

تأثير التحالفات الاستراتيجية على  
الصورة الذهنية للبنوك التجارية الكويتية

«دراسة تطبيقية»

إعداد  
عبد الرحمن مبارك العجمي

٢٠٢٢

## مقدمة

نشهد في الوقت الراهن مرحلة تحول جذرية من شأنها إعادة ترتيب سياسات و اقتصاديات القرن الحالي وأنا تحولنا من التعامل في مرحلة الدولة إلى التعامل في مرحلة العولمة، فقد أصبحنا نعيش فيما يسمى بالقرية الكونية، حيث التكنولوجيا المستعملة في العالم واحدة، وانهارت الحواجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية، وذلك يرجع إلى التقدم الهائل في مجالات الاتصالات والإعلام والتكنولوجيا بالإضافة إلى تقارب وشبه تماثل في احتياجات المستفيدين في جميع أنحاء العالم كما أن الأسواق العالمية أصبحت مفتوحة وتمتاز بالمنافسة الحادة فيما بين المشروعات المختلفة، وبالتالي تزايدت التحديات التي تواجه المشروعات باختلاف أحجامها ومجالاتها في ظل العولمة. (بن عزة، ٢٠٠٥)

وبالتالي أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً كثيرة تشكل صلب التحديات وأما هشاشة بنية بعض المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة مما يستدعي اللجوء إلى استراتيجيات يمكنها مواكبة تلك التحديات واستغلال نقاط القوة وعلاج أوجه القصور، وتعد التحالفات الاستراتيجية أحد تلك البدائل التي تمكنها من علاج أوجه القصور والمساهمة في تطور ونجاح المؤسسات (بن عزة، ٢٠٠٥).

وجذبت استراتيجية التحالف قدراً كبيراً من الاهتمام من علماء الإدارة. وتم اعتماد وجهات نظر ونظريات مختلفة لشرح الاستراتيجية ظاهرة التحالف. ويشرح العلماء النظر في نظرية التجارة الدولية للتحالفات الاستراتيجية العالمية كاستراتيجيات عملية لاغتنام الفرص الجديدة على الصعيد الدولي (Franco & Haase, 2016).

والتحالفات كاستراتيجيات نمو رئيسية شائعة في العديد من الصناعات، مثل شركات الطيران والاتصالات السلكية واللاسلكية والبرمجيات والأجهزة والتكنولوجيا الحيوية والخدمات التعليمية، وصناعة السيارات (Hsu & Prescott, 2016)

ويعد هذا التحالف من الأساليب الإدارية والاستراتيجية الهامة في الاقتصاد حيث يتم بموجب هذا التحالف الاستراتيجي الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بالشكل الذي يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال نشاطها، وذلك من خلال تفادي أوجه القصور التي قد تواجه عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح لها بزيادة فعاليتها بشكل من خلال تخفيض تكاليفها الإنتاجية أو زيادة حصتها داخل السوق (عبد الحليم، ٢٠٠٤)

وقد تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للمجتمعات والمنظمات نظراً للقيمة التي تؤديها في تشكيل الآراء، وتكوين الانطباعات الحقيقية نحوها، وخلق السلوك الإيجابي نحو المؤسسة. حيث أصبح تكوين الصورة الجيدة هدفاً تسعى إليه المنظمات التي تنشأ النجاح (عجوة، ٢٠٠٨).

ويعتبر القطاع المصرفي من أكثر القطاعات الحيوية بالنسبة للاقتصاد الوطني، حيث يعتبر كشریان الحياة بالنسبة للنشاط الاقتصادي لأي دولة من خلال دور الوساطة التي يلعبها في جمع الودائع من الأفراد والشركات التي تمتلك الأموال وتقديم القروض للحكومة والشركات والأفراد التي تكون بحاجة إلى هذه الأموال

ومع الأهمية الحيوية للتحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية سوف يتناول الباحث البعدين بالتطبيق على البنوك التجارية الكويتية سوف يقوم الباحث يتناول في هذا البحث في عدة فصول رئيسية تنطوي التعريف بمتغيرات الدراسة، وعرض مصطلحات الدراسة والمتعلقة بموضوع الدراسة، والمشكلة، والأهمية، والأهداف، والفروض، والعينة والمتغيرات وأسلوب قياسها وتصميم أداة وأساليب الدراسة متضمناً مجتمع الدراسة القياس

المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي اتبعتها الباحثة في تحليل البيانات، وكذلك حدود الدراسة. و الدراسات السابقة والمفاهيم والأبعاد المرتبطة بالمتغير المستقل وهو التحالفات الإستراتيجية، و يعرض الدراسات السابقة والمفاهيم والأبعاد المرتبطة بالمتغير التابع وهو الصورة الذهنية، ثم سوف يعرض الباحثة منهجية الدراسة وأسلوب الدراسة وتصميم الدراسة وجمع البيانات وقائمة الاستقصاء، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار الفروض وذلك اعتمادا على الأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات وفى نهاية البحث سوف يعرض الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يستخلص عددا من التوصيات، بالإضافة إلى اقتراح أفكار لأبحاث مستقبلية.

**أولاً : مفاهيم ومصطلحات الدراسة:**

#### **أ. التحالفات الاستراتيجية: Strategic alliances**

تعتبر التحالفات الإستراتيجية مصطلح غير محدد وذو تعريفات متنوعة جدا وذلك بسبب حداثة واختلاف وجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم، وعرف (Lamb etal, 2002) التحالف الاستراتيجي على أنه سعى شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في ظل البيئة الديناميكية التنافسية بما فيها من فرص أو تحديات، كما اتفق معه كل من (Todeva & Konke)، (2005) حيث أكد 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 شاملا واحدا 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 الإستراتيجية.

#### **ب. الصورة الذهنية: Mental image**

عرفها (عجوة، ٢٠٠٣) على أنها الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة سواء من خلال التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الوثائق والأدلة أو تعتمد على الأقاويل والشائعات، ولكنها في النهاية تمثل ما يحملونه في رؤوسهم، وعرفها (الدسوقي، ٢٠٠٧) بأنها " العديد من التجارب الحسية، التي تترسب في وجدان الجماهير تجاه أي كيان له اتصال بهذه الجماهير، سواء كان فرداً أو منظمة خلال فترة طويلة من الزمن، وهي تعبير عن الواقع سواء كان صحيحاً، أو غير ذلك، وتظهر كلما استدعاها مثير ما يرتبط بهذه التجارب، وأكد (Almiman, 2019) الصورة الذهنية بانها ما تقدمه المنظمة للحصول على مكانة متميزة في ذهن العملاء وذلك لتحقيق هدف السوق.

#### **ثانياً : الدراسة الاستطلاعية :**

الدراسة الاستطلاعية هي " تلك الدراسة التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة، وكشف جوانبها وأبعادها" وقد قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية حتى يتمكن من صياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهيدا لبحثها بحثا متعمقا وكذلك بغرض القدرة على صياغة الفروض المتعلقة بمشكلة البحث بما يمكن الباحث من إخضاعها للبحث العلمي الدقيق.

**أ. أهداف الدراسة الاستطلاعية:** استهدفت الدراسة الاستطلاعية تحقيق الأهداف التالية:

- 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.
  - مدى معرفة العاملين في البنوك بمفهوم الصورة الذهنية.
  - التعرف على مدى إدراك العاملين في البنوك بأبعاد وأهمية الصورة الذهنية.
- ب. أسلوب إجراء الدراسة الاستطلاعية:

- وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية (1) لعينة ميسرة من العاملين بالبنوك التجارية بدولة الكويت، عددها (٥٠) مفردة، وذلك لاستطلاع آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات تم تقسيم عينة الدراسة وفقاً للوسط الحسابي إلى ثلاث مجموعات وهي: أقل من الوسط الحسابي، أعلى من الوسط الحسابي، المحايدون، وذلك كما يوضحه الجدول التالي

جدول رقم (١)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي

أقل من المتوسط		محايد		أعلى من المتوسط		المتغيرات
النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	النسبة	المفردات	
٦٠%	٣٠	٣٠%	١٥	١٠%	٥	التحالفات الاستراتيجية
٥٠%	٢٥	٤٠%	٢٠	١٠%	٥	الصورة الذهنية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

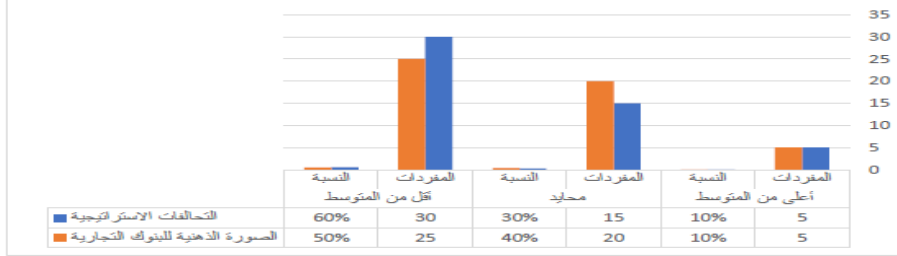
### يتضح من الجدول السابق ما يلي

١. فيما يتعلق بالتحالفات الاستراتيجية فإن (٦٠%) من عينة الدراسة يرون عدم وجود إدراك نسبي لمفهوم التحالفات الاستراتيجية بصورتها الكلية، بينما يرى (٣٠%) من عينة الدراسة أن رأيهم محايد، بينما يرى (١٠%) فقط وجود إدراك نسبي للتحالفات الاستراتيجية.
  ٢. فيما يتعلق بالصورة الذهنية، يرى (٥٠%) من عينة الدراسة أن المنشأة التسويقية لا تهتم بشكل كبير بالصورة الذهنية للبنك التجاري، بينما يرى (٤٠%) رأيهم محايد، ويرى (١٠%) فقط أن البنك يسعى إلى الاهتمام بالصورة الذهنية.
- يمكن توضيح هذه النتائج في الشكل التالي:

(١) تم إعداد قائمة استبيان ميدانية لـ ١٥ عاملاً بالبنوك التجارية بدولة الكويت خلال فترة معينة وهي الفترة من

٢٠٢٠/٣/١٥ إلى الفترة ٢٠٢٠/٣/١٥

## شكل رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية



### ج. النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية :

- 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.
- عدم اهتمام المسؤولين بشكل كبير بالصورة الذهنية للبنك التجاري.

### ثالثا : الدراسات السابقة:

سوف يستعرض الباحث مجموعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث كما يلي:  
١- الدراسات المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية:

هدفت دراسة (Emami et al., 2022) الى دراسة تأثير استراتيجية تحالف على أداء الشركة بين شركات المشاريع الصغيرة في صناعة الاتصالات. وتوصلت الدراسة الى أن التحالفات الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء الشركاء من الناحية المالية والتشغيلية والتنظيمية والفعالية بين الشركات الريادية الصغيرة في مجال الاتصالات، و توصي الدراسة الشركات الريادية الصغيرة بالدفع بشكل خاص والاهتمام بقضايا ما قبل التحالف وما بعده، بما في ذلك خبرة التحالف، سمعة الشريك، المهارات التكميلية، نطاق الصناعة، والالتزام بتحسين الثقة والمهارة والتعاون لتعزيز الأداء. وهدفت دراسة (عثمان، ٢٠٢٢) إلى المساهمة في أدبيات إدارة الأصول الاستراتيجية التي تعتبر مؤسسات التعليم العالي مؤسسات إنتاجية تتكون من مجموعة من الموارد والقدرات، وتحليل مؤشرات الأصول الاستراتيجية التي قد تشير إلى عدم كفاية الموارد والقدرات والقرارات الإدارية التي قد لا تلبية متطلبات التنمية لمؤسسات التعليم العالي في مصر، أو المساهمة في تحقيق عوائد اقتصادية مستدامة لهذه المؤسسات من خلال إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية. والدراسة لديها مجموعة من الافتراضات بأن هناك فرقا بين مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة الى اقتراح إطار مؤسسي لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر باعتبارها مؤسسات منتجة يستند إلى التوجه نحو بناء التحالفات الاستراتيجية.

