



**دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية  
المصرية**

**" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية بسوهاج "**

**إعداد**

**د. محمود فرج بكر مرسي**

مدرس إدارة الأعمال المعهد العالي للعلوم الإدارية بسوهاج

**الباحثة / ياسمين البدري صابر شرف الدين**

كلية التجارة جامعة مدينة السادات

**المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والهالية**

**دورية علمية محكمة**

المجلد (٣). العدد (٨). يناير ٢٠٢٤

**P-ISSN: 2812-6394      E-ISSN: 2812-6408**

<https://ijaefs.journals.ekb.eg/>

**الناشر**

**جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون**

المشهرة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، جمهورية مصر العربية

<https://srtaeg.org/>

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية

## المصرية

## " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية بسوهاج "

## إعداد

د. محمود فريج بكر مرسى

مدرس إدارة الأعمال المعهد العالي للعلوم الإدارية بسوهاج

الباحثة / ياسمين البدرى صابر شرف الدين

كلية التجارة جامعة مدينة السادات

استهدفت الدراسة قياس أثر التحالفات الاستراتيجية على تحسين ربحية البنوك التجارية من خلال الاعتماد على قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة قوامها (٣٣٠) مفردة من العاملين ف قطاع البنوك التجارية محل الدراسة. حيث بلغت القوائم المستلمة والصحيحة (٢٤٤) قائمة استقصاء بنسبة ردود (٧٤٪).

## المستخلص

وقد تم اجراء التحليل الاحصائي عن طريق عدة من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط المتعدد والانحرافات المعياري والوسط الحسابي. وقد خلصت الدراسة الي عدد من النتائج كان من أهمها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) علي تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة بمحافظة سوهاج.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الإستراتيجية- تحسين الربحية-البنوك التجارية.

**Abstract:**

The Study Aimed to Measure the Impact of Strategic Alliances on Improving the Profitability of Commercial Banks by Relying on A Survey List Distributed to A Sample Of (330) Individuals Working in The Commercial Banks Sector Under Study. Where The Received and Correct Lists Reached (244) Survey Lists with A Response Rate Of (74%). The Statistical Analysis Was Conducted Through Several Statistical Methods and Tests Appropriate to The Nature of The Data, Such as Multiple Correlation Method, Standard Deviations and Arithmetic Mean. The Study Concluded a Number of Results, The Most Important of Which Were: There Is No Statistically Significant Impact of The Dimensions of Strategic Alliances Represented In (Joint Vision, Communication and Coordination, Cooperation, Dispute Settlement) On Improving the Profitability of Commercial Banks Operating in Sohag Governorate.

**Keywords:** strategic alliances - improving profitability - commercial banks

تمهيد:

لقد باتت التحالفات الاستراتيجية أحد أهم الأشكال التنظيمية في المجتمع الحديث وتعتبر أحد الأدوات المعروفة والمتاحة والمستخدمه في الشركات متعددة الجنسيات بالإضافة الى المنظمات التي تتناقش في الأسواق المحلية واستخدمت 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).

كما اكتسبت التحالفات الاستراتيجية أهمية كبيرة في تحديد مدي النجاح الكلي للشركة وتم الاعتراف بها على أنها أداة فعالة في الاستجابة للتهديدات الخارجية، ويرجع ذلك الى تعقد بيئة الأعمال والتي جعلت من المستحيل على معظم الشركات أن تتنافس بمفردها، ولذلك فان التحالفات تمثل مصدرا جديدا للميزة التنافسية القادرة على تقوية الموقف الكلي للشركة في السوق (Khanna,1998).

في حين ظهرت العديد من الأسباب الأخرى التي دفعت البنوك الى الدخول في تحالفات استراتيجية. منها دمج مواطن القوة للشركاء لتعزيز الوضع التنافسي لهم، والاستغلال الأمثل لرؤوس الأموال، فتضعهم في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف بشكل أسرع. وتساهم التحالفات بقدر كبير من تحقيق التميز المؤسسي لدي ربحية البنوك التجارية، حيث يعتبر القطاع المصرفي أحد أعمدة الاقتصاد متمثلا في عدد من البنوك المحلية والأجنبية، حيث يحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية والمالية لأهميته وتأثيراته الإيجابية على التنمية الاقتصادية (Fillol,2006). وعلية هدفت الدراسة الى قياس دور التحالفات الاستراتيجية علي تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة بمحافظة سوهاج.

