

## أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن

اياد فاضل محمد التميمي<sup>1</sup>، شامكر جارالله الخشالي<sup>2</sup>

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية العاملة في الأردن . مثلت مقومات التحالف الإستراتيجي المتغير المستقل للدراسة، وقد اعتمد الباحثان أربعة مقومات للتحالف الإستراتيجي وهي: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرات التحالفية السابقة. أما المتغير التابع وهو النجاح الإستراتيجي فتألف من ستة عناصر وهي: إستراتيجية محددة، تنفيذ فاعل، ثقافة تحفيزية، تنظيم عضوي، قيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (96) مديرا يعملون في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من المعاملات الإحصائية المناسبة ومنها معامل الانحدار . توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيا لمقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء النتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات.

**الكلمات الدالة:** التحالف الإستراتيجي، النجاح الإستراتيجي، البنوك التجارية الأردنية.

### المقدمة

النجاح فيما خطت له وفكرت فيه وصولا لأهدافها التي عن طريقها يمكن إن تحقق رسالتها. ومن هذه الممارسات دخولها في تحالفات إستراتيجية مع المنظمات التي تعمل في نفس القطاع سواء كانت داخلية أم خارجية، سعيا منها للحصول على مساندة ودعم وتعاون هذه المنظمات بدل التنافس معها. وستركز هذه الدراسة على محاولة التعرف إلى أثر توفير منظمات الأعمال لمقومات الدخول في تحالفات إستراتيجية في نجاحها بتطبيق خطتها الإستراتيجية.

### مشكلة الدراسة

بعد ظهور الفكر الإستراتيجي، بدأت البنوك التجارية الأردنية تعتمد على هذا الأسلوب سعيا منها لتحقيق أهدافها، ومما زاد من اهتمامها بتطبيق الفكر الإستراتيجي في العقود الأخيرة هي البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات، والتي تحمل في طياتها العديد من الخصائص التي تمتاز بالتغير والاضطراب، كظاهرة العولمة وما رافقها من توسيع المنافسة، وضرورة اهتمام البنوك بنوعية خدماتها. بالإضافة إلى التطور

بعد الانفتاح الاقتصادي الذي رافق ظاهرة العولمة من أهم الأسباب التي دعت منظمات الأعمال للاهتمام بتحديد رؤى مستقبلية لأنشطتها وفي جميع المجالات. وقد وجدت منظمات الأعمال في أسس وقواعد التفكير الإستراتيجي ملاذا لها لصياغة رؤاها المستقبلية في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة المليئة بالاضطرابات والتهديدات التي يصعب معرفة حجمها واتجاهاتها.

إن اختيار المنظمة لإستراتيجية محددة ونجاحها في تطبيقها يتطلب منها القيام بممارسات متعددة تضمن لها

<sup>1</sup> أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة البترا. ayad4132002@yahoo.com

<sup>2</sup> أستاذ، قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية . drshaker55@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2014/8/3 وتاريخ قبوله 2015/2/11.

( إستراتيجية محددة، تنفيذ فاعل، ثقافة تحفيزية، تنظيم عضوي، قيادة تحويلية، وإبتكارات مستمرة) ؟

### فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالفات الإستراتيجية يؤثر معنويًا في نجاحها الإستراتيجي.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في إمكانيتها بتحديد الإستراتيجية المناسبة لها.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في إمكانيتها بالتنفيذ الفعال للإستراتيجية المعتمدة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في بناء ثقافة تحفيزية للعاملين.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في اعتمادها لخصائص التنظيم العضوي.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في اعتمادها لنموذج القيادة التحويلية.

**الفرضية الفرعية السادسة:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في تشجيعها للإبتكارات المستمرة .

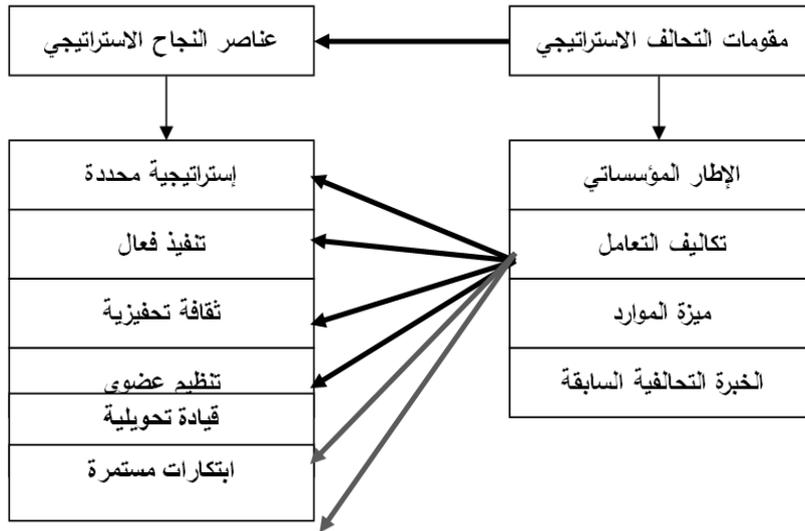
والشكل (1) يشير إلى أنموذج الدراسة والمنضمّن لمتغيري الدراسة والعناصر المكونة لهما.

الهائل والسريع في أنظمة الاتصال، وتنوع مصادر المعلومات. فضلاً عن تزايد مسؤوليات هذه المنظمات تجاه مجتمعاتها بعد تراجع وانحسار دور الدولة. لكل ذلك أصبح من غير الممكن للبنوك البقاء والاستمرار دون اعتمادها التخطيط الإستراتيجي. ولكن في الواقع العملي فإن القليل من هذه البنوك التي اعتمدت هذا الأسلوب في التفكير حالفاً النجاح، لأن الخطط الإستراتيجية تحتاج للتطبيق على أرض الواقع، كما أنها تتطلب توفير الأرضية المناسبة.

فالكثير من البنوك تهتم بتحديد استراتيجياتها دون الاهتمام بتوفير مقومات ومستلزمات تطبيقها. إن إندفاع البنوك الأردنية في الدخول بتحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى وبدون تقييم موضوعي لتوافر المقومات الأساسية للدخول في هذه التحالفات يؤدي إلى الوقوع في إشكالات غير محسوبة، ومن هذه المقومات أن يكون التحالف ضمن الإطار المؤسسي، كما يجب أن تكون هناك دراسة وافية لتكلفة هذا التحالف، فضلاً عن معرفة المكاسب المتحققة من وراء هذا التحالف، وأخيراً ضرورة معرفة مدى الخبرات التي يمكن إكتسابها من الحليف .

مما يؤدي في النهاية إلى أن لا تتعدى خططها لان تكون أفكار على الورق لا فائدة منها. ومن هنا بدأت البنوك بالاهتمام بتوفير الأسس اللازمة لضمان نجاح خططها الإستراتيجية. ولكن يبقى السؤال الذي ينتظر الإجابة هو في مدى نجاعة هذا البديل ومساهمته في نجاح البنوك في تطبيق خططها الإستراتيجية. وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ميل البنوك التجارية العاملة في الأردن لتوفير مقومات الدخول في تحالفات إستراتيجية مع المنظمات الأخرى ؟
2. ما مستوى تحقيق البنوك التجارية العاملة في الأردن للنجاح الإستراتيجي ؟
3. ما مدى تأثير تأمين البنوك التجارية العاملة في الأردن لمقومات الدخول في تحالفات إستراتيجية (الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة) في نجاحها بتنفيذ خططها الإستراتيجية



شكل (1): نموذج الدراسة

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. لأنها تمثل محاولة لإثارة انتباه البنوك التجارية الأردنية بشكل خاص ومنظمات الأعمال بشكل عام لأهمية توفير مستلزمات النجاح في تطبيق خططها الإستراتيجية، ومنها توفير مقومات الدخول في تحالفات إستراتيجية، مما يجعلها أكثر وعياً ومعرفة فيما تقوم به.
  2. لأنها تتناول البنوك التجارية العاملة في الأردن والتي تمثل العمود الفقري للنظام المالي للإقتصاد الأردني. ونظراً لطبيعة الخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن فإنها ستكون بحاجة إلى الدخول في أعمال مشتركة مع منظمات أخرى .
  3. تنبيه إدارات البنوك التجارية الأردنية لأهمية دخولها في تحالفات إستراتيجية في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة التي تعيش فيها.
  4. تقديم جهد بسيط وإضافة نوعية للجانب التطبيقي للفكر الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، من خلال الكشف عن مدى اثر توفير هذه المنظمات لمقومات الدخول في تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى في نجاحها الإستراتيجي.
- أهداف الدراسة**
- يسعى الباحثان في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. تقديم تاطير نظري لمقومات التحالف الإستراتيجي والنجاح الإستراتيجي.
  2. التعرف على مستوى تطبيق مقومات الدخول في تحالفات إستراتيجية للبنوك التجارية العاملة في الأردن مع المنظمات الأخرى.
  3. التعرف على مستوى نجاح البنوك التجارية الأردنية في تنفيذ خياراتها الإستراتيجية في ظل البيئة التي تعيش فيها.
  4. التعرف على مدى تأثير دخول البنوك التجارية الأردنية في تحالفات إستراتيجية في النجاح بتطبيق خياراتها الإستراتيجية.
  5. تقديم التوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي ستوصل لها الدراسة.

## الإطار النظري

## مفهوم التحالف الإستراتيجي

يقصد بشكل عام بالتحالف الإستراتيجي إحلال التعاون محل التنافس والصراع، وغالبا ما يؤدي التحالف الإستراتيجي إلى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة بالأرباح والمنافع والمكاسب. (Chen et, al., 2008)

يمكن تعريف التحالف الإستراتيجي على انه "علاقة شراكة هادفة بين منظمين أو أكثر لتقاسم الأهداف، والسعي الجاد لتحقيق الفوائد المتبادلة، والعمل بأعلى مستوى من التعاون والاعتمادية" (Pansiri, 2005). كما عرف التحالف الإستراتيجي من قبل (Kale et al., 2000) على انه "أي ترتيبات يدخل فيها طرفان أو أكثر للتشارك في الموارد والخبرات الفنية، لتحقيق أهداف محددة". وقد يتم التحالف في رأس المال أو في منظمة مشتركة أو في جميعها، حيث يترتب على ذلك التزامات مشتركة تجاه الأطراف المتحالفة، وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاون غير المكتوب، مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر في مجالات المشاركة أو التعاقد.

وعليه فالتحالف الإستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا يسمح للمنظمات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق أهداف مشتركة، بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المنظمات من السوق. (Man & Luvison, 2014)

ولا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالإستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئا عابرا ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمنظمة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكا جيدا، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الإستراتيجي هو سند حقيقي للمنظمات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلا.