وسعت دراسة (Brinster & Tykvová, 2021) الى دراسة العلاقة بين راس المال المخاطر والتحالفات الاستراتيجية من خلال شركات المحفظة من العلاقات بين المشاريع

بالتطبيق على شركات التكنولوجيا، وتوصلت الدراسة الى أن علاقات رأس المال المخاطر تعمل على تحسين وصول الشركات إلى شركاء التحالف الاستراتيجي. بينما الدراسات الموجودة أثبتت أن التحالفات أكثر تواتراً بين الشركات التي تشترك في نفس رأس المال الاستثماري الذي يقدمه دليل على أن التحالفات هي أيضاً أكثر تواتراً بين الشركات المرتبطة بشكل غير مباشر من خلال رأس المال المخاطر، بالإضافة إلى ذلك أن روابط رأس المال تخفف من المعلومات غير المتماثلة.

وهدفت دراسة (Ferreira et al. 2021) الى قياس تأثير التحالفات الاستراتيجية على الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة. ودراسة تبادل المعرفة وعلاقات التحالفات الاستراتيجية على مستوى الشركة وعلى وجه التحديد، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي مباشر للتحالفات الاستراتيجية على الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة .

وتهدف دراسة Li، Reuer، & (2021) الى دراسة تأثير الفساد على ردود فعل السوق للتحالفات الاستراتيجية الدولية.

وتوصلت الدراسة 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 للتحالفات الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة 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 .

وسعت دراسة (Wang et al. 2021) الى اقتراح نموذج "التقييم المقارن" الذي يبحث عن التحالفات الاستراتيجية المناسبة ، وتوصلت النتائج الى 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.

وتسعى دراسة (جميل، ٢٠٢١) الى بيان دور التحالفات الاستراتيجية بأنماطها الاربعة بوصفها متغيراً مستقلاً في الميزة التنافسية بأبعادها، وتوصلت الدراسة الى ان زيادة الاهتمام بأنماط التحالفات الاستراتيجية يزيد من امكانية الشركات ومكاتب السياحة والسفر في تحقيق الميزة التنافسية في مدينة دهوك من خلال تزويد الشركات المتحالفة ببعضهما البعض بالأفكار المبدعة واكتساب المعرفة والعمل باستمرار في تطويرها، واوصت الدراسة بانه يجب على ادارة الشركات والمكاتب البحث عن الشركات الرائدة في التكنولوجيا الاستفادة من تكنولوجياتها وخبراتها مع مراعات انسجام العوامل الاجتماعية والثقافية

وتهدف دراسة (Cardoni et al. 2020) ، (2020) الى تحليل خصائص للتحالفات الإستراتيجية وتقدير تأثيرها على الأداء المالي، وتوصلت الدراسة الى ان 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.

في حين هدفت دراسة (Shijaku et al. 2020) الى قياس تأثير الوضع الهيكلي للشركة على سلوك تدويل الشركة على التطلعات التنظيمية للمشاركة في التحالفات الاستراتيجية الدولية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير للوضع الهيكلي للشركة على سلوك تدويل الشركة على التطلعات التنظيمية للمشاركة في التحالفات الاستراتيجية الدولية.

وتسعى دراسة (Sun, 2020) الى بحث شبكات تعدد الإرسال للتحالفات الاستراتيجية وعلاقات المتابعين، وتوصلت الدراسة الى ان مسؤولية الحداثة والتشابه المتخصصة أثرت على تشكيل شبكات تعدد الإرسال.

وأضاف (مرقاش، ٢٠١٦) إلى ذلك بأهمية التحالفات الاستراتيجية في القطاع المصرفي وشركات التأمين وأوصى بضرورة تحسين الاهتمام بالاستراتيجية لمواكبة التطورات في قطاع التأمين لأهميته بالإضافة إلى الاهتمام بتسويق المنتج التأميني ونشر التجارب الناجحة في مجال التحالفات الاستراتيجية، كما أكدت الدراسة على إمكانية نجاح التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين وذلك للمزايا التي يمكن أن يحققها كل طرف من الآخر.

فيما أكد (محمد، ٢٠١٥) على أهمية التحالفات في مجال التعليم العالي حيث تحقق التحالفات مجموعه كبيرة من الفوائد أهمها تقليل حدة المنافسة وتقليل التكاليف والتوسع والانتشار بالإضافة إلى اكتساب الخبرة والتكنولوجيا.

وهدفت دراسة (النشمي & قائد، ٢٠١٥) إلى الكشف عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الصورة الذهنية لجامعة العلوم و التكنولوجيا باليمن وتوصلت دراسة الى وجود ارتباطا قويا بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه (المجتمع، البيئة، الطلبة، العاملين) والصورة الذهنية لجامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، أي أن التزام الجامعة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية ككل سوف يعمل تعزيز الصورة الذهنية للجامعة لدى المجتمع و الطلبة و العاملين.

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 تقريبا 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.

كما عدد (زينني وشيشة، ٢٠١٠) أسباب أهمية التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية حيث تساعد في تبادل الكفاءات والخبرات وفرص التعلم والتحسين المستمر في التكنولوجيا وآلية خدمة العملاء، وتوفير بيئة تعاونية بدلا من بيئة المنافسة الإستراتيجية، كما تساعد كأحد مصادر القوة والتحدى الاستراتيجي في تحقيق التوازن الاستراتيجي إقليمياً، وعربياً، ودولياً، وعالمياً.

هذا ويرى (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 تنمية الثقة التي تساهم في تحقيق نجاح التحالف واستمراره، وقد اقترحت الدراسة أن نقل الملكية يفضل 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.

#### ب- الدراسات التي تناولت المتغير التابع: الصورة الذهنية

هدفت دراسة (ابوزيد & سعد، ٢٠٢٢) الى التعرف على أثر أخلاقيات البيع الالكتروني على الصورة الذهنية للعلامة وانعكاس ذلك علي سلوكيات تحول العملاء بالتطبيق علي عملاء شركات النقل الذكي في مصر ( أوبر وكريم) وذلك من خلال تحديد

نوع وقوة العلاقة بين اخلاقيات البيع الإلكتروني وسلوكيات تحول العملاء، تحديد نوع وقوة العلاقة بين اخلاقيات البيع الإلكتروني والصورة الذهنية للعلامة، تحديد نوع وقوة العلاقة بين الصورة الذهنية للعلامة وسلوكيات تحول العملاء، التعرف علي تأثير الصورة الذهنية للعلامة كمتغير وسيط علي العلاقة بين اخلاقيات البيع الإلكتروني وسلوكيات تحول العملاء لدي شركات تطبيقات النقل الذكي في مصر، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها وجود علاقة خطية موجبة بين اخلاقيات البيع الإلكتروني والصورة الذهنية للعلامة، وأن هذه العلاقة طردية، ووجود علاقة ارتباط خطية سالبة بين اخلاقيات البيع الإلكتروني وسلوكيات تحول عملاء شركات تطبيقات النقل الذكي وأن هذه العلاقة عكسية، وكذلك وجود علاقة خطية سالبة بين الصورة الذهنية للعلامة وسلوكيات التحول لدي عملاء تطبيقات النقل الذكي، وأن هذه العلاقة عكسية حيث كلما تحسنت الصورة الذهنية للعلامة لدي عملاء تطبيقات النقل الذكي تنخفض نسبة تحول العملاء، وكذلك تم التوصل الي وجود تأثير معنوي غير مباشرة للصورة الذهنية للعلامة وأبعادها علي العلاقة بين أخلاقيات البيع الإلكتروني وسلوكيات تحول العملاء، واوصت الدراسة بانه يجب الحفاظ علي العملاء من خلال الاهتمام بالمعايير الاخلاقية أثناء التعاملات مع عملاء تطبيقات النقل الذكي و تحسين الصورة الذهنية للعلامة.

وهدفت دراسة (Nassour et al.,2021) الى قياس دور تسويق المحتوى في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية من خلال دراسة دور عناصر تسويق المحتوى (الجاذبية، الملاءمة، القيمة) في تحسين الصورة الذهنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لتسويق المحتوى على الصورة الذهنية، وتم ترتيب أبعاد تسويق المحتوى من حيث درجة التأثير هذه بالترتيب التالي: الملاءمة، القيمة، الجاذبية.

وهدفت دراسة (أبوزيد، ٢٠٢١) إلى تقديم رؤية توضح التسويق الفيروسي وتأثيره على الصورة الذهنية وذلك بغية مساعدة مطاعم الوجبات السريعة على تبنى وتفعيل التسويق الفيروسي، بما يساهم في تعزيز الصورة الذهنية لهذه المطاعم في ظل التباعد الاجتماعي لجائحة كورونا، وتوصلت الدراسة الى وجود ارتباط معنوي بين التسويق الفيروسي والصورة الذهنية. وكذلك يوجد تأثير معنوي للتسويق الفيروسي على الصورة الذهنية. وأخيراً توجد فروق بين إدراك العملاء وفقاً لمعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالنسبة إلي التسويق الفيروسي وأبعاده وكذلك بالنسبة للصورة الذهنية وأبعاده، كما توجد فروق بين إدراك العملاء وفقاً لمستوي دخل الأسرة بالنسبة إلي التسويق الفيروسي ويُعد قادة الرأي المؤثرين وكذلك بالنسبة للصورة الذهنية والبعد السلوكي، في حين لا توجد اختلافات معنوية لباقي الأبعاد لكلا المقياسيين. وتوجد فروق بين إدراك العملاء وفقاً لمعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالنسبة إلي التسويق الفيروسي وأبعاده وكذلك بالنسبة للصورة الذهنية وأبعاده

وهدفت دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) الى استطلاع طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الابتكار المؤسسي و بناء الصورة الذهنية للمؤسسات العامة بالتطبيق على عينة من بنك مصر، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين الابتكار المؤسسي والبشرى وبين الصورة الذهنية للبنك من وجهة نظر الموظفين، واوصت الدراسة بعمل خطة عملية لنشر مفاهيم الابتكار المؤسسي، وتخصيص ميزانية سنوية لموضوع التحفيز والتشجيع



على الابتكار لدى العاملين في البنك، ووضع مقاييس مناسبة لقياس الصورة الذهنية الخارجية عن البنك لدى الأطراف المختلفة.

وهدفت دراسة (بوجريو & زيانيهاجر، ٢٠٢١) إلى إبراز أهمية الالتزام بأخلاقيات التسويق في مؤسسات الصناعات الغذائية وأثر هذا الالتزام على الصورة الذهنية للمؤسسات من وجهة نظر المستهلكين، وقد توصلت الدراسة الى ان مؤسسة الصناعات الغذائية أظهرت مستوى عالٍ من الالتزام بأخلاقيات التسويق، حيث كان الالتزام بأخلاقيات التسويق من خلال بُعد المنتج والسعر عالياً بينما كان مستوى التواصل كان الاهتمام بأخلاقيات التسويق من خلال التوزيع والترويج حقيقياً، وهناك تأثير معنوي لالتزام مؤسسة بني هارون بأبعاد أخلاقيات التسويق على صورتها الذهنية، ووجدت الدراسة علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وأوصت الدراسة في ضوء النتائج المحققة، بتفعيل الأنشطة التسويقية للمؤسسة خاصة في مجال التوزيع والاتصالات الترويجية مع ضرورة أن تتجاوز المنظمة فلسفة التوجه الإنتاجي وتحرك لتطبيقها وتفعيلها و فلسفة التوجه الأخلاقي

وهدفت دراسة (طه، ٢٠٢١) إلى معرفة العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية للشرطة، ووضع استراتيجية مقترحة لتحسين تلك الصورة، وتوصلت الدراسة إلى أن علاقة الشرطة بالمجتمع هي مسؤولية كل شرطي، والقيادة الشرطية مصدر. من مصادر تكوين الصورة الذهنية للمجتمع تجاه الشرطة، وأن الإعلام وقادة الرأي العام من العوامل المؤثرة للغاية في تكوين الصورة الذهنية للمجتمع. إضافة إلى المسؤولية الاجتماعية، من العوامل الرئيسية في تكوين صورة ذهنية، واوصت الدراسة تفعيل أجهزة الرقابة الشرطية لمجتمع الشرطة الداخلية، والعمل على تطوير بيئة العمل الشرطي من معينات العمل ورواتب منتسبي الشرطة، ودفع رواتب. الاهتمام بالتدريب مع التركيز على دورات العلاقات الشرطية مع الجمهور.

وهدفت دراسة (نافع، ٢٠٢١) الي التعرف على أهداف وواقع التسويق التفاعلي لخدمات الأندية الصحية الرياضية، كما يهدف الي وضع آليات تعزيز التسويق التفاعلي لتحسين الصورة الذهنية للأندية الصحية بمحافظة شمال الصعيد، وتوصلت الدراسة الى وجود مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات داخل الأندية الصحية، مما يدل على أن ما يحدث في واقع البيئة الداخلية والخارجية بشكل عام لا يتناسب مع ما يجب أن يكون ويتضح ذلك في احتياج الأندية الصحية لتوافر عناصر البنية التحتية للمنشآت، كما أن النادي الصحي يحتاج لوجود موقع الكتروني متميز للتواصل مع المستفيدين، وعدم تناسب سعر الاشتراك مع معظم فئات المستفيدين، بالإضافة لصعوبة الاجراءات الادارية الخاصة بترخيص النادي الصحي، واوصت الدراسة بسرعة الاعلان عن كل ما هو جديد من الخدمات المقدمة بالنادي الصحي من خلال وسائل التسويق التفاعلي، واعداد دراسة شاملة للبيئة المحيطة بالنادي الصحي الرياضي من خلال اجراء استطلاع لآراء المستفيدين لجودة الخدمة وتطويرها.

وهدفت دراسة (يمك، ٢٠٢١) إلى التعرف على مدى وكيفية توظيف العلاقات العامة لموقع التواصل الاجتماعي فيسبوك في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية، وتوصلت الدراسة الى أن دور العلاقات العامة في تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور متوسط، ويتضح من النتائج أن تأثير استخدام الفيسبوك على الصورة الذهنية متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى استخدام العلاقات العامة لموقع التواصل

الاجتماعي (فيسبوك) في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وأبرز الاستراتيجيات المستخدمة لتحسين صورة البلدية على الفيسبوك هي الاتصال المباشر مع الجمهور من خلال صفحة الفيس بوك واللقاءات الدورية مع المؤسسات الإعلامية والصحفيين، وأوصت الدراسة الى ان يجب بناء إستراتيجية طويلة الأمد لطبيعة عمل دائرة العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي. وضرورة امتلاك موظف العلاقات العامة الخبرة الكافية حول طبيعة عمل البلدية وخدماتها ليقوم بواجبه على أكمل وجه حين يرد على استفسارات المواطنين وشكاويهم، كما من الضروري زيادة عدد العاملين في قسم العلاقات العامة .

وهدفت دراسة Labid، (2020) إلى التعرف على الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني وطبيعة هذه الصورة والتي بدورها ستعكس نظرة الجمهور لهذه المنظمات. كلما كانت هذه الصورة جيدة وجيدة، فإنها ستعكس دلالات إيجابية تساهم في نجاح عمل هذه المنظمات وتبني جسور الثقة بينها وبين جمهورها الخارجي المتمثل في عملاء هذه المنظمات بأسمائهم المختلفة والتعليمية والمعرفية والمستويات أو جمهورها الداخلي ممثلاً بموظفيها تعتبر العامل الأساسي الذي يساهم في دعم هذه المنظمات ونجاح عملها.

وهدفت دراسة Al-Shihri، (2019) إلى التعرف على الصورة الذهنية للطلاب الدوليين من منظور الاتصال والثقافة، وتوصلت الدراسة الى ان الإنترنت هو الوسيلة المفضلة للبحث عن إجابات حول ثقافة المجتمع السعودي بالإضافة إلى أن معظم الطلاب زاروا مناطق مختلفة من المملكة وتعرفوا على شيء ما عن الثقافة مما من شأنه تقوية عقلية الطلاب وصورة عن المملكة وثقافتها وتشمل الصعوبات التي يواجهها الطلاب الوافدون حواجز التنقل والتواصل واللغة، وضيق الوقت لمعرفة المزيد عن ثقافة المجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة تضافر جهود المؤسسات الأكاديمية والثقافية والاجتماعية في المملكة لتعريف الطلاب الدوليين ذوي الأنشطة الثقافية المختلفة والتغلب على الصعوبات التي يواجهونها في التواصل مع المجتمع السعودي، مثل صعوبات النقل واللغة وتوافر المتخصصين ذوي الخبرة الاجتماعية والثقافية الذين يدركون كيفية التعامل مع الطلاب الدوليين ومساعدتهم على تكوين صورة واضحة والصورة الذهنية عن ثقافة المجتمع السعودي.

وتهدف دراسة Almiman، (2019) إلى فحص آراء العملاء حول كفاءة إدارة علاقات العملاء (CRM) بناءً على عدة مجالات مثل الاتصال وبناء الثقة وتلبية احتياجات العملاء وجودة خدمة الاتصال لتعزيز الصورة الذهنية لشركة الاتصالات السعودية وتوصلت الدراسة الى أن وعي العملاء مرتفعاً تجاه أبعاد إدارة علاقات العملاء (الاتصال والثقة وتلبية احتياجات العملاء ومراقبة الجودة) ونحو ولاء العملاء لشركة الاتصالات السعودية، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين CRM والولاء، وان لإدارة علاقات العملاء (التواصل والثقة وتلبية احتياجات العملاء ومراقبة الجودة) تأثير كبير على تحقيق الولاء، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تهتم الشركة بشأن CRM بناءً على فعاليتها باستخدام مجموعة من الأبعاد (الاتصال والثقة وتلبية احتياجات العملاء ومراقبة الجودة) لتحسين صورتها العقلية، و يجب على شركة الاتصالات السعودية قياس جودة خدماتها المالية بناءً على احتياجات العملاء لتحسين إدارة علاقات العملاء وتعزيز صورتها، و يجب على الشركة إنشاء قسم للشكاوى لرصد المشكلات وحلها لتحقيق رضا العملاء وتعزيز صورتها الذهنية.

في حين استهدف (عبد الحميد وآخرون، ٢٠١٨) اختبار العلاقة بين الصورة الذهنية بأبعادها والأداء التسويقي للفنادق الليبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي ايجابي

بين الصورة الذهنية والأداء التسويقي، كما توصلت أيضا إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للصورة الذهنية على الأداء التسويقي للفنادق محل الدراسة.

أما (محمد، ٢٠١٨) فقد توصل إلى أن عناصر تسويق المحتوى تؤثر بصورة كبيرة على المكون المعرفي للصورة الذهنية حسب ترتيب قوة التأثير (الجاذبية، الملاءمة، القيمة، المصادقية، والعاطفة)، وأن عناصر التسويق بالمحتوى المؤثرة على تحسين المكون الوجداني للصورة الذهنية القطاع السياحة المصري مرتبة حسب قوة التأثير (العاطفة، المصادقية، القيمة، الجاذبية، والملاءمة)، وعناصر تسويق المحتوى المؤثرة على المكون السلوكي للصورة الذهنية لقطاع السياحة المصري مرتبة حسب أهميتها وقوة تأثيرها هي (المصادقية، القيمة، العاطفة، الجاذبية، والملاءمة). وأوصت الدراسة بأهمية إدارة الصورة الذهنية لقطاع السياحة المصري من خلال عناصر تسويق المحتوى.

واستهدف (الدوري، ٢٠١٦) التعرف على دور استراتيجية التميز في تحسين الصورة الذهنية بمنظمات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التميز لها دور هام في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، كما قدمت الدراسة توصيات لضرورة العمل على الاهتمام بإستراتيجية التميز وتكثيف برامج للدعاية والإعلان كبعد رئيسي في التميز لترويج المنتجات ذات الجودة والاعتماد على البرامج التدريبية من أجل تحسين الصورة الذهنية للمنظمات.

واستهدفت دراسة (دويدار & المرشدي، ٢٠١٣) التعرف على الصورة الذهنية في جامعة القصيم لدى الجمهور الداخلي والخارجي، والتعرف على العلاقة بين المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة والصورة الذهنية لها ودور ذلك في صياغة الإستراتيجية الخاصة بالجامعة مع جمهور المستفيدين، وكذلك الوصول إلى مجموعة توصيات محددة بشأن الطرق والوسائل لإدارة وتنمية الصورة الذهنية للجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة قد حققت صورتها الذهنية بدرجة متوسطة وترسيخ صورتها الذهنية المرغوبة بدرجة متوسطة، كما أن الصورة الذاتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة، واتضح أيضا أن مستوى التوجه الاستراتيجي متوسط، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الصورة الذهنية للجامعة والتوجه الاستراتيجي لها.

واستهدفت دراسة (Velikovic، 2011) التعرف على أهمية الصورة الذهنية للشركات في بيئة الأعمال الحديثة، وخاصة في ظل عمليات الاستحواذ والاندماج، وهدفت إلى معرفة دور صورة الشركة الذهنية في عمليات الاستحواذ على الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور الصورة الذهنية في عمليات الاستحواذ الحديثة، كما توصل (عبد الفتاح، ٢٠١١) إلى وجود تأثير لجميع عناصر التسويق الالكتروني على الصورة الذهنية ويوجد تأثير لعناصر المزيج التسويقي الالكتروني على الصورة الذهنية للشركة، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تؤكد على ضرورة الاعتماد على التسويق الالكتروني كآلية لتحسين الصورة الذهنية.

وركزت دراسة (الزعبي، ٢٠١٥) على دور إدارة علاقات العميل على تعزيز الصورة الذهنية على مؤسسات صناعية في الأردن، وتوصل إلى وجود تأثير لإدارة علاقات العميل على الصورة الذهنية للمؤسسة في حين توصل (أبو بكر، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات والصورة الذهنية للمؤسسة.

#### **رابعا: مشكلة البحث.**

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 في تلبية احتياجاتها من التخصصات ذات التكاليف والمهارات العالية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وفي ضوء كل من الدراسات السابقة وتحديد فجوة الدراسة والدراسة الاستطلاعية يتضح أن هناك ندرة في الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحالفات الإستراتيجية والصورة الذهنية بالإضافة إلى ما أكدته التقارير الخاصة بأهمية قطاع البنوك في دولة الكويت. ومن ثم يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتمثل في "دراسة تأثير التحالفات الإستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية الكويتية". وبذلك يمكن للباحث أن يقوم بصياغة مشكلة البحث في صورة مجموعة من التساؤلات التالية:

- ١- ما طبيعة العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية للبنوك محل الدراسة؟
- ٢- ما هي العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر المسؤولين على الصورة الذهنية للبنوك محل الدراسة؟
- ٣- هل توجد فروق بين آراء العاملين في البنوك محل للدراسة فيما يتعلق بتأثير التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية وفقاً للعوامل الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

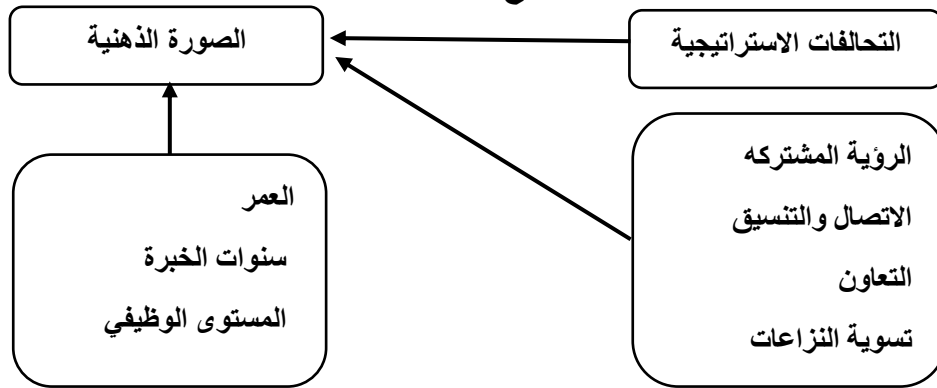
**خامساً: أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بموضوع البحث وهي كالتالي:

١. تحديد طبيعة العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والصورة الذهنية للبنوك محل الدراسة.
٢. التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر المسؤولين على الصورة الذهنية للبنوك محل الدراسة.
٣. التعرف على مدى وجود فروق بين آراء العاملين في البنوك محل الدراسة فيما يتعلق بتأثير التحالفات الإستراتيجية على الصورة الذهنية وفقاً للعوامل الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

**سادساً: فرضيات البحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، فقد تم صياغة الفروض وفقاً لفرض العدم، والشكل التالي يوضح النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

شكل رقم (١ - ٢)

نموذج العلاقات بين الدراسة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

في ضوء النموذج السابق، يمكن للباحث صياغة الفروض التالية  
الفرض الأول: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحالفات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق التعاون، تسوية النزاعات المختلفة) على الصورة الذهنية.

**الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي للتحالفات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق التعاون، تسوية النزاعات المختلفة) على الصورة الذهنية، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية، وذلك كما يلي

١-٢: لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية.

٢-٢: لا يوجد تأثير معنوي للاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية.

٢-٣: لا يوجد تأثير معنوي للتعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية المختلفة على الصورة الذهنية.

٢-٤: لا يوجد تأثير معنوي لتسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية المختلفة على الصورة الذهنية.

**الفرض الثالث:** لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي).

**سابعا : أهمية البحث :** يمثل البحث أهمية كبيرة وتنبع تلك الأهمية من جانبين وهما :

أ. الأهمية العلمية: تتمثل في:

١. التأسيس العلمي للتحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية.
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.
٤. مجال التحالفات الاستراتيجية وعلاقتها بالصورة الذهنية.

**ب: 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.
٤. التأكيد على أهمية القطاع المصرفي في الكويت وخاصة التجارية منها بلغ إجمالي الميزانية المجمعة و بنوك إسلامية، وبنك البنوك المحلية (وعددتها ٢٣ بنكا محليا منها ٥ بنوك تقليدية، و متخصص واحد، و ١٢ فرعا لبنوك أجنبية منها فرع لبنك إسلامي) نحو ٦٦٥٤٥,٠ مليون دينار في نهاية عام ٢٠١٨، مقابل نحو ٦٣٤١٠,٧ مليون دينار في نهاية العام السابق، محققا بذلك نموا بمعدل ٤,٩% وقيمة ٣١٣٤.٣ مليون دينار خلال عام ٢٠١٧، مقارنة بنمو مماثل معدله ٤,٩% وقيمته ٢٩٩٤,٢ مليون دينار خلال عام ٢٠١٧<sup>(٢)</sup> ، مما يؤكد على ضرورة توجيه الجهود البحثية في خدمة هذا القطاع الهام.

<sup>٢</sup> اعتماداً على تقارير بنك الكويت المركزي واتحاد المصارف العربية. (تقرير بنك الكويت المركزي السابع والأربعون ٢٠١٨)

**ثامنا : 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 ٢٠٢٠م.
- ج- الحدود المتعلقة بموضوع البحث: سيتم تناول التحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية للعاملين

**تاسعا: أسلوب البحث :**

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.

أ. نوع البيانات ومصادر الحصول عليها: تعتمد البحث على نوعين من البيانات هما :

١. **البيانات الثانوية:** " وهي تلك البيانات التي تم جمعها وتسجيلها وتبويبها وجدولتها وتحليلها وتفسيرها وتضمينها في تقارير لا تخص الدراسة الحالية " (عيد، ٢٠١٦)، وسيتم الحصول عليها من خلال مصادرها الداخلية من تقارير وزاه الاقتصاد، الشركة الكويتية لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل غرفة صناعة وتجارة الكويت، وكذلك من مصادرها الخارجية المتمثلة في النشرات والكتب والمراجع والدوريات والعلمية.

٢. **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، ٢٠٢٠) وسيتم حصول الباحث عليها من خلال قائمة الاستبيان المعدة لهذا الغرض.

ب. **متغيرات البحث :** يوجد متغيرين أساسيين لهذا البحث وهما :

١. **المتغير المستقل :** ويتمثل في التحالفات الاستراتيجية والذي يتكون من الأبعاد التالية (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات ) . اعتمادا على

مقياس (Elmuti & Kathawala، 2001: Tjemkes & Furrer، 2010) .  
٢. **المتغير التابع :** ويتمثل في الصورة الذهنية والتي تحتوي تم التعبير عنها من خلال مجموعة من العبارات. اعتمادا على مقياس (Dowling، 1986)

ج. **مجتمع وعينة البحث :**

١. **مجتمع 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 (٣٩٥٥٥) .

٢. **عينة البحث :** يبلغ 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٪.

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

هـ. **القياس:**

يهدف البحث لدراسة تأثير التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية، وقد تم الاتفاق على بنود القياس لكل متغير من خلال استعراض الدراسات السابقة مع إعادة صياغة بعض

العبارات لتلائم بيئة التطبيق بالبنوك التجارية وجعل الاستبيان أكثر سلاسة، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة والذي تتراوح نقاطه من موافق تماما (٥) وموافق (٤) ومحايد (٣) وغير موافق (٢) إلى غير موافق تماما (١). وفيما يلي تتناول الباحث المقاييس المستخدمة في الدراسة على التوالي

١- المتغير المستقل: التحالفات الاستراتيجية: تم قياسه من خلال أربعة أبعاد (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، تسوية النزاعات، التعاون، ويشمل هذا المقياس على (٢١) عبارة مقسمة على الأبعاد، ويمكن عرض مقياس التحالفات الاستراتيجية في الجدول التالي

جدول رقم (٢)

مقياس التحالفات الاستراتيجية

المرجع	العبارات	الأبعاد	المتغير
Elmuti & Kathawala ، 2001 ;Tjemkes ; &Furrer ،2010 (٢٠١٥ الهسي	يمتلك البنك خطة استراتيجية مكتوبة.	الرؤية المشتركة	التحالفات الاستراتيجية
	لدى البنك القدرة على تطوير أهدافه الإستراتيجية بما يتلاءم مع المؤسسات الشريكة.		
	يمتلك البنك رؤية استراتيجية ذات أبعاد شمولية يمكنها دخول تحالف مع مؤسسات الشريكة على الرؤية المشتركة.		
	هناك اتفاق بين البنك والمؤسسات الشريكة على الرؤية المشتركة		
	الرؤية الإستراتيجية وأهداف البنك واضحة ومفهومة للمؤسسات الشريكة.		
Elmuti & Kathawala ، 2001 ;Tjemkes ; &Furrer ،2010 (٢٠١٥ الهسي	الدى البنك نظام اتصالات قادر على تسهيل انسياب المعلومات وتبادلها بدقة ووضوح	الاتصال والتنسيق	التحالفات الاستراتيجية
	الدى البنك القدرة على التواصل مع المؤسسات الشريكة بانفتاح وثقة متبادلة الاستغلال الفرص المواتية		
	توجد لدى البنك لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع المؤسسات الشريكة		
	تتميز الاتصالات بين البنك والمؤسسات الشريكة بالسهولة والسرعة والمرونة		
	يوجد اهتمام كافي لدى إدارة البنك بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل المؤسسة وخارجها		
	تساهم نظم الاتصالات التي يستخدمها البنك مع المؤسسات الشريكة على تحقيق الأهداف المشتركة		
	يهتم البنك بالمراجعة والتقييم المستمر للأداء التنسيقي داخل المؤسسة وخارجها		
Elmuti & Kathawala ، 2001 ;Tjemkes ; &Furrer ،2010 (٢٠١٥ الهسي	يضع البنك خطة لإيجاد علاقات تعاونية مع المؤسسات الشريكة.	التعاون	التحالفات الاستراتيجية
	توجد برامج عمل تعاونية وتشاركية بين البنك والمؤسسات الشريكة.		
	لدى البنك القدرة على تبادل الموارد البشرية والتكنولوجية والمهارات والخبرات والمعلومات مع المؤسسات الشريكة.		
	لدى البنك استعداد ل لتعاون مع المؤسسات الشريكة في مواجهة المخاطر والتحديات		

	تحرص إدارة البنك على أداء العمل بروح الفريق وبشكل جماعي.		
(Elmuti & Kathawala ، 2001 ;Tjemkes &Furrer ،2010 الهسي ٢٠١٥)	لدى إدارة البنك القدرة على إيجاد حلول وسط للخلافات التي قد تحدث بينها وبين المؤسسات الشريكة.	تسوية النزاعات	التحالفات الاستراتيجية
	تتعامل إدارة البنك مع النزاعات بينها وبين المؤسسات الشريكة على أنها ظاهرة يمكن تفاديها.		
	تتخذ إدارة البنك الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.		
(Elmuti & Kathawala ، 2001 ;Tjemkes &Furrer ،2010 الهسي ٢٠١٥)	تهيئ إدارة البنك المناخ الجيد لحصول كافة الأطراف المتنازعة على حلول مرضية.		
	تتخذ إدارة البنك من القوانين والأنظمة ذات العلاقة مرجعاً يتم الاستفادة منه والاحتكام إليه في تسوية النزاعات.		

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

٢. المتغير التابع: الصورة الذهنية: لقد اعتمد الباحث في قياس الصورة الذهنية على دراسة (Dowling, ١٩٨٦)، حيث تم قياس المتغير من خلال (١٤) عبارة، ويمكن توضيح العبارات المتعلقة بالمقياس في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

مقياس الصورة الذهنية

المرجع	العبارات	المتغير
Dowling، 1986	١. لدى البنك إدارات متخصصة محترفة.	الصورة الذهنية
	٢. يقدم البنك فرص وظيفية عادلة للعاملين.	
	٣. يقدم البنك منتجات مصرفية ذات جودة مرتفعة.	
	٤. يتمتع البنك بوضع مالي سليم ومدفوعات منتظمة.	
	٥. يوفي البنك بمسئوليته الاجتماعية.	
	٦. نعتبر المعلومات التي يقدمها البنك موثوقة تمام.	
	٧. تتميز أساليب إدارة البنك بالحدثة والتطور.	
	٨. يتميز البنك باستخدام التكنولوجيا الحديثة.	
	٩. يقدم البنك فرص الاستثمار المالي السليم.	
	١٠. يحمي البنك وظائف العاملين الحاليين.	
	١١. يقدم البنك العديد من المنتجات المصرفية الجديدة.	
	١٢. يقوم البنك بالإنفاق على البحث والتطوير كاستثمار	
	١٣. يهتم البنك بالمجتمع المحلي في الكويت ويساهم في الجمعيات الخيرية.	
	١٤. يهتم البنك بالحفاظ على الطاقة.	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

### عاشراً: 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 الصورة الذهنية، وقد تم تصميم الفروض بالشكل الذي يحقق الهدف من الدراسة، وذلك على النحو التالي



**الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحالفات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق التعاون، تسوية النزاعات) المختلفة على الصورة الذهنية. 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 (٤)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغيرات	الرؤية المشتركة	الاتصال والتنسيق	التعاون	تسوية النزاعات	التحالفات الاستراتيجية	الصورة الذهنية
الرؤية المشتركة	١					
الاتصال والتنسيق	**٠,٦٠٣	١				
التعاون	**٠,٤٤٥	**٠,٥٨٣	١			
تسوية النزاعات	**٠,٤٣٢	**٠,٤٤٩	**٠,٤٩٨	١		
التحالفات الاستراتيجية	**٠,٧٦٠	**٠,٨٦٩	**٠,٧٩٢	٠,٧٣٦	١	
الصورة الذهنية	**٠,٤٣٥	**٠,٤٨٧	**٠,٤٦٦	**٠,٧١٨	**٠,٦٦٠	١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\* معنوي عند ١٪

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- (١) وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات وبعضها البعض عند ٩٩٪ ثقته.
- (٢) وجود علاقة ارتباط طردية بين الرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبين الصورة الذهنية عند مستوى معنوية ١٪، وبمعامل ارتباط طردي قيمته (ر=٠,٤٣٠)، الأمر الذي يعني أن قيام البنوك التجارية محل التطبيق بالاهتمام بتطوير أهدافها الاستراتيجية يساعد على تحسين الصورة الذهنية وأن تكون الرؤية واضحة لأطراف التحالف فإن ذلك سوف ينعكس طردياً على الصورة الذهنية لتلك البنوك.
- (٣) وجود علاقة ارتباط طردية بين الاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبين تحسين الصورة الذهنية وذلك عند مستوى معنوية ١٪ وبمعامل ارتباط بين المتغيرين قيمته (ر=٠,٤٨٧)، مما يعني أن وجود نظام للاتصالات يسهل من انسياب المعلومات بين البنوك محل التحالف سوف يساعد على توفير المعلومات التي من شأنها تساهم في تحسين الصورة الذهنية لتلك البنوك.
- (٤) وجود علاقة ارتباط طردية بين التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبين تحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية محل التطبيق بدولة الكويت، حيث بلغ معامل الارتباط (ر=٠,٤٦٦) مما يعني أن وجود برامج تعاونية بين أطراف التحالف سوف ينعكس إيجابياً على تحسين الصورة الذهنية للبنك.
- (٥) وجود علاقة ارتباط طردية بين تسوية النزاعات وبين الصورة الذهنية للبنك وذلك عند مستوى معنوية ١٪ وبمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٧١٨)، مما يعني أن الاهتمام بوجود حلول ترضي أطراف التحالف يعتبر أمر جيد قد ينعكس إيجابياً على تحسين الصورة الذهنية 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.
- (٦) 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 وبين تحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للتحالفات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق التعاون، تسوية النزاعات) المختلفة على الصورة الذهنية، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية، وذلك كما يلي:

٢-١: يوجد تأثير معنوي للرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية.

٢-٢: يوجد تأثير معنوي للاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية.

٢-٣: يوجد تأثير معنوي للتعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية المختلفة على الصورة الذهنية.

٢-٤: يوجد تأثير معنوي لتسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية المختلفة على الصورة الذهنية.

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 " يوجد تأثير معنوي للتحالفات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق التعاون، تسوية النزاعات) المختلفة على الصورة الذهنية وباستخدام تحليل الانحدار لاختبار التأثير المباشر بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبين الصورة الذهنية توصلت نتائج الدراسة إلى الجدول التالي

جدول (٥)

اختبار الفرض الرئيسي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير المعدل
الانحدار	٢١,٥٣٣	١	٢١,٥٣٣	٤٩٤,٤٦٩	٠,٠٠٠	٠,٦٦٠	٠,٤٣٥
البواقي	٢٧,٩٣٣	٣٨٢	٠,٧٣				
الإجمالي	٤٩,٤٦٦	٣٨٣					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي

- (١) معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) على الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥٪.
- (٢) وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبين الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (ر = ٠.٦٦٠).
- (٣) بلغ معامل التفسير المعدل (ر = ٠,٤٣٤)، مما يعني أن أبعاد التحالفات الاستراتيجية بصورتها الكلية سوف تفسر التغير الذي يحدث في الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بنسبة ٤٣,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.
- (٤) بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك 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 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 إيجابيا على تحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت. (٥) يتضح مما سبق رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل للتأكيد على وجود تأثير معنوي بين التحالفات الاستراتيجية وتحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية بالكويت.

#### ب- اختبار الفروض الفرعية

تنقسم الفروض الفرعية إلى فرضين، ويمكن للباحث اختبارهما على النحو التالي  
**١- الفرض الفرعي الأول:** يوجد تأثير معنوي للرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية.

توصلت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى الجدول التالي

جدول (٦)

#### اختبار الفرض الفرعي الأول

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير المعدل
الانحدار	٩,٣٧٩	١	٩,٣٧٩	٨٩,٣٧٤	٠,٠٠٠	٠,٤٣٥	٠,١٨٧
البواقي	٤٠,٠٨٧	٣٨٢	٠,١٠٥				
الاجمالي	٤٩,٤٦٦	٣٨٣					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي

أ- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥٪.

ب- وجود علاقة ارتباط طردية بين الرؤية المشتركة والصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (٠,٤٣٥=ر).

ج- بلغ معامل التفسير المعدل (٢=٠,١٨٧)، مما يعني أن الرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية سوف تفسر التغير الذي يحدث في الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بنسبة ١٨,٧٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

د- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير الرؤية المشتركة على الصورة الذهنية للبنوك 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 الصورة الذهنية لتلك البنوك.

هـ- يتضح مما سبق رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي يشير لوجود تأثير معنوي للرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية.

٢- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير معنوي للاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية.

توصلت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى الجدول التالي:

جدول (٧)  
اختبار الفرض الفرعي الثاني

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير	معامل التفسير المعدل
الانحدار	١١,٧١٩	١	١١,٧١٩	١١٨,٦٠٢	٠,٠٠٠	٠,٤٨٧	٠,٢٣٧	٠,٢٣٥
البواقي	٣٧,٧٤٦	٣٨٢	٠,٠٩٩					
الاجمالي	٤٩,٤٦٦	٣٨٣						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي

أ- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥٪، وتبين وجود علاقة ارتباط طردية بين الاتصال والتنسيق والصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (ر = ٠.٤٨٧).

ب- بلغ معامل التفسير المعدل (ر = ٠.٢٣٥)، ما يعني أن الاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية سوف تفسر التغير الذي يحدث في الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بنسبة ٢٣,٥٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

ج- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير الاتصال والتنسيق على الصورة الذهنية للبنوك 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 إيجابياً على تحسين الصورة الذهنية لتلك البنوك.

د- يتضح مما سبق إمكانية رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية.

٣- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير معنوي للتعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية المختلفة على الصورة الذهنية.

توصلت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى الجدول التالي:

جدول (٨)  
اختبار الفرض الفرعي الثالث

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير	معامل التفسير المعدل
الانحدار	١٠,٧٣١	١	١٠,٧٣١	١٠٥,٨٣١	٠,٠٠٠	٠,٤٦٦	٠,٢١٧	٠,٢١٥
البواقي	٣٨,٧٣٥	٣٨٢	٠,١٠١					
الاجمالي	٤٩,٤٦٦	٣٨٣						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥٪.

ب- وجود علاقة ارتباط طردية بين التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (ر = ٠.٤٦٦).

ج- بلغ معامل التفسير المعدل (ر = ٠.٢١٥)، مما يعني أن التعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية سوف تفسر التغير الذي يحدث في الصورة الذهنية للبنوك التجارية بنسبة ٢١,٥٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

د- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير التعاون على الصورة الذهنية للبنوك 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 الصورة الذهنية للبنوك محل التطبيق.

ه- يتضح مما سبق رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي للتعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية المختلفة على الصورة الذهنية.

٤- **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد تأثير معنوي لتسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية المختلفة على الصورة الذهنية.

توصلت النتائج الإحصائية باستخدام تحليل الانحدار البسيط إلى الجدول التالي:

جدول (٩)

اختبار الفرض الفرعي الرابع

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير المعدل
الانحدار	٢٥,٥١٥	١	٢٥,٥١٥	٤٠٦,٩٣٦	٠,٠٠٠	٠,٧١٨	٠,٥١٥
البواقي	٢٣,٩٥١	٣٨٢	٠,٠٦٣				
الإجمالي	٤٩,٤٦٦	٣٨٣					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي

أ- معنوية نموذج الانحدار لاختبار تأثير تسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت وذلك عند مستوى معنوية ٥٪.

ب- وجود علاقة ارتباط طردية بين تسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (٠,٧١٨- ر)

ج- بلغ معامل التفسير المعدل (٢ = ٠,٥١٥)، مما يعني أن تسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية سوف تفسر التغير الذي يحدث في الصورة الذهنية للبنوك التجارية بنسبة ٥١,٥٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج.

د- بلغت قيمة المعنوية لنموذج الانحدار لاختبار تأثير تسوية النزاعات على الصورة الذهنية للبنوك 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 الاستراتيجية تعتمد بشكل رئيسي على وجود حالة من الرضا بين أطراف التحالف، مما يؤثر ذلك إيجابيا على الصورة الذهنية للبنوك محل التطبيق.

ه- ويتبين رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل لبيان أنه يوجد تأثير معنوي لتسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية المختلفة على الصورة الذهنية.