أولاً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١-١) المفاهيم والمصطلحات الرئيسية التي تمثل المتغيرات المستقلة

والتابعة للدراسة؛ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١-١)

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

المفهوم	مصطلحات
هو سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية (مصطفي، ٢٠٠٠). وتشتمل على أربع أبعاد؛ وهم: الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات	التحالفات الاستراتيجية
هي مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تضطلع أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدي الطلب والتعامل بصفة أساسية في الائتمان قصير الأجل (عبد الحميد، ١٩٩١)	ربحية البنوك التجارية

المصدر: من إعداد الباحثين

ثانياً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

١/٢ الخلفية النظرية للدراسة:

١/١/٢ مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

عرف (chen et all., 2008) التحالفات الإستراتيجية بأنها "علاقة شراكة هادفة بين منطمتين أو أكثر لتقاسم الاهداف، والسعي الجاد لتحقيق الفوائد المتبادلة والعمل بأعلى مستوي من التعاون الاعتمادية"؛ كما عرفها (kalele,2000) بأنها "أي ترتيبات يدخل فيها طرفان أو أكثر للتشارك في الموارد والخبرات الفنية لتحقيق اهداف محددة. ومن جانبه عرفها (Denirkaneta,2016) بأنها "شكل من أشكال التعاون ونوع من التقاربات التي تحدث بين المنظمات الاقتصادية"؛ كما عرف (الفيوم واخرون، ٢٠٠٣) التحالفات الإستراتيجية بأنها "تعبير غير محدد وتعريفاته متنوعة وتحتاج إلي دقة ويرجع ذلك الي حداثة الظاهرة وانعكاساتها على الوضعية الاقتصادية والمنظمات".  
وعرفها (زيتوني وشتوح، ٢٠١٩) بأنها "عقود بسيطة أو مركبة تتسم بالمرونة. وتتطلب أيضا وجود تعاون بناء ومستمر بين الاطراف المتحالفة". وفي تعريف اخر بأنها "علاقة بين المنظمات تربط جوانب معينة من أعمال منطمتين أو أكثر وهي تشير عادة إلى تعاون طويل الأمد تلتزم خلاله المنظمات بمشروع مشترك باستثمارات وارباح تكميلية وتساهم بشكل مستمر في مجال أو أكثر من المجالات الإستراتيجية الرئيسية".

كما عرف (klosseketal,2015) التحالف الاستراتيجي بأنه "علاقة التعاون التي تربط بين منظمين أو أكثر بهدف حشد نقاط القوة الخاصة بكل طرف. من أجل النمو والتطور دون الاهتمام بحجم المنظمة أو البلد الذي تنتمي إليه"؛ وعرفها (النجار، ١٩٩٤) بأنها "اتفاق تعاون بين منافسين دوليين فعليين أو محتملين".

ومن جانبه عرفها (مصطفي، ٢٠١٤) بأنها "سعي مشترك لشركتين أو مجموعة شركات نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية وذلك للاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة حركية تنافسية".

كما توصل (Isoralte,2009) الى تطورا تاريخيا للتحالفات ويشير أنه في سبعينيات من القرن الماضي كانت التحالفات تركز في الحصول على أفضل المواد الأولية وتقليل التكاليف واحداث التكنولوجيا والدخول في الأسواق العالمية. وفي الثمانيات كانت التحالفات الإستراتيجية تهدف إلى تدعيم مكانة المنظمة في القطاع وفي تلك الفترة ازدياد واعتماد استراتيجيات التحالفات وفي التسعينات فإن انهيار العقبات وضبابية الحدود بين القطاعات دفعت للاهتمام بالقدرات والقابليات وتعظيم القيمة؛ ويرى (Zoogahetal,2011) بأن التحالفات الإستراتيجية هي "حالة تعاون طويلة الأمد بين شركتين أو أكثر لتنفيذ عمليات محددة لتحقيق مكاسب متبادلة وتعظيم الاداء من خلال تقليل التكاليف وكسب المعرفة".

كما عرفها كلاً من (Sroka,2011; Demirkan,2014) بأنها "العلاقة الهادفة بين منظمين مستقلين التي تتضمن تبادل ومشاركة والتعاون في تطوير الموارد والقابليات لتحقيق المنافع المشتركة؛ وأيضاً عرفها (Alolakil&Nataraja,2014) بكونها "الشراكة القائمة بين منظمين أو أكثر والاستعداد للبحث في الانتاج والعمليات معا بطريقة استراتيجية بحيث تؤدي إلى تدعيم الاداء والانتاجية والربحية".

وأخيراً؛ يرى (Zamiretal,2014) بأن التحالفات الإستراتيجية هي "اتفاق بين منظمين للعمل في نفس مستوي السوق من خلