.edu.iq

المستخلص: ان مقصد الدراسة هو التعرف على دور انواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، ومنه تمحورت مشكلتها في هل لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟، واسست فرضياتها على اعتبارات معينة تدور حول وجود علاقات ارتباط وتأثير بين انواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، واختيرت مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك مجتمعا للتحقق من صحة فلسفة الدراسة وتطبيقها والعاملين فيها من (المدرء ومعاونيه، ورؤساء الاقسام ومعاونيه، ومسؤولي الشعب والوحدات) عينة لها مكونة من 77 مستجيباً، ووظف المنهج الوصفي التحليلي في استكمال اجراءاتها النظرية والعملية، وفي جمع البيانات التي لها علاقة بها استخدمت الاستبانة باعتبارها الاداة الانسب للدراسة وطبيعتها، وتم تحليلها بالحزمة البرمجية الجاهزة (spss.ver-20)، وتبرهننت اهم استنتاجاتها في ان لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور استراتيجي متميز وتأثير فاعل في تعزيز استراتيجيات بقاء الأعمال في الشركات. ومن اهم المقترحات التي اقترحتها هي ضرورة تبني الشركات كافة باختلاف انشطتها لأنواع الشبكات الاستراتيجية وتوظيفها بكفاءة في تعزيز استراتيجيات بقاء الأعمال لضمان استمرارها ونجاحها استراتيجيا.

الكلمات المفتاحية: انواع الشبكات الاستراتيجية، واستراتيجيات بقاء الأعمال.

Abstract: The purpose of the study is to identify the role of types of strategic networks in promoting business survival strategies, and from it its problem centered on Do the types of strategic networks have a role in promoting business survival strategies? Survival strategies for business, and the Karwanchi group of companies in Kirkuk governorate was chosen as a community to verify the validity of the study's philosophy and its application and its employees, a sample of 77 respondents. And its nature, and it was analyzed with the ready-made software package (spss.ver-20), and its most important conclusions proved that the types of strategic networks have a distinct strategic role and an effective impact in promoting business survival strategies in companies. Among the most important proposals that I proposed is the necessity of all companies, with different activities, adopting the types of strategic networks and employing them efficiently in promoting business survival strategies to ensure their continuity and strategic success.

Key words: Types of strategic networks, and strategies for business survival.

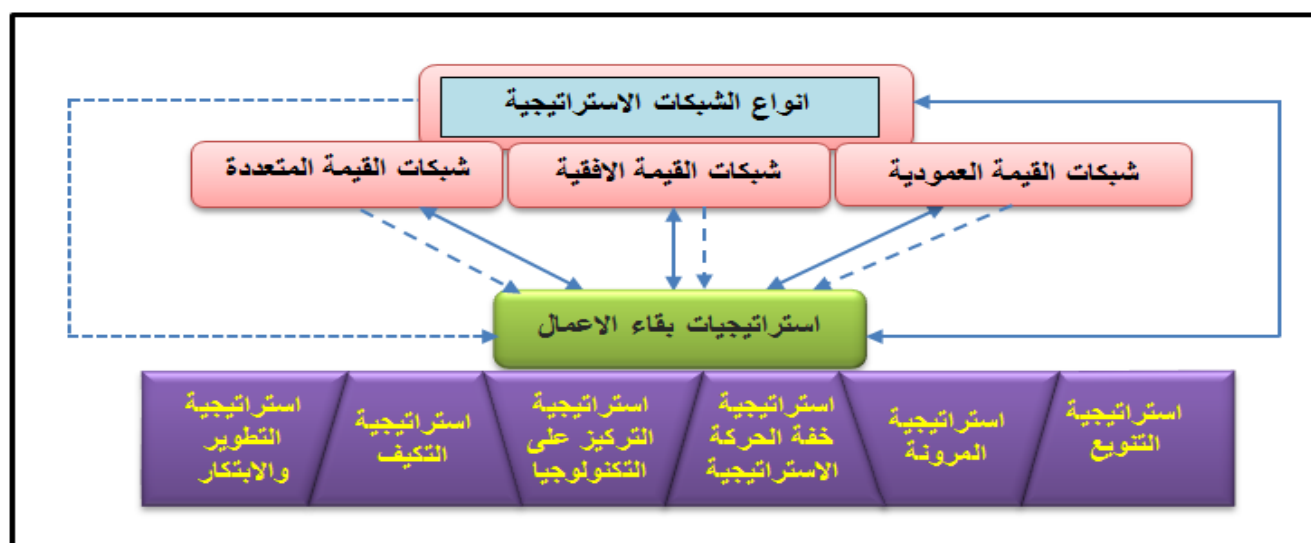
المقدمة: ان التغيرات الجديدة التي حدثت في البيئة المعاصرة للاعمال فرضت على المنظمات تغيير الكثير من الاستراتيجيات المعتمدة فيها لأنها لم تعد تحقق الاهداف التي تسعى لها هذه المنظمات، اذ كانت تعتمد في السابق استراتيجيات المنافسة للتغلب على المنظمات المنافسة لها اما اليوم فقد تخلت الكثير من المنظمات عن هذه الاستراتيجيات لأنها تسبب المخاطرة العالية لها، وبدأت تتبنى الاستراتيجيات التي تركز على التعاون والتحالف مع المنافسين وغيرهم ممن لهم علاقة مباشرة او غير مباشرة في المنظمة، ومن هذا التوجه الجديد للمنظمات ظهرت الشبكات الاستراتيجية التي تتمحور حول اقامة علاقات طويلة الاجل باتجاهات عمودية تركز على الموردين والموزعين والزبائن، وباتجاهات افقية تركز على الجهات الفاعلة في المجتمع والمنظمات المنافسة والتشارك مع منظمات اخرى يمكن من خلالها الحصول على موارد جديدة وتطوير قدراتها، وباتجاهات متعددة يمكن من خلالها تعظيم القيمة فيها والحصول على تكنولوجيا جديدة، وهذه الشبكات الاستراتيجية من شأنها ان تقلل المخاطرة التي تتعرض لها المنظمات المعاصرة وتضمن بقاء اعمالها استراتيجيا، ومن هنا تبحث فلسفة هذه الدراسة في هل لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟، واختيرت مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك مجتمعا للتحقق من مسارات الدراسة وتطبيقها لما لها من اهمية استراتيجية في المجتمع، ولتحقيق فلسفة الدراسة تمحورت في أربعة محاور: تمحور الأول في منهجية الدراسة، والثاني في الاطار النظري للدراسة، والثالث في الاطار التطبيقي للدراسة، والرابع في اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول اطار الدراسة المنهجي

اولا: مشكلة الدراسة: في خضم التغيرات التي تعصف في بيئة الاعمال للمنظمات يصبح بقاء اعمال هذه المنظمات واستمرارها في خطر، وخاصة بعد المستجدات التي احدثتها جائحة فايروس كورونا، ومن هنا انطلقت مشكلة الدراسة في تركيزها على مدى امكانية اعتماد الشبكات الاستراتيجية في تقليل هذا الخطر والمساهمة في بقاء الاعمال واستمرارها، وتمثلت مشكلتها الرئيسية في

(هل لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟) ويتفرع عنها الجوانب التالية التي يمكن من خلالها معالجتها:

- 1- هل تعتمد الشركات المبحوثة أنواع الشبكات الاستراتيجية فيها؟
 - 2- ما هو نطاق استراتيجيات بقاء الأعمال الذي تمتلكه الشركات المبحوثة؟
 - 3- هل ترتبط أنواع الشبكات الاستراتيجية ارتباطا إيجابيا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟
 - 4- هل تؤثر أنواع الشبكات الاستراتيجية تأثيرا إيجابيا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال؟
- ثانيا: أهداف الدراسة:** ان مقصد الدراسة الرئيسي هو التأكد من ان لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور فاعل في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، فضلا عن سعيها الى التعرف على الاهداف التالية:
- 1- تحديد مدى اعتماد الشركات المبحوثة لأنواع الشبكات الاستراتيجية فيها.
 - 2- تشخيص نطاق استراتيجيات بقاء الأعمال الذي تمتلكه الشركات المبحوثة.
 - 3- قياس علاقات الارتباط والتأثير بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
- ثالثا: أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أكثر المتغيرات أهمية للمنظمات، اذ تبحث في متغير الشبكات الاستراتيجية الذي يركز على بناء علاقات مع المنظمات المحورية في السوق هدفها الحصول على الموارد وتطوير القدرات وتقليل المخاطر واكتساب مزايا تنافسية جديدة وغيرها، وتبحث ايضا في متغير استراتيجيات البقاء للإعمال الذي يضمن للمنظمات البقاء في بيئة الأعمال المضطربة ويحقق استمرارية نجاحها استراتيجيا. وأهميتها في توفير المعلومات للشركات المبحوثة عن واقع كل من متغيرات أنواع الشبكات الاستراتيجية واستراتيجيات البقاء للإعمال فيها، وكيف يمكن تعزيزهما، وزيادة كفاءتهما وفاعليتهما فيها لتتمكن من البقاء والنمو في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.
- رابعا: نموذج الدراسة:** بغية التحقق من صحة فرضيات الدراسة والوصول الى اهدافها جرى تصميم الانموذج التالي ليوضح فلسفة العلاقات بين متغيراتها، اذ عدت أنواع الشبكات الاستراتيجية متغيرا مستقلا، وتم تحديدها استناداً الى (Möller, et.al, 2005, 1277)، واستراتيجيات البقاء للإعمال متغيرا معتمدا، وتم تحديدها استناداً الى (Rakshit & Paul, 2020, 53-55) والشكل (1) يوضح هذا الانموذج.