**الفرض الثالث:** توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، العمر، المستوى الوظيفي)

الاختبار هذا الفرض، فقد اعتمد الباحث على أسلوب تحليل التباين في اتجاه واحد

OneWay-Anova، وقد توصلت النتائج إلى الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)  
الفروق المعنوية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا للخبرة

نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموغرافي	أبعاد التحالفات الاستراتيجية				
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية							
٠,٢١٧	١,٤٤٩	٠,٣٥٩	٤,٥١٦	١٥	٠,٢٩٦	٤	١,١٨٦	بين المجموعات	أقل من عام				
		٠,٤٣٩	٤,٣٨٧	٥٨						٣٧٩	٧٧,٥٤٨	داخل المجموعات	من ١ : ٥
		٠,٤٤٤	٤,٤٣٠	١٠٠									١٠ : ٥
		٠,٤٦٣	٤,٣١٦	١٤٨									٢٠ : ١٠
		٠,٤٦٩	٤,٣٤١	٦٣									أكثر من ٢٠
		٠,٤٥٣	٤,٣٦٨	٣٨٤									٣٨٣
٠,٦٤٠	٠,٦٣٣	٠,٤٠٨	٤,٤٢٩	١٥	٠,١١٣	٤	٠,٤٥٢	بين المجموعات	أقل من عام				
٠,٦٤٠	٠,٦٣٣	٠,٤٤٦	٤,٤٢٨	٥٨	٠,١٧٩	٣٧٩	٦٧,٧٣٤	داخل المجموعات	من ١ : ٥				
		٠,٤٠٩	٤,٢٦٣	١٠٠					١٠ : ٥				
		٠,٤٣٥	٤,٢٥٧	١٤٨					٢٠ : ١٠				
		٠,٣٩٥	٤,٢٩٧	٦٣					أكثر من ٢٠				
		٠,٤٢٢	٤,٢٧٦	٣٨٤					٣٨٣	٦٨,١٨٦	الإجمالي		
		٠,٣٣١	١,١٥٥	٠,٤٠٠					٤,٦٠٠	١٥	٠,١٧٢	٤	٠,٧٩٢
٠,٣٣١	١,١٥٥	٠,٣٦٧	٤,٤٦٢	٨٥	٠,١٧٢	٣٧٩	٦٥,٠٢٤	داخل المجموعة	من ١ : ٥				
		٠,٤١٩	٤,٤٠٨	١٠٠					١٠ : ٥				
		٠,٤٣٧	٤,٣٨٧	١٤٨					٢٠ : ١٠				
		٠,٣٩٤	٤,٤٤٤	٦٣					أكثر من ٢٠				
		٠,٤١٤	٤,٤٢٢	٣٨٤					٣٧٩	٦٥,٠٢٤	الإجمالي		
		٠,٨٧٣	٠,٣٠٨	٠,٤٤٦					٤,٤٢٦	١٥	٠,٠٥٦	٤	٠,٢٢٣
٠,٨٧٣	٠,٣٠٨	٠,٣٦٩	٤,٥٣٧	٨٥	٠,١٨١	٣٧٩	٦٨,٥٨٧	داخل المجموعات	من ١ : ٥				
		٠,٣٦٩	٤,٥٣٤	١٠٠					١٠ : ٥				
		٠,٤٢٥	٤,٥٠٨	١٤٨					٢٠ : ١٠				
		٠,٤٤٧	٤,٤٩٢	٦٣					أكثر من ٢٠				
		٠,٤٢٤	٤,٥١٣	٣٨٤					٣٧٩	٦٨,٥٨٧	الإجمالي		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا لمتغير الخبرة، حيث جاءت قيمة المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من ٥٪، الأمر للذي يعني قبول الفرض العدمي الذي ينص على أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا لمتغير الخبرة.

جدول رقم (١١)  
الفروق المعنوية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا للعمر

نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموغرافي	أبعاد التحالفات الاستراتيجية	
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية				
٠,٠٨٦	٢,٢١	٠,٤٢٣	٤,٤٢٧	٦٢	٠,٤٥١	٣	١,٣٥٣	بين المجموعات	أقل من ٢٥	الرؤية المشتركة
		٠,٤٥٠	٤,٤١٤	١٤٦			٧٧,٣٨١	داخل المجموعات	٣٥ : ٢٥	
		٠,٤٦٠	٤,٢٧٧	٩٤					٤٥ : ٣٥	
		٠,٤٣٢	٤,٣٤٨	٨٢					أكثر من ٤٥	
		٠,٤٥٣	٤,٣٦٨	٣٨٤			٣٨٣	٧٨,٧٣٤	الإجمالي	
٠,٣١٨	١,١٧	٠,٤٣٠	٤,٣٣٦	٦٢		٣		بين المجموعات	أقل من ٢٥	الاتصال والتنسيق
		٠,٤٢٧	٤,٢٦٨	١٤٦			٣٨٠	داخل المجموعات	٣٥ : ٢٥	
		٠,٤٣٦	٤,٢١٨	٩٤					٤٥ : ٣٥	
		٠,٣٨٥	٤,٣٠٨	٨٢					أكثر من ٤٥	
		٠,٤٢٢	٤,٢٧٦	٣٨٣			٣٨٣	الإجمالي		
٠,٢١٧	١,٤٨	٠,٣٨٣	٤,٤٧١	٦٢		٣		بين المجموعات	أقل من ٢٥	التعاون
		٠,٤١٧	٤,٤٢٧	١٤٦			٣٨٠	داخل المجموعات	٣٥ : ٢٥	
		٠,٤٤٨	٤,٣٤٩	٩٤					٤٥ : ٣٥	
		٠,٣٨٧	٤,٤٥٨	٨٢					أكثر من ٤٥	
		٠,٤١٤	٤,٤٢٢	٣٨٤			٣٨٣	الإجمالي		
٠,٣١٥	١,١٨	٠,٣٩٥	٤,٥٠٠	٦٢		٣		بين المجموعات	أقل من ٢٥	تسوية النزاعات
		٠,٤٢٥	٤,٥٦٢	١٤٦			٣٨٠	داخل المجموعة	٣٥ : ٢٥	
		٠,٤٣١	٤,٤٥٩	٩٤					٤٥ : ٣٥	
		٠,٤٣٣	٤,٥٠٠	٨٢					أكثر من ٤٥	
		٠,٤٢٤	٤,٥١٣	٣٨٤			٣٨٣	الإجمالي		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا لمتغير للعمر، حيث جاءت

قيمة المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من ٥٪، الأمر للذي يعنى قبول الفرض العدمى الذي ينص على أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا لمتغير العمر.

جدول رقم (١٢)  
الفروق المعنوية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا الوظيفة

نتيجة التحليل		التحليل الوصفي			تحليل التباين			المتغير الديموغرافي		ابعاد التحالفات الاستراتيجية			
المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية							
٠,٠٢٣	٣,٢٢١	٠,٤٢٨	٤,٤٢٤	١٠٩	٠,٦٥١	٣	١,٩٥٣	بين المجموعات	إدارة تنفيذية	الاتصال والتنسيق			
		٠,٤٥٥	٤,٣٥٨	٢٦٤				٠,٢٠٢	٣٨٠		٧٦,٧٨١	داخل المجموعات	إدارة إشرافيه
		٠,٣٤٩	٣,٨٩٢	٧								مدير قسم	
		٠,٧٥٠	٤,٣٧٥	٤								إدارة عليا	
		٠,٤٥٣	٤,٣٦٨	٣٨٤								الإجمالي	
٠,٤٨٣	٤,٣٦٨	٣٨٤	٣٨٣										
٠,٠٤١	٢,٧٧٩	٠,٤٢٧	٤,٢٩١	١٠٩	٠,٤٨٨	٣	١,٤٦٤	بين المجموعات	إدارة تنفيذية	التعاون			
		٠,٤١٨	٤,٢٧٤	٢٦٤				٠,١٧٦	٣٨٠		٦٦,٧٢٢	داخل المجموعات	إدارة إشرافيه
		٠,٢٥٧	٣,٨٩٨	٧								مدير قسم	
		٠,٤٨٦	٤,٦٠٧	٤								إدارة عليا	
		٠,٤٢٢	٤,٢٧٥	٣٨٤								الإجمالي	
٠,٤٢٢	٤,٢٧٥	٣٨٤	٣٨٣										
٠,٧٢٢	٠,٤٤٤	٠,٣٩٤	٤,٤٥٣	١٠٩	٠,١٧٣	٣	٠,٢٣٠	بين المجموعات	إدارة تنفيذية	تسوية النزاعات			
		٠,٤٢٣	٤,٤٠٨	٢٦٤				٣٨٠	٦٥,٥٨٦		داخل المجموعة	إدارة إشرافيه	
		٠,٤٠٠	٤,٤٠٠	٧							مدير قسم		
		٠,٥٢٦	٤,٥٥٠	٤							إدارة عليا		
		٠,٤١٤	٤,٤٢٢	٣٨٤							الإجمالي		
٠,٤١٤	٤,٤٢٢	٣٨٤	٦٥,٨١٦										
٠,٥٠٠	٠,٧٩٠	٠,٤٠١	٤,٥١٧	١٠٩	٠,١٤٢	٣	٠,٤٢٧	بين المجموعات	إدارة تنفيذية	إدارة إشرافيه			
		٠,٤٢٩	٤,٥١٩	٢٦٤				٠,١٨٠	٣٨٠		٦٨,٣٨٣	داخل المجموعة	مدير قسم
		٠,٣٨٠	٤,٢٨٦	٧								إدارة عليا	
		٠,٧١٢	٤,٤٠٠	٤								الإجمالي	
		٠,٤٢٤	٤,٥١٣	٣٨٤								٣٨٣	٦٨,٨١٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



يتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول بعدي الرؤية المشتركة والاتصال والتنسيق، حيث إن قيمة المعنوية جاءت للبعدين أقل من ٥٪، وجاءت الفروق المعنوية للرؤية المشتركة لصالح الفئة الوظيفية "الإدارة التنفيذية"، في حين الاتصال والتنسيق جاءت الفروق المعنوية لصالح الفئة الوظيفية الإدارة العليا"، كما أن النتائج توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية لبعدي التعاون، وتسوية النزاعات.

#### حادي عشر: النتائج والتوصيات.

##### أ. نتائج البحث:

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 والصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت.

أسفرت النتائج الإحصائية إلى ما يلي

١. وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في: الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات، وذلك عند مستوى معنوية ١٪.

٢. بلغ معامل الارتباط بين الرؤية المشتركة والصورة الذهنية (ر=٠,٤٣٥)، مما يعني أن قيام البنوك أطراف التحالف بتطوير الأهداف الاستراتيجية التي تجعلها متوائمة 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 تحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية.

٣. توصلت النتائج عن وجود ارتباط طردي بين الاتصال والتنسيق والصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٤٨٧) 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 الصورة الذهنية للبنوك التجارية.

٤. توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين التعاون والصورة الذهنية للبنوك التجارية عند مستوى معنوية ١٪ وبمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٤٦٦)، 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 تحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية.

٥. كما توصلت النتائج الإحصائية أيضاً عن وجود علاقة ارتباط طردية بين تسوية النزاعات وتحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت عند مستوى معنوية ١٪، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٧١٨)، 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 الصورة الذهنية بشكل جيد لتلك البنوك، 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 الصورة الذهنية للبنوك التجارية بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٦٦٠)، 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، والعمل على تحسين الصورة الذهنية لتلك البنوك محل التحالف.

**نتائج الفرض الثاني:** ينص الفرض على لا توجد تأثير معنوي بين التحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت.

من خلال استخدام أسلوب الانحدار، وذلك لوجود متغير مستقل " التحالفات الاستراتيجية" ومتغير تابع " الصورة الذهنية للبنوك التجارية"، فإن الباحث قد اعتمد على أسلوب الانحدار البسيط

الذي من خلاله يمكن اختبار التأثير المباشر بين المتغيرين محل الاختبار، وقد توصلت النتائج الإحصائية إلى ما يلي

١. قبول نموذج الانحدار وذلك عند مستوى معنوية ٥٪، الأمر الذي يعني انه يوجد تأثير معنوي وإيجابي بين التحالفات الاستراتيجية والصورة الذهنية للبنوك التجارية، وكانت قيمة معامل التفسير (R=٢٤,٤٣) مما يعني أن التحالفات الاستراتيجية بصورتها الكلية تفسر التغير الذي يحدث في الصورة الذهنية بنسبة ٤٣,٤٪، 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 تحسين الصورة الذهنية للبنوك محل التحالف الاستراتيجي.

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

- وجود تأثير معنوي للرؤية المشتركة والصورة الذهنية للبنوك التجارية، حيث إن الرؤية المشتركة يمكنها أن تفسر التغير الذي يحدث في الصورة الذهنية بنسبة قدرها ١٨,٧٪، وذلك يعني ضرورة الاهتمام بوضوح الرؤية من خلال مشاركة كافة الأطراف في صياغة تلك الرؤية وذلك سوف يعكس إيجابيا على الصورة الذهنية للبنوك التجارية.

- وجود تأثير معنوي للاتصالات والتنسيق والصورة الذهنية للبنوك التجارية، حيث تفسر التغير الذي يحدث في الصورة الذهنية للبنوك لتجارية بنسبة قدرها ٢٣,٥٪ مما يعني أن الاهتمام بوجود نظام اتصالات فعال يساهم في انسياب المعلومات بين كافة الأطراف محل التحالف الاستراتيجي سوف يساهم في تحسين الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت محل التحالف الاستراتيجي.

- جود تأثير معنوي للتعاون على الصورة الذهنية للبنوك التجارية بدولة الكويت، حيث إن التعاون يمكنه أن يفسر التغير في الصورة الذهنية بنسبة ٢١,٥٪ مما يعني ضرورة التعاون بين كافة أطراف التحالف الاستراتيجي وذلك سعياً نحو تحسين الصورة الذهنية.

- وجود تأثير معنوي لتسوية النزاعات والصورة الذهنية للبنوك التجارية، حيث إن تسوية النزاعات يمكنها أن تفسر التغير في الصورة الذهنية لتلك البنوك بنسبة ٥١,٥٪ 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 تحسين الصورة الذهنية لتلك البنوك.

- يمكن للباحث أن يُرجع 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 تحسين الصورة الذهنية.

**نتائج الفرض الثالث:** ينص الفرض على لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقا للمتغيرات الديموغرافية "الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي"، وقد توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق في الآراء بين العينة حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية الأربعة "الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات" وفقا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة)، بينما توصلت النتائج إلى وجود فروق معنوية حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية المتعلقة بالرؤية المشتركة والاتصال والتنسيق وذلك الصالح الإدارة التنفيذية فيما يتعلق بالرؤية المشتركة، ولصالح الإدارة العليا فيما يتعلق بالاتصال والتنسيق، بينما لا يوجد فروق معنوية حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية المتعلقة بالتعاون، وتسوية النزاعات.

#### ب. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج البحث وتحليل الفروض، ومن أجل تحقيق أهداف البحث، فقد تم تناول توصيات الدراسة من خلال عرض الخطة التنفيذية للبحث والتي تتضمن (مجال التوصية، التوصية، المسؤول عن تنفيذها، آليات التنفيذ)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي

جدول رقم (١٤)  
توصيات الدراسة

الوقت	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
شهرين	عقد ورش عمل حول أهمية تحسين الصورة للذهنية للبنوك التجارية محل التحالف	الإدارة العليا	ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا للمنظمات الأهلية بأهمية ودور الصورة الذهنية للمنظمة، والفوائد المتحققة من تعزيزها لدى جمهور المستفيدين، أون تترجم هذه القناعة الى ممارسات واقعية وملموسة	الصورة الذهنية
٣ شهور	العمل على تقديم خدمات ومعاملات تحسين من سمعه البنوك وتحسين الصورة الذهنية لدى المتعاملين مع البنك	كافة العاملين بالبنوك التجارية	ضرورة اعتماد البنوك التجارية على استراتيجية لبناء الصورة الذهنية الإيجابية، والاهتمام ببناء صورة ذهنية إيجابية عن العمل في البنوك يمثل أهمية قصوى للمنظمات لتدارك ما فاتها واصلاح الأخطاء	الصورة الذهنية
شهرين	جلسات العصف الذهني بين اطراف التحالف لوضوح الرؤية إعادة صياغة الرؤية بمشاركة كافة الأطراف للوصول لرؤية واضحة تلبى كافة الأهداف	الإدارة العليا بأطراف التحالف مديرى الموارد البشرية بتلك البنوك	المشاركة في صياغة رؤية موحدة بين البنوك التجارية محل التحالف الاستراتيجي	الرؤية المشتركة
شهرين	وجود إدارة مستقلة تختص بالاتصالات مع باقي الإدارات	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	- توفير قنوات اتصال فعالة - تعزيز الاتصال الأفقي والرأسي داخل محيط العمل	الاتصال والتنسيق
شهرين	تفعيل الإدارة التكنولوجية داخل البنوك	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	- العمل على إيجاد برامج تعاونية مشتركة بين كافة الأطراف	التعاون
شهر	القيام بعقد الندوات والجلسات التي تقرب وجهات النظر بين كافة الأطراف	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	إدارة الخلافات بين اطراف التحالف الاستراتيجي توفير مناخ تنظيمي جيد خال من الخلاف بين كافة الأطراف	تسويات النزاعات

المصدر: إعداد الباحث

## المراجع

١. أبو عكر، فوزي فايز، (٢٠١٦)، "دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين: دراسة حالة الغرفة التجارية بغزة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة.
٢. أبوزيد، دينا عبدالعاطى محمد (٢٠٢١). التسويق الفيروسي وتأثيره على الصورة الذهنية لمطاعم الوجبات السريعة في ظل التباعد الإجتماعي لجائحة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٣)، ١٩١-٢٥١.
٣. بن عزة، محمد الامين، (٢٠١١)، "التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٦.
٤. بن عزة، محمد الامين، (٢٠٠٠)، "التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة لبنان، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية المركز الجامعي بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ١٧، السنة الثانية، يناير.
٥. بوجريو، زيانيهاجر، (٢٠٢١). أثر الإلتزام بأخلاقيات التسويق على الصورة الذهنية للمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر مستهلكي المواد الغذائية، رسالة دكتوراة.
٦. جميل، شفان عبدالرحمن (٢٠٢١)، أنماط التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان، العراق، مجلة جامعة دهوك، العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٤ (٢)، ص ١٨٣:٢٠٤.
٧. الحوري، موسى عبد القادر فالح والزيادات، ممدوح طابع وعبابنة، هائل طلاق. ٢٠١٤. إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية : دراسة ميدانية في. مجلة مج. ٣١، ع. ١٢١، ص ص. ١١٥-١٤٨. شركات الاتصالات الخلوية الأردنية
٨. خوالدي، فريد، & بوسمينة. (٢٠١٣). أثر التحالفات الإستراتيجية على دعم القدرات التكنولوجية.
٩. داوده، محمد نوري، سلمان، دلوفان امين (٢٠١)، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة، دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر وال طيران في محافظة دهوك.
١٠. الدسوقي، أحمد، (٢٠٠٠)، الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري، ورقة عمل مقدمة إلى إحدى دورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مشروع دعم القدرات في مجال حقوق الإنسان، أكاديمية مبارك للأمن.
١١. الدسوقي، أحمد، (٢٠٠٧)، "الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري"، ورقة عمل مقدمة في إحدى دورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مشروع دعم القدرات في مجال حقوق الإنسان، ص ص ٥ - ٧.
١٢. الذكوروري، محمد السعيد عبدالغفار (٢٠١٨)، "توسيط الكلمة المنطوقة الإلكترونية في العلاقة بين أخلاقيات البيع الإلكتروني والثقة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على مواقع التسوق الإلكتروني"، رسالة دكتوراه غير منشورة"، ( المنصورة : كلية التجارة).
١٣. الدوري، مصطفى كمال مصطفى، (٢٠١٦)، "دور استراتيجية التميز في تحسين الصورة الذهنية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٧، ص ص. ٦٦٣-٦٩٣.
١٤. دويدار، محمود، خالد المرشدي، (٢٠١٣)، "قياس وتنمية الصورة الذهنية لجامعة القصيم ودورها في تشكيل وبناء العلاقة الإستراتيجية مع جمهور المستفيدين"، مجلة إدارة الأعمال المصرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، عدد ١، مجلد ، ص ص. ٢٥-٢٩.
١٥. الزعبي، علي فلاح، (٢٠١٥)، دور إدارة علاقات الزبائن في تعزيز الصورة الذهنية في شركات إنتاج المياه المعدنية في مدينة عمان- الأردن (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين)، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد ١٨، ص ص. ١-١٤
١٦. زيني و شيشة، (٢٠١٠)، "دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - الملتقى الدولي الرابع، ص ص. ١-١٢.

١٧. سعد، بهاء الدين مسعد & أبو زيد، وليد أبو بكر حسني حسن. (٢٠٢١). أثر أخلاقيات البيع الإلكتروني على الصورة الذهنية للعلامة وانعكاس ذلك على سلوكيات تحول العملاء. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣(١)، ص.ص ٦٩-١١٧.
١٨. شوشة، فريد على محمد، (١٩٩٠)، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى.
١٩. الشيخ، صالح (٢٠٠٩). تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها. الاكاديمية السورية الدولية .
٢٠. الطائي، محمد عبد حسين، نعمة عباس خفاجي، (٢٠٠٩) نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى
٢١. طه، مصعب. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للشرطة" الشرطة السودانية حالة". ١٢٠- مجمة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، ٣٢(١)، ص ٧٧.
٢٢. عبد الحليم، إيمان وديع، (٢٠٠٤)، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
٢٣. عبد الحميد، طلعت أسعد، محمد محمود عبداللطيف، فيصل حسن صهلوب، (٢٠١٨)، "العلاقة بين الصورة الذهنية والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على الفنادق العامة الليبية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد ٩، عدد ٤، ص.ص ٤٩-٧٢.
٢٤. عبد الفتاح، فادي عبد المنعم، (٢٠١١)، دور التسويق الإلكتروني في تحسين الصورة الذهنية للخدمات الصحية: دراسة حالة من وجهة نظر عملاء الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية
٢٥. عثمان، منى شعبان، (٢٠٢٢)، إطار مؤسسي مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجي. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٩٣(٩٣)، ٥٨٣-٦٧٩.
٢٦. عوجة، على، محمد عتران، (٢٠٠٨)، فن العلاقات العامة، التعليم المفتوح كلية الإعلام -جامعة القاهرة.
٢٧. عوجة، علي، (٢٠٠٣)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.
٢٨. عطية، ملاك طاهر مرسي (٢٠١١)، التحالفات الاستراتيجية التسويقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ٢، ص ٣٠١-٣٢٣.
٢٩. عقل، ابراهيم سعيد، (٢٠١٠)، "أثر مكونات العلامة التجارية وخصائص الشركة في تشكيل الصورة الذهنية لدى عملاء قطاعي الاتصالات والمصارف في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة.
٣٠. عليان، ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، (٢٠٠٠)، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٣١. عيد، أيمن عادل (٢٠٢٠)، "البحث العلمي مدخل تطبيقي"، الطبعة الثانية، القاهرة، دار روابط للنشر والتوزيع.
٣٢. الفراء، عبد الله مصطفى عبد الله. (٢٠١٨). دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقة الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
٣٣. القضاة، محمد فالح، خميس، سحر محمد، (٢٠٠٨)، الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي، دراسة ميدانية على طلبة جامعتي قطر واليرموك، المجلة الاردنية للعلوم الاجتماعية، الجامعة الأردنية، عمان، مج ١، ع.١.
٣٤. محمد، أمينة أبو النجا، (٢٠١٨)، "أثر تسويق المحتوى في تحسين الصورة الذهنية لقطاع السياحة المصري: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا كلية التجارة، عدد ١، ص.ص ١٥-١٠٠.
٣٥. محمد، سماح زكريا، (٢٠١٥)، "دور التحالفات الإستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة الإسكندرية، مجلد ٢٥، عدد ٤، ص.ص ١٧٩-٢٣٣.

