

دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية
"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"

د/ أيمن عادل عيد
إستاد إدارة الأعمال المساعد ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التجارة - جامعة السادات

أ/ بدر زعار محماس خالد محمد العتيبي

دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"

ملخص الرسالة

تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في " الرؤية المشتركة، الاتصالات والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات" وبين ربحية البنوك التجارية، بالإضافة إلى التعرف على التأثيرات المباشرة لجميع المتغيرات على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت، كما هدفت الدراسة التعرف على الفروق المعنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية.

اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية من العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى بالبنوك التجارية بدولة الكويت (ن = 340)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج السببي في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبعضها البعض وبينها وبين ربحية البنوك التجارية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي بين المتغيرات المستقلة وربحية البنوك التجارية، كما توصلت النتائج إلى، وجود فروق معنوية بين آراء العينة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في النوع، العمر، الخبرة، نوع الإدارة الذي ينتمي إليها عينة الدراسة.

The role of strategic alliances in improving the profitability of Kuwaiti commercial banks: An Empirical study

Abstract

The objectives of the study are to identify the relationship between the strategic alliances with its various dimensions represented in "a common vision, communication and coordination, cooperation, settlement of disputes" and the profitability of commercial banks, in addition to identifying the direct effects of all variables on the profitability of commercial banks in the State of Kuwait. The study also aimed to identify on the significant differences between the opinions of the study sample on the dimensions of strategic alliances.

The study relied on the stratified sample of senior management and middle management workers in commercial banks in the State of Kuwait (n = 340). The study relied on the causal approach in explaining the relationship between independent and dependent variables.

The results of the study concluded that there is a positive significant correlation between the dimensions of the strategic alliances and each other and between them and the profitability of commercial banks, in addition to the presence of a positive effect between the independent variables and the profitability of commercial banks. For demographic variables represented by gender, age, experience, type of management.

المقدمة :

لقد باتت التحالفات الاستراتيجية أحد أهم الأشكال التنظيمية في المجتمع الحديث وتعتبر أحد الأدوات المعروفة والمتاحة والمستخدمة في الشركات متعددة الجنسيات، بالإضافة إلى المنظمات التي تتنافس في الأسواق المحلية، وقد استُخدمت التحالفات الاستراتيجية من قبل جميع الشركات الكبيرة والصغيرة، كما أنها لم تعد قاصرة على قطاع صناعي معين ولكنها امتدت لتشمل كافة القطاعات الصناعية والخدمية. (Gomes,2003)، ففي الولايات المتحدة -على سبيل المثال- حدثت موجة من التحالفات بين الشركات بلغت حوالي (٥٧٠٠٠) تحالف في الفترة ١٩٩٦-٢٠٠١م، وحوالي (٥٠٠٠) تحالف بين عامي ٢٠٠٢-٢٠٠٣م (Dussage,2000)

كما اكتسبت التحالفات الاستراتيجية أهمية كبيرة في تحديد مدى النجاح الكلي للشركة، وتم الاعتراف بها على أنها أداة فعالة في الاستجابة للتهديدات الخارجية أو في الاستحواذ على الفرص، ويرجع ذلك إلى تعقد بيئة الأعمال والتي جعلت من المستحيل على معظم الشركات أن تتنافس بمفردها، ولذلك فإن التحالفات تمثل مصدراً جديداً للميزة التنافسية القادرة على تقوية الموقف الكلي للشركة في السوق. وتستطيع الشركات من خلال الاعتماد على احد أنماطها من تحقيق العديد من المزايا والمنافع مثل دخول أسواق جديدة، تطوير منتجات قائمة، وتخفيض التكاليف. لقد أصبحت تمثل حجر الزاوية في المنافسة العالمية وأحد القضايا التي يجب أن يدركها المسئولون في الشركات وأن يتعاملوا معها بمهارة. (Khanna,1998)

في حين ظهرت العديد من الأسباب الأخرى التي دفعت البنوك إلى الدخول في تحالفات استراتيجية منها دمج مواطن القوة للشركاء لتعزيز الوضع التنافسي لهم، والاستغلال الأمثل لرؤوس الأموال، كما يسمح التحالف للبنوك بالاستجابة السريعة لظروف وأوضاع السوق دائمة التغيير، فتضعهم في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف بشكل أسرع. (FILLLOL,2006)

وتساهم التحالفات بقدر كبير من تحقيق التميز المؤسسي لدى ربحية البنوك التجارية في دولة الكويت، حيث يُعتبر القطاع المصرفي أحد أعمدة الاقتصاد الكويتي متمثلاً في عدد من البنوك المحلية والأجنبية، حيث تدير تلك البنوك أصولاً تقدر بحوالي ٤٠ مليار دينار كويتي، ويحتل القطاع المصرفي مركزاً حيويًا في النظم الاقتصادية والمالية لأهميته وتأثيراته الإيجابية على التنمية الاقتصادية، من خلال تعبئة المدخرات التي يحتاجها النمو الاقتصادي، والتوزيع الكفء لهذه المدخرات في مختلف المجالات الاستثمارية والتجارية. كما تعتبر البنوك إحدى الدعائم الكبرى الأساسية في بناء الهيكل المالي والاقتصادي للدول، ويتوقف ذلك على مدى فعالية وتطور هذا القطاع.

وتزود التحالفات الاستراتيجية الشركات بالمعرفة والتكنولوجيا والموارد البشرية ومشاركة السوق والتي بدورها قد تعزز الأداء والقدرة التنافسية (Ho et al.,2019)، فإن قدرة الشركة على التفاعل والتعلم وتراكم وتبادل المعرفة والتكيف السريع هي الآن مطلب أساسي للابتكار والبقاء والازدهار في بيئة الأعمال التنافسية اليوم (Chung et al., 2006)، وتمكّن التحالفات الاستراتيجية المنظمات من مشاركة الموارد وتبادلها من أجل تطوير الرموز (Bakker,2016).

ويمكن للشركات الناشئة تحسين أداء أعمالها من خلال الاستفادة من التحالفات الاستراتيجية القائمة على الأسهم وغير الأسهم وذلك لمتابعة النمو، ويتطلب النمو المستدام جذب الاستثمارات المناسبة من تطوير الشركة الناشئة (Cacciolatti et al.,2016). و تساهم التحالفات الاستراتيجية في الميزة التنافسية للشركة من خلال تحديد نتائج الأداء. (Musarra et al.2016).

تعتبر الربحية موضوعاً واسعاً للدراسة حيث أن علاقتها بالأداء تشكل مصدر قلق كبير في البناء لجميع الصناعات الأخرى بما في ذلك البنوك (Kumar Mishra et al., 2021)، وتشير النظرية الاقتصادية إلى أن السياسة النقدية من خلال أسعار الفائدة تؤثر على ربحية البنك

(Mbabazize et al., 2020)

والربحية هي الهدف الرئيسي لجميع المؤسسات وهي تجسيد للنتائج التي حققتها المؤسسة والتي تهتم أطراف متعددة ومجموعات مختلفة. لذلك، تعد الربحية أحد أهم المقاييس المستخدمة في تقييم أداء المنشآت وفعالية الإدارة ومستوى المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة، وحيث أن الأرباح هي المعيار الرئيسي لكفاءة الإدارة، إذا كانت المنشأة تحقق أرباحاً أعلى، فإنها تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. لذلك تتخلص الإدارة من المصاريف التي لا تضيف قيمة للمؤسسة والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة للمؤسسة والتوازن بين استخدام طرق التمويل للوصول إلى أقل تكلفة لرأس المال، مما يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية للكيان وثروة المساهمين. كما يعتبر قرار التمويل في البنوك من القرارات المهمة التي تؤثر على البنك (AL-Shatnawi et al., 2021)

ويكون الربح دائماً على رأس أولويات العمليات المصرفية على مر السنين، وتعظم البنوك التجارية صافي الفائدة عن طريق فرض المزيد من الفوائد على المقترضين وتقديم فوائد أقل للمودعين، ويمكن أن تؤدي استراتيجيات الإقراض في بعض الأحيان إلى مخاطر الائتمان والمخاطر الأخلاقية والقروض المتعثرة (Do, & Phung, 2020)، ومع الأهمية الحيوية للتحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية سوف يتناول الباحث البعدين بالتطبيق على البنوك التجارية الكويتية.

أولاً : مفاهيم ومصطلحات البحث:

١. التحالفات الاستراتيجية: Strategic alliances

هناك العديد من التعريفات التي حاولت تفسير وتوضيح مفهوم التحالف الاستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى حداثة نسبياً من جهة، وارتباطها بالحالة الاقتصادية من جهة أخرى. ولكن أغلب هذه التعريفات تركز على أحد أو بعض السمات المميزة للتحالف، وتصف العناصر الشائعة التي يمكن استنتاجها، وهي محاولة الشركاء تطوير شكل من أشكال العلاقات المتبادلة، كما أن كل التعريفات تكمل بعضها البعض، وسوف يورد الباحث أغلب هذه التعريفات كما يلي:

عرف (مصطفى، ٢٠٠٠) التحالف الاستراتيجي بأنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية" ويركز هذا التعريف على تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، أما (خير الدين، ١٩٩٦) فيعرف التحالف الاستراتيجي على أنه "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد".

ويرى كل من (Todeva, Konke, 2005) " أن التحالف الاستراتيجي عبارة عن "نمط خاص من أنماط التعاون بين شركتين أو أكثر، وهو أسلوب يمكن تطبيقه في أي شكل من أشكال التعاون بين شركتين أو أكثر شاملاً واحداً أو أكثر من أنشطة عقود التصميم، اتفاقيات نقل التكنولوجيا، التطوير المشترك للإنتاج، اتفاقيات الشراء، اتفاقيات التوزيع، التعاون التسويقي، الاستشارات". ويلاحظ أن هذا التعريف قد تطرق إلى أشكال التحالفات الاستراتيجية.

عرفت دراسة (Robson et al. 2019) التحالفات الاستراتيجية على أنها ترتيبات تعاون بين شركتين أو أكثر تتقاسم الموارد المتبادلة لتحقيق أداء تنافسي محسن من خلال مشاركة الموارد، مع الحفاظ على هويات الشركات الخاصة.

٢. ربحية البنوك التجارية: Profitability of commercial banks هي مؤسسات ائتمانية غير متخصصه تضطلع أساساً بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى والطلب أو بعد أجل قصير ، والتعامل بصفة أساسية في الإئتمان قصير الأجل(عبد الحميد، ١٩٩١ : ٣٦)، وعرفها(Do & Phung, 2020) بأنها المقياس الأساسي الذي يعكس النجاح الشامل للأعمال ويظهر مدى فعالية الأعمال واستخدام مواردها ، و أنها القدرة على كسب عائد من استثمار معين.

ثانياً : الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية شملت (٣٠) مفردة من العاملين في ربحية البنوك التجارية في دولة الكويت شملت (بنك الكويت الوطني، بنك الخليج، البنك التجاري الكويتي، البنك الأهلي الكويتي) ولقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على ما يلي:

- مدى معرفة العاملين في البنوك بمفهوم التحالفات الاستراتيجية
- التعرف على مدى إدراك العاملين في البنوك بأبعاد وأهمية التحالفات الاستراتيجية.
- مدى معرفة المسؤولين بأهمية التحالفات الاستراتيجية.
- إلمام المسؤولين بأشكال التحالفات الاستراتيجية.
- أسباب إحجام المسؤولين في البنوك عن الدخول في تحالفات استراتيجية.
- معرفتهم بالنتائج التي تعود على البنوك نتيجة الدخول في تحالفات استراتيجية داخلية و/أو خارجية.

وقد قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠١٨/١٠/١ حتى ٢٠١٨/١٠/٣١م باختيار مجموعة من العاملين في البنوك في مختلف الإدارات المصرفية بحيث يغطي الباحث مختلف القدرات المصرفية.

وكان من بين أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية ما يلي :

- توجد معرفة قليلة لدى العاملين بمفهوم التحالفات الاستراتيجية
- يوجد مستوى متدني من إدراك العاملين بالبنوك بأبعاد وأهمية التحالفات الاستراتيجية.
- يوجد لدى المسؤولين معرفة متوسطة بأهمية التحالفات الاستراتيجية.
- يوجد إلمام ضعيف لدى المسؤولين عن أشكال التحالفات الاستراتيجية.
- اغلب أسباب تخوف المسؤولين من الدخول في تحالفات استراتيجية يرجع إلى أسباب نفسية وسيكولوجية تتعلق بطبيعة المواطن الكويتي.
- لديهم معرفة ضعيفة بالنتائج التي تعود على البنوك نتيجة الدخول في تحالفات استراتيجية داخلية و/أو خارجية.

ثالثاً : الدراسات السابقة:

١- الدراسات المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية:

استهدفت دراسة (مريم، ٢٠١٨) التعرف على مدى تأثير التعاون التنافسي على الابتكار والريادة والتميز، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتعاون التنافسي على كل من الابتكار والتميز المؤسسي والريادة، بينما استهدفت دراسة(خوالدي، ٢٠١٣) تناول ما يشهده الوقت الحاضر مرحلة تحول جذرية من شأنها إعادة ترتيب سياسات واقتصاديات القرن الراهن، فقد أصبحنا نعيش فيما يسمى بالقرية الكونية، حيث أصبحت التكنولوجيا المستعملة في العالم تقريباً واحدة، مع انهيار الحواجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية نتيجة للتقدم العلمي الهائل في وسائل الإعلام والاتصال، وان احتياجات المستهلكين من ثقافات مختلفة واحدة وأسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوق عالمي، وبالتالي أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً كثيرة تشكل صلب التحديات . أمام هشاشة بنية المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات

الجديدة، مما يحتم عليها استخدام البدائل الاستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية، ومن أهم هذه البدائل التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد ويساهم في نمو وتطور المؤسسة عموماً بدلاً من الصراع والمنافسة التي لا تفيد مواجهة تلك التحديات الجسام. ولقد تناولت العديد من الدراسات أهم العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية من جوانب مختلفة، فقد رأى (Osano, 2009) أنه يوجد تأثير للملكية الجزئية (إعادة تخصيص جزء من الموارد التي تمتلكها الشركة) من خلال نقلها إلى مشروع مشترك في تحالف استراتيجي، ويؤدي ذلك إلى تحقيق وتنمية الثقة التي تساهم في تحقيق نجاح التحالف واستمراره. وقد اقترحت الدراسة أن نقل الملكية يُفضّل أن يكون من خلال تحويل الأسهم؛ لأن ذلك أفضل من مجرد التعاقد على نقل الأموال النقدية فقط. وقد استنتجت الدراسة نموذجاً رياضياً يمكن من خلاله تحديد قيمة وكمية الأسهم التي يمكن نقلها، عند إعداد إطار للتحالف مع شركات أخرى.

في حين قام الباحثان (Chaturvedi & Gaur, 2008) باقتراح نموذج ديناميكي لتنمية الثقة والالتزام ويصلح للتطبيق في مختلف أنواع التحالفات، حيث إن الثقة والالتزام لا يوجه إليهما إلا الحد الأدنى من الاهتمام، وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحالف يعتمد على توافرها معاً، حيث إن بداية التحالف تتطلب الثقة والالتزام العقلانيين، ونهايته تتطلب الثقة والالتزام العاطفيين، وقد أوضح الباحثان ذلك في ثلاث خطوات؛ الأولى: الثقة العقلانية تؤدي إلى الالتزام العقلاني. الثانية: الثقة العقلانية، الالتزام العقلاني يؤديان إلى الثقة العاطفية. الثالثة: الثقة العقلانية + الالتزام العقلاني، الثقة العاطفية يقودون إلى الالتزام العاطفي.

وقد توجهت بعض الدراسات الأخرى إلى تحديد أسباب نجاح التحالفات نتيجة توافر العديد من القدرات التحالفية، حيث استهدفت دراسة كل من (Kundesn, Bernhard, 2008) تحديد تأثير القدرات الفردية والتنظيمية على نجاح التحالفات في مجال البحوث والتطوير، وفقاً لدراسة حالة شركة (Novozymes) للتكنولوجيا الحيوية، كما استهدفت قياس القدرات التي يجب توافرها لضمان نجاح التحالف في مجال البحوث والتطوير؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود قدرات تعاونية متداخلة بين القدرات التنظيمية (استراتيجية الشركة والهيكل التنظيمي لها)؛ وبين القدرات الفردية (التدريب، الثقافة المشتركة، الاتصالات المتبادلة بين الهيكل والاستراتيجية على المستوى التنظيمي) والتي يمكن أن تؤثر في نجاح التحالف من خلال وضوح السياسات التنظيمية وتصميم الهيكل بالطريقة التي تُسهل تبادل ونشر المعرفة بين الشركاء في تحالفات البحوث والتطوير.

اتساقاً مع الدراسة السابقة فقد استهدف (Heimeriks, 2005) التعرف على كيفية تأثير الموارد الخاصة بالقدرات المتحالفة على الأداء، والعلاقة المشتركة بين الخبرة في مجال التحالف وأداء التحالف، وذلك من خلال دراسة ٢٦٠٠ تحالف في ١٥١ شركة متحالفة ومندمجة في الفترة من ١٩٩٧ إلى ٢٠٠١م، وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من الخبرات والقدرات على نفس الدرجة من الأهمية في التأثير على أداء التحالف، كما أن القدرات في مجال التحالف ترتبط إيجابياً وتؤثر في أدائه، وتوصلت إلى أن هذا الأداء يتأثر بالتغير في حجم المبيعات وعدد العاملين والمجال الصناعي للشركة، ويتأثر أيضاً بدرجة كبيرة بالعوائق التي يضعها أحد الأطراف، والتي تحد من نشر الخبرات والمعارف التي لها تأثير قوى على

أداء التحالف. وأخيراً تشير الدراسة إلى أن قدرات التحالف تعتبر متغيرات وسيطة وجزئية ولها تأثير في أداء التحالف.

وفى دراسة أخرى حاول من خلالها (Taylor, 2005) استكشاف تصورات مديري التحالف عن أهم محددات نجاح التحالف الاستراتيجي في قطاع البرمجيات؛ من خلال إجراء مقابلات ميدانية مع (١٤٣) من مديري التحالف. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في نجاح التحالف؛ هي القدرة على التكيف والانفتاح على شركاء التحالف، ممارسات العاملين، وقدرة الشركاء على التعلم أثناء تنفيذ التحالف، كما ينبغي على الشركاء في التحالف توجيه المزيد من الاهتمام بقضايا التنفيذ العملي من أجل تطوير التحالف وتحقيق علاقات تعاونية ناجحة، في حين تحرص (Cacciolatti et al., 2016) على دراسة العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية وأداء الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الآليات الكامنة وراء التحالفات الاستراتيجية تؤثر على أداء الشركات الناشئة وقابلية تطوير الشركات الناشئة و التوازن المطلوب بين الأداء، في حين تسعى دراسة (Cardoni et al., 2020) إلى تحليل ثلاث خصائص للتحالفات الاستراتيجية في إيطاليا وتقدير تأثيرهم على الأداء المالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على النمو في الأصول ولكن ليس في الإيرادات و يرتبط التعقيد في التحالف بشكل كبير بكمية الضوابط المحاسبية داخل التحالف.

وفي دراسة (Ferreira et al. 2020) تهدف قياس تأثير التحالفات الاستراتيجية وقدرات الاستكشاف والاستغلال على الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة. ودراسة تبادل المعرفة وعلاقات التحالفات الاستراتيجية على مستوى الشركة وعلى وجه التحديد، ندرس تأثير علاقات التحالفات الاستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة والدور الوسيط للاستكشاف والاستغلال كقدرات ديناميكية، كما تساهم في سد الفجوة بين التحالفات الاستراتيجية وتطوير المنتجات الجديدة بوساطة الاستكشاف والاستغلال، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للتحالفات الاستراتيجية على الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، والتوسط في تأثير الاستكشاف والاستغلال من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعرفة.

وتسعى دراسة (Guo et al., 2020) في كيفية تأثير مشاركة وحماية المعرفة على تطوير منتج جديد وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة لها علاقة معكوسة مع بعد البراعة وأن العقود الرسمية تضر بعد البراعة، تؤثر العقود الرسمية سلباً على البراعة، بينما تهدف دراسة (Shijaku et al. 2020) إلى قياس تأثير الوضع الهيكلي للشركة على سلوك تدويل الشركة على التطلعات التنظيمية للمشاركة في التحالفات الاستراتيجية الدولية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير الوضع الهيكلي للشركة على سلوك تدويل الشركة على التطلعات التنظيمية للمشاركة في التحالفات الاستراتيجية الدولية.

وتسعى دراسة (Sun. 2020) إلى فهم الترابط بين مجالات الموارد الوسيطة والهوية التي تفود تشكيل بين المنظمات، و تبحث هذه الدراسة في شبكات تعدد الإرسال للتحالفات الاستراتيجية وعلاقات المتابعين، وتوصلت إلى أن مسؤولية الحداثة والتشابه المتخصصة أثرت على تشكيل شبكات تعدد الإرسال.

وتهدف دراسة (Li, & Reuer, 2021) إلى دراسة تأثير الفساد على ردود فعل السوق للتحالفات الاستراتيجية الدولية، وتوصلت إلى أهمية الفساد باعتباره أحد جوانب البيئة المؤسسية التي تشكل فرص خلق القيمة للشركات والمخاطر في التحالفات الدولية.

وهدفت دراسة (Mokhtarzadeh & Jalali., 2021) الى قياس تأثير السياق الصناعي على هيكل التحالفات ، وكذلك تحديد الأولوية الأولى لتطوير واختيار هيكل التحالفات الاستراتيجية ، وأجرى الباحثون ستة دراسات حالة مستقلة حول التحالفات الاستراتيجية بين الشركات الإيرانية والشركاء الدوليين في قطاعات مختلفة مثل النفط والغاز ، والاتصالات ، والخدمات عبر الإنترنت ، والأغذية والمشروبات ، وقطع غيار السيارات ، وكذلك الأدوية، وقد توصلت إلى أن الضمانات القانونية للتحالفات التي يتم تشكيلها في سياق صناعي عالية القابلية للإدارة والثقة سيكون لها نفس الدور في التحالفات ذات السياق المنخفض للإدارة ، وعلاوة على ذلك فإن آليات التحكم الرسمية في قابلية الإدارة المنخفضة ، والأعراف الاجتماعية في قابلية الإدارة العالية هي العوامل المهيمنة لتطوير واختيار هيكل التحالفات

وهدفت دراسة (Wang et al. 2021) الى اقتراح نموذج "التقييم المقارن" الذي يبحث عن التحالفات الاستراتيجية المناسبة، وتوصلت النتائج الى أن نموذج المقارنة يصف كفاءة كلا الجانبين في وقت واحد ، ليس فقط من منظور الهدف، ولكن أيضاً من منظور الشركة الشريكة و نموذج التقييم المقترح في الدراسة تمكن الشركات من إيجاد شركاء تحالف مناسبين.

٢- الدراسات السابقة ذات العلاقة بربحية البنوك التجارية :

استهدفت دراسة (هنداوي، ٢٠١٧) إلى تحليل المحددات الداخلية لربحية المصارف التجارية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية خلال الأزمة السورية الحالية ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بجمع البيانات عن جميع المصارف التجارية المدرجة في السوق والبالغ عددها أحد عشر مصرفاً وذلك ٢٠١٥ ، حيث تم التعبير عن الربحية والتي تمثل المتغير التابع في الدراسة عن الفترة ٢٠١١ من خلال معدل العائد على الأصول ، بينما شملت محددات الربحية والتي تمثل المتغيرات المستقلة مثل عمر المصرف ، حجم المصرف ، نسبة رأس المال ، مؤشر التسهيلات الائتمانية المباشرة جودة الائتمان، كفاءة الإدارة ، كفاءة التكاليف ، الدخل الناتج عن غير الفوائد ، ومعدل الإيداعات لدى المصارف الأخرى ومعدل الاستثمار في الأوراق المالية. أظهرت نتائج التحميل الإحصائي وجود علاقة متغير عمر المصرف، وجود علاقة عكسية غير ذو دلالة إحصائية بين عمر المصرف والربحية، وجود علاقة طردية غير دالة إحصائياً بين نسبة رأس المال والربحية، وجود علاقة طردية غير دالة إحصائياً بين مؤشر التسهيلات الائتمانية المباشرة والربحية، كما اتضح وجود علاقة عكسية وذات دلالة إحصائية بين مؤشر جودة الائتمان والربحية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية غير دالة إحصائياً بين متغير كفاءة الإدارة والربحية، وكذلك وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير كفاءة التكاليف والربحية، كما تبين أيضاً وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائياً بين معدل الإيداعات لدى المصارف الأخرى وبين الربحية ، وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة طردية غير دالة إحصائياً بين معدل الاستثمار في الأوراق المالية والربحية.

إلا أن دراسة (ديبونة، ٢٠١٧) هدفت إلى معرفة أثر مخاطر السيولة على ربحية البنوك التجارية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر تضم خمس بنوك، وذلك خلال الفترة ما بين 2010 و 2015 ، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب القياسي من خلال استخدام نماذج لتقدير أثر مخاطر السيولة من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات مثل (نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول/ نسبة إجمالي

القروض إلى إجمالي الودائع / نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع) ، على الربحية ممثلة بمؤشرات (العائد على حقوق الملكية/ العائد على الأصول). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العائد على حقوق الملكية نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، وطرديّة م نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع ولا توجد علاقة بين نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع ،أما بالنسبة لمؤشر العائد على الأصول فأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينه وبين نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول و نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع ، في حين أن لهذا المؤشر علاقة طردية م نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع.

في حين هدفت دراسة (الحسين، ٢٠١٦) إلى تحديد أهم العوامل الداخلية المؤثرة على ربحية المصارف الخاصة العاملة في سوريا في الفترة من ٢٠٠٩-٢٠١٥ ، من خلال دراسة العديد من المتغيرات المستقلة مثل حجم المصرف ،نسبة المديونية ،حقوق الملكية ، نسبة السيولة، صافي الفوائد ،نسبة مخصص التسهيلات الائتمانية إلى التسهيلات الائتمانية. وتأثيرها على ربحية المصارف مقاسة بمعدل العائد عمى الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربحية المصارف مقاسة بمعدل العائد على حقوق الملكية وبين حجم المصرف ،ونسبة الديون، وكذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربحية المصارف مقاسة بمعدل العائد على الموجودات وبين حجم المصرف ،نسبة الديون ونسبة مخصص التسهيلات إلى التسهيلات الائتمانية. ولم تتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربحية المصارف مقاسة بمعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الموجودات وكلاً من السيولة النقدية حقوق الملكية وصافي الفوائد.

في حين هدفت دراسة (الساعدي، ٢٠١٥) إلى التحقق من مستويات ربحية المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وأثر بعض المتغيرات الداخلية (حقوق الملكية، الحجم، المطلوبات، السيولة، التدفقات النقدية، الاستثمارات، الائتمان الممنوح، والودائع) على ربحية المصرف المتمثلة في العائد على حقوق الملكية، وذلك لعينة مكونة من خمسة عشر مصرف خلال الفترة من (٢٠٠٠-٢٠٠٢)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لكل من حقوق الملكية والمطلوبات والسيولة والاستثمارات على ربحية المصارف في العراق، مع عدم وجود علاقة بين إجمالي الموجودات والتدفق النقدي والودائع والقروض على الربحية.

وفي ذات السياق هدفت دراسة(صادق، ٢٠١٥) إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل خلال الأعوام . 2014 - 2004 تمثل مجتمع الدراسة وعينتها ببنك الإسكان للتجارة والتمويل، حيث تم الاعتماد على القوائم المالية المنشورة من سنة 2004 إلى 2014 لتقييم الربحية في البنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي(صافي الربح) على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي(صافي الربح) على معدل العائد على حقوق الملكية للبنك ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على الأصول للبنك .

بينما استهدفت دراسة (محمد، ٢٠١٤) التعرف على مدى إسهام هامش الفائدة الصافي بربحية المصرف التجاري؛ وذلك بالتطبيق على مصرف سورية والمهجر وتوصل

البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن ربحية المصارف التجارية تتكون بمعظمها من هامش الفائدة الصافي الذي يعبر عن الفرق بين الفوائد الدائنة المستوفاة عن التسهيلات الممنوحة وبين الفوائد المدينة المدفوعة على الودائع، بينما ذهبت دراسة (العراييد، ٢٠١٢) إلى التعرف على مصادر أموال البنوك التجارية واستخداماتها وتأثير ذلك على أداء الجهاز المصرفي، فضلاً عن التنبؤ بربحية البنوك التجارية من خلال محاولة التعرف على العوامل المؤثرة فيها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين مؤشر التسهيلات الائتمانية/ وودائع العملاء وكذلك مؤشرات التوظيفات الخاصة/ وودائع العملاء، مؤشر وودائع العملاء على إجمالي الموجودات، ومؤشر رأس المال / الموجودات وكل من مؤشر الأرباح الجارية/ الموجودات والعائد على حقوق الملكية.

واستهدفت دراسة (أبو زعيتر، ٢٠٠٦) تحديد وقياس الأثر الذي تحدثه العوامل (قيد الدراسة) التي تؤثر على ربحية المصارف التجارية الفلسطينية خلال الفترة من (١٩٩٧-٢٠٠٤) وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة عكسية بين نسبة المخصص الخاص إلى إجمالي التسهيلات والربحية بمقاييسها (معدل العائد على الموجودات ومعدل العائد على حقوق الملكية)، كما توجد علاقة طردية بين كل من صافي الفوائد، حقوق الملكية، عدد الموظفين، وعدد الفروع) والربحية بذات المقاييس السابقين، كما تبين وجود علاقة عكسية بين نسبة السيولة والربحية، وعلاقة طردية بين عمر المصرف والربحية، كما توجد علاقة طردية بين كل من (نسبة الأصول الثابتة، نسبة المديونية لإجمالي الأصول) و الربحية مقاسة بمعدل العائد على حقوق الملكية.