إن التحالفات بين المنظمات الكبيرة والصغيرة والتحالفات بين الحكومة والمنظمات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية والمالية، والتي من أهمها العولمة وما رافقها من منافسة في

الأسواق العالمية والتي تتطلب وجود شركات كبيرة الحجم متعددة المجالات. لذلك أصبحت التحالفات الإستراتيجية من أساليب النمو والوصول إلى الحجم الكبير، كذلك فإن التحالفات تزود المنظمات بأدوات المنافسة العالمية للتخلص من المشاكل التي تواجهها عندما تتوسع عالميا. كما وتسعى المنظمات الدولية إلى الدخول في تحالف بهدف الاستفادة من وفورات الحجم وخفض التكاليف بالشكل الذي من غير الممكن تحقيقه لو لم يتم الدخول في التحالف. فضلا عن اكتساب المنظمات للمعرفة والخبرة من خلال التعاون مع المنظمات الأخرى التي دخلت معها في التحالف. (Teng & Das, 2008) ولكن ينشأ هنا نوعان من المخاطر، أولهما أن تحسن وتطور احد الأطراف قد يؤدي الطرف الآخر الذي تم اكتساب المعرفة والخبرة منه، علما أن المعرفة قد أصبحت من موجودات المنظمة. وثانيهما قد تمنع القوانين مثل هذه التحالفات بحجة تأسيسها بهدف التواطؤ الضمني أو الصريح، وبالتالي قد تكون عرضة للملاحقة القانونية. وقد يتطلب الاستثمار قدرا كبيرا من الموارد، وفي حال فشل هذا الاستثمار فقد يؤدي إلى إفلاس المنظمة أو على الأقل تعرضها لصعوبات، وبالتالي تتقاسم المنظمات الدولية تكاليف الاستثمار وتقوم بتوزيع المخاطرة فيما بينها. كما يتطلب نجاح المنظمة في الدخول إلى الصناعات أو القطاعات الصناعية الجديدة عدد من العوامل كالمهارات والقدرات والمنتجات وغالبا ما تعاني المنظمات التي تريد الدخول في أسواق صناعات جديدة نقصا في واحدة أو أكثر من هذه المتطلبات. وقد لا تستطيع المنظمات اختيار الإستراتيجية المناسبة في الحالات التي تتميز بدرجة عالية من الغموض وعدم التأكد، بالتالي تستطيع المنظمات من خلال التحالفات أن تحقق الدخول إلى أسواق أو صناعات جديدة دون تحمل التكاليف المرتبطة بدخول واسع النطاق.

ليس بالإمكان أن تكون كل التحالفات ناجحة، وهذا راجع للأساس الذي يبنى عليه التحالف، فإذا كانت كل منظمة ما ترغب من خلال تحالفها الاستحواذ على طاقات المنظمة الأخرى وعلى أسواقها وزبائننها، فإن ذلك يؤدي إلى قيادة مختلفة للتحالف، ويحدث الجذب في اتجاهين مختلفين يؤدي إلى انقطاع خيط التحالف، كما أن عدم رسم أهداف

عملية تكوين التحالف.

- مدى الوعي بوجود ممارسات مشابهة في القطاع يستطيع أن يحاكيها الآخرون لتقليل حالة عدم التأكد من مدى نجاح هذا النوع من المشاريع.

## 2. تكاليف التعامل Transaction Costs

وهي التكاليف التي تترتب بسبب قيام المنظمات بتبادل حقوق الملكية للأصول الاقتصادية، وكذلك تلك التي تحصل بسبب عملية متابعة وضمن واحترام الآخرين للحقوق والتعهدات. وهناك نوعان من التكاليف التي تنفق لتحاكي فشل التعامل الذي قد تسببه مجموعة من الظروف، أولهما الانتهازية أو خصوصية الأصول كتكاليف التخطيط، وصياغة العقود، والتفاوض. أما النوع الثاني من التكاليف فيظهر كنتيجة للانتهازية والاستغلال والتطبيق من خلال قيام الطرف المتعرض للاستغلال بتحمل مجموعة من التكاليف ومنها تكاليف المراقبة والمتابعة لأداء الطرف الآخر، وتكاليف تعديل الهياكل التنظيمية.

## 4. ميزة الموارد Resource Advantage

يقوم هذا الجانب على فرضيتين أساسيتين هما:

- النظر إلى المنظمات على أنها غير متجانسة من حيث مزيجها من الموارد.
- صعوبة انتقال الموارد بشكل محكم وتام عبر المنظمات. وتأسيسا على ذلك فإن الموارد والإمكانات الفريدة التي تتمتع بها منظمة معينة تساعدها في تحقيق فوائد اقتصادية، الأمر الذي يفضي إلى استدامة الميزة التنافسية.

ويمكن تصنيف الموارد إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- الموارد الملموسة: وتشتمل على الاحتياطات المالية، والمصانع والمخزون من المواد الخام. ويمكن تقليد هذا النوع من الموارد من قبل الآخرين بسهولة.
- الموارد غير الملموسة: وتشتمل على السمعة والمعرفة التقنية، والموارد البشرية، والقدرات التنظيمية، والاتصالات، والقدرات الإدارية، والعلاقات الخارجية. ويمكن التميز الحقيقي في هذا النوع من الموارد والتي يصعب تقليدها من قبل الآخرين.

التحالف رسما جيدا ودقيقا فذلك سيؤدي إلى تداخل في المهام، وما يعكر الأجواء أكثر هو ضعف الاتصال. والتحالف لا يعني الاندماج، وحتى يكون التحالف ناجحا فعلى المنظمة أن تفهم وبشكل واضح قدراتها الحالية والمستقبلية، والتعرف على قيم وأهداف الشريك، وإدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف. (الشمري، 2013)

تتنوع التحالفات إلى حد كبير ولا يحكم تنوعها إلا قدرة الحلفاء على تحديد رغباتهم. ويمكن أن يتعلق التحالف بعمليات البيع أو التجهيز لمستلزمات الإنتاج والعمل، كما يمكن أن يشكل بهدف تقديم المشورة، وممكن أن يكون استثماريا أو إنتاجيا أو تكنولوجيا.

## مقومات التحالف الإستراتيجي

قبل دخول المنظمة في تحالف استراتيجي مع أي منظمة أو منظمات أخرى من الضروري عليها أن توفر المقومات الآتية: (خليفة، 2001)

### 1. الإطار المؤسسي Institutional Frame

يشير الإطار المؤسسي إلى المعايير والقيم الاجتماعية، والقوانين، والقواعد، والأحكام، والنظم التي يجب أن يتقيد ويسترشد بها الأفراد، والمنظمات من أجل الحصول على الشرعية والدعم والقبول. لذا تعتبر المنظمات احد مصادر الإطار المؤسسي لما فيها من أحكام وقوانين وأنظمة وقواعد وإجراءات. ويستند الإطار المؤسسي على افتراض أن المنظمات تحاول أن تتبنى هياكل وعمليات وممارسات لمسايرة البيئة المؤسسية التي تعكس نظرة المجتمع إلى ما هو صحيح، ومقبول، وشرعي من السلوكيات والممارسات والأفعال. (Pansiri, 2005)

وبناء على ما تقدم فإن تأثير الإطار المؤسسي في تعزيز اتجاهات المديرين للدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركاء محليين أو إقليميين يكمن في الجانبين الآتيين:

- مدى وجود قيم واعتقادات وقوانين وقواعد تؤيد مثل هذا النوع من الشراكة، وتضع في حسابان المدير هذا الخيار الإستراتيجي. فالإطار المؤسسي الذي يشجع ويعزز الثقة بين الأطراف المتبادلة من خلال القواعد والقوانين والضبط الاجتماعي لتنفيذ الاتفاقات يسهل إلى حد بعيد

ووضعها موضع التنفيذ. كما أشار (David, 2009) إلى أن نجاح المنظمات يرتبط بقدرتها على صياغة إستراتيجية جيدة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة الأمد والتي تتوافق مع رسالة ورؤية المنظمة، فضلا على تنفيذ جيد وفعال لتلك الإستراتيجية. وأشار (داودي ومحبوب، 2007) إلى أن البقاء والاستمرار بالعمل يمثل جوهر النجاح الإستراتيجي، ويمثل المرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث على وضع ملائم للتكيف مع البيئة المحيطة بها. لكن التكيف لن يكون الحالة المرغوبة على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وهذا ما يسمح للمنظمة بمزيد من الاستقرار والبقاء وتحقيق دعائم النجاح الإستراتيجي المتمثلة بالكفاءة والفعالية. وحدد (Meibodi and Monavvarian, 2010) عوامل النجاح الرئيسية بأنها كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق رسالتها، وهي مسؤولية جميع المديرين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم الإدارية.

مما سبق يلاحظ أن كافة المنظمات تعمل للوصول إلى النجاح بعملها من خلال بناء قدرات تنظيمية Organizational capabilities وجدارات حيوية (كفاءات أساسية) Core Competencies تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما متاح لها من موارد بكفاءة وفاعلية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة ومتفوقة عن المنافسين.

#### قياس النجاح الإستراتيجي

يعد (Kaplan, and Norton, 2005) من أوائل الذين أشاروا إلى ضرورة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard في قياس أداء ونجاح المنظمات من خلال أربعة معايير وهي التعلم والنمو Learning and Growth، العمليات الداخلية Internal process، أصحاب المصالح Stakeholder، والأداء المالي Financial.

كما أشار (داودي ومحبوب، 2007) إلى أنه يمكن قياس النجاح الإستراتيجي بالاعتماد على عدة مؤشرات هي:

1. البقاء: ويعني القدرة على البقاء والاستمرار.
2. التكيف: ويعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل

ويؤكد المختصون على أهمية إمكانية اكتساب وتعلم المعارف والقدرات الجديدة عن طريق الدخول في تحالفات إستراتيجية، فبإمكان المنظمات المتحالفة تحقيق مستويات أداء عالية من خلال الاستفادة من المعرفة الضمنية، والمهارات، والقدرات المتميزة التي يتمتع بها الشريك.

#### 4. الخبرات التحالفية السابقة Previous Alliance Experiences

ويطلق عليها أيضا التعلم التنظيمي Organizational Learning، وتدل على تعديل السلوك استجابة لخبرة أو موقف معين، حيث أشار المختصون في مجال تفسير القضايا الإستراتيجية التي تواجه المدير إلى التفسير الإيجابي أو السلبي لقضية إستراتيجية معينة له أكبر الأثر في تحديد نوعية التصرف الإداري، والفعل التنظيمي المستقبلي، وإن احد العوامل المؤثرة في تحديد اتجاه التفسير (إيجابي ام سلبي) هو الخبرة السابقة المرتبطة بتلك القضية. وهذا يتفق مع ما يعتقد به علماء النفس في قولهم، انه كلما زادت خبرة الأفراد في مجال معين، كلما كانت هياكلهم الذهنية أكثر تكاملا واستعدادا للتغيير. ويتطبيق هذه الفكرة على المشاريع المشتركة فلا بد من الإشارة إلى دور المعرفة بفنون التحالف الإستراتيجي، والخبرة السابقة في هذا المجال في تكوين اطر ذهنية ايجابية، وفي تحفيز النزوع نحو الدخول في علاقات تعاونية مستقبلية، نظرا لكونها تساعد على خفض تكلفة التعاملات، وتمكن الشركاء من تجنب مخاطر الشراكة. (Teng & Das, 2008).

#### النجاح الإستراتيجي

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة بسبب زيادة شدة المنافسة وسرعة التغيير في البيئة التي تعمل فيها. لذا فإن البعض من هذه المنظمات لجأ إلى تكوين تحالفات إستراتيجية لضمان البقاء والنجاح في عملها.

لقد احتل مفهوم النجاح الإستراتيجي للمنظمات مكانة هامة بعد أن كان التركيز في الفكر التنظيمي على مفهومي الكفاءة والفعالية للحكم على نجاح المنظمات. فأشار (Dzinkowski, 2000) إلى أن نجاح منظمة ما يعتمد على مدى استثمارها للقدرة العقلية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة

المنظمات الفاشلة على مركزية الإدارة وتسحب جميع الصلاحيات من فروعها وأقسامها وتركزها في يد الإدارة العليا وحدها، مما يعيق قدرتها التنافسية.

أما الأسباب الثانوية الأربعة فينبغي أن تحرص الشركات على تحقيق أي اثنين من هذه الأسباب فقط بالإضافة إلى الأسباب الرئيسة الأربعة أعلاه، كي تتجح وهي ما تعرف بطريقة (2+4)، أي أربعة أسباب أساسية واثنان من الأسباب الثانوية (Joyce et al., 2004)

وفيما يلي توضيح موجز للأسباب الأربعة الثانوية:

أ. مواهب محورية: تشكل المواهب الجزء الأكبر من الكفاءات المحورية للشركات الناجحة، لذا فهي تحرص على تميتها ويبدو ذلك جليا في قلة معدلات دوران العمالة لديها. أما الشركات الفاشلة فتتميز بهروب المؤهلات منها إلى الشركات الناجحة.