٣٦. مخلوفي، عبد السلام، (٢٠١٧)، "دور الإبداع التسويقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، عدد ٧، ص ٣٥٦ - ٣٧٦.
٣٧. مرقاش سميرة، (٢٠١٦)، "التحالفات الإستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك : رؤية إستراتيجية لتطوير الصناعة التأمينية بالجزائر"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد ١٦، ص ٦٦ - ٧٤.
٣٨. المشهداني، سعد سلمان، (٢٠١٧)، مناهج البحث الإعلامي، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، بازرعة، محمود صادق، (١٩٩٦)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، الرياض.
٣٩. مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٠) تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثالثة.
٤٠. نافع، عمرو جمال. (٢٠٢١). التسويق التفاعلي ودوره في تكوين الصورة الذهنية للأندية الصحية الرياضية بمحافظة شمال الصعيد. مجلة علوم الرياضة.
٤١. نداء، أيمن منصور، (٢٠٠٤)، الصورة الذهنية والإعلامية "عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير كيف يرانا الغرب؟" برس، ص ٢٩-٣١.
٤٢. النشمي، مراد محمد، قائد، عماد عبد الوهاب. ٢٠١٥. العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الصورة الذهنية للمنظمة : دراسة حالة على جامعة العلوم و التكنولوجيا باليمن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج. ٢١، ع. ٤٥، ص ١٠٧-١٥٨.
٤٣. الهسي، أحمد مفيد، (٢٠١٥)، واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. النجار فريد، (١٩٩٩)، التحالفات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة
٤٤. الوكيل، ايمان (٢٠٢١). أثر الابتكار المؤسسي على بناء الصورة الذهنية للمؤسسات العامة: دراسة حالة بنك مصر. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢(٢)، ٢١٥-٢٤٦.
٤٥. يمك، بشرى عبد اللطيف نور الدين (٢٠٢١)، استخدام العلاقات العامة لموقع التواصل الاجتماعي فيسبوك في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراه، جامعة النجاح الوطنية.
46. Albers, Sascha, Koch, Benjamin & Ruff, Christine, (2005), "Strategic alliances between airlines and airports Theoretical assessment and practical evidence", Journal of Air Transport Management, Vol. 11, PP. 49-58.
47. Almarshad, M., Al-Nawafah, S., & Tahrawi, M. (2020). The role of customer relationship management success factors on enhancing the mental image of telecommunications companies in Jordan. Management Science Letters, 10(15), 3155-3206
48. Almiman, M. A. (2019), The Role of Customer Relationship Management in Enhancing the Mental Image of the Saudi Telecom Company (STC): A Field Study of STC Customers. International Journal of Business, Humanities and Technology, 9(1).
49. Al-Shihri, A. J. (2019). The Mental Image of Saudi society among International Students from the perspective of communication and culture, 3(7), 92-105.
50. Borger, M. M. (1999). "The Importance of First Impressions" Business Journal Serving Jackson Ville & Northeast Florida, Vol. 15, Issue 6, P. 23.
51. Brinster, L., & Tykvová, T. (2021). Connected VCs and strategic alliances: Evidence from biotech companies. Journal of Corporate Finance, 66, 101835
52. Brown, T. & P. Dacin, (1997), " The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", Journal of Marketing, Vol. 61, No. 1, Jan, 1997, PP. 68-84.

53. 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*.
54. Cassidy ,M. ,(1999) ,"How is Your Reputation?" ,*Wenatchee Business Journal* , Volume 13 ,Issue 11 ,P. A2.
55. Dennis and Sylvia ,(2000) "Multinational Strategic Alliance and Acquisitions in Central and Eastern Europe : Partnerships in Privatization" ,*Academy of Management Executive* ,Vol.(14) ,No. 4 ,PP. 85-98,November.
56. Doz ,Y. L. & G. Hamel ,(2005) ,"Alliance Advantage ,The art of creating value through partnering" , ,*Supply Chain Management* ,Vol. 6 ,No. 5 ,PP. 242-243
57. Dyer ,J H. ,P. Kale & H. Singh ,(2004) ,"When to Ally and When to Acquire" , *Harvard Business Review* ,Vol. 82 ,July/August ,PP. 108- 115.
58. Dze ,C. & Anouar S. ,(2011) ,*Strategic alliances: performance measurement in the financial service industry* ,Master Dissertation ,Linkoping University.
59. Elmuti ,D. & Y. Kathawala ,(2001) ,"An overview of strategic alliances" , *Management Decision* ,Vol. 38 ,No. 7.
60. Emami ,A. ,Welsh ,D. H. ,Davari ,A. ,& Rezazadeh ,A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal* ,1-26
61. Epstein ,G. ,Fedoroff ,B. L. ,& Winterson ,F. (Eds.). (2012). *The Encyclopedia of Mental Imagery: Colette Aboulker-Muscat's 2,100 Visualizations Exercises for Personal Development ,Healing ,and Self-knowledge*. Gerald Epstein.
62. 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
63. Franco ,M. ,& Haase ,H. (2016). Internationalisation of born globals: The role of strategic alliances ,*European Journal of International Management* ,10(2) , 181–201.
64. Franco ,M. ,Haas ,H. ,& Rodini ,A. (2020). The role of incubators in the internationalization process of incubated SMEs: A perspective of international cooperation. *Global Business Review*
65. Ghauri ,P. N. ,Karsten ,L. ,& Wahyuni ,S. ,(2007) ,"Managing international strategic alliance relationships" ,*Thunderbird International Business Review* , Vol. 49 ,No. 6 ,PP. 671 - 687.
66. Gulati ,R. ,(1998) ,"Alliances and Networks" ,*Strategic Management Journal* , Vol. 19 ,PP. 293-317.
67. Harbison ,J. R. & P. Pekar Jr. ,(1998) ,*Institutionalizing Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success* ,San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
68. Hernández ,J. R. Á. ,Aguilera ,N. C. ,& Acosta ,D. **STRATEGIC ALLIANCES TO REDUCE THE NEGATIVE IMPACTS OF COVID-19 PANDEMIC IN THE TOURISM INDUSTRY**
69. Hoffmann ,H. W. ,(2005) ,"How to Manage a Portfolio of Alliances" ,*Long Range Planning* ,Vol. 38 ,Issue 2 ,April 2005 ,PP. 121-143.
70. Hsu ,S. T. ,& Prescott ,J. E. (2016). The alliance experience transfer effect: The

- case of industry convergence in the telecommunications equipment industry. *British Journal of Management*, 28(3), 425–443.
71. Ind, N. (1990). *The Corporate Image - Strategies for Effective Identity Programmes*. London: Kogan Page Ltd.
  72. Inkpen, A. C. (1996), "Creating knowledge through collaboration" *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, PP. 123-140.
  73. Jaloni, P. (2005), "The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice" *Management Decision*, Vol. 43, No. 9, PP. 1097-1113.
  74. John D. D. & L. H. Radebaugh (2001) *International Business: Environments and Operations* Prentice Hall: New Jersey.
  75. Kim, S. & Y. Yoon (2003), "The Hierarchical Effects of Affective and Cognitive Components on Tourism Destination Image" *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 14, Issue 2, PP. 1-22.
  76. Knoke, D. & E. Todeva (2001), "Strategic alliances and corporate social capital" *Management Decision*, Vol. 43, No. 1.
  77. Labid, M. R. (2020), The Mental Image of Civil Society Organizations Among the Majority of Al-Anbar Governorate's Public-A Study on A Sample of Al-Anbar's Public *Journal of Al-Frahedis Arts* 12(43), 131-150
  78. Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr., & Carl M. (2002) *Marketing*, 6th ed., (OH; South-Western Cengage Learning).
  79. Li, C. & Reuer, J. J. (2021). The impact of corruption on market reactions to international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*
  80. Nassour, R., Wahood, N., & Hammad, M. (2021). The Role Of Content Marketing Elements In Improving The Brand Image A Survey Study Of Syronex Brand Consumers In Lattakia Governorate. *Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series*, 43(5).
  81. 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.
  82. Osano, Hiroshi (2009), "Partial Ownership and Strategic Alliances with Reallocation of Corporate Resources (April 22, 2009). *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 167, No. 2, 202-223
  83. Schmitz, J., & J. Gentry (2000), "A Network Comparison of Alliance Motives and Achievements" *Journal of Business of Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 5.
  84. Sun, J. (2020). The multiplex networks of strategic alliances and follower-follower relations among US technology companies. *International Journal of Communication*, 14, 21.
  85. 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.
  86. Sunje, Aziz, Kurtic, Emir & Kostrebic, Kemal (2008), "Strategic alliances as a way for improving competitiveness-research on strategic alliances in Bosnia and



- Herzegovina" conference proceedings: International conference of the Faculty Of Economics Sarajevo (ICES).
87. Synder ,Beth ,(2000),"A master Yard Upends Elite Image in Advertising Age (Electronic) ,Midwest Region Edition ,Vol. 71 ,USA ,(January 31).
  88. Thomas ,L. W ,& J. David ,(2006 ,Strategic Management and Business Policy , 10th ,Prentice Hall: New Jersey.
  89. Todeva ,E. & Knoke ,D. ,(2005) Strategic Alliances & Models of Collaboration' ,Journal of Management Decisions ,Vol. 43 ,No. 1 ,PP. 123-148.
  90. Tran ,M. ,B. Nguyen ,T.C. Melewar ,Jim Bodoh ,(2015) ,"Exploring the corporate image formation process" ,Qualitative Market Research ,Vol. 18 ,No. 1 ,PP. 86-114.
  91. Vaez-Alaei ,M. ,Deniaud ,I. ,Marmier ,F. ,Gourc ,D. ,& Cowan ,R. (2021). A partner selection framework for strategic alliances based on project complexity and partner's past experience. Enterprise Information Systems ,1-25
  92. Velikovic ,D. ,P. Daliborka ,(2011) ,"The role of corporate image in the process of company takeover" ,Megatrend Review ,Vol. 8 ,Issue 1 ,PP. 77-93
  93. Walter ,G.A. & Barney ,J.B. (1990) ,"Management objectives in mergers and acquisitions" ,Strategic Management Journal ,Vol. 11 No. 1 ,PP. 79-86.
  94. 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
  95. Wittmann ,M. ,Shelby H. ,& D. Arnett ,(2009) ,"Explaining alliance success: competences ,resources ,relational factors and resource- advantage theory" ,Industrial Marketing Management ,Vol. 38 ,No. 7.
  96. Zamir ,Z. ,A. Sahar ,& F. Zafar ,(2014) ,"Strategic alliances: a comparative analysis of successful alliances in large and medium scale enterprises around the world" ,Educational Research International ,Vol. 3 ,No. 1 ,PP. 25-39.