الشكل (1) انموذج الدراسة

- خامسا: فرضيات الدراسة:** اسست الدراسة انطلاقا من الفرضيات الاتية
- 1- **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال. ويتفرع منها الفرضيات الاتية:
 - أ. توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة العمودية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
 - ب. توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة الأفقية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
 - ت. توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة المتعددة الأبعاد وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
 - 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر أنواع الشبكات الاستراتيجية تأثيرا إيجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال. ويتفرع منها الفرضيات الاتية:
 - أ. تؤثر شبكات القيمة العمودية تأثيرا إيجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
 - ب. تؤثر شبكات القيمة الأفقية تأثيرا إيجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
 - ت. تؤثر شبكات القيمة المتعددة الأبعاد تأثيرا إيجابيا معنويا في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال.
- سادسا: منهج الدراسة:** تم الاستفادة من المنهج (الوصفي- التحليلي) في انجاز الدراسة لملائمته مع فلسفة الدراسة اهدافها.

سابعا: مجتمع الدراسة وعينتها: اختيرت مجموعة شركات كرونجي في محافظة كركوك مجتمعا لتطبيق الدراسة، والعاملين فيها من (المدرء ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ومعاونيهم، ومسؤولي الشعب والوحدات) اسال غربي عينة للدراسة مكونة من 77 مستجيبا.

ثامنا: اساليب جمع البيانات: لإنجاز المحور النظري من هذه الدراسة تم مراجعة مجموعة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بمتغيراتها، وفي انجاز المحور العملي منها تم تهيئة استمارة استبانة خاصة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة مكونة من ثلاثة اجزاء تضمن الجزء الاول منها البيانات التعريفية للعينة، وشمل الجزء الثاني انواع الشبكات الاستراتيجية التي تم تحديدها استناداً الى (Möller, et..al, 2005, 1277)، وضم الجزء الثالث استراتيجيات بقاء الاعمال وتم تحديدها استناداً الى (Rakshit & Paul, 2020, 53-55) و (Gartenstein, 2019, 1)، واستخدم مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الاجابة على فقراتها، وجرى تحليلها بالحزمة الجاهزة (Spss.ver-20) من خلال استخدام الادوات الاحصائية الاتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدمت في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
- 2- الارتباط الخطي البسيط واستخدم في اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 3- الانحدار الخطي البسيط واستخدم في اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
- 4- الاتساق الداخلي واستخدم في التأكد من صدق محتوى الاستبانة.
- 5- ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) واستخدمت في التأكد من ثبات الاستبانة.

المحور الثاني اطار الدراسة النظري

اولا: مفهوم الشبكات الاستراتيجية: تعددت المفاهيم التي تعكس الشبكات الاستراتيجية حسب وجهات نظر الباحثين فيها، اذ يرى (Gulati, et..al, 2000, 203) بان الشبكات الاستراتيجية هي مجموعة العلاقات الأفقية والرأسية للشركة مع المنظمات الأخرى سواء كانت موردين أو زبائن أو منافسين أو كيانات أخرى بما في ذلك العلاقات عبر الصناعات والبلدان، وتشمل التحالفات الاستراتيجية، والمشاريع المشتركة، وشركات الموردين طويلة الأجل للمشتري، ومجموعة من العلاقات المماثلة. ويعتبر (Möller & Svahn, 2003, 213) الشبكات الاستراتيجية بانها هيكل مقصودة تحاول الشركات تصميمها عمداً لأغراض محددة. ويعتقد (Vătmănescu, et..al, 2020, 1370) ان الشبكات الاستراتيجية هي ترتيبات هادفة وطويلة الأجل بين منظمات ربحية متميزة ولكنها ذات صلة تسمح لتلك المنظمات باكتساب أو الحفاظ على ميزة تنافسية مقابل منافسيها خارج الشبكة. ويعرف (Milovanović, et..al, 2020, 195) الشبكات الاستراتيجية على أنها مزيج من علاقات الشركة مع اللاعبين في السوق على ان تكون هذه العلاقات طويل الأجل بين صاحب العمل واللاعبين الخارجيين (الأفراد والشركات) يكتسب المالك المعلومات والموارد فيها ويتلقى الدعم المطلوب من شركائه. ويجد (Wang, 2019, 131) بان الشبكات الاستراتيجية هي قيام شركة مركزية استراتيجية وشركات أخرى (بما في ذلك الشركات والمؤسسات والوكالات وغيرها) بإنشاء علاقة ثقة متبادلة طويلة الأجل لتقاسم الموارد والتفاعلات التجارية على أساس عقود رسمية وغير رسمية من أجل تحقيق هدف مشترك، وتشمل العلاقة الرأسية (مثل الموردين الزبائن والوكالات الوسيطة، وما إلى ذلك) والعلاقة الأفقية (مثل المنافسين وشركات الصناعات الأخرى، وما إلى ذلك)، وتتنافس الشبكة الاستراتيجية مع المنافسين خارج الشبكة بكفاءة الشبكة بأكملها. ويؤكد كل من (Meriläinen & Halinen, 2009, 5) على ان الشبكات الاستراتيجية هي ترتيب تعاوني مقصود يتألف من أكثر من فاعلين (شركات أو منظمات أخرى محتملة) مرتبطين بعلاقات تجارية، وهذا الترتيب مهم استراتيجياً للجهات الفاعلة المعنية. ومن هذه المفاهيم نرى بان الشبكات الاستراتيجية هي عبارة عن تكوين منظمة ما علاقات تعاونية وتبادلية ذات ثقة عالية مع مجموعة من المنظمات الفاعلة في السوق هدفها اكتساب مزايا تنافسية استراتيجية جديدة وتقليل المخاطر التي تتعرض لها وزيادة انتشار اعمالها محليا وعالميا.

ثانيا: اهمية الشبكات الاستراتيجية: ازدادت اهمية الشبكات الاستراتيجية في ظل بيئة الاعمال المعاصرة اذ غير المنظمات استراتيجيتها من التنافس الى التعاون في كثير من المواقف التي تواجهها، ويرى (Fraccastoro, et..al, 2021, 7) بان الشبكات الاستراتيجية تساعد في بناء سوقاً قوياً من خلال التواجد في عدد من الأسواق الخارجية عن طريق أنشطة تهدف إلى التغلغل بعمق في السوق لتحريك مستويات أعلى من المبيعات، ووضع استراتيجيات محددة تركز على السوق داخل هذه الشبكات الاستراتيجية. ويذكر (Andrésen, et..al, 2012, 536) بان الشبكات الاستراتيجية توفر ساحات للتعاون وتطوير المعرفة والابتكار وتبادل المعلومات، وتقاسم الموارد ودمجها، وتنمية المعرفة المتبادلة وتطوير المنتجات. ووفق (Valtonen, 2021, 27) يمكن للشبكات الاستراتيجية أن توفر للمنظمات الوصول إلى المعلومات والأسواق الجديدة والمخاطر المنخفضة والموارد والتقنيات، وتسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويؤكد (Karjalainen, 2020, 11) بان الشبكات الاستراتيجية تمكن الشركات من تحقيق أداء مستدام فوق المتوسط عندما تصوغ هذه الشركات استراتيجياتها لخلق القيمة حول موارد الشبكة التي تكون ذات قيمة ونادرة لا تضاهي ولا يمكن استبدالها. ويعتقد (Kohtamäki, et..al, 2016, 1) ان الشركات تسعى إلى زيادة التعلم والابتكار وتطوير جديد للمنتجات والخدمات بشكل مشترك، والعثور على أسواق جديدة وزيادة المبيعات وأداء الأرباح. ويرون (Wegner & Mozzato, 2019, 172) ان الشركات تهدف إلى تطوير موارد استراتيجية لاكتساب مزايا تنافسية والاحتفاظ بالأعضاء وجذب أعضاء جدد من خلال الشبكات الاستراتيجية. ومما تقدم نرى ان للشبكات الاستراتيجية اهمية بالغة للمنظمات ومن الضروري على المنظمات تكوين شبكات استراتيجية لها تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية نادرة وذات قيمة عالية تضمن لها البقاء، وتساعد في اكتشاف اسواق جديدة تحقق لها الارباح العالية، والنجاح الاستراتيجي والتفوق الريادي.

ثالثا: انواع الشبكات الاستراتيجية: هناك انواع معينة تصنف اليها الشبكات الاستراتيجية، اذ يصنف (Möller, et..al, 2005, 1277) انواع الشبكات الاستراتيجية الى (شبكات القيمة العمودية، وشبكات القيمة الأفقية، وشبكات القيمة المتعددة الأبعاد). وذكر

(Valtonen, 2021, 26) بان هذه الانواع تمثل انواع الشبكات الاستراتيجية، بينما يصنفها (Njemo, 2018, 24) الى الانواع التالية (الشبكات الشخصية غير الرسمية، وشبكات الأعمال الرسمية، وشبكات دعم المؤسسات العامة). وصفها (Wang, 2019, 135) الى ثلاثة انواع هي (شركة المركز الاستراتيجي، والشريك العامودي، والشريك الأفقي). ويرى (Kaneberg, 2018, 2) بان انواع هذه الشبكات يمكن ان تكون (حالية ومتجددة وجديدة وخاملة ونشطة). اما (Hinterhuber, 1994, 47) فقد صنفها الى (شبكات قطرية، والشبكات الداخلية، والشبكات العمودية، والشبكات الأفقية). ويذكر كل من (Partanen & Möller, 2012, 482) بانه يمكن تقسيم الشبكات الاستراتيجية الى قسمين هما (الشبكات الاستراتيجية متعددة الجهات الفاعلة، والشبكات الاستراتيجية المحورية). ممل تقدم يرى الباحث بان جميع الانواع المستعرضة للشبكات الاستراتيجية تدور في مضمونها حول الانواع التي قدمها (Möller, et..al, 2005, 1277) لذلك ستعتمد هذه الدراسة على هذه الانواع للشبكات الاستراتيجية والمتمثلة فيما يأتي:

1- شبكات القيمة العمودية: تشمل شبكات الموردين والقنوات وشبكات الزبائن وأنظمة القيمة المتكاملة عاموديا، واهداف شبكات القيمة العمودية هي زيادة الكفاءة التشغيلية لنظام القيم الأساسي الخاص بها، وتحقيق أهداف إنمائية تؤدي إلى تحسينات تدريجية في منتجات وعمليات نظام القيمة المعمول به، ودمج نظام القيمة الكامل من المواد الخام إلى توزيع المنتجات للزبائن النهائيين (Möller, et..al, 2005, 1277). وشبكات السوق العمودية عبارة عن سلسلة من الموردين والموزعين خاصة بالصناعة يتم تنظيمها غالبًا حول شركة تصنيع محورية (Möller & Rajala, 2007, 896).

2- شبكات القيمة الأفقية: تتميز شبكات القيمة الأفقية بترتيبات تعاونية تضم جهات فاعلة مؤسسية مختلفة وتحالفات متنافسة. الهدف الرئيسي من هذا النوع من الشبكة هو توفير الوصول إلى الموارد الموجودة أو المشاركة في تطوير موارد جديدة، والتي يتم إجراؤها غالبًا من خلال الجمع بين الموارد والقدرات (Dellyana, et..al, 2016, 196). ويتم إنشاء شبكات السوق والقنوات الأفقية عندما تدرك الشركات المنافسة أن لديها منتجات أو علاقات قنوات أو أنظمة خدمة الزبائن يمكن دمجها لتحقيق مركز أقوى في المنافسة على المستوى العالمي (Möller, et..al, 2005, 1278).

3- شبكات القيمة المتعددة الأبعاد: تتكون هذه الشبكات من أنظمة القيم المحددة جيدًا إلى الأنظمة الناشئة التي تظهر تغيرًا جذريًا، وتحتوي هذه الشبكات على منظمة أساسية تقوم بإنشاء عرض السوق من خلال دمج المنتجات والخدمات المطلوبة من مجموعة من أنواع مختلفة من الموردين وشركات القنوات (Möller, et..al, 2005, 1278). ويتم تشكيل هذه الشبكات لإنشاء مفهوم عمل جديد بتقنيات جديدة الأمر الذي يتطلب من منظمة المحور تنسيق أدوار الجهات الفاعلة المختلفة لإنشاء أنشطة ذات قيمة جديدة (Dellyana, et..al, 2016, 196).

رابعاً: مفهوم استراتيجيات بقاء الأعمال: تسعى جميع المنظمات باختلاف انواعها واشكالها الى المحافظة على بقاء اعمالها واستمرارها في السوق. اذ يشير (Suraya, et..al, 2020, 99) الى بقاء الأعمال على انه قدرة مديري الأعمال في الحفاظ على عملياتهم التجارية دون حد زمني، وبقاء الأعمال هو الهدف الأساسي لجميع الكيانات التجارية، والإدارة السليمة التي يمكنها التعامل مع موارد الأعمال والتغيرات البيئية بمهنية وكفاءة ستضمن بقاء الأعمال. ويرى (Korunka, et..al, 2010, 1025) بان بقاء الأعمال هو قدرة الشركات الناشئة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة بسرعة من أجل ضمان عدم فشل الأعمال التجارية الجديدة. اما (Stanley, 2021, 1) فيعرف استراتيجيات بقاء الأعمال بانها مجموعة واسعة من الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي يستخدمها أصحاب الأعمال لمنح أعمالهم أفضل فرصة للبقاء، وغالبًا ما تتغير الاستراتيجيات الموصى بها اعتمادًا على خبر الأعمال. ويذكر (Flynn, 2020) بان استراتيجيات بقاء الأعمال هي عبارة عن مزيج من التفكير الدقيق قبل اتخاذ قرارات حاسمة والتكيف السريع عندما لا تسير الأمور كما هو مخطط لها، وإن كل من الربحية والنمو مهمان وضروريان لبقاء اذ تعد الربحية أمرًا بالغ الأهمية لوجود الشركة، والنمو أمر بالغ الأهمية للبقاء على المدى الطويل. ويؤكد كل من (Ifekwem & Adedamola, 2016, 110) على ان استراتيجيات بقاء الأعمال هي القدرة المستقبلية للأعمال التجارية على العمل بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة لقوتها العاملة والمجتمع المحلي والعالمي وكذلك الأجيال القادمة. مما تقدم نرى بان استراتيجيات بقاء الأعمال هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة بعد كشف وتحليل التغيرات البيئية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص واقتناصها للمحافظة على بقائها واستثمارها في تطوير اعمالها واستمرار تفوقها في الاسواق.