ب. قيادة عادلة: تعمل القيادة على إدارة الأداء في الشركات الناجحة بشكل موضوعي وعادل، بينما تشغل القيادة في الشركات الفاشلة في ممارسة السيطرة على أسباب شخصية بعيدة عن اعتبارات العملية والموضوعية.

ج. ابتكارات مستمرة: تمارس الشركات الناجحة الابتكار وتطرح مبادراتها في الأسواق مبكرا، فتنفوق على منافسيها، بينما تصر الشركات الفاشلة على تقديم نفس الإصدارات المعتادة من منتجاتها دون تطوير، فيسبقها المنافسون.

د. صفقات متكررة: أظهرت الدراسات أن الشركات الناجحة تبرم صفقات أكثر في العدد ولكنها أقل في الحجم من الشركات الفاشلة. على عكس الشركات الفاشلة فتبرم صفقات هائلة الأحجام وفلكية الأرقام عبر فترات متباعدة مثل الاندماجات أو الاستثمارات في المشروعات الهائلة.

أما (Simon et al., 2011) فقد حددوا متطلبات تحقيق النجاح للمنظمات بما يأتي:

1. جودة الخدمة المقدمة للزبائن، وضرورة الاستماع لفهم

الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

3. النمو: ويوصف بأنه زيادة حجم المؤسسة باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصالح.

وحدد (الحللمة والعزاوي، 2009) عدة مؤشرات لقياس

النجاح الإستراتيجي وكما يأتي:

1. التكيف: ونعني بها قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وأي السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

2. التحسين المستمر: في دراسة (Joyce et al., 2004)

لتصنيف النجاح في عدد من شركات، حيث تم منح كل

شركة درجة تتراوح بين 1 وتعني ضعيف إلى 5 وتعني ممتاز، لتبين مدى انتهاجها لكل سبب من الأسباب

الفردية للنجاح. ولم يجد علاقة قوية أو مباشرة بين نجاح

الشركة وهذه الأسباب الفردية. ووجدوا إن نسبة كبيرة من

الشركات الناجحة لا تعتمد على هذه الممارسات الفردية،

كما وجدوا بعض الشركات الفاشلة تحصل على درجات

عالية في هذه الممارسات. وهذا يتفق مع ما أشار له كل

من (الركابي، 2006)، (بني حمدان وصالح، 2006).

ويستنتج من ذلك إن النجاح لا يعتمد على أسباب فردية،

بل على توليفة من الأسباب منها أربعة رئيسة وأربعة

ثانوية. والأسباب الرئيسة الأربعة هي:

أ. إستراتيجية محددة: تهتم الشركات الناجحة

بصياغة إستراتيجية واضحة محددة. في حين

تتخطب الشركات الفاشلة في صياغة

إستراتيجيتها.

ب. تنفيذ فعال: تهتم الشركات الناجحة بالتنفيذ

بطريقة فعالة، فتحرص على إرضاء عملائها،

بينما تشعر الشركات الفاشلة بالشلل والعجز

عن التنفيذ لإستراتيجيتها.

ج. ثقافة تحفيزية: تتميز الشركات الناجحة بثقافة

إيجابية دافعة للعمل، وتعيش الشركات الفاشلة

في ظل ثقافة مكبلة للأداء.

د. تنظيم أفقي (عضوي): تعمل المنظمات

الناجحة من خلال نظام لا مركزي فتمكن

فروعها ومديريها اتخاذ القرارات. بينما تصر

جمعت البيانات عن هذه الشركات للفترة من 1988 ولغاية 1995 عن طريق الاستبانة. بلغ عدد الشركات عينة الدراسة والتي جمعت منها البيانات (114) شركة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الخصائص السلوكية تلعب دور معنوي أكبر في توضيح الأداء العام للتحالف، مقارنة بالخصائص التنظيمية. بالإضافة إلى ارتفاع في مستوى الالتزام، والثقة، والتنسيق، والاعتمادية، والتواصل، والتي تنبأ بنجاح التحالف الاستراتيجي الدولي. في حين يؤدي الصراع إلى عرقلة الأداء الجيد. على خلاف ذلك فإن الخصائص التنظيمية كالهيكلة التنظيمي، والية الرقابة ليست مؤثرة بشكل قوي في نجاح التحالف الاستراتيجي الدولي.

دراسة (Taylor, 2005) حاول فيها الباحث التعرف على تصورات المدربين، والتي تعتبر من أهم المحددات الهامة لنجاح التحالف الإستراتيجي في قطاع البرمجيات. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (143) مديراً من مديري شركات البرمجيات البريطانية المتحالفة. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية العوامل الهيكلية والعملياتية، وإن أكثر العوامل تأثيراً في نجاح التحالف الإستراتيجي هو القدرة على التكيف مع الشركاء، والانفتاح عليهم، وممارسات الموارد البشرية، وقدرة الشركاء على التعلم أثناء التنفيذ. كما ينبغي على شركاء التحالف إعطاء المزيد من الاهتمام لقضايا التنفيذ العملي من أجل تحقيق علاقات تعاونية ناجحة.

دراسة (الطيب ومراد، 2007) وهي دراسة تحليلية ركز فيها الباحثان على مدى قدرة النجاح الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. اعتمدت الدراسة نموذجاً مكوناً من ثلاثة عناصر للنجاح الإستراتيجي وهي: البقاء، التكيف، والنمو. ومن استنتاجات الدراسة المهمة:

1. إيلاء أهمية بالغة للمستقبل وعدم الركون إلى نتائج الحاضر والماضي.
2. تعظيم الاستفادة من الموارد والطاقات وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين.
3. السعي للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتسخيرها لنجاح المؤسسة.
4. توفير مجموعة من البدائل يتم المفاضلة بينها حسب إمكانيات المؤسسة ووضعيتها التنافسية.

- ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها.
2. القيادة الجيدة التي تمتلك الرؤية الواضحة لمستقبل المنظمة، وتعمل على نقل المنظمة إلى الوضع الذي ترغب أن تكون عليه في المستقبل.
3. تشجيع الابتكار والإبداع.
4. اختيار الموظفين من ذوي المهارة العالية في الجانب التقني ولديهم المصداقية في العمل.
5. تقديم المنتجات والخدمات المتميزة بدرجة عالية جداً.
6. القدرة على التكيف والمرونة.

كما أشار (Simonet al., 2011) إلى إن تحقيق هذه المتطلبات يساهم في الوصول إلى مؤشرات النجاح التالية: رضا الزبون، الحفاظ على الحصة السوقية وإمكانية زيادتها، زيادة الإيرادات وزيادة الربح، رضا العاملين في المنظمة، والدخول في أعمال جديدة.

وتتفق هذه الدراسة مع ما ورد في الدراسات السابقة التي أشارت إلى ضرورة توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات، مع ضرورة اعتماد أكثر من مؤشر لقياس ذلك النجاح. لذلك اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة مؤشرات لتحقيق النجاح الإستراتيجي، وهي قدرة المنظمة على وضع إستراتيجية واضحة لها، بالإضافة إلى القدرة على التنفيذ الفعال لتلك الإستراتيجية من خلال بناء تنظيم عضوي للمنظمة وبعتماد ثقافة تحفيزية، فضلاً على وجود قيادة متميزة متفوقة غير تقليدية تعمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن.

#### الدراسات السابقة

دراسة (Brawn, 2003) حاولت هذه الدراسة اختبار نموذج مقترح لمستويات النجاح لنتائج القرارات الإستراتيجية. توصلت الدراسة إلى أن المستوى العالي للنجاح في القرار الإستراتيجي من الضروري أن تسبقه فترة ايجابية، والتي فيها تكون نقاط قوة المنظمة متوازنة مع نقاط الضعف فيها.

دراسة (Kausar & Shaw, 2004) والتي اهتمت بالكشف عن اثر الخصائص السلوكية والتنظيمية في نجاح التحالف الاستراتيجي الدولي. استهدفت الدراسة الشركات البريطانية المتحالفة مع الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية.

البناء الإجمالي لسلاسل التوريد كأحد عوامل النجاح للتطبيق الإستراتيجي بين الحلفاء. أوضحت نتائج الدراسة بأن العوامل الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية لشركات الصناعات الإنشائية هي: مركزية التنسيق بين العاملين للشركات المتحالفة ولا مركزية المهام الإدارية وتطبيق تكنولوجيا المعلومات المناسبة لحل المشكلات، والثقة المتبادلة بين الشركاء المتحالفين.

دراسة (Das and Kumar, 2011) والتي حاول فيها الباحثان وبأسلوب تحليلي بيان أثر استراتيجيات التفاوض بين الشركاء في مراحل دخول الشركات في تحالفات إستراتيجية. حيث حدد فيها الباحثان ثلاث مراحل للتحالف الإستراتيجي وهي: مرحلة التشكيل، مرحلة العمليات، ومرحلة النتائج. في حين اعتمدت الدراسة الإستراتيجيات الأربع الآتية للتفاوض وهي: إستراتيجية حل المشكلات، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية التنازل، وإستراتيجية التفاهم. أشارت نتائج الدراسة وبشكل واضح إلى أن استراتيجيات التفاوض الأربع تؤثر وبشكل مختلف في كل مرحلة من مراحل تطوير التحالف.

دراسة (Sambasivan et al., 2011) ركزت على معرفة أثر الترابط بين سلسلة توريد المشاركين في نتائج التحالف الإستراتيجي. أشارت نتائج الدراسة إلى اعتبار الاتصالات احد العناصر الهامة، والتي يمكن أن تؤدي إلى الثقة والالتزام، كما تلعب دورا هاما في توضيح كيفية المحافظة على التحالف الإستراتيجي ونجاحه. وأن الترابط بين الحلفاء له علاقة معنوية مع رأس المال، وان لرأس المال علاقة معنوية مع نتائج التحالف الإستراتيجي، وان دور رأس المال كوسيط بين الترابط ونتائج التحالف الإستراتيجي كان ضعيفا.

دراسة (دويدار، 2011) اهتمت هذه الدراسة بالتحالفات الإستراتيجية التسويقية لدعم القدرة التنافسية لشركات صناعة الأدوية المصرية. وأشارت الدراسة إلى وجود اختلافات بين شركات صناعة الأدوية نحو المتغيرات الخاصة بدوافع إقامة التحالفات التسويقية، وفقا لاختلاف قدرات الشركات التنافسية، كما توجد العديد من الاختلافات بين شركات صناعة الدواء نحو أبعاد الثقة في التحالف، وفقا لاختلاف قدراتهم التنافسية، في حين اتضح وجود اختلافات بين شركات الأدوية نحو

5. الحرص على تحقيق النتائج المرغوبة والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في الوقت المناسب.

دراسة (العزاوي، 2008) والتي حاولت فيها الباحثة الكشف عن العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي. اعتمدت الدراسة خمسة عناصر للذكاء الإستراتيجي وهي: الرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحس، والإبداع. والتي يمكن أن تؤثر في مستوى النجاح الإستراتيجي. أجريت الدراسة في (9) كليات تابعة لجامعة بغداد. جمعت البيانات اللازمة للدراسة من (80) رئيس وعضو من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات عن طريق الاستبانة والمقابلة والمشاهدة الميدانية بالإضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات الرسمية. ومن بين أهم ما توصلت له الدراسة من نتائج هو محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي، ووجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، مع الضعف في بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعدت به هذه الكليات في تهيئة المعلومات لصناع قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلا عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة. وجود مستوى جيد من النجاح الإستراتيجي في الكليات المبحوثة، بدلالة قدرتها على البقاء في ميدان المنافسة، والتكيف، والنمو، وان تخللته بعض جوانب القصور كضعف البرامج التدريبية المخصصة لأعضاء هيئة التدريس، ومحدودية الموضوعية في الترشيح لها.

دراسة (الحلامه والعزاوي، 2009) وهي من الدراسات التطبيقية التي أجريت في البيئة الأردنية وبالتحديد في شركات الاتصالات العاملة في المملكة. حاول فيها الباحثان التعرف الى أثر رأس المال المعرفي في أسباب النجاح الاستراتيجي. شملت العينة التي خضعت للدراسة (54) مديرا من الذين يعملون في هذه الشركات. من نتائج الدراسة الهامة: وجود ارتفاع في مستوى النجاح الإستراتيجي لشركات الاتصالات الأردنية. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال المعرفي (الأبعاد الأربعة مجتمعة) في النجاح الاستراتيجي بجميع أبعاده. وجود اثر معنوي لرأس المال المعرفي في أبعاد النجاح الاستراتيجي (إستراتيجية محددة، التنفيذ الفاعل، الثقافة التحفيزية، والتنظيم الأفقي)

دراسة (Lönngren et al., 2010) تناول فيها الباحثون

البنك الأهلي الأردني، بنك المؤسسة العربية المصرفية، بنك الاتحاد، بنك القاهرة عمان، بنك المال الأردني، البنك التجاري الأردني، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الأردني الكويتي، بنك الأردن، بنك الاستثمار العربي الأردني. بنك سوستيه جنرال الأردن، البنك الاستثماري. وقرر الباحثان شمول جميع هذه البنوك وبنفس النسبة من عدد المديرين ويعد (15) مديرا من كل بنك، باستثناء بنك سوستيه جنرال الأردن والبنك التجاري الأردني، واللذان تم استبعادهما بسبب انخفاض معدل السعر لهما في عام 2013 فكانت (0.87 و 0.99) دينار على التوالي، وهي أقل من القيمة الاسمية للسهم والبالغة دينار واحد. وبعقاد الباحثان فهذا يشير إلى عدم نجاحهما في تعظيم القيمة السوقية للسهم خلال الفترة من 2013/1/2 ولغاية 2013/12/31 وحسب البيانات المنشورة في موقع عمان المالي، وهذا ما قد يؤثر في نتائج البحث لذلك تم استبعادهما. وبهذا يكون حجم العينة (165) مديرا. وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة المعدة لجمع البيانات على المديرين في هذه البنوك. وقد تم الحصول على (96) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وهي تشكل نسبة (58%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

#### مقاييس الدراسة وأتمونجها

تتألف الدراسة من المتغيرين الآتيين:

أولاً. المتغير المستقل: والمتمثل في مقومات التحالف الإستراتيجي. ولقياس هذا المتغير فقد اعتمد الباحثان على المقياس الوارد في دراسة (خليفة، 2001) والمؤلف من المقومات الآتية:

1. الإطار المؤسسي: يشير إلى المعايير والقيم الاجتماعية، والقوانين، والقواعد، والأحكام، والنظم التي يجب أن يتقيد ويسترشد بها المنظمات من أجل الحصول على الشرعية والدعم والقبول.
2. تكاليف التعامل: وهي التكاليف التي تترتب بسبب قيام المنظمات بتبادل حقوق الملكية للأصول الاقتصادية، وكذلك تلك التي تحصل بسبب عملية متابعة وضمان واحترام الآخرين للحقوق والتعهدات.
3. ميزة الموارد: وتشير إلى مدى الفائدة المتحققة للمنظمة من جراء استخدام موارد الشريك النادرة والتي تزيد من

المتغيرات الخاصة بفاعلية علاقة التحالف وفقا للقدرة التنافسية للشركة. كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات بين شركات الأدوية تجاه عنصر الالتزام والمنفعة المتبادلة من منظور قدرات الشركة التنافسية. وان هناك تأثيراً للمتغيرات الخاصة بدوافع إقامة التحالفات التسويقية وعوامل نجاحها، والثقة في التحالف، وفاعلية علاقة التحالف في القدرة التنافسية للشركات محل الدراسة. في حين توجد تأثيرات غير مباشرة لكل الأبعاد مجتمعة، ولكل متغير من متغيرات الدراسة كل على انفراد (إدراك الأهمية، نوع التحالف، دوافع التحالف، القدرة التسويقية، المعاملة بالمثل، الشفافية، الاتصالات، فعالية الاتصال، حساسية الثقافة، الثقة في الحليف، الالتزام، التكامل، والمنفعة المتبادلة) في القدرة التنافسية لشركات صناعة الأدوية المصرية.

دراسة (Daneshfar and Adobor, 2012) والتي حاولت الكشف عن اثر المؤشرات المالية للشركات قبل دخولها في تحالف في تقييم المستثمرين لإستراتيجية التحالف. أوضحت نتائج الدراسة بأن المستثمرين يحددون قيم عالية للتحالفات التسويقية للشركات التي تتمتع بانخفاض سيولة المخزون السلعي، والطلب على المنتجات. كما أنهم يكافئون الشركات ذات المستويات المنخفضة قبل دخولها في التحالف. وأن الشركات تدرك بأن التحالف هو إستراتيجية مفيدة لإنفاذها من أوضاعها الضعيفة.

دراسة (Man and Luvison, 2014) والتي حاول فيها الباحثان التعرف الى دور الثقافة التنظيمية في دعم التحالف الإستراتيجي. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المساندة للتحالف تتوسط العلاقة بين الخبرة التحالفية والأداء. وتشير هذه النتيجة إلى أن الخبرة مع الحلفاء تقود إلى أداء تحالفي أفضل، وبالخصوص عندما تنقل هذه الخبرة وتترجم لتكون ثقافة للمنظمة.

#### منهجية الدراسة

##### مجتمع الدراسة والعينة

يمثل مجتمع الدراسة جميع المديرين في المستويات العليا (أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين) العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكا وهي: البنك العربي،

ميزتها التنافسية.

4. الخبرة التحالفية السابقة: وتتعلق بقدرات الشريك في مجال في مجال البحث والتطوير للخدمات المصرفية، وعلى كيفية تقديمها، بالإضافة إلى كيفية تسويق هذه الخدمات. ثانياً. المتغير التابع: وهو النجاح الإستراتيجي. ولقياس هذا المتغير فقد تم الاعتماد على المقياس الوارد في دراسة (الحللمة والعزاوي، 2009) والمؤلف من الأبعاد الآتية:

1. إستراتيجية محددة: وتشير إلى اهتمام الشركة بصياغة إستراتيجية واضحة، تحدد عن طريقها أسلوب العمل المناسب، كما تحدد فيها تصاميم التحسينات المقترحة والتي يمكن أن تساعد على تحقيق أهدافها الكمية والنوعية.
2. تنفيذ فعال: ويشير إلى حرص العاملين في الشركة لتنفيذ كل ما محدد في الإستراتيجية الموضوعية، والتزام وولاء العاملين بذلك.
3. ثقافة تحفيزية: وتشير إلى تبني الشركة للطبوس والمراسيم والعادات والتقاليد الداعمة للعاملين، والاهتمام برفع دافعيتهم عن طريق توفير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية.
4. تنظيم عضوي: يشير إلى اعتماد الشركة للحرية والاستقلالية كأسلوب لرفع الروح المعنوية للعاملين، وتنفيذ العمل عن طريق فرق العمل، والنظر إلى الأنظمة والإجراءات كونها وسيلة لانجاز العمل وليس غاية.
5. قيادة تحويلية: تشير القيادة التحويلية إلى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة. فضلاً عن الخصائص الشخصية للقائد والتي تدفع بالمرؤوسين للإعجاب به وزيادة ثقتهم وولائهم له، وهذا ما يحفزهم لبذل جهد مضاعف لتنفيذ الأعمال التي يطلبها منهم
6. ابتكارات مستمرة: وتتعلق بتشجيع إدارة البنك المقترحات والمبادرات المقدمة من قبل العاملين، وتحويل هذه المقترحات إلى خدمات مبتكرة، فضلاً عن تشجيع الاتصالات ومعالجة المعلومات وتحسينها بشكل مستمر.

#### اساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة نوعين من المصادر لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهدافها وهما:

- المصادر الثانوية: والمتمثلة في المعلومات المتوفرة في الكتب والمجلات العلمية ومواقع الانترنت، لبناء الإطار النظري للدراسة، واستعراض الدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: والمتمثلة في البيانات التي حصل عليها الباحثان من عينة محددة من مجتمع الدراسة، بواسطة استبانته صممت لهذا الغرض.

#### أداة الدراسة وصدقها وثباتها

لجمع البيانات اللازمة لانجاز هذه الدراسة، اعتمد الباحثان الاستبانته والمؤلفة من ثلاثة أنواع من البيانات وبالشكل الآتي:

1. بيانات تتعلق بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وهي الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، ومدة الخدمة.
2. بيانات تتعلق بمقومات التحالف الإستراتيجي (المتغير المستقل)، بواقع (23) عبارة. وكانت العبارات الواردة في دراسة (خليفة، 2001) المصدر الأساس لهذه العبارات بعد إجراء بعض التعديلات عليها لكي تتناسب ومجتمع الدراسة. وقد تم توزيع هذه العبارات بالشكل التالي: (7) عبارات للإطار المؤسساتي، (6) عبارات لتكاليف العمل، (5) عبارات لميزة الموارد، و(5) عبارات للخبرة التحالفية السابقة.
3. بيانات تتعلق بأبعاد النجاح الإستراتيجي (المتغير التابع)، بواقع (28) عبارة. قام الباحثان بتطوير العبارات لهذا الجزء بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ومنها: (الحللمة والعزاوي، 2009) و(الخشالي والتميمي، 2008). وقد وزعت بالشكل التالي: (6) عبارات للإستراتيجية المحددة، (4) عبارات للتنفيذ الفعال، (4) للثقافة التحفيزية، (6) عبارات للتنظيم العضوي، (4) عبارات للقيادة التحويلية، و(4) عبارات للابتكارات المستمرة.

حددت الإجابات عن جميع هذه العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي من (5) أوزان لموافق بشدة، (4) لموافق، (3) لمحايد، (2) لغير موافق و(1) لغير موافق بشدة.

وللتحقق من صدق العبارات ووضوحها وملائمتها لقياس متغيرات الدراسة، قام الباحثان بعرض الاستبانته على أربعة من الباحثين المهتمين بالفكر الإستراتيجي. وفي ضوء ما قدمه المحكمون من ملاحظات تم تعديل بعض العبارات.

أما بالنسبة لثبات المقاييس فقد تم الاعتماد على مؤشر

كرونباخ ألفا، والذي أفادت نتائجه باجتياز جميع المقاييس وللنسبة الدنيا المطلوبة وهي (0.60) (Sekaran , 2006)، وكما معروض في الجدول (1).

### جدول (1)

#### ثبات عناصر متغيري الدراسة

| العناصر      | الإطار المؤسسي | تكاليف التعامل | ميزة الموارد | الخبرة التحالفية السابقة | إستراتيجية محددة | تنفيذ فعال | ثقافة تحفيزية | تنظيم عضوي | قيادة تحويلية | ابتكارات مستمرة |
|--------------|----------------|----------------|--------------|--------------------------|------------------|------------|---------------|------------|---------------|-----------------|
| كرونباخ ألفا | 0.70           | 0.72           | 0.74         | 0.81                     | 0.89             | 0.78       | 0.79          | 0.72       | 0.69          | 0.76            |

الأكثر تكرارا فيما يخص مدة الخدمة فقد كانت (16-20 سنة) بعدد (32) مديرا وبنسبة (33%).

