

أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية: الدور

الوسيط للإدارة المستندة على القيمة

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية

**The Impact of Strategic Fit in Strategic Alliances
Patterns: The Mediating Role of Value Based
Management**

A Field Study in Jordanian Commercial Banks

إعداد

أيهاب عبد القادر شحاده اغنيم

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

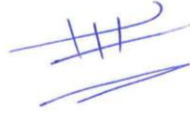
تفويض

أنا إيهاب عبدالقادر شحادة اغنيم، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي
للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: إيهاب عبدالقادر شحادة اغنيم.

التاريخ: 2022 / 01 / 18.

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية:
الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة - دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية.

للباحث: إيهاب عبدالقادر غنيم.

وأجيزت بتاريخ: 05 / 01 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د احمد علي صالح	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبدالعزيز أحمد الشرباتي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. دينا أحمد الخصري	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د راتب جليل صويص	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

سورة طه: الآية 114

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً، والصلاة والسلام على سيد الخلق ومعلم البشرية سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى اله وصحبه أجمعين.

اشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي انجاز هذا العمل.

وانتقدم بعظيم الشكر والتقدير والامتنان إلى الاب الفاضل مشرفي الأستاذ الدكتور أحمد

علي صالح على جهده وفيض عطائه ودعمه طوال فترة دراستي، وتفضل عليّ بقبوله

الإشراف على رسالتي، الذي بذل جهداً في التوجيه والمتابعة والحرص على إتمام هذه

الرسالة بأفضل صورته ممكنه.

وشكري وامتناني الى كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الرسالة.

الباحث

ايهاب عبد القادر اغنيم

الإهداء

إلى من يفيض قلبها رحمة وحنانا وادين لها بكل عمري

امي الغالية حفظها الله واطال في عمرها

إلى الذي تعذب وعمل من اجل ان أكمل تعليمي ويوفر لي أسباب الراحة

ابي العزيز ابقاه الله لي سنداً واطال الله في عمره

الى اخوتي سندي وعضدي ومشاط أفرحي واحزاني.

إلى جميع الأصدقاء والأعزاء المقربين، وكل من دعمني معنوياً لإكمال هذه المرحلة من

مسيرتي الدراسية

أهدي اليكم جميعاً رسالتي

الباحث

ايهاب عبد القادر اغنيم

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملحقات	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	س

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

أولاً: المقدمة.....	2
ثانياً: مشكلة الدراسة	4
ثالثاً: أهداف الدراسة	6
رابعاً: أهمية الدراسة.....	6
خامساً: أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	8
سادساً: أنموذج الدراسة	11
سابعاً: حدود الدراسة.....	12
ثامناً: محددات الدراسة.....	12
تاسعاً: التعريفات الإجرائية.....	13

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

16	 أولاً: الإطار النظري
16	 التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit)
26	 الإدارة المستندة على القيمة (Value Based Management)
34	 التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliances)
44	 ثانياً: الدراسات السابقة
56	 ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

58	 أولاً: منهج الدراسة
58	 ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
59	 ثالثاً: عينة الدراسة
59	 رابعاً: وحدة المعاينة
62	 خامساً: أداة الدراسة
64	 سادساً: صدق أداة الدراسة وثباتها
80	 سابعاً: توزيع الأداة
80	 ثامناً: متغيرات الدراسة
81	 تاسعاً: المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)

83	 المقدمة
83	 وصف إجابات عينة الدراسة عن إجابات متغيرات الدراسة
93	 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج التوصيات

114	 المقدمة
114	 التحليل الوصفي لنتائج متغيرات الدراسة
121	 مناقشة الفرضيات
131	 التوصيات
133	 مقترحات لدراسات مستقبلية
134	 قائمة المراجع
143	 الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
27	عوامل تشكيل لمدخل الإدارة المستندة على القيمة	1-2
58	البنوك التجارية الأردنية	1-3
60	العينة من البنوك التجارية الاردنية بحسب المسميات الوظيفية طبيعة العمل	2-3
60	عدد الاستبانات الموزعة والفاقة والتحليل الموزعة والفاقة والصالحة للتحليل	3-3
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	4-3
63	مصادر متغيرات وأبعاد الاستبانة	5-3
66	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التوافق الاستراتيجي بعد التدوير	6-3
67	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات الإدارة المستندة على القيمة بعد التدوير	7-3
67	مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التحالفات الاستراتيجية بعد التدوير	8-3
68	مؤشرات المواءمة	9-3
68	معاملات الارتباط بين أبعاد التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي	10-3
69	مؤشرات المواءمة المطلقة والاقتصادية لمقياس التوافق الاستراتيجي	11-3
70	مؤشرات المواءمة التزايدية لمقياس التوافق الاستراتيجي	12-3
70	مؤشرات المواءمة المطلقة والاقتصادية لمقياس الإدارة المستندة على القيمة	13-3
71	مؤشرات المواءمة التزايدية لمقياس الإدارة المستندة على القيمة	14-3
72	معاملات الارتباط بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية	15-3
72	مؤشرات المواءمة المطلقة والاقتصادية لمقياس التحالفات الاستراتيجية	16-3
73	مؤشرات المواءمة التزايدية لمقياس التحالفات الاستراتيجية	17-3
74	متوسط التباين الثبات المركب لأبعاد التوافق الاستراتيجي	18-3
75	متوسط التباين الثبات المركب للإدارة المستندة على القيمة	19-3
77	متوسط التباين الثبات المركب لأبعاد التحالفات الاستراتيجية	20-3
80	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	21-3
83	مقياس التصنيف الثلاثي المستويات ومعادلة استخراج مدى الوصف (طول الفئة)	1-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوافق الاستراتيجي	2-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوافق الاستراتيجي الخارجي	3-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوافق الاستراتيجي الداخلي	4-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة المستندة على القيمة	5-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية	6-4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحالفات الاستراتيجية الاستثمارية	7-4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحالفات الاستراتيجية التقنية	8-4
92	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	9-4
93	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance	10-4

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
95	اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (وأبعاده الفرعية) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (وانماطه الفرعية)	11-4
99	اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (وأبعاده الفرعية) على الدارة المستندة على القيمة	12-4
102	اختبار أثر الإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (وانماطه الفرعية)	13-4
106	اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (SF) في انماط التحالفات الاستراتيجية (SA) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM)	14-4
111	ملخص نتائج الفرضيات	15-4

قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الأشكال	رقم الفصل - رقم الشكل
1	مخطط سير الفصل الاول	1-1
11	نموذج الدراسة	2-1
15	مخطط سير الفصل الثاني	1-2
18	العوامل المساهمة في تحقيق التوافق الاستراتيجي	2-2
21	مكونات التوافق الاستراتيجي	3-2
22	أطار تقسم مشتوى التوافق الاستراتيجي	4-2
26	آلية ضمان استمرارية التوافق الاستراتيجي (الداخلي والخارجي) واستدامته	5-2
28	العناصر الثلاث لمنهج الإدارة المستندة على القيمة	6-2
38	المشكلات التي تهدد قابلية نجاح التحالفات الاستراتيجية	7-2
40	منافع التحالفات الاستراتيجية	8-2
57	مخطط سير الفصل الثالث	1-3
59	خطوات المعاينة	2-3
70	الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشبع) لفقرات مقياس التوافق الاستراتيجي	3-3
71	الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشبع) لفقرات مقياس الإدارة المستندة على القيمة	4-3
73	الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشبع) لفقرات مقياس التحالفات الاستراتيجية	5-3
79	الانموذج البنائي لمؤشرات متغيرات الدراسة بأبعادها	6-3
82	مخطط سير الفصل الرابع	1-4
98	نتائج اختبار أبعاد التوافق الاستراتيجي (التوافق الداخلي، التوافق الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية، التحالفات التقنية)	2-4
101	اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة	3-4
104	اختبار أثر الإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية)	4-4
110	اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (SF) في انماط التحالفات الاستراتيجية (SA) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM)	5-4
113	مخطط سير الفصل الخامس	1-5

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى
1	قائمة مقابلة المديرين لبعض البنوك التجارية في عمان.
2	أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).
3	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي
4	كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة.

أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية: الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية

إعداد: ايهاب عبد القادر شحادة اغنيم

إشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التوافق الاستراتيجي على أنماط التحالفات الاستراتيجية: الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية مجال الدراسة من البنوك التجارية الاردنية والبالغ عددها 13 بنك تجاري وقد طبقت الدراسة على 6 بنوك داخل مدينة عمّان ممن لها تاريخ مع التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية والتقنية وعلى هذا الاساس تم اختيارها، تألف مجتمع الدراسة من 7449 موظف من شاغلي الوظائف التالية ("المديرين العامين ونوابهم"، "رؤساء الأقسام"، "الموظفين") بالنظر لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الدراسة عليه تم اللجوء إلى أسلوب العينات؛ واعتمدت العينة العشوائية الطبقية التناسبية وذلك لاختلاف حجم كل طبقة من المسميات الوظيفية الاربع عن الأخرى. وكانت حجم العينة (370) فرداً وبلغت عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل 345 استبانة بما نسبته تمثل نسبة (93.2%). اعتمدت الاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات التي تتمثل في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة t لجميع المتغيرات الدراسة، وأجراء اختبار التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء Skewness، ومعامل التفرطح Kurtosis. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على نموذج المعادلة البنائية SEM من خلال برمجية AMOS.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها، ان مستوى التوافق الاستراتيجي كان مرتفعاً، ومستوى الإدارة المستندة على القيمة كان متوسط، ومستوى التحالفات الاستراتيجية كان متوسط، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

ويتبين من هذه النتيجة ان الإدارة المستندة على القيمة لعب دور وسيط بشكل جزئي في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وأنماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

وتم تقديم عدة توصيات من أهمها: قيام البنوك التجارية الأردنية بإجراء مطابقة بين مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لما لها من دور ايجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية ودعم متطلبات الإدارة المستندة على القيمة. قيام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق متطلبات مدخل الإدارة المستندة على القيمة لما لها من دور ايجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية. تفعيل منظومة التحالفات الاستراتيجية لدى البنوك التجارية الأردنية كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق المرونة والقدرة، والانسجام، والالتزام، والثقة المتبادلة بين شركاء التحالف.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي، الادارة المستندة على القيمة، التحالفات الاستراتيجية، التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية، التحالفات الاستراتيجية التقنية، البنوك التجارية الاردنية.

The Impact of Strategic Fit in Strategic Alliances Patterns: The mediating role of Value Based Management

A Field Study in Jordanian Commercial Banks

Prepared by: Ihab Abedal Qader Shehadeh Ignaim

Supervisor: Professor Dr. Ahmed Ali Salih

This study aims to know The Impact of Strategic Fit in Strategic Alliances Patterns: The mediating role of Value-Based Management in Jordanian Commercial Banks The field of study is from the 13 Jordanian commercial banks. The study was applied to 6 banks within the city of Amman that have a history with strategic investment and technical alliances, and on this basis, it was selected. The study population consisted of 7449 employees from the following positions (“general managers and their deputies”, “section heads”, “employees”) in view of Due to the large size of the study community and the difficulty of applying the study to it, the sampling method was resorted to; the proportional stratified random sample was adopted due to the difference in the size. The sample size was (370) individuals, and the number of returned questionnaires valid for analysis was 345, representing a percentage of (93.2%).

The questionnaire was adopted as a tool to measure the study variables through data collection and the use of descriptive and inferential statistical methods to analyze the data represented in the arithmetic mean, standard deviation, and t-value for all study variables, and a normal distribution test by calculating Skewness modulus, and Kurtosis coefficient. The data were analyzed, and hypotheses tested based on the structural equation model SEM through AMOS software.

The study reached several results, the most important of which is that the level of strategic fit was high, the level of value-based management was average, and the level of strategic alliances was medium, and there was a statistically significant effect of strategic fit (internal strategic fit, external strategic fit) in the patterns of alliances (investment alliances and technical alliances) in the Jordanian commercial banks at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) and the presence of a statistically significant effect of the strategic fit (internal strategic fit, external strategic fit) on the value-based management in the Jordanian commercial banks at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) and the presence of an effect It is statistically significant for value-based management in the patterns of strategic alliances (investment alliances and technical alliances) in Jordanian commercial banks at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$). It is evident from this result that value-based management played a partial mediating role in the relationship between strategic fit and patterns of strategic alliances in Jordanian commercial banks. Several recommendations were made, including:

Jordanian commercial banks matching their resources and capabilities with the opportunities available in the external environment because of their positive role in formulating strategic alliances and supporting value-based management requirements. Jordanian commercial banks applying the value-based management entrance requirements because of their positive role in formulating strategic alliances. Activating the system of strategic alliances with Jordanian commercial banks, as it contributes effectively to achieving flexibility, capacity, harmony, commitment, and mutual trust among the alliance partners.

Keywords: strategic fit, internal strategic fit, external strategic fit, value-based management, strategic alliances, strategic investment alliances, technical strategic alliances, Jordanian Commercial Banks.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها



الشكل (1-1): مخطط سير الفصل الأول

أولاً: المقدمة

أن التغيرات العالمية وتزايد حدة المنافسة ومظاهر التعاون بجانب التطورات التكنولوجية المتسارعة جعلت من ضرورة للمنظمات مواكبة هذه التغيرات التي تتطلب تبني واحداً من المناهج الاستراتيجية للحد من الانهيار الذي من الممكن أن تواجهه. لذلك عُدَّت التحالفات الاستراتيجية ضرورة حتمية للمنظمات فهي من التوجهات المعاصرة في بيئة منظمات الاعمال تعزز من المركز التنافسي للمنظمات وتساهم بشكل فعال في بقائها واستمراريتها من جهة وتوسيع نطاق أعمالها من جهة أخرى. فوفقاً لرأي داوده وسلمان (2014) فإن التحالفات الاستراتيجية تعكس العقود والاتفاقات والمشاركات بين المنظمات بهدف إنشاء كيانات كبيرة قادرة على المنافسة مع الآخرين وتبادل الخبرات والتكنولوجيا والتحول من الصراعات الى التكامل والتعاون. وقد أكد صالح (2017) بأن التحالفات الاستراتيجية تعتبر من المداخل الفكرية المعاصرة التي فرضتها ظاهرة العولمة بقوة من اجل تحقيق التكافؤ وكسب الميزة التنافسية، حيث تمثل التحالفات الاستراتيجية إستجابة منطقية للتغيرات السريعة في كل من الأنشطة الإقتصادية والتقنية والعولمة فعن طريق التحالفات الاستراتيجية يمكن تجميع موارد منظمين أو أكثر والتشارك بها. وأشارت الدراسات (Linwei, Feifei, Yunlong and Nengqian, 2017; Cesarani 2017) على الرغم من الأهمية الاستراتيجية للتحالفات إلا أنها لا تزال معدلات نجاحها منخفضة للغاية، وبأن هناك معدلات فشل مرتفعة تواجه بناء تحالفات استراتيجية ناجحة، حيث إن ليس لدى كل المنظمات القدرة على تعظيم القيمة المحتملة لتوليد القيمة من استراتيجياتها التعاونية. كما أن التحليل الذي أجراه مجموعة من الباحثين من جامعة Pennsylvania بالولايات المتحدة الأمريكية أوضح بأن (30%) من التحالفات تنتهي بعمليات استحواذ أو اندماج و (40%) منها تم إيقاف عملياتها بعد إكمال مهامهم بنجاح و (30%) المتبقية تم فيها إنفصال التحالفات (Masoud, Buzovich & Vladimirova, 2020) ويظهر من النتائج السابقة ان النسبة الأكبر 70% تكون اما إيقاف او انفصال. ولمواجهة معدلات الفشل هذه في التحالفات

يتطلب الامر من المنظمات البحث والتحري عن مجموعة من المداخل والمناهج والمتغيرات التي تساعد في تفعيل إنشاء التحالفات الاستراتيجية ويعد التوافق الاستراتيجي واحداً من هذه المداخل والمناهج، حيث أكد (Gordon 1995) من خلال دراسته الكمية بأن التوافق الاستراتيجي يساعد في تفسير نتائج التحالفات الاستراتيجية، وبشكل أكثر تحديداً، فإن مشاركة الموارد بين منطمتين أو أكثر يؤدي إلى نتائج تحالفات استراتيجية أفضل، حتى لو كانت موارد الشركاء زائدة عن الحاجة. وبين (Esen & Alpay 2017) بأن التوافق الاستراتيجي يعتبر مدخلاً هاماً في نجاح بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية. وشدد (Russo & Cesarani 2017) على ان التوافق الاستراتيجي يعتبر واحداً من عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية. وأكد (Čirjevskis 2021) ان للتوافق الاستراتيجي أهمية كبيرة في تشكيل أداء التحالفات الاستراتيجية.

ونظراً لكون مدخل التوافق الاستراتيجي يُولد قيمة لأصحاب المصالح، حيث أكد كلاً من (Kammerlander, Sieger, Voordeckers & Zellweger 2015) بأن توليد القيمة في المنظمات يتطلب إحداث توافق بين الأهداف والموارد وهياكل الحوكمة. كما أوضح (Miles 2017) & Van Clieaf بأن التوافق الاستراتيجي يولد قيمة للمنظمة من خلال الإبداع والتميز التشغيلي ورأس مال أصحاب المصالح. كما أكد (Dellestrand, Kappen & Lindahl 2020) بأن التوافق بين استراتيجية تخصيص الموارد والسلوك يؤثر بشكل إيجابي في توليد القيمة للمتعاملين مع المنظمة.

وإتساقاً مع ما سبق، يتطلب نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة إمتلاكها فلسفة إدارية ومدخل إداري يمكنها ويدعمها في تعظيم عملية توليد القيمة، حيث يُمكن مدخل الإدارة المستندة على القيمة صانعي القرارات في المنظمات من تحديد أولويات القرارات على أساس مساهمة نتائج هذه القرارات في قيمة المنظمة (الزبيدي، الجنابي والشريفي، 2019). فقد أشار صالح (2017) أن هناك علاقة بين الإدارة المستندة على القيمة والتحالفات الاستراتيجية بعرض أنموذج حوكمة التحالفات بأنه مخطط يوضح

منهجية وآليات التعاون التي تنظم العمل (التحالفات الاستراتيجية) وتشخيص الممارسات والمسؤوليات المطلوبة لتنفيذه لكل الاطراف المتحالفة بشكل يحقق تطلعات أصحاب المصالح ويضمن الميزة التنافسية ويحافظ على إستدامتها (الإدارة المستندة على القيمة)

في ظل ما تقدم اضافة إلى الدور المهم الذي يقوم به القطاع المصرفي الأردني (البنوك التجارية الأردنية)، باعتباره واحداً من القطاعات المهمة في الإقتصاد الأردني، وأنه من أكثر القطاعات اندفاعاً نحو مواكبة حركة التطور وخاصة في عصر التحول للاقتصاد المعرفي العالمي، وتأثيراته المختلفة على بيئة الأعمال، فإنه من الضروري على هذه البنوك التجارية الأردنية الإهتمام بمدخلي التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة بهدف بناء تحالفات استراتيجية من شأنها المحافظة واستدامة الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق.

وإستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن هذه الدراسة تسعى الى معرفة أثر التوافق الاستراتيجي على أنماط التحالفات الاستراتيجية والدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تعد التحالفات الاستراتيجية وخصوصاً في المناطق العربية أكثر تعقيداً من البيئات الأجنبية، ويعود ذلك إلى ندرة التحالفات الاستراتيجية من جهة وفشلها من جهة أخرى حيث تبين أن فشل التحالفات الاستراتيجية تصل إلى 60% وهي نسبة كبيرة وحرجة (صالح، 2017).

وان سبب عدم قدرة المنظمات على النمو والتوسع وعدم قدرتها على مواجهة الازمات يعود الى عدم تبنيها ابعاد التحالفات الاستراتيجية (Altaie and Muhemmed 2018). واكدت دراسة (Enyinnah, Adefulu, Asikhia and Onyia, 2020) على ان ابعاد التحالفات الاستراتيجية لها أثر ايجابي ومباشر على الحصة السوقية.

وهناك أيضا فشل في العديد من مقومات التحالفات الاستراتيجية في العديد من المنظمات (Wheelen, Hunger, Hoffman, and Bamford, 2018). وتوصلت دراسة التيمي والخشالي (2015) أن مستويات التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية حظيت بدرجة متوسطة بشكل عام.

كما تبين للباحث من خلال مراجع الأدبيات السابقة ان هناك فجوة معرفية في دراسة انماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية حيث انها لم تحظى بالأهمية المطلوبة ولازال هناك نقص فيها، حيث زاد الاهتمام بالعديد من المداخل الاستراتيجية والإدارية المساعدة في بناء ابعاد التحالفات الاستراتيجية منها مدخل التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة لها تأثير إيجابي في عملية ادارة وتنسيق العمليات من اجل تحقيق اهداف التحالفات الاستراتيجية بشكل عام وذلك وفقاً لما أكدت عليه دراسة كل من (Voordeckers and Kammerlander, Sieger, و Gordon (1995) و Zellweger (2015) و Esen and Alpay (2017) و Russo and Cesarani (2017) و Dellestrand, Kappen and Lindahl (2017) وصالح (2017) Miles and Van Clieaf (2020). وللتأكد من وجود فجوة في الواقع الميداني قام الباحث بإجراء مقابلة أولية مفتوحة وغير مهيكلة مع مجموعة من البنوك الأردنية (بنك الاسكان التجاري، بنك الأردن، بنك القاهرة عمان، بنك الاردني الكويتي، بنك الاهلي الاردني، بنك الاتحاد) في مدينة عمان ملحق رقم (1)، ومن خلال مقابلات أولية أجراها الباحث مع بعض من مديري البنوك في مدينة عمان وجه لهم من خلالها مجموعة أسئلة، أستخلص من خلالها أن هناك بعض من المشاكل في التحالفات الاستراتيجية وعدم الاهتمام والوضوح بما يتعلق بمدخلي التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة.

ويظهر مما تقدم أن هناك فجوة معرفية نظرية وميدانية واضحة تتركز في محدودية الاهتمام بالتحالفات الاستراتيجية وعدم توفر الفهم الكافي للتعامل معها، فضلاً عن فقدان فرصة استثمار علاقتها

بالتوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة بحيث يعتبران من المداخل المهمة في نجاح وإدارة

التحالفات الاستراتيجية

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحري الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة في أثر التوافق

الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال:

1. تقديم إطار نظري عن المضامين الفكرية لمتغيرات الدراسة الثلاثة (التوافق الاستراتيجي، والإدارة المستندة على القيمة، والتحالفات الاستراتيجية) بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة والدراسات السابقة.

2. التعرف على مستوى التوافق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

3. تحديد مستوى ممارسات الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية.

4. التعرف على مستوى أنماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

5. تحديد الأثر المباشر للتوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

6. بيان الأثر المباشر للتوافق الاستراتيجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية

الأردنية.

7. التعرف على الأثر المباشر للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية للبنوك

التجارية الأردنية.

8. تشخيص الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة في أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات

الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، يمكن بيانها على النحو التالي:

من الناحية العلمية (النظرية):

❖ الأهمية للأكاديميين وتأتي من خلال البحث ومعرفة المزيد عن المتغيرات الثلاث (التوافق الاستراتيجي، الإدارة المستندة على القيمة، والتحالفات الاستراتيجية) للمساهمة في سد الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات المهمة توضيح أكثر للمفاهيم وأبعاد الدراسة الفرعية، وتوفير نتائج يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية.

❖ أهمية لمتخذي القرار من خلال تسليط الضوء على طبيعة العلاقات بين المتغيرات الأساسية للدراسة وبيان متطلبات الربط بينها لغرض تسهيل اختبارها عملياً، لأنها تمثل فرصة للمنظمات لتوسع ودخول الأسواق جديدة فضلاً عن دورها الفعال في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

❖ توسيع الافاق نحو المزيد من الدراسات والادبيات في تحليل الموضوعات الثلاثة وربطها مع المتغيرات أخرى ذات انعكاس على تطور المنظمات والبنوك في الأردن.

من الناحية العملية (التطبيقية):

❖ تساهم دراسة في تزويد الإداريين و متخذي القرار في البنوك التجارية الأردنية بالمعلومات حول كيفية إدارة التوافق الاستراتيجي وتأثيره على أنماط التحالفات الاستراتيجية والمتغيرات المؤثرة به.

❖ تساهم نتائج الدراسة على تقديم فهم أوسع للتحالفات الاستراتيجية للبنوك وكيفية الحصول عليها لأهميتها وفعاليتها في توسيع ونمو المنظمات وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

❖ تبين الأهمية الكبيرة للتحالفات الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية. ولكون التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية تُشكل إحدى المسؤوليات الرئيسة التي تقع على عاتق إدارة هذه البنوك.

❖ تكمن أهمية الدراسة من خلال التوصيات التي سوف تقدم للمدربين و متخذي القرار في البنوك التجارية الأردنية في كيفية إدارة التوافق الاستراتيجي من أجل تحقيق نجاح في التحالفات الاستراتيجية من خلال الإدارة المستندة على القيمة بحيث يساهم في تعزيز الفاعلية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

خامساً: أسئلة الدراسة وفرضياتها

استناداً إلى مشكلة الدراسة، تم صياغة الاسئلة الآتية:

السؤال الأول: هل يؤثر التوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) للبنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟

السؤال الثاني: هل يؤثر التوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟

السؤال الثالث: هل تؤثر الإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) للبنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟

السؤال الرابع: ما دور الإدارة المستندة على القيمة بوصفها متغير وسيط في أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟

واعتماداً على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.2.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.3.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0.3.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي في انماط التحالفات الاستراتيجية بوجود الادارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.4.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الإستثمارية بوجود الادارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H0.4.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية بوجود الادارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H0.4.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الإستثمارية بوجود الادارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

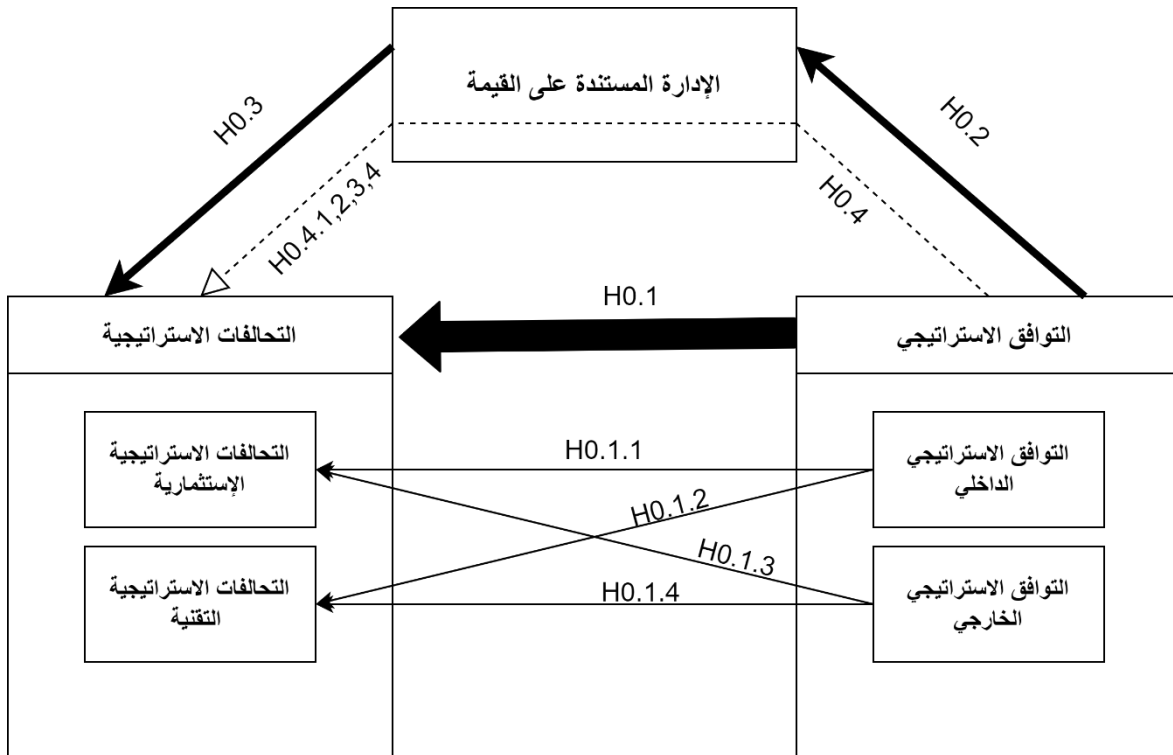
H0.4.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية بوجود الادارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

سادساً: أنموذج الدراسة

يُصوّر الشكل (1 - 2) أنموذج الدراسة المتضمن ثلاثة متغيرات، الأول مستقل والمتضمن التوافق الاستراتيجي، والثاني وسيط والمتضمن الإدارة المستندة على القيمة والثالث تابع وهو أنماط التحالفات الاستراتيجية.

شكل (1 - 2)

أنموذج الدراسة



من تطوير الباحث بالإستناد إلى الدراسات الآتية:

• أبعاد المتغير المستقل: (Hashem and AL-maani,2019; Yusoffa, Asharia and

Bin,2016 ; Lin, Peng, Chang & Dang,2016)

- ابعاد المتغير الوسيط: (Tom,2014; Beak,2014)
- ابعاد المتغير التابع: (Enyinnah, Adefulu, Asikhia and Onyia,2020; Altaie and Muhemmed,2018)

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: شملت الحدود المكانية على البنوك التجارية الأردنية في عمّان والبالغ عددها (6) بنوك، وهي بنك الاسكان التجاري، بنك الأردن، بنك القاهرة عمّان، بنك الاردني الكويتي، بنك الاهلي الاردني، بنك الاتحاد. ممن تطبق عليهم شروط الدراسة ولديها تاريخ من التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية والتقنية وعلى هذا الاساس تم اختيارها.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين تحت المسميات التالية ("المديرين العاملين ونوابهم"، "رؤساء الأقسام"، "الموظفين") في البنوك التجارية الأردنية في عمّان.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة من اب / 2021 الى تشرين ثاني / 2021

ثامناً: محددات الدراسة

- تم تطبيق الدراسة داخل الأردن وقد يصعب تعميم نتائجها على المنظمات خارج الأردن.
- تم تطبيق الدراسة بقطاع البنوك التجارية الأردنية بالتالي احتمالية صعوبة تعميم النتائج على القطاعات التجارية الأخرى.
- افتقار المكتبات العربية للدراسات التي تناولت الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة في تأثير التوافق الاستراتيجي في انماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية حسب علم الباحث.
- واجه الباحث صعوبة بالتنقل والوصول إلى بعض البنوك التجارية محل الدراسة كون أن الأردن ما زال يواجه جائحة كورونا.

تاسعاً: التعريفات الإجرائية

أولاً: التوافق الاستراتيجي Strategic Fit:

هو قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحقيق التلاؤم بين متطلبات البيئة الخارجية واستراتيجيتها العامة وامكانيات بيئتها الداخلية من جهة وبين استراتيجياتها ومواردها وقابلياتها وهيكلها التنظيمية الداخلية من جهة أخرى . وتم قياسه من خلال التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي.

1. التوافق الاستراتيجي الداخلي Internal Strategic Fit:

هو مدى التناسب بين الهيكل التنظيمي للبنك والاستراتيجيات المتبناة والموارد والقابليات، كما يشير إلى مدى التوافق بين الأنشطة التنظيمية والأحداث والمهارات والأفكار والاستراتيجيات التي يتم تبنيها من قبل إدارة البنك. وتم قياسها بفقرات الاستبانة (1-8).

2. التوافق الاستراتيجي الخارجي External Strategic Fit

يشير التوافق الاستراتيجي الخارجي إلى مدى التناغم بين الاستراتيجية العامة للبنك ومتطلبات بيئته الخارجية، بمعنى آخر، تشير الاستراتيجية الخارجية إلى مدى الاتساق بين استراتيجية البنك من جهة وعناصر البيئة الخارجية (السوق، والمنافسون، والمنافسة، والعملاء، ومتطلبات السوق، والحملات الترويجية التي أطلقتها المنافسة) من جهة أخرى. وتم قياسها بفقرات الاستبانة (9-16).

ثانياً: الإدارة المستندة على القيمة Value Based Management:

هي العمليات والآليات التي تحتاجها البنوك التجارية الأردنية لتوليد القيمة للمساهمين وأصحاب المصالح. وتم قياسها من خلال التدريب ودعم الإدارة العليا ونظام الأهداف ونظام التعويضات. وتم قياسها بفقرات الاستبانة (17-34).

ثالثاً: التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances:

هو اتفاق بين البنك وبين طرفين أو أكثر بهدف استفادة كل الأطراف المتحالفة من قدرات بعضها البعض وبغرض تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتم قياسها من خلال التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية والتحالفات الاستراتيجية التقنية.

1. التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية **Investment Strategic Alliances**

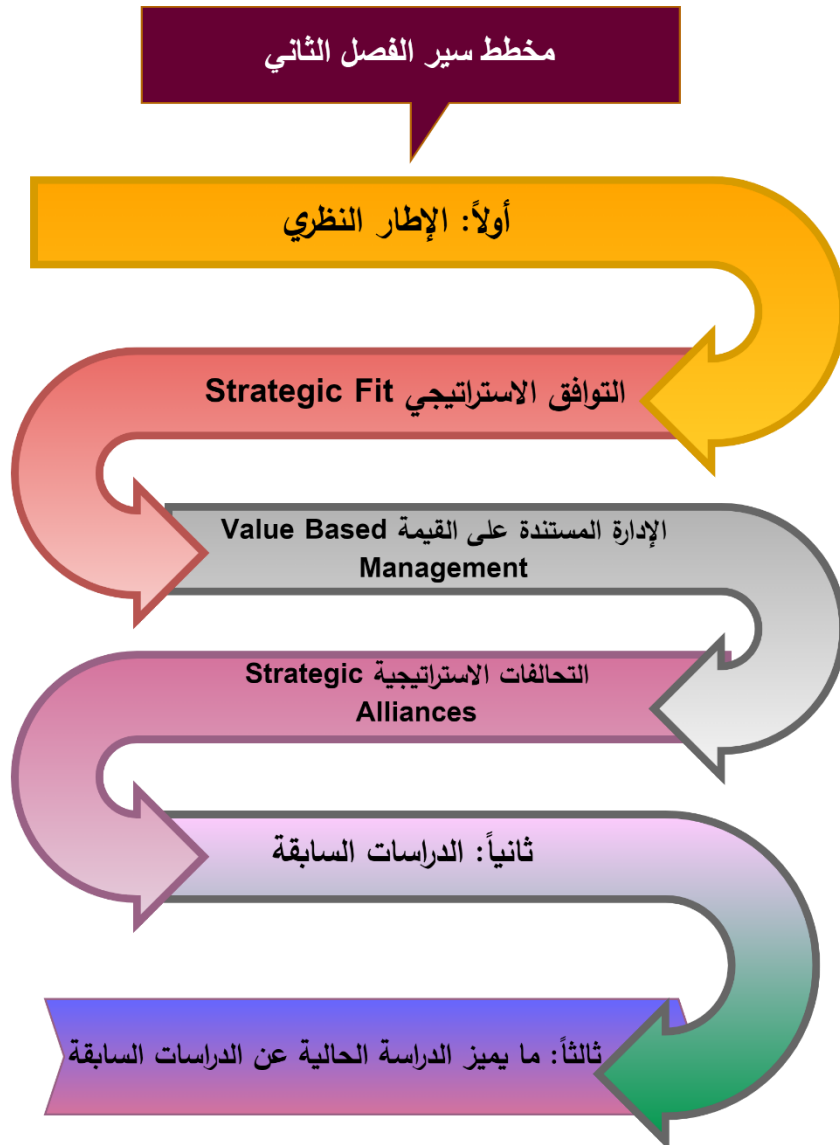
التحالف الاستثماري: قيام البنك بالاستثمار مع وفي منظمة أخرى بينما تقوم في نفس الوقت بتطوير اتفاقية لتسويق منتجاتها وخدماتها بشكل مشترك. وتم قياسها بفقرات الاستبانة (35-42).

2. التحالفات الاستراتيجية التقنية **Technical Strategic Alliances**

التحالف التقني: اتفاق بين البنك والمنظمات الأخرى لتحقيق تعلم يؤدي إلى تسريع الاختراع والابتكار وإنشاء اقتصاديات ديناميكية. وتم قياسها بفقرات الاستبانة (43-50).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة



الشكل (2-1): مخطط سير الفصل الثاني

الإطار النظري

المقدمة

يوضح هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة التوافق الاستراتيجي (المتغير المستقل)، والإدارة المستندة على القيمة (متغير وسيط) وانماط التحالفات (متغير تابع)، فضلاً عن استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة لإثراء الدراسة، كما، ويسلط الضوء على السمات التي تميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وكالتالي:

التوافق الاستراتيجي

التطور التاريخي للتوافق الاستراتيجي

تطور الاهتمام بمفهوم التوافق الاستراتيجي Strategic Fit نتيجة التحول بالتفكير الاستراتيجي تجاه نظم المعلومات، حيث كان الدور الأبرز للباحثين (Henderson & Venkatraman, 1999) في تطور مفهوم التوافق الاستراتيجي الذين أكدوا على ضرورة تكامل مجالي نظم المعلومات مع الإدارة الاستراتيجية (منصوري، 2015). حيث يتطلب إحداث التوافق وضع كافة مفردات العمل بشكل سلسلة مترابطة تدفقية على مختلف المستويات الإدارية بدءاً بالمستوى الشمولي للمنظمة ومروراً بمستوى وحدات الأعمال وإنهاءً بمستوى الأقسام وفرق العمل وحتى على المستوى الشخصي (Niven, 2012).

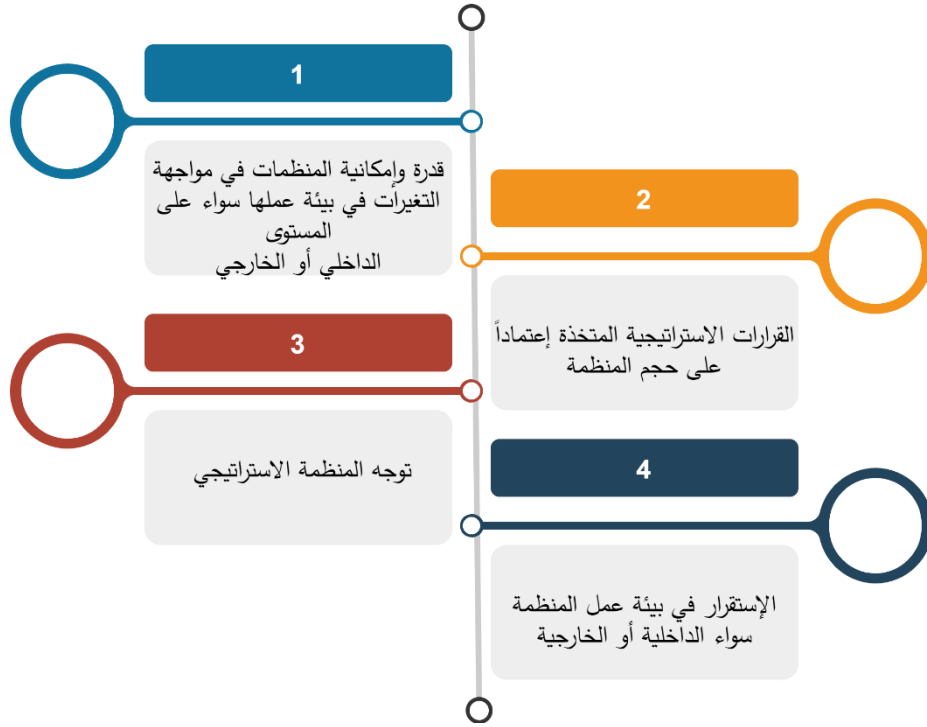
ووفقاً لرأي (Hashem & AL- Maani, 2019) فإنه من الأهمية في ظل التوافق الاستراتيجي قيام المنظمات بتقديم منتجات وخدمات فريدة تعطي مزيج من الفوائد عالية القيمة وعادة ما يُعبر عن هذا بأعلى قيمة معروضة سواء تم أخذها في إطار الكلف الكلية أو أفضل المنتجات الفائزة في السوق أو أفضل الحلول المعروضة. وبالتالي من وجهة نظر (Grant, 2021) يعبر التوافق الاستراتيجي عن الدرجة التي تقوم بها المنظمة بمطابقة مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، حيث

إن هذه المطابقة تتم من خلال استراتيجيتها، ومن الضروري هنا إمتلاك المنظمة للموارد والقدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ودعمها.

عوامل نجاح التوافق الاستراتيجي ومداخل دراسته

قدمت العديد من الانتقادات لمصطلح التوافق الاستراتيجي لكونه ثابتاً ومحدوداً للغاية في التركيز على الموارد الحالية والبيئة الحالية بدلاً من البحث عن الفرص والتهديدات المستقبلية التي هي محور تركيز المنظمات التي تسعى لتحقيق العديد من المقاصد الاستراتيجية، ومع ذلك، فإن عدم الاتساق بين استراتيجية المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية يمكن أن يكون عاملاً جوهرياً في فشل المنظمة، فعلى على سبيل المثال غالباً ما تواجه عمليات توسع المنظمات في الأسواق الخارجية صعوبات نظراً لاختلاف السياق السوقية، وهو ما يستلزم اتباع مدخل استراتيجي (Garlichs, 2017). حيث يمكن استخدام التوافق الاستراتيجي بفاعلية لتقييم الوضع الاستراتيجي الحالي للمنظمة وكذلك الفرص مثل عمليات الاندماج والاستحواذ والتصفية، إذ يرتبط التوافق الاستراتيجي بالنظرة القائمة على الموارد للمنظمة والتي تشير إلى أن مفتاح الربحية ليس فقط من خلال تحديد المواقع واختيار الصناعة، ولكن من خلال التركيز الداخلي الذي يسعى إلى الاستفادة من الخصائص الفريدة لمحفظة المنظمة من الموارد والقدرات (Grant, 2021).

إن بناء التوافق الاستراتيجي في المنظمات يتطلب منها تلبية العديد من المتطلبات، إضافة إلى وجود العديد من العوامل المساهمة في تحقيق التوافق الاستراتيجي، وأبرز هذه العوامل هي (Bianchini, et al., 2018): كما هو موضح بالشكل (2-2):



الشكل (2-2)

العوامل المساهمة في تحقيق التوافق الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى (Bianchini, et al., 2018).

ويظهر من الشكل السابق ان العوامل تشمل ما يأتي:

1. قدرة وإمكانية المنظمات في مواجهة التغيرات في بيئة عملها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهو ما يتطلب منها الخفة والسرعة والمرونة لمواجهة هذه التغيرات التي من بينها الإضطراب البيئي والحركية البيئية والتعقيد البيئي.
2. القرارات الاستراتيجية المتخذة اعتماداً على حجم المنظمة، فالتوافق الاستراتيجي بالمنظمات صغيرة الحجم يكون أكثر من المنظمات كبيرة الحجم.
3. إعتقاد التوافق الاستراتيجي بشكل أساسي على توجه المنظمة الاستراتيجي الناتج عن العديد من المتغيرات التي من بينها المنافسة الحادة والتعقيد المتزايد لعمليات المنظمة.

4. الإستقرار في بيئة عمل المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، فعدم الإستقرار الذي من الممكن أن تواجه المنظمة يؤثر بشكل كبير على التوافق الاستراتيجي لديها.

يعكس مصطلح التوافق الاستراتيجي إلى وجود علاقة بين متغيرين والتي تنتبأ بمتغير ثالث وغالباً ما يكون نتائج استراتيجية على المدى البعيد، وهذا التوافق يمثل البناء الأساسي والجوهري للنظرية الموقفة في الإدارة (Vanhanen, 2020). حيث أوضح (Alshebli (2016 إستناداً إلى ما حدده Van de Ven & Drazine في العام 1984 بأن تحقيق التوافق الاستراتيجي يمكن تفسيره من خلال ثلاثة مناهج، هي:

1. منهج الإنتقاء Selection Approach، إذ يشير التوافق الاستراتيجي إلى التطابق بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الاخذ بنظر الإعتبار التأثير في العلاقة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي.

2. منهج التفاعل Interaction Approach ينظر إلى التوافق الاستراتيجي على انه التأثير الحاصل نتيجة التوافق بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الاداء. إذ أن هذا النوع من التوافق يعمل على تفسير الاختلاف في مستوى الاداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها.

3. منهج النظم Systems Approach يرى ان التوافق الاستراتيجي يمثل الموائمة بين التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء، ومحيط عمل المنظمة الخارجي.

ويرى (Gachau (2018 ان المناهج الثلاثة مطلوبة لان تعكس الخصائص الثلاث للتوافق الاستراتيجي من خلال خاصية التطابق والتفاعل والموقف، إذ يعبر التطابق عن قوانين العلاقة، فيما يعبر الموقف عن حالة النظام الذي تعمل من خلاله المنظمة، وهذه المرحلة تتضمن تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة

في بيئتها الخارجية، فالتحليل البيئي يتعلق أساساً بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أم البشرية.

وتتبنى الدراسة الحالية وجهة النظر السابقة التي تدمج بين المداخل الثلاثة لاكتساب

خصائص التوافق الاستراتيجي الثلاث التي توازن بين التوافق الداخلي والتوافق الخارجي.

وعلى أساس ما تقدم يرى الباحث بأن التوافق الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على التوجه الاستراتيجي للمنظمات المرتبط بالعديد من العوامل من بينها البيئة التنافسية الحادة إضافة إلى التعقيد المتزايد لعمليات المنظمات.

مفهوم التوافق الاستراتيجي

حدد Janatifar, Bakhtiari, Daneshpajoooh & Qom (2014) بأن التوافق الاستراتيجي يعني

درجة التناسق بين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية والتنظيم واستراتيجية الأعمال وعملياتها إضافة لدرجة الارتباط أو الترابط بين الأولويات المتنافسة.

وبنفس السياق يرى Lawton, et al., (2014) بأن التوافق الاستراتيجي عبارة عن تناغم

الاستراتيجية بين مجالات العمل الداخلية والخارجية إضافة إلى التكامل الوظيفي بين استراتيجية الأعمال، استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية وعملياتها والبنية التحتية لنظم المعلومات وعملياتها. أما Tawaha (2015) فأوضح بأن التوافق الاستراتيجي يمثل الاستخدام الأمثل لقدرات المنظمة في تحقيق المنافع الاستراتيجية لها.

ووفقاً لرأي Aithal (2016) يمكن التوافق الاستراتيجي المنظمة من الاستجابة للتغيرات

السريعة. فيما أوضح Chung (2017) أن التوافق الاستراتيجي يشير إلى المحاذاة بين الموارد التنظيمية

من جهة والعمليات الداخلية والخارجية من جهة أخرى. كما أكد Prieto & De Carvalho (2018)

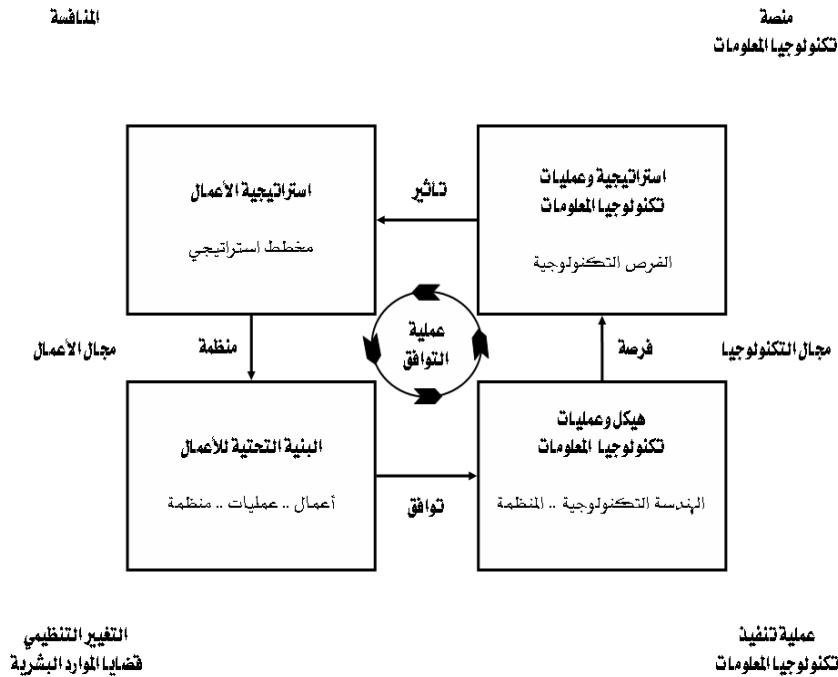
بأن التوافق الاستراتيجي يمثل الدرجة التي تدعم بها رسالة وأهداف وخطط تكنولوجيا المعلومات رسالة وأهداف وخطط المنظمة.

وأخيراً، أكد (Rahman & Rahman (2020) بأن التوافق الاستراتيجي يعني قدرة المنظمة على تلبية متطلبات البيئة الخارجية من خلال مواردها وقدراتها.

ويرى الباحث مستقيماً مما ذكر سابقاً بأن التوافق الاستراتيجي يمثل منهجية وخارطة طريق بالنسبة للمنظمة لان يحاذي بين استراتيجية الاعمال وثقافة المنظمة مع معطيات البيئة الخارجية بشكل يحقق أفضل توليفة من المقدرات والقابليات القادرة على استثمار الفرص التنافسية الناجحة.

مكونات التوافق الاستراتيجي ومستوياته

التوافق الاستراتيجي يتكون من أربعة أبعاد، هي: استراتيجية وعمليات تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية الأعمال، البنية التحتية للأعمال، هيكل وعمليات تكنولوجيا المعلومات (AL- Khalifa, 2016). والشكل (2-3) يوضح مكونات التوافق الاستراتيجي.



الشكل (2-3) مكونات التوافق الاستراتيجي

Source: AL- Khalifa, M. (2016). The Impact of Strategic Alignment on the Performance of Public Organizations. Unpublished thesis, Brunel University, London.

تقييم مستوى التوافق الاستراتيجي

مثل إطار العمل الاستراتيجي وجهة نظر بنائية للتوافق وشدة الترابط ما بين الأنشطة والسياسات والهياكل للمنظمات، حيث إن هذا الإطار يعمل على تقييم مستوى التوافق بين ثلاثة أبعاد، الأول المعايير التنافسية للسوق، الثاني، استراتيجية العمليات، الثالث، أنظمة التسليم (Lin, Peng, 2016)

(Chang & Dang, 2016): والشكل (4-2) يوضح



الشكل (4-2)

أطار تقسم مستوى التوافق الاستراتيجي

إعداد الباحث استناداً الى (Lin, Peng, Chang & Dang, 2016).

حيث إن:

1. المعايير التنافسية للسوق (ما الذي يحتاجه عمل المنظمة؟)، أي تحديد ما الذي يحتاجه عمل المنظمة من خلال المعايير التنافسية التي يعتبرها مديري المنظمات مهمة في أسواق العمل إضافة إلى فهم مستويات الاختلاف في الأهمية لتلك المعايير بين الأسواق المختلفة التي تم تقديمها.
2. استراتيجية العمليات (كيفية إنجاز الأعمال؟)، أي تقييم كيفية إنجاز أعمال المنظمة من خلال التحقق مما إذا كانت الاستراتيجيات الوظيفية متسقة مع بعضها البعض من حيث التنظيم والاستثمارات وتوجيه عملية قياس الأداء ومكافآت الموظفين.
3. أنظمة التسليم (كيف تقدم المنظمة منتجاتها وخدماتها؟)، أي فهم المنظمة لكيفية تسليم منتجاتها وخدماتها لمعرفة ما إذا كانت الآليات المختلفة في تقديم المنتجات أو الخدمات من مختلف المستويات الإدارية متوافقة مع بعضها البعض.

أبعاد قياس التوافق الاستراتيجي

ذكر Yusoffa, Asharia & Bin (2016) بأن التوافق الاستراتيجي يتكون من بعدين أساسيين، البعد الداخلي والبعد الخارجي. فيما أوضح Lin, Peng, Chang & Dang (2016) بأن التوافق الاستراتيجي يتكون من التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي. وقد إتفق Hashem & AL-maani مع نفس التوجه بالإشارة إلى أن التوافق الاستراتيجي يتمثل بالتوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي. وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحث في تحديد أبعاد قياس التوافق الاستراتيجي وفقاً لما أشار إليه كلا (Hashem and AL-maani,2019; Yusoffa, Asharia and Bin,2016 ; Lin, Peng, Chang & Dang,2016) كونها دراسات حديثة وأثبتت اختباراتها مصداقية عالية في النتائج والآتي فكرة عن ابعاد التوافق الاستراتيجي المختارة:

(1) التوافق الاستراتيجي الداخلي Internal Strategic Fit

يشير التوافق الاستراتيجي الداخلي إلى مدى التوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المتبناة، كما يشير إلى مدى التوافق بين الأنشطة التنظيمية والأحداث والمهارات والأفكار والاستراتيجيات التي يتم تبنيها مع المنظمة من قبل قادتها وموظفيها ومديريها، حيث يعتبر التوافق الاستراتيجي الداخلي أهم أبعاد التوافق الاستراتيجي بسبب تأثيره على التوجه الداخلي للمنظمة (Hashem & AL-maani, 2019).

ويؤكد التوافق الاستراتيجي الداخلي على الجوانب المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة وذلك لأن التأكيد عليها يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية (Yusoffa, Asharia & Bin, 2016). وبنفس السياق، أكد Lin, Peng, Chang & Dang (2016) بأن التوافق الاستراتيجي الداخلي يؤكد على المحاذاة المشتركة بين الاستراتيجية والمتغيرات التنظيمية، إذ أن المناقشات السابقة حول التوافق الاستراتيجي الداخلي ركزت على التوافق بين الاستراتيجية والهيكل، ولاحقاً، توسعت هذه المناقشات لتشمل التوافق بين الاستراتيجية والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل نظام المكافآت والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والكفاءة التنظيمية والأداء المنظمي، وهو ما دعمته الفكرة الأساسية للنظرية المستندة على الموارد التي اعتبرت المنظمة بمثابة عملية تجميعية لمجموعة من الموارد التي يعتمد قرارها الاستراتيجي على نوع الموارد التي تمتلكها ومن ثم القيام بإختيار البديل الاستراتيجي الأمثل.

(2) التوافق الاستراتيجي الخارجي External Strategic Fit

يشير التوافق الاستراتيجي الخارجي إلى مدى التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بمعنى آخر، تشير الاستراتيجية الخارجية إلى مدى التوافق والاتساق بين المنظمة واستراتيجياتها من جهة وعناصر البيئة الخارجية (السوق، والمنافسون، والمنافسة، والعملاء، ومتطلبات السوق، والحملات الترويجية التي أطلقتها المنافسة) من جهة أخرى (Kaliappen & Hilma, 2017). ووفقاً لذلك أكد Lin, Peng, Chang & Dang (2016) بأن التوافق الاستراتيجي الخارجي يستند بالأساس على نظرية

الإعتماد على الموارد ودورات حياة الصناعة، حيث إن نظرية الإعتماد على الموارد تقتض أن الموارد النادرة والحاسمة لبقاء المنظمة موجودة في البيئة ويجب أن تعتمد المنظمات على الموارد المتوفرة في البيئة من أجل البقاء والنمو. فيما يرى منظرو دورات حياة الصناعة أن استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تختلف إختلافاً كبيراً إعتماًداً على مرحلة دورة الحياة التي تكون فيها المنظمة ثابتة. واخيراً، يتضح بأن التوافق الاستراتيجي يعني التناسب والتلائم بين الموارد والقابليات (بيئة المنظمة الداخلية) والبيئة الخارجية للمنظمة بهدف تشكيل الكفايات الجوهرية والمتميزة (صالح وبرايم، 2020).

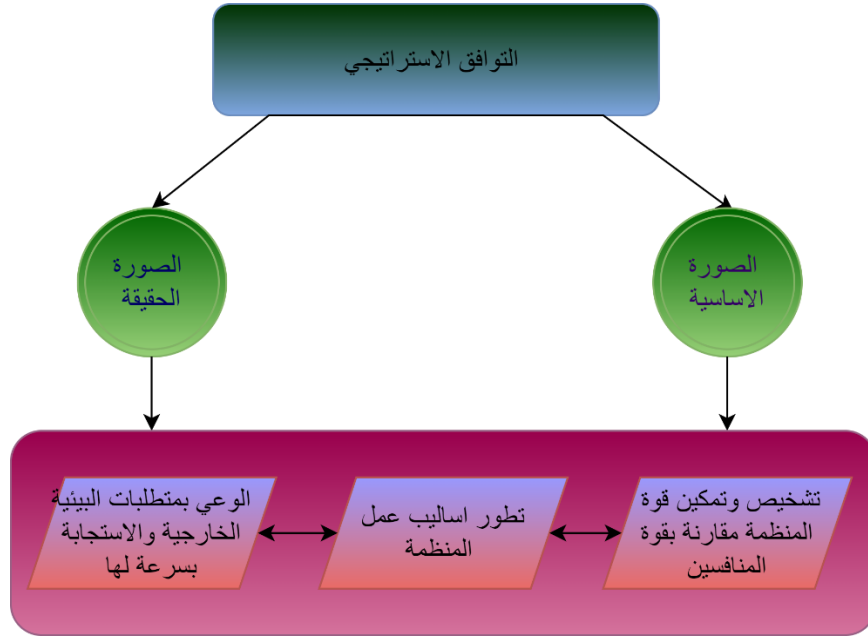
التوافق الاستراتيجي الداخلي: هو مدى التناسب بين الهيكل التنظيمي للبنك والاستراتيجيات المتبناة والموارد والقابليات، كما يشير إلى مدى التوافق بين الأنشطة التنظيمية والأحداث والمهارات والأفكار والاستراتيجيات التي يتم تبنيها من قبل المنظمة.

التوافق الاستراتيجي الخارجي يشير التوافق الاستراتيجي الخارجي إلى مدى التناغم بين الاستراتيجية العامة ومتطلبات بيئته الخارجية، بمعنى آخر، تشير الاستراتيجية الخارجية إلى مدى الاتساق بين استراتيجية البنك من جهة وعناصر البيئة الخارجية (السوق، والمنافسون، والمنافسة، والعملاء، ومتطلبات السوق، والحملات الترويجية التي أطلقتها المنافسة) من جهة أخرى.

ويستخلص الباحث بأن التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي يساهم في تحقيق التناغم للمنظمة إذ ان التوافق الاستراتيجي الداخلي اي انه يركز على العمليات الداخلية بشكل مركز وبشكل يساهم في تحقيق الكفايات الجوهرية ورفع القيمة المضافة، وفي حال انخفاض التوافق الاستراتيجي الداخلي سوف ينعكس سلباً على التلائم الخارجي.

والشكل (2-5) يوضح آلية ضمان استمرارية التوافق الاستراتيجي (الداخلي والخارجي)

واستدامته.



الشكل (2-5)

آلية ضمان استمرارية التوافق الاستراتيجي (الداخلي والخارجي) واستدامته
المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى (صالح وإبراهيم، 2020).

الإدارة المستندة على القيمة

نشوء وتطور مدخل الإدارة المستندة على القيمة

مثل مدخل الإدارة المستندة على القيمة Value Based Management إحدى المراحل التطورية الأربع في محاسبة الاقتصاد القياسي (Ausloos, 2020). حيث ابتكر هذا المدخل ليمثل فلسفة إدارة وليست طريقة إدارة الذي يتألف من تغيير في طريقة التفكير من إدارة الموارد أو مقدار المخرجات إلى خلق القيمة (Daraban, 2016). ويؤكد (Chmielowiec- 2015) Lewczuk أن فكرة مدخل الإدارة المستندة على القيمة ترجع إلى نهاية القرن التاسع عشر عندما أصبح من الممكن من خلال المكننة والثورة الصناعية تحقيق وفورات الحجم من خلال الاستثمار في الآلات وتوظيف عمال الإنتاج. كما يؤكد (Berzakova, Bartosova & 2015) Kicova ان مدخل الإدارة المستندة على القيمة هادف إلى تعظيم قيمة أصحاب المصلحة ما ينعكس على تطوير نظام التعويض وفقاً لدرجة تحقيق الأهداف.

لقد ظهر مدخل الإدارة المستندة على القيمة نتيجة لتطور العديد من المداخل الأخرى بدءاً من نظرية الدخل المتبقي التي تفترض أن رأس المال الفكري هو المصدر الرئيسي لقيمة المنظمة، حيث إن الصورة الحالية لمدخل الإدارة المستندة على القيمة تتشكل من خلال العديد من العوامل أبرزها الموضحة في جدول رقم (1-2):

عوامل تشكيل لمدخل الإدارة المستندة على القيمة

1. تسويق القيمة	2. عمليات الاندماج والاستحواذ
3. المخاطر وتأثيرها على قيمة المنظمة	4. تحفيز المديرين على أساس القيمة
5. الحاكمية المؤسسية	6. الاستراتيجيات العالمية لبناء القيمة

جدول (1-2):

عوامل تشكيل لمدخل الإدارة المستندة على القيمة

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى (Chmielowiec-Lewczuk, 2015).

ويشير (Schultze, List, Schabert & Dinh (2018 أن مدخل الإدارة المستندة على القيمة ارتبط ظهوره إلى حد كبير بفكرة فجوات القيمة أي الفرق بين القيمة الحالية للمنظمة وقيمتها المحتملة إذا تمت إدارتها بكفاءة، حيث الهدف من مدخل الإدارة المستندة على القيمة سد هذه الفجوات من خلال: (1) تحسين العمليات وملكية الأصول والهيكل المالي. (2) تحسين التواصل مع المساهمين. ووفقاً لرأي (Firk, Schmidt & Wolff (2019 تم تقديم مدخل الإدارة المستندة على القيمة كاستجابة للحد من نزاعات الوكالات الناشئة عن فصل الملكية عن الرقابة، حيث إن النزاعات بين الوكالات تؤدي إلى مشاكل اختيار معاكسة للمساهمين، وبهذا تم تصميم أنظمة الإدارة المستندة على القيمة بشكل خاص كآليات لمواءمة مصالح المديرين مع مصالح أصحاب المصلحة للحد من تضارب الوكالات.

وبسياق استراتيجي، أكد (Chmielowiec-Lewczuk (2015 أن مدخل الإدارة المستندة

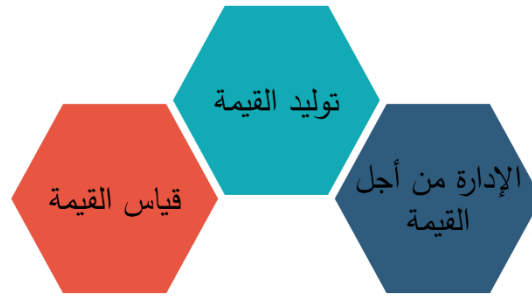
على القيمة تعود إلى الفكرة الرئيسة لتوليد سلسلة القيمة الذي حدد الأنشطة الأساسية (الإنتاج

وإدارة الجودة والتسويق والمبيعات) والأنشطة المساعدة (البنية التحتية والمعلومات وإدارة الموارد البشرية وإعادة البحث والتطوير وإدارة المواد) حيث يتم توليد قيمة للمنظمة من خلال هذه الأنشطة وبالتالي تحديد قيمة الخدمة المقدمة التي يكون العميل على استعداد لدفعها للمنظمة مقابل خدماتها.

يرى الباحث أن الإدارة المستندة على القيمة هي استراتيجية فاعلة يؤدي تطبيقها بنجاح إلى تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي زيادة الربحية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العائد على الاستثمار وبالتالي تقديم أكبر قيمة لأصحاب المصلحة.

مفهوم مدخل الإدارة المستندة على القيمة

نتيجة لتطوير مدخل الإدارة المستندة على القيمة ظهرت العديد من المفاهيم والتعريفات لهذا المدخل. فوفقاً لـ (Robu & Ciora 2010) فإن الإدارة المستندة على القيمة يمثل منهج إدارة المنظمة لتوليد القيمة لا سيما من خلال تعظيم قيمة المساهمين، حيث يتضمن هذا المنهج ثلاثة عناصر رئيسة كما موضح بالشكل رقم (2-6):



الشكل (2-6):

العناصر الثلاث لمنهج الإدارة المستندة على القيمة

المصدر: (Robu & Ciora 2010).

1. توليد القيمة: طرق تعظيم النمو والقيمة المستقبلية ويشمل ذلك تحديد استراتيجيات قصيرة وطويلة المدى للمنظمات.

2. الإدارة من أجل القيمة: الحوكمة وإدارة التغيير، والثقافة التنظيمية، والتواصل، والقيادة.

3. قياس القيمة: التقييم والتقدير.

تشير الإدارة المستندة على القيمة إلى كونها عملية إدارية ذات روابط استراتيجية بشكل فعال تبدأ من القياس والعمليات التشغيلية إلى نهاية توليد قيمة للمساهمين (Tungare & Pillai, 2013).

أما Beck (2014) فيعرف الإدارة المستندة على القيمة بأنها أداة للحد من عدم تطابق الأهداف (أهداف الإدارة وأهداف المساهمين) في المنظمة. كما عرفها (Maree 2014) بأنها فلسفة عمل ونظام إدارة للمنافسة بفعالية في السوق العالمية بناءً على القيمة المتأصلة، حيث إن هذه الفلسفة تركز على كيفية استخدام المنظمات للإدارة المستندة على القيمة لاتخاذ كل القرارات الاستراتيجية، فهو نهج للإدارة يعمل على مواءمة التطلعات العامة للمنظمة والتقنيات التحليلية والعمليات الإدارية لتركيز صناعة القرارات على الدوافع الرئيسية للقيمة.

ووفقاً لوجهة نظر (Smolag, Marinescu & Szopa 2015) فإن الإدارة المستندة على القيمة تتميز بالربط بين توليد القيمة كهدف والعمليات والآليات اللازمة لتنفيذها، ويتمثل الهدف الأساسي للإدارة المستندة على القيمة في إشراك صانعي القرار في جميع أجزاء المنظمة في استخدام التقييمات الموجهة نحو توليد القيمة ومواءمة أهداف الإدارة والتقنيات والعمليات نحو تعظيم أداء المنظمة.

أما Daraban (2016) فيرى بأن الإدارة المستندة على القيمة تمثل فلسفة إدارة مصمم لتعبئة الأفراد وتطوير المهارات وتعزيز التآزر والابتكار بهدف تعظيم الأداء العام للمنظمة. ويؤكد الزبيدي، الجنابي والشريفي (2019) بأن الافتراض الرئيس للإدارة المستندة على القيمة هو تعظيم قيمة المساهمين الذي يعد الهدف النهائي للمنظمة، فالمساهمين مالكي

المنظمة يفوضوا سلطة صنع القرار لإدارة المنظمة على أمل أن يتصرفوا لصالح المساهمين، أي توليد القيمة التي لا يستطيع المساهمين القيام بها بأنفسهم، فمن منظور المساهم الفردي من المفترض زيادة ربحية السهم، أما من منظور المنظمة فإن عائدات أسهم المنظمة يجب أن تكون على الأقل مساوية لتكلفة السهم (العائد الذي يطالب به المساهمون)، ويمكن للمنظمة أن تضيف قيمة عندما تكون عوائد الأسهم تتجاوز تكلفة رأس المال.

وفي ضوء ما سبق، يستخلص الباحث من مفاهيم الإدارة المستندة على القيمة ما يأتي:

1. لا يوجد تعريف شامل لمدخل الإدارة المستندة على القيمة.
 2. تمثل الإدارة المستندة على القيمة واحدة من الفلسفات الإدارية في تعظيم قيمة أصحاب المصالح من خلال إنتاج عوائد تزيد عن تكلفة رأس المال.
 3. تمثل الإدارة المستندة على القيمة إطار عمل لقياس وإدارة الأعمال لتوليد قيمة عالية على المدى الطويل لأصحاب المصالح.
 4. مدخل إداري معاصر يركز على توليد القيمة الحقيقية للمنظمة.
- منافع مدخل الإدارة المستندة على القيمة وسماته الرئيسية**
- في حين أن الهدف الأساسي لأي منظمة هو إدارة عملياتها لتوليد قيمة مالية طويلة الأجل، فقد أكد (Maree 2014) بأن هناك العديد من المنافع لمدخل الإدارة المستندة على القيمة، تتمثل في:

1. يوفر مجموعة من المقاييس وإطار عمل منطقي لمناقشات القيمة وتحديد أولويات العمل.
2. يضمن مواءمة الأهداف ويؤسس لغة ومعايير وعمليات مشتركة لمواءمة القرارات والإجراءات.

3. يوفر نهجاً مشتركاً لتحديد الأهداف وتحديد القضايا والفرص واتخاذ القرارات وتخصيص الموارد واتخاذ الإجراءات.

4. يُنشئ مجموعة مشتركة من الأدوات والأساليب لفهم مصادر ودوافع القيمة لتحديد أولويات القضايا وتقييم الخيارات.

كما أكد كلا من (Schultze, List, Schabert & Dinh (2016) بأن مدخل الإدارة المستندة على القيمة يعمل على:

1. تدنية عدم اليقين من جانب المستثمرين مما يؤدي إلى تقليل عدم تناسق المعلومات وانخفاض تكلفة رأس المال.

2. تخفيض عدم تناسق المعلومات وكذلك تكلفة رأس المال.

3. توفير معلومات إضافية عن القيمة الأساسية للشركة ومحركاتها.

4. التخفيف من نزاعات الوكالات.

كما يشير (Corazza (2019) بأن مدخل الإدارة المستندة على القيمة يساعد على:

1. مواءمة الاستراتيجيات والسياسات والأداء والمقاييس والمكافآت والتنظيم والعمليات والأفراد والأنظمة لتقديم قيمة أكبر للمساهمين.

2. تعظيم قيمة المساهمين.

3. وضع قيمة المساهمين في صميم فلسفة المنظمة.

وبسياق آخر، أوضح (Schmaltz, Lueg, Agerholm & Wittrup (2019) بأن مدخل

الإدارة المستندة على القيمة يساهم في:

1. تكامل التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء والتعويض.

2. تركيز عمليات الإدارة الاستراتيجية والمالية للمنظمة.

3. شمول الأهداف المحددة والهياكل والأنظمة المعاد تصميمها والعمليات الاستراتيجية والتشغيلية المتجددة وممارسات الموارد البشرية.

وأخيراً، يؤكد Maree (2014) بأن السمات الأساسية لمدخل الإدارة المستندة على القيمة تتمثل في:

1. إنشاء دعم إداري صريح ومرئي.
2. التركيز على عملية صنع القرار الأفضل بين العاملين (وليس فقط الماليين).
3. تحقيق الكتلة الحرجة من خلال بناء المهارات في قطاع عريض من المنظمة.
4. دمج مدخل الإدارة المستندة على القيمة بإحكام مع جميع عناصر التخطيط.
5. التقليل من أهمية القضايا المنهجية والتركيز على التطبيقات العملية.
6. استخدام تحليلات المشكلات الإستراتيجية المصممة خصيصاً لكل وحدة عمل بدلاً من نهج عام.
7. ضمان توافر البيانات الهامة (مثل الميزانيات العمومية لوحدات الأعمال).
8. توفير قوالب تقييم معيارية وسهلة الاستخدام وتنسيقات تقارير لتسهيل تقديم تقارير الإدارة.
9. ربط الحوافز بخلق القيمة.
10. اشتراط أن تكون طلبات رأس المال والموارد البشرية قائمة على القيمة.

متطلبات تنفيذ مدخل الإدارة المستندة على القيمة

أكد (Berzakova, Bartosova & Kicova (2015) بأنه أثناء تطبيق مدخل الإدارة المستندة

على القيمة من الضروري تلبية افتراض المدخلات بأن المنظمة تفي بمتطلبات أصحاب

المصلحة من خلال أنشطتها، فعلى الرغم من حقيقة أن جميع الأطراف المعنية تريد ازدهار

المنظمة على المدى الطويل فغالباً ما يحدث أن مصالحهم تختلف عن بعضها البعض وقيمهم

وأهدافهم الخاصة أيضاً. وفي نفس السياق، حدد Yücesan (2016) بأن هناك خمسة عناصر أساسية وضرورية لنجاح تنفيذ مدخل الإدارة المستندة على القيمة، وهي:

1. الدعم الكامل من كبار المديرين التنفيذيين في المنظمة، حيث إن الأنظمة الناجحة عبارة عن توجيهات من أعلى إلى أسفل، وعلى الرغم من أن الدافع لتبني النظام قد يكون قد أتى من مجموعة تخطيط أو مسؤول مالي أو شخص آخر في التسلسل الهرمي في المنظمة فمن الضروري أن يحصل البرنامج على دعم الرئيس التنفيذي إذا كان لديه فرصة حقيقية للنجاح.
2. يجب أن يكون هناك ارتباط بين السلوك والتعويض بالتأكيد على ما يتم قياسه يتم إنجازه.
3. فهم الموظفين لنظام الإدارة المستندة على القيمة حتى يكون فعالاً في تغيير السلوك، وهو ما يعني قبول الموظفين للفرضية الأساسية للمدخل وقدرتهم على تنفيذها، حيث إن التعلم والتدريب ضروريان للغاية للنجاح المستقبلي.

4. تركيز نظام القياس والمكافأة على سوق رأس المال وهذا مفتاح النجاح في تحويل الموظفين تفكير الموظفين إلى أنهم مالكيين.

5. حرص المديرين على عدم التركيز بشكل ضيق على المقياس حتى لا يغيب عن بالهم ما يحرك المقياس، أي من المفترض أن يتم إدارة المنظمة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحسينات في مقياس الإدارة المستندة على القيمة. وهنا يجب على المديرين توخي الحذر حول موجهات النجاح.

6. توفير الحوافز التي تجعل الموظفين يتصرفون مثل المالكين.

يعتقد الباحث أن الإدارة المستندة على القيمة لا يمكن تنفيذها دون دعم كامل، وخاصة من الإدارة العليا. من خلال وجود ثقافة داعمة للقيمة وأن يكون الموظفون على دراية تامة بمفهوم الإدارة المستندة على القيمة من أجل تنفيذه بفاعلية، وكذلك أهمية ربط السلوك والأداء بالتعويض واستخدام

الإدارة المستندة على القيمة في ترتيب الأولويات بطريقة تحقق الهدف النهائي المتمثل في تعظيم القيمة.

التحالفات الاستراتيجية

أصبحت التحالفات الاستراتيجية سمة مهمة جداً بين منظمات الأعمال وهي مدخل مهم للشراكة في ميدان الأعمال لغرض الدخول والتوسع في الأسواق العالمية المغلقة، وهو أحد أفضل الطرائق لرفع الأداء والحصول على الميزة التنافسية بين منظمات الأعمال. فالتحالفات تأتي اتفاقيات بين المنظمات التي تتضمن تبادلاً، أو مشاركة، أو تطويراً مشتركاً للمنتجات والتقنيات، بهدف الدخول السريع إلى الأسواق الأخرى، وتطوير الكفاءات الجوهرية بين شركاء التحالف والمشاركة في الأرباح والمخاطر. ومما لا شك فيه أن معظم المنظمات المعاصرة تعقد تحالفاً استراتيجياً واحداً أو الكثير من هذه التحالفات، ولكن هل تمتلك هذه المنظمات استراتيجية تحالف قوية ومترابطة ومتماسكة؟ (Rothaermel, 2019).

وهنا تظهر أهمية تحليل الهيكل المعرفي للتحالفات الاستراتيجية وتالية في:

التطور التاريخي للتحالفات الاستراتيجية

أضحى التحالف الاستراتيجي خياراً استراتيجياً للبقاء والتميز؛ وذلك لكونه ضرورة ملحة أفرزتها سرعة التغيير في العالم، إذ تمثل الطريقة الوحيدة التي تمكن من الاستجابة للتغيرات وتحقيق الانتشار العالمي (Harrison & John, 2014)، ولاسيما بعد أن سيطرت تكنولوجيا المعلومات على الأعمال في المناطق الجغرافية كافة مثل الإنسان الآلي وأنظمة المعلومات المتقدمة ... إلخ. ولن يكون أمام المنظمة الفردية من قدرة لجلب المعرفة والتكنولوجيا الجديدة إلى منتجاتها وأسواقها، فكان لا بد لها من الدخول باتفاقيات تعاونية من أجل الاستفادة من خبرات وإمكانيات المنظمات المتحالفة (Hill, 2020). إذ تسمح تلك التحالفات الاستراتيجية للمنظمات بالاشتراك في

المخاطر والموارد المطلوبة للدخول إلى الأسواق العالمية، وتسهل تطوير الكفاءات الجوهرية الجديدة المساهمة في التنافس الإستراتيجي المستقبلي للمنظمة (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020). إذ تعد التحالفات الاستراتيجية إحدى الوسائل الأكثر شيوعاً أمام المنظمات في الدخول ضمن نطاق العمليات الدولية (Daft, 2020).

وبالرغم من سعي المنظمات إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الدخول إلى الأسواق العالمية والحصول على التكنولوجيا وتقليل المخاطر، ظلت التحالفات الاستراتيجية تضيف ميزة تنافسية أخرى تمكن المنظمة من أن تغير من توجهاتها التقليدية لتركب قطار التطور نحو الإفادة من تكنولوجيا الآخرين والتعاون معهم من أجل التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة، ورد فعل سريع تجاه قيود دخول أسواق جديدة ومن ثم الحصول على الخبرة والمهارة من أجل البقاء والإستمرار من جهة والتميز في العثور على حصة ومكانة في السوق العالمية من جهة أخرى (Rothaermel, 2019).

ويشير Echavarria (2016) بأن التحالفات الاستراتيجية هي ظاهرة حديثة في عصرنا، إلا أنه في العقدين الأخيرين تطور التركيز والأسباب وراء التحالفات الإستراتيجية، وكما يلي:

1. في السبعينيات، كان تركيز التحالفات الاستراتيجية على أداء المنتج، حيث إن الشركاء سعوا للحصول على المواد الخام بأفضل جودة وبأقل سعر ممكن، وأفضل التقنيات، وتحسين اختراق السوق.

2. في الثمانينيات، كانت التحالفات الاستراتيجية تهدف إلى بناء اقتصاديات الحجم والنطاق، حيث حاولت العديد من المنظمات تعزيز مواقعها في قطاعاتها الخاصة، وخلال هذه الفترة، زاد عدد التحالفات الاستراتيجية بشكل كبير، حيث أدت بعضها إلى نجاحات كبيرة في المنتجات مثل آلات التصوير التي تباع تحت العلامة التجارية كوداك، أو شراكة توشيبا وموتورولا اللتين أدى انضمامهما للموارد والتكنولوجيا إلى نجاح كبير مع المعالجات الدقيقة.

3. في التسعينيات ولغاية الآن، انهارت الحدود الجغرافية بين الأسواق وأصبحت الأسواق الجديدة قابلة للدخول، حيث أدت المتطلبات العالية للمنظمات إلى الحاجة إلى الابتكار المستمر من أجل الميزة التنافسية، وبهذا يلاحظ أن تركيز التحالفات الاستراتيجية تمثل ب تطوير القدرات والكفاءات.

وبناءً على ذلك تعد التحالفات الاستراتيجية من أهم الخيارات لأي منظمة تواجه تغيرات بيئية. تساعد التحالفات في تحقيق الأهداف المشتركة وحل المشكلات والمخاطر وتوفير الموارد والخبرة لدخول أسواق جديدة.

مفهوم التحالفات الاستراتيجية

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين على وضع مفهوم للتحالفات الاستراتيجية. إذ عرف Hellriegel (2017) التحالفات الاستراتيجية بأنها مشاريع مشتركة تشمل القرارات المتخذة على الصعيد العالمي من قبل منظمين أو أكثر تسهم في الاتفاق على حجم الموارد. وحددها (Wheelen, 2018) Hunger, Hoffman & Bamford بأنها شراكة بين منظمين أو أكثر أو بين وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية مهمة ذات مصلحة متبادلة. ووفقاً لرأي كلاً من Hill, Schilling & Jones (2020) فهي تمثل اتفاقيات تعاونية بين المنظمات أو بين المنافسين. فيما أوضح Hitt, Ireland & Hoskisson (2020) بأن التحالفات الاستراتيجية تمثل استراتيجية تعاونية تجمع فيها المنظمات بعض مواردها وقدراتها بهدف توليد ميزة تنافسية.

ويستدل الباحث في ضوء ما تقدم من مفاهيم للتحالفات الاستراتيجية على ما يأتي:

1. تنشأ التحالفات بين أكثر من منظمين متعاونتين لإدراك الأهداف المشتركة.
2. توصف العلاقة بين المنظمات المتحالفة بأنها تبادلية أو تعاقدية أو تعاونية.

3. لا تتحدد التحالفات الاستراتيجية بمدة زمنية محددة إذ هناك تحالفات استراتيجية طويلة الأمد أو تحالفات استراتيجية قصيرة الأمد.

4. خلق الفرصة للمنظمات المتحالفة لتحقيق الهدف الذي أنشأ من أجله التحالف.

5. الهدف من الدخول بالتحالفات الاستراتيجية هو لتحقيق الميزة التنافسية والدخول إلى الأسواق الجديدة والمشاركة بالمخاطرة، ونقل التكنولوجيا، والتعليم، واستخدام أفضل الموارد.

عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية

التحالفات الاستراتيجية هي جزء متكامل من منظومة التفكير الاستراتيجي الإداري والذي يعمل على مواكبة النمو المتزايد في الأسواق العالمية، فمن خلال التحالفات الاستراتيجية تستطيع المنظمات تحقيق المرونة والقدرة، والانسجام، والالتزام، والثقة المتبادلة بين شركاء التحالف (الغالبية وإدريس، 2015).

وعلى هذا الأساس يجب التفكير في العوامل الأساس التي تساعد على نجاح التحالف الاستراتيجي والتي ابرازها كما يشير إليها (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford 2018).

1. إمتلاك هدف استراتيجي واضح والتأكد من توليد القيمة المتبادلة لجميع الشركاء.
2. العثور على شريك مناسب مع أهداف متوافقة وقدرات تكميلية.
3. تحديد مخاطر الشراكة المحتملة والتعامل معها عند تشكيل التحالف.
4. تخصيص المهام والمسؤوليات بين أطراف التحالف.
5. تبادل الموارد البشرية للحفاظ على التواصل والثقة.
6. تطوير مشاريع مشتركة متعددة بحيث يتم موازنة أي فشل بالنجاحات.
7. التحلي بالمرونة بإعادة التفاوض على العلاقة من حيث التغيرات البيئية والفرص الجديدة.

8. الموافقة على استراتيجية خروج عند تحقيق أهداف الشركاء أو إعتبار التحالف فاشلاً.

لذلك يستدل الباحث على ان العوامل الرئيسة للتحالف الاستراتيجي تتمثل بما يأتي:

تركيز الانتباه على المتعاملين لتحديد أي مخاطر قد تحدث خلال سير العلاقة. بالإضافة إلى تقارب الثقافات، قد يتبادل المستهلكون الأفكار ويشعرون أنهم جزء من مجتمع واحد له اهتمامات مشتركة. يتطور التحالف الاستراتيجي استجابة للتغيرات البيئية. لا يوجد شيء اسمه تحالف استراتيجي ثابت. بدلاً من ذلك، فهو يتقلب وفقاً لمقدار التهديدات والمخاطر، والتجارة الدولية والعالمية، وحجم المخاطر السياسية، من بين عوامل أخرى. لا تقتصر الشراكة الاستراتيجية على إطار زمني محدد. قد يكون لفترة زمنية محددة أو غير محددة، أو قد يكون قصير الأجل أو متوسط أو طويل الأجل. لأن المناخ التنافسي يتغير وتزايد الأخطار.

مخاطر التحالفات الاستراتيجية

هناك خمسة مصادر أساسية من المشكلات التي تهدد قابلية نجاح التحالفات

الاستراتيجية (Hill & Hult, 2019) وهي كما موضحة في الشكل (7-2).

1	عدم موافقة الشركاء
2	الحصول على المعلومات
3	توزيع الأرباح
4	فقدان الاستقلالية
5	الظروف المتغيرة

الشكل (7-2):

المشكلات التي تهدد قابلية نجاح التحالفات الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى (Hill & Hult, 2019).

1. عدم موافقة الشركاء

هذا هو السبب الأول لفشل التحالف، حيث يؤدي في كثير من الأحيان إلى الصراع والمنافسة ونتائج الإنجاز الضعيفة والمشاكل المحتملة التي تنشأ بين شركاء التحالف الاستراتيجي، كما تمت مناقشته بدقة في بداية المفاوضات.

2. الحصول على المعلومات

وهو سبب مهم آخر للتحالف الاستراتيجي، حيث يتطلب التحالف رغبة والتزام أطراف محددة بتعاون مثمر بينهم، الأمر الذي قد يتطلب من أحد الطرفين توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها الشريك الثاني، وقد يتطلب أحياناً أحد الأطراف.

3. توزيع الأرباح

وهو سبب آخر يواجه نجاح التحالف الاستراتيجي، بالإضافة إلى المخاطر والتكاليف التي يتقاسمها أعضاء التحالف، تظهر مشكلة توزيع الأرباح فيما بينهم، حيث لا بد من الاتفاق من البداية على المسائل المحاسبية.

4. فقدان الاستقلالية

يستلزم مشاركة الحلفاء في المخاطر والتكاليف والأرباح، وكذلك مشاركتهم في التحكم والسيطرة على العمليات والأنشطة، ومع أي تغيير في استراتيجية العمل نتيجة للتغيير في بيئة الأعمال وظهورها.

5. الظروف المتغيرة:

وهو أحد أهم أسباب فشل التحالف الاستراتيجي، ويشتمل على العوامل الاقتصادية والفنية وعوامل بيئة الأعمال الأخرى، فضلاً عن ظهور متغيرات جديدة ومؤثرة بين الأطراف الأساسية في التحالف

منافع ومحددات التحالفات الاستراتيجية

تدخل المنظمات في التحالفات الاستراتيجية مع المنافسين الفعليين أو المحتملين وذلك من أجل تحقيق فوائد وتتوقع الحصول على منافع بأكثر من طريقة، وتنتظر عائداً منظوراً في الموارد المالية أو غير منظور أو ملموس في القدرات التنظيمية والخبرات والمهارات التقنية، أو العمل المشترك من أجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية، وإلى غير ذلك من المنافع التي تحصل عليها المنظمات من جراء دخولها في التحالفات الاستراتيجية (Hill & Hult, 2019). ويرى (Dess, 2020)

McNamara, Eisner & Lee أن هناك أربع منافع من التحالفات الاستراتيجية لعمليات المنظمة (دولياً)، وهي كما موضحة بالشكل (8-2).



الشكل (8-2):

منافع التحالفات الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى (Dess, McNamara, Eisner & Lee, 2020).

على الرغم من الفوائد والمنافع التي يحققها التحالف الاستراتيجي يوجد فيه عدد من المحددات

والعيوب، وهذا ما وضحه (Hill, Schilling & Jones, 2020) بما يأتي:

1. الالتزام العالي من حيث الوقت والمال والأفراد.
2. الصعوبة في تمييز الشريك الاستراتيجي المنسجم.
3. قد يشكل طريقة تسرب من خلالها تكنولوجيا معينة أو كفاءات جوهرية أخرى من المنظمة.
4. الارتفاع النسبي للتعامل مع المنظمة المتحالف معها.
5. قد تعاني المنظمة من صعوبات في التكيف.

6. عدم محاولة الشريك الجيد من استغلال التحالف بشكل انتهازي لمصلحته، أي استغلال المهارات التقنية للشركة في مقابل إعطاء القليل.

7. يقلل من المرونة التنظيمية والإدارية للمنظمة المتحالفة.

البنى الأساسية للتحالفات الاستراتيجية

تأتي التحالفات الاستراتيجية بأشكالها المتعددة، ولكن بمنهج واحد، إذ إنه يتنوع بحسب طبيعة المهارات الموجودة لدى الشركاء. لذا اختلف الكتاب والباحثين في إعطاء تصنيف محدد للمجال الذي تعمل على أساسه التحالفات الاستراتيجية وتتراوح التحالفات من إتحادات الخدمات المتبادلة إلى المشاريع المشتركة.. التراخيص إلى شراكات سلسلة القيمة (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018).

1. إتحاد الخدمات المتبادلة Mutual Service Consortia

يشير إلى شراكة بين منظمات مماثلة في صناعات مماثلة تجمع مواردها للحصول على فائدة باهظة الثمن إذا طورتها بمفردها.

2. المشاريع المشتركة Joint Venture

يشير إلى نشاط تعاوني تم تشكيله من قبل منطمتين منفصلتين أو أكثر لأغراض استراتيجية من خلال إنشاء كيان تجاري مستقل يتم فيه تحديد الملكية والمسؤوليات التشغيلية والمخاطر المالية والمكافآت لكل عضو، مع الحفاظ على هوية كل عضو واستقلاليته.

3. التراخيص Licensing

إنها اتفاقية تمنح بموجبها منظمة ترخيصًا لمنظمة أخرى في بلد أو سوق آخر لإنتاج و / أو بيع منتج. إنها استراتيجية مفيدة بشكل خاص إذا كان اسم العلامة التجارية معروفًا جيدًا.

4. شراكات سلسلة القيمة Value-Chain Partnerships

إنه يشير إلى تحالف قوي وعميق تدخل فيه الشركة في اتفاقية طويلة الأجل مع مورد أو موزع مهم لتحقيق المنفعة المتبادلة.

أبعاد قياس التحالفات الاستراتيجية

في الدراسة الحالية اعتمد الباحث في تحديد أبعاد قياس التحالفات الاستراتيجية بالاستناد إلى (Altaie & Muhemmed, 2018) و (Enyinnah, Adefulu, Asikhia & Onyia, 2020) والمتضمنة التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية والاستراتيجية التقنية كونها ابعاد واضحة القياس وذات مضمون واضح بالإضافة إلى اختبارها في بيئة البنوك، والآتي توضيح لها:

(1) التحالفات الاستراتيجية الإستثمارية Investment Strategic Alliances

وهو نوع من التحالفات الوظيفية للشركات التي ترغب في تخفيض الإخطار المالية المرتبطة بالمشروع وذلك من خلال المساهمة في رأس المال، أو مساهمة شريك واحد في معظم التمويل على حين يبقى الشركاء الآخرون يزودونه بالخبرة الخاصة أو أية أنواع أخرى من المساهمات. فالاستثمار هو نشاط معقد يصف خطوات اتخاذ القرار التي يتبعها المستثمر فيما يتعلق بالوقت المناسب للاستثمار فيه، إذ يحدث التحالف الاستثماري عندما تقوم إحدى المنظمات بالاستثمار في منظمة أخرى بينما تقوم في نفس الوقت بتطوير اتفاقية لتسويق منتجاتها وخدماتها بشكل مشترك. ومع ذلك، فإن التحالف الاستثماري يحدث عندما تقوم المنظمات بجمع الموارد للاستثمار (Enyinnah, Adefulu, Asikhia & Onyia, 2020). ويؤكد Dess, McNamara, Eisner & Lee (2020) بأن المنظمات تسعى لبناء تحالفات استراتيجية استثمارية بهدف تقليل المجازفة المالية المتعلقة بمشاريعها، وذلك من خلال المساهمة بشكل متساوٍ في الموارد المالية، أو عمل أنواع أخرى من المساهمات بموازنة جزئية لنقصها في الاستثمار المالي.

ويرى العنزي وراضي (2019) بأن التحالفات الاستراتيجية الإستثمارية تتمثل في توجه المنظمات نحو الاسهام في راس مال منظمة اخرى او أكثر، فعلى سبيل المثال، فان شركة Ford للسيارات تملك حصة بنسبة 25% من شركة Mazda، حيث إن هذه الصيغة من التحالفات تتيح للمنظمة صاحبة الحصة في رأس مال المنظمة الاخرى ان تؤمن الحصول على قطع غيار او مكونات تحتاجها، او ان تسهم في صياغة استراتيجية المنظمة الاخرى، بالشكل الذي يعزز مجالات تطوير المنتج او التكنولوجيا او النشاط التسويقي للمنظمة المستثمرة. كما يؤكد Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford (2018) بأن التحالف الإستثماري يمثل علاقة شراكة بين منظمات متماثلة، تعمل في نفس الصناعة يتم فيه تجميع الموارد من اجل تحقيق المنافع التي تكون مكلفة جداً.

(2) التحالفات الاستراتيجية التقنية Investment Strategic Alliances

وهو موافقة الشركاء على المباشرة في البحث المشترك لتطوير المنتجات الجديدة عن طريق التطور التكنولوجي السريع لتصميم المنتج وذلك من خلال تبادل الخبرات بين الشركاء وتشكيل فرق من مهندسي التصميم والتطوير. حيث يولد التحالف التقني عملية تعلم تؤدي إلى تسريع الاختراع والابتكار في إنشاء اقتصاديات ديناميكية، حيث يتم قياس القدرة الاستيعابية للمنظمة من خلال قدرتها على اكتساب وتقييم المعرفة الخارجية، إذ تؤثر التحالفات التقنية للمنظمة على قدراتها وكذلك على رأي الآخرين في قدراتها (Enyinnah, Adefulu, Asikhia & Onyia, 2020).

كما أكد (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford 2018) إلى أن الحصول على تقنيات متقدمة أو إكتساب خبرات ومهارات ضرورية لتطبيق التكنولوجيا والتقنيات المتقدمة تضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية وهو ما بشكل أبرز الدوافع لتشكيل التحالفات التقنية، وهو ما حصل بين شركة GM وشركة Toyota عندما دخلت الشركتين في شراكة دولية بهدف تحقيق أهداف ومنافع للطرفين من بينها

سعي شركة GM إلى إمتلاك المعرفة الضرورية لتصنيع سيارات الصالون الصغيرة بجودة متميزة وبكلفة منخفضة كما هي شركة Toyota

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث انه يمكن بيان أن الحاجة لتشكيل التحالفات الاستراتيجية كان بسبب الحاجة لكفاءات وموارد وخبرات تكنولوجية كبيرة وتحقيق علاقات قوية بين الشركاء من خلال الالتزام والمرونة مع الظروف المتغيرة وذلك عن طريق اختيار المجال الذي تراه مناسباً، من خلال توضيح الآتي:

1. إن المنظمات تمتلك فرص تنافسية لحماية موقعها الحالي لذا قد تقوم بالدمج مع شركات أخرى لتحسين الأداء في مجالات رئيسة للكفاءة لكسب حصة في السوق.
2. تمتلك المنظمات مجالات عديدة للدخول للأسواق العالمية ويعتمد اختيار أفضل مجال على خبرات وكفاءات الشركاء.

يختلف مجال التحالف باختلاف مستوى التعاون بين المنظمات فقد يكون التحالف شاملاً الوظائف كافة، أو قد يوجه لوظيفة واحدة فقط.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناقش الفقرة الحالية الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وقد تم عرضها ومن ثم مناقشتها من الأقدم إلى الأحدث وكما يلي:

دراسة عبد الهادي وبني هاني (2011) بعنوان "اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات

في الأردن نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها".

هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات نحو أشكال

التحالفات الإستراتيجية التي يفضلونها ونحو القدرات التنافسية للتحالفات الإستراتيجية، وتحديد مستوى

الفروق بين اتجاهات المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات نحو أشكال التحالفات الإستراتيجية

التي يفضلونها. تألف مجتمع الدراسة من (115) شركة عاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات. أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة احتمالية عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (94) شركة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أفضل أشكال التحالفات الاستراتيجية هو المتحقق من خلال المساهمة في رأس المال، فيما جاء الترخيص كشكل من أشكال التحالف هو الأقل أهمية في نظر الأفراد المبحوثين.

دراسة (2013) Mzera بعنوان " The Role of Value-based Management Tools on "

"the Performance of Firms Listed in the Nairobi Securities Exchange

هدفت الدراسة إلى بيان دور أدوات الإدارة المستندة على القيمة على أداء الشركات المدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية. تكون مجتمع الدراسة من الشركات المدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية. أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية من الشركات المدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية والبالغ عددها (55) شركة مدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين أدوات الإدارة المستندة على القيمة (بطاقة التقييم المتوازن، الخصائص الإدارية والعوامل التنظيمية) وأداء الشركات المدرجة في سوق نيروبي للأوراق المالية.

دراسة البياتي (2013) بعنوان "أثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة

الهندسة والتحسين المستمر في تحليل الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية".

هدفت الدراسة تعرف طبيعة مستوى التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة والميزة التنافسية، إضافة إلى تعرف تأثير التوافق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. تكون مجال الدراسة من المصارف الحكومية في جمهورية العراق (الرافدين والرشيد). وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد، أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة من المديرين العاملين بمصرفي الرافدين والرشيد محل الدراسة والبالغ عددهم (25) مديراً. وقد لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير دال إحصائياً للتوافق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الحكومية (الرافدين والرشيد) محل الدراسة.

دراسة (2014) Beck بعنوان " The effects of the implementation of value-based

management".

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية إدراك الإدارة المستندة على القيمة وتنفيذها واستخدامها في شركات السيارات الرائدة في ألمانيا إضافة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على قرار استخدامها. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (16) شركة ألمانية تعمل في صناعة السيارات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب المقابلة مع المديرين الماليين لجمع البيانات من الشركات عينة الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك مشاكل في تنفيذ الإدارة المستندة على القيمة إضافة إلى الفشل في تحقيق التوازن الصحيح بين جميع الجهات الفاعلة في صراع الوكالة.

دراسة (2014) Tom بعنوان "Analysing value-based management as decision-

making tool in a petrochemical company".

هدفت الدراسة الى تقييم فهم الإدارة المستندة على القيمة كأداة لصنع القرار، وكيف يتم تبنيها في جميع مستويات الإدارة وأثرها على أداء شركة البتروكيماويات في جنوب أفريقيا. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين من ومختلف المستويات الادارية في جميع أقسام الشركة البالغ عددهم (120) مديراً. وقد لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد توزيع أداة الدراسة الاستبانة على أفراد عينتها أستردها منها ما مجمله (69) استبانة صالحة لعملية التحليل. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود معرفة عامة وفهم عام للإدارة المستندة على القيمة ومبادئها في شركة البتروكيماويات في جنوب أفريقيا، كما أن الإدارة المستندة على القيمة تؤثر على أداء شركة البتروكيماويات في جنوب أفريقيا.

دراسة (2015) Kammerlander, Sieger, Voordeckers and Zellweger بعنوان

"Value creation in family firms: A model of fit"

هدفت الدراسة الى إقتراح إطار لوصف كيف أن الملكية العائلية يمكن أن تولد أو تدمر القيمة اعتماداً على الأهداف، الموارد، وحاكمية الشركات العائلية. تكون مجتمع الدراسة وعينتها على الدراسات والبحوث والوثائق التي تهتم بموضوع توليد القيمة، وقد تم إعتداد الفكرة أساس لعملية التحليل من خلال محاكاة النصوص. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوافق الاستراتيجي مطلوب على مستوى العناصر الثلاث في الشركات العائلية وهي الأهداف، الموارد، وحاكمية الشركات العائلية. **دراسة التميمي والخشالي (2015) بعنوان " أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق**

النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن".

هدفت الى دراسة أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي. وكانت الدراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (96) مديراً 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 إحصائياً لمقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

دراسة بوهلال وآخرون (2016) بعنوان "تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية".

هدفت الدراسة الى تحري تأثير التوافق بين الاستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية. تكون مجال الدراسة من المؤسسات الواقعة في الجهة الشمالية الغربية بالجزائر. وقد شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المؤسسات الواقعة في الجهة الشمالية الغربية بالجزائر لسبعة ولايات. أما عينة الدراسة فقد شملت على (80) مؤسسة متوسطة وكبيرة الحجم تقع في الجهة الشمالية الغربية بالجزائر. لجأ الباحثين إلى إستخدام المنهج الإستنباطي التطبيقي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان هناك تأثير لتوافق الاستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية، وأن غياب هذا التوافق سيؤدي إلى أداء منخفض للمؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم محل الدراسة.

دراسة Yusoffa, Asharia and Bin (2016) بعنوان " Strategic Fit and Supply Chain

Performance (SCP): The Effect of Supply Chain Management (SCM) as the Mediator".

هدفت الدراسة الى تحري الدور الوسيط لتأثير إدارة سلسلة التوريد في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وأداء سلسلة التوريد من خلال البحث في (45) دراسة وبحث ترتبط بمتغيرات الدراسة الثلاث. إعتد الباحثين في تحقيق أهداف دراستهم على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ليتوصلوا بالنهاية إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوافق الاستراتيجي يؤثر في أداء سلسلة التوريد،

كما أن التوافق الاستراتيجي يؤثر في إدارة سلسلة التوريد، وأن إدارة سلسلة التوريد تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وأداء سلسلة التوريد.

دراسة (2016) Lin, Peng, Chang & Dang بعنوان "Dynamics of external fit and

internal fit: case of electronics industry".

هدفت الدراسة الى التعرف على التغير الاستراتيجي من خلال فحص الديناميكيات بين

التوافق الخارجي والتوافق الداخلي. تمثل ميدان الدراسة هي الشركات الإلكترونية في سوق الأوراق

المالية في تايوان. كانت وكانت السلسلة الزمنية للدراسة بـ (8) ثمانية سنوات من (2004-2011).

لجأ الباحثين إلى استخدام تحليل الانحدار لتحليل بيانات وتم استخدام الأداء المالي بشكل شائع باعتباره

المقياس الرئيسي لأداء الشركة في المجالات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وتوصلت هذه الدراسة الى

العديد من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير بين فهم المدراء لديناميكيات التوافق الداخلي والخارجي

واتخاذ القرار بشأن تغيير الاستراتيجي.

دراسة صالح (2017) بعنوان "بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية: دراسة نوعية

غير تفاعلية".

هدفت الدراسة الى بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات. واستخدم المنهج

النوعي غير التفاعلي عن طريق تحليل المحتوى الأدبيات والوثائق والدراسات التي تهتم بموضوع

التحالفات الاستراتيجية والحوكمة، وقد تم إعتقاد الفكرة أساس لعملية التحليل من خلال محاكاة النصوص

وتقسيمها إلى أربع فئات (الموضوع الذي تركز عليه الفكرة، الجوانب التي تتناولها، القيم المتضمنة فيها

وأسلوب عرض الفكرة). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التحالفات الاستراتيجية

من المداخل الفكرية المعاصرة لمواجهة تحديات التنافسية العالية وكسب الميزة التنافسية، إضافة إلى

أن هناك العديد من المشكلات والعيوب التي تواجه التحالفات الاستراتيجية أهمها تعارض الأهداف

الاستراتيجية.

دراسة ميرخان وآخرون (2017) بعنوان "تحليل دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow في الذكاء التنافسي: دراسة مقارنة بين شركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل".

هدفت الدراسة الى تشخيص التوافق بين استراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow، إضافة إلى تحديد مدى تأثير هذا التوافق في الذكاء التنافسي لشركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل. تكون مجال الدراسة من شركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعاونين والمشرفين في شركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل والبالغ عددهم (71) مديراً ومعاوناً ومشرفاً. فيما تكونت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة نفسه وبأسلوب الحصر الشامل. وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (68) استبانة. لجأ الباحثين إلى استخدام المنهج الاستنباطي التطبيقي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير معنوي للتوافق بين استراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow في الذكاء التنافسي لشركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل.

دراسة Esen and Alpay (2017) بعنوان "Exploring the impact of firm- and "

"relationship-specific factors on alliance performance: Evidence from Turkey

هدفت الدراسة الى بيان تأثير العوامل الخاصة بالشركة (التوجه بالتحالف ومعايير إختيار الشريك) والعلاقة المحددة لعوامل (التوافق الاستراتيجي، التوافق الثقافي والتوافق التنظيمي) على أداء التحالفات إضافة إلى تعرف الدور الوسيط للثقة في الترابط بين العوامل الخاصة .العلاقة. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (106) مديراً يعملون في أكبر 500 شركة بغرفة اسطنبول للصناعة ممن لهم خبرة وتجربة في التحالفات الاستراتيجية. إستخدم المنهج الإستنباطي التطبيقي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوجه بالتحالف والتوافق الاستراتيجي يؤديان إلى تحالف متفوق الأداء.

دراسة (2017) Russo and Cesarani بعنوان " Strategic Alliance Success Factors:

."A Literature Review on Alliance Lifecycle

هدفت الدراسة الى بيان كيف يمكن للشركات تحقيق نجاح التحالف وتحديد العوامل الرئيسية لهذا النجاح وإظهار كيف يمكن للشركات إدارتها بنجاح في كل مرحلة من مراحل دورة حياة التحالف. تم اعتماد المنهج النوعي من أجل استكشاف وفهم كيف يمكن للشركات تحقيق نجاح التحالف وتحديد العوامل الرئيسية لهذا النجاح وإظهار كيف يمكن للشركات إدارتها بنجاح في كل مرحلة من مراحل دورة حياة التحالف من خلال تحليل الأدبيات البالغ عددها (43) مرجعاً. وقد توصلت الدراسة من خلال مراجعة العديد من وجهات النظر النظرية إلى تحديد عوامل نجاح التحالف التي منها التوافق الاستراتيجي.

— دراسة (2017) Miles and Van Clieaf بعنوان " Strategic fit: Key to growing

."enterprise value through organizational capital. Business Horizons

هدفت الدراسة الى تقديم أنموذج شمولي لفهم العملية والمكونات والروابط الضرورية التي تؤدي إلى زيادة قيمة المنظمة من خلال إنشاء رأس المال التنظيمي من خلال الإهتمام بالعوامل التي تؤثر

على رأس المال التنظيمي (التوافق القيادي، التوافق الاستراتيجي، وتوافق التصميم التنظيمي) وتأثيرها على رأس المال البشري والتميز التشغيلي ورأس مال أصحاب المصلحة والمستويات الأساسية للابتكار التي تدفع نحو النمو الفعال لرأس المال. ومن خلال تحليل الأدبيات البالغ عددها (28) مرجعاً توصلت الدراسة إلى أن التوافق الاستراتيجي يولد قيمة للمنظمة من خلال الإبداع والتميز التشغيلي ورأس مال أصحاب المصالح.

دراسة (2018) Altaie and Muhemmed بعنوان " The influence of strategic

"alliances on marketing crisis management

هدفت الدراسة الى بيان أثر التحالفات الاستراتيجية على إدارة الأزمات التسويقية في الشركات السياحية بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من الشركات السياحية العاملة في العراق. أما عينة الدراسة فقد شملت على (3) شركات سياحية. وقد تكونت وحدة التحليل من العاملين في هذه الشركات والبالغ عددهم (41) فرداً. لجأ الباحثين إلى استخدام المنهج الإستنباطي التطبيقي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التحالفات الاستراتيجية تؤثر بشكل ايجابي على إدارة الأزمات التسويقية في الشركات السياحية بالعراق.

دراسة (2018) Bianchini, et al., بعنوان " Strategic Alignment: Management

".Models and Other Organizational Possibilities

هدفت الدراسة الى تحليل عدة مناهج لباحثين مختلفين حول مفهوم التوافق الاستراتيجي واستخدامه في الشركات. وقد تم إجراء بحث بيبليوغرافي متبوعاً بتحليل بيبليوغرافي، باستخدام قاعدة المجلات Web Of Science. تمت الإشارة إلى أن 14 مقالة فقط كانت ذات صلة فعالة بمجال الإدارة والموضوع الذي تم التحقيق فيه، مع تاريخ النشر من 2001 إلى 2016. وتوصلت هذه الدراسة

الى العديد من النتائج أهمها أن التوافق الاستراتيجي يستخدم كنموذج ولتقييم حالات المنتج والخدمة كمعيار لصنع القرار والتخطيط.

دراسة الشمري (2019) بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: دراسة ميدانية في شركة زين للإتصالات / العراق".

هدفت الدراسة الى تشخيص أنماط التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات / العراق، إضافة إلى التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بوصفه الية مستخدمة في تحقيق التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للإتصالات / العراق. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة زين للإتصالات / العراق. فيما تكونت عينة الدراسة من (40) فرداً من مختلف المستويات التنظيمية تم إختيارهم بطريقة عشوائية. لجأ الباحثين إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق التحالفات الاستراتيجية لشركة زين للإتصالات / العراق.

دراسة Hashem and AL- maani (2019) بعنوان "The Impact of Strategic Fit on

the Marketing Performance of the Industrial Corporations in Jordan".

هدفت الدراسة الى بيان أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من (63) شركة صناعية في الأردن. اما عينة الدراسة فقد شملت على (54) شركة تم إختيارها بطريقة عشوائية. وقد شملت وحدة التحليل على المديرين الإداريين ومديري التسويق العاملين في الشركات عينة الدراسة والبالغ عددهم (76) مديراً. لجأ الباحثين إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء

التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوافق الاستراتيجي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء التسويقي للشركات الصناعة في الأردن.

دراسة الزبيدي والجنابي والشريفي (2019) بعنوان "دور الإدارة المستندة على القيمة في النمو المستدام للشركات: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية".

هدفت الدراسة الى بيان تأثير قرارات الإدارة على زيادة قيمة المساهمين (قيمة السهم الواحد) وانعكاسها على النمو المستدام للشركة. تمثل ميدان الدراسة بالقطاعات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وقد تم اختيار أربع قطاعات (التأمين، الصناعة، الزراعة، الفنادق) كمجتمع للدراسة، وقد تم تحديد الشركات الرابحة كعينة للدراسة. وكانت السلسلة الزمنية للدراسة بـ (5) خمس سنوات من (2012-2016). وقد أخذت البيانات للتحليل المالي والاحصائي عبر توظيف مجموعة من المعادلات والنسب المالية. وجود علاقة تأثير بين الإدارة المستندة على القيمة والنمو المستدام للقطاعات (التأمين، الصناعة، الزراعة، الفنادق) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

دراسة Dellestrand, Kappen and Lindah (2020) بعنوان "Headquarter resource

allocation strategies and subsidiary competitive or cooperative behavior: achieving

"a fit for value creation".

هدفت الدراسة الى بيان التوافق بين استراتيجية تخصيص الموارد وبين والسلوك وتأثيرهما في توليد القيمة. ومن خلال تحليل الأدبيات البالغ عددها (87) مرجعاً توصلت الدراسة إلى أن التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية تخصيص الموارد والسلوك يؤثر بشكل إيجابي في توليد القيمة للمتعاملين مع المنظمة.

دراسة (2020) Enyinnah, Adefulu, Asikhia and Onyia بعنوان " STRATEGIC

ALLIANCE AND MARKET SHARE OF SELECTED MICROFINANCE BANKS IN LAGOS

."NIGERIA

هدفت الدراسة الى بيان أثر التحالفات الاستراتيجية على الحصة السوقية في بنوك التمويل الصغيرة في Lagos بنيجيريا. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بنوك التمويل الصغيرة في Lagos بنيجيريا. اما عينة الدراسة فقد شملت على (220) فرداً يعملون في بنوك التمويل الصغيرة في Lagos بنيجيريا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. إستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التحالفات الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الحصة السوقية لبنوك التمويل الصغيرة في Lagos بنيجيريا.

دراسة (2021) Andrejs Čirjevskis بعنوان " Exploring Critical Success

Factors of Competence–Based Synergy in Strategic Alliances: The Renault–Nissan–

."Mitsubishi Strategic Alliance

هدفت هذه الدراسة إلى تفكيك أسلاف التآزر القائم على الكفاءة في عملية تشكيل التحالف الاستراتيجي من خلال استخدام إطار عمل القطب الشمالي، وهذا الدراسة تطبيقاً تجريبياً جديداً لإطار عمل القطب الشمالي للكشف عن عوامل نجاح التآزر المتبادل بين تحالف رينو ونيسان وميتسوبيشي في صناعة السيارات. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام البيانات الأولية والبحث الأرشيفي الشامل للبيانات الثانوية. وتم جمع البيانات الثانوية من خلال المقابلات والاستبيانات. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ان للتوافق الاستراتيجي والتنظيمي أهمية كبيرة في تشكيل أداء التحالفات الاستراتيجية.

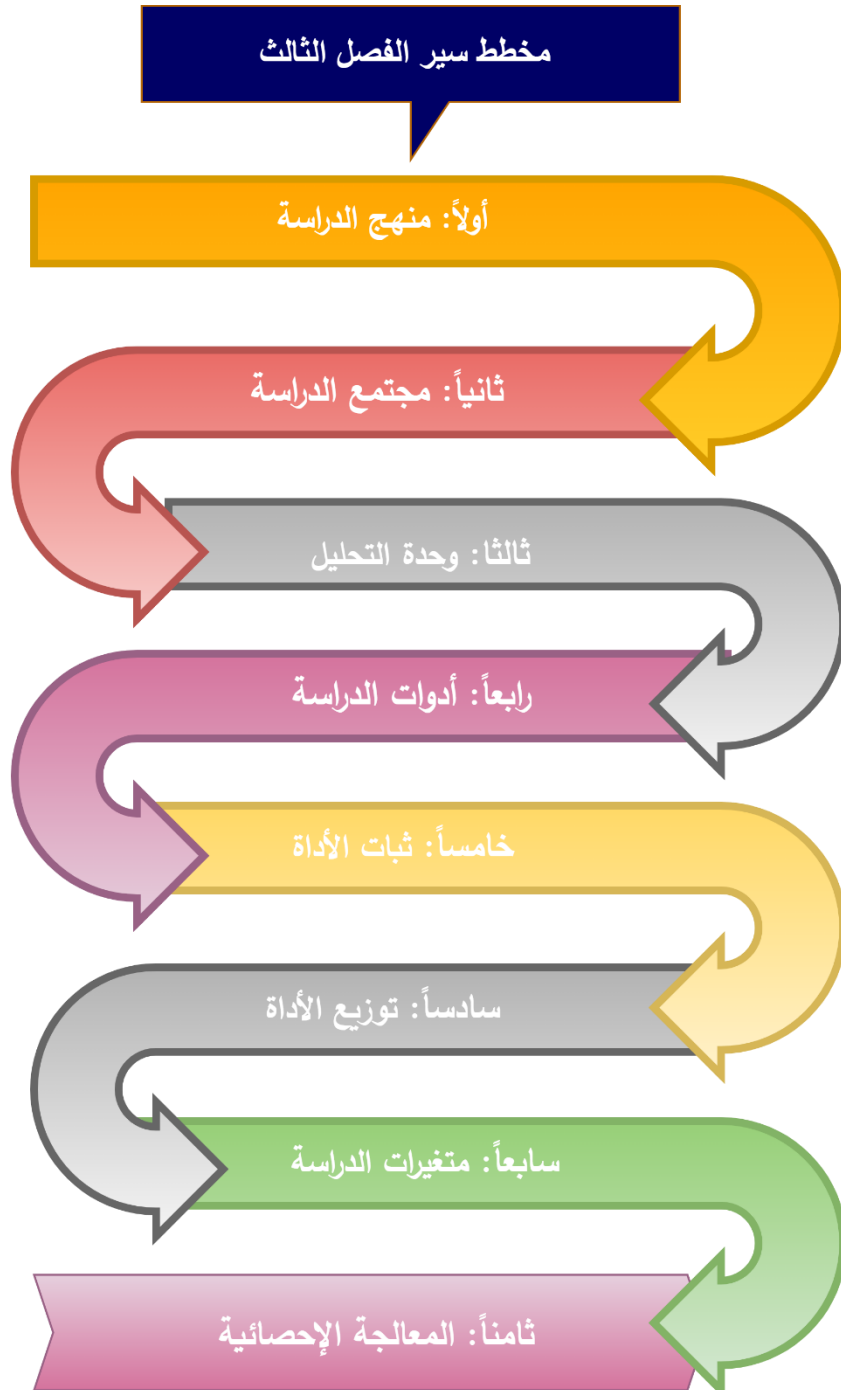
ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ✓ ما يميز هذه الدراسة هو عدم وجود دراسة رابطة بين متغيرات الدراسة الحالية الثلاث (التوافق الاستراتيجي، والإدارة المستندة على القيمة، أنماط التحالفات الاستراتيجية) على حد علم الباحث وفقاً لما أجراه من بحث وتحري على المواقع الإلكترونية والدوريات والمجلات العلمية المحكمة
- ✓ اعتمدت الدراسة الحالية إدارة المستندة على القيمة متغير وسيط وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة.
- ✓ البيئة المبحوثة، فالبيئة المصرفية التجارية الأردنية تعيش ظروف لا تأكد عالية في مجالاتها كافة، وبما يجعل الدراسة تعيش هذه الظروف وتعتد بها في كل خطوة، كونها ظروفًا غير اعتيادية، وتكابد فيها المصارف التجارية الأردنية تغييرات بيئية سريعة.
- ✓ وحدة المعاينة المختارة التي تضمنت المسميات الوظيفية بحسب طبيعة العمل كالتالي التالية ("المديرين العامين ونوابهم"، "رؤساء الأقسام"، "الموظفين") في البنوك التجارية الأردنية كونهم الفئة الأقدر على المساهمة في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات وأعمال مصارفهم، بينما كانت اغلب الدراسات قد ركزت على المستويات الإدارية العليا والوسطى فقط مما أفقد الاستفادة من آراء الموظفين كونهم جزء مهم من المشاركين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

وفي نهاية العرض والتحليل للإطار النظري والدراسات السابقة فقد تحقق الهدف الأول من أهداف الدراسة ومضمونة تقديم إطار نظري عن المضامين الفكرية لمتغيرات الدراسة الثلاثة (التوافق الاستراتيجي، والإدارة المستندة على القيمة، والتحالفات الاستراتيجية) بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة والدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)



الشكل (3-1): مخطط سير الفصل الثالث

منهج الدراسة

استخدم الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال استخدام الطريقة السببية في الدراسة بأسلوب، الكمي من خلال الاستبانات التي تم إعدادها بالاستناد إلى الأدب النظري للدراسات السابقة وبالاعتماد على مقاييس طورت من قبل العديد من الباحثين وبما بلأئم بيئة البنوك التجارية الأردنية، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها واختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة وعينتها

شمل مجال الدراسة البنوك التجارية الأردنية في عمّان والبالغ عددها 13 بنك تجاري، إلا ان البنوك التي وافقت على تطبيق الدراسة لديها وتتطبق عليها متطلبات هذه الدراسة كانت 6 بنوك وهي (بنك الاسكان التجاري، بنك الأردن، بنك القاهرة عمّان، بنك الاردني الكويتي بنك الاهلي الاردني، بنك الاتحاد) علما ان هذه البنوك لها تاريخ مع التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية والتقنية وعلى هذا الاساس تم اختيارها فضلاً عن ذلك فقد اعتذر البنك العربي عن تطبيق الدراسة لديه رغم انطباق شروط الدراسة على هذا البنك ولذلك استبعد من البنوك التي أجريت عليها الدراسة. اما وحدة التحليل فتكون من جميع العاملين في البنوك المذكورة ومن شملت وحدة المعاينة المسميات التالية ("المديرين العاملين ونوابهم"، "رؤساء الأقسام"، "الموظفين") في البنوك التجارية الأردنية في عمّان، والبالغ عددهم (7449) موظف.

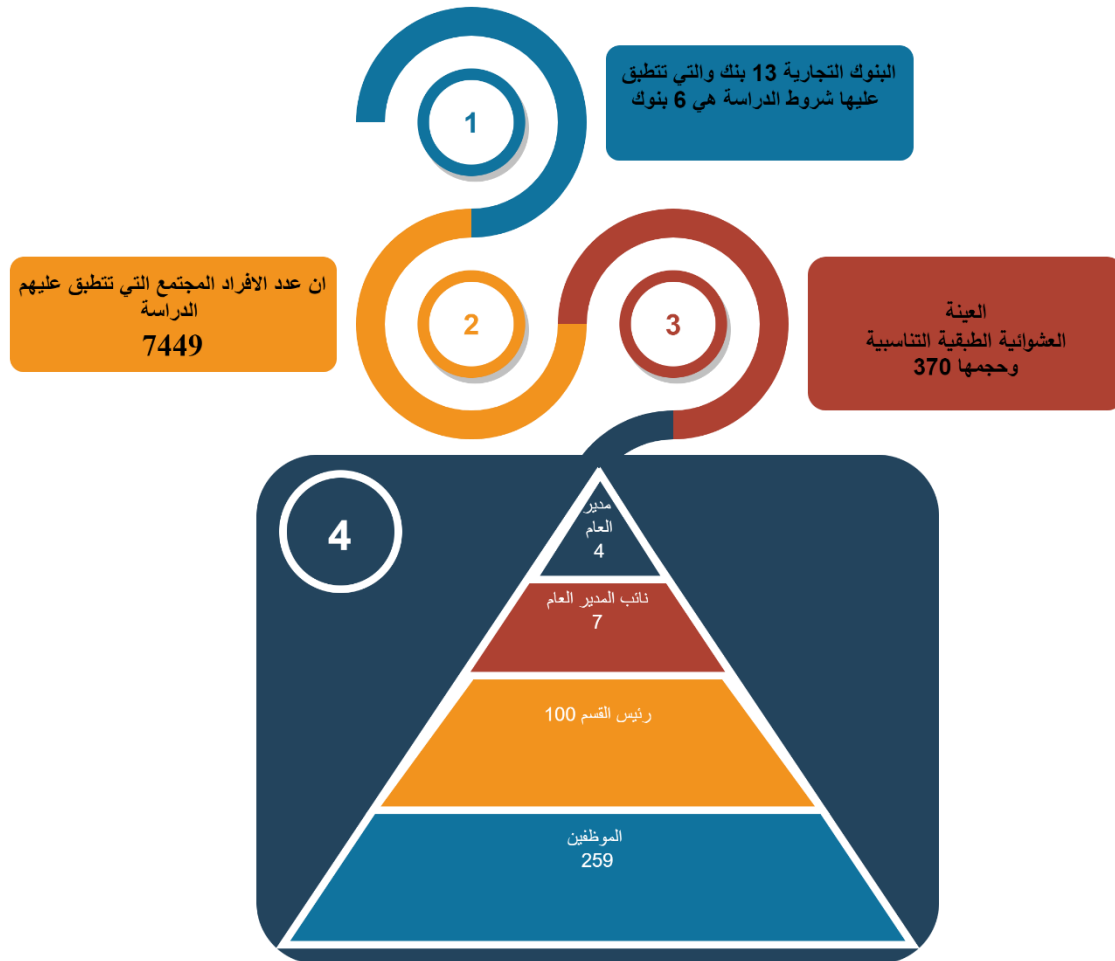
جدول رقم (3-1) البنوك التجارية الأردنية.

الرقم	البنك	اجمالي عدد العاملين
1	بنك الاسكان التجاري	1849
2	بنك الأردن	1299
3	بنك القاهرة عمّان	1133
4	بنك الاردني الكويتي	1101
5	بنك الاهلي الاردني	976
6	بنك الاتحاد	1091
	المجموع	7449

المصدر: جمعية البنوك الأردنية، 2020 ومقابلات الباحث، والتقارير السنوية للبنوك 2020

عينة الدراسة:

بالنظر لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الدراسة عليه تم اللجوء إلى أسلوب العينات؛ واعتمدت العينة العشوائية الطبقية التناسبية وذلك لاختلاف حجم كل طبقة من المسميات الوظيفية الاربع عن الأخرى. وكانت حجم العينة (370) فردا (Sekaran&Bougie, 2019:264)، حيث كانت حجم العينة ممثلة للمجتمع ويمكن تعميم نتائجها. يوضح الشكل (2-3) خطوات المعاينة وتحديد حجم عينة الدراسة.



الشكل (2-3)

خطوات المعاينة

وحدة المعاينة

شملت وحدة المعاينة المسميات الوظيفية الاتية بحسب طبيعة العمل "المديرين العامين ونوابهم"، "رؤساء الأقسام"، والموظفين" في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (2-3) العينة من البنوك التجارية الاردنية بحسب المسميات الوظيفية طبيعة العمل

طبيعة العمل	حجم المجتمع	حجم الطبقة	حجم عينة الطبقة الواحدة	النسبة المئوية
مدير العام	7449	73	$4=370 \times 0.01=7449 \div 73$	%1
نائب المدير عام		147	$7=370 \times 0.02=7449 \div 147$	%2
رئيس القسم		1997	$100=370 \times 0.27=7449 \div 1997$	%27
موظف		5232	$259=370 \times 0.70=7449 \div 5232$	%70
المجموع	7449	7449	370	%100

وتم توزيع 370 استبانة واسترجع منها 363 استبانة وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين

ان هناك 18 استبانة غير مكتملة البيانات وبالتالي تم استبعادها من التحليل وبالتالي أصبح عدد

الاستبانات الصالحة للتحليل 345 استبانة. وكما موضح في الجدول (2-3)

جدول (3-3)

عدد الاستبانات الموزعة والفاقة والصالحة للتحليل الموزعة والفاقة والصالحة للتحليل

طبيعة العمل	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المرتجعة	عدد الاستبانات غير المرتجعة	عدد الاستبانات غير صالحه للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
مدير عام	4	2	2	0	%1
نائب مدير عام	7	5	0	2	%2
رئيس قسم	100	93	1	6	%27
موظف	259	245	4	10	%70
	370	345	7	18	100

الجدول (3-3) يوضح الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي؛

العمر؛ سنوات الخبرة؛ المستوى التعليمي؛ طبيعة العمل).

الجدول (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	211	61.16
	أنثى	134	38.84
	المجموع	345	100
العمر	30 سنة فأقل	103	29.85
	من 31 - أقل من 36 سنة	150	43.47
	من 36 - أقل من 41 سنة	61	17.68
	من 41 - أقل من 46 سنة	28	8.11
	46 سنة فأكثر	3	0.89
	المجموع	345	100
سنوات الخبرة	من 2 - 5 سنوات	57	16.52
	من 6 - 10 سنوات	225	65.21
	من 11 - 15 سنة	48	13.91
	16 سنة فأكثر	15	4.36
	المجموع	345	100
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع	7	2.03
	بكالوريوس	257	74.49
	دبلوم عالٍ	9	2.61
	ماجستير	64	18.55
	دكتوراه	8	2.32
	المجموع	345	100
طبيعة العمل	مدير عام	2	1.0
	نائب مدير عام	5	2.0
	رئيس قسم	93	27.0
	موظف	245	70.0
	المجموع	345	100

حيث يبين الجدول (3-4) ما يلي:

- (1) احتلت فئة الذكور من عينة الدراسة النسبة الأكبر قياساً بالإناث وهذا ما يعكس أن عينة المصارف المبحوثة ذكوري النزعة والقرار، وأن تمثيل القيادات النسوية مناسب إلى حد ما.
- (2) احتلت الفئة العمرية 31 - أقل من 36 سنة المرتبة الأولى، تلتها مباشرة الفئة العمرية 30 سنة فأقل، وكانت الفئة العمرية 46 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة. وهو ما يؤشر التركيز العالي من البنوك محل الدراسة على الدماء الجديدة والفئات الشبابية في إنجاز أعمالها.
- (3) كانت فئة سنوات الخبرة 6 - 10 سنوات هي الفئة الأكثر رواجاً بين فئات سنوات الخبرة الأخرى، وهو يرتبط بالفئة العمرية من 31 - أقل من 36 سنة التي حازت على المرتبة الأولى، ويعكس المحتوى الدقيق الذي يتطلبه عمل البنوك محل الدراسة وحاجتها إلى مستويات خبرة كبيرة في التعامل مع قراراتها سواء التقنية أو الإستثمارية.
- (4) تبين أن حملة البكالوريوس هي الفئة الأكثر إنتشاراً، تلاها مباشرة حملة درجة الماجستير، وهو ما يؤشر المستويات التعليمية العالية التي يتحلى بها أفراد عينة الدراسة في البنوك محل الدراسة.

(5) بينت طبيعة العمل التمثيل الواقعي للفئات المعتمدة في الدراسة الحالية والتي أظهرت أن فئة الموظفين كانت الفئة الأكبر بين أفراد عينة الدراسة فيما كانت فئة المديرين العامين هي الفئة الأقل وهو ما يوضح أن كافة المستويات الإدارية والوظيفية في البنوك محل الدراسة كان تمثيلها يتجه باتجاه الواقعية وصحياً وهو ما أعطى استجابات موضوعية على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

أداة الدراسة

تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. إذ أن هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة البحوث.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لتحقيق أهدافها حيث قام الباحث بتطويرها بالرجوع إلى الأدب

النظري ذي الصلة. وشملت الاستبانة على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. وقد مرت عملية تطوير الاستبانة بالخطوات الآتية:

1. إعداد فقرات الاستبانة: تم إعداد فقرات الاستبانة وتطويرها بالاستناد إلى المراجع الموضحة أدناه في الجدول (3-5)، وقد بلغ عدد فقراتها (68):

الجدول (3-5)

مصادر متغيرات وأبعاد الاستبانة

المراجع	متغيرات الدراسة
1. Alshebli, A. (2016). 2. Hashem, T., and AL-maani, A. (2019). 3. Majukwa, D., & Haddud, A. (2016). 4. Schniederjans, M., & Cao, Q. (2009).	المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي Strategic Fit • التوافق الاستراتيجي الداخلي Internal Strategic Fit • التوافق الاستراتيجي الخارجي External Strategic Fit
1. Lueg, R. (2008) 2. Maree, J. C. (2014) 3. Mzera, U. (2013). 4. Tom, Z. (2014).	المتغير الوسيط: الإدارة المستندة على القيمة value-based Management
1. Esen, A., and Alpay, G. (2017). 2. Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2013) 3. Schweitzer, J. (2014). 4. Musarra, G., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2016). 5. Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y. L., & Wang, G. (2016).	المتغير التابع: التحالفات الاستراتيجية Strategic alliances • التحالفات الاستراتيجية الإستثمارية Investment Strategic Alliances • التحالفات الاستراتيجية التقنية Investment Strategic Alliances

صدق أداة الدراسة وثباتها

لغرض معالجة موضوع صدق الأداة تم استخدام الطرائق التالية:

• الصدق الظاهري

من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ومدراء في البنوك التجارية للتعرف على آرائهم عن مدى صالحة الفقرات، ومدى وملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله. وقد بلغ عددهم (11) خبراء متخصصين في إدارة الأعمال من مختلف الجامعات الأردنية والبنوك التجارية، الملحق (2) وبناء على ملاحظتهم فقد تم حذف (18) فقرة، وتم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات بعد أن تم الأخذ بجميع الآراء، خرجت الاستبانة بشكلها شبه النهائي في (50) فقرة.

• صدق أداة الدراسة (صدق البناء)

تم توظيف طريقتين لصدق البناء، هما:

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، من المفترض الأخذ بعين الاعتبار أربع اعتبارات رئيسية، هي (Hair, Black, Anderson, Babin, & Tatham, 2010):

1. أن تكون قيمة إختبار KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling)

Adequacy Test) أعلى من (0.50).

2. الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل من المفترض أن تكون أكبر من القيمة (1).

3. معدل تحميل كل فقرة لا يقل عن (0.30) وهو مرتبط بحجم العينة.

4. استخدام تدوير العوامل بطريقة Varimax.

عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة، تبين أن المتغير المستقل التوافق

الاستراتيجي قد تكون من بعدين هي: (التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي)،

وبذلك بلغت قيمة اختبار KMO بلغت (0.883) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن

الحد الأدنى المقبول لقيمة اختبار KMO هو (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار

KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن الحد

الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس

التوافق الاستراتيجي تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (0.30). كما بلغت نسبة التفسير الكلية للتوافق

الاستراتيجي بأبعاده (40.627%)، وكانت نسبة تفسير التوافق الاستراتيجي الداخلي (32.873%) من

التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير التوافق الاستراتيجي الخارجي (7.754%) من التباين الكلي. والجدول (3-6) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التوافق الاستراتيجي بعد التدوير.

الجدول (3-6)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التوافق الاستراتيجي بعد التدوير

ت	رمز الفقرة	الفقرة	معدلات تحميل الفقرات لأبعاد التوافق الاستراتيجي	
			التوافق الاستراتيجي الداخلي	التوافق الاستراتيجي الخارجي
1	ISF.1	تطور إدارة البنك الهياكل التنظيمية وفقاً لمتطلبات الاستراتيجيات المتنبئة	0.642	
2	ISF.2	تصمم إدارة البنك عملياتها الداخلية في ضوء متطلبات الاستراتيجيات المتنبئة	0.488	
3	ISF.3	تصاغ إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع أصحاب المصلحة	0.730	
4	ISF.4	تلتزم إدارة البنك بتحقيق الأهداف المتفق عليها في جميع المستويات الإدارية	0.705	
5	ISF.5	تعزز إدارة البنك التكامل بين جميع العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة	0.559	
6	ISF.6	تسعى إدارة البنك بمواءمة متطلبات السوق مع القدرات التشغيلية	0.490	
7	ISF.7	ترصد إدارة البنك نقاط القوة مقابل نقاط الضعف في العمل	0.570	
8	ISF.8	تعمل إدارة البنك على ضمان تزامن الأنشطة التنظيمية مع الاستراتيجية المتنبئة	0.622	
9	ESF.1	تسعى إدارة البنك إلى تعزيز المرونة الاستراتيجية	0.543	
10	ESF.2	تواكب إدارة البنك التغيرات الحرجة في البيئة الخارجية	0.507	
11	ESF.3	تقيم إدارة البنك حلقات عصف ذهني مع أصحاب المصالح كافة	0.407	
12	ESF.4	تمتلك إدارة البنك استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية	0.485	
13	ESF.5	تبحث إدارة البنك باستمرار عن أسواق انتمائية جديدة للدخول إليها	0.475	
14	ESF.6	تقوم إدارة البنك بتنوع الخدمات من أجل استقطاب العملاء الجدد	0.525	
15	ESF.7	تتابع إدارة البنك معلومات احتياجات العملاء	0.467	
16	ESF.8	تستخدم إدارة البنك الذكاء التنافسي في صناعة القرارات الاستراتيجية	0.576	
القيم الذاتية			5.260	1.241
نسبة التباين المفسر			32.873	7.754
قيمة معامل KMO			0.883	

واوضحت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغير الإدارة المستندة على القيمة أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.923) ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة اختبار KMO هو (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر

من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن الحد الأدنى للقيمة الذاتية Eigen Value كانت أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس الإدارة المستندة على القيمة تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (30%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية للإدارة المستندة على القيمة (34.766%). والجدول (3-7) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات الإدارة المستندة على القيمة بعد التدوير.

الجدول (3-7)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات الإدارة المستندة على القيمة بعد التدوير

ت	رمز الفقرة	الفقرة	معدلات تحميل الفقرات للإدارة المستندة على القيمة
17	VBM.1	تحدد إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية بناء على نتائج التحليل البيئي.	0.461
18	VBM.2	تسعى إدارة البنك إلى زيادة مستوى المشاركة لضمان جودة القرارات	0.502
19	VBM.3	تخصص إدارة البنك برامج تدريبية لموضوع الإدارة المستندة على القيمة.	0.473
20	VBM.4	تمتلك إدارة البنك رؤية محددة للتحسين المستمر	0.607
21	VBM.5	ترسخ إدارة البنك ثقافة ابتكار القيمة من أعلى الهرم في الهيكل التنظيمي للبنك إلى أدناه	0.670
22	VBM.6	تستخدم إدارة البنك ملاحظات العملاء أساس لقياس الأداء	0.672
23	VBM.7	تعتمد إدارة البنك مبدأ الكفاءة في توزيع الأدوار	0.658
24	VBM.8	تعتبر إدارة البنك القدرة على تحقيق الأداء الذي يضيف قيمة مؤشراً لتحمل المسؤولية	0.577
25	VBM.9	تخصص إدارة البنك الموارد تبعاً للأهمية النسبية للأنشطة	0.558
26	VBM.10	تهيئ إدارة البنك مناخ يشجع على الابتكار	0.587
27	VBM.11	تتبنى إدارة البنك آراء العاملين التي تضيف قيمة	0.579
28	VBM.12	ترى إدارة البنك أن خلق القيمة أكثر أهمية من الربح	0.588
29	VBM.13	تتبنى إدارة البنك ممارسات الاستدامة البيئية	0.644
30	VBM.14	تبادر إدارة البنك لإجراء التغيرات التي تساهم في خلق قيمة للبنك	0.662
31	VBM.15	تؤكد إدارة البنك على ربط نظام التعويضات بخلق القيمة	0.586
32	VBM.16	تقيم إدارة البنك الأداء العاملين على أساس القيمة المضافة	0.612
33	VBM.17	تصمم إدارة البنك برنامج مكافأة عادل للعاملين	0.592
34	VBM.18	تمنح إدارة البنك الأجور على أساس القدرات	0.599
		القيمة الذاتية	6.258
		نسبة التباين المفسر	34.766
		قيمة معامل KMO	0.923

الجدول (3-8)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات أبعاد التحالفات الاستراتيجية بعد التدوير

ت	رمز الفقرة	الفقرة	معدلات تحميل الفقرات لأبعاد التحالفات الاستراتيجية	
			التحالف الاستثماري	التحالف التقني
35	ISA.1	تقيم إدارة البنك تحالفات استثمارية مع مؤسسات أخرى من أجل تخفيض المخاطر	0.753	
36	ISA.2	تتبنى إدارة البنك تحالفات محددة لتقديم خدمات مشتركة	0.584	
37	ISA.3	تتحرى إدارة البنك القوة المالية للشركاء	0.520	
38	ISA.4	تلتزم إدارة البنك بالتوصل إلى توافق في الآراء مع الأطراف المتحالفة	0.580	
39	ISA.5	تعتبر إدارة البنك التحالفات الاستثمارية إحدى وسائل تعظيم الربحية	0.598	
40	ISA.6	تتبنى إدارة البنك إقامة التحالفات الاستثمارية لغرض اختراق الأسواق الجديدة	0.454	
41	ISA.7	تعقد إدارة البنك للتحالفات الاستثمارية لتعظيم العائد على الاستثمار	0.407	
42	ISA.8	تطمح إدارة البنك لإقامة المزيد من التحالفات الاستثمارية في المستقبل	0.577	
43	TSA.1	تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية لتحقيق التميز التقني	0.576	
44	TSA.2	ترى إدارة البنك أن التحالفات الاستراتيجية التقنية تنشط عمليات البحث والتطوير	0.635	
45	TSA.3	تؤمن إدارة البنك بأن التحالفات الاستراتيجية التقنية تحسن جودة الخدمات المقدمة	0.482	
46	TSA.4	تستخدم إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف زيادة المبيعات	0.582	
47	TSA.5	تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية لغرض اختراق الأسواق الجديدة	0.617	
48	TSA.6	تعتمد إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف تخفيض تكاليف المواد	0.627	
49	TSA.7	تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف اكتساب المزيد من المعرفة	0.717	
50	TSA.8	تطمح إدارة البنك لإقامة المزيد من التحالفات الاستراتيجية التقنية في المستقبل	0.567	
		القيم الذاتية	5.450	1.121
		نسبة التباين المفسر	34.062	7.006
		قيمة معامل KMO	0.903	

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض مراعاة الاعتبارات التالية (Kline, 2015):

1. تحديد النموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
2. التحقق من جودة المطابقة للنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته بالاعتماد على المعايير التالية:

(1) GFI (Goodness of Fit Index) مؤشر مواءمة الجودة.

(2) AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) مؤشر مواءمة الجودة المعدل.

(3) NFI (Normed Fit Index) مؤشر المواءمة الطبيعي.

(4) TLI (Tucker-Lewis Index) مؤشر توكر - لويس.

(5) CFI (Comparative Fit Index) مؤشر المواءمة المقارن.

(6) RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي.

⇐ قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عن (0.30). والجدول (3-9) يوضح القيم المعيارية لمؤشرات التحليل العاملي التوكيدي (Ahmad, et a., 2016).

الجدول (3-9)

مؤشرات المواءمة

تصنيف المؤشر	اسم المؤشر	محتوى المؤشر	مستوى القبول
مؤشرات المواءمة المطلقة	χ^2 (Chi Square)	النسبة الإحصائية لمربع كاي	$P > 0.05$
	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	أصغر من 0.08
مؤشرات المواءمة التزايدية	GFI (Goodness of Fit Index)	مؤشر مواءمة الجودة	أعلى من 0.90
	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	مؤشر مواءمة الجودة المعدل	أعلى من 0.90
	NFI (Normed Fit Index)	مؤشر المواءمة المعياري	أعلى من 0.90
	TLI (Tucker – Lewis Index)	مؤشر توكر – لويس	أعلى من 0.90
	CFI (Comparative Fit Index)	مؤشر المواءمة المقارن	أعلى من 0.90
مؤشرات المواءمة الاقتصادية	χ^2 / df (Chi Square / Degree of freedom)	حاصل قسمة النسبة الإحصائية لمربع كاي على درجات الحرية	أقل من 5

عند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوافق الاستراتيجي بأبعاده، تبين أن قيمة الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي من المفترض أن لا يقل وزنها الانحداري عن (0.30) لفقرات مقياس التوافق الاستراتيجي فقد تراوحت قيمها بين (0.515) كحد أدنى و (0.680) بحد أعلى والتي تعتبر مقبولة. ويوضح الجدول (3-10) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي.

الجدول (3-10)

معاملات الارتباط بين أبعاد التوافق الاستراتيجي الداخلي والخارجي

التوافق الاستراتيجي الداخلي	التوافق الاستراتيجي الخارجي
1	0.933
0.933	1

وتظهر النتائج الموضحة بالجدول (3-10) مؤشرات الموائمة المطلقة والإحصائية لمقياس التوافق الاستراتيجي. حيث بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.040) وهي تقل عن القيمة المعيارية البالغة (0.08). كما بلغت قيمة χ^2 بلغت (145.064)،

وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وأن عدد درجات الحرية بلغ (93). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.560) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Ahmad, et al., 2016) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5).

الجدول (11-3)

مؤشرات الموائمة المطلقة والاقتصادية لمقياس التوافق الاستراتيجي

المؤشرات الأنموذج	RMSEA	χ^2	DF	χ^2 / DF
الأنموذج الافتراضي	0.040	145.064	93	1.560
الأنموذج المشيع	–	0.000	0	–
الأنموذج المستقل	0.181	1474.139	120	12.284

كما يظهر الجدول (11-3) مؤشرات الموائمة التزايدية لمقياس التوافق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.951) و (0.928) على التوالي. كما بلغت قيم مؤشرات الموائمة المقارن على التوالي (0.902) لمؤشر NFI و (0.950) لمؤشر TLI و (0.962) لمؤشر CFI. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس التوافق الاستراتيجي بأبعاده.

الجدول (12-3)

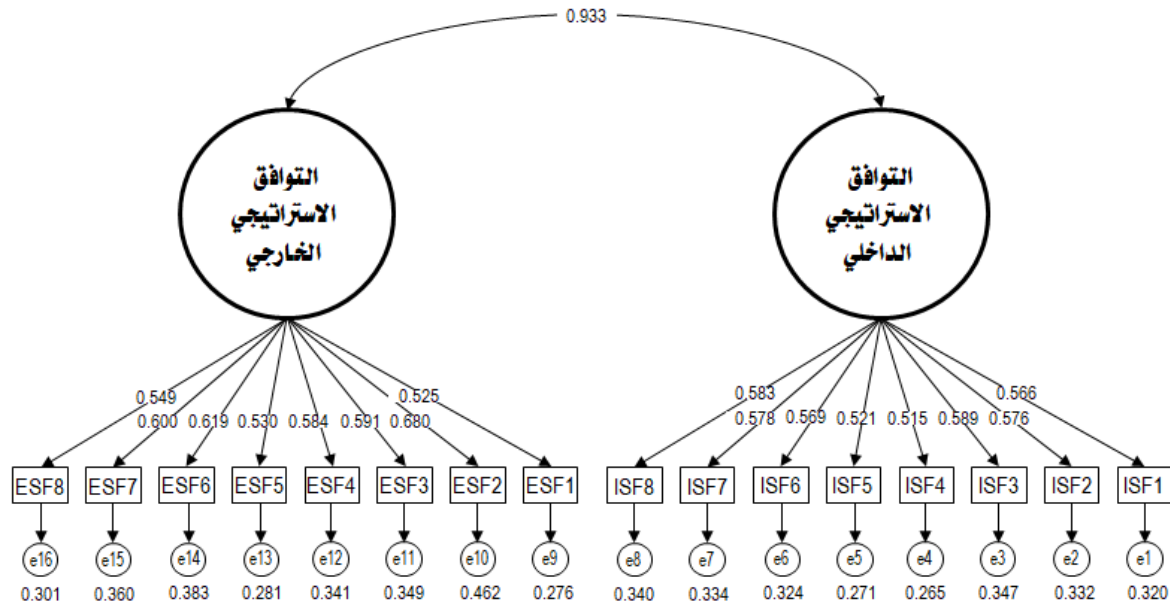
مؤشرات الموائمة التزايدية لمقياس التوافق الاستراتيجي

المؤشرات الأنموذج	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
الأنموذج الافتراضي	0.951	0.928	0.902	0.950	0.962
الأنموذج المشيع	1.000	–	1.000	–	1.000
الأنموذج المستقل	0.441	0.366	0.000	0.000	0.000

والشكل (12-3) يوضح الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشيع) لفقرات مقياس التوافق الاستراتيجي

الشكل (3-3)

الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشبع) لفقرات مقياس التوافق الاستراتيجي



كما تبين بأن قيمة الأوزان الإنحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي من المفترض أن لا يقل وزنها الإنحداري عن (0.30) لفقرات مقياس الإدارة المستندة على القيمة فقد تراوحت قيمها بين (0.508) كحد أدنى و (0.655) كحد أعلى والتي تعتبر مقبولة. حيث أظهرت النتائج الموضحة بالجدول (3-3) مؤشرات الموائمة المطلقة والإقتصادية لمقياس الإدارة المستندة على القيمة. حيث بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.030) وهي تقل عن القيمة المعيارية البالغة (0.08). كما بلغت قيمة χ^2 بلغت (167.316)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأن عدد درجات الحرية بلغ (127). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.317) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح Ahmad, et al., (2016) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5).

الجدول (3-13)

مؤشرات الموائمة المطلقة والإقتصادية لمقياس الإدارة المستندة على القيمة

المؤشرات	DF	χ^2	RMSEA	χ^2 / DF
الأنموذج الافتراضي	127	167.316	0.030	1.317
الأنموذج المشبع	0	0.000	-	-
الأنموذج المستقل	153	1830.492	0.179	11.964

كما يظهر الجدول (3-13) مؤشرات المواءمة التزايدية لمقياس الإدارة المستندة على القيمة، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.950) و (0.932) على التوالي. كما بلغت قيم مؤشرات المواءمة المقارن على التوالي (0.909) لمؤشر NFI و (0.971) لمؤشر TLI و (0.976) لمؤشر CFI. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الإدارة المستندة على القيمة.

الجدول (3-14)

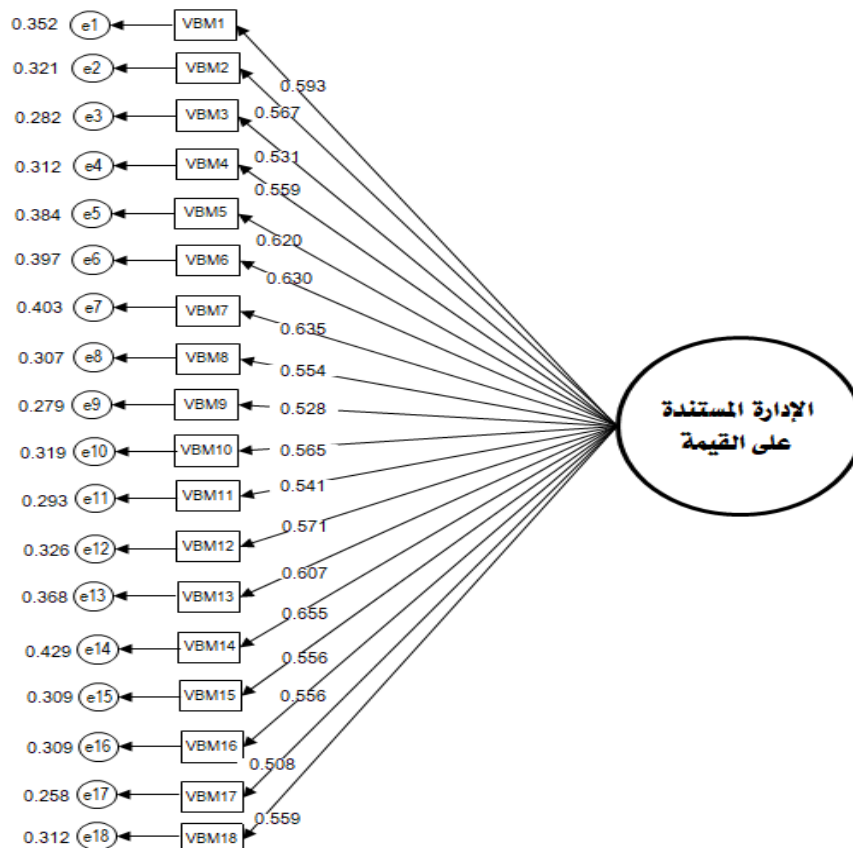
مؤشرات المواءمة التزايدية لمقياس الإدارة المستندة على القيمة

المؤشرات الأنموذج	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
الأنموذج الافتراضي	0.950	0.932	0.909	0.971	0.976
الأنموذج المشبع	1.000	-	1.000	-	1.000
الأنموذج المستقل	0.374	0.301	0.000	0.000	0.000

والشكل (3-4) يوضح الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشبع) لفقرات مقياس الإدارة المستندة على القيمة.

الشكل (3-4)

الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشبع) لفقرات مقياس الإدارة المستندة على القيمة



وعند إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحالفات الاستراتيجية بأبعاده، تبين أن قيمة الأوزان الإنحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع والتي من المفترض أن لا يقل وزنها الإنحداري عن (0.30) لفقرات مقياس التحالفات الاستراتيجية فقد تراوحت قيمها بين (0.534) كحد أدنى و (0.659) بحد أعلى والتي تعتبر مقبولة. ويوضح الجدول (3-15) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية.

الجدول (3-15)

معاملات الارتباط بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية

التحالفات الاستثمارية	التحالفات التقنية
1	
0.898	1

وتظهر النتائج الموضحة بالجدول (3-15) مؤشرات الموائمة المطلقة والاقتصادية لمقياس التحالفات الاستراتيجية. حيث بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.038) وهي تقل عن القيمة المعيارية البالغة (0.08). كما بلغت قيمة χ^2 بلغت (143.110)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأن عدد درجات الحرية بلغ (95). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.506) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد، حيث اقترح (Ahmad, et al., 2016) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5).

الجدول (3-16)

مؤشرات الموائمة المطلقة والاقتصادية لمقياس التحالفات الاستراتيجية

المؤشرات	RMSEA	χ^2	DF	χ^2 / DF
الأنموذج				
الأنموذج الافتراضي	0.038	143.110	95	1.506
الأنموذج المشبع	-	0.000	0	-
الأنموذج المستقل	182.0	1493.244	120	12.444

كما يظهر الجدول (3-16) مؤشرات الموائمة التزايدية لمقياس التحالفات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (GFI) و (AGFI) (0.953) و (0.933) على التوالي. كما بلغت قيم مؤشرات الموائمة

المقارن على التوالي (0.904) لمؤشر NFI و (0.956) لمؤشر TLI و (0.965) لمؤشر CFI. وهذا مؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس التحالفات الاستراتيجية بأبعاده.

الجدول (17-3)

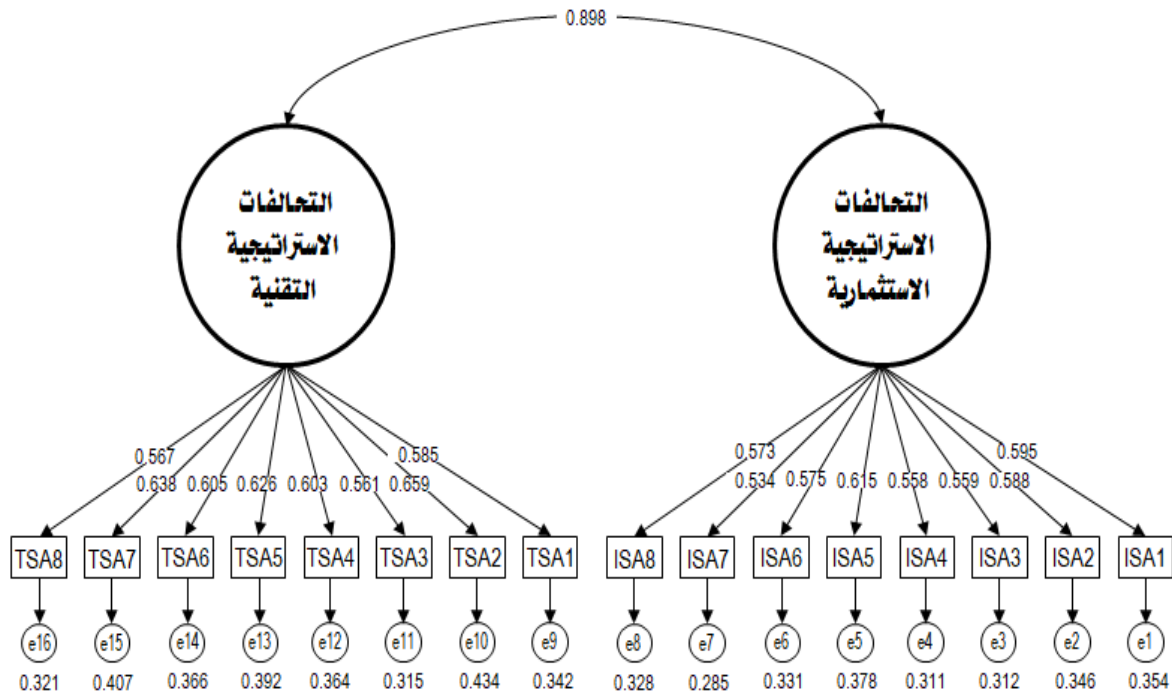
مؤشرات المواءمة التزايدية لمقياس التحالفات الاستراتيجية

المؤشرات الأنموذج	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
الأنموذج الافتراضي	0.953	0.933	0.904	0.956	0.965
الأنموذج المشبع	1.000	-	1.000	-	1.000
الأنموذج المستقل	0.423	0.346	0.000	0.000	0.000

والشكل (17-3) يوضح الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشبع) لفقرات مقياس التحالفات الاستراتيجية.

الشكل (5-3)

الأوزان الإنحدارية المعيارية (معاملات الصدق أو التشبع) لفقرات مقياس التحالفات الاستراتيجية



صدق أداة الدراسة (الصدق التقاربي / التلازمي Convergent Validity)

قام الباحث بالتحقق من الصدق التلازمي بقيام الباحث بحساب معيار متوسط التباين المستخرج
Average Variance Extracted (AVE)، فيما تم التحقق من الثبات بحساب الثبات المركب Composite
Reliabilities (CR). وكما يلي:

الصدق التقاربي للتوافق الاستراتيجي

يتضح من الجدول (3-18) أن قيم معيار متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted
(AVE) لأبعاد التوافق الاستراتيجي أعلى من (0.50) حيث أوصى كلا من Malhotra and Stanton (2004)
بضرورة أن تكون قيم معيار متوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من
(0.50) للتأكد من أن بناء المقياس يتميز بالدقة، كما يبين الجدول أيضاً أن كافة قيم الثبات المركب
Composite Reliabilities (CR) لأبعاد التوافق الاستراتيجي أعلى من (0.70) حيث أكد Hair, et al.,
(2010) على ضرورة أن تكون كافة قيم الثبات المركب Composite Reliabilities (CR) أعلى من
(0.70).

الجدول (3-18)

متوسط التباين الثبات المركب لأبعاد التوافق الاستراتيجي

الثبات المركب Composite Reliability (CR)**	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)*	1 - مربع الإرتباطات المتعددة 1 – Squared Multiple Correlations	مربع الإرتباطات المتعددة Squared Multiple Correlations (SMC)	معدل التحميل Factor Loadings	الفقرة
التوافق الاستراتيجي الداخلي					
78.72	54.04	0.680	0.320	0.566	1
		0.668	0.332	0.576	2
		0.653	0.347	0.589	3
		0.735	0.265	0.515	4
		0.729	0.271	0.521	5
		0.676	0.324	0.569	6
		0.666	0.334	0.578	7
		0.660	0.340	0.583	8
		5.467	2.533	4.497	المجموع
		-	6.418	-	مربع الإرتباطات المتعددة ²
		-	-	20.223	(مجموع معدلات التحميل) ²
		التوافق الاستراتيجي الخارجي			
80.66	59.10	0.724	0.276	0.525	9
		0.538	0.462	0.680	10
		0.651	0.349	0.591	11
		0.659	0.341	0.584	12

		0.719	0.281	0.530	13
		0.617	0.383	0.619	14
		0.640	0.360	0.600	15
		0.699	0.301	0.549	16
		5.246	2.754	4.678	المجموع
		-	7.584	-	مربع الارتباطات المتعددة ²
		-	-	21.884	(مجموع معدلات التحميل) ²

$$\text{Average Variance Extracted (AVE)} = \frac{\sum (\text{Squared Multiple Correlations})^2}{\sum (\text{Squared Multiple Correlations})^2 + \sum (1 - \text{Squared Multiple Correlations})}$$

$$\text{Composite Reliability (CR)} = \frac{\sum (\text{Factor Loading})^2}{\sum (\text{Factor Loading})^2 + \sum (1 - \text{Squared Multiple Correlations})}^{**}$$

الصدق التقاربي للإدارة المستندة على القيمة

يتضح من الجدول (3-19) أن قيم معيار متوسط التباين المستخرج Average Variance

Extracted (AVE) لأبعاد مشاركة المعرفة أعلى من (0.50) حيث أوصى كلا من Malhotra

and Stanton (2004) بضرورة أن تكون قيم معيار متوسط التباين المستخرج Average

Variance Extracted (AVE) أعلى من (0.50) للتأكد من أن بناء المقياس يتميز بالدقة، كما

يبين الجدول أيضاً أن كافة قيم الثبات المركب Composite Reliabilities (CR) للإدارة المستندة

على القيمة أعلى من (0.70) حيث أكد Hair, et al., (2010) على ضرورة أن تكون كافة قيم

الثبات المركب Composite Reliabilities (CR) أعلى من (0.70).

الجدول (3-19)

متوسط التباين الثبات المركب للإدارة المستندة على القيمة

الثبات المركب Composite Reliability (CR)**	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)*	1 - مربع الارتباطات المتعددة 1 - Squared Multiple Correlations	مربع الارتباطات المتعددة Squared Multiple Correlations (SMC)	معدل التحميل Factor Loadings	الفقرة
التوافق الاستراتيجي الداخلي					
89.87	74.70	0.648	0.352	0.593	17
		0.679	0.321	0.567	18
		0.718	0.282	0.531	19
		0.688	0.312	0.559	20
		0.616	0.384	0.620	21
		0.603	0.397	0.630	22

		0.597	0.403	0.635	23
		0.693	0.307	0.554	24
		0.721	0.279	0.528	25
		0.681	0.319	0.565	26
		0.707	0.293	0.541	27
		0.674	0.326	0.571	28
		0.632	0.368	0.607	29
		0.571	0.429	0.655	30
		0.691	0.309	0.556	31
		0.691	0.309	0.556	32
		0.742	0.258	0.508	33
		0.688	0.312	0.559	34
		12.038	5.962	10.335	المجموع
		-	35.546	-	مربع الارتباطات المتعددة 2
		-	-	106.812	(مجموع معدلات التحميل) ²

Average Variance Extracted (AVE) = $\sum (\text{Squared Multiple Correlations})^2 / \sum (\text{Squared Multiple Correlations})^2 + \sum (1 - \text{Squared Multiple Correlations})$.

Composite Reliability (CR) = $\sum (\text{Factor Loading})^2 / \sum (\text{Factor Loading})^2 + \sum (1 - \text{Squared Multiple Correlations})^{**}$

الصدق التقاربي للتحالفات الاستراتيجية

يتضح من الجدول (3-20) أن قيم معيار متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) لأبعاد التحالفات الاستراتيجية أعلى من (0.50) حيث أوصى كلا من Malhotra and Stanton (2004) بضرورة أن تكون قيم معيار متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) أعلى من (0.50) للتأكد من أن بناء المقياس يتميز بالدقة، كما يبين الجدول أيضاً أن كافة قيم الثبات المركب Composite Reliabilities (CR) لأبعاد التحالفات الاستراتيجية أعلى من (0.70) حيث أكد Hair, et al., (2010) على ضرورة أن تكون كافة قيم الثبات المركب Composite Reliabilities (CR) أعلى من (0.70).

الجدول (3-20)

متوسط التباين الثبات المركب لأبعاد التحالفات الاستراتيجية

الثبات المركب Composite Reliability (CR)**	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)*	1 - مربع الإرتباطات المتعددة 1 – Squared Multiple Correlations	مربع الإرتباطات المتعددة Squared Multiple Correlations (SMC)	معدل التحميل Factor Loadings	الفقرة
التحالف الاستراتيجي الاستثماري					
79.78	56.64	0.646	0.354	0.595	35
		0.654	0.346	0.588	36
		0.688	0.312	0.559	37
		0.689	0.311	0.558	38
		0.622	0.378	0.615	39
		0.669	0.331	0.575	40
		0.715	0.285	0.534	41
		0.672	0.328	0.573	42
		5.355	2.645	4.597	المجموع
		–	6.996	–	مربع الإرتباطات المتعددة 2
		–	–	21.132	(مجموع معدلات التحميل) ²
التحالف الاستراتيجي التقني					
82.26	63.09	0.658	0.342	0.585	43
		0.566	0.434	0.659	44
		0.685	0.315	0.561	45
		0.636	0.364	0.603	46
		0.608	0.392	0.626	47
		0.634	0.366	0.605	48
		0.593	0.407	0.638	49
		0.679	0.321	0.567	50
		5.059	2.941	4.844	المجموع
		–	8.649	–	مربع الإرتباطات المتعددة 2
		–	–	23.464	(مجموع معدلات التحميل) ²

Average Variance Extracted (AVE) = $\sum (\text{Squared Multiple Correlations})^2 / \sum (\text{Squared Multiple Correlations})^2 + \sum (1 - \text{Squared Multiple Correlations})$.

Composite Reliability (CR) = $\sum (\text{Factor Loading})^2 / \sum (\text{Factor Loading})^2 + \sum (1 - \text{Squared Multiple Correlations})^{**}$

الأنموذج البنائي لمتغيرات الدراسة بأبعادها

يوضح الشكل (3-6) الأنموذج البنائي لمؤشرات متغيرات الدراسة بأبعادها.

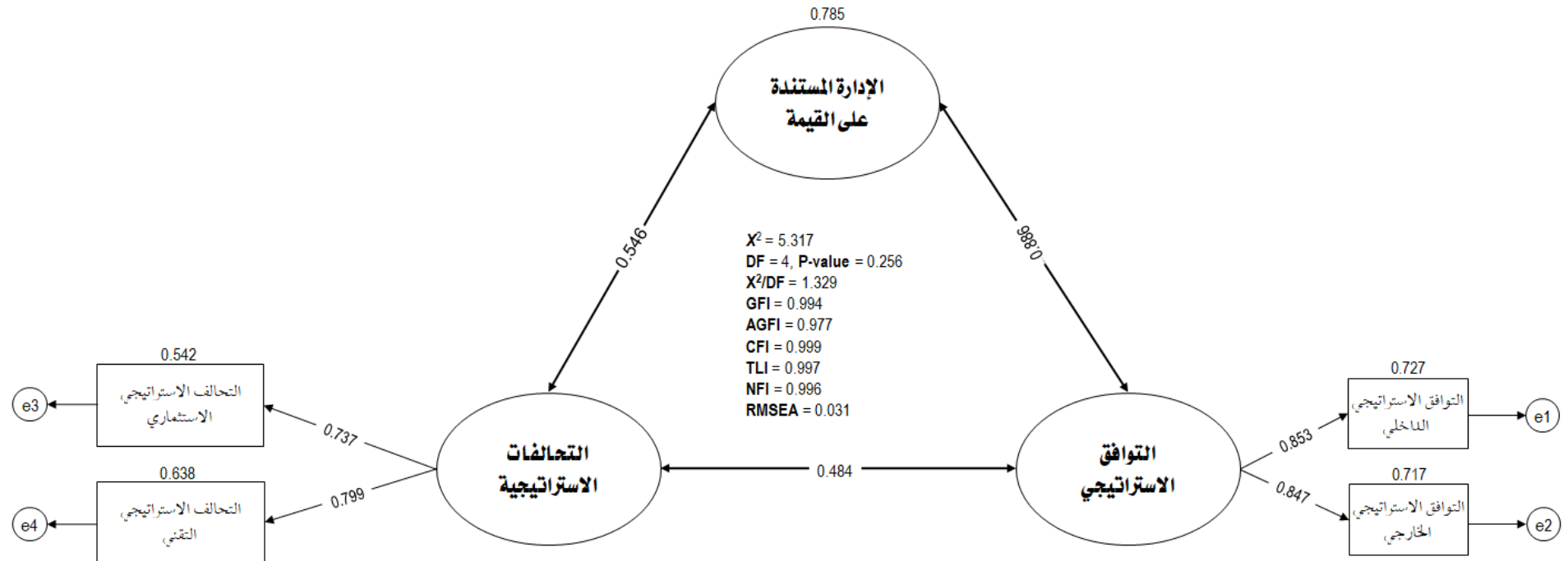
حيث يوضح الشكل (3-6) الموائمة التامة للأنموذج البنائي لمتغيرات الدراسة بأبعادها، وهو ما عكسته نتائج الأنموذج.

حيث يتضح من الشكل (3-6) أن الأنموذج البنائي لمتغيرات الدراسة قد حقق الموائمة التامة حيث بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.031) وهي تقل عن القيمة المعيارية البالغة (0.08). كما بلغت قيمة χ^2 بلغت (5.317)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأن عدد درجات الحرية بلغ (4). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.329) وهو ما يعكس مستوى الموائمة التامة، حيث اقترح (Ahmad, et al., 2016) أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5). كما يظهر الجدول () أن قيمة (GFI) و (AGFI) (0.994) و (0.977) على التوالي. كما بلغت قيم كلا من NFI (0.996) و (0.997) لمؤشر TLI و (0.999) لمؤشر CFI. وهذا يؤشر جودة المطابقة.

كما يوضح الشكل (3-6) أن قيم الترابط ما بين متغيرا الدراسة الرئيسة (0.484) للعلاقة بين التوافق الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية و (0.889) للعلاقة ما بين التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة و (0.546) للعلاقة ما بين الإدارة المستندة على القيمة والتحالفات الاستراتيجية. كما يتضح أن قيم مساهمة أبعاد التوافق الاستراتيجي بلغت (0.853) للداخلي و (0.847) للخارجي. وأخيراً، بلغت قيم مساهمة أنماط التحالفات الاستراتيجية (0.799) لنمط التحالفات التقنية و (0.737) لنمط التحالفات الإستثمارية على التوالي.

الشكل (3-6)

الانموذج البنائي لمؤشرات متغيرات الدراسة بأبعادها



ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي والتناسق لفقرات الاستبانة، حيث ان الحصول على $(0.70 \leq \text{Alpha})$ يعتبر ملائماً في العلوم الإدارية (Hair et al., 2010). والجدول (3-21) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3-21)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	التوافق الاستراتيجي	16	0.861
1 . 1	التوافق الاستراتيجي الداخلي	8	0.744
2 . 1	التوافق الاستراتيجي الخارجي	8	0.783
2	الإدارة المستندة على القيمة	18	0.889
3	التحالفات الاستراتيجية	16	0.870
1 . 3	التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية	8	0.751
2 . 3	التحالفات الاستراتيجية التقنية	8	0.813

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات كانت أعلى من (0.70) وهي نسبة مقبولة جداً لأنها أعلى من الحد المسموح به وفقاً (Hair et al., 2010). وهذا يدل على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها أيضاً على تحقيق اغراض الدراسة، في النهاية أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي والقابل لتحليل هي 50 فقرة.

توزيع الأداة

لقد تم تصميم استبانة إلكترونية مطابقة للاستبانة الورقية ورابط الاستبانة كان

<https://forms.gle/KCo1wqpBKnxnbCL6>

متغيرات الدراسة

تم اعتماد المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي، والذي اعتمد الأبعاد الآتية: (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي).

المتغير الوسيط: الإدارة المستندة على القيمة.

المتغير التابع: التحالفات الاستراتيجية، والذي اعتمد الأبعاد الآتية: (التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية، التحالفات الاستراتيجية التقنية).

المعالجة الإحصائية

1. التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
3. الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
4. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي من خلال أنموذج المعادلة البنائية بهدف فحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واستخلاص الأسس التصنيفية العامة فيما بينها.
5. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة المعدة وأسلوب الثبات المركب (CR) إضافة الي أسلوب معدل التباين المستخلص (AVE).
6. معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
7. أنموذج المعادلة البنائية SEM من خلال برمجية AMOS لاختبار فرضيات الدراسة.
8. التباين المحسوب Variance Accounted لمعرفة دلالة الدور الوسيط (كلي أو جزئي أو لا يوجد) لمتغير الإدارة المستندة على القيمة من خلال قسمة قيمة التأثير غير المباشر على التأثير الكلي، فإذا كانت قيمة التباين المحسوب أقل من (20%) فإن ذلك يعني عدم وجود دور وسيط No Mediation، أما إذا كانت قيمة التباين المحسوب أكثر من أو تساوي (20%) وأقل من أو تساوي (80%) إن ذلك يعني وجود دور وسيط جزئي Partial Mediation، وأخيراً، إذا كانت قيمة التباين المحسوب أكبر من (80%) فإن ذلك يعني وجود دور وسيط كلي Full Mediation

الفصل الرابع

الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)



الشكل (4-1): مخطط سير الفصل الرابع

أولاً: المقدمة

يحتوي هذا الفصل على عرض لنتائج دراسة الباحث بناءً على استجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة باستخدام الإجراءات الإحصائية المبينة في منهجية الدراسة.

ثانياً: وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة

قام الباحث بإيجاد حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة حيث تم استخدام مقياس تصنيفي ثلاثي المستويات لوصف مستويات المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها.

الجدول (4-1)

مقياس التصنيف الثلاثي المستويات ومعادلة استخراج مدى الوصف (طول الفئة)

معدلة استخراج مدى الوصف	التصنيف ثلاثي المستويات
طول الفئة = أعلى وزن للاستجابة - أدنى وزن للاستجابة / (عدد الفئات التصنيفية)	1 - 2.33 تقييم منخفض
	2.34 - 3.67 تقييم متوسط
طول الفئة = $(5 - 1) / 3 = 1.33$	3.68 - 5.00 تقييم مرتفع

1. وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن المتغير المستقل التوافق الاستراتيجي

الجدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوافق الاستراتيجي

ت	التوافق الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية البعد	المستوى
1	التوافق الاستراتيجي الداخلي	4.011	0.519	36.145	2	مرتفع
2	التوافق الاستراتيجي الخارجي	4.031	0.537	35.656	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام للتوافق الاستراتيجي	4.021	-	38.753	-	مرتفع

$0.05 = 1.96$ مستوى عند الجدولية t قيمة

يظهر الجدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التوافق الاستراتيجي في البنوك المبحوثة التي تراوحت بين (4.011 - 4.031) بمتوسط كلي مقداره (4.021). حيث جاء "التوافق الاستراتيجي الخارجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.031) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.021) وانحراف معياري بلغ (0.537). وفي المرتبة الثانية جاء "التوافق الاستراتيجي الداخلي" بمتوسط حسابي بلغ (4.011) بالمقارنة مع المتوسط

الحسابي العام البالغ (4.021) وانحراف معياري بلغ (0.519). وبشكل عام يتبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة مرتفعاً. وفيما يلي الوصف التفصيلي لكل بعد من أبعاد التوافق الاستراتيجي وحسب ترتيب أهميتها.

يتضح كما هو ظاهر في الجدول أن قيمة t التي تختبر حياد متوسط كل بعد من الأبعاد للمتغير المستقل وباستعراض هذه القيم يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) وبالتالي نعتبر بأن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة كما هو مبين في الجدول.

تبين من خلال النتائج الظاهرة أن التوافق الاستراتيجي الداخلي يعتبر أقل أهمية من التوافق الاستراتيجي الخارجي.

(1) وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن التوافق الاستراتيجي الخارجي.

تراوحت المتوسطات الحسابية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة بين (3.945 - 4.177) بمتوسط كلي مقداره (4.031) كما هو موضح بالجدول (3-4). إذ جاءت فقرة "تسعى إدارة البنك إلى تعزيز المرونة الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.177) وانحراف معياري بلغ (0.770). وجاءت فقرة "تتابع إدارة البنك معلومات احتياجات العملاء" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.945) وانحراف معياري (0.886). وبشكل عام يتبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي الخارجي في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يتضح كما هو ظاهر في الجدول أن قيمة t التي تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) وبالتالي نعتبر بأن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة كما هو مبين في الجدول.

يتضح أن فقرات دراسة حصلت على مستوى مرتفع وهذا يدل على أن البنك يعمل على تحقيق موائمة خارجية ويعزز مرونة الاستراتيجية بطريقة تساهم بشكل مباشر على مواجهة الظروف البيئية الخارجية. من جهة أخرى كانت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأخيرة قد يكون هناك ضعف في مواكبة متطلبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر.

لجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوافق الاستراتيجي الخارجي

ت	التوافق الاستراتيجي الخارجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
9	تسعى إدارة البنك إلى تعزيز المرونة الاستراتيجية	4.177	0.770	28.370	1	مرتفع
10	تواكب إدارة البنك التغيرات الحرجة في البيئة الخارجية	3.965	0.848	21.133	7	مرتفع
11	تقيم إدارة البنك حلقات عصف ذهني مع أصحاب المصالح كافة	4.075	0.792	25.204	2	مرتفع
12	تمتلك إدارة البنك استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية	4.012	0.902	20.828	4	مرتفع
13	تبحث إدارة البنك باستمرار عن أسواق انتمائية جديدة للدخول إليها	4.006	0.869	21.489	6	مرتفع
14	تقوم إدارة البنك بتنوع الخدمات من أجل استقطاب العملاء الجدد	4.012	0.852	22.043	4	مرتفع
15	تتابع إدارة البنك معلومات احتياجات العملاء	3.945	0.886	19.813	8	مرتفع
16	تستخدم إدارة البنك الذكاء التنافسي في صناعة القرارات الاستراتيجية	4.055	0.889	22.041	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام للتوافق الاستراتيجي الخارجي	4.031	-	35.656	-	مرتفع

$$1.96 = 0.05 \text{ مستوى عند الجدولية } t \text{ قيمة}$$

(2) وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن التوافق الاستراتيجي الداخلي

تراوحت المتوسطات الحسابية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة بين (3.904 - 4.139) بمتوسط كلي مقداره (4.011) كما هو موضح بالجدول (4-4). إذ جاءت فقرة "تطور إدارة البنك الهياكل التنظيمية وفقاً لمتطلبات الاستراتيجيات المتبناة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.139) وانحراف معياري بلغ (0.641). وجاءت فقرة "تصيف إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع أصحاب المصلحة" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.904) وانحراف معياري (0.949). وبشكل عام يتبين أن مستوى التوافق الاستراتيجي الداخلي في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يتضح كما هو ظاهر في الجدول أن قيمة t التي تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) وبالتالي نعتبر بأن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة كما هو مبين في الجدول.

وبالخلاصة حصلت جميع الفقرات مستوى مرتفع وهذا يدل على سعي البنك الجاد لتحقيق الموائمة الداخلية وتطوير هيكلها التنظيمي وفقاً لمتطلبات الاستراتيجية إضافة إلى دراسة السوق والعمل على تلبية احتياجاته بشكل دوري. من جهة أخرى تبين أن الفقرة (3) جاءت في المرتبة الأخيرة بحيث إن البنك غالباً على صياغة الأهداف الاستراتيجية دون إشراك أصحاب المصالح.

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوافق الاستراتيجي الداخلي

ت	التوافق الاستراتيجي الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تطور إدارة البنك الهياكل التنظيمية وفقاً لمتطلبات الاستراتيجية المتبناة	4.139	0.641	33.011	1	مرتفع
2	تصمم إدارة البنك عملياتها الداخلية في ضوء متطلبات الاستراتيجية المتبناة	4.070	0.850	23.382	3	مرتفع
3	تصنع إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع أصحاب المصلحة	3.904	0.949	17.699	8	مرتفع
4	تلتزم إدارة البنك بتحقيق الأهداف المتفق عليها في جميع المستويات الإدارية	3.980	0.960	18.961	4	مرتفع
5	تعزز إدارة البنك التكامل بين جميع العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة	3.933	0.964	17.989	7	مرتفع
6	تسعى إدارة البنك بمواءمة متطلبات السوق مع القدرات التشغيلية	4.110	0.762	27.055	2	مرتفع
7	ترصد إدارة البنك نقاط القوة مقابل نقاط الضعف في العمل	3.977	0.869	20.877	5	مرتفع
8	تعمل إدارة البنك على ضمان تزامن الأنشطة التنظيمية مع الاستراتيجية المتبناة	3.971	0.895	20.146	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام للتوافق الاستراتيجي الداخلي	4.011	-	36.145	-	مرتفع

$1.96 = 0.05$ مستوى عند الجدولية t قيمة

وفي نهاية هذا العرض والتحليل يكون الهدف الثاني من أهداف الدراسة قد تحقق والذي مضمونه التعرف على مستوى التوافق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

ثانياً: وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن المتغير الوسيط الإدارة المستندة على القيمة.

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدارة المستندة على القيمة

ت	الإدارة المستندة على القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
17	تحدد إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية بناء على نتائج التحليل البيئي.	3.586	0.580	18.750	2	متوسط
18	تسعى إدارة البنك إلى زيادة مستوى المشاركة لضمان جودة القرارات	3.643	0.574	20.840	1	متوسط
19	تخصص إدارة البنك برامج تدريبية لموضوع الإدارة المستندة على القيمة.	3.507	0.611	15.432	4	متوسط
20	تمتلك إدارة البنك رؤية محددة للتحسين المستمر	3.484	0.682	13.177	6	متوسط
21	ترسخ إدارة البنك ثقافة ابتكار القيمة من أعلى الهرم في الهيكل التنظيمي للبنك إلى أدناه	3.438	0.692	11.741	11	متوسط
22	تستخدم إدارة البنك ملاحظات العملاء أساس لقياس الأداء	3.391	0.732	9.933	15	متوسط
23	تعتمد إدارة البنك مبدأ الكفاءة في توزيع الأدوار	3.391	0.724	10.043	15	متوسط
24	تعتبر إدارة البنك القدرة على تحقيق الأداء الذي يضيف قيمة مؤشرا لتحمل المسؤولية	3.438	0.654	12.440	11	متوسط
25	تخصص إدارة البنك الموارد تبعاً للأهمية النسبية للأنشطة	3.449	0.659	12.664	10	متوسط
26	تهيئ إدارة البنك مناخ يشجع على الابتكار	3.455	0.694	12.184	9	متوسط
27	تتبنى إدارة البنك آراء العاملين التي تضيف قيمة	3.507	0.625	15.083	4	متوسط
28	ترى إدارة البنك أن خلق القيمة أكثر أهمية من الربح	3.458	0.690	12.333	8	متوسط
29	تتبنى إدارة البنك ممارسات الاستدامة البيئية	3.391	0.720	10.099	15	متوسط
30	تبادر إدارة البنك لإجراء التغييرات التي تساهم في خلق قيمة للبنك	3.362	0.698	9.638	18	متوسط
31	تؤكد إدارة البنك على ربط نظام التعويضات بخلق القيمة	3.467	0.664	13.046	7	متوسط
32	تقيم إدارة البنك الأداء العاملين على أساس القيمة المضافة	3.513	0.610	15.610	3	متوسط
33	تصمم إدارة البنك برنامج مكافأة عادل للعاملين	3.426	0.695	11.380	13	متوسط
34	تمنح إدارة البنك الأجور على أساس القدرات	3.409	0.702	10.818	14	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للإدارة المستندة على القيمة	3.462	-	38.049	38.049	متوسط

$$0.05 = 1.96 \text{ مستوى عند الجدولية } t \text{ قيمة}$$

تراوحت المتوسطات الحسابية للإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة بين (3.362 - 3.643) بمتوسط كلي مقداره (3.462) كما هو موضح بالجدول (4-5). إذ جاءت فقرة "تسعى إدارة البنك إلى زيادة مستوى المشاركة لضمان جودة القرارات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.643) وانحراف معياري بلغ (0.574). وجاءت فقرة "تبادر إدارة

البنك لإجراء التغيرات التي تساهم في خلق قيمة للبنك" بالمرتبة الثامنة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.362) وانحراف معياري (0.698). وبشكل عام يتبين أن مستوى الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يتضح كما هو ظاهر في الجدول أن قيمة t تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) وبالتالي نعتبر بأن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة كما هو مبين في الجدول.

ويستخلص أن جميع الفقرات حصلت على المستوى المتوسط وهذا يدل على البنوك لديها ضعف في بعض حلقات تطبيق الإدارة المستندة على القيمة بمعنى آخر هناك ضعف من قبل إدارة البنوك في ترسيخ مفهوم الإدارة المستندة على القيمة، تبين أن الفقرة (30) جاءت في المرتبة الأخيرة أي أن هناك قصور من إدارة البنك لإجراء التغيرات التي تساهم في زيادة القيمة.

وفي نهاية هذا العرض والتحليل يكون الهدف الثالث من أهداف الدراسة قد تحقق والذي مضمونه تحديد مستوى ممارسات الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية

ثالثاً: وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن المتغير التابع التحالفات الاستراتيجية.

الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية

ت	التحالفات الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية البعد	المستوى
1	التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية	3.264	0.450	10.898	1	متوسط
2	التحالفات الاستراتيجية التقنية	2.896	0.181	10.706-	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للتحالفات الاستراتيجية	3.080	-	5.286	-	متوسط

$1.96 = 0.05$ مستوى عند الجدولية t قيمة

يظهر الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية في البنوك المبحوثة التي تراوحت بين (2.896 - 3.264) بمتوسط كلي مقداره (3.080). حيث جاء "التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.264) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.080) وانحراف معياري بلغ (0.450). وفي المرتبة الثانية جاء "التحالفات الاستراتيجية التقنية" بمتوسط حسابي بلغ (2.896) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.080) وانحراف معياري بلغ (0.181). وبشكل عام يتبين أن مستوى التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة متوسطاً. وفيما يلي الوصف التفصيلي لكل بعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية وحسب ترتيب أهميتها.

يتضح كما هو ظاهر في الجدول أن قيمة t التي تختبر حياد متوسط كل بعد من الأبعاد للمتغير التابع وباستعراض هذه القيم يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) وبالتالي نعتبر بأن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة كما هو مبين في الجدول.

تبين أن التحالفات الاستثمارية تعتبر أهم من التحالفات التقنية للبنوك وهذا منطقي بحيث تسعى البنوك إلى الحصول على القوة المالية أكثر من التقنية حيث إن سعي البنوك في الاستثمار في المؤسسات الأخرى بحيث تضمن له الدخول في أسواق استثمارية أكبر.

(1) وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحالفات الاستراتيجية الاستثمارية

ت	التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
35	تقيم إدارة البنك تحالفات استثمارية مع مؤسسات أخرى من أجل تخفيض المخاطر	3.568	0.956	11.033	1	متوسط
36	تتبنى إدارة البنك تحالفات محددة لتقديم خدمات مشتركة	3.522	0.956	10.142	2	متوسط
37	تتحرى إدارة البنك القوة المالية للشركاء	3.391	1.006	7.224	5	متوسط
38	تلتزم إدارة البنك بالتوصل إلى توافق في الآراء مع الأطراف المتحالفة	3.475	1.017	8.679	3	متوسط
39	تعتبر إدارة البنك التحالفات الاستثمارية إحدى وسائل تعظيم الربحية	3.467	1.073	8.080	4	متوسط

40	تتبنى إدارة البنك إقامة التحالفات الاستثمارية لغرض اختراق الأسواق الجديدة	2.899	0.302	-6.232	6	متوسط
41	تعقد إدارة البنك للتحالفات الاستثمارية لتعظيم العائد على الاستثمار	2.890	0.357	-5.733	8	متوسط
42	تطمح إدارة البنك لإقامة المزيد من التحالفات الاستثمارية في المستقبل	2.899	0.330	-5.711	6	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للتحالفات الاستراتيجية الاستثمارية	3.264	-	10.898	-	متوسط

$1.96 = 0.05$ مستوى عند الجدولية t قيمة

تراوحت المتوسطات الحسابية للتحالفات الاستراتيجية الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة بين (2.890 - 3.568) بمتوسط كلي مقداره (3.264) كما هو موضح بالجدول (4-7). إذ جاءت فقرة "تقيم إدارة البنك تحالفات استثمارية مع مؤسسات أخرى من أجل تخفيض المخاطر" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.568) وانحراف معياري بلغ (0.956). وجاءت فقرة "تعقد إدارة البنك للتحالفات الاستثمارية لتعظيم العائد على الاستثمار" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.890) وانحراف معياري (0.357). وبشكل عام يتبين أن مستوى التحالفات الاستراتيجية الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يتضح كما هو ظاهر في الجدول ان قيمة t التي يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) وبالتالي نعتبر بأن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة كما هو مبين في الجدول.

من خلال النتائج تبين أن البنوك تتبنى التحالفات الاستثمارية بهدف تقليل المخاطر في الدرجة الأولى، ومن أجل تقديم الخدمات مشتركة، وتنويع المحفظة الاستثمارية للبنك. وقد حصلت الفقرات جميعها على مستوى متوسط وهذا يدل على وجود فجوة معرفية على أهمية التحالفات الاستثمارية، وتبين أن الفقرة (41) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث إن الهدف الأساسي عند تبني البنك للتحالفات الاستثمارية ليس تعظيم العائد وإنما تقليل المخاطر.

(2) وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن التحالفات الاستراتيجية التقنية

تراوحت المتوسطات الحسابية للتحالفات الاستراتيجية التقنية في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة بين (2.858 - 2.951) بمتوسط كلي مقداره (2.896) كما هو موضح بالجدول (4-8). إذ جاءت فقرة "تطمح إدارة البنك لإقامة المزيد من التحالفات الاستراتيجية التقنية في المستقبل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.951) وانحراف معياري بلغ (0.265). وجاءت فقرة "تعتمد إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف تخفيض تكاليف المواد" بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.858) وانحراف معياري (0.381). وبشكل عام يتبين أن مستوى التحالفات الاستراتيجية التقنية في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

يتضح كما هو ظاهر في الجدول أن قيمة t التي تختبر حياد متوسط كل بعد من الأبعاد للمتغير المستقل وباستعراض هذه القيم يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) وبالتالي نعتبر بأن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة كما هو مبين في الجدول.

تبين من خلال النتائج أن البنوك تسعى إلى تبني تحالفات تقنية ليس من أجل تقليل التكاليف في المقام الأول وإنما لتحقيق التميز التقني إضافة إلى تنشيط عمليات البحث والتطوير في البنك وتحسين جودة الخدمات المقدمة. حصلت الفقرات جميعها على مستوى متوسط وهذا يدل على وجود فجوة معرفية على أهمية التحالفات التقنية، وتبين أن الفقرة (48) جاءت في المرتبة الأخيرة حيث إن الهدف الأساسي عند تبني البنك للتحالفات التقنية ليس تقليل التكاليف.

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحالفات الاستراتيجية التقنية

ت	التحالفات الاستراتيجية التقنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
43	تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية لتحقيق التميز التقني	2.928	0.281	-4.788	2	متوسط
44	تري إدارة البنك أن التحالفات الاستراتيجية التقنية تنشيط عمليات البحث والتطوير	2.896	0.342	-5.667	3	متوسط
45	تؤمن إدارة البنك بأن التحالفات الاستراتيجية التقنية تحسن جودة الخدمات المقدمة	2.896	0.325	-5.971	3	متوسط

56	تستخدم إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف زيادة المبيعات	2.872	0.351	-6.748	7	متوسط
47	تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية لغرض اختراق الأسواق الجديدة	2.878	0.336	-6.725	6	متوسط
48	تعتمد إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف تخفيض تكاليف المواد	2.858	0.381	-6.917	8	متوسط
49	تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف اكتساب المزيد من المعرفة	2.887	0.326	-6.438	5	متوسط
50	تطمح إدارة البنك لإقامة المزيد من التحالفات الاستراتيجية التقنية في المستقبل	2.951	0.265	-3.453	1	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للتحالفات الاستراتيجية التقنية	2.896	-	-10.706	-	متوسط

$0.05 = 1.96$ مستوى عند الجدولية t قيمة

وفي نهاية هذا العرض والتحليل يكون الهدف الرابع من أهداف الدراسة قد تحقق والذي مضمونه التعرف على مستوى أنماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، ومعامل التفرطح Kurtosis فإذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (± 1) ، وكذلك قيمة معامل التفرطح تقل عن (± 2) فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول رقم (4-9) يبين نتائج هذه الإختبارات. (West et al., 1995)

جدول (4-9)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis	معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov – Smirnov
1	التوافق الاستراتيجي	- 0.384	- 0.744	0.104
1 - 1	التوافق الاستراتيجي الداخلي	- 0.262	- 0.812	0.107
2 - 1	التوافق الاستراتيجي الخارجي	- 0.507	- 0.183	0.109
2	الإدارة المستندة على القيمة	- 0.519	- 0.141	0.092
3	التحالفات الاستراتيجية	- 0.462	- 0.543	0.094
1 - 3	التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية	- 0.373	- 0.673	0.099
2 - 3	التحالفات الاستراتيجية التقييمية	- 0.532	- 0.221	0.097

حيث كانت كافة قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة أقل من (± 1) ، كما أن كافة قيم معامل التفرطح لمتغيرات الدراسة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة أقل من (± 2) ، كما يبين الجدول قيم اختبار معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov – Smirnov وباستعراض قيم مستوى دلالة الاختبار يتبين أن هذه القيم كانت أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول فرضية الاختبار الصفرية وهي فرضية عدم وجود فروق بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي.

ثالثاً: تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

من أجل ضمان ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات قام الباحث بإجراء عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد التوافق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10) . وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05) . والجدول رقم $(4-10)$ يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4-10)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance

ت	المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
1	التوافق الاستراتيجي الداخلي	2.049	0.484
2	التوافق الاستراتيجي الخارجي	2.051	0.487
3	الإدارة المستندة على القيمة	2.972	0.336

يتضح من النتائج الواردة في الجدول $(4-10)$ عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد التوافق الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة والتي تقل عن (10) Brace, Kemp & Snelgar

(2003). كما يتضح أن كافة قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد التوافق الاستراتيجي ومتغير الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة أكبر من (0.05) (Gujarati & Porter 2009). وهو ما يؤشر إن أبعاد التوافق الاستراتيجي ومتغير الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
H0.1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يعرض الجدول (4-11) نتائج إختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية.

الجدول (4-11)

اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (وأبعاده الفرعية) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (وانماطه الفرعية)

الفرضية	إتجاه التأثير			قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	قيمة المسار الرجح C.R	المستوى الإحتمالي P	معامل التحديد SMC (R ²)
H0.1	التوافق الاستراتيجي	←	التحالفات الاستراتيجية	0.754	0.037	20.378	***	0.568
H0.1.1	التوافق الاستراتيجي	←	التحالفات الاستثمارية	0.487	0.058	8.397	***	0.237
H0.1.2	الداخلي	←	التحالفات التقنية	0.450	0.060	7.500	***	0.203
H0.1.3	التوافق الاستراتيجي	←	التحالفات الاستثمارية	0.293	0.056	5.232	***	0.086
H0.1.4	الخارجي	←	التحالفات التقنية	0.440	0.058	7.586	***	0.194

(***) تعني دالة على كافة المستويات أي انها دالة عند 0.000

يبين الجدول (4-11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وهي أثر التوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية. وباستعراض قيمة التأثير البالغة (0.754) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***). ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ".

تبين هذه النتيجة أن البنوك كلما عززت من مرونتها الاستراتيجية إضافة إلى استخدامها طرق الذكاء التنافسي في صياغة قراراتها الاستراتيجية التي ترتبط في البيئة الخارجية، بحيث تحقق تلائم بين البيئة الداخلية والخارجية للبنك والذي بدوره سوف يساهم بإنجاح أنماط التحالفات الاستثمارية والتقنية على حد سواء.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى (H0.1.1) من الفرضية الرئيسية الأولى

إعتماداً على النتائج في الجدول (4-11) يتبين أن قيمة تأثير التوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية بلغت (0.487) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ".

تبين من النتيجة أن البنوك كلما رفعت من مدى ملاءمة الداخلية بين هيكلها والاستراتيجية المتبناة والموارد والقابليات ورفعت أيضاً من قدرتها على مواءمة متطلبات السوق ومعرفة نقاط الضعف والقوة هذا كله سوف يؤثر بشكل إيجابي في نجاح التحالفات الاستثمارية أي أنها سوف يتم إدارتها بشكل فعال من قبل البنك.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.1.2) من الفرضية الرئيسية الأولى

وفقاً للنتائج في الجدول (4-11) يتبين أن قيمة تأثير التوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية بلغت (0.450) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ".

أظهرت هذه النتيجة أن البنوك عندما تعمل بشكل جدي على تحقيق التوافق الاستراتيجي الداخلي فأنها سوف تتعرف على نقاط ضعفها وقوتها بحيث سوف ينعكس إيجاباً

عند قيامها بإنشاء تحالفات استراتيجية تقنية بحيث تكون لديها المعرفة بالتقنيات التي تحتاجها وبالتالي تحقق نجاح استراتيجي للتحالف.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0.1.3) من الفرضية الرئيسية الأولى

إعتماداً على النتائج في الجدول (4-11) يتبين أن قيمة تأثير التوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية بلغت (0.293) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ".

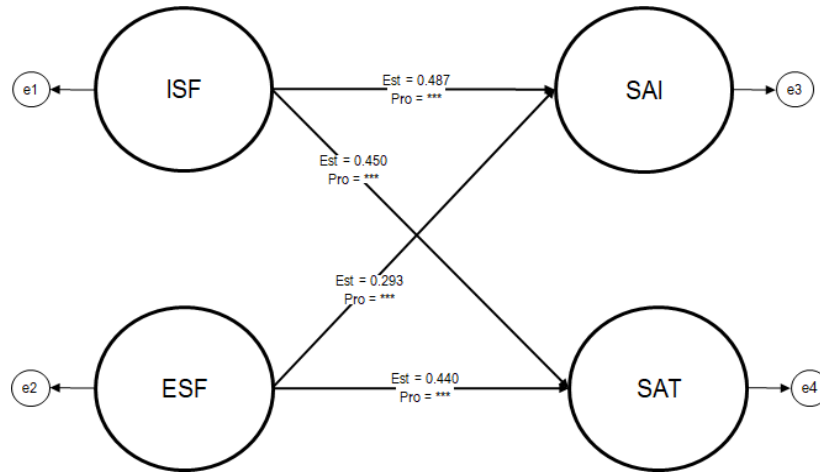
يتبين من النتيجة أنه كلما كان قدرة البنك على تحقيق التناغم بين استراتيجيته المتبناة ومتطلبات البيئة الخارجية، إضافة إلى زيادة استخدام الذكاء التنافسي في وضع القرارات الاستراتيجية هذا كله يؤدي إلى نجاح الأهداف من تبني نمط التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H0.1.4) من الفرضية الرئيسية الأولى

إعتماداً على النتائج في الجدول (4-11) يتبين أن قيمة تأثير التوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية بلغت (0.440) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ".

تبين النتيجة أنه كلما عززت البنوك المرونة الاستراتيجية لمواجهة التغيرات الخارجية إضافة إلى زيادة الاتساق بين الاستراتيجية المتبعة مع العناصر البيئة الخارجية بما يحقق

التوافق الخارجي والذي بدوره سيساهم في بناء نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية بما يحقق التميز التقني المستقبلي.



الشكل (2-4)

نتائج اختبار أبعاد التوافق الاستراتيجي (التوافق الداخلي، التوافق الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية، التحالفات التقنية)

وفي نهاية هذا العرض والتحليل يكون الهدف الخامس من أهداف الدراسة قد تحقق والذي مضمونه تحديد الأثر المباشر للتوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.2.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-12)

اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (وأبعاده الفرعية) على الدارة المستندة على القيمة

معامل التحديد SMC (R^2)	المستوى الإحصائي P	قيمة المسار الحرج C.R	الخطأ المعياري S.E.	قيم التأثير Estimate	إتجاه التأثير			الفرضية
0.664	***	25.469	0.032	0.815	الإدارة المستندة على القيمة	←	التوافق الاستراتيجي	H0.2
0.264	***	11.953	0.043	0.514	الإدارة المستندة على القيمة	←	التوافق الاستراتيجي الداخلي	H0.2.1
0.270	***	12.381	0.042	0.520			التوافق الاستراتيجي الخارجي	H0.2.2

(***) تعني دالة على كافة المستويات أي انها دالة عند 0.000

يبين الجدول (4-12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وهي أثر التوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية. وباستعراض قيمة التأثير البالغة (0.815) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

أظهرت النتيجة ان هناك علاقة تأثير واضحة للتوافق الاستراتيجي على الإدارة المستندة على القيمة وفي ظل استخدام البنك للتوافق الاستراتيجي سيكون هناك توليد قيمة وذلك من خلال الابداع إضافة الى التميز التشغيلي في سير عمل البنك وهذا يساهم في تطبيق الإدارة المستندة على القيمة.

الفرضية الفرعية الأولى (H0.2.1) من الفرضية الرئيسية الثانية

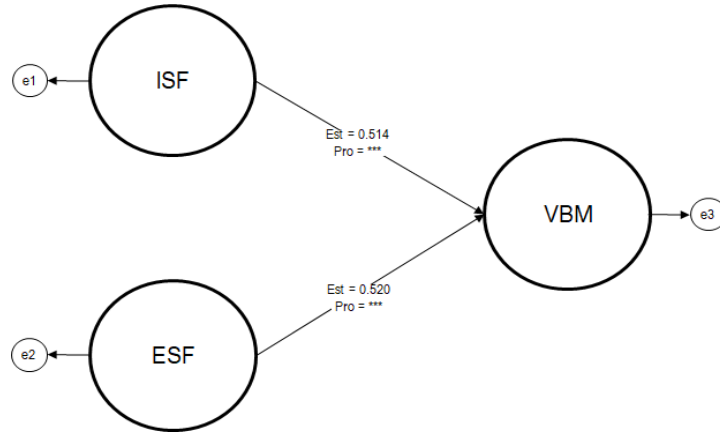
إعتماداً على النتائج في الجدول (4-12) يتبين أن قيمة تأثير التوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية بلغت (0.514) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

أظهرت النتائج أن هناك تأثير للتوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة أي أن كلما زاد تركيز التوافق الاستراتيجي الداخلي على العمليات الداخلية فإنه يساهم بشكل كبير في تحقيق الكفايات الجوهرية التي تنعكس إيجاباً على رفع القيمة للبنك وهذا يساهم بشكل مباشر في تطبيق الإدارة المستندة على القيمة.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.2.2) من الفرضية الرئيسية الثانية

وفقاً للنتائج في الجدول (4-12) يتبين أن قيمة تأثير التوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية بلغت (0.520) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

بينت النتيجة أن هناك تأثير للتوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة على القيمة بمعنى كلما كانت مرونة وسرعة البنك في مواجهة الاضطرابات البيئة الخارجية والتعقيدات البيئية فإن ذلك يساهم في نتائج تحليل عالية وهذا ينعكس على زيادة جودة القرارات لدى البنك وكل ذلك سوف يساهم في التطبيق الفعال للإدارة المستندة على القيمة.



الشكل (3-4):

اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة

وفي نهاية هذا العرض والتحليل يكون الهدف السادس من أهداف الدراسة قد تحقق والذي مضمونه بيان الأثر المباشر التوافق الاستراتيجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.3.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.3.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يعرض الجدول (4-13) نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة

الجدول (13-4)

اختبار أثر الإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (وانماطه الفرعية)

الفرضية	إتجاه التأثير	قيم التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	قيمة المسار الحرج C.R	المستوى الإحتمالي P	معامل التحديد SMC (R ²)
H0.3	← الإدارة المستندة على القيمة	0.809	0.032	25.281	***	0.654
H0.3.1	← التحالفات الاستثمارية	0.716	0.039	18.359	***	0.513
H0.3.2	← التحالفات التقنية	0.771	0.040	19.275	***	0.594

(***) تعني دالة على كافة المستويات أي انها دالة عند 0.000

يبين الجدول (13-4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وهي أثر الإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية. وباستعراض قيمة التأثير البالغة (0.809) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ".