خامساً: العوامل المؤثرة في بقاء الأعمال: هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في بقاء الأعمال ومنها ما ذكره (Busari, et..al, 2021, 661) من عوامل تساعد على بقاء الشركات ممثلة بـ (التركيز على التكنولوجيا وأنه أمرًا بالغ الأهمية للشركات خاصة أثناء الازمات مثل وباء فايروس كورونا، والاستثمار في رأس المال البشري يعد أمرًا ضروريًا للشركات لتظل قادرة على المنافسة والبقاء في بيئة قاسية). وتوصل (Korunka, et..al, 2010, 1029) الى ان عوامل بقاء الشركات هي (الموارد وتحديد رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال المالي، وبعض خصائص رائد الأعمال (العمر والجنس وعوامل الشخصية المحددة) ذات صلة ببقاء الأعمال). واكد كل من (Bartlett III & Morse, 2020, 20) بان القدرات التي تسهم في بقاء الأعمال هي (مرونة الإيرادات، ومرونة تكاليف العمالة، واعتماد التكاليف المنخفضة / المرونة الملزمة). وذكر (Gaskins, 2019, 30) ان العوامل ذات الأهمية في بقاء الشركات تتمثل في (حجم الشركة وقطاعها، ونشاط التصدير، وكثافة الابتكار). وحسب (Suraya, et..al, 2020, 100) هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على بقاء الشركات، فالعوامل الداخلية تشمل (قدرة الموارد البشرية، والكفاءة، وموقع مراقبة الموظفين، وكفاية رأس المال، والعمل الجماعي، وكفاءة الأعمال، وما إلى ذلك)، والعوامل الخارجية تشمل (ظروف الاقتصاد الكلي، والاستقرار السياسي، والتنظيم، وما إلى ذلك). مما تقدم يتفق الباحث مع رأي (Suraya, et..al, 2020, 100) بوجود عوامل داخلية وخارجية تؤثر على بقاء الشركات، ويرى بان العوامل الداخلية تشمل (تطوير التكنولوجيا المعتمدة، تطوير قدرات الموارد البشرية وكفاءتها، تطوير حكمة القيادة الاستراتيجية، تطوير الابداع

الاستراتيجي، وتطوير استراتيجية التصدير، تطوير كفاءة الأعمال وجودتها، وتطوير القدرات الاستراتيجية والعوامل الخارجية تشمل (الاستقرار الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي، والاستقرار المالي، والاستقرار الأمني، والاستقرار السياسي).

سادسا: استراتيجيات بقاء الأعمال: تتبنى منظمات الأعمال مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها المحافظة على بقاء أعمالها في البيئة التي تتصف اليوم بأنها قاسية ومعقدة. اذ يرى (Gartenstein, 2019, 1) ان استراتيجيات بقاء الأعمال تتمثل في (التنوع، وزيادة الإيرادات، وتكاليف القطع، وتحسين التدفق النقدي). وعد كل من (Rakshit & Paul, 2020, 53-55) الاستراتيجيات التالية استراتيجيات لبقاء الأعمال (فهم البيئة الخارجية، إجراء تحليل داخلي لتقييم وضعها الحالي، استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بشكل صحيح، القدرة على امتصاص الصدمة والتعامل معها أي المرونة، إعادة التفكير في نموذج أعمالها، خفة الحركة في عملياتها واستراتيجياتها، التركيز على التكنولوجيا، امن المعلومات، التسويق الرقمي، تشجيع الاتصالات الرقمية، ابتكار تصاميم سلسلة التوريد المستقبلية، إعادة تقييم استراتيجيات التخزين، إعادة بناء قاعدة الزبائن والحفاظ على الاتصال مع الزبائن الرئيسيين، معرفة مدى توفر القوى العاملة، ضمان صحة العمال وسلامتهم). ويعتقد (Akaeze & Akaeze, 2017, 42) بان الاستراتيجيات التي تتعلق ببقاء الأعمال هي (كفاءة التكلفة، والائتمان غير الرسمي، والتسويق القوي). فيما يرى (Tengeh, 2013, 256) ان استراتيجيات بقاء الأعمال تشمل (استراتيجيات توفير التكاليف، واستراتيجيات تفاخر الإيرادات). ويصنف (Deller & Conroy, 2017, 12) الاستراتيجيات الى اربعة فئات هي (مواقف المجتمع، التواصل والتوجيه، التعليم، التمويل). وحدد (Omar, et.al, 2020, 147) استراتيجيات بقاء الأعمال في (الاستراتيجية المالية، واستراتيجية التسويق). واقترح (Shirdan, 2020) اربعة استراتيجيات للبقاء هي (إعادة تقييم السوق، إعادة تقييم المنتجات والخدمات، خلق حضور رقمي، بناء الشعور بالانتماء للمجتمع). وقدم (Jorner, 2021) خمسة نصائح تعد بمثابة استراتيجيات لبقاء الأعمال هي (ابق على أذهان زبائنك، الحصول على أفضل العاملين، حماية الأصول، التمويل والميزانية، كن مستعدا للتكيف مع أي شيء). من ما تم عرضه من استراتيجيات بقاء الأعمال للباحثين نتفق معهم لأنها كلها تسهم في بقاء الأعمال الا اننا نرى بان استراتيجيات بقاء الأعمال التالية هي الأكثر مساهمة في بقاء الأعمال:

1- استراتيجية التنوع: إذا كانت المنظمة تقدم مجموعة من المنتجات لمجموعة واسعة من الزبائن فسوف تحمي نفسها من تداعيات الخسارة الصعبة إذا وصلت الى إحدى مجالات هذه المنتجات، ومن هنا تأتي أهمية الاستثمار في أنواع متعددة من المنتجات في بيئة قاسية (Gartenstein, 2019, 1). واستراتيجية التنوع للمنتج تمثل عملية الدخول في نشاط جديد أو منتج جديد يختلف عن المنتجات الحالية التي تنتجها الشركة تتناسب مع حاجات السوق الزبائن ورغباتهم أو سعيها منها لدخول اسواق جديدة فضلا عن الاسواق الحالية للشركة (النعمة، ومحمود، 2018، 9).

2- استراتيجية المرونة: المرونة هي مفتاح النجاة في الأزمة وحيوية تحقيق الازدهار على المدى الطويل، ويجب تعزيز قدرات المرونة لدى الشركات للاستجابة لتداعيات الأحداث غير المتوقعة، ولابد أن يكون لديها القدرة على التخطيط والانسجام مع أي تغيير من خلال التنبؤ والحماية والقدرة على الاستجابة وإحياء واستعادة الاستراتيجية (Rakshit & Paul, 2020, 54). وتعد المرونة الاستراتيجية بأنها قرار استباقي استراتيجي يستخدم في الاستجابة للظروف غير المتوقعة، وتكيف المنظمة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، واستيعاب الفرص المتاحة، وخطة عمل تمكن المنظمة من التحول من استراتيجية الى أخرى وباقل الكلف (الياسري، والمياحي، 2021، 10).

3- استراتيجية خفة الحركة الاستراتيجية: تعني تبني المنظمات لخفة الحركة في عملياتها واستراتيجياتها وما إلى ذلك حتى تتمكن من الاستجابة بسرعة وكفاءة لأي تهديدات أو فرص سواء كانت من بيئة خارجية أو داخلية (Rakshit & Paul, 2020, 54). وتتمثل بمجموعة من الإجراءات والقدرات الديناميكية التي تمتلكها المنظمة بطريقة تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية (التميمي، وعبد الغفور، 2020، 327).

4- استراتيجية التركيز على التكنولوجيا: يجب ان يكون نشاط الشركة التجاري موجوداً بالفعل عبر الإنترنت، ويتضمن حملات إعلانية تستهدف الفئة السكانية المناسبة وتعزز ضرورة سلع الشركة، وخاصة عبر وسائل التواصل الاجتماعي لأنها المنفذ إلى قاعدة الزبائن (Shirdan, 2020). وليس هذا فقط بل نرى بانه يجب التركيز على التكنولوجيا وتوظيفها في جميع مجالات الشركة الانتاجية، والتسويقية، والمالية، والبشرية وغيرها لأنها أصبحت ضرورة ملحة لبقاء الأعمال وتميزها.

5- استراتيجية التكيف: وتعني القدرة على التكيف ويعزفها باتريك جيه بانه القدرة على التأقلم مع التغيير والاستفادة منه، والقدرة على التعافي عندما تغير الأحداث غير المتوقعة خطط الحياة (Jorner, 2021). ويمثل التكيف قدرة المنظمة على احداث التغييرات الاستراتيجية الانسب في ابعاد متنوعة من بيئتها الداخلية لمواجهة تحديات محتملة في البيئة الخارجية لضمان تحقيق فاعليتها (الخنق، وجاسم، 2013، 101).

6- استراتيجية التطوير والابتكار: استراتيجية الابتكار هي مهمة ابتكار مشتركة وخطة مفصلة تهدف إلى خلق قيمة جديدة يرغب الزبائن فيها، وتتضمن مجموعة من السياسات أو السلوكيات الموجهة نحو تحقيق النمو التنظيمي المستقبلي. وتساعد الأعمال على تحقيق نجاح طويل الأمد فبدون الابتكار المستمر لا تكتسب الشركة (أو تحافظ على) ميزة تنافسية أو تحافظ على مشاركة الزبائن على المدى الطويل (Elkins, 2021). وكذلك استراتيجية التطوير مهمة لبقاء الأعمال لأنها تواكب المستجدات وتستحدثها في جميع مجالات عمل الشركة.

المحور الثالث اطار الدراسة التطبيقي

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: لتحديد مواقف العينة من متغيراتها تم وصفها وتشخيصها بالاتي:

1- وصف وتشخيص متغير انواع الشبكات الاستراتيجية: من تحليل نتائج الجدول (1) ندرك ان (68.22%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على توافر متغير انواع الشبكات الاستراتيجية في الشركات، وذلك بوسط حسابي قدره (2.513) وبانحراف معياري (0.755)، ونستنتج من هذا ان مستوى متغير انواع الشبكات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو متوسط عالي،

والسبب في ذلك ربما هو عدم وجود الكثير من الشركات التي تعمل في نفس مجال عمل الشركات المبحوثة، وانها تركز اكثر على اقامت شبكات مع الزبائن والموردين والموزعين، ويمكن زيادة وتعزيز مستوى انواع الشبكات الاستراتيجية فيها من خلال التطبيق والاهتمام اكثر بأنواع هذه الشبكات المتمثلة في (شبكات القيمة العمودية، شبكات القيمة الافقية، شبكات القيمة المتعددة الابعاد).
والتالي وصف وتشخيص لإبعاد انواع الشبكات الاستراتيجية:

أ- **شبكات القيمة العمودية:** نكتشف من نتائج الجدول (1) ان (69.23%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تطبق متغير شبكات القيمة العمودية فيها، وكان ذلك بوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.775). ويتبين لنا من هذا ان مستوى تطبيق الشركات لهذا المتغير هو تقريبا جيد، ويمكن زيادة وتعزيز مستوى متغير شبكات القيمة العمودية فيها من خلال اجراءات عديدة اهمها بناء شبكات ذات علاقات طويلة الاجل مع الموردين لضمان الحصول على الموارد، ومع الزبائن لتعزيز ولائهم والاحتفاظ بهم، والموزعين لإيصال المنتجات الى الاسواق بالوقت المناسب، ويعزز هذا ايضا استراتيجيات بقاء اعمال الشركات.

ب- **شبكات القيمة الافقية:** ترشدنا نتائج الجدول (1) الى ان (67.93%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على توافر متغير شبكات القيمة الافقية في الشركات المبحوثة، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.755)، وذلك يدل على ان مستوى تطبيق الشركات لهذا المتغير هو متوسط عالي، ويمكن زيادة وتعزيز هذا المستوى فيها من خلال اجراءات عديدة اهمها زيادة التعاون بين الشركات والجهات الاخرى الفاعلة في المجتمع، وزيادة التحالفات مع الشركات الاخرى المنافسة، وزيادة التشارك مع الشركات التي لها علاقة بتطوير مواردها وقدراتها والحصول على موارد جديدة منها، ويعزز هذا ايضا استراتيجيات بقاء اعمال الشركات.

ج- **شبكات القيمة المتعددة الابعاد:** يدل محتوى الجدول (1) على ان (67.5%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تطبق متغير شبكات القيمة المتعددة الابعاد فيها، وبوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري قدره (0.736)، ويعني ذلك ان مستوى تطبيق الشركات لهذا المتغير هو متوسط عالي، ويمكن زيادة وتعزيز هذا المستوى فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها زيادة القيمة فيها من خلال الشبكات المتعددة التي تنشئها مع الشركات الاخرى، وتبني اعمال جديدة مستمدة من الشبكات المقامة مع الشركات، والاستفادة منها في زيادة اعتماد التكنولوجيا وتطويرها فيها، والتعرف على التقنيات الحديثة في مجال عملها وتطبيقها واستخدامها في تعظيم القيمة فيها، ويعزز هذا ايضا استراتيجيات بقاء اعمال الشركات.

الجدول (1) مواقف العينة المبحوثة من متغير انواع الشبكات الاستراتيجية

ن	انواع الشبكات الاستراتيجية	حركة المقياس						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
شبكات القيمة العمودية	تنشأ الشركة شبكة من العلاقات طويلة الاجل مع الموردين لضمان الحصول على المواد اللازمة	60	77.9	6	7.8	11	14.3	2.63	0.723
	تمتلك الشركة سلسلة من القنوات والموزعين لتوزيع المنتجات في الوقت المناسب في الاسواق	53	68.8	10	13	14	18.2	2.50	0.788
	تكون الشركة شبكات من العلاقات طويلة الاجل مع الزبائن هدفها المحافظة عليهم وزيادة ولائهم	47	61	14	18.2	16	20.8	2.40	0.815
	المعدل	-	69.23	-	13	-	17.77	2.51	0.775
شبكات القيمة الأفقية	هناك تعاون بين الشركة وجهات اخرى فاعلة مختلفة في المجتمع	55	71.4	12	15.6	10	13	2.58	0.713
	لدى الشركة تحالفات مع الشركات الاخرى المنافسة لها	54	70.1	11	14.3	12	15.6	2.54	0.752
	تتشارك الشركة مع شركات اخرى للحصول على موارد جديدة وتطوير مواردها وقدراتها	48	62.3	14	18.2	15	19.5	2.42	0.801
	المعدل	-	67.93	-	16.04	-	16.03	2.51	0.755
شبكات القيمة المتعددة	تكون الشركة انظمة القيمة فيها من بناء شبكات متعددة مع الشركات الاخرى	52	67.5	6	7.8	19	24.7	2.59	0.633
	تتبنى الشركة شبكات متعددة لإنشاء اعمال جديدة تعظم القيمة فيها	54	70.1	9	11.7	14	18.2	2.51	0.788
	تدخل الشركة تقنيات عمل جديدة وتكنولوجيا جديدة من خلال العديد من الشبكات التي تنشئها	50	64.9	13	16.9	14	18.2	2.46	0.787
	المعدل	-	67.5	-	12.13	-	20.37	2.52	0.736
المعدل الكلي		68.22		13.73		18.05		2.513	0.755

2- وصف وتشخيص متغير استراتيجيات بقاء الاعمال: نشاهد في نتائج الجدول (2) ان (70.75%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات تعتمد استراتيجيات بقاء الاعمال وتطبيقها، وذلك بوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.7)، ونستنتج من هذا ان مستوى متغير استراتيجيات بقاء الاعمال في الشركات المبحوثة هو جيد، وساعدها هذا المستوى على البقاء وخاصة في ظل ما فرضته جائحة فايروس كورونا، الا ان هذا المستوى من استراتيجيات بقاء الاعمال يحتاج الى زيادة وتعزيز لتتمكن من الاستمرار في النجاح والبقاء حتى في ظل اصعب الظروف، ويمكن تحقيق هذه الزيادة والتعزيز من خلال زيادة التنوع في منتجاتها، واعتماد المرونة في جميع مجالاتها، وتبني سرعة الحركة في تعاملاتها مع البيئة، والتركيز اكثر على التكنولوجيا، اجراء التغيرات التي تحقق التكيف، واعتماد الابتكار والتطوير منهج عمل فيها، وهذا سيعزز استراتيجيات بقاء اعمال الشركات واستمرارها. والتالي وصف وتشخيص لاستراتيجيات بقاء الاعمال:

أ. استراتيجية التنوع: اثبتت معطيات الجدول (2) ان (71.4%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على تطبيق هذه الاستراتيجية في الشركات، وفي وسط حسابي قيمته (2.55) وانحراف معياري بلغ (0.739)، وهذا يوشر ان مستوى توافر هذه الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو جيد، ويمكن تعزيز مستوياتها وزيادته من خلال العديد من الاجراءات اهمها العمل على تنوع منتجاتها اكثر وبما يتوافق مع طلبات الزبائن وحاجاتهم، والدخول في نشاطات جديدة واسواق جديدة، وسيعزز ذلك من استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ب. استراتيجية المرونة: من نتائج الجدول (2) نجد ان (68.15%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تعتمد مؤشرات استراتيجية المرونة فيها، بوسط حسابي قدره (2.55) وانحراف معياري (0.7)، ويدل ذلك على ان مستوى هذه الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو متوسط عالي، ويمكن تعزيزه من خلال اجراءات عديدة اهمها زيادة مواردها بالطريقة التي توفر لها المرونة، واتخاذ قرارات اكثر استباقية في التعامل مع الاحداث غير المتوقعة، وسيعزز ذلك استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ت. استراتيجية خفة الحركة: نرى في الجدول (2) ان (70.1%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة مطبقة لهذه الاستراتيجية فيها، بوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.682)، ويعني ذلك ان مستوى هذه الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو جيد، ويمكن تعزيزه فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها زيادة سرعة الشركات في تحركها لمواجهة التهديدات واعتماد السرعة في عملياتها وتنفيذ استراتيجياتها، وزيادة قدراتها الديناميكية التي تمكنها من تحقيق السرعة، وسيعزز ذلك استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ث. استراتيجية التركيز على التكنولوجيا: في الجدول (2) نجد ان (78.55%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات تعتمد هذه الاستراتيجية فيها، بوسط حسابي (2.7) وبانحراف معياري (0.610)، ويدل ذلك ان مستوى هذه الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو جيد عالي، ويمكن تعزيزه فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها زيادة توظيف التكنولوجيا في التواصل مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وزيادة استخدام التكنولوجيا اكثر في جميع مجالاتها، وسيعزز ذلك استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ج. استراتيجية التكيف: استدلالاً من الجدول (2) ان (67.5%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تعتمد هذه الاستراتيجية فيها، بوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري (0.785)، ويشير ذلك الى ان مستوى هذه الاستراتيجية في هذه الشركات هو متوسط عالي، ويمكن تعزيزه وزيادته فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها اكتشاف التغيرات في البيئة واتخاذ الاجراءات اللازمة للتكيف معها وتحويلها الى فرص مع تنفيذ تغيرات متنوعة في البيئة الداخلية للتكيف مع ما حصل من تغيرات في البيئة الخارجية، وسيعزز ذلك من استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

ح. استراتيجية التطوير والابتكار: تكشف نتائج الجدول (2) ان (68.8%) من أفراد العينة المبحوثين متفقون على ان الشركات المبحوثة تنفذ مؤشرات هذه الاستراتيجية فيها، بوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري (0.684)، ويوضح ذلك ان مستوى هذه الاستراتيجية في الشركات هو متوسط عالي، ويمكن تعزيزه وزيادته فيها من خلال العديد من الاجراءات اهمها زيادة الابتكارات الجدية في المنتجات المقدمة للزبائن بما يضيف قيمة لهم، وزيادة تطوير مجالات عملها في ضوء المستجدات في البيئة، وسيعزز ذلك من استراتيجيات بقاء الاعمال فيها.

الجدول (2) مواقف العينة المبحوثة من متغير استراتيجيات بقاء الاعمال

ت	استراتيجيات بقاء الاعمال	حركة المقياس						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
استراتيجية التنوع	تعتمد الشركة تنوع المنتجات المقدمة للزبائن لضمان بقائها واستمرارها	61	79.2	7	9.1	9	11.7	0.677	2.67
	تسعى الشركة الى تقديم منتجات جديدة والدخول في نشاط جديد واسواق جديدة	49	63.6	13	16.9	15	19.5	0.802	2.44
	المعدل	-	71.4	-	13	-	15.6	0.739	2.55
استراتيجية المرونة	تمتلك الشركة المرونة الكافية للاستجابة الى تداعيات الاحداث غير المتوقعة	54	70.1	17	22.1	6	7.8	0.629	2.62
	تتخذ الشركة قرارات استباقية تمكنها من الانسجام مع التغيرات البيئة الحرجة	51	66.2	13	16.9	13	16.9	0.771	2.49

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس						استراتيجيات بقاء الاعمال	ت
		لا اتفق 1		محايد 2		اتفق 3			
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.7	2.55	12.35	-	19.5	-	68.15	-	المعدل	
0.633	2.59	7.8	6	24.7	19	67.5	52	خفة الحركة الاستراتيجية	تتحرك الشركة بسرعة لمواجهة اي تهديدات تتعرض لها
0.731	2.58	13	10	14.3	11	72.7	56		تمتلك الشركة القدرات الديناميكية التي تمكنها من اكتشاف الفرص واستغلالها بسرعة
0.682	2.58	10.4	-	19.5	-	70.1	-		المعدل
0.577	2.76	6.5	5	10.4	8	83.11	64	التكيف التكنولوجي	تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الزبائن وعرض منتجاتها
0.644	2.64	9.1	7	16.9	13	74	57		توظف الشركة التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالاتها الانتاجية والتسويقية والمالية والبشرية وغيرها
0.610	2.7	7.8	-	13.65	-	78.55	-		المعدل
0.801	2.42	19.5	15	18.2	14	62.3	48	التكيف	لدى الشركة القدرة على التأقلم مع التغيرات والاستفادة منها
0.769	2.55	16.9	13	10.4	8	72.7	56		تجري الشركة تغيرات متنوعة في بيئتها الداخلية لمواجهة التحديات المختلفة في البيئة الخارجية
0.785	2.48	18.2	-	14.3	-	67.5	-		المعدل
0.733	2.57	14.3	11	14.3	11	71.4	55	التطوير والابتكار	تبتكر الشركة ميزات جديدة في منتجاتها تضيف قيمة جديدة للزبائن
0.635	2.58	7.8	6	26	20	66.2	51		تطور الشركة مجالات عملها في ضوء المستجدات الجديدة في البيئة
0.684	2.57	11.05	-	20.15	-	68.8	-		المعدل
0.7	2.57	12.57		16.68		70.75		المعدل الكلي	

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة: جرى التأكد من صحة هذه الفرضيات واختبارها بما يأتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تؤكد على انه توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ يستدل من الجدول (3) انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، بقيمة معامل ارتباط قدرها (0.869^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذه النتائج تؤكد صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (3) علاقة الارتباط بين أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال

أنواع الشبكات الاستراتيجية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.869**	استراتيجيات البقاء للإعمال	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج $spss77P \leq 0.01, N =$

الاحصائي

وتم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التي تفرعت عن الفرضية الرئيسية الأولى واختبارها بما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تؤكد على انه توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين شبكات القيمة العمودية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ نشخص من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين شبكات القيمة العمودية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، بقيمة معامل ارتباط قدرها (0.764^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، وبناءً على هذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تؤكد على انه توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين شبكات القيمة الأفقية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ نستبين من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين شبكات القيمة الأفقية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، بقيمة معامل ارتباط قدرها (0.653^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، وبناءً على هذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تؤكد على انه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين شبكات القيمة المتعددة الأبعاد وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ لوحظ في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين شبكات القيمة المتعددة الأبعاد وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، بقيمة معامل ارتباط قدرها (0.755^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، وبناءً على هذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين إبعاد أنواع الشبكات الاستراتيجية وتعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال

المتغير المستقل	أنواع الشبكات الاستراتيجية			المتغير المعتمد
	شبكات القيمة العمودية	شبكات القيمة الأفقية	شبكات القيمة المتعددة	
استراتيجيات البقاء للإعمال	0.764**	0.653**	0.755**	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج $spss77P \leq 0.01, N =$

الاحصائي

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تؤكد على انه تؤثر أنواع الشبكات الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً معنوياً في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ نتوصل من نتائج الجدول (5) ان أنواع الشبكات الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R^2) قدرها (0.755) ، ونستكشف من ذلك ان أنواع الشبكات الاستراتيجية تسهم بـ (75.5%) في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وتثبت قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (19.36) ، وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (131.55) ذلك، واللذين هما قيمتين معنويتين عند مستوى معنوية (0.01) ، وتؤكد قيمة (β_0) البالغة (0.304) التي تشير الى وجود لاستراتيجيات بقاء الأعمال في الشركات المبحوثة مقدارها (0.304) عندما يكون مقدار الموجود من أنواع الشبكات الاستراتيجية فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (1.218) والتي تعني ان تغييراً مقدارها (1) في متغير أنواع الشبكات الاستراتيجية سيؤدي الى تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة بمقدار (1.218) ، وتلك النتائج تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (5) تأثير أنواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال

المتغير المستقل	أنواع الشبكات الاستراتيجية					المتغير المعتمد
	R^2	β_0	β_1	F المحسوبة	T المحسوبة	
استراتيجيات البقاء للإعمال	0.755	0.304	1.218	131.55	19.36	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي $spss 77), N = 76P \leq 0.01, D.F = (1)$

وتم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية التي تفرعت عن الفرضية الرئيسية الثانية واختبارها بما يأتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تؤكد على انه تؤثر شبكات القيمة العمودية تأثيراً إيجابياً معنوياً في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ تظهر النتائج في الجدول (6) ان شبكات القيمة العمودية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R^2) قدرها (0.583) ، ونستكشف من ذلك ان شبكات القيمة العمودية تسهم بـ (58.3%) في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وتثبت قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (14.69) ، وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (137.90) ذلك، واللذين هما قيمتين معنويتين عند مستوى معنوية (0.01) ، وتؤكد قيمة (β_0) البالغة (0.251) التي تشير الى وجود لاستراتيجيات بقاء الأعمال في الشركات المبحوثة مقدارها (0.251) عندما يكون مقدار الموجود من شبكات القيمة العمودية فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (1.893) والتي تعني ان تغييراً مقدارها (1) في متغير شبكات القيمة العمودية سيؤدي الى تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في هذه الشركات بمقدار (1.893) ، والنتائج هذه تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الاولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تؤكد على انه تؤثر شبكات القيمة الأفقية تأثيراً إيجابياً معنوياً في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، إذ نلاحظ في نتائج الجدول (6) ان شبكات القيمة الأفقية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R^2) قدرها (0.426) ، ونستكشف من ذلك ان شبكات القيمة الأفقية تسهم بـ (42.6%) في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وتثبت قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (12.23) ، وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (62.78) ذلك، واللذين هما قيمتين معنويتين عند مستوى معنوية (0.01) ، وتؤكد قيمة (β_0) البالغة (0.262) التي تشير الى وجود لاستراتيجيات بقاء الأعمال في الشركات المبحوثة مقدارها (0.262) عندما يكون مقدار الموجود من شبكات القيمة الأفقية فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (1.854) والتي تعني ان تغييراً مقدارها (1) في متغير شبكات القيمة الأفقية سيؤدي الى تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة بمقدار (1.854) ، وتلك النتائج تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تؤكد على انه تؤثر شبكات القيمة المتعددة الأبعاد تأثيراً ايجابياً معنوياً في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال، واستدللاً من النتائج في الجدول (6) ان شبكات القيمة المتعددة الأبعاد تؤثر تأثيراً ايجابياً معنوياً في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة، وبقيمة معامل تحديد (R^2) قدرها (0.570)، ونستكشف من ذلك ان شبكات القيمة المتعددة الأبعاد تسهم بـ (57%) في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال بالشركات المبحوثة، وثبتت قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (13.87)، وقيمة (F) المحسوبة التي مقدارها (118.05) ذلك، واللذين هما قيمتين معنويتين عند مستوى معنوية (0.01)، وتؤكد قيمة (β_0) البالغة (0.271) التي تشير الى وجود لاستراتيجيات بقاء الأعمال في الشركات المبحوثة مقداره (0.262) عندما يكون مقدار الموجود من شبكات القيمة المتعددة الأبعاد فيها مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة (1.833) والتي تعني ان تغييراً مقداره (1) في متغير شبكات القيمة المتعددة الأبعاد سيؤدي الى تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال في الشركات المبحوثة بمقدار (1.833)، وتلك النتائج تؤكد صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (6) تأثير ابعاد انواع الشبكات الاستراتيجية في تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال

تعزيز استراتيجيات البقاء للإعمال					المتغير المعتمد
المحسوبة T	المحسوبة F	β_1	β_0	R^2	ابعد المتغير المستقل
14.69	137.90	1.893	0.251	0.583	شبكات القيمة العمودية
12.23	62.78	1.854	0.262	0.426	شبكات القيمة الأفقية
13.87	118.05	1.833	0.271	0.570	شبكات القيمة المتعددة الأبعاد

$P \leq 0.01$, D.F = (1.76), N = 77.

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي spss

المحور الرابع اهم الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات: من تحليل النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات اهمها:

- 1- ان لأنواع الشبكات الاستراتيجية دور استراتيجي متميز وتأثير فاعل في تعزيز استراتيجيات بقاء الأعمال في الشركات.
- 2- ان مستوى تطبيق متغير انواع الشبكات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة هو متوسط عالي، في خضم المستجدات الجديدة التي تفرزها البيئة فان الشركات بحاجة الى مستوى اعلى من هذا التطبيق للتغلب على الصعوبات التي يمكن ان تتعرض لها مستقبلاً.
- 3- حصل تكوين الشبكات ذات العلاقات طويلة الاجل مع الزبائن على اقل نسبة والبالغة (61%) من الشبكات الاخرى التي تكونها الشركات المبحوثة مع الجهات الاخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة باعمالها.
- 4- جاءت كل من شبكات القيمة الأفقية وشبكات القيمة المتعددة بمستوى متقارب جدا في الشركات المبحوثة اذ بلغ الفرق بينهما (0.43)، وهما اقل مستوى من شبكات القيمة العمودية، وهذا يدل على ان هذه الشركات تركز اكثر على شبكات القيمة العمودية في تأسيس وبناء شبكاتها الاستراتيجية.
- 5- الشركات المبحوثة تعتمد استراتيجيات بقاء الأعمال وتطبقها بمستوى جيد، وساعدها هذا المستوى على البقاء وخاصة في ظل ما فرضته جائحة فايروس كورونا من قيود وتحديات، الا ان هذا المستوى من الاستراتيجيات يحتاج الى زيادة وتعزيز لتتمكن من الاستمرار في النجاح والبقاء حتى في ظل اصعب الظروف.
- 6- حصلت استراتيجية التكيف على اقل نسبة تطبيق والبالغة (67.5%) مقارنة بنسب تطبيق استراتيجيات بقاء الأعمال الاخرى في الشركات المبحوثة، وهي استراتيجية مهمة لبقاء الشركات ويجب الاهتمام بها اكثر من ذلك.
- 7- ان سعي الشركات المبحوثة الى تقديم منتجات جديدة والدخول في نشاط جديد واسواق جديدة جاء بمستوى متوسط، وربما السبب في ذلك هو حذر هذه الشركات من الدخول في نشاط جديد واسواق جديدة بسبب ما تفرزه جائحة فايروس كورونا من اغلاق وتباعد اجتماعي، وصعوبة الحصول على الموارد، والتصدير وغيرها.
- 8- تحتاج الشركات الى الاعتناء بمؤشرات تطبيق استراتيجية التطوير والابتكار اكثر مما يتم تطبيقه لان هذه الاستراتيجية تضيف قيمة اكبر للزبائن وتعظم قيمة الشركة.

ثانياً: المقترحات: مما خرجت منه الدراسة من استنتاجات تقترح اهم المقترحات التالية:

- 1- ضرورة تبني الشركات كافة باختلاف انشطتها لأنواع الشبكات الاستراتيجية وتوظيفها بكفاءة في تعزيز استراتيجيات بقاء الأعمال لضمان استمرارها ونجاحها استراتيجياً.
- 2- من الاهم للشركات المبحوثة زيادة مستوى انواع الشبكات الاستراتيجية فيها من خلال التطبيق والاهتمام اكثر بأنواع هذه الشبكات المتمثلة في (شبكات القيمة العمودية، شبكات القيمة الأفقية، شبكات القيمة المتعددة الأبعاد)، لتتمكن بفاعلية اعلى من مواجهة المستجدات البيئية غير المتوقعة والتغلب عليها والمحافظة على بقائها بكفاءة عالية.
- 3- يجب على الشركات زيادة نسبة اعتمادها لشبكات الزبائن ذات العلاقات طويلة الاجل وتفعيلها في كسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم مع الحرص من خلالها على عدم فقدان الزبائن المتعاملين معها سابقاً وزيادة رضاهم بما يسهم في بقاء الأعمال.
- 4- ينبغي ان تقوم الشركات المبحوثة بتساوي تركيزها على كل من شبكات القيمة العمودية، وشبكات القيمة الأفقية، وشبكات القيمة المتعددة في بناء وتأسيس شبكاتها الاستراتيجية، وبشكل تكاملي يكمل بعضها الاخر يسهم في تعزيز استراتيجيات بقاء الأعمال.