### جدول (2)

#### الخصائص الشخصية للمديرين عينة الدراسة

| الخصائص الشخصية | الفئات           | التكرار | النسبة |
|-----------------|------------------|---------|--------|
| الجنس           | ذكر              | 74      | 77     |
|                 | أنثى             | 22      | 23     |
| العمر           | 30 سنة فما دون   | 6       | 6      |
|                 | 31-40 سنة        | 26      | 27     |
|                 | 41-50 سنة        | 44      | 46     |
|                 | 51 سنة فأكثر     | 20      | 21     |
| التحصيل الدراسي | دبلوم فما دون    | 2       | 2      |
|                 | بكالوريوس        | 60      | 63     |
|                 | ماجستير          | 30      | 31     |
|                 | دكتوراه          | 4       | 4      |
| مدة الخدمة      | 10 سنوات فما دون | 6       | 6      |
|                 | 11-15 سنة        | 24      | 25     |
|                 | 16-20 سنة        | 32      | 33     |
|                 | 21-25 سنة        | 20      | 21     |
|                 | 26 سنة فأكثر     | 14      | 15     |

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على تمثيل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- معامل الثبات كرونباخ ألفا، للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لبيان مستوى توافر متغيرات الدراسة ومكوناتها في الشركات الممثلة لمجتمع الدراسة.
- الانحدار البسيط لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية.
- الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية.

#### نتائج الإحصاء الوصفي واختبار فرضيات الدراسة

##### الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

يشير الجدول (2) إلى توزيع المديرين عينة الدراسة من حيث خصائصهم الشخصية. فمن حيث الجنس فيظهر الجدول بان غالبية المديرين هم من الذكور بعدد (74) مديرا، ويشكل هذا العدد نسبة (77%) من العينة. أما الإناث فبلغ عددهم (22) مديرا. ومن حيث العمر فكان للفئة العمرية (41-50 سنة) النصيب الأكبر إذ بلغ عدد المديرين لهذه الفئة (44) مديرا وبنسبة (46%). فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فكان العدد الأكبر من المديرين من حملة شهادة البكالوريوس بتكرار (60) مديرا وبنسبة (63%). أما الفئة

### الإحصاء الوصفي

فيما يخص الإطار المؤسسي فإن القيم كانت بدرجة موافق للعبارات الست الأولى (3.21، 3.67، 3.48، 3.56، 3.06، 3.98) على التوالي. أما العبارة السابعة والتي أشارت إلى أن المشاريع العربية المشتركة هي من الأعراف المصرفية السائدة في قطاع البنوك فكانت قيمة وسطها الحسابي عند موافق بشدة وبلغت (4.21). فيما بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمجمل عبارات الإطار المؤسسي (3.60) وهي عند موافق، وهذا يعني أن قيمة المتوسط الحسابي العام هي متوسطة الارتفاع. فيما يتعلق بتكلفة التعامل كأحد مقومات التحالف الإستراتيجي. فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي بان غالبية قيم الوسط الحسابي كانت عند موافق وهي العبارات (1، 2، 3، 5، 6) بقيم (3.52، 3.81، 3.25، 3.27، 3.46) على التوالي.

يبين الجدولين (3 و4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تكشف عن مدى توافر مقومات التحالف الإستراتيجي كمتغير مستقل وعناصر النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع. بالإضافة إلى مستوى توافر محتوى هذه العبارات كما يراه المديرون عينة الدراسة. وبالاعتماد على مقياس الدراسة الخماسي حدد الباحثان بان قيمة الوسط الحسابي ولغاية (2.49) سينظر إليها على أنها منخفضة، وتكون بدرجة متوسطة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تتراوح بين (2.50-3.74)، وتعد مرتفعة إذا تراوحت القيمة بين (3.75-5).

يظهر الجدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المكونة لمقومات التحالف الإستراتيجي.

### جدول (3)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بمقومات التحالف الإستراتيجي

| مستوى التوافر | الوسط الحسابي العام | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات  | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|---------------|---------------------|-------------------|---------------|---|----------------------------|
| متوسط         | 3.60                | 0.74              | 3.21          | يشجع الخطاب الإعلامي المحلي على الدخول في شراكات إقليمية  | الإطار المؤسسي             |
|               |                     | 0.56              | 3.67          | يتجه القطاع الذي تنتمي إليه مؤسستي إلى الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات عربية وإقليمية.              |                            |
|               |                     | 0.62              | 3.48          | أثبتت المشاريع العربية المشتركة نجاحا كبيرا.  |                            |
|               |                     | 0.54              | 3.56          | تساعد التشريعات القانونية، والنظم التجارية الرسمية على ضمان نجاح المشاريع المشتركة واستمرارها.        |                            |
|               |                     | 0.59              | 3.06          | يتفهم الزبون أهمية الخدمات المصرفية القائمة على شراكات عربية وإقليمية.                                |                            |
|               |                     | 0.38              | 3.98          | يساعد النظام المصرفي على التفكير جديا في تكوين مشاريع مشتركة مع مؤسسات مصرفية وشركات عربية وإقليمية.  |                            |
|               |                     | 0.61              | 4.21          | تعتبر المشاريع العربية المشتركة من الأعراف المصرفية السائدة في قطاع المصارف والذي تنتمي إليه مؤسستنا. |                            |

| مستوى التوافر | الوسط الحسابي العام | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات   | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|---------------|---------------------|-------------------|---------------|--|----------------------------|
| متوسط         | 3.59                | 0.65              | 3.52          | لا يحتاج الدخول في مشاريع عربية مشتركة إلى موارد كبيرة في مرحلة التخطيط والإعداد والتي تتضمن جمع معلومات عن الشريك، وصياغة عقد الشراكة، وإجراء المفاوضات حول مساهمات الشركاء وعوائدهم. | تكاليف التعامل             |
|               |                     | 0.60              | 3.81          | لا تستلزم عملية متابعة حسن التزام الشريك العربي بالتعهدات، موارد كبيرة للتأكد من قيامه بتقديم أفضل ما لديه لصالح مشروع الشراكة.  |                            |
|               |                     | 0.48              | 3.25          | لا تعتبر عملية تطوير الخدمات المصرفية وتكنولوجيا العمل المصرفي داخليا (بشكل فردي) أوفر من حيث التكلفة من الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات عربية أخرى.                                 |                            |
|               |                     | 0.60              | 4.25          | لا تتطلب عملية التنسيق المستمر بين الشركاء، تكاليف وموارد كبيرة.   |                            |
|               |                     | 0.61              | 3.27          | الاستغلالية والانتهازية لا تعتبر من الأمور الواردة في أي شراكة عربية أو إقليمية والتي قد تؤدي إلى تكاليف عالية.  |                            |
|               |                     | 0.61              | 3.46          | من السهل الكشف عن النوايا الحقيقية للشريك عند دخوله في مشروع مشترك لمنعه من استغلال الفرص وتوجيه أنشطة المشروع نحو أهدافه غير المعلنة، دون تحمل تكاليف عالية مقابل ذلك.                |                            |
| متوسط         | 3.40                | 0.50              | 4.08          | تساهم المشاريع المشتركة مع مؤسسات إقليمية في الحصول على فرص لتعلم خبرات وإمكانيات فنية أو إدارية مهمة.   | ميزة الموارد               |
|               |                     | 0.90              | 3.33          | تتوافر لدى المؤسسات الإقليمية الموارد المتميزة، والمكملة لمواردنا الأمر الذي سيضيف ميزة تنافسية على العمل المشترك.   |                            |
|               |                     | 0.35              | 3.92          | اعتقد انه من السهولة الوصول إلى مكامن المعرفة الفنية للشريك للاستفادة والتعلم منها.  |                            |
|               |                     | 085               | 2.85          | توجد لدى المصارف العربية قدرات فنية عالية، وإمكانات إدارية متميزة تستدعي الانخراط معها في مشاريع مشتركة.   |                            |

| مستوى التوافر | الوسط الحسابي العام | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات  | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|---------------|---------------------|-------------------|---------------|---|----------------------------|
|               |                     | 0.84              | 2.81          | توجد لدى المصارف العربية جاذبية تكنولوجية تضفي سمعة عالية على خدماتنا.    | 5                          |
| مرتفع         | 4.31                | 0.61              | 3.92          | يقوم البنك بإجراء البحوث المشتركة في تطوير العمل المصرفي مع البنوك الأخرى | 1                          |
|               |                     | 0.50              | 4.56          | لدى البنك تعاقدات مع شركات مختلفة لتجهيزه بمستلزمات العمل المصرفي.        | 2                          |
|               |                     | 0.50              | 4.71          | يشارك البنك مع البنوك الأخرى في تقديم بعض الخدمات المصرفية                | 3                          |
|               |                     | 0.66              | 4.33          | يتم تسويق بعض الخدمات المصرفية بالمشاركة مع بنوك أخرى.                    | 4                          |
|               |                     | 0.66              | 4.02          | يدخل البنك في عقود من الباطن مع بنوك أخرى.                                | 5                          |

(2، 3، 4، 5) فجاءت عند موافق بشدة بوسط حسابي (4.56، 4.71، 4.33، 4.02) على التوالي. أما فيما يتعلق بقيمة الوسط الحسابي العام لمجمل عبارات الخبرات التحالفية السابقة فكانت عند موافق بشدة وبقيمة (4.31) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة.

يشير الجدول (4) إلى قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تمثل عناصر النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع في هذه الدراسة. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للعنصر الأول وهو وجود إستراتيجية محددة بان جميع قيم الوسط الحسابي للعبارات الخمس الأولى لهذا العنصر كانت عند موافق بشدة (4.38، 4.25، 4.33، 4.33، 4.65) على التوالي. أما العبارة السادسة فهي تشير إلى مدى القدرة لدى إدارة البنك لترجمة الإستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ فإن المديرين أجابوا عنها بموافق بوسط حسابي (3.90). أما قيمة الوسط الحسابي العام لمجمل عبارات هذا العنصر فبلغت (4.31) وهي عند موافق بشدة، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة.

فيما يخص عنصر التنفيذ الفعال كأحد عناصر النجاح الإستراتيجي فقد كانت إجابات المديرين عنها بموافق ولثلاث

أما العبارة الرابعة والمتعلقة بتكاليف التعامل في عمليات التنسيق المستمر بين الشركاء بأنها لا تتطلب تكاليف وموارد كبيرة فأجاب المديرين عنها بموافق بشدة وبقيمة (4.25). أما بالنسبة للمعدل العام لقيم الوسط الحسابي لتكلفة التعامل فقد بلغت (3.59) وهي عند موافق وبدرجة متوسطة.

بالنسبة لميزة الموارد فقد اختلفت إجابات المديرين عينة الدراسة عن عباراتها، فكانت عند محايد للعبارتين الرابعة والخامسة بوسط حسابي (2.85 و 2.81). أما العبارتين الثانية والثالثة فكانت عند موافق بوسط حسابي (3.33 و 3.92). أما العبارة الأولى فكانت الإجابة عنها عند موافق بشدة وبقيمة (4.08) والتي تشير إلى أن المشاريع المشتركة مع مؤسسات إقليمية تساهم في الحصول على فرص لتعلم الخبرات الفنية والإدارية المختلفة. فيما بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمجمل عبارات هذا العنصر (3.40) وهي عند موافق، وتقع ضمن المستوى المتوسط.

العنصر الرابع لمقومات التحالف الإستراتيجي وهو الخبرات التحالفية السابقة يختلف بشكل واضح عن العناصر الثلاثة السابقة، حيث كانت الإجابات عن عبارته الأولى بموافق وبوسط حسابي (3.92). أما العبارات الأربعة المتبقية

والرابعة فجاءت الإجابة عنهما عند موافق وبوسط حسابي (3.52 و 3.96). أما بالنسبة لقيمة الوسط الحسابي العام لمجمل عبارات هذا العنصر فكانت عند موافق بشدة وبقيمة (4.01) وهو مرتفع المستوى.

فيما يتعلق بالتنظيم العضوي كأحد عناصر النجاح الإستراتيجي، فقد تبين بأن المديرين عينة الدراسة كانوا متفقين وبشدة على توافر العبارتين الأولى والثانية في البنوك التي يعملون فيها وبوسط حسابي (4.63 و 4.04)، فالإدارة العامة للبنوك تعمل على توزيع السلطات بما يسمح بالقيام بالأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة، هذا إلى جانب الرسمية العالية المعتمدة في العمل المصرفي. أما العبارات الأربعة المتبقية فقد أجابوا عنها بموافق وبوسط حسابي (3.54، 3.50، 3.79، 3.52) على التوالي. أما الوسط الحسابي لمجمل العبارات الست المكونة لقياس هذا العنصر فقد كانت عند موافق وبقيمة (3.84) وتعد مرتفعة.

عبارات (1، 3، 4) وبوسط حسابي (3.81، 3.58، 3.50) على التوالي. وشذت عن ذلك العبارة الثانية والتي تخص مدى حرص إدارة البنك على تحقيق أعلى درجات الرضا للزبائن، وهذا لأن البنك يعمل بأموال الزبائن المودعين، لذا فهو يسعى لتحقيق رضا الزبائن بدرجة كبيرة، وبدون رضاه لا يمكن أن يستمر البنك بالعمل، والتي كانت الإجابة عنها بموافق بشدة وبوسط حسابي بلغ (4.44). فيما بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمجمل عبارات التنفيذ الفعال عند موافق وبقيمة (3.83). وتعد هذه القيمة مرتفعة.

العنصر الثالث للنجاح الإستراتيجي هو الثقافة التحفيزية. يلاحظ أن قيم الوسط الحسابي لهذا العنصر توزعت مناصفة بين الموافق بشدة والموافق. فالعبارتان الأولى والثانية كانت الإجابة عنهما بموافق بشدة وبقيمة (4.29 و 4.27)، ويتضح ذلك من خلال اعتماد البنوك لتصميم متمائل لكل الفروع التابعة له، بالإضافة إلى شعار البنك. أما العبارتان الثالثة

#### جدول (4)

##### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي

| عناصر النجاح الإستراتيجي | العبارات                                  | الوسط الحسابي  | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي العام | مستوى التوافر |       |
|--------------------------|---|--|-------------------|---------------------|---------------|-------|
| إستراتيجية محددة         | 1   | يهتم البنك بصياغة إستراتيجية واضحة ومحددة لعمله.   | 4.38              | 0.60                | 4.31          | مرتفع |
|                          | 2   | يدخل البنك في مشاريع مشتركة سعياً منه لتقليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها الاستثمارات التي ينوي الدخول فيها. | 4.25              | 0.60                |               |       |
|                          | 3   | تتوافق أهداف البنك الإستراتيجية مع رسالة ورؤية البنك.  | 4.33              | 0.60                |               |       |
|                          | 4   | تحدد إدارة البنك معايير أداء واضحة مرتبطة بأهدافه.   | 4.33              | 0.59                |               |       |
|                          | 5   | تعمل إدارة البنك على إدخال تغييرات على الخدمات المصرفية تتسجم مع التغييرات في البيئة.                        | 4.65              | 0.52                |               |       |
|                          | 6   | لدى البنك القدرة على ترجمة الاستراتيجيات المحددة إلى آليات عمل قابلة للتنفيذ.                                | 3.90              | 0.47                |               |       |
| 1                        | يتم تنفيذ الأعمال المخطط لها بطريقة فعالة | 3.81   | 0.60              |                     |               |       |

| مستوى التوافر | الوسط الحسابي العام | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات | عناصر النجاح الاستراتيجي  |               |
|---------------|---------------------|-------------------|---------------|----------|---|---------------|
| مرتفع         | 3.83                | 0.65              | 4.44          | 2        | تحرص إدارة البنك على تحقيق أعلى درجات الرضا للزبائن.  | تنفيذ فعال    |
|               |                     | 0.61              | 3.58          | 3        | تولي إدارة البنك أهمية لتهيئة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة.                   |               |
|               |                     | 0.71              | 3.50          | 4        | تمتلك إدارة البنك القدرة والمهارة اللازمة لتحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة.                       |               |
| مرتفع         | 4.01                | 0.68              | 4.29          | 1        | يتميز البنك بثقافة خاصة (لغة، ظروف عمل، مراسم) تمنح العاملين بالشعور بالتوحد وتسهل الالتزام الجماعي بالعمل. | ثقافة تحفيزية |
|               |                     | 0.67              | 4.27          | 2        | تهتم الإدارة بإظهار الثقافة الخاصة للبنك (لغة، ظروف عمل، مراسم) لزيادة القدرات التنافسية للبنك.             |               |
|               |                     | 0.85              | 3.52          | 3        | تحرص الإدارة على احتضان المبدعين من العاملين في البنك.  |               |
|               |                     | 0.87              | 3.96          | 4        | يتبنى البنك سياسة عادلة في منح الحوافز والمكافآت.   |               |
| مرتفع         | 3.84                | 0.73              | 4.63          | 1        | يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح في البنك  | تنظيم عضوي    |
|               |                     | 0.65              | 4.04          | 2        | يهتم البنك ويحرص على الروح المعنوية للعاملين.   |               |
|               |                     | 0.77              | 3.54          | 3        | لا يعاني العاملون في البنك من الإحباط وضعف الشعور بالأمان الوظيفي   |               |
|               |                     | 0.68              | 3.50          | 4        | تسود حالة روح التعاون في البنك، وتعمل أقسامه كنظام عائلي.   |               |
|               |                     | 0.41              | 3.79          | 5        | توجد مشاركة وشفافية في المعلومات بين المراكز والأطراف التابعة للبنك   |               |
|               |                     | 0.50              | 3.52          | 6        | هناك تنوع في المهام والأعمال التي يكلف بها العاملين في البنك.   |               |
| مرتفع         | 3.83                | 0.51              | 3.77          | 1        | لدى إدارة البنك القدرة على زيادة دافعية العاملين وولائهم للبنك.   | قيادة تحويلية |
|               |                     | 0.60              | 3.65          | 2        | لدى العاملين القدرة على التعبير عن أفكارهم وأرائهم بسهولة.  |               |
|               |                     | 0.48              | 3.98          | 3        | تتيح إدارة البنك الفرصة للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة.   |               |

| مستوى التوافر | الوسط الحسابي العام | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات   | عناصر النجاح الاستراتيجي |
|---------------|---------------------|-------------------|---------------|--|--------------------------|
|               |                     | 0.50              | 3.92          | تعتبر إدارة البنك عن تقديرها لكل من ينجز عملا جيدا.                              | 4                        |
| مرتفع         | 4.41                | 0.60              | 4.02          | تشجع إدارة البنك كافة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وبشكل مفتوح             | 1                        |
|               |                     | 0.54              | 4.56          | يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل احد المعايير الأساسية للبنك.                   | 2                        |
|               |                     | 0.47              | 4.67          | يقدم البنك فرص كافية للتدريب والتنقيف لرفع مستوى المهارات اللازمة للأداء الفعال. | 3                        |
|               |                     | 0.49              | 4.38          | هناك إضافة مستمرة لخدمات جديدة يقدمها البنك مقارنة بالسنوات الماضية.             | 4                        |

يشير الجدول (5) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى تأثير مقومات التحالف الإستراتيجي حسب رأي المديرين عينة الدراسة في النجاح الإستراتيجي. فقد أظهرت نتائج الانحدار بان هناك تأثير واضح لمقومات التحالف الإستراتيجي مجتمعة (الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرات التحالفية السابقة) في النجاح الإستراتيجي بمجمل عناصره (إستراتيجية محددة، تنفيذ الفعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم عضوي، قيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة). حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.15) وهذا يعني أن التغيير في النجاح الإستراتيجي يعزى إلى التغيير في مقومات التحالف الإستراتيجي وبنسبة (15%). كما بلغت درجة التأثير B (0.53) أي أن التغيير بوحدة واحدة لمقومات التحالف الإستراتيجي يؤدي إلى التغيير في النجاح الإستراتيجي بنسبة (53%). كما أكدت قيمة F والبالغة (15.95) أهمية هذا التأثير وبمستوى دلالة Sig. (0.00). وتقود هذه النتائج إلى إمكانية قبول فرضية الدراسة الرئيسية.

**الفرضية الفرعية الأولى:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في إمكانية تحديد الإستراتيجية المناسبة لها.

أما العبارات التي تكشف عن القيادة التحويلية ومدى توافرها في البنوك التجارية الأردنية كان المديرين قد أجابوا عن جميعها بالموافقة بوسط حسابي (3.77، 3.65، 3.98، 3.92) على التوالي. وهكذا بالنسبة لقيمة الوسط الحسابي العام لمجمل العبارات لهذا العنصر والبالغة (3.83) وهي عند مستوى مرتفع. الابتكارات المستمرة والذي يمثل آخر عناصر النجاح الإستراتيجي جاءت إجابات المديرين عن عباراته بنفس المستوى وهي عند الموافق بشدة وبوسط حسابي (4.02، 4.56، 4.67، 4.38). ونفس الشيء بالنسبة لقيمة الوسط الحسابي العام ولمجمل عبارات هذا العنصر والتي بلغت (4.41) وهي مرتفعة المستوى.

#### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالفات الإستراتيجي يؤثر معنويا في نجاحها الإستراتيجي.

#### جدول (5)

##### أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي

| مستوى الدلالة Sig. | معامل التباين F | درجة التأثير B | معامل التحديد $R^2$ |
|--------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| 0.00               | 15.95           | 0.53           | 0.15                |

## جدول (6)

اثر مقومات التحالف الإستراتيجي في وضع إستراتيجية محددة

| Sig. F | F     | معامل التحديد R <sup>2</sup> | Sig. T | T    | درجة التأثير B | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|--------|-------|------------------------------|--------|------|----------------|----------------------------|
| 0.00   | 10.26 | 0.31                         | 0.49   | 0.69 | 0.08           | الإطار المؤسساتي           |
|        |       |                              | 0.01   | 2.85 | 0.36           | تكاليف التعامل             |
|        |       |                              | 0.76   | 0.31 | 0.03           | ميزة الموارد               |
|        |       |                              | 0.00   | 6.08 | 0.58           | الخبرة التحالفية السابقة   |

بدرجة تأثير B (0.36) وبقيمة t (2.85) ومستوى دلالة (0.01). وكذلك الخبرات التحالفية السابقة بدرجة تأثير (0.58) وقيمة t (6.08) ومستوى دلالة (0.00). فيما يخص الإطار المؤسساتي وميزة الموارد فتبين بأن تأثيرهما لم يكن دالا إحصائيا وبشكل منفرد في تحديد البنوك لإستراتيجية محددة، حيث تجاوزت معنوية قيم t لها (0.05).

**الفرضية الفرعية الثانية:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسساتي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في إمكانيتها بالتنفيذ الفعال للإستراتيجية المعتمدة.

يظهر الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مقومات التحالف الإستراتيجي (الإطار المؤسساتي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرات التحالفية السابقة) مجتمعة وكلا على انفراد في اعتماد البنوك لإستراتيجية محددة. فقد بينت نتائج الانحدار المتعدد بأن مقومات التحالف الإستراتيجي مجتمعة تؤثر معنويا في اعتماد البنوك لإستراتيجية محددة. إذ بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.31). كما بلغت قيمة F (10.26) وبمستوى دلالة Sig. (0.00). وفي ضوء هذه النتائج فيمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى. أما بالنسبة لمدى تأثير مقومات التحالف الإستراتيجي كلا على انفراد في وضع البنوك لإستراتيجية محددة فقد كان هذا التأثير معنويا لتكلفة التعامل

## جدول (7)

اثر مقومات التحالف الإستراتيجي في التنفيذ الفعال للإستراتيجية

| Sig. F | F    | معامل التحديد R <sup>2</sup> | TSig. | T    | درجة التأثير B | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|--------|------|------------------------------|-------|------|----------------|----------------------------|
| 0.00   | 7.09 | 0.24                         | 0.24  | 1.18 | 0.17           | الإطار المؤسساتي           |
|        |      |                              | 0.04  | 2.05 | 0.30           | تكاليف التعامل             |
|        |      |                              | 0.02  | 2.49 | 0.26           | ميزة الموارد               |
|        |      |                              | 0.00  | 4.39 | 0.48           | الخبرة التحالفية السابقة   |

(7.09) على أهمية هذا التأثير وبمستوى دلالة (0.00). أما بخصوص مدى تأثير مقومات التحالف الإستراتيجي كلا على انفراد فقد تبين بأن ثلاثة منها وهي: تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرات التحالفية السابقة تؤثر معنويا في التنفيذ الفعال وبدرجة تأثير (0.30، 0.26، 0.48) وقيم t (2.05، 2.49، 4.39) وبمستوى دلالة (0.04، 0.02، 0.00) على التوالي. أما بالنسبة للإطار المؤسساتي فتبين أن تأثيره لم يكن

يشير الجدول (7) إلى مدى تأثير مقومات التحالف الإستراتيجي في التنفيذ الفعال للإستراتيجية. فقد تبين بأن لمقومات التحالف الإستراتيجي مجتمعة تأثير دال إحصائيا في التنفيذ الفعال للإستراتيجية المعتمدة من قبل البنوك، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.24) بمعنى أن التغيير في التنفيذ الفعال يعزى وبنسبة (24%) للتغير الحاصل في مقومات التحالف الإستراتيجي. كما دلت قيمة F وبالباغة

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسساتي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في بناء ثقافة تحفيزية للعاملين.

دالا إحصائيا وبدرجة تأثير (0.17) وقيمة t (1.18) ومستوى دلالة (0.24). وتقود هذه النتائج إلى إمكانية قبول الفرضية الفرعية الثانية.

### جدول (8)

أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في بناء ثقافة تحفيزية للعاملين

| Sig.F | F     | معامل التحديد R <sup>2</sup> | TSig. | T    | B درجة التأثير | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|-------|-------|------------------------------|-------|------|----------------|----------------------------|
| 0.00  | 11.32 | 0.33                         | 0.10  | 1.66 | 0.27           | الإطار المؤسساتي           |
|       |       |                              | 0.01  | 2.57 | 0.42           | تكاليف التعامل             |
|       |       |                              | 0.44  | 0.77 | 0.09           | ميزة الموارد               |
|       |       |                              | 0.00  | 6.14 | 0.77           | الخبرة التحالفية السابقة   |

و(0.00) على التوالي. أما الإطار المؤسساتي وميزة الموارد فان تأثيرها لم يكن دالا إحصائيا، حيث بلغت درجة معنوية هذين العنصرين (0.10 و 0.44) وهي غير دالة إحصائيا. وعلى أساس ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي فيمكن القبول بالفرضية الفرعية الثالثة.

يظهر الجدول (8) اثر مقومات التحالف الإستراتيجي في اعتماد البنوك لثقافة تحفيزية. فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد بأن مقومات التحالف الإستراتيجي مجتمعة تؤثر وبشكل واضح في استخدام البنوك بناء ثقافة تحفيزية للعاملين فيها. إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.33). وأشارت قيمة F لمعنوية هذا التأثير وبقيمة (11.32) وبمستوى دال إحصائيا (0.00). أما بخصوص تأثير مقومات التحالف الإستراتيجي كلا على انفراد، فقد تبين بان اثنين منها تؤثر وبشكل معنوي وهي: تكاليف التعامل والخبرات التحالفية السابقة. حيث بلغت درجة تأثيرهما (0.42 و 0.77) وبقيمة t بلغت (2.57 و 6.14) وبمستوى دال إحصائيا (0.01)

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسساتي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في اعتمادها لخصائص التنظيم العضوي.

### جدول (9)

أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في استخدام خصائص التنظيم العضوي

| Sig.F | F     | معامل التحديد R <sup>2</sup> | Sig.T | T    | B درجة التأثير | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|-------|-------|------------------------------|-------|------|----------------|----------------------------|
| 0.00  | 11.59 | 0.34                         | 0.00  | 3.17 | 0.34           | الإطار المؤسساتي           |
|       |       |                              | 0.05  | 1.94 | 0.22           | تكاليف التعامل             |
|       |       |                              | 0.01  | 2.64 | 0.21           | ميزة الموارد               |
|       |       |                              | 0.00  | 4.65 | 0.40           | الخبرة التحالفية السابقة   |

(0.40) وبقيم  $t$  (3.17، 1.94، 2.64، 4.65) وبمستوى دلالة (0.00، 0.05، 0.01، 0.00) على التوالي. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القبول بالفرضية الفرعية الرابعة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسساتي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في اعتمادها لنموذج القيادة التحويلية.

يشير الجدول (9) إلى اثر مقومات التحالف الإستراتيجي في مدى اعتماد البنوك للتنظيم العضوي. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بان هناك تأثير لمقومات التحالف الإستراتيجي في تبني البنوك خصائص التنظيم العضوي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.34). وأكدت قيمة  $F$  وباللغة (11.59) وبمستوى دلالة (0.00). أما عن اثر مقومات التحالف الإستراتيجي كلا على انفراد في التنظيم العضوي فقد تبين بان جميع المقومات كانت مؤثرة وبمستوى معنوي، حيث بلغت درجة تأثيرها (0.34، 0.22، 0.21،

### جدول (10)

#### أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في نموذج القيادة التحويلية

| Sig. F | F    | معامل التحديد R <sup>2</sup> | Sig. T | T    | B    | درجة التأثير | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|--------|------|------------------------------|--------|------|------|--------------|----------------------------|
| 0.01   | 3.88 | 0.15                         | 0.67   | 0.44 | 0.05 |              | الإطار المؤسساتي           |
|        |      |                              | 0.18   | 1.36 | 0.16 |              | تكاليف التعامل             |
|        |      |                              | 0.00   | 3.32 | 0.28 |              | ميزة الموارد               |
|        |      |                              | 0.79   | 0.26 | 0.02 |              | الخبرة التحالفية السابقة   |

يكن للمقومات الثلاثة المتبقية وهي: الإطار المؤسساتي، تكاليف التعامل، والخبرات التحالفية السابقة، وبدرجة تأثير (0.05، 0.16، 0.02) وبقيمة  $t$  (0.44، 1.36، 0.26)، وبمستوى دلالة (0.67، 0.18، 0.79) على التوالي.

**الفرضية الفرعية السادسة:** توفير البنوك التجارية لمقومات التحالف الإستراتيجي والمتمثلة في: الإطار المؤسساتي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة، يؤثر في تشجيعها للابتكارات المستمرة .

يظهر الجدول (10) نتائج اثر مقومات التحالف الإستراتيجي في اعتمادها لنموذج القيادة التحويلية. فقد تبين بان هناك تأثير دال إحصائيا لمقومات التحالف الإستراتيجي مجتمعة في اعتماد البنوك لفكرة القيادة التحويلية. حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.15). وأكدت قيمة  $F$  معنوية هذا التأثير وباللغة (3.88) وبمستوى دلالة (0.01). وتعود هذه النتائج إلى إمكانية قبول الفرضية الفرعية الخامسة. أما بالنسبة لأثر مقومات التحالف الإستراتيجي كلا على انفراد. فقد أشارت النتائج بأن لميزة الموارد تأثير معنوي وبدرجة تأثير (0.28) وبقيمة  $t$  (3.32) وبمستوى دلالة (0.00). فيما لم

## جدول (11)

## أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تشجيع الابتكارات المستمرة

| Sig. F | F    | معامل التحديد R <sup>2</sup> | Sig. T | T    | درجة التأثير B | مقومات التحالف الإستراتيجي |
|--------|------|------------------------------|--------|------|----------------|----------------------------|
| 0.02   | 3.21 | 0.12                         | 0.98   | 0.02 | 0.00           | الإطار المؤسسي             |
|        |      |                              | 0.42   | 0.81 | 0.10           | تكاليف التعامل             |
|        |      |                              | 0.75   | 0.32 | 0.03           | ميزة الموارد               |
|        |      |                              | 0.00   | 3.43 | 0.33           | الخبرة التحالفية السابقة   |

عند تفكيرها في الدخول في علاقات تحالفية إستراتيجية مع منظمات أخرى على امتلاك هذه المنظمات للخبرات التحالفية السابقة. فالبنوك التجارية الأردنية تعطي الأولوية للتعلم من المنظمات التي تدخل معها في شراكات، أكثر من اهتمامها بالجانب الرسمي والقانوني الذي يحكم هذا التحالف. وهكذا بالنسبة لما تتحمله هذه البنوك من تكاليف لانجاز عملية التحالف مع الشركاء. كما أنها لا تترك وبمستوى مناسب أهمية الموارد التي يمتلكها الشريك ومحاولة الاستفادة منها.

2. هناك مستويات عالية لتوافر جميع عناصر النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، ولكن بدرجات مختلفة. وتتفق هذه النتيجة لما توصلت إليه دراسة (العلامة والعزوي، 2009). يتقدم هذه العناصر في الارتفاع الابتكارات المستمرة، وكذلك وجود إستراتيجية محددة. ويعتقد الباحثان بان اهتمام إدارات البنوك التجارية الأردنية بهذين الجانبين يعزى لاهتمام منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص بالبحث عن كل ما هو جديد من أفكار ونقل هذه الأفكار إلى الواقع العملي كخدمات مبتكرة يمكن أن تميزها عن البنوك الأخرى، وإدراك هذه البنوك بان ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود إستراتيجية محددة وواضحة لجميع العاملين فيها. بالإضافة إلى استخدام ثقافة مبنية على الحوافز ترعاها قيادة ملهمة، ويتم تنفيذها عن طريق تنظيم عضوي مرن قادر على استيعاب جميع الحالات الاستثنائية التي يمكن أن تواجهها هذه البنوك والتي

يشير الجدول (11) إلى تأثير مقومات التحالف الإستراتيجي في الابتكارات المستمرة. إذ أظهرت النتائج بأن هناك تأثير معنوي لمقومات التحالف الإستراتيجي مجتمعة في الابتكارات المستمرة. حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.12)، وأشارت قيمة F والبالغة (3.21) إلى معنوية هذا التأثير وبمستوى دلالة (0.02). وتدل هذه النتائج على إمكانية قبول الفرضية الفرعية السادسة.

أما فيما يخص اثر مقومات التحالف الإستراتيجي كلا على انفراد في الابتكارات المستمرة، فقد تبين أن ثلاثة منها ليست مؤثرة وهي: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، وميزة الموارد. إذ بلغت درجة تأثير هذه المقومات (0.00، 0.10، 0.03) وبقية (0.02، 0.81، 0.32) وبمستوى دلالة (0.98، 0.42، 0.75) على التوالي. فيما كانت الخبرات التحالفية السابقة مؤثرة وبشكل معنوي في الابتكارات المستمرة وبدرجة تأثير (0.33) وبقية t (3.43) وبمستوى دلالة (0.00).