أظهرت النتيجة ان هناك تأثير من قبل الإدارة المستندة على القيمة في انماط التحالفات الاستراتيجية حيث إن تطبيق الإدارة المستندة على القيمة سوف يساهم في زيادة الموائمة الاستراتيجية من خلال زيادة تكامل التخطيط الاستراتيجي وتركيز على الأهداف إضافة الى قياس الاداء بشكل مستمر وهذا سوف يساهم برفع من جودة القيمة المنتظرة من التحالفات الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الأولى (H0.3.1) من الفرضية الرئيسية الثالثة

إعتماداً على النتائج في الجدول (13-4) يتبين أن قيمة تأثير الإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية بلغت (0.716) وهي دالة من الناحية

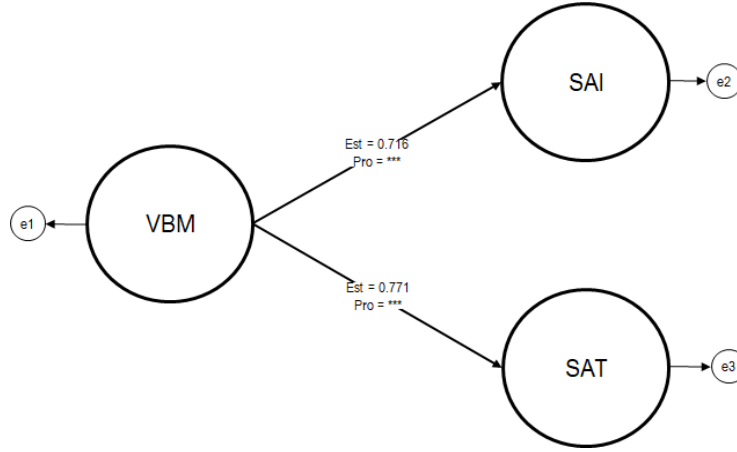
الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

تبين من خلال النتائج ان هناك تأثير من قبل الإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية، عند تطبيق البنك للإدارة المستندة على القيمة فإن ذلك يساهم في التركيز على الإدارة الاستراتيجية والمالية وتشجيع الاستثمارات التي تخلق القيمة وهذا ينعكس ايجاباً على تحقيق اهداف التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.3.2) من الفرضية الرئيسية الثالثة

إعتماداً على النتائج في الجدول (4-13) يتبين أن قيمة تأثير الإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية بلغت (0.771) وهي دالة من الناحية الإحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (***) . ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)" وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)".

تبين النتيجة تأثير الإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية حيث ان تطبيق البنك للإدارة المستندة على القيمة سوف يهيئ مناخ ابتكاري إضافة الى دورة التحسين المستمر التي تنعكس على تحقيق نجاح في نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية وبالتالي تحقيق التميز التقني.



الشكل (4-4):

اختبار أثر الإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية)

وفي نهاية هذا العرض والتحليل يكون الهدف السابع من أهداف الدراسة قد تحقق والذي مضمونه التعرف على الأثر المباشر للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (SF) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (SA) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.4.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي (ISF) في نمط التحالفات الإستثمارية (SAI) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.

H0.4.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي (ISF) في نمط التحالفات التقنية (SAT) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الأردنية.

H0.4.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي (ESF) في نمط التحالفات الإستثمارية (SAI) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الأردنية.

H0.4.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي (ESF) في نمط التحالفات التقنية (SAT) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الأردنية.

يعرض الجدول (14-4) نتائج إختبار فرضية الدراسة الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية يشير الجدول (14-4) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (الإدارة المستندة على القيمة) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في الفرضية الرئيسة الرابعة قد بلغت (0.471) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية) قد بلغت (0.283). كما يبين الجدول (14-4) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (62.46%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2021). وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الرئيسة الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن الإدارة المستندة على القيمة له دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي في انماط التحالفات الاستراتيجية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي في انماط التحالفات الاستراتيجية بوجود الإدارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في البنوك التجارية الأردنية".

أظهرت النتيجة ان هناك دور للإدارة المستندة على القيمة في تأثير التوافق الاستراتيجي في انماط التحالفات الاستراتيجية، حيث ان الإدارة المستندة على القيمة من خلال عمليات خلق

القيمة وإدارتها وقياسها ساهمت في زيادة العلاقة الإيجابية بين التوافق الاستراتيجي وأنماط التحالفات الاستراتيجية، بمعنى وجود الإدارة المستندة على القيمة ساهم في تقوية العلاقة.

جدول (4-14)

اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (SF) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (SA) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM)

الفرضية	مسارات التأثير	نوع التأثير	التأثيرات المباشرة		التأثيرات غير المباشرة		التأثير الكلي	VAF مؤشر لنسبة التأثير	
			قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة		نسبة التأثير	طبيعة التأثير
H04	SA ← SF	مباشر	0.283	***	-	-	0.754	62.46	جزئي
	VBM ← SF	مباشر	0.815	***	-	-			
	SA ← VBM	مباشر	0.578	***	-	-			
	SA ← VBM ← SF	غير مباشر	-	-	0.471	***			
H0.4.1	SAI ← ISF	مباشر	0.210	***	-	-	0.443	52.59	جزئي
	VBM ← ISF	مباشر	0.437	***	-	-			
	SAI ← VBM	مباشر	0.534	***	-	-			
	← VBM ← ISF SAI	غير مباشر	-	-	0.233	***			
H0.4.2	SAT ← ISF	مباشر	0.165	***	-	-	0.397	58.43	جزئي
	VBM ← ISF	مباشر	0.437	***	-	-			
	SAT ← VBM	مباشر	0.531	***	-	-			
	← VBM ← ISF SAT	غير مباشر	-	-	0.232	***			
H0.4.3	SAI ← ESF	مباشر	0.231	***	-	-	0.267	88.38	كلي
	VBM ← ESF	مباشر	0.442	***	-	-			
	SAI ← VBM	مباشر	0.534	***	-	-			
	← VBM ← ESF SAI	غير مباشر	-	-	0.236	***			
H0.4.4	SAT ← ESF	مباشر	0.153	***	-	-	0.388	60.56	جزئي
	VBM ← ESF	مباشر	0.442	***	-	-			
	SAT ← VBM	مباشر	0.531	***	-	-			
	← VBM ← ESF SAT	غير مباشر	-	-	0.235	***			

(***) تعني دالة على كافة المستويات أي أنها دالة عند 0.000

الفرضية الفرعية الأولى (H0.4.1) من الفرضية الرئيسية الرابعة

يشير الجدول (4-14) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (الإدارة المستندة على القيمة) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة قد بلغت (0.233) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي الداخلي) على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية) قد بلغت (0.443). كما يبين الجدول (4-14) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (52.59%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2021). وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الرئيسية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن الإدارة المستندة على القيمة له دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي الداخلي في التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الإستثمارية بوجود الإدارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية".

أظهرت النتيجة ان هناك دور للإدارة المستندة على القيمة في التأثير التوافق الاستراتيجي الداخلي في التحالفات الاستراتيجية الإستثمارية بحيث تساهم في زيادة العلاقة للتحقيق اعلى قيمة التي تؤدي الي نجاح التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية بشكل الفعال.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.4.2) من الفرضية الرئيسية الرابعة

يشير الجدول (4-14) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (الإدارة المستندة على القيمة) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة قد بلغت (0.232) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي الداخلي) على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية التقنية) قد بلغت (0.397). كما يبين الجدول (4-14) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (52.59%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2021). وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الرئيسية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن الإدارة المستندة على القيمة له دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي الداخلي في التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الإستثمارية بوجود الإدارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية".

(VAF) قد بلغت (58.43%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2021). وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الرئيسية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن الإدارة المستندة على القيمة له دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي الداخلي في التحالفات الاستراتيجية التقنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية بوجود الادارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية".

أظهرت النتيجة ان هناك دور للإدارة المستندة على القيمة في أثر التوافق الاستراتيجي الداخلي على التحالفات الاستراتيجية التقنية بحيث يساهم تطبيق الادارة المستندة على القيمة على تقوية العلاقة بما يحقق التميز التقني والنجاح التحالف الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0.4.3) من الفرضية الرئيسية الرابعة

يشير الجدول (4-14) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (الإدارة المستندة على القيمة) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة قد بلغت (0.236) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي الخارجي) على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية) قد بلغت (0.267). كما يبين الجدول (4-14) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (88.38%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير كلي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2021). وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الرئيسية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن الإدارة المستندة على القيمة له دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي الخارجي في التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق

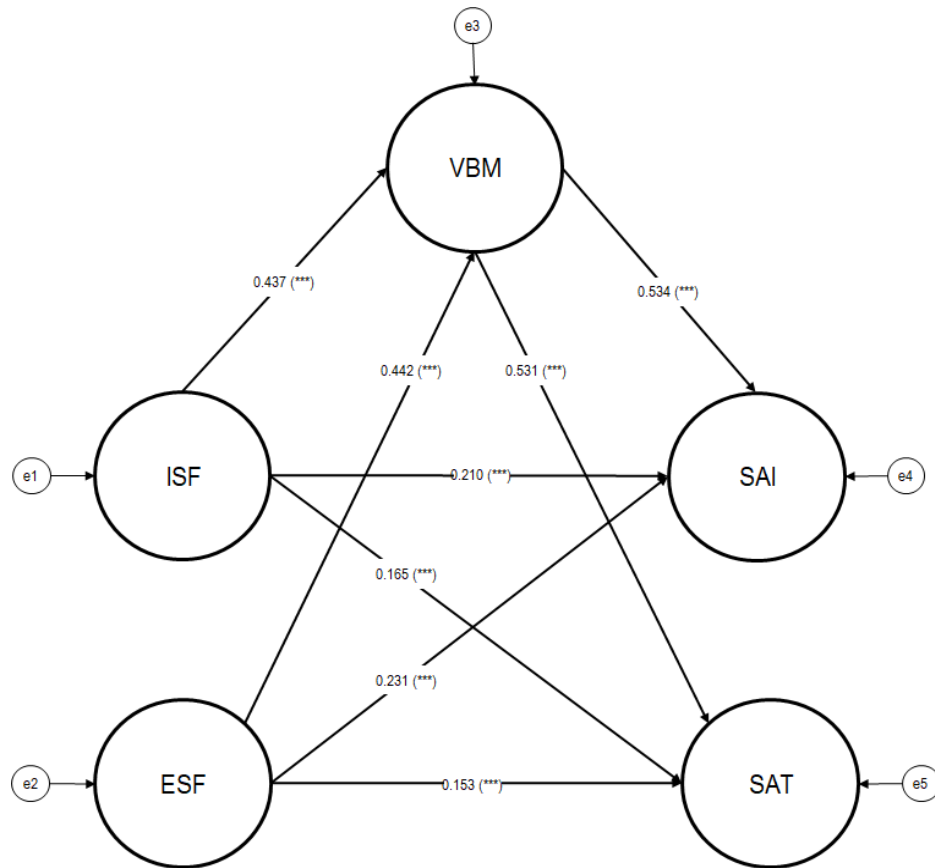
الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الاستثمارية بوجود الادارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية".

تبين ان هناك دور للإدارة المستندة على القيمة في أثر التوافق الاستراتيجي الخارجي على التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية بحيث تساهم في ادارة القيمة بشكل يرفع من قوة العلاقة وتحقيق الغاية من التحالف.

الفرضية الفرعية الرابعة (H0.4.4) من الفرضية الرئيسية الرابعة

يشير الجدول (4-14) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (الإدارة المستندة على القيمة) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع في الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة قد بلغت (0.235) وهي دالة من الناحية الإحصائية، ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي الخارجي) على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية التقنية) قد بلغت (0.388). كما يبين الجدول (4-14) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي Variance Accounted For (VAF) قد بلغت (60.56%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) (Hair, et al., 2021). وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الرئيسية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الإحصائية حيث تبين أن الإدارة المستندة على القيمة له دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي الخارجي في التحالفات الاستراتيجية التقنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية، وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية بوجود الادارة المستندة على القيمة متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية".

أظهرت نتيجة التحليل دور الادارة المستندة على القيمة في تأثير التوافق الاستراتيجي الخارجي على التحالفات الاستراتيجية التقنية بشكل إيجابي بحيث يعمل البنك على تطبيق الإدارة المستندة على القيمة لزيادة قوة العلاقة مما يزيد من التميز التقني للبنوك وتحقيق النجاح التحالف.



الشكل (4-5):

اختبار أثر التوافق الاستراتيجي (SF) في انماط التحالفات الاستراتيجية (SA) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM)

وفي نهاية هذا العرض والتحليل يكون الهدف الثامن من أهداف الدراسة قد تحقق والذي مضمونه تشخيص الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة في أثر التوافق الاستراتيجي في انماط التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (4-15)
ملخص نتائج الفرضيات

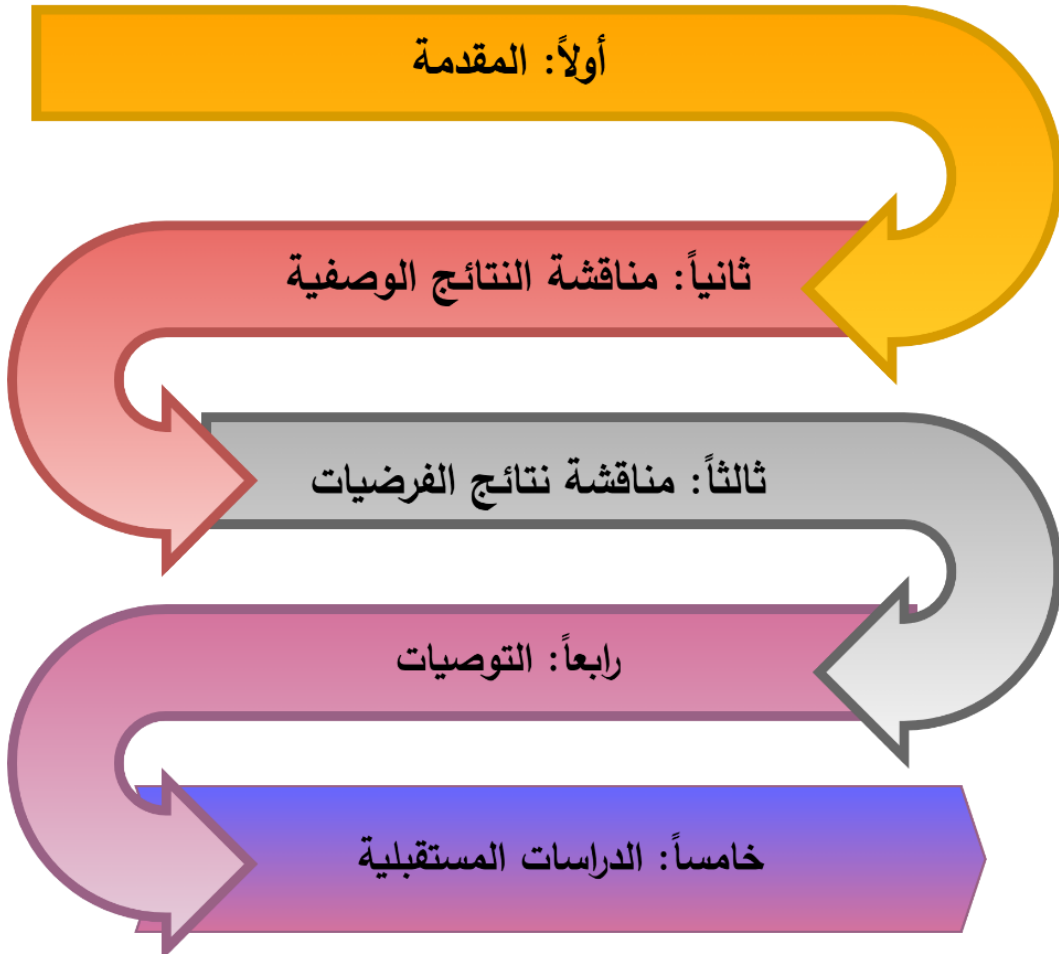
نتيجتها	الفرضية
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	ويتفرع منها H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	H0.1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	يتفرع منها H0.2.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	H0.2.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	الفرضية الرئيسة الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الإستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	يتفرع منها H0.3.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية الإستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	H0.3.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	الفرضية الرئيسة الرابعة H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (SF) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (SA) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	يتفرع منها H0.4.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي (ISF) في نمط التحالفات الإستثمارية (SAI) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	H0.4.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي (ISF) في نمط التحالفات التقنية (SAT) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	H0.4.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي (ESF) في نمط التحالفات الإستثمارية (SAI) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	H0.4.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي (ESF) في نمط التحالفات التقنية (SAT) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مخطط سير الفصل الخامس



الشكل (5-1): مخطط سير الفصل الخامس

أولاً: المقدمة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للفصل الرابع المتعلق بمتغيرات الدراسة واختبار الفصل الذي يتناول عرض الفرضيات وذلك لإجمالي النتائج التي توصل إليها الباحث كإجابة على الأسئلة التي أثّرت في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات المستقبلية.

ثانياً: مناقشة النتائج الوصفية

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: مناقشة الإجابات على المتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي)

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التوافق الاستراتيجي ببعديه الداخلي والخارجي أن مستواه كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة حيث يتضح من هذه النتائج أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة تعزز من مرونتها الاستراتيجي وتستخدم طرائق ذكائها التنافسي في صناعة قراراتها الاستراتيجية وخصوصاً المرتبطة بظروف البيئة الخارجية وتنويع خدماتها المصرفية المقدمة. كما انها تعمل على مواءمة متطلبات السوق مع القدرات التشغيلية وعملياتها الداخلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Moses & Ekwutosi, 2018) بحيث اكدت ان

التوافق الاستراتيجي نقطة دخول مهمة للمنظمات لتحقيق مكاسب استراتيجية ومرونة، بالإضافة إلى المساهمة في عمليات التخطيط من أجل تحقيق البقاء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Bianchini, et al., 2018) بحيث اكدت على ان التوافق الإستراتيجية يتميز بالمرونة الإستراتيجية، والتي تساهم بشكل كبير في مساعدة الإدارة على فهم المشاكل والتحديات وحلها، وتعمل المواءمة الإستراتيجية كدليل. وسنناقش الأبعاد التفصيلية للتوافق الاستراتيجي فيما يلي:

1. التوافق الاستراتيجي الداخلي

حصلت جميع الفقرات حصلت على مستوى مرتفع وهذا يدل على سعي البنك الجاد لتحقيق المواءمة الداخلية وتطوير هيكلها التنظيمي وفقاً لمتطلبات الاستراتيجية إضافة إلى دراسة السوق والعمل على تلبية احتياجاته من اجل تحقيق الميزة التنافسية. من جهة أخرى تبين أن الفقرة رقم (3) التي تنص على "تصنيف إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع أصحاب المصلحة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.904) وهذا يؤشر بأن البنوك التجارية الأردنية المبحوثة تحدد أهدافها وخصوصاً الاستراتيجية منها في بعض الأحيان دون أخذ وجهات نظر أصحاب المصلحة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة Yusoffa, Asharia & Bin, 2016 أكد على ان التوافق الاستراتيجي الداخلي على الجوانب المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة لان التركيز عليها سوف يساهم تحقيق ميزة تنافسية.

وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة (Lin, Peng, Chang & Dang (2016 حيث يؤكد على ان التوافق الاستراتيجي الداخلي يحقق المحاذاة المشتركة بين الاستراتيجية والمتغيرات التنظيمية.

وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (Alshebli 2016) بحيث أكد على أهمية إشراك وتمكين الموظفين في المنظمة، لأن ذلك من شأنه أن يولد أفكارًا في عملية صنع القرار ويساهم بشكل إيجابي في تحسين الاستجابة والإجراءات التنظيمية.

ويفسر الباحث من خلال النتائج ان البنك يسعى بشكل جدي إلى مواءمة متطلبات السوق مع القدرات التشغيلية، وكذلك تصميم عملياته الداخلية في ضوء متطلبات الاستراتيجيات المعتمدة والالتزام بتحقيق الأهداف المتفق عليها على جميع المستويات الإدارية، والعمل على مراقبة نقاط القوة مقابل نقاط الضعف في العمل.

2. التوافق الاستراتيجي الخارجي

حققت جميع الفقرات الدراسة على مستوى مرتفع وهذا يدل على البنك يعمل على تحقيق مواءمة خارجية ويعزز مرونة الاستراتيجية بطريقة تساهم بشكل مباشر على مواجهة الظروف البيئة الخارجية. من جهة أخرى كانت الفقرة رقم (15) التي تنص على "تتابع إدارة البنك معلومات احتياجات العملاء" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.945) وهذا يعكس بأن البنوك التجارية الأردنية المبحوثة لا تتابع بشكل كبير احتياجات عملائها لتقديم الخدمات العصرية لهم.

وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة Bianchini, et al., 2018 حيث أكد على قدرة واستعداد الشركات لمواجهة التغيرات في بيئة عملها سواء كانت داخلية أو خارجية، الأمر الذي يتطلب خفة وسرعة ومرونة لمواجهة هذه التغيرات، بما في ذلك الاضطرابات البيئية، والحركية البيئي، والتعقيد البيئي.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Hashem & AL-maani, 2019 حيث أكد على ان التوافق الاستراتيجي الداخلي يعتبر أهم أبعاد التوافق الاستراتيجي بسبب تأثيره على التوجه الداخلي للمنظمة

وان اختلاف النتائج عن الدراسات التي اكدت على ان التوافق الاستراتيجي يعد اهم من البعد الخارجي فإن ذلك قد يعود الى اختلاف الثقافات التنظيمية وسياسات سير العمل فضلاً على ان هذه الدراسة جديدة في الوطن العربي.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Rahman & Rahman (2020) حيث اكدت هذه أن التوافق الاستراتيجية يهدف إلى تلبية احتياجات بيئتها الخارجية (السوق، والمنافسون، والمنافسة، والعملاء، ومتطلبات السوق) من خلال مواردها وقدراتها.

ونتيجة لذلك، يرى الباحث أنه يُنظر إلى العملاء على أنهم من أهم عناصر البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كونهم أساس نجاح أي مؤسسة، حيث يجب على البنك أن يعمل على فهم احتياجات ورغبات عملائه من أجل تقديم خدمات التي تحقق له المنفعة.

المحور الثاني: مناقشة الإجابات على المتغير الوسيط (الإدارة المستندة على القيمة)

بينت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الإدارة المستندة على القيمة أن مستواه كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة حيث يتضح من هذه النتائج أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة لا تهتم بإجراء التغيرات التي تساهم في توليد القيمة، ولا تعي أهمية ملاحظات العملاء أساس لقياس الأداء، وأنها لا تعتمد مبدأ الكفاءة في توزيع الأدوار. أذ حققت جميع الفقرات على المستوى المتوسط وهذا يدل على البنوك لديها ضعف في بعض حلقات تطبيق الإدارة المستندة على القيمة بمعنى آخر هناك تقصير من قبل إدارة البنوك في ترسيخ مفهوم الإدارة المستندة على

القيمة، تبين أن الفقرة رقم (30) التي تنص على "تبادر إدارة البنك لإجراء التغييرات التي تساهم في خلق قيمة للبنك" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (3.362).

بينت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الإدارة المستندة على القيمة أن مستواه كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة حيث يتضح من هذه النتائج أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة لا تهتم بإجراء التغييرات التي تساهم في توليد القيمة، ولا تعي أهمية ملاحظات العملاء أساس لقياس الأداء، وأنها لا تعتمد مبدأ الكفاءة في توزيع الأدوار.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Maree 2014) حيث وضح ان هناك ثلاثة أنواع من الصعوبات المرتبطة بتنفيذ الإدارة المستندة على القيمة.

صعوبات في الوعي: على الرغم من الترويج الفعال للغاية من قبل الاستشاريين الإداريين، قد يكون هناك نقص في الوعي بالإجراءات الجديدة.

الصعوبات الفنية: الصعوبات الفنية، مثل تحديد تكلفة رأس المال وقاعدة الأصول الرأسمالية، هي عقبات أمام التنفيذ.

الحواجز التنظيمية، مثل الوقت ومقاومة التغيير، هي أمثلة على الصعوبات التنظيمية. قد تواجه المنظمات تحديات ثقافية وسياسية في اكتساب قبول وملكية التدابير الجديدة.

ويفسر الباحث من خلال النتائج ان هناك فجوة في تطبيق وترسيخ مدخل الإدارة المستندة

على القيمة من قبل البنوك بمعنى آخر هناك ضعف من قبل إدارة البنوك في ترسيخ مفهوم الإدارة المستندة على القيمة.

المحور الثالث: مناقشة الإجابات على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية) بأنماطها (الاستثمارية والتقنية)

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التحالفات الاستراتيجية بنمطيه الاستثماري والتقني أن مستواه كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة حيث يتضح من هذه النتائج أن البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة تعتبر أن الهدف النهائي للتحالفات الاستثمارية ليس تعظيم العائد على الاستثمار ولا تخفيض تكاليف المواد.

وتتفق دراسة (Dess, McNamara, Eisner & Lee (2020 مع هذه نتيجة بأن المنظمات تسعى إلى تشكيل تحالفات استثمارية استراتيجية من أجل تقليل المخاطر المالية المرتبطة بمشاريعها من خلال المساهمة على قدم المساواة في الموارد المالية أو تقديم أنواع أخرى من المساهمات التي تعوض جزئياً افتقارها إلى الاستثمار المالي.

وتتفق هذه النتيجة مع كتاب Hitt, Ireland & Hoskisson, 2020 أي إن التحالفات الاستراتيجية تمكن المنظمات من تقاسم المخاطر والموارد المطلوبة لدخول الأسواق العالمية، وكذلك لتسهيل تطوير الكفاءات الجوهرية الجديدة التي ستساهم في المنافسة الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.

وسنناقش الأبعاد التفصيلية التحالفات الاستراتيجية فيما يلي:

1. التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية

حصلت نمط التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية على متوسط حسابي عام مقداره (3.264) وكان في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لأنماط التحالفات الاستراتيجية. حيث تبين أن البنوك تتبنى التحالفات الاستثمارية بهدف تقليل المخاطر في الدرجة الأولى، ومن أجل تقديم الخدمات مشتركة، وتنويع المحفظة الاستثمارية للبنك. وقد حصلت الفقرات جميعها على مستوى

متوسط وهذا يدل على وجود فجوة معرفية على أهمية التحالفات الاستثمارية، وتبين أن حققت الفقرة رقم (41) التي تنص على "تتخذ إدارة البنك للتحالفات الاستثمارية لتعظيم العائد على الاستثمار" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (2.890) وهذا يؤشر بأن البنوك التجارية الأردنية المبحوثة لا تعتبر أن الهدف الأساسي من التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية هو تعظيم العائد على الاستثمار، بل من أجل تخفيض المخاطر.

وتتفق هذه النتيجة مع كتاب Dess, McNamara, Eisner & Lee (2020) حيث يؤكد على أحد أهم أسباب سعي المنظمات الى تبني التحالفات بأنواعها هي تقليل من المخاطر عن طريق مشاركتها بين المتحالفين بحيث هناك صعوبة ومخاطره للمنظمة عند دخولها سوق جديد او تطوير وتطرح منتج جديد.

الهدف من التحالفات الاستثمارية مع المؤسسات الأخرى هو تقليل المخاطر بالإضافة إلى تقديم الخدمات المشتركة، ولكي ينجح التحالف، يجب أن تتوصل الأطراف المتحالفة إلى اتفاق.

1. التحالفات الاستراتيجية التقنية

حصل نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية على متوسط حسابي عام مقداره (2.896) وكان في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية لأنماط التحالفات الاستراتيجية، حيث حققت الفقرة رقم (48) التي تنص على "تعتمد إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف تخفيض تكاليف المواد" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي بلغ (2.858) وهذا يؤشر بأن البنوك التجارية الأردنية المبحوثة لا تعتبر أن الهدف الأساسي من التحالفات الاستراتيجية التقنية هو تخفيض تكاليف المواد بل لتحقيق التميز التقني في المستقبل، لتحقيق التميز التقني، تشارك إدارة البنك في تحالفات التقنية استراتيجية لتفعيل عمليات البحث والتطوير واكتساب المزيد من المعرفة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Enyinnah, Adefulu, Asikhia & Onyia, 2020)

حيث يولد التحالف التقني عملية تعلم تؤدي إلى تسريع الاختراع والابتكار في إنشاء اقتصاديات ديناميكية، حيث يتم قياس القدرة الاستيعابية للمنظمة من خلال قدرتها على اكتساب وتقييم المعرفة الخارجية، إذ تؤثر التحالفات التقنية للمنظمة على قدراتها وكذلك على رأي الآخرين في قدراتها (Enyinnah, Adefulu, Asikhia & Onyia, 2020).

وتتفق هذه النتيجة مع كتاب (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford (2018) اي الهدف الحقيقي من التحالفات التقنية هو الحصول على تقنيات متقدمة أو اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق التكنولوجيا والتقنيات المتقدمة لضمان تحقيق المنظمة لميزة تنافسية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

توصلت النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسة الأولى إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.

وتبين من هذه النتيجة ان البنوك التجارية الاردنية تسعى الى استخدام مدخل التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) وان استخدام مفهوم التوافق الاستراتيجي يؤثر إيجاباً على أنماط التحالفات الاستراتيجية.

وأظهرت نتائج الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) كل على حدة في البنوك التجارية الأردنية في عمان.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Gordon (1995) حيث أكدت هذه الدراسة، من خلال دراسة كمية، أن التوافق الاستراتيجي يشرح نتائج التحالفات الاستراتيجية، وبشكل أكثر تحديداً. وأكدت دراسة Esen & Alpay (2017) ان التوافق الاستراتيجي هو نقطة انطلاق أساسية لتحقيق نجاح التحالفات الاستراتيجية والإدارة الممتازة لتلك التحالفات. كما اكدت نتائج دراسة Russo & Cesarani (2017) ان من اهم العوامل التي تساهم في نجاح التحالفات الاستراتيجية هو التوافق الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الأولى (H0.1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية ويتبين انه كلما رفعت البنوك من التوافق الاستراتيجي الداخلي من خلال تحقيق ملاءمة داخلية بين هيكلها واستراتيجيتها المتبناة والموارد والقابليات سيزيد من نجاح التحالفات الاستثمارية. واتفقت دراسة Russo & Cesarani (2017) انه ومن اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي لابد من خلال تحقيق ملاءمة داخلية بين هيكلها، واستراتيجيتها المتبناة، والموارد، والقابليات.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية ويتبين أن قدرة البنك على تحقيق التوافق الاستراتيجي الداخلي بين الأنشطة التنظيمية والأحداث والمهارات والأفكار والاستراتيجيات إضافة إلى رصد نقاط القوة والضعف سيزيد من نجاح التحالفات التقنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0.1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية وتظهر النتائج أنه كلما زادت قدرة البنك على تحقيق الانسجام بين استراتيجيته المتبناة ومتطلبات البيئة الخارجية، وكذلك زيادة استخدام الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي، زاد نجاح التحالفات الإستراتيجية للاستثمار.

الفرضية الفرعية الرابعة (H0.1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي في نمط التحالفات

التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية ويتبين ان التوافق الاستراتيجي الخارجي يعزز من المرونة والجاهزية الاستراتيجية والاتساق بين الاستراتيجية المتبعة وبين البيئة كل هذا ينعكس بشكل إيجابي على نمط التحالفات التقني بما يحقق تميز تقني حيث اتفقت دراسة كل من (Esen & Alpay (2017 و Russo (2017 & Cesarani على ان التوافق الاستراتيجي مدخل مهم في إنجاح التحالفات الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسة الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توصلت النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسة الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية.

وتبين من هذه النتيجة ان البنوك التجارية الاردنية تسعى الى استخدام مدخل التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) وان استخدام مفهوم التوافق الاستراتيجي يؤثر إيجاباً على الإدارة المستندة على القيمة، اضافة الى ان التوافق الاستراتيجي يساهم في خلق القيمة.

وأظهرت نتائج الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية وجود أثر للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة كل على حدة في البنوك التجارية الأردنية في عمان.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Kammerlander, Sieger, Voordeckers (2015)

Zellweger & ان التوافق الاستراتيجي يولد القيمة لأصحاب المصالح بحيث ان توليد القيمة يتطلب تحقيق التوافق بين الأهداف والموارد وهياكل الحوكمة. واتفقت دراسة (Miles & Van Clieaf بأن التوافق الاستراتيجي الاستراتيجية تضيف قيمة للشركة من خلال تعزيز الابتكار والتميز التشغيلي ورأس مال أصحاب المصلحة. واتفقت ايضاً دراسة (2020) Dellestrand, Kappen & Lindahl على أن توافق استراتيجية تخصيص الموارد والسلوك له تأثير إيجابي على تنمية القيمة للأفراد الذين يتفاعلون مع المنظمة.

الفرضية الفرعية الأولى (H0.2.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية ويتبين ان تأثير التوافق الاستراتيجي الداخلي على الإدارة المستندة على القيمة هو تأثير إيجابي بحيث كلما زاد التركيز على العمليات الداخلية فانه سوف يساهم في خلق الكفايات الجوهرية التي سترفع من القيمة، كما اكد صالح وابراهيم (2020) ان التوافق الاستراتيجي يهدف الى تشكيل الكفايات الجوهرية والتميزة، وهذا بدوره ينعكس على رفع القيمة.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.2.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي على الإدارة المستندة

على القيمة في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية ويتبين ان التوافق الاستراتيجي الخارجي يؤثر على الإدارة المستندة على القيمة وبالتالي فان زيادة المرونة وسرعة للبنك في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص هذا بدوره سيسمك المديرين من اتخاذ قرارات ذات جودة عالية وبالتالي رفع القيمة.

الفرضية الرئيسة الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

توصلت النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية.

وتبين من هذه النتيجة ان البنوك التجارية الأردنية تسعى الى تطبيق الإدارة المستندة على القيمة وان تطبيق الإدارة المستندة على القيمة يؤثر إيجاباً في أنماط التحالفات الاستراتيجية (التحالفات الاستثمارية والتحالفات التقنية)، اضافة الى ان الإدارة المستندة على القيمة يساهم في خلق تحالفات ناجحة.