وهدفت دراسة (DAO & NGUYEN, 2020) إلى دراسة العوامل التي تؤثر على ربحية البنوك التجارية في البلدان النامية الآسيوية، بما في ذلك فيتنام وماليزيا وتايلاند ونستخدم بيانات من أربعة كيانات؛ عشرة بنوك في فيتنام، وثمانية بنوك في ماليزيا، وتسعة بنوك في تايلاند وجميع البنوك التجارية السبعة والعشرين من الفترة ٢٠١٢ إلى ٢٠١٦. على وجه الخصوص، وقد توصلت الدراسة إلى العثور على التأثير السلبي الكبير لحجم البنك على الربحية في نماذج فيتنام وتايلاند وليس هناك تأثير كبير على نموذج ماليزيا، وفي الوقت نفسه جاءت النتيجة الأكثر إثارة للجدل بالعلاقة السلبية بين مؤشرات الربحية ومخاطر الائتمان، فضلاً عن الارتباط الإيجابي بين مخاطر الائتمان والربحية المصرفية، وهدفت دراسة (Do & Phung, 2020) إلى التحقيق في تأثير القروض المتعثرة على القدرة على جني أرباح البنوك التجارية الفيتنامية في الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٧، وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما يرتفع معدل القروض المتعثرة ينخفض العائد على الأصول للبنك، مما يعني أنه سيتم تخفيض ربحية البنك، وتسعى دراسة (Mbabazize et al., 2020) إلى دراسة تأثير السياسة النقدية على ربحية البنوك التجارية في أوغندا، وقد توصلت الدراسة إلى أن السياسة النقدية من حيث ارتباطها بسعر الإقراض لها تأثير سببي كبير على العائد على الأصول، مما يشير إلى أن تغييرات أسعار الفائدة تتنبأ بربحية البنوك التجارية في أوغندا. علاوة على ذلك، تظهر النتائج أن ارتفاع التضخم الأساسي له تأثير سببي سلبي كبير على ربحية البنوك وأن هناك تأثيراً متأخراً كبيراً على العائد على الأصول، وتوصى الدراسة بأنه يجب على البنك المركزي أن يشجع التضخم الأساسي المنخفض والمستقر من أجل تعزيز ربحية البنك، ويجب أن يضمن أن انتقال السياسة النقدية إلى أسعار الفائدة يتسم بالكفاءة.

وهدفت دراسة (Wu, 2020) إلى فحص المحددات الداخلية للربحية البنوك التجارية في الصين، ومؤشرات التشغيل الداخلية والهيكلية، بما في ذلك الدخل من غير الفوائد، ونسبة كفاية رأس المال، ونسبة القروض المتعثرة، ونسبة القروض إلى الودائع، وحجم البنك، والملكية الحكومية، والمستثمرين الاستراتيجيين الأجانب وملكية البنوك، وتوصلت

الدراسة الى أن هيكل الملكية له تأثير ضئيل على العائد إلى الأصول ، ولكن تتمتع أسهم المستثمرين بعلاقة إيجابية مع مقياس ربحي شائع آخر وهو العائد إلى حقوق الملكية، وتوصى الدراسة بأنه يجب على البنوك التجارية في الصين القيام بتحسين إدارة المخاطر وتطوير المزيد من الأعمال غير التقليدية.

وتهدف دراسة (AL-Shatnawi,et al.2021) إلى تحديد دور حجم ومعدل نمو البنوك في تحديد تأثير درجة الرافعة المالية على ربحية البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير إيجابي لدرجة الرافعة المالية على ربحية البنوك التجارية الأردنية، علاوة على ذلك ، ويعزز حجم ومعدل نمو البنك الآثار الإيجابية على ربحية البنوك ، وان الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي عنصر أساسي ضروري في نمو وتطور الاقتصاد، وتوصى الدراسة على حث البنوك على زيادة حجم الرافعة المالية إلى أقصى حد ممكن لأن ارتفاع درجة الرافعة المالية للبنوك يؤدي إلى زيادة في الربحية ، واستخدام إدارات البنوك كل الوسائل لتعزيز ودائعهم باعتبارهم المصدر الرئيسي لتمويل مشاريعهم، وحث البنوك على تطوير وتوسيع نطاق عملها ، وتشجيع البنوك على استثمار أموالها الفائضة في عمليات تمويل الشركات على وجه الخصوص التمويل طويل الأجل ، من خلال استغلال الفرص الاستثمارية لزيادة الربحية ، والتي ستعكس في معدل العائد على حقوق الملكية، وحث البنوك على تحقيق عوائد على الأصول التي تزيد عن تكلفة الاقتراض بها مع التركيز على المشاريع المجدية اقتصادياً.

وتهدف دراسة (Alphonsus, 2021) الى فحص أثر رأس المال على ربحية البنوك التجارية في نيجيريا التي تستخدم نهج التكامل المشترك، وتوصلت الدراسة الى أن رأس المال له تأثير إيجابي على ربحية البنوك التجارية في نيجيريا وبشكل ملحوظ صافي ربح للبنك التجاري في نيجيريا وكانت النتائج متوافقة مع نظرية المقايضة لهيكل رأس المال. وتوصى الدراسة بأنه يجب على البنوك التجارية استخدام نسبة عالية من حقوق الملكية إلى الديون من أجل تقليل مخاطر الإفلاس وتقليل المديونية المرتفعة المرتبطة بها مع الأعمال المصرفية وتعزيز صافي الربح.

بينما تسعى دراسة (Jeris, 2021) الى تحليل تأثير كفاية رأس المال ومخاطر الائتمان والسيولة على ربحية الشركة، وتوصلت الدراسة الى أن كفاية رأس المال والسيولة لها تأثير إيجابي على الربحية وأن مخاطر الائتمان لها تأثير سلبي على الربحية. وتوضح هذه الدراسة أن كفاية رأس المال والسيولة ومخاطر الائتمان يمكن أن تتنبأ بمستوى الربحية التي يمكن أن يستخدمها المستثمرون وأصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة (Kumar Mishra,et al.2021) إلى تقييم تأثير ومساهمة وعلاقة الحجم والقروض والودائع والتضخم ورأس المال على ربحية البنوك، وتوصلت الدراسة الى أن حجم البنوك في اتجاه متزايد وأظهر الاتجاه التنازلي للانحراف المعياري أن حجم البنوك التجارية النيبالية لديه تباين أقل في استخدام إجمالي الأصول مع زيادة العام، وهناك علاقة سلبية بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية مع نسبة القروض ونسبة الودائع ونسبة رأس المال ، بينما توجد علاقة إيجابية مع حجم البنك والتضخم. ومع ذلك ، ويرى غالبية المستجيبين أن نشر التقارير المالية هو أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في ربحية البنك، وتوصى الدراسة أنه يجب على البنوك التجارية أن تولي اهتماماً خاصاً للاستخدام الفعال للأصول لزيادة الأرباح وقيمة البنك، ويجب على البنوك النيبالية فحص نسبة الودائع ويجب أن تحاول زيادة حجم ودائع البنوك لتحسين أداء البنك، في حين تهدف دراسة (Paul,et al.2021) إلى معرفة تأثير سيولة البنوك على ربحيتها مع سير العمل العادي وعلى المدى المتوسط، وتوصلت الدراسة الى أن السيولة بشكل عام له تأثير كبير على الربحية في قطاع البنوك التجارية في بنغلاديش و ستكون بنوك بنغلاديش في وضع أفضل وتحافظ على المساواة بين السيولة والربحية.

٣- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والفجوة البحثية:
يمكن للباحث تناول العلاقة بين دراسته الحالية والدراسات السابقة وصولاً للفجوة البحثية كما يتبين في الشكل التالي :



رابعاً : مشكلة البحث :

للبنوك دوراً كبير الأهمية في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث تعتبر أحد أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها كافة دول العالم المتقدمة والنامية في تطوير اقتصاداتها، وذلك لما لدورها الهام والفعال في كافة المجالات والأنشطة الاقتصادية والخدمية على حد سواء، والتي تدعم مسيرة النمو والتقدم لكافة الدول.

ولقد أصبحت الحاجة للبنوك ضرورة فعلية وهذا الأمر يتطلب تقوية أواصر العلاقة بين البنوك وكافة المؤسسات المالية وغير المالية في داخل الدولة وخارجها، من خلال اجراء العديد من التحالفات الاستراتيجية المختلفة، بغرض تحقيق أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها في النهوض باقتصاد الدولة، وتحقيق أهدافها الاقتصادي.

وتعتبر التحالفات الاستراتيجية أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن اتباعها للحد من المشكلات الإدارية، التسويقية، البشرية، والتكنولوجية سواء مع بنوك أو مؤسسات أخرى داخل دولة الكويت أو من خلال الاعتماد على المصادر الخارجية (out sourcing) في تلبية احتياجاتها من التخصصات ذات التكاليف والمهارات العالية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وعلى الرغم من هذا التطور الملحوظ الذي عرفته ربحية البنوك التجارية في دولة الكويت والتي تؤدي دوراً أساسياً في التقدم الاقتصادي لدولة الكويت، لأنها تساهم في حفظ الملايين من ودائع الأفراد والشركات و الحكومات والمؤسسات الخاصة والعامة وهيئات الاستثمار ، وتقدم تمويلات بالملايين للأفراد والشركات والحكومات ، كما تساهم في الاستثمار لمشروعات الأعمال سواء بشكل مباشر أو شراء أسهم، كما تساهم في إمداد الاقتصاد القومي بالأموال اللازمة لتنميته وتقدمه وأي خلل في ربحية البنوك التجارية يحدث

خلالاً في الاقتصاد القومي ورفاهية المواطن، كما تقوم المصارف التجارية بتمويل عمليات إقامة المشاريع الاستثمارية المجدية وتوفير القروض اللازمة لتمويل نفقات القطاع الصناعي بوجه عام ، حيث يشمل ذلك بداية تمويل الاستثمار في الموجودات الثابتة للمصانع العاملة من بناء وآلات ووسائل نقل وخلافه ، إضافة لتمويل شراء المواد الخام وتمويل رأس المال العامل اللازم لعمليات التشغيل.

وعلى الرغم من هذا التطور الملحوظ الذي عرفته البنوك التجارية في دولة الكويت إلا أنها تعاني من العديد من المشكلات التي تعترض النظم المصرفية في العالم العربي، مثل هشاشة النظم والسياسات المالية، ضعف البنية الهيكلية لتلك البنوك، وضعف العلاقات والشراكات مع المؤسسات المالية الدولية(الخضر، ٢٠١٨) .

هذا وتقوم اغلب البنوك بعقد العديد من التحالفات التكنولوجية، التسويقية، المالية، والإدارية مع العديد من المنظمات المالية والإنتاجية والخدمية في الكويت، فهل أسهمت تلك التحالفات الاستراتيجية في تحقيق أهدافها الاقتصادية من زيادة وتنمية ربحيتها؟ ، وبذلك يمكن للباحث أن يقوم بصياغة مشكلة البحث في صورة مجموعة من التساؤلات التالية:

- ١ . ما طبيعة العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الربحية في ربحية البنوك التجارية في دولة الكويت؟
 - ٢ . ما هي العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر المسؤولين عن إدارة ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت؟
 - ٣ . ما هي أكثر الدوافع التي تدفع المسؤولين نحو التحالفات الاستراتيجية؟
 - ٤ . ما هي أكثر المعوقات التي تعيق دخول البنوك التجارية في تحالفات استراتيجية؟
 - ٥ . ما أثر الدخول في تحالفات استراتيجية على تعزيز الربحية للبنوك التجارية في دولة الكويت؟
 - ٦ . هل تختلف ربحية البنوك التجارية باختلاف نوع وعدد التحالفات الاستراتيجية؟
- خامساً : أهداف البحث :**

- يهدف هذا البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بموضوع البحث وهي كالتالي :
- ١ . الكشف عن نوع وطبيعة العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية في دولة الكويت .
 - ٢ . التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر المسؤولين عن البنوك التجارية بدولة الكويت.
 - ٣ . الوصول إلى أكثر الدوافع التي تدفع المسؤولين نحو التحالفات الاستراتيجية .
 - ٤ . تحديد أكثر المعوقات التي تعيق دخول البنوك التجارية في شراكة استراتيجية.
 - ٥ . التعرف على أثر الدخول في شراكة استراتيجية على تعزيز ربحية البنوك التجارية.
 - ٦ . الوصول إلى الاختلافات بين ربحية البنوك التجارية نتيجة اختلاف نوع التحالفات الاستراتيجية

سادساً : فرضيات البحث :

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف السابق ذكرها، فقد تم صياغة فروض البحث على النحو التالي :

الفرض الأول : لا يوجد تأثير معنوي بين التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت ، ويمكن صياغة الفروض الفرعية التالية :

- ١/١ : لا يوجد تأثير معنوي بين الرؤية المشتركة وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
 ٢/١ : لا يوجد تأثير معنوي بين الاتصال والتنسيق وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
 ٣/١ : لا يوجد تأثير معنوي بين التعاون وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
 ٤/١ : لا يوجد تأثير معنوي بين تسوية النزاعات وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
الفرض الثاني: لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول دوافع التحالفات الاستراتيجية وفقا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الخبرة، العمر) .

سابعاً : أهمية البحث :

يمثل البحث أهمية كبيرة وتتبع تلك الأهمية من جانبين وهما :

أولاً : الأهمية العلمية : تتمثل في :

- ١ . التأسيس العلمي للتحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية.
- ٢ . إثراء البحوث في مجال الفكر الاستراتيجي وإدارة التحالفات الاستراتيجية ومحاولة للبناء على الجهود المبذولة في هذا المجال.
- ٣ . على الرغم من وجود رصيد معرفي لا بأس به في مجال التحالفات الاستراتيجية في المجالات الاقتصادية والسياسية إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي في مجال إدارة الأعمال، لذلك قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق علمية جديدة للباحثين في مجال التحالفات الاستراتيجية.
- ٤ . ندرة الدراسات العربية في مجال التحالفات الاستراتيجية وعلاقتها بربحية البنوك التجارية.

ثانياً : الأهمية العملية:

- ١ . مساعدة المسؤولين في البنوك التجارية بضرورة الاتجاه نحو الشراكات الاستراتيجية
- ٢ . توجيه المسؤولين عن البنوك التجارية بضرورة توفير الفكر الاستراتيجي في إدارة أعمالهم.
- ٣ . مساعدة المسؤولين عن البنوك التجارية في دولة الكويت في التعرف على اهم المعوقات وسبل نجاح التحالفات الاستراتيجية.

ثامناً : حدود الدراسة :

توجد العديد من الحدود المتعلقة بالبحث والتي يمكن تناولها كما يلي:

- أ- **الحدود المكانية :** سيتم تطبيق هذا على البنوك التجارية بدولة الكويت.
- ب- **الحدود الزمانية :** سوف يتم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال عام ٢٠١٩م.
- ج- **الحدود المتعلقة بموضوع البحث:** سيتم تناول التحالفات الاستراتيجية دون غيرها من الاتجاهات الاستراتيجية مثل التعاون الاستراتيجي، التحالفات الاستراتيجية.

تاسعاً : أسلوب الدراسة :

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف متغيرات الدراسة المتمثلة في التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية، من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرين مجتمعين وبين الأبعاد المكونة لتلك المتغيرات.