- 5- ان زيادة مستوى استراتيجيات بقاء الاعمال وتعزيزه يعد من الضرورات الملحة اللازمة لبقاء الاعمال، ويمكن ذلك من خلال زيادة التنوع في منتجاتها، واعتماد المرونة في جميع مجالاتها، وتبني سرعة الحركة في تعاملاتها مع البيئة، والتركيز اكثر على التكنولوجيا، واجراء التغييرات التي تحقق التكيف، واعتماد الابتكار والتطوير منهج عمل فيها خاصة في ظل ما فرضته جائحة فايروس كورونا من قيود وتحديات.
- 6- ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة اكثر بتطبيق استراتيجية التكيف فيها مع عدم اهمال الاهتمام باستراتيجيات بقاء الاعمال الاخرى لما لها من اهمية كبيرة في موائمة البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية التي تضمن بقاء الاعمال.
- 7- على الشركات المبحوثة زيادة سعيها في تقديم منتجات جديدة والدخول في نشاط جديد واسواق جديدة لما يمنحها من قدرة على البقاء والنمو معتمدة على الاستراتيجيات التي تنسجم مع الاجراءات الجديدة التي فرضتها جائحة فايروس كورونا.
- 8- زيادة اعتناء الشركات المبحوثة اكثر بتطبيق مؤشرات استراتيجيات التطوير والابتكار لما لهذه الاستراتيجية من ميزات كبيرة في اضافة قيمة للزبائن وتعظم قيمة الشركة من خلال التطويرات والابتكارات التي تدخلها على المنتجات الموجودة فعلا والمنتجات الجديدة التي تقدمها لأول مرة، وهذا يسهم في بقاء الشركات واستمرار نجاحها.

قائمة المصادر

اولا: المصادر العربية

1. التميمي، علي حسين، وعبد الغفور، قتيبة أمجد، 2020، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، الجزء 1.
2. الخناق، نبيل محمد عبد الحسين، وجاسم، ندى عبد المطلب، 2013، علاقة أنماط تفكير المدراء وفق تقسيم هيرمان للدماغ باختبار استراتيجيات التكيف التنظيمي، مجلة كلية المأمون، العدد 22.
3. النعمة، عادل ذاكر، ومحمود، نسرین محمد فتحي، 2018، استراتيجية التنوع للمنتوج وإسهامها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / نينوى)، مجلة كلية القلم الجامعة، المجلد 4، العدد 2، الجزء 2.
4. الياسري، أكرم محسن، والمياحي، ميلاد غازي برغش، 2021، تأثير المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لاراء المديرين في عينة من دوائر احوال بغداد (مديرية البطاقة الوطنية العامة)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 67.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Akaeze, N. S., & Akaeze, C. (2017). Exploring The Survival Strategies For Small Business Ownership In Nigeria. Australian Journal Of Business And Management Research, 5(7), 35-48.
2. Andréson, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2012). Designing For Commitment In Regional Strategic Networks. Emerald Group Publishing Limited. Management Research Review. Vol. 35 No. 6.
3. Bartlett III, R. P., & Morse, A. (2020). Small Business Survival Capabilities And Policy Effectiveness: Evidence From Oakland (No. W27629). National Bureau Of Economic Research.
4. Busari, I. A., & Jayeoba, A. O. (2021). COVID-19 And Strategies For Business Survival In Nigeria: Empirical Analysis.
5. Deller, S. C., & Conroy, T. (2017). Business Survival Rates Across The Urban–Rural Divide. Community Development, 48(1).
6. Dellyana, D., Simatupang, T. M., & Dhewanto, W. (2016). Business Model Innovation In Different Strategic Networks. International Journal Of Business, 21(3).
7. Elkins, Alex, 2021, What Is Innovation Strategy?, Planview Blog Your Path To Business Agility. <https://Blog.Planview.Com/What-Is-Innovation-Strategy/>
8. Flynn, Alexis, 2020, What Is The Meaning Of Business Survival?, Greed Head, All You Need Is Knowledge. <https://Greedhead.Net/What-Is-The-Meaning-Of-Business-Survival/>
9. Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Chetty, S. (2021). Social Media Firm Specific Advantages As Enablers Of Network Embeddedness Of International Entrepreneurial Ventures. Journal Of World Business, 56(3).
10. Gartenstein, Devra, 2019, Business Survival Strategies, Biz Fluent. United States Ofamerica <https://bizfluent.com/way-5208652-business-survivalstrategies.html>
11. Gaskins, T. J. (2019). Strategies For Small Business Survival For Longer Than 5 Years (Doctoral Dissertation, Walden University).
12. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. Strategic Management Journal, 21(3).

13. Hinterhuber, H. H., & Levin, B. M. (1994). Strategic Networks—The Organization Of The Future. *Long Range Planning*, 27(3).
14. Ifekwem, N., & Adedamola, O. (2016). Survival Strategies And Sustainability Of Small And Medium Enterprises In The Oshodi-Isolo Local Government Area Of Lagos State. *Acta Universitatis Sapientiae: Economics And Business*, 4(1).
15. Jorner, James, 2021, 5 Business Survival Tips For 2021, Entrepreneur Media. <https://www.entrepreneur.com/article/362611>
16. Kaneberg, E. (2018). Managing Commercial Actors In Strategic Networks In Emergency Preparedness: A Study Of Multiple Networks From Sweden. *Journal Of Humanitarian Logistics And Supply Chain Management*.
17. Karjalainen, J. (2020). Strategic Networks: On The Intertwinedness Of Network Structure And Resources. Aalto University Publication Series DOCTORAL DISSERTATIONS.
18. Kohtamäki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational Identity And Behaviors In Strategic Networks. *Journal Of Business & Industrial Marketing*. Vol. 31 Iss 1. Emerald.
19. Korunka, C., Kessler, A., Frank, H., & Lueger, M. (2010). Personal Characteristics, Resources, And Environment As Predictors Of Business Survival. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 83(4).
20. Meriläinen, K., & Halinen, A. (2009). Customer Knowledge Creation In Strategic Business Networks Towards An Analytical Framework. In *Proceedings Of The 25th IMP Conference*.
21. Milovanović, B. M., Primorac, D., & Kozina, G. (2020). The Impact Of Strategic Networking On Business Performance Of Manufacturing Smes Operating In A Predominantly Service Based Economy. *Interdisciplinary Description Of Complex Systems: INDECS*, 18(2-B).
22. Möller, K., & Rajala, A. (2007). Rise Of Strategic Nets—New Modes Of Value Creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7).
23. Möller, K., & Svahn, S. (2003). Managing Strategic Nets: A Capability Perspective. *Marketing Theory*, 3(2).
24. Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2005). Strategic Business Nets—Their Type And Management. *Journal Of Business Research*, 58(9).
25. Njemo Baturani, C. (2018). Strategic Network And Alliances Of African Agribusiness SME Internationalization.: The Case Of Agribusiness Smes In Douala, Cameroon.
26. Omar, A. R. C., Ishak, S., & Jusoh, M. A. (2020). The Impact Of Covid-19 Movement Control Order On Smes' Businesses And Survival Strategies. *Geografia-Malaysian Journal Of Society And Space*, 16(2).
27. Partanen, J., & Möller, K. (2012). How To Build A Strategic Network: A Practitioner-Oriented Process Model For The ICT Sector. *Industrial Marketing Management*, 41(3).
28. Rakshit, D., & Paul, A. (2020). Impact Of COVID-19 On Sectors Of Indian Economy And Business Survival Strategies. *International Journal Of Engineering And Management Research*, Volume-10, Issue-3, Available At SSRN 3620727.
29. Shirdan, Lion, 2020, Four Strategies For Business Survival During A Crisis, Forbes Media LLC, United State.
30. Stanley, Joshua, 2021, Business Survival Strategies – What Are They?, Real Business, UK. <https://realbusiness.co.uk/business-survival-strategies>
31. Suraya, E., Azis, N., & Majid, M. S. A. (2020). Does Performance Matter For Business Survival Based On The Enhancement Of Locus Of Control And Business Competence? The Case Of Micro Small And Medium Enterprises. *Sumerianz Journal Of Business Management And Marketing*, 3(8).
32. Tenengeh, R. K. (2013). A Business Survival Framework For African Immigrant-Owned Businesses In The Cape Town Metropolitan Area Of South Africa. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 4(13), 247-247.
33. Valtonen, E. (2021). Strategic Engagement In Interorganizational Network: Case Greenreality Network. Master's In International Marketing Management (MIMM), School Of Business And Management, LUT University.

34. Vătămănescu, E. M., Cegarra-Navarro, J. G., Andrei, A. G., Dincă, V. M., & Alexandru, V. A. (2020). Smes Strategic Networks And Innovative Performance: A Relational Design And Methodology For Knowledge Sharing. *Journal Of Knowledge Management*. VOL. 24 NO. 6, Emerald Publishing Limited.
35. Wang, Z. (2019). Knowledge Transfer In Strategic Networks: A Systematic Review And Theoretical Propositions. *European Journal Of Business And Management*, Vol.11, No.21.
36. Wegner, D., & Mozzato, A. R. (2019). Shall We Cooperate, Or Shall We Compete? How Network Learning Episodes Influence Strategic Decisions In Strategic Networks. *International Journal Of Management And Enterprise Development*, 18(3).