وأظهرت نتائج الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثالثة وجود أثر للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التوافق الاستراتيجي الداخلي، التوافق الاستراتيجي الخارجي) على الإدارة المستندة على القيمة كل على حدة في البنوك التجارية الأردنية في عمان.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة صالح (2017) أن هناك علاقة بين الإدارة المستندة على القيمة والتحالفات الاستراتيجية يأتي من خلال تحديد آليات التعاون التي تنظم العمل (التحالفات الاستراتيجية) وتشخص الممارسات والمسؤوليات المطلوبة لتنفيذها على جميع الأطراف بطريقة تحقق تطلعات أصحاب المصلح، وتضمن ميزة تنافسية، وتحافظ على استدامتها.

الفرضية الفرعية الأولى (H0.3.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية ويتبين أن تطبيق الإدارة المستندة على القيمة يؤثر إيجاباً على نمط التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية وبالتالي فإن التركيز على الفكر الاستراتيجي في زيادة الاستثمارات التي تخلق القيمة يحقق أهداف التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.3.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للإدارة المستندة على القيمة في نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية ويتبين أن إن تطبيق البنك لمدخل الإدارة المستندة على القيمة سيعزز بيئة إبداعية،

فضلاً عن دورة من التطوير المستمر التي ستنعكس في النجاح في نمط التحالفات الاستراتيجية التقنية، وبالتالي في الوصول إلى التميز التقني.

الفرضية الرئيسية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي (SF) في انماط التحالفات

الاستراتيجية (SA) بوجود الإدارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.

توصلت النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الرابعة إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر غير مباشر أثر جزئي ذو دلالة إحصائية حيث تبين الإدارة المستندة على القيمة له دور وسيط في أثر للتوافق الاستراتيجي في انماط التحالفات الاستراتيجية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية.

ويتبين من هذه النتيجة أن الإدارة المستندة على القيمة يلعب دور وسيط في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي وانماط التحالفات الاستراتيجية، حيث إن الإدارة المستندة على القيمة تعمل على تفعيل العلاقة بشكل إيجابي بين التوافق الاستراتيجي وانماط التحالفات الاستراتيجية.

يرى الباحث أن الإدارة المستندة على القيمة لعبت دوراً وسيطاً مهماً في نجاح العلاقة بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده وانماط التحالفات الاستراتيجية لما له من أدوات وأساليب تسمح لها بتحقيق موائمة استراتيجية إضافة إلى خلق القيمة والعمل على ادارتها من أجل القيمة بحيث تقدم نموذج حوكمه للتحالفات الاستراتيجية وبالتالي ترتيب المسؤوليات والادوار على الاطراف المتحالفة وقياس القيمة من تلك التحالفات (هل حققنا قيمة ام لا) بحيث تعتبر الادارة المستندة على القيمة اداء استراتيجي قوي، وبالتالي تطبيق الإدارة المستندة على القيمة يقوي من العلاقة بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (الداخلي والخارجي) وانماط التحالفات الاستراتيجية (الاستثمارية والتقنية).

الفرضية الفرعية الأولى (H0.4.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي (ISF) في نمط التحالفات الاستثمارية (SAI) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي (ISF) في نمط التحالفات الإستثمارية (SAI) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية ويتبين هناك دور للإدارة المستندة على القيمة في التأثير على التوافق الاستراتيجية الداخلية في تحالفات الاستثمارية الاستراتيجية، بحيث تساهم في زيادة العلاقة إضافة الى تحقيق أعلى قيمة، مما يؤدي إلى نجاح تحالفات الاستثمارية الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.4.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي (ISF) في نمط التحالفات التقنية (SAT) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الداخلي (ISF) في نمط التحالفات التقنية (SAT) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية ويتبين من هذه النتيجة ان الإدارة المستندة تلعب دور وسيط بين العلاقة بين التوافق الاستراتيجي الداخلي و نمط التحالفات التقنية وان التطبيق الأداة المستندة على قيمة يساهم في رفع التميز التقني ونجاح التحالف الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0.4.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي (ESF) في نمط التحالفات الاستثمارية (SAI) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي (ESF) في نمط التحالفات الاستثمارية (SAI) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية ويتبين تلعب الإدارة المستندة على القيمة دوراً في تأثير التوافق الاستراتيجية الخارجية على التحالفات الإستراتيجية الاستثمارية لأنها تساهم في إدارة القيمة بطريقة تعزز الارتباط وتفي بهدف التحالف.

الفرضية الفرعية الرابعة (H0.4.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي (ESF) في نمط التحالفات التقنية (SAT) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية.

تشير النتائج الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة إذ تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي الخارجي (ESF) في نمط التحالفات التقنية (SAT) بوجود الادارة المستندة على القيمة (VBM) متغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية ويتبين أن الإدارة المستندة على القيمة تلعب دور وسيط في تأثير التوافق الاستراتيجي الخارجي على التحالفات الاستراتيجية التقنية، لذلك يجب على البنك على تطبيق الإدارة المستندة على القيمة لتعزيز العلاقة، مما يزيد من التميز التقني للبنوك ويحقق الاهداف من التحالفات.

رابعاً: التوصيات

في إطار نتائج الدراسة وتحليلاتها والمؤشرات المستخلصة منها، تقدم الدراسة الحالية التوصيات التالية:

1. قيام البنوك التجارية الأردنية بإجراء مطابقة دورية بين مواردها وقدراتها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لما لها من دور ايجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية ودعم متطلبات الإدارة المستندة على القيمة من خلال:

أ. تدعيم التوافق الاستراتيجي الداخلي عن طريق:

- تحديث الهياكل التنظيمية وإجراء تكامل بين مختلف المستويات الادارية بهدف تحقيق الأهداف المشتركة.
- تصميم وإعادة تصميم العمليات الداخلية والقدرات التشغيلية بما يتواءم مع المتطلبات السوقية للعمل المصرفي.
- مزامنة الأهداف الاستراتيجية مع الأنشطة التنظيمية والاستراتيجيات المتبناة من قبل البنوك التجارية الأردنية.

ب. تعزيز التوافق الاستراتيجي الخارجي عن طريق:

- تعزيز المرونة الاستراتيجية وصياغة استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة باستمرار.
- استخدام أنشطة الذكاء التنافسي في صناعة القرارات الاستراتيجية بما يساهم في زيادة القدرة التكيفية للبنوك.
- البحث عن أسواق جديدة بهدف استقطاب العملاء الجدد وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

2. قيام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق متطلبات مدخل الإدارة المستندة على القيمة لما لها من دور ايجابي في صياغة التحالفات الاستراتيجية من خلال:

- نشر ودعم ثقافة الإدارة المستندة على القيمة وتعزيزها.
- تقديم الدعم الكامل من المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة.
- العمل على ربط سلوكيات الاداء بآليات التعويضات.
- تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي العاملين في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة.
- توفير الحوافز التي تجعل الموظفين يتصرفون كامالين.

3. تفعيل منظومة التحالفات الاستراتيجية لدى البنوك التجارية الأردنية كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق المرونة والقدرة، والانسجام، والالتزام، والثقة المتبادلة بين شركاء التحالف من خلال:

أ. تعزيز التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية عن طريق:

- المساهمة في رأس المال مؤسسات أخرى.
- الاستثمار في مؤسسات مالية أخرى.
- صياغة مشاريع مشتركة مع مؤسسات مالية بهدف توليد القيمة.
- الحصول على تراخيص في أسواق دولية لتقديم خدمات مصرفية متنوعة.

ب. مواكبة التحالفات الاستراتيجية التقنية عن طريق:

- اجراء أبحاث مشتركة لتطوير الخدمات المصرفية
- تشكيل فرق عمل متخصصة من طرفي التحالف لإجراء تحسينات وتطويرات على التكنولوجيا المصرفية المستخدمة.
- تبادل الخبرات في مجال التطوير التكنولوجي والتقني.
- تطوير معارف العاملين بالتقنيات المصرفية المعاصرة.
- التحديث المستمر لبرمجيات التكنولوجيا المالية.
- التطور المستمر لتنظيم دعم القرارات.

4. يجب على الإدارة في البنوك التجارية نشر ثقافة التحالفات الاستراتيجية.

- من خلال اجراء حلقات نقاشية بأهمية التحالفات الاستراتيجية.
 - تهيئة قاعدة بيانات ومعلومات عن الشركاء بحيث يستطيع العاملون معهم.
 - نشر ثقافة للتعاون والقيم المشتركة وبناء تنظيم قوي يتناسب مع الإدارة للهيكل الجديد.
5. يجب على الإدارة في البنوك التجارية العمل على زيادة وعي العاملين للمنافع مدخلي التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة.

- اجراء حلقات حوارية لتبيان أهمية مدخلي التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة.
- اجراء دورات تدريبية للعاملين لفهم كيفية عمل وتطبيق التوافق الاستراتيجي والإدارة المستندة على القيمة.

6. تسهيل الوصول إلى المديرين والعاملين في البنوك التجارية الأردنية وذلك لأجل تسهيل إجراء الدراسات في هذا القطاع وإثراء المكتبات العربية بالبحوث.
- من خلال تسهيل عملية التعاون مع الجامعات الحكومية والخاصة من أجل الحصول على البيانات الثانوية حيث سيساهم ذلك في زيادة جودة صنع واتخاذ القرارات ووضع سياسات لما سوف تعود على البنوك بالمنفعة الإيجابية.

خامساً: الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة أن يتم إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. ادخال التوافق الثقافي متغير معدل في أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية.
2. ادخال التوافق التنظيمي متغير معدل في أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية.
3. إجراء دراسة لنفس المتغيرات الثلاثة (التوافق الاستراتيجي، والادارة المستندة على القيمة، وأنماط التحالفات الاستراتيجية) في المنظمات الصناعية.
4. دراسة أثر التوافق الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود الإدارة المستندة على القيمة متغير وسيط.

قائمة المراجع

العربية:

1. 7. العنزي، سعد وراضي، جواد. (2019). التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. بوهلال فاطيمة، عدوكة لخضر، & بوزيد أعر. (2016). تأثير التوافق بين الإستراتيجية والهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 5(9)، 10-122.
3. البياتي، فائز. (2013). أثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتحسين المستمر في تحليل الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، 1 (11)، 189 – 221.
4. التميمي، اباد والخشالي، شاكر. (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (3)، 641 – 667.
5. داوده، رهنج وسلمان، دلوفان. (2014). دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة: دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك. مجلة جامعة زاخو، 2 (2)، 434 – 451.
6. الزبيدي، حيدر والجنابي، سجاد والشريفي، زينب. (2019). دور الإدارة المستندة على القيمة في النمو المستدام للشركات: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. الرافدين: مجلة عالمية في الاقتصاد والأعمال، 6 (3)، 496 – 513.

7. الشمري، طارق. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات / العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11 (24)، 315 – 343.
8. صالح، احمد وإبراهيم، إبراهيم. (2020). القيادة الاستراتيجية- أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
9. صالح، أحمد. (2017). بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية: دراسة نوعية غير تفاعلية. أبحاث اقتصادية وإدارية، 21 (1)، 271 – 287.
10. عبد الهادي، توفيق وبني هاني، جهاد. (2011). اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7 (4)، 577 – 593.
11. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل. (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
12. منصوري، رقية. (2015). توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
13. ميرخان، خالد؛ أومر، شيروان وصادق، زانا. (2017). تحليل دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow في الذكاء التنافسي: دراسة مقارنة بين شركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل. مجلة زانكو للعلوم الاجتماعية، 21 (6)، 11 –

1. Ahmad, S., Zulkurnain, N. N. A., & Khairushalimi, F. I. (2016). Assessing the validity and reliability of a measurement model in Structural Equation Modeling (SEM). *Journal of Advances in Mathematics and Computer Science*, 15(3), 1-8.
2. Aithal, S. (2016). A Study on Strategic Fit in Supply Chain. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and software Engineering*, 6(6), 551-553.
3. Al Khalifa, M. M. (2016). The impact of strategic alignment on the performance of public organisations (Doctoral dissertation, Brunel University London).
4. Alshebli, A. (2016). Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies: the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector (Doctoral dissertation, University of Wolverhampton).
5. Altaie, Y., & Muhemmed, S. (2018). The influence of strategic alliances on marketing crisis management. *International Journal of Commerce and Management Research*, 4 (3), 33-39.
6. Ausloos, M. (2020). Valuation Models Applied to Value-Based Management—Application to the Case of UK Companies with Problems. *Forecasting*, 2(4), 549-565.
7. Beck, V. (2014). The effects of the implementation of value-based management. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 7 (2), 153-165.
8. Berzakova, V., Bartosova, V., & Kicova, E. (2015). Modification of EVA in value based management. *Procedia Economics and Finance*, 26, 317-324.
9. Bianchini, I. M. E., Russo, S. L., Bortoli, R. D., Silva, L. N. da, & Andrade Filho, J. A. (2018). Strategic alignment: management models and other organizational possibilities. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(8), 1–14.
10. Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2003). *SPSS for psychologists: A guide to data analysis using SPSS for windows*. (2. baskı). Hampshire: Palgrave: Macmillan
11. Chmielowiec-Lewczuk, M. (2015). Value based management in insurance companies. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, 4, 17-27.

12. Chung, D. (2017). The Impact of Strategic Fit on Innovation Performance: Focusing on Manufacturing Industry, Ph. D. Dissertation in Engineering, Seoul National University.
13. Čirjevskis, A. (2021). Exploring Critical Success Factors of Competence-Based Synergy in Strategic Alliances: The Renault–Nissan–Mitsubishi Strategic Alliance. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(8), 385.
14. Corazza, G. (2019). Value Based Management Systems and Firm Performance: An Analysis of the Literature. In *MIC 2019: Managing Geostrategic Issues; Proceedings of the Joint International Conference*, Opatija, Croatia, 29 May–1 June 2019 (pp. 77-89). University of Primorska Press.
15. DAFT, R. I. C. H. A. R. D. L. (2020). *Organization Theory & Design*. 13th ed. Cengage Learning, Inc.
16. Daraban, M. C. (2016, September). An empirical view on value theory and value-based management. In *CBU International Conference Proceedings* (Vol. 4, pp. 026-035).
17. Dellestrand, H., Kappen, P., and Lindahl, O. (2020). Headquarter resource allocation strategies and subsidiary competitive or cooperative behavior: achieving a fit for value creation. *Journal of Organization Design*, 9 (1), 1-16.
18. Dess, G. G., & Sauerwald, S. (2021). *Strategic management: Text & cases*. 10th Ed, McGraw-Hill.
19. Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2020). *Strategic management: Creating competitive advantages*. 10th Ed, McGraw-Hill Education. <https://tinyurl.com/68ce996m>
20. Drazin, R., & Van de Van, A. H. (1984). An Examination of Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. Minnesota Univ Minneapolis Strategic Management Research Center. Minnesota univ Minneapolis
21. Echavarria, M. (2016). *Enabling Collaboration: Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships*. Kindle Ed, Publishing Inc. US. ISBN: 978-0-9860793-3-7.
22. Enyinnah, U., Adefulu, D., Asikhia, U. & Onyia, V. (2020). Strategic Alliance and Market Share of Selected Microfinance Banks in Lagos Nigeria. *International Journal of Research Science and Management*, 7 (2), 50–58.

23. Esen, A., and Alpay, G. (2017). Exploring the impact of firm- and relationship specific factors on alliance performance: Evidence from Turkey. *South African Journal of Business Management*, 48 (2), 11-21
24. Firk, S., Schmidt, T., & Wolff, M. (2019). Exploring Value-Based Management sophistication: the role of potential economic benefits and institutional influence. *Contemporary Accounting Research*, 36(1), 418-450.
25. GACHAU, N. S. (2018). Strategic Fit Components and Influence on Organization Performance; Case of Retirement Benefits Authority in Kenya Pensions Sector. <http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/19137>
26. Garlichs M. (2017), The concept of Strategic fit. Published by Diplomica Verlag. <https://tinyurl.com/4bynhhp6>
27. Gordon, M. E. (1995). Strategic alliance outcomes: the role of strategic fit (Doctoral dissertation, University of Massachusetts Amherst).
28. Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons.
29. Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). Basic econometrics (international edition). New York: McGraw-Hills Inc.
30. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook.
31. Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall.
32. Harrison, J. S., & St, J. C. H. (2014). Foundations in strategic management. Erscheinungsort nicht ermittelbar: South-Western Cengage Learning.
33. Hashem, T., and AL-maani, A. (2019). The Impact of Strategic Fit on the Marketing Performance of the Industrial Corporations in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14 (2), 115 – 124.
34. Hellriegel, D. (2017). Management. 13TH Ed, Wallingford, OXON, UK. <http://www.worldcat.org/oclc/1014021454>
35. Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 38(2.3), 472-484.

36. Hill, A., & Brown, S. (2007). Strategic profiling: A visual representation of internal strategic fit in service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 27 No. 12, pp. 1333-1361
37. Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2019). *International business: Competing in the global marketplace*. New York: McGraw-Hill Education.
38. Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & X, G. R. (2020). *Strategic management: An integrated approach: theory & cases*. 13TH ED, Cengage Learning, Inc.
39. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization: concepts and cases*. 13TH ED, Cengage Learning, Inc.
40. Janatifar, H., Bakhtiari, M., Daneshpajoo, A., and Qomi, S. (2014). Introduction to Strategic Fit between the Organization and Human Resource. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4 (S1), 1458-1466.
41. Jiang, X., Yang, Y., Pei, Y. L., & Wang, G. (2016). Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: Inside the black box. *Long Range Planning*, 49(1), 103-116.
42. Jongwe, A. I., Moroz, P. W., Gordon, M., & Anderson, R. B. (2020). Strategic Alliances in Firm-Centric and Collective Contexts: Implications for Indigenous Entrepreneurship. *Economies*, 8(2), 31.
43. Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
44. Kaliappen, N., & Hilman, H. (2017). Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 257-261.
45. Kammerlander, N., Sieger, P., Voordeckers, W and Zellweger, T. (2015). Value creation in family firms: A model of fit. *Journal of Family Business Strategy*, 6 (2), 63-72
46. Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
47. Lawton, T; Doh, J and Rajwani, T. (2014). *Aligning for Advantage: Competitive Strategies for the Political and Social Arenas*. Oxford University Press.
48. Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2013). Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. *Long Range Planning*, 46(1-2), 13-38.

49. Lin, C. S., Peng, T. J. A., & Chang, R. Y. (2016). Dynamics of external fit and internal fit: case of electronics industry. *Chinese Management Studies*.
50. Linwei, L., Feifei, J., Yunlong, P., and Nengqian, J. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72(C), 46-56.
51. Lueg, R. (2008). Value-based Management: Empirical evidence on its determinants and performance effects. WHU Otto Beisheim School of Management.
52. Majukwa, D., & Haddud, A. (2016). Operations management impact on achieving strategic fit: A case from the retail sector in Zimbabwe. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1189478.
53. Malhotra, V., & Stanton, S. C. (2004). Validating inter-object interaction in object-oriented designs. Paper presented at the 4th IASTED International Conference on Modeling, Simulation and Optimization, Kauai, Hawaii, USA.
54. Maree, J. C. (2014). Assessing value-based management implementation in a mining company (Doctoral dissertation, North-West University).
55. Masoud, F., Buzovich, I., and Vladimirova, G. (2020). Factors of success and failures of international strategic alliance. 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTP 2019) (pp. 32-37). Atlantis Press. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.200201.007>
56. Miles, S., & Van Clieaf, M. (2017). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 60(1), 55-65.
57. Moses, O. S., & Ekwutosi, O. C. (2018). Implication of strategic fit and sustainability on organizational effectiveness. In *The 2018 international academic research conference in Vienna* (pp. 194-213).
58. Musarra, G., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2016). The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 55, 10-21.
59. Mzera, U. (2013). The Role of Value-based Management Tools on the Performance of Firms Listed in the Nairobi Securities Exchange. *International Journal of Business Administration*, 4 (1), 92 – 104 .
60. Niven, P.R. (2012). Adapting the Balanced Scorecard to Fit the Public and Nonprofit Sectors. <https://doi.org/10.1002/9781119197287.ch2>

61. Prieto, V. C., & de Carvalho, M. M. (2018). Can internal strategic alignment influence performance? An empirical research applying structural equation modelling. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
62. Rahman, M. H., & Rahman, A. (2020). Strategic fit strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving capabilities of a manufacturing unit. *Production & Manufacturing Research*, 8(1), 59-79.
63. Robu, V. and Ciora, C. (2010). Measuring performance, value creation and value-based management in the context of competitiveness and globalisation. *Bucharest Academy of Economic Studies*, 2(38), 1-8.
64. Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic management*. 4TH ED, McGraw-Hill Education.
65. Russo, M., and Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8 (3), 1 – 9.
66. Schmaltz, C., Lueg, R., Agerholm, J., & Wittrup, K. (2019). Value-based management in banking: The effects on shareholder returns. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 14(1).
67. Schniederjans, M., & Cao, Q. (2009). Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study. *International Journal of Production Research*, 47(10), 2535-2563.
68. Schultze, W., List, T., Schabert, B., & Dinh, T. (2018). Economic consequences of implementing and communicating value based management systems. *Journal of Business Finance & Accounting*, 45(5-6), 511-543.
69. Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 35 No. 5, pp. 442-469.
70. Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
71. Smolag, M., Marinescu, S., & Szopa, R. (2015). Value-Based Management as the Innovating Paradigm of Contemporary Governance: A Theoretical Approach. *Polish Journal of Management Studies*, 12 (1), 106 – 120.
72. Tawaha, M. S. H. (2015). The effect of alignment strategy on organizational performance in Jordanian banks registered in Amman stock exchange up to 2012. *International Journal of Business Administration*, 6(3), 94-101.

73. Tom, Z. (2014). Analysing value-based management as decision-making tool in a petrochemical company. Master thesis, North-West University
74. Tungare, P., & Pillai. D. (2013). Balanced Scorecard for Value Based Management. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 2 (3), 51 – 64.
75. Van de Ven, A. H. and R. Drazin (1984), "The Concept of Fit in Contingency Theory," in L. L. Cummins and B. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 7, Greenwich, CT: JAI Press, 333-365.
76. Vanhanen, J. (2020). Short-term wealth effects for the acquirer: Does absorptive capacity and industry relatedness promote valuable M&As?: Evidence from EU's medical technology industry. (Bachelor's Thesis, Business Administration, LUT School of Business and Management, Kauppatieteet).
77. West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies.
78. Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A and Bamford, C. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition, Pearson education Limited
79. Yücesan, E. (2016). *Competitive Supply Chains*. Palgrave Macmillan UK.
80. Yusoffa, M., Asharia, B., & Bin, N. (2016). Strategic Fit and Supply Chain Performance (SCP): The Effect of Supply Chain Management (SCM) as the Mediator. ISSC. ISSC 2016: International Soft Science Conference.

قائمة الملاحق
الملحق (1)
قائمة مقابلة المديرين

الرقم	الاسم	الموقع الوظيفة	البنك	مدة المقابلة
1.	خالد عبد المالك	مدير ادارة المخاطر	بنك الاتحاد	40 دقيقة
2.	د. سامر عوده ضلاعين	مدير فرع	بنك الأهلي	35 دقيقة
3.	رندا علي النسور	مديرة فرع	بنك الاردن	20 دقيقة
4.	مرام سماوي	مديرة فرع	بنك الاسكان التجاري	20 دقيقة
5.	نسرين فهد سماوي	مديرة فرع	بنك القاهرة عمان	15 دقيقة
	مجموع وقت المقابلات			130 دقيقة

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين

الرقم	الاسم	الرتبة/ الوظيفة	الجامعة / البنك
1.	أ. د علي العضايه	أستاذ	جامعة مؤتة
2.	أ. د محمد مفضي الكساسبة	أستاذ	جامعة العلوم الاسلاميه
3.	أ. د محمدخير ابوزيد	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
4.	د عبد الحكيم أخوارشيد	أستاذ مشارك	الجامعة الاردنية
5.	د مراد عطيان	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
6.	د. سمير الجبالي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
7.	د. عبدالعزيز الشرباتي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
8.	د. عبدالله البطاينة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
9.	د. نهلة الناظر	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط

*رتبت اسماء السادة المحكمين بحسب الرتبة العلمية والحرف الابجدي.

قائمة بأسماء المحكمين المديرين

الرقم	الاسم	الوظيفة	البنك
1	السيد خالد عبدالملك	مدير ادارة المخاطر	بنك الاتحاد
2	السيد علي الميمي	مدير ادارة المخاطر	بنك الاسكان التجاري

*رتبت اسماء السادة المحكمين بحسب الاحرف الابجدي.

الملحق (3)



السيدات والسادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "أثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية: الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولكون الموضوع بخص مصرفكم لذا فإن نجاح هذا الدراسة يركز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

وأشكركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة.

وأود أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: ايهاب عبد القادر شحادة اغنيم

إشراف: أ. د. أحمد علي صالح

تشرين الأول 2021

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1- النوع الاجتماعي:

☐ ذكر
 ☐ أنثى

2- العمر

☐ 30 سنة فأقل
 ☐ من 31 - أقل من 36 سنة
☐ من 36 - أقل من 41 سنة
 ☐ من 41 - أقل من 46 سنة
☐ 46 سنة فأكثر

3- سنوات الخبرة

☐ من 2-5 سنوات
 ☐ من 6 - 10 سنوات
☐ من 11 - 15 سنة
 ☐ 16 سنة فأكثر

4- المستوى التعليمي

☐ ثانوية عامة او دبلوم مجتمع
 ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
 ☐ دكتوراه
☐ دبلوم عال

5- طبيعة العمل

☐ مدير عام
 ☐ نائب مدير عام
☐ رئيس قسم
 ☐ موظف

أولاً التوافق الاستراتيجي **Strategic Fit**: قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحقيق التلائم بين متطلبات البيئة الخارجية واستراتيجيتها العامة وامكانيات بيئتها الداخلية من جهة وبين استراتيجياتها ومواردها وقابلياتها وهيكلها التنظيمية الداخلية من جهة أخرى . وتم قياسه من خلال التوافق الاستراتيجي الداخلي والتوافق الاستراتيجي الخارجي.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها				
اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1
التوافق الاستراتيجي الداخلي Internal Strategic Fit				
يشير التوافق الاستراتيجي الداخلي إلى مدى التناسب بين الهيكل التنظيمي للبنك والاستراتيجيات المتبنية والموارد والقابليات، كما يشير إلى مدى التوافق بين الأنشطة التنظيمية والأحداث والمهارات والأفكار والاستراتيجيات التي يتم تبنيها من قبل إدارة البنك.				
1. تطور إدارة البنك الهياكل التنظيمية وفقاً لمتطلبات الاستراتيجيات المتبنية.				

					2. تصمم إدارة البنك عملياتها الداخلية في ضوء متطلبات الاستراتيجيات المتبناة.
					3. تصيغ إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع أصحاب المصلحة.
					4. تلتزم إدارة البنك بتحقيق الأهداف المتفق عليها في جميع المستويات الإدارية.
					5. تعزز إدارة البنك التكامل بين جميع العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
					6. تسعى إدارة البنك بمواءمة متطلبات السوق مع القدرات التشغيلية.
					7. ترصد إدارة البنك نقاط القوة مقابل نقاط الضعف في العمل.
					8. تعمل إدارة البنك على ضمان تزامن الأنشطة التنظيمية مع الاستراتيجية المتبناة.
التوافق الاستراتيجي الخارجي External Strategic Fit يشير التوافق الاستراتيجي الخارجي إلى مدى التناغم بين الاستراتيجية العامة للبنك ومتطلبات بيئته الخارجية، بمعنى آخر، تشير الاستراتيجية الخارجية إلى مدى الاتساق بين استراتيجية البنك من جهة وعناصر البيئة الخارجية (السوق، والمنافسون، والمنافسة، والعملاء، ومتطلبات السوق، والحملات الترويجية التي أطلقتها المنافسة) من جهة أخرى.					
					9. تسعى إدارة البنك إلى تعزيز المرونة الاستراتيجية.
					10. تواكب إدارة البنك التغيرات الحرجة في البيئة الخارجية.
					11. تقيم إدارة البنك حلقات عصف ذهني مع أصحاب المصالح كافة لاستخلاص مؤشرات عن حركية البيئة الخارجية.
					12. تمتلك إدارة البنك استراتيجية بديلة تتناسب مع الظروف البيئية الخارجية.
					13. تبحث إدارة البنك باستمرار عن أسواق ائتمانية جديدة للدخول إليها.
					14. تقوم إدارة البنك بتنويع الخدمات من أجل استقطاب العملاء الجدد.
					15. تتابع إدارة البنك معلومات احتياجات العملاء.
					16. تستخدم إدارة البنك الذكاء التنافسي في صناعة القرارات الاستراتيجية.

ثانياً الإدارة المستندة على القيمة Value Based Management: هي العمليات والآليات التي تحتاجها البنوك التجارية الأردنية لتوليد القيمة للمساهمين، وتم قياسها من خلال التدريب ودعم الإدارة العليا ونظام الأهداف ونظام التعويضات.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					لا اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
					5	4	3	2	1
17. تحدد إدارة البنك الأهداف الاستراتيجية بناء على نتائج التحليل البيئي.									
18. تسعى إدارة البنك إلى زيادة مستوى المشاركة لضمان جودة القرارات.									
19. تخصص إدارة البنك برامج تدريبية لموضوع الإدارة المستندة على القيمة.									
20. تمتلك إدارة البنك رؤية محددة للتحسين المستمر.									
21. ترسخ إدارة البنك ثقافة ابتكار القيمة من أعلى الهرم في الهيكل التنظيمي للبنك إلى أدناه.									
22. تستخدم إدارة البنك ملاحظات العملاء أساس لقياس الأداء.									
23. تعتمد إدارة البنك مبدأ الكفاءة في توزيع الأدوار.									
24. تعتبر إدارة البنك القدرة على تحقيق الأداء الذي يضيف قيمة مؤشرا لتحمل المسؤولية.									

					25. تخصص إدارة البنك الموارد تبعاً للأهمية النسبية للأنشطة.
					26. تهيئ إدارة البنك مناخ يشجع على الابتكار.
					27. تتبنى إدارة البنك آراء العاملين التي تضيف قيمة.
					28. ترى إدارة البنك أن خلق القيمة أكثر أهمية من الربح.
					29. تتبنى إدارة البنك ممارسات الاستدامة البيئية.
					30. تبادر إدارة البنك لإجراء التغييرات التي تساهم في خلق قيمة للبنك.
					31. تؤكد إدارة البنك على ربط نظام التعويضات بخلق القيمة.
					32. تقييم إدارة البنك الأداء العاملين على أساس القيمة المضافة.
					33. تصمم إدارة البنك برنامج مكافأة عادل للعاملين.
					34. تمنح إدارة البنك الأجور على أساس القدرات.

ثالثاً التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances: اتفاق بين البنك وبين طرفين أو أكثر بهدف استفادة كل الأطراف المتحالفة من قدرات بعضها البعض وبغرض تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتم قياسها من خلال التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية والتحالفات الاستراتيجية التقنية.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها					اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
					5	4	3	2	1
التحالفات الاستراتيجية الاستثمارية Investment Strategic Alliances التحالف الاستثماري قيام البنك بالاستثمار مع وفي منظمة أخرى بينما تقوم في نفس الوقت بتطوير اتفاقية لتسويق منتجاتها وخدماتها بشكل مشترك.									
35. تقم إدارة البنك تحالفات استثمارية مع مؤسسات أخرى من أجل تخفيض المخاطر .									
36. تتبنى إدارة البنك تحالفات محددة لتقديم خدمات مشتركة.									
37. تتحرى إدارة البنك القوة المالية للشركاء .									
38. تلزم إدارة البنك بالتوصل إلى توافق في الآراء مع الأطراف المتحالفة.									
39. تعتبر إدارة البنك التحالفات الاستثمارية إحدى وسائل تعظيم الربحية.									
40. تتبنى إدارة البنك إقامة التحالفات الاستثمارية لغرض اختراق الأسواق الجديدة.									
41. تعقد إدارة البنك للتحالفات الاستثمارية لتعظيم العائد على الاستثمار .									
42. تطمح إدارة البنك لإقامة المزيد من التحالفات الاستثمارية في المستقبل.									
التحالفات الاستراتيجية التقنية Technical Strategic Alliances التحالف التقني اتفاق بين البنك والمنظمات الأخرى لتحقيق تعلم يؤدي إلى تسريع الاختراع والابتكار وإنشاء اقتصاديات ديناميكية.									
43. تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية لتحقيق التميز التقني.									
44. ترى إدارة البنك أن التحالفات الاستراتيجية التقنية تنشط عمليات البحث والتطوير .									
45. تؤمن إدارة البنك بأن التحالفات الاستراتيجية التقنية تحسن جودة الخدمات المقدمة.									
46. تستخدم إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف زيادة المبيعات.									
47. تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية لغرض اختراق الأسواق الجديدة.									
48. تعتمد إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف تخفيض تكاليف المواد.									
49. تتبنى إدارة البنك التحالفات الاستراتيجية التقنية بهدف اكتساب المزيد من المعرفة من التقنيات الشريكة.									
50. تطمح إدارة البنك لإقامة المزيد من التحالفات الاستراتيجية التقنية في المستقبل.									

الملحق (4):
كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/56/2
التاريخ، 2021/9/19

إلى من يهمه الأمر

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير ايهاب عبد القادر اغنيم، ورقمه الجامعي (401920038)، المسجل في تخصص ادارة الاعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط المملكة الأردنية الهاشمية، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونه بـ "اثر التوافق الاستراتيجي في أنماط التحالفات الاستراتيجية : الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة/ دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"، علماً أن المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وبناءً على طلبه أعطيت له هذه الوثيقة.

ق.أ. رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