١- **نوع البيانات ومصادر الحصول عليها :** تعتمد البحث على نوعين من البيانات هما :

- أ- **البيانات الثانوية :** " وهي تلك البيانات التي تم جمعها وتسجيلها وتبويبها وجدولتها وتحليلها وتفسيرها وتضمينها في تقارير لا تخص الدراسة الحالية " (عيد، ٢٠١٦ : ٢٩٩)، وسيتم الحصول عليها من خلال مصادرها الداخلية من تقارير وزراء الاقتصاد، الشركة الكويتية لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وزارة الشؤون

الاجتماعية والعمل غرفة صناعة وتجارة الكويت، وكذلك من مصادرها الخارجية المتمثلة المنشرات والكتب والمراجع والدوريات والعلمية.
ب- البيانات الأولية : " وهي البيانات التي سيتم تجميعها للمرة الأولى بواسطة الباحث، والتي سيتم تسجيلها وتبويبها وتلخيصها ووضعها في صورة تقارير يتم إعدادها لأول مرة لأغراض البحث محل الدراسة (عيد، ٢٠١٦ : ٣١٥) وسيتم حصول الباحث عليها من خلال قائمة الاستبيان المعدة لهذا الغرض.

٢- **متغيرات البحث** : يوجد متغيرين أساسيين لهذا البحث وهما :

أ- **المتغير المستقل** : ويتمثل في التحالفات الاستراتيجية والذي يتكون من الأبعاد التالية (الرؤية المشتركة ، الاتصال والتنسيق ، التعاون، تسوية النزاعات)
ب- **المتغير التابع** : ويتمثل في ربحية البنوك التجارية والتي تحتوي تم التعبير عنها من خلال مجموعة من العبارات في ضوء الدراسات السابقة.

٣- **مجتمع وعينة البحث** :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في البنوك التجارية بدولة الكويت من العاملين بالبنوك والمديرين، والموظفين، والعمال في جميع قطاعات النشاط في البنوك التجارية وبالنظر إلى عدد البنوك التجارية في دولة الكويت عام (٢٠٢٠) فقد بلغ عدد العاملين (٤٤٦٥٣) وذلك خلال البنوك التي شملتها الدراسة وهي بنك الكويت الوطني، البنك التجاري الكويتي، بنك الخليج، البنك الأهلي الكويتي، البنك الأهلي المتحد، بنك الكويت الدولي، بنك برقان، بيت التمويل الكويتي، بنك بوبيان، بنك وره.

وفيما يتعلق بعينة البحث فتتمثل في العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالبنوك التجارية بدولة الكويت، وقد تم تحديد العينة بناء على القانون الإحصائي التالي:

$$ع\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{ن}}$$

حيث أن: ن هي حجم العينة، ع% هي الخطأ المعياري ويتم تحديده من البحوث السابقة، أو من دراسة استطلاعية يجريها الباحث، والبدل لذلك أن يتم تحديدها من معامل الثقة الذي يعتمد عليه الباحث وهو هنا ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ، يتم حساب ع% من خلال قسمة حدود الخطأ $٥\% \div ١,٩٦$ حيث إن المساحة التي تمتد من -١,٩٦ وحتى +١,٩٦ درجة معيارية تساوي ٩٥% من المساحة الكلية لمنحنى التوزيع الطبيعي ، ح هي نسبة المفردات في المجتمع التي تتوافر فيها الخاصية الرئيسية المطلوب دراستها حسب موضوع البحث، ل هي نسبة عدد المفردات في المجتمع اتلي لا تتوافر فيها تلك الخاصية أي أن (ل) هي المتمم لقيمة ح، وبالتعويض في المعادلة السابقة يصبح حجم العينة ٣٨٤ مفردة، وقد تم توزيع ذلك على عينة الدراسة فكان عدد القوائم الصحيحة ٣٤٠ قائمة والتي تمثل حجم العينة الصحيحة وبالتالي تكون نسبة الاستجابة ٨٨%.

٤- **وحدة المعاينة** : تتمثل وحدة المعاينة في المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية في دولة الكويت.

٥- **أسلوب القياس**: يعبر القياس عن عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس، مع مراعاة أن ما يتم قياسه بالفعل هي خصائص الشيء وليس الشيء المراد قياسه نفسه، وفي ضوء ذلك يرى الباحث إمكانية الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

عاشرا : الأساليب الإحصائية :

- وسوف يعتمد الباحث على بعض الأساليب الإحصائية مثل :
- معامل الارتباط الفا كرونباخ : للتحقق من درجة الاعتمادية والمقاييس في الاستبيان.
 - أسلوب الارتباط: لاختبار نوع وفوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - الأساليب الإحصائية الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية.
 - أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA: لتحديد درجة الاختلاف بين آراء المسئولين تجاه أبعاد التحالفات الاستراتيجية.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط : لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

حادي عشر: الدراسة التطبيقية

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة التطبيقية في التعرف على تأثير التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت، وحتى يتسنى للباحث تحقيق هذا الهدف قام بوضع مجموعة من الفروض الإحصائية التي تتطابق مع أهداف الدراسة، ومن خلال هذا الفصل سوف يتم اختبار هذه الفروض عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وذلك في ضوء حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS V.25)، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ. التحليل الوصفي للعبارات:

يمكن للباحث توضيح الأهمية النسبية لل فقرات التي تعبر عن متغيرات الدراسة، وذلك من خلال التحليل الوصفي لتلك الفقرات، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل " التحالفات الاستراتيجية " (ن=٣٤٠)

التحليل الوصفي للفقرات				الفقرات
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الرؤية المشتركة				
٣	٩١,٢%	٠,٧٨٣	٤,٥٦	يقوم البنك بتطوير أهدافه الاستراتيجية بالشكل الذي يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للبنوك شريكة التحالف.
٢	٩٢,٢%	٠,٧٤٢	٤,٦١	يمتلك البنك رؤية استراتيجية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها الأعمال مع البنوك الشريكة في التحالف.
١	٩٢,٦%	٠,٦٦٤	٤,٦٣	يوجد اتفاق بين البنك والبنوك الشريكة على أهمية وجود رؤية مشتركة بين الطرفين.
٦	٨٨,٢%	٠,٨٤٢	٤,٤١	الرؤية الاستراتيجية للبنك وأهدافه واضحة ومفهومة من قبل البنوك الشريكة.
٧	٨٧,٨%	٠,٨٦٠	٤,٣٩	تسعى إدارة البنك إلى إشراك البنوك الشريكة في صياغة رؤية وأهداف مشتركة.
الاتصال والتنسيق				
٦	٨٨,٢%	٠,٧٧٦	٤,٤١	الاتصالات المستخدمة بين البنك والبنوك الشريكة تُسهل انسياب المعلومات وتبادلها بين الطرفين.
٤	٨٨,٨%	٠,٧٥٢	٤,٤٤	تتواصل إدارة البنك مع البنوك الشريكة بثقة متبادلة لاستغلال الفرص المتاحة.
٥	٨٨,٤%	٠,٧٨٨	٤,٤٢	يوجد لدى البنك لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع البنوك الشريكة.

التحليل الوصفي للفقرات				الفقرات
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١٧	%٨٠,٤	٠,٧٩٢	٤,٠٢	تتميز الاتصالات بين البنك والبنوك الشريكة بالسهولة والسرعة الكبيرة.
١٤	%٨٣,٦	٠,٧٢٩	٤,١٨	تتسم قنوات الاتصالات المستخدمة بين البنك والبنوك الشريكة بتوصيل المعلومات بسهولة ووضوح.
١٥	%٨٢,٨	٠,٧٩٥	٤,١٤	يوجد اهتمام كاف لدى إدارة البنك بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل البنك وخارجه.
١٠	%٨٥,٢	٠,٧٦٤	٤,٢٦	تساهم نظم الاتصالات التي يستخدمها البنك مع البنوك الشريكة على تحقيق الأهداف المشتركة.
التعاون				
١٠	%٨٥,٢	٠,٩٦٨	٤,٢٦	تضع إدارة البنك خطة لإيجاد علاقات تعاونية مع البنوك الشريكة.
١٣	%٨٣,٨	٠,٩٨٣	٤,١٩	توجد برامج عمل تعاونية بين البنك والبنوك الشريكة.
١٤	%٨٣,٦	٠,٩٧٠	٤,١٨	تهتم إدارة البنك بعمل تبادل للموارد البشرية والتكنولوجية والمهارات مع البنوك الشريكة.
١٦	%٨٢,٨	١,٠١٩	٤,١٤	يوجد تعاون بين البنك والبنوك الشريكة في مواجهة كافة المخاطر التي تحدث للطرفين.
١١	%٨٤,٤	٠,٩٧٥	٤,٢٢	تحرص إدارة البنك على أداء كافة الأعمال بروح الفريق وبشكل جماعي.
تسوية النزاعات				
١٢	%٨٤,٢	٠,٨٩٥	٤,٢١	تحاول إدارة البنك على إيجاد حل وسط في حل الخلافات التي تحدث بينه وبين البنوك الشريكة.
١٠	%٨٥,٢	٠,٨٤٠	٤,٢٦	تتعامل إدارة البنك مع الخلافات مع البنوك الشريكة على أنها ظاهرة لا يمكن تفاديها.
٨	%٨٧,٤	٠,٨٠٤	٤,٣٧	تتخذ إدارة البنك الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.
٩	%٨٦,٦	٠,٨٣٣	٤,٣٣	تهيئ إدارة البنك المناخ الجيد لحصول كافة الأطراف المتنازعة على حلول مرضية.
١٠	%٨٥,٢	٠,٨٧٧	٤,٢٦	تتعامل إدارة البنك مع النزاعات التي تحدث مع البنوك الشريكة على أنه موقف أخذ وعطاء.
٧	%٨٧,٨	٠,٧٧٠	٤,٣٩	تعمل إدارة البنك على التوفيق بين آراء أطراف النزاع لتحصل على رضا الجميع.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) جاءت جميع الفقرات المتعلقة بأبعاد التحالفات الاستراتيجية ذات أهمية نسبية وذلك لأن الوسط الحسابي لجميع الفقرات جاء أكبر من (٣) مما يدل على وجود ميول لدى أفراد العينة حول أهمية أبعاد التحالفات الاستراتيجية، وفيما يتعلق بترتيب العبارات فقد جاءت على النحو التالي:

■ جاء في الترتيب الأول وفقاً للأهمية النسبية أنه يوجد اتفاق بين البنك والبنوك الشريكة أهمية على وجود رؤية مشتركة بين الطرفين وذلك يدل على ضرورة وجود رؤية واضحة

- بين أطراف التحالف وذلك حتى يعرف كل طرف الهدف التي يسعى إليه التحالف، مما جعل الأهمية النسبية لذلك ٩٢,٦% وذلك بوسط حسابي (٤,٦٣).
- جاء في الترتيب الثاني لفقرات التحالفات الاستراتيجية ضرورة أن يمتلك البنك إلى رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها الأعمال مع البنوك الشريكة في التحالف وذلك بأهمية نسبية ٩٢,٢% ووسط حسابي (٤,٦١).
 - وفيما يتعلق بالترتيب الثالث فقد جاءت متعلقة أيضا بضرورة توضيح الرؤية المشتركة بين الطرفين حيث يتواجد ضرورة لدى البنك بأنه يقوم بتطوير أهدافه الاستراتيجية بالشكل الذي يوائم الأهداف الاستراتيجية للبنوك الشريكة وذلك بأهمية نسبية ٩١,٢% ووسط حسابي قدره (٤,٥٦).
 - وفيما يتعلق بالترتيب الرابع فقد جاءت للبعد المتعلق بالاتصال والتنسيق وهي ضرورة أن تتواصل إدارة البنك مع البنوك الشريكة بثقة متبادلة بين الطرفين وذلك لاستغلال الفرص المتاحة حيث جاءت الأهمية النسبية لذلك ٨٨,٨% ووسط حسابي ٤,٤٤،
 - ثم أيضا جاء في الترتيب الخامس عبارة الاتصال والتنسيق بين الطرفين مما يعني ضرورة أن يتواجد لدى البنك لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع البنوك الشريكة وذلك بأهمية نسبية قدرها ٨٨,٤% ووسط حسابي ٤,٤٢.
 - وفي الترتيب السادس جاءت أهمية الاتصال والتنسيق أيضا حيث إن الاتصالات المستخدمة بين البنوك محل التحالف الاستراتيجي تسهل من انسياب المعلومات وتبادلها بين أطراف التحالف وذلك بأهمية نسبية ٨٨,٢% ووسط حسابي قدره ٤,٤١، كما أن ذلك جاء متوافق أيضا مع ضرورة أن تكون الرؤية الاستراتيجية للبنك وأهدافه واضحة ومفهومة من البنوك الشريكة.
 - كما يجب أن تسعى البنوك إلى اشراك البنوك الشريكة في صياغة الرؤية والأهداف وذلك حتى تكون عمليات التحالف واضحة لكافة الأطراف وذلك بأهمية نسبية ٨٧,٨% ووسط حسابي قدره ٤,٣٩، الأمر الذي يجب أن تسعى إدارة البنوك تتوافق مع أطراف النزاع لكي تحصل على رضا الجميع لكي تتم عمليات التحالف بنجاح.
 - ويجب أن تتخذ إدارة البنوك الإجراءات الضرورية التي من شأنها يمكن تجنب عمليات النزاع التي لا فائدة بين أطراف التحالف فيها وذلك بأهمية نسبية ٨٧,٤% ووسط حسابي ٤,٣٧.
 - كما أن إدارة البنك الناجحة هي التي تهئ المناخ الجيد الذي من خلاله يمكن لكافة أطراف النزاع الوصول إلى حلول مرضية وذلك بأهمية نسبية ٨٦,٦% ووسط حسابي ٤,٣٣.
 - وحيث إن إدارة البنك الناجحة هي التي تتعامل مع النزاعات التي تحدث مع البنوك الشريكة على أنه موقف أخذ وعطاء، وذلك يجعلها تساهم في تواجدها نظم اتصالات تحقق من خلالها الأهداف المشتركة، وذلك يتم من خلال قيام إدارة البنك بوضع خطة ناجحة لإيجاد علاقات تعاونية مع البنوك الشريكة، وذلك للمساهمة في إدارة الخلافات مع أي طرف من أطراف التحالف مما جعل هناك أهمية نسبية لكافة هذه الأبعاد بنسبة ٨٥,٢% ووسط حسابي ٤,٢٦.
 - وفي ضوء ذلك يجب على إدارة البنك أن تحرص على أداء كافة الأعمال بروح الفريق وبشكل جماعي بأهمية نسبية قدرها ٨٤,٤% ووسط حسابي ٤,٢٢.
 - كما أن إدارة البنك يجب أن تسعى إلى محاولة إيجاد حلول وسط في حال وجود أي نزاع مع البنوك الشريكة بأهمية نسبية ٨٤,٢% ووسط حسابي ٤,٢١.
 - وسعيا نحو تحقيق التحالف الاستراتيجي الذي يحقق ما يريده البنوك فإنه يجب أن توجد برامج عمل تعاونية بين البنوك محل التحالف الاستراتيجي وذلك بأهمية نسبية ٨٣,٨% ووسط حسابي قدره ٤,١٩.

■ كما أنه يجب أن تتسم قنوات الاتصالات المستخدمة بين البنك والبنوك الشريكة بتوصيل المعلومات بسهولة ووضوح بين كافة الأطراف، مع العمل على الاهتمام بتبادل الموارد المتعلقة بذلك سواء كانت بشرية أو تكنولوجية وكذلك المهارات المختلفة بأهمية نسبية قدرها ٤,١٨% ووسط حسابي قدره ٤,١٨.

■ بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب أن يتواجد اهتمام كاف لدى البنك بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل البنك وخارجه وذلك بأهمية نسبية قدرها ٨٢,٨% ووسط حسابي قدره ٤,١٤، كما يجب أن يتواجد التعاون بين البنوك محل التحالف الاستراتيجي بالشكل الذي يجعل لديهم القدرة على مواجهة أي أخطار تواجه ذلك التحالف.

وفي النهاية يجب أن تتميز الاتصالات بين البنك والبنوك الشريكة بالسهولة والسرعة الكبيرة التي تحقق التميز في التحالف الاستراتيجي وذلك بأهمية نسبية قدرها ٨٠,٤% ووسط حسابي قدره ٤,٠٢.

(ب) يمكن كذلك توضيح الأهمية النسبية لفقرات المتغير التابع، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع " ربحية البنوك التجارية" (ن=٣٤٠)

التحليل الوصفي لفقرات			الفقرات
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	
٦	٨٣,٤%	٠,٩٧٠	٤,١٨
٤	٨٦,٨%	٠,٨٨٣	٤,٣٤
٢	٨٨,٢%	٠,٧٧٢	٤,٤١
١	٩٠,٢%	٠,٦٦٣	٤,٥١
٣	٨٧,٨%	٠,٧٩٦	٤,٣٩
٥	٨٤,٢%	٠,٩٢٧	٤,٢١
٧	٨١,٨%	٠,٦٨٩	٤,٠٩
٨	٧٥,٢%	٠,٨٣٨	٣,٧٦

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق، أن جميع الفقرات المتعلقة بربحية البنوك التجارية جاءت أكبر من الوسط الحسابي العام للمقياس (٣) مما يدل على أن جميع إجابات العينة تميل نحو الإيجابية والاتفاق حول أهمية تحقيق الربحية نتيجة حدوث التحالفات الاستراتيجية، وفيما يتعلق بترتيب الأهمية النسبية للفقرات، فقد جاءت على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول للأهمية النسبية وفقا لآراء عينة الدراسة أنه يتم استغلال الموارد المالية المتاحة للبنك بآليات عمل تمكنهم من تحقيق الأرباح وذلك بأهمية نسبية قدرها ٩٠,٢% ووسط حسابي قدره ٤,٥١.
- جاء في الترتيب الثاني أن البنك يستخدم التحليل المالي كأداة فعالة من أدوات الرقابة على الأداء والتأكد من مدى كفاءة العمليات التشغيلية وذلك بأهمية نسبية قدرها ٨٨,٢% ووسط حسابي ٤,٤١.
- كما أنه من عوامل تحقيق الربحية بالبنوك التجارية محل التطبيق هو اهتمام البنك بتطوير الأداء المالي بغرض تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة إلى أدنى حد وذلك لأهمية نسبية قدرها ٨٧,٨% ووسط حسابي ٤,٣٩.
- كما أن إدارة البنك تعتمد بشكل أساسي على التحليل المالي في التنبؤ بالمستقبل والسعي نحو اتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق الربحية في ظل التحالفات الاستراتيجية حيث جاء ذلك بأهمية نسبية قدرها ٨٦,٨% ووسط حسابي ٤,٣٤.
- كما أن إدارة البنك تسعى نحو الاهتمام بتحقيق رضا العملاء عن الخدمات والتسهيلات الائتمانية بالشكل الذي يحقق ولائهم والاحتفاظ بهم لفترات طويلة لتحسين ربحية البنوك التجارية محال التطبيق بأهمية نسبية ٨٤,٢% ووسط حسابي قدره ٤,٢١.
- كما يجب على البنوك التجارية الاهتمام بشكل واسع نحو متابعة دقة وجودة الأداء المالي على كافة المستويات داخل البنك بأهمية نسبية قدرها ٨٣,٤% ووسط حسابي قدره ٤,١٨.
- ويسعى البنك التجاري الذي يرغب في زيادة الربحية وتحقيق الفاعلية في ظل المنافسة بين المؤسسات المصرفية إلى زيادة أعداد العملاء للمساهمة في تعظيم ثروة المساهمين وذلك بأهمية نسبية ٨١,٨% ووسط حسابي ٤,٠٩.
- وأخيرا فإن إدارة البنك تتبنى سياسات مالية تتمتع بالدقة والمرونة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية والحصول على مزيد من الأرباح، وذلك بأهمية نسبية قدرها ٧٥,٢% ووسط حسابي قدره ٣,٧٦.

ج: صدق وثبات أداة الدراسة:

يستخدم ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لحساب معاملات الموثوقية لأداة الدراسة، حيث يقدر ألفا كرونباخ مدى موثوقية استجابات الأداة -الاستبيان- وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ من صفر إلى واحد مع ارتفاع القيم التي تشير إلى أن العناصر تقيس البعد نفسه، وفي المقابل إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ منخفضة أي تقترب من الصفر، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقاس بنفس البعد، كما انه يفضل أن تكون قيم ألفا كرونباخ أكبر من ٧٠% حتى يمكن قبول المتغير بصورته الكلية، وتم استخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

أ- **اختبار الصدق:** للتحقق من صدق القائمة في تحقيق الهدف التي تم تصميمها من أجله، فقد تم عرضها على مجموعة على السيد الأستاذ الدكتور طلعت أسعد عبد الحميد المشرف على الرسالة قبل عرضها على عينة الدراسة، وتم الأخذ بملاحظات سيادته وإجراء بعض التعديلات حتى ظهرت بشكلها النهائي الموجود بملاحق الدراسة.

ب- **اختبار الثبات:** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى الاعتماد على قائمة الاستبيان، ونظرا للنتائج الواضح بين متغيرات الدراسة، فقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٣)
اختبار الثبات والصدق للمتغيرات الرئيسية

المتغيرات الرئيسية	عدد العبارات	معاملات الثبات	معاملات الصدق
الرؤية المشتركة	٥	٠,٩٠٩	٠,٩٥٣
الاتصال والتنسيق	٧	٠,٨٩٢	٠,٩٤٤
التعاون	٥	٠,٨٩٨	٠,٩٤٨
تسوية النزاعات	٦	٠,٨٩٩	٠,٩٤٨
التحالفات الاستراتيجية	٢٣	٠,٩٣٧	٠,٩٦٨
ربحية البنوك التجارية	٨	٠,٨٥٨	٠,٩٢٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يعتبر معامل ألفا كرونباخ الذي يتراوح ما بين ٥٠ : ٦٠% من المعاملات المقبولة، ومعامل ألفا الذي يصل إلى ٨٠% يعتبر من المعاملات التي تتميز بالثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣)، وحيث إن معاملات الثبات السابق توضيحها في الجدول أكبر من ٧٠% فهي معاملات تنسم بالثبات، ويمكن الاعتماد عليها، مما يعني أن القائمة بصورتها الكلية يمكن استخدامها في التحليل الإحصائي، وذلك لأن أقل قيمة لمعامل الثبات كانت لبُعد الاتصال والتنسيق بقيمة (٠,٨٩٢) وهي أكبر من المعامل المقبول عند ٧٠%، كما أن معامل الثبات للمتغير التابع ربحية البنوك التجارية كان (٠,٨٥٨) وهو أكبر من ٧٠% مما يعني قبول المتغير بصورته الكلية.

هذا ويمكن للباحث توضيح معاملات الثبات للفقرات، حيث يجب أن تكون معامل الثبات للفقرات أكبر من ٣٥% بشرط أن يكون معامل الثبات الكلي للبُعد الذي تشمله العبارة أكبر من أو يساوي ٨٠% وذلك حتى يمكن الإبقاء على العبارة في التحليل الإحصائي (؛ الدكتور Hair et al., 2014: ٢٠١٨)، وقد أسفرت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول رقم (٤)
اختبار الثبات والصدق لفقرات البعد الأول " الرؤية المشتركة "

المتغير	العبارة	N=5 α= 0,909 معامل الثبات للفقرة
الرؤية المشتركة	يقوم البنك بتطوير أهدافه الاستراتيجية بالشكل الذي يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للبنوك شريكة التحالف.	٠,٨١٣
	يمتلك البنك رؤية استراتيجية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها الأعمال مع البنوك الشريكة في التحالف.	٠,٦٩٥
	يوجد اتفاق بين البنك والبنوك الشريكة على أهمية وجود رؤية مشتركة بين الطرفين.	٠,٧٢٨
	الرؤية الاستراتيجية للبنك وأهدافه واضحة ومفهومة من قبل البنوك الشريكة.	٠,٨١٠
	تسعى إدارة البنك إلى إشراك البنوك الشريكة في صياغة رؤية وأهداف مشتركة.	٠,٨١٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- بلغ معامل الارتباط الإجمالي للبُعد المتعلق بالرؤية المشتركة (٠,٩٠٩) وهو أكبر من ٧٠%، وذلك بوجود ٥ عبارات تعبر عن البُعد محل الاختبار.
 - ٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالرؤية المشتركة كاملة وذلك لأن معامل الارتباط الخاص بكل عبارة جاء أكبر من المعامل المفترض للدراسة وهو ٣٥%.
- وفيما يتعلق بالمتغير الثاني للتحالفات الاستراتيجية وهو الاتصال والتنسيق فقد توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول رقم (٥)
اختبار الثبات والصدق لفقرات البعد الثاني " الاتصال والتنسيق "

المتغير	العبرة	N=7 $\alpha=0,892$ معامل الثبات للفقرة
الاتصال والتنسيق	الاتصالات المستخدمة بين البنك والبنوك الشريكة تُسهل انسياب المعلومات وتبادلها بين الطرفين.	٠,٧٠٤
	تتواصل إدارة البنك مع البنوك الشريكة بثقة متبادلة لاستغلال الفرص المتاحة.	٠,٧٣٦
	يوجد لدى البنك لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع البنوك الشريكة.	٠,٧٤٩
	تتميز الاتصالات بين البنك والبنوك الشريكة بالسهولة والسرعة الكبيرة.	٠,٧٧٦
	تتسم قنوات الاتصالات المستخدمة بين البنك والبنوك الشريكة بتوصيل المعلومات بسهولة ووضوح.	٠,٦٥٣
	يوجد اهتمام كاف لدى إدارة البنك بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل البنك وخارجه.	٠,٦٢٢
	تساهم نظم الاتصالات التي يستخدمها البنك مع البنوك الشريكة على تحقيق الأهداف المشتركة.	٠,٦١٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للبعد المتعلق بالاتصال والتنسيق (٠,٨٩٢) وهو أكبر من ٧٠%، وذلك بوجود ٧ عبارات تعبر عن البعد محل الاختبار.
- ٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالاتصال والتنسيق كاملة وذلك لأن معامل الارتباط الخاص بكل عبارة جاء أكبر من المعامل المفترض للدراسة وهو ٣٥%، وفيما يتعلق بالمتغير الثالث للتحالفات الاستراتيجية وهو التعاون فقد توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

اختبار الثبات والصدق لفقرات البعد الثالث " التعاون "

المتغير	العبرة	N=5 $\alpha=0,898$ معامل الثبات للفقرة
التعاون	تضع إدارة البنك خطة لإيجاد علاقات تعاونية مع البنوك الشريكة.	٠,٦٤٨
	توجد برامج عمل تعاونية بين البنك والبنوك الشريكة.	٠,٧٩٤
	تهتم إدارة البنك بعمل تبادل للموارد البشرية والتكنولوجية والمهارات مع البنوك الشريكة.	٠,٧٣٥
	يوجد تعاون بين البنك والبنوك الشريكة في مواجهة كافة المخاطر التي تحدث للطرفين.	٠,٨١٥
	تحرص إدارة البنك على أداء كافة الأعمال بروح الفريق وبشكل جماعي.	٠,٧٥٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للبعد المتعلق بالتعاون (٠,٨٩٨) وهو أكبر من ٧٠%، وذلك بوجود ٥ عبارات تعبر عن البعد محل الاختبار.
- ٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بالتعاون كاملة وذلك لأن معامل الارتباط الخاص بكل عبارة جاء أكبر من المعامل المفترض للدراسة وهو ٣٥%، وفيما يتعلق بالمتغير الرابع للتحالفات الاستراتيجية وهو بتسوية النزاعات فقد توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول رقم (٧)
اختبار الثبات والصدق لفقرات البعد الرابع " تسوية النزاعات "

المتغير	العبرة	N=5 α= 0,898 معامل الثبات للفقرة
تسوية النزاعات	تحاول إدارة البنك على إيجاد حل وسط في حل الخلافات التي تحدث بينه وبين البنوك الشريكة.	٠,٦٢٢
	تتعامل إدارة البنك مع الخلافات مع البنوك الشريكة على انها ظاهرة لا يمكن تفاديها.	٠,٧٣٧
	تتخذ إدارة البنك الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	٠,٨٠٦
	تهيئ إدارة البنك المناخ الجيد لحصول كافة الاطراف المتنازعة على حلول مرضية.	٠,٧٥٤
	تتعامل إدارة البنك مع النزاعات التي تحدث مع البنوك الشريكة على انه موقف أخذ وعطاء.	٠,٧٥٠
	تعمل إدارة البنك على التوفيق بين اراء اطراف النزاع لتحصل على رضا الجميع.	٠,٦٩٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي للبعد المتعلق بتسوية النزاعات (٠,٨٩٩) وهو أكبر من ٧٠%، وذلك بوجود ٦ عبارات تعبر عن البعد محل الاختبار.
 - ٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بتسوية النزاعات كاملة وذلك لأن معامل الارتباط الخاص بكل عبارة جاء أكبر من المعامل المفترض للدراسة وهو ٣٥%.
- وفيما يتعلق بالمتغير التابع الذي يتعلق بـ ربحية البنوك التجارية فقد توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

اختبار الثبات والصدق لفقرات المتغير التابع " ربحية البنوك التجارية "

المتغير	العبرة	N=5 α= 0,898 معامل الثبات للفقرة
ربحية البنوك التجارية	تهتم إدارة البنك بشكل واسع بمتابعة دقة وجودة الأداء المالي على كافة المستويات داخل البنك.	٠,٦٠٢
	تعتمد إدارة البنك بشكل أساسي على التحليل المالي في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المالية.	٠,٦٦٩
ربحية البنوك التجارية	يستخدم البنك التحليل المالي كأداة فعالة من أدوات الرقابة على الأداء والتأكد من مدى كفاءة العمليات التشغيلية.	٠,٧٦٠
	يتم استغلال الموارد المالية المتاحة للبنك باليات عمل تمكن من تحقيق الأرباح.	٠,٧٠٦
	تهتم إدارة البنك بتطوير الأداء المالي بغرض تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة إلى أدنى حد.	٠,٧٨٧
	يهتم البنك بتحقيق رضا العميل عن الخدمات والتسهيلات الائتمانية بالشكل الذي يحقق ولائهم والاحتفاظ بهم لفترات أطول لتحسين ربحية البنك.	٠,٧٢٨
	يسعى البنك إلى زيادة أعداد عملاء البنك للمساهمة في تعظيم ثروة المساهمين.	٠,٨٦٥
	تتبنى إدارة البنك سياسات مالية تتمتع بالدقة والمرونة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية والحصول على مزيد من الأرباح.	٠,٨٧٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- بلغ معامل الارتباط الاجمالي المتعلق بربحية البنوك التجارية (٠,٨٥٨) وهو أكبر من ٧٠%، وذلك بوجود ٨ عبارات تعبر عن البُعد محل الاختبار.
- ٢- تم الإبقاء على العبارات المتعلقة بربحية البنوك التجارية كاملة وذلك لأن معامل الارتباط الخاص بكل عبارة جاء أكبر من المعامل المفترض للدراسة وهو ٣٥%.
- د. اختبار الفروض:**

قام الباحث بوضع مجموعة من الفروض التي تتوافق مع نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في التحالفات الاستراتيجية بأبعدها التي تشمل: الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات وبين المتغير التابع الذي يشمل ربحية البنوك التجارية، وقد تم تصميم الفروض بالشكل الذي يحقق الهدف من الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول: لا يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

من أجل اختبار هذا الفرض، فقد تم الاعتماد على مصفوفة العلاقات التي توضح مدى وجود علاقة بين المتغيرات، حيث يمكن قبول العلاقة بين المتغيرات إذا كانت معنوية عند مستويات معنوية ١%، ٥%، ويمكن توضيح هذه المصفوفة في الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغيرات	الرؤية المشتركة	الاتصال والتنسيق	التعاون	تسوية النزاعات	التحالفات الاستراتيجية	ربحية البنوك
الرؤية المشتركة	١					
الاتصال والتنسيق	**٠,٣٩٣	١				
التعاون	**٠,٥١٣	**٠,٥٢٥	١			
تسوية النزاعات	**٠,٥٤٩	**٠,٤٨٦	**٠,٥٦١	١		
التحالفات الاستراتيجية	**٠,٧٤٥	**٠,٧٧٨	**٠,٨٢٥	٠,٨١٩	١	
ربحية البنوك التجارية	**٠,٥٥٥	**٠,٤٦٨	**٠,٥٧٦	**٠,٦١١	**٠,٦٩٤	١

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ** معنوي عند ١%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات وبعضها البعض عند مستوى معنوية ١%.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين الرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبين ربحية البنوك التجارية عند مستوى معنوية ١%، وبمعامل ارتباط طردي قيمته (٠,٥٥٥=ر)، الأمر الذي يعني أن قيام البنوك التجارية محل التطبيق بالاهتمام بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل يواءم رؤية البنوك التجارية وأن تكون الرؤية واضحة لأطراف التحالف فإن ذلك سوف ينعكس طردياً على تحقيق ربحية تلك البنوك.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين الاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبين ربحية البنوك التجارية وذلك عند مستوى معنوية ١% وبمعامل ارتباط بين المتغيرين قيمته (٠,٤٦٨=ر)، مما يعني أن وجود نظام للاتصالات يسهل من انسياب المعلومات بين

البنوك محل التحالف سوف يساعد على توفير المعلومات التي من شأنها تساهم في تحقيق الربحية بين أطراف التحالف.

■ وجود علاقة ارتباط طردية بين التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبين ربحية البنوك التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0,578$) مما يعني أن وجود برامج تعاونية بين أطراف التحالف سوف ينعكس إيجابيا على ربحية البنوك التجارية محل التطبيق.

■ وجود علاقة ارتباط طردية بين تسوية النزاعات وبين ربحية البنوك التجارية وذلك عند مستوى معنوية ١% وبمعامل ارتباط قدره ($r=0,611$)، مما يعني أن الاهتمام بوجود حلول ترضي أطراف التحالف يعتبر أمر جيد قد ينعكس إيجابيا على تحقيق الأرباح وذلك لأن أهم شيء في علاقات التحالف هي وجود علاقات طيبة ومرضية بين جميع الأطراف، الأمر الذي جعل هذا البعد يحظى بقبول هام من جانب عينة الدراسة.

■ من خلال ما سبق عرضه يتضح وجود علاقات ارتباط طردية بين كافة المتغيرات الخاضعة للدراسة، مما يقودنا إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه " يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي بين التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت، ويمكن صياغة الفروض الفرعية التالية:

١/١: لا يوجد تأثير معنوي بين الرؤية المشتركة وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

٢/١: لا يوجد تأثير معنوي بين الاتصال والتنسيق وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

٣/١: لا يوجد تأثير معنوي بين التعاون وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

٤/١: لا يوجد تأثير معنوي بين تسوية النزاعات وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

سوف يعتمد الباحث في اختيار هذا الفرض على تحليل الانحدار Regression Analysis وذلك لتوضيح التأثيرات المباشرة بين المتغيرات الخاضعة للدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ- اختبار الفرض الرئيسي:

ينص الفرض على " لا يوجد تأثير معنوي بين التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

وباستخدام تحليل الانحدار لاختبار التأثير المباشر بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية

وربحية البنوك التجارية توصلت نتائج الدراسة إلى الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

اختبار الفرض الرئيسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير	معامل التفسير المعدل
الانحدار	٥٥,٤٤٦	١	٥٥,٤٤٦	٣١٣,٨٥	٠,٠٠٠	٠,٦٩٤	٠,٤٨١	٠,٤٨٠
البواقي	٥٩,٧١٢	٣٣٨	٠,١٧٧					
الإجمالي	١١٥,١٥٧	٣٣٩						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥%.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (0,694=ر).
- بلغ معامل التفسير المعدل (ر= ٢=0,48٠)، مما يعني أن أبعاد التحالفات الاستراتيجية بصورتها الكلية سوف تفسر التغير الذي يحدث في ربحية البنوك التجارية بنسبة ٤٨% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت (0,0٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ٥% مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين ويرجع الباحث ذلك إلى العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أن التحالفات الاستراتيجية من خلال الاهتمام بوضوح الرؤية لكافة أطراف التحالف، وكذلك العمل على وجود برنامج مشترك بين أطراف التحالف يعمل على تحقيق رضا كافة الأطراف وعدم وجود نزاعات بالإضافة إلى وجود برامج اتصالات فعالة تسهل من انسياب المعلومات بين كافة الأطراف فإن ذلك سوف ينعكس إيجابياً على ربحية تلك البنوك.
- يتضح مما سبق إمكانية رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي بين التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
- يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغيرات على الصورة التالية:

$$Y=a+ \beta x+e$$

حيث إن: Y هي المتغير التابع المتمثل في "ربحية البنوك التجارية"، a هي ثابت معادلة الانحدار من الدرجة، β هي معامل انحدار المتغير المستقل المتمثل في التحالفات الاستراتيجية والمعبر عنه بالرمز x، e هي الخطأ العشوائي

$$Y=1,066+ 0,734x+0,041$$

ب- اختبار الفروض الفرعية:

- تتقسم الفروض الفرعية إلى فرضين، ويمكن للباحث اختبارهما على النحو التالي:
- **الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد تأثير معنوي بين الرؤية المشتركة وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
- توصلت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

اختبار الفرض الفرعي الأول

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير المعدل
الانحدار	٣٤,٤٩٤	١	٣٤,٤٩٤	١٥٠,٥٩	٠,٠٠٠	٠,٥٥٥	٠,٣٠٦
البواقي	٧٩,٦٦٣	٣٣٨	٠,٢٣٦				
الإجمالي	١١٥,١٥٧	٣٣٩					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥%.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين الرؤية المشتركة وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٥٥٥).
- بلغ معامل التفسير المعدل (ر = ٢ = ٠,٣٠٦)، مما يعني أن الرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية سوف تفسر التغير الذي يحدث في ربحية البنوك التجارية بنسبة ٣٠,٦% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير الرؤية المشتركة على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ٥% مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين ويرجع الباحث ذلك إلى العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أن الاهتمام بوجود رؤية واضحة لعمليات التحالف الاستراتيجي بين البنوك محل التطبيق سوف ينعكس إيجابيا على ربحية تلك البنوك.
- يتضح مما سبق إمكانية رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي بين الرؤية المشتركة وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
- يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغيرات على الصورة التالية:

$$Y=a+ \beta_1 X_1+e$$

حيث إن: Y هي المتغير التابع المتمثل في " ربحية البنوك التجارية"، a هي ثابت معادلة الانحدار من الدرجة، β هي معامل انحدار المتغير المستقل المتمثل في الرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية والمعبر عنه بالرمز x، e هي الخطأ العشوائي

$$Y=2,049+ 0,484X_1+0,039$$

- **الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي بين الاتصال والتنسيق وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
- توصلت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

اختبار الفرض الفرعي الثاني

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير المعدل
الانحدار	٢٥,١٧٤	١	٢٥,١٧٤	٩٤,٥٥	٠,٠٠٠	٠,٤٦٨	٠,٢١٦
البواقي	٨٩,٩٨٣	٣٣٨	٠,٢٦٦				٠,٢١٩
الإجمالي	١١٥,١٥٧	٣٣٩					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥%.

- وجود علاقة ارتباط طردية بين الاتصال والتنسيق وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (ر=٤٦٨,٠).
- بلغ معامل التفسير المعدل (ر=٢١٦,٠)، مما يعني أن الاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية سوف تفسر التغير الذي يحدث في ربحية البنوك التجارية بنسبة ٢١,٦% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير الاتصال والتنسيق على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ٥% مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين ويرجع الباحث ذلك إلى العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أن الاهتمام بوجود نظام اتصال فعال يعمل على انسياب المعلومات بين أطراف التحالف في البنوك محل التطبيق سوف ينعكس إيجابيا على ربحية تلك البنوك.
- يتضح مما سبق إمكانية رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي بين الاتصال والتنسيق وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
- يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغيرات على الصورة التالية:

$$Y=a+\beta_2X_2+e$$

حيث إن: Y هي المتغير التابع المتمثل في "ربحية البنوك التجارية"، a هي ثابت معادلة الانحدار من الدرجة، β هي معامل انحدار المتغير المستقل المتمثل في الاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية والمعبر عنه بالرمز x ، e هي الخطأ العشوائي

$$Y=2,375+0,436X_2+0,045$$

- **الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي بين التعاون وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

توصلت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

اختبار الفرض الفرعي الثالث

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير المعدل
الانحدار	٣٨,١٦٠	١	٣٨,١٦٠	١٦٧,٥١	٠,٠٠٠	٠,٥٧٦	٠,٣٢٩
البواقي	٧٦,٩٩٧	٣٣٨	٠,٢٢٨				
الإجمالي	١١٥,١٥٧	٣٣٩					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥%.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (ر=٥٧٦,٠).

- بلغ معامل التفسير المعدل (ر ٢ = ٠,٣٢٩)، مما يعني أن التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية سوف تفسر التغير الذي يحدث في ربحية البنوك التجارية بنسبة ٣٢,٩% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير التعاون على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ٥% مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين ويرجع الباحث ذلك إلى العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أن التعاون بين أطراف التحالف سوف ينعكس إيجابيا على ربحية البنوك محل التطبيق.
- يتضح مما سبق إمكانية رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي بين التعاون وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
- يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغيرات على الصورة التالية:

$$Y=a+\beta_3X_3+e$$

حيث إن: Y هي المتغير التابع المتمثل في "ربحية البنوك التجارية"، a هي ثابت معادلة الانحدار من الدرجة، β هي معامل انحدار المتغير المستقل المتمثل في التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية والمعبر عنه بالرمز x ، e هي الخطأ العشوائي

$$Y=2,535+ 0,405X_3+0,031$$

- **الفرض الفرعي الرابع:** لا يوجد تأثير معنوي بين تسوية النزاعات وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
- توصلت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

اختبار الفرض الفرعي الرابع

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير	معامل التفسير المعدل
الانحدار	٤٣,٠٠٥	١	٤٣,٠٠٥	٢٠١,٤٥	٠,٠٠٠	٠,٦١١	٠,٣٧٣	٠,٣٧٢
البواقي	٧٢,١٥٢	٣٣٨	٠,٢١٣					
الإجمالي	١١٥,١٥٧	٣٣٩						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير تسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥%.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين تسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٦١١).
- بلغ معامل التفسير المعدل (ر ٢ = ٠,٣٧٢)، مما يعني أن تسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية سوف تفسر التغير الذي يحدث في ربحية البنوك التجارية بنسبة ٣٧,٢% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير تسوية النزعات على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ٥% مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين ويرجع الباحث ذلك إلى العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أن نجاح عملية التحالف الاستراتيجي تعتمد بشكل رئيسي على وجود حالة من الرضا بين أطراف التحالف، مما يؤثر ذلك إيجابيا على ربحية البنوك محل التطبيق.
- يتضح مما سبق إمكانية رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي بين تسوية النزعات وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.
- يمكن صياغة معادلة الانحدار بين المتغيرات على الصورة التالية:

$$Y=a+ \beta_4X_4+e$$

حيث إن: Y هي المتغير التابع المتمثل في " ربحية البنوك التجارية"، a هي ثابت معادلة الانحدار من الدرجة، β هي معامل انحدار المتغير المستقل المتمثل في تسوية النزعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية والمعبّر عنه بالرمز x ، e هي الخطأ العشوائي

$$Y=1,989+ 0,522X_4+0,037$$

ثاني عشر: النتائج والتوصيات

أ. نتائج البحث:

يهدف البحث إلى اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد التحالفات الاستراتيجية على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت، واعتمد الباحث في ذلك على البرنامج الإحصائي SPSS ٧.25، مستخدماً في تحليل البيانات العينة الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى إدارة عليا وإدارة وسطى، حيث يرى (الإمام: ٢٠٠٦، ص ١١٩) أنه يمكن الاعتماد على العينة الطبقية، وذلك في حالة المجتمعات غير المتجانسة، أي يضم فئات متباينة كما في حالة الذكور والإناث في المستويات الإدارية المختلفة، وفي حالة وجود إطار كامل وغير متقدم بأسماء المفردات محل الدراسة.

وتشتمل المتغيرات المستقلة للبحث على أبعاد التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) في حين تم التعبير عن المتغير التابع المتمثل في ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت من خلال مجموعة من العبارات المستخدمة من الدراسات السابقة والتي ثبت صحتها في دراسات مماثلة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة وكذلك المنهج الاستنباطي الذي يركز على تبرير التفسير للعلاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار، وفي هذا السياق فقد تم الاعتماد على الأسلوب الكمي لجمع البيانات التي من خلالها يمكن الوقوف على المتغيرات وتفسيرها.

هذا وقد تم استخدام معاملات الثبات بعد ذلك للوقوف على مدى صلاحية واعتمادية أداة الدراسة، وقد جاءت جميع المعاملات أكبر من ٧٠%، الأمر الذي جعل الباحث يقوم باستخدام الأبعاد بما يعبر عنها بالفقرات التي تتماشى مع المعدل المقبول حيث تراوحت العبارات ما بين ٣٥ : ٨٠% وبالتالي كانت مقبولة للمتغير الخاضعة فيه، وكذلك فقد قام الباحث للتأكد من توافق أبعاد الإطار النظري مع المجال التطبيقي بتوزيع الفقرات على عواملها من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وقد تبيننت النتائج وجود تطابق بين الجانب النظري والتطبيقي فيما يتعلق بتحميل العوامل.

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفروض الإحصائية التي تعبر عن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وكانت على النحو التالي:

■ **نتائج الفرض الأول:** ينص الفرض على لا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

أسفرت النتائج الإحصائية عن هذا الفرض باستخدام معاملات الارتباط عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في: الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات، وذلك عند مستوى معنوية ١%، حيث كان معامل الارتباط بين الرؤية المشتركة وربحية البنوك (ر=٠,٥٥٥)، مما يعني أن قيام البنوك أطراف التحالف بتطوير الأهداف الاستراتيجية التي تجعلها متوائمة مع كافة الأطراف، كذلك وضوح الرؤية لكافة الأطراف والعمل على وجود اتفاق بين كافة البنوك والسعي نحو صياغة تلك الرؤية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية فإن ذلك سوف ينعكس إيجابياً على ربحية البنوك التجارية محل التطبيق، حيث إن وجود رؤية مشتركة بين كافة الأطراف تعتبر من العوامل التي تساهم في تحقيق الربحية لكافة أطراف التحالف الاستراتيجي، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (مفيد: ٢٠١٥).

كما توصلت النتائج عن وجود ارتباط طردي بين الاتصال والتنسيق وربحية البنوك بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٤٦٨) وذلك عند مستوى معنوية ١%، الأمر الذي يعني أن قيام البنوك محل التطبيق بالسعي نحو وجود نظام اتصالات فعال يسهل من عملية انسياب المعلومات بين كافة أطراف التحالف الاستراتيجي، وذلك من خلال وجود لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع كافة أطراف التحالف بالشكل الذي يجعل عملية انتقال المعلومات بين كافة الأطراف سهلة وواضحة، فذلك سوف ينعكس إيجابياً على ربحية البنوك التجارية وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة كل من (مفيد: ٢٠١٥، مرقاش، رابح: ٢٠١٦)، حيث إن وجود نظام اتصالات سوف تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بين كافة الأطراف.

هذا وتوصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين التعاون وربحية البنوك التجارية عند مستوى معنوية ١% وبمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٥٧٦)، الأمر الذي يعني قيام أطراف التحالف الاستراتيجي بوضع خطة استراتيجية تعمل على إيجاد علاقة تعاونية بين كافة الأطراف، والسعي نحو تبادل الموارد البشرية والتكنولوجية والمهارية بين كافة الأطراف يعمل على توطيد التعاون بين كافة الأطراف بالشكل الذي يساهم في زيادة ربحية تلك البنوك التجارية، حيث يرى (مفيد: ٢٠١٥) أن وجود التعاون بين أطراف التحالف الاستراتيجي يعمل على مواجهة كافة المخاطر التي قد تحدث بين الأطراف، وذلك نتيجة وجود اندماج بين تلك البنوك.

كما توصلت النتائج الإحصائية أيضاً عن وجود علاقة ارتباط طردية بين تسوية النزاعات وربحية البنوك التجارية عند مستوى معنوية ١%، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٦١١)، الأمر الذي يعني أن نجاح عملية التحالف الاستراتيجي يركز بشكل رئيسي على ضرورة إيجاد حلول تسمح لكافة الأطراف من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يسعى إليها، حيث إن التعامل مع الخلافات يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق الربحية، وذلك يأتي من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد كافة الأطراف على تحقيق ما يريد.

في نهاية النتائج المتعلقة بأبعاد التحالف الاستراتيجي، فقد توصلت النتائج عن وجود علاقة طردية بين التحالفات الاستراتيجية بصورتها الكلية على ربحية البنوك التجارية بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٦٩٤)، مما يعني أن قيام أطراف التحالف الاستراتيجي بالاهتمام بتوضيح الرؤية الاستراتيجية ورسم الخطة التي تحقق أهداف كافة الأطراف، وذلك من خلال ضرورة إيجاد نظم الاتصالات التي تعمل على انسياب المعلومات بين كافة الأطراف، وكذلك ضرورة توطيد تلك العلاقات والعمل على توفير مناخ تنظيمي يسمح بالتحالف الاستراتيجي وذلك من خلال العمل على ضرورة التعاون بين كافة الأطراف وتسوية كافة النزاعات التي قد تؤثر على التحالف بين البنوك محل التطبيق.

• **نتائج الفرض الثاني:** ينص الفرض على لا توجد تأثير معنوي بين التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بدولة الكويت.

من خلال استخدام أسلوب الانحدار، وذلك لوجود متغير مستقل " التحالفات الاستراتيجية" ومتغير تابع " ربحية البنوك التجارية"، فإن الباحث قد اعتمد على أسلوب الانحدار البسيط الذي من خلاله يمكن اختبار التأثير المباشر بين المتغيرين محل الاختبار، وقد توصلت النتائج الإحصائية عن قبول نموذج الانحدار وذلك عند مستوى معنوية ٥%، الأمر الذي يعني انه يوجد تأثير معنوي وإيجابي بين التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية، وكانت قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0,480$) مما يعني أن التحالفات الاستراتيجية بصورتها الكلية تفسر التغير الذي يحدث في ربحية البنوك بنسبة ٤٨%، الأمر الذي يعني ضرورة قيام البنوك التجارية محل التطبيق عند قيامها بالتحالف الاستراتيجي أن تسعى إلى ضرورة صياغة الرؤية الواضحة لكافة الأطراف مع ضرورة مشاركة كافة الأطراف في صياغة تلك الرؤية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية التي يسعى كل طرف نحو تحقيقها، بالإضافة إلى العمل على ضرورة وجود نظام اتصالات يساعدهم في التعرف على كافة المعلومات المالية وغير المالية التي تهدف نحو تحقيق الربحية لكافة الأطراف، وذلك يأتي من خلال العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد والسعي نحو تسوية كافة النزاعات بين الأطراف، وذلك لقدرته في المساهمة على تحقيق الميزة التنافسية التي قد تتحقق من التعاون على تحقيق الربحية، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة كل من (عبدالهادي: ٢٠٠٧؛ مفيد: ٢٠١٥؛ شوقي: ٢٠١٧).

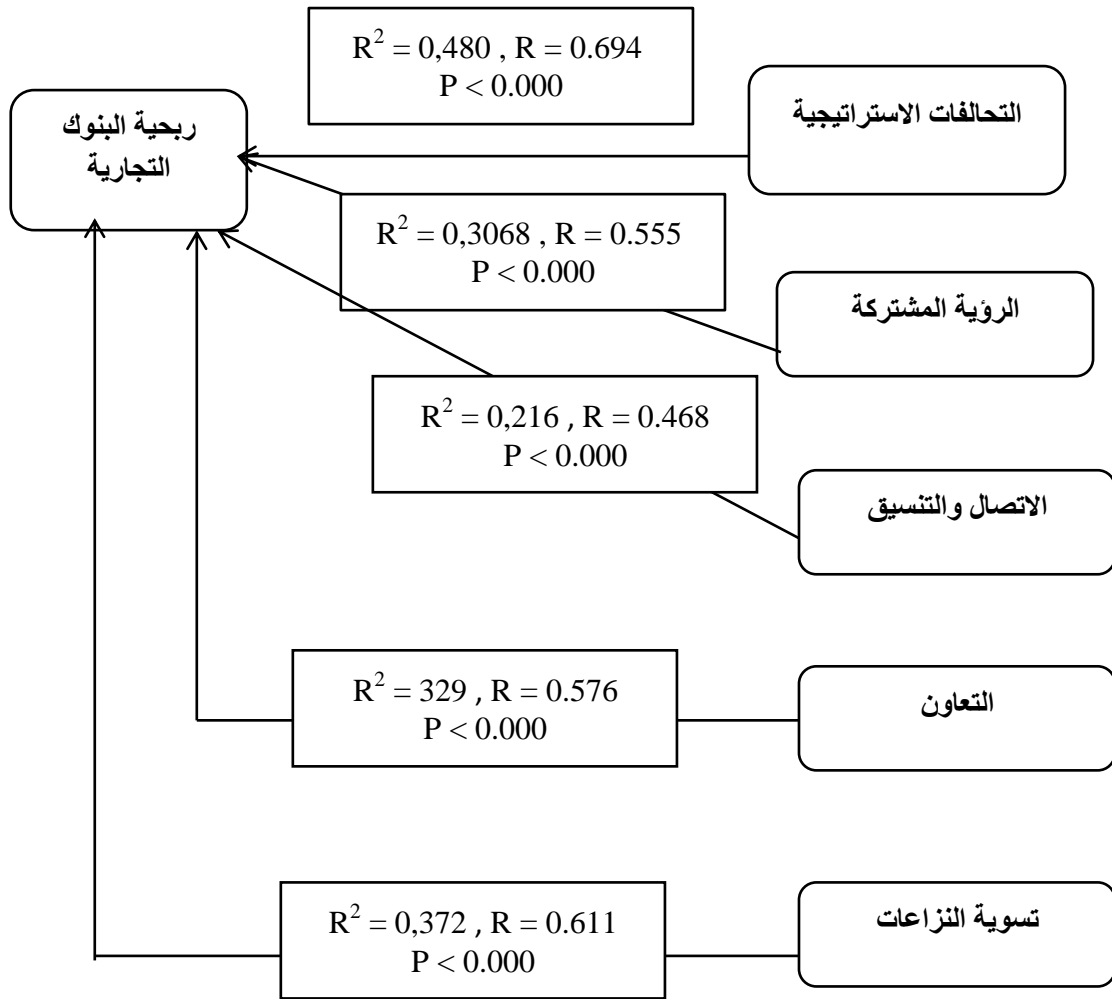
وحيث إن المتغير المستقل " التحالفات الاستراتيجية" يتكون من مجموعة من الأبعاد، فقد تم اختبار هذا الفرض من خلال مجموعة من الفروض الفرعية، وقد توصلت النتائج إلى ما يلي:

- وجود تأثير معنوي للرؤية المشتركة وربحية البنوك التجارية، حيث إن الرؤية المشتركة يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في ربحية البنوك بنسبة قدرها ٣٠,٦%، وذلك يعني ضرورة الاهتمام بوضوح الرؤية من خلال مشاركة كافة الأطراف في صياغة تلك الرؤية وذلك سوف ينعكس إيجابيا على ربحية البنوك التجارية.
- وجود تأثير معنوي للاتصالات والتنسيق وربحية البنوك التجارية، حيث تفسر التغير الذي يحدث في ربحية البنوك التجارية بنسبة قدرها ٢١,٦% مما يعني أن الاهتمام بوجود نظام اتصالات فعال يساهم في انسياب المعلومات بين كافة الأطراف محل التحالف الاستراتيجي سوف يساهم في تحقيق الربحية لتلك البنوك.
- وجود تأثير معنوي للتعاون على ربحية البنوك التجارية بدولة الكويت، حيث إن التعاون يمكنه أن يفسر التغير في ربحية البنوك بنسبة ٣٢,٩% أي ما يساوي ٣٣% مما يعني ضرورة التعاون بين كافة أطراف التحالف الاستراتيجي وذلك سعياً نحو تحقيق الربحية، حيث إن الربحية لن تتحقق بدون وجود تعاون مشترك نحو تحديد الأهداف الاستراتيجية لعملية التحالف.
- وجود تأثير معنوي لتسوية النزاعات وربحية البنوك التجارية، حيث إن تسوية النزاعات يمكنها أن تفسر التغير في ربحية البنوك بنسبة ٣٧,٢% مما يعني أن نجاح التحالف الاستراتيجي يعتمد على ضرورة التوصل أولاً إلى حلول ترضي كافة الأطراف، والعمل على تسوية الخلافات بالشكل الذي يمكن من خلاله توحيد الأهداف الاستراتيجية التي يمكنها أن تساهم في تحقيق الربحية لتلك الأطراف.
- يمكن للباحث أن يرجع التأثير المعنوي لكافة المتغيرات محل الاختبار إلى وجود علاقات طردية بين المتغيرات المستقلة والتابعة وذلك ما يمكن أن يتحقق من خلال الفرض الأول

بالإضافة إلى التحليل الوصفي الذي تم استخراجه من خلال تحليل الانحدار، مما يجعلنا في النهاية نؤكد على ضرورة توافر كافة أبعاد التحالفات الاستراتيجية في حالة الرغبة في تحقيق التحالف الذي يمكن أن يساهم في تحقيق الربحية.

■ يمكن للباحث توضيح معاملات التفسير ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (١)
التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

ب. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وتحليل الفروض، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تناول توصيات الدراسة من خلال التركيز على (مجال التوصية، التوصية، المسؤولية عن تنفيذها، آليات التنفيذ)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (١/٤)

توصيات الدراسة

الوقت	اليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
شهرين	<ul style="list-style-type: none"> جلسات العصف الذهني بين أطراف التحالف لوضوح الرؤية. إعادة صياغة الرؤية بمشاركة كافة الأطراف للوصول لرؤية واضحة تلبى كافة الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا بأطراف التحالف مديري الموارد البشرية بتلك البنوك. 	<ul style="list-style-type: none"> الاتفاق بين أطراف التحالف الاستراتيجي على ضرورة رؤية مشتركة. المشاركة في صياغة الرؤية بين كافة الأطراف. 	الرؤية المشتركة
شهر	<ul style="list-style-type: none"> وجود إدارة مستقلة تختص بالاتصالات مع باقي الإدارات. تفعيل دور الموارد البشرية في الرقابة على إدارة الاتصالات. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> توفير نظام اتصالات فعال. ضرورة تفعيل دور اللجان التنسيقية داخل البنوك. تفعيل دور الرقابة على أنظمة الاتصالات. 	الاتصال والتنسيق
ثلاثة أشهر	<ul style="list-style-type: none"> القيام بعمل جلسات العصف الذهني لتوضيح دور التعاون المشترك بين كافة الأطراف. القيام بتوضيح البرامج المشتركة بين البنوك والنتائج التي يمكن أن تتحقق من وراء السعي نحو التعاون لتحقيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا مديري الإدارات بالبنوك 	<ul style="list-style-type: none"> ضرورة التعاون بين كافة الإدارات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة. المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية. العمل على إيجاد برامج تعاونية مشتركة بين كافة الأطراف. العمل على إدارة المخاطر بين كافة أطراف التحالف الاستراتيجي. 	التعاون
شهر	<ul style="list-style-type: none"> القيام بعقد الندوات والجلسات التي تقرب وجهات النظر بين كافة الأطراف. قيام الإدارة العليا بتوفير مناخ تنظيمي جيد خال من الخلافات وذلك من خلال عقد جلسات العصف الذهني المستمرة 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> العمل على إدارة الخلافات بين أطراف التحالف الاستراتيجي. السعي نحو توفير مناخ تنظيمي جيد خال من الخلاف بين كافة الأطراف. التوفيق بين آراء كافة الأطراف في التحالف الاستراتيجي. 	تسوية النزاعات
	<ul style="list-style-type: none"> ترجمة القناعة إلى ممارسات فعلية بين أطراف التحالف. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا 	<ul style="list-style-type: none"> القناعة من الإدارة العليا بأهمية التحالف 	

<p>٤ أشهر</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ القيام بعمل تحليل SWOT للتحالف والتعرف على نقاط الضعف ومحاولة وضع سبل الوقاية منها. ■ تبادل الخبرات والتجارب بين كافة الأطراف. ■ العمل على تنمية روح الابتكار والتفكير الإبداعي بين العناصر البشرية. ■ تشجيع العاملين لتنمية روح الابتكار لديهم. ■ العمل على تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات. ■ توفير إدارة ترعى الأفكار الابتكارية لتحقيق الريادة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ إدارة الموارد البشرية 	<p>الاستراتيجي.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ العمل على الحد من المعوقات وتذليل الصعوبات التي تواجه التحالف. ■ العمل على زيادة التعاون بين البنوك بدولة الكويت للحد من تبعثر الجهود وتشتتها. ■ العمل على تدريب الموارد البشرية. ■ تنمية روح المبادرة لدى الموارد البشرية في البنوك محل التطبيق. ■ العمل على استغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة. ■ الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية وترسيخ مبدأ ريادة الأعمال. ■ ترسيخ مبدأ التمكين داخل البنوك. ■ توفير إدارة متخصصة بالأفكار الإبداعية. 	<p>التحالفات الاستراتيجية</p>
<p>شهرين</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير الخدمات المصرفية من خلال التحالفات وذلك من أجل تقليل التكاليف التي تتحملها البنوك. ■ إنشاء إدارة متابعة تختص فقط بالمتابعة المستمرة على الإدارة المالية وتكون تابعة مباشرة للإدارة العليا. ■ إلحاق العاملين بدورات تدريبية مستمرة حول التحليل المالي للتعرف على مدى كفاءة العمليات التشغيلية. ■ العمل على التدريب على استكشاف الفرص الجديدة لتحقيق الميزة التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإدارة العليا ■ المديرين الماليين ■ بالبنوك 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تطوير الخدمات المصرفية بالبنوك التجارية بدولة الكويت. ■ العمل على المتابعة المستمرة لجودة الأداء المالي. ■ تدريب العاملين بشكل مستمر على التحليل المالي للرقابة على الأداء. ■ توطيد مبدأ الاستغلال والاستكشاف كأحد أساليب البراعة التنظيمية داخل البنوك التجارية. 	<p>ربحية البنوك التجارية</p>

من اعداد الباحث في ضوء نتائج البحث

مراجع

١. إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، المنصورة - مصر ٢٠٠٥م.
٢. أبوسعادة رشيد وأ. بوبكر سمير: "الجامعة المنتجة" - التعليم العالي والبحث العلمي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين: (الدراسات المرجعية) - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - تونس - ٢٠٠٠م.
٣. أحمد سيد مصطفى "تديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر، الطبعة الثالثة ٢٠٠٠م.
٤. أحمد سيد مصطفى "تديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي" القاهرة، دار النهضة العربية- الطبعة الثالثة ٢٠٠٠م.
٥. إياد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة -، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦م.
٦. بن عزة محمد الأمين، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة ميدانية بالتطبيق على اجامعة لبنان، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية، المركز الجامعي، سعيدة - الجزائر، مجلة علوم انسانية العدد ١٧، السنة الثانية، يناير ٢٠٠٥م.
٧. توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى " الادارة الاستراتيجية"، المملكة العربية السعودية، الادرة العامة للبحوث، ١٩٩٠م.
٨. توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى " الإدارة الإستراتيجية" المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩٠م.
٩. جاري هاميل - ما بكل بورتر، حلقة المعرفة، إصدار المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ما هي الاستراتيجية؟ هل هي ثورة جديدة
١٠. جوزيف باداركو، حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية، إصدار المؤسسة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة،
١١. جيودو، سالكيوز، ترجمة محمد مصطفى غنيم "كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية" القاهرة. الطبعة الأولى-دار الدولية للنشر و التوزيع، ١٩٩٣م.
١٢. جيودو، سالكيوز، ترجمة محمد مصطفى غنيم، "كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية"، دار الدولية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩٣م.
١٣. حسين حساني، التحالفات الاستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ ومدورها في تحسين الأداء، مجلة: الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف - الجزائر، ٢٠١٠م.
١٤. ديما إيدروك، قوة التركيز الإستراتيجي بمنظمات الأعمال، موقع موسوعة الإسلام والتنمية، ٢٠١١م.
١٥. روبرت ميل، جاك جالين، " المشروعات المشتركة"، مجلة التمويل و التنمية صادرة عن صندوق النقد الدولي، المجلة ٣٤، مارس ٢٠٠٧م.
١٦. روبرت ميل، جاك جالين، فريد جاسبرسن، يانيس كارموكولياس " المشروعات المشتركة"، مجلة التنمية صادرة عن صندوق النقد الدولي والبنك العالمي للانشاء والتعمير، وم أ، المجلة ٣٤، العدد ١، مارس ١٩٩٧م.
١٧. زقاي، حميدي، أمين، راماس محمد (٢٠١٨)، التحالفات الاستراتيجية وأهميتها في كسب مزايا تنافسية، "مجلة المقار للدراسات الاقتصادية" (٢).
١٨. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر ٢٠٠٧، عمان، الأردن.

١٩. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن ٢١ ، مجموع النيل العربية ، القاهرة ١٩٩٩
٢٠. عصام حسين ، أسواق الأوراق المالية " البورصة " ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ٢٠٠٨
٢١. علاش أحمد، منصورى الزين، " التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر ٢٠٠٩م.
٢٢. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات)- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة - ٢٠٠٢م.
٢٣. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ٢٠٠١م.
٢٤. عمرو خير الدين" التسويق الدولي" ، دار النشر و التوزيع، الطبعة الاولى، ١٩٩٦م.
٢٥. عيد، أيمن عادل (٢٠١٦)، "البحث العلمي مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٦. فرانك كيلش : ثورة الانفوميديا - ترجمة : حسام الدين زكريا - سلسلة عالم الفكر ، العدد ٢٥٣ - يناير ٢٠٠٠م.
٢٧. فريد النجار " التحالفات الاستراتيجية" ايتلراك للنشر و التوزيع- القاهرة - الطبعة الأولى ١٩٩٩
٢٨. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة- مصر ١٩٩٩م.
٢٩. فريد علي محمد شوشة " الادارة الاستراتيجية". القاهرة. دار النهضة العربية. طبعة الاولى ١٩٩٥.
٣٠. محمد عبد الفتاح رجب : كلمة افتتاحية في المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية - المجلس الأعلى للجامعات ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨م.
٣١. مها صباح إبراهيم الجبوري ، تأثير المنظمة الافتراضية في الأداء المالي لمصرف بغداد في ظل التحالفات الاستراتيجية، رسالة ماجستير ، بغداد / الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد / ٢٠٠٩ م.
٣٢. يوسف سيد محمود عيد ، اتجاهات حديثة لتطوير التعليم الجامعي ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٣م.
33. A.Benhabib & A.Cherabi(1997) " condition de base pour la construction d'une alliance stratégique " .
34. Abel, S., Hlalefang, K., Roux, P. and Mutandwa, L. (2018) A Review of the Banking Sector Profit Persistence. International Journal of Economics and Financial Issues, 8, 54-63.
35. Alphonsus, U. E. (2021). Capital Structure and Commercial Banks' Profitability in Nigeria. Glob Acad J Econ Buss, 3(1), 10-20.
36. AL-Shatnawi, H. M., Hamawandy, N. M., Mahammad Sharif, R. J., & Al-Kake, F. (2021). The role of the size and growth rate of the bank in determining the effect of financial leverage on the profitability of Jordanian commercial banks. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(1), 1962-1978.
37. Bamford, J.D.; Gomes-Casseres, B.& Robinson, M.S.(2003) Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, And Organization .

38. Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J. L., & Chang, J. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*, 106, 106-117.
39. Cardoni, A., Tompson, G. H. J., Rubino, M., & Taticchi, P. (2020). Measuring the impact of organizational complexity, planning and control on strategic alliances' performance. *Measuring Business Excellence*.
40. Carlos T.(1996) "A New Vision of Higher Education", *Higher Education Policy*; 9(1).
41. Chung, Q.B., Luo, W. & Wagner, W.P. (2006), "Strategic alliance of small firms in knowledge industries", *Business Process Management Journal*.
42. Clintock, R. (2001), *Educating America for the 21st Century : A Strategic Plan for Educational Leadership Institute for Learning Technologies* Columbia University.
43. Dahmani(1996) " le partenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de développement des entreprises " *l'économie* n36 septembre.
44. Davies, B. and Ellison, L.; *Strategic Direction and Development of the School*.
45. DAO, B. T. T., & NGUYEN, D. P. (2020). Determinants of profitability in commercial banks in Vietnam, Malaysia and Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(4), 133-143.
46. De la Garza & Others(1997) "Teaming Up: Higher Education – Business partnerships and Alliances in North America"; the North American Leadership Seminar; *Business and Higher Education in North America : Creating New Alliances*, Mexico.
47. De La Garza & Others;(2019) "Teaming up: Higher Education-Business Partnerships and Alliances in North America".
48. Dussage Garette Mitchell (2000). *Learning From Competing partners: Outcomes and Durations of scale and Link Alliance in Europe, North American and Asian*, *Strategic Management Journal*,21,P: 99.
49. Do, H., Ngo, T., & Phung, Q. (2020). The effect of non-performing loans on profitability of commercial banks: Case of Vietnam. *Accounting*, 6(3), 373-386.
50. Elaine, M(2018), *Changing Academic Work, Developing the Learning University*; SRHE; Open University Press; Buckingham.
51. Ferreira, J., Coelho, A. & Moutinho, L. (2021), "Strategic alliances, exploration and exploitation and their impact on innovation and new product development: the effect of knowledge sharing", *Management Decision*, 59 (3) pp. 524-567.
52. FILLOL C (2006), *apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF, dix-septième conférence internationale de management stratégique*, Annecy /Genève 13-16 juin,P : 5.
53. Garette.B (1995)" *Dussage.P«les alliances stratégiques »édition d'organization"*
54. Gomes B (2003). *Competitive advantage in alliance constellations, strategic organization*, 1(3), P: 328.
55. Gornitzka, A. & Maassen, P.,(2000) " The Economy Higher Education and European Integration : an Introduction"; *Higher Education Policy*, 13(3).
56. Guo, W., Yang, J., Li, D., & Lyu, C. (2020). Knowledge sharing and knowledge protection in strategic alliances: the effects of trust and formal contracts. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(11), 1366-1378.

57. Kohtamäki, M., Rabetino, R. & Möller, K. (2018), “Alliance capabilities: a systematic review and future research directions”, *Industrial Marketing Management*, 68, pp. 188-201.
58. Kumar Mishra, A., Kandel, D. R., & Aithal, P. S. (2021). Profitability in Commercial Bank–A Case from Nepal. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, 5(1), 61-77.
59. Henri Make(1998), *dictionnaire de gestion vocabulaire*. Conceptet utiles edition economique paris.
60. Ho, M.H.W., Ghauri, P.N. & Kafouros, M. (2019), “Knowledge acquisition in international strategic alliances: the role of knowledge ambiguity”, *Management International Review*, 59 (3), pp. 439-463.
61. Holland, B.A.(2019); *Characteristics of Engaged Institutions and Sustainable Partnerships, and Effective Strategies for Change*.
62. Jeris, S. S. (2021). Factors Influencing Bank Profitability in a Developing Economy: Panel Evidence From Bangladesh. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 12(3), 333-346.
63. Johnston, R.(2016); “The University of the Future, Boyer Revisited”;
64. Khanna T. Gulati R & Nohia N (1998), the dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope, *strategic management journal*, Vol 19, n3, P: 194.
65. Laeven, L., Ratnovski, L & Tong, H. (2014) "Bank Size and Systemic Risk. IMF Staff Paper, Washington DC.
66. Li, C., & Reuer, J. J. (2021). The impact of corruption on market reactions to international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*,
67. Lerner, R.M. & Simon, L.K(1998) ; “Directions for the American Outreach University in the Twenty First Century" In: *University-Community Collaborations for the Twenty First Century*; New York;
68. Margarita Isoraite (2009), *Importance Of Strategic Alliances In Company Activity* , *Intelektine Ekonomika, Mykolas Romeris University*, No 1(5), , p40.
69. Mbabazize, R. N., Turyareeba, D., Ainomugisha, P., & Rumanzi, P. (2020). Monetary Policy and Profitability of Commercial Banks in Uganda. *Open Journal of Applied Sciences*, 10(10), 625-653.
70. Michio Nagai(1995) “The University in the 21st Century”, *Higher Education Policy*; 8(4).
71. Mitsuhashi, H. (2002), “Uncertainty in selecting alliance partners: the three reduction mechanisms and alliance formation process”, *International Journal of Organizational Analysis* 10 (2).
72. Mokhtarzadeh, N., & Jalali, S. H. (2021). Analysis of the Industrial Context in Developing and Choosing the Structure of the Strategic Alliances. *Journal of Business Management*, 12 (4), 934-955.
73. Mundt, M.H.(1998), "The Urban University : An Oppourtunity for Renwal in Higher Education', *Innavation Higher Education*, 22(3).
74. 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.
75. Sallehuddin Ibrahim(1997) “The Role of The University in Promoting and Developing Technology: A Case Study of Universitie Teknologi Malaysia”;
76. Sandmann, L.R.(1998) “Characteristics and Principles of University – Community Partnerships: A Delphi Study’.

77. Schon, D. (1995) "The New Scholarship Requires a New Epistemology Change" 27, 26-35.
78. Shakeri, R. & Radfar, R. (2017), "Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: a comprehensive model", *Technological Forecasting and Social Change*, 122, pp. 289-302.
79. Shijaku, E., Larraza-Kintana, M., & Urtasun-Alonso, A. (2020). Network centrality and organizational aspirations: A behavioral interaction in the context of international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 813-828.
80. Siegel, J. (2007). Contingent political capital and international alliances: Evidence from South Korea. *Administrative Science Quarterly*, 52(4): 621–666.
81. Sun, J. (2020). The multiplex networks of strategic alliances and follower–followee relations among US technology companies. *International Journal of Communication*, 14, 21.
82. Thorens, J. (2019) ; "Role and Mission of the University at The Dawn of the 21st Century"; *Higher Education Policy*; 9(4) .1-16.
83. Tulsian, M. (2014). Profitability analysis: A comparative study of SAIL & TATA Steel. *Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 3(2), 19-22.
84. Robson, M.J., Katsikeas, C.S., Schlegelmilch, B.B & Pramböck, B. (2019), "Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances", *Journal of World Business*, 54 (2), pp. 137-153.
85. Paul, S. C., Bhowmik, P. K., & Famanna, M. N. (2021). Impact of Liquidity on Profitability: A Study on the Commercial Banks in Bangladesh. *Advances in Management and Applied Economics*, 11(1), 73-90.
86. Wang, C. N., Peng, Y. C., Hsueh, M. H., & Wang, Y. H. (2021). The Selection of Strategic Alliance in IC Packaging and Testing Industry with DEA Resampling Comparative Evaluation. *Applied Sciences*, 11(1), 204.
87. Wu, M. L. (2020). Examining the Internal Determinants of Profitability of Commercial Banks in China: A Panel Data Modeling Based Empirical Study. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* 8, 1-12.