## مناقشة النتائج

استناداً للتحليل الإحصائي الوصفي واختبار الفرضيات، فقد خلص الباحثان إلى النتائج الآتية:

1. وجود مستويات وبدرجات متوسطة لثلاثة من مقومات التحالف الإستراتيجي الأربعة في البنوك التجارية الأردنية والمعتمدة في هذه الدراسة وهي: الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، وميزة الموارد. فيما كان تركيز اهتمام هذه البنوك

المصرفية عن طريق الدخول في شراكات، وذلك سعياً منها لتقليل من التكلفة التي تتحملها هذه البنوك في حال تم تطويرها باعتماد كل بنك على قدراته الذاتية، حيث أن من أكبر التكاليف التي تتحملها منظمات الأعمال هي تكاليف التطوير، فضلاً عن عدم حصولها من ورائها على مردودات مضمونة.

3. على إدارات البنوك التجارية الأردنية عدم الخوف من استغلال الشركاء عند الدخول في مشاريع عربية وإقليمية، وإن ما يقلل من تخوف هذه البنوك هو التحضير الجيد قبل الدخول في شراكات والتركيز وبشكل أكبر على الجانب المؤسسي والذي يبين نتائج الدراسة أن الاهتمام به من قبل إدارات البنوك كانت متوسطة.

4. على البنوك التجارية الأردنية زيادة الثقة بالمديرين العاملين فيها، فهم يمتلكون قدرات ومهارات إدارية على درجة عالية المستوى سواء كان ذلك من حيث التحصيل الدراسي إذ يحمل غالبية المديرين تحصيل دراسي عالي، وكذلك من حيث الخبرات إذ أنهم يمتلكون خبرات مناسبة لكن المشكلة في انخفاض اهتمامها بالمبدعين والتي تعتبر أساساً للتجديد، وكذلك عدم التنوع في المهام والواجبات التي يكلف بها العاملون.

5. ضرورة انتباه إدارات البنوك التجارية الأردنية إلى تقوية روح التعاون بين العاملين فيها، حيث يشعر العاملون بشيء من العزلة وعدم شعورهم بوجود أجواء عائلية. ويمكن أن يكون سبب ذلك انهماكهم بالعمل مع تحملهم مسؤوليات خطيرة كونهم يؤدون أعمالاً غاية في الحساسية.

6. على إدارات البنوك التجارية أن تولي اهتمام أكبر بتهيئة كافة المتطلبات اللازمة للتنفيذ الفاعل للإستراتيجية المحددة، ويشمل ذلك إعادة توزيع السلطات بين الإدارات لضمان سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

7. ضرورة مراجعة وتقييم مهارات المديرين العاملين في البنوك التجارية في مجال تنفيذ الإستراتيجية المحددة للمساهمة في تقليل مشاكل التنفيذ إلى أدنى مستوى.

تعمل في بيئة شديدة التغير .

3. هناك تأثير معنوي لمقومات التحالف الإستراتيجي مجتمعة في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية. هذا يعني أن النجاح الإستراتيجي لهذه البنوك يتطلب تأكيدها على توفير مقومات محددة، والنظر إليها على أنها مطلب وشرط أساس تستند إليه في تفكيرها الإستراتيجي.

4. يوجد تأثير واضح لمقومات التحالف الإستراتيجي مجتمعة في جميع عناصر النجاح الإستراتيجي المتمثلة في: إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم عضوي، قيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة. وتؤكد هذه النتيجة ما تم التوصل إليه في النتيجة الثالثة. وأعلى مستويات هذا التأثير كان في التنظيم العضوي، يلي ذلك الثقافة التحفيزية، ومن ثم وجود إستراتيجية محددة.

5. أكثر مقومات التحالف الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية تأثيراً بالنسبة لعناصر النجاح الإستراتيجي وبشكل منفرد كان للخبرات التحالفية السابقة، ويليهما تكاليف التعامل، ومن ثم ميزة الموارد. وتشير هذه النتيجة إلى مدى اهتمام البنوك بالخبرات التحالفية السابقة للمنظمات التي تدخل معها في مشاريع مشتركة، والتي تم عرضها في النتيجة الأولى.

#### التوصيات

في ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة يقدم الباحثان التوصيات الآتية:

1. على البنوك التجارية الأردنية أن تهتم وبشكل أكبر بالمشاريع المشتركة مع البنوك العربية. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض رغبة البنوك التجارية الأردنية الدخول في شراكات مع البنوك العربية لعدم امتلاكها للقدرات الفنية والتكنولوجية والتي يمكن أن يجعلها أكثر جاذبية، وقد يكون هذا التصور سليم إذ يمثل البعد الإداري والتكنولوجي جانبا مهماً، ولكن يجب أن لا تنسى إدارات هذه البنوك القدرات المالية للكثير من البنوك العربية وخاصة التي تعمل في البلدان النفطية.

2. ضرورة زيادة وعي المديرين بأهمية تطوير الخدمات

## المراجع

## المراجع العربية

الركابي، كاظم نزار، (2006)، *الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة*، طبعة أولى، دار وائل، عمان.

دويدار، محمد، (2011)، دور التحالفات التسويقية في تنمية القدرة التنافسية لشركات صناعة الأدوية المصرية، ملخص رسالة دكتوراه منشور على الانترنت مقدمة لقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.

[www.alukah.net](http://www.alukah.net)

الشمري، سجاد، (2013)، التحالف الإستراتيجي للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة بحث منشور على الإنترنت،

[www.moosl.blogspot.com](http://www.moosl.blogspot.com)

الطيب داودي ومراد محبوب، (2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد بسكرة، الجزائر، العدد 12، ص 37-58.

العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي، ملخص بحث منشور على الإنترنت.

[www.uobaghdad.edu.iq](http://www.uobaghdad.edu.iq)

## المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Bani Hamdan, Khalid & Saleh, Ahmed Ali, 2002, the impact of spending on knowledge capital in the success of the business organizations, *research presented the first scientific conference of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, University of Jerash, Jordan.

Alhalalma, Mohammed Ezzat and Al-Azzawi, Sami Fayyad, 2009, Intellectual Capital and its Impact on Business Enterprise Strategic Success: Exploratory Study of Jordan Telecom Corporations, *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, No. 19, published research on the Internet, [www.iasj.net](http://www.iasj.net).

Alkshali, Shaker Jaralla and Altememi, Ayad Fadhil, 2008, Impact of Strategic Leadership Styles On Organizational

بني حمدان، خالد وصالح، أحمد علي، (2002)، أثر الإنفاق على رأس المال المعرفي في نجاح منظمات الأعمال، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن.

الحلالمة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض، (2009)، رأس المال الفكري وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، بحث منشور على الانترنت. [www.iasj.net](http://www.iasj.net).

الخشالي، شاكر جارالله والتميمي، أياد فاضل محمد، (2008)، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 4، العدد 2، ص 193-215.

خليفة، محمد عبد اللطيف، (2001)، العوامل المؤثرة في اتجاهات مدراء الأعمال نحو تكوين تحالفات إستراتيجية إقليمية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في دولة الإمارات، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد 8، العدد 1، ص 27-59.

Learning: Field Study of Jordanian Manufacturing Firms, *Jordan Journal of Business Management*, 4(2):193-215.

Khalifa, Mohammed Abdul Latif , 2001, the factors affecting the business managers attitudes towards the formation of a regional strategic alliances: a field study in the industrial sector in the UAE, *Arab Journal of Administrative Sciences*, 8(1): 27-59.

Alrikabi, Nizar Kadhim, (2006), *strategic management, globalization and competition*, the first edition, Dar Wael, Amman, Jordan .

Dewedar, Mohammed, 2011, the role of marketing alliances in the competitiveness development of companies

- Egyptian pharmaceutical industry, *summary Doctoral Dissertation*, published online, introduction to the Department of Business Administration, College of Commerce, University of Menoufia, Egypt.
- Shammari, Sajid,(2013), the strategic alliance of economic organizations in the aglobalizing world, *published research online*. www.moosl.blogspot.com
- Tayeb Daoudi, and Murad Mahboub, 2007, Strengthen competitive enterprise by achieving strategic success, *Journal of Human Sciences*, Mohammad Biskra University, Algeria, No. 12, pp. 37-58.
- Al-Azzawi, Bushra Hashim Mohammed, 2008, the impact of the relationship between Strategic Intelligence and decisions service operations in the strategic success, *summary of published research online*. www.uobaghdad.edu.iq
- المراجع الأجنبية**
- Brawn, P.(2003). Seeking success through strategic management development, *Journal of European Industrial Training*, 27( 6): 292-303.
- Chen, Sh. Lee, H. and Wu, Y. 2008, Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance, *Management Decision*, 46(3): 449-465.
- Daneshfer, A. and Adobor, H. 2012. The effect of pre-existing financial indicators on investor valuation of strategic alliances, *Competitiveness Review*, 22(5): 411-422.
- Das, T. and Kumar, R. 2011. Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework, *Management Decision*, 49(8): 1235-1256.
- David, F. R., (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Dzinkowski, R., 2000. The measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction, *Management Accounting: Magazine of chartered Management Accountants*, 18(2): 34 -47.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2005. The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 83(7):172-181.
- Kauser, S. and Shaw V. 2004. The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances, *International Marketing Review*, 21(1): 17-52.
- Kale, P. Singh, H. and Perlmutter, H. 2000, Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21(3): 217-237.
- Lönnngren, H., Rosenkranz, Ch. And Kolbe, H. 2010. Aggregated construction supply chains: success factors in implementation of strategic partnerships, *Supply Chain Management*, 15(5): 404-4011.
- Man, A. and Luvison, D. (2014), Sense-making's role in creating alliance supportive organizational culture, *Management Decision*, 52(2): 259-277.
- Meibodi, L. A. and Monavvarian, A. 2010. *Business Strategy Series*, 11( 2): 124-133.
- Pansiri, J. 2005. The influence of managers characteristics and perception in strategic alliance practice, *Management Decision*, 43(9): 1097-1113.
- Sambasivan, M. Siew-Phaik, L. Mohamed, Z. and Leong, Y. 2011. Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcome: Role of relational capital as a mediating construct, *Management Decision*, 49(4): 548-569.
- Sekaran, U. 2006, *Research methods for business: A skillbuilding approach*. 4<sup>th</sup> ed., Singapore: John Wiley and Sons, (Asia) Pte. Lt.
- Simon, A. Kumar, V. Schoeman, P. Moffat, P. and Power,

- D. 2011. Strategic capabilities and their relationship to organizational success and its measures –Some pointers from five Australian studies, *Management Decision*, 49(8): 1305-1326.
- Taylor, A. 2005. An operation perspective on strategic alliance success factors, An exploratory study of alliance managers in the software industry, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5): 469-490.
- Teng, B. and Das, T. 2008. Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management Decision*, 46(5): 725-742.

## The Impact of the Elements of the Strategic Alliance in Achieving Strategic Success An Empirical Study in the Jordanian Commercial Banks

*Ayad Fadhil Altememi*<sup>1</sup> *Shaker Jaralla Alkshali*<sup>2</sup>

### ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the impact of the elements of the strategic alliance on strategic success in the Jordanian commercial banks. The elements of strategic alliance : the institutional framework, transaction costs, the advantage of resources, and the previous alliance experiences represent the independent variable of the study, while the strategic success represent the dependent variable which consist of six factors specific strategy, effective implementation, motivational culture, organic structure, transformational leadership, and continuous innovations. The study community was the Jordanian commercial banks. The sample unit was (96) manager working in these banks. To achieve the objectives of the study the researcher use the appropriate statistical tools. The study found that there is a statistically significant impact of the elements of the strategic alliance on the strategic success of the commercial banks in Jordan. In light of the findings the researchers presented a set of recommendations.

**KEYWORDS:** strategic alliance, strategic success, Jordanian Commercial Banks.

---

<sup>1</sup> Associate Professor, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Petra University.

ayad4132002@yahoo.com

<sup>2</sup> Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Applied Sciences University.

drshaker55@yahoo.com

Received on 3/8/2014 and Accepted for Publication on 11/2/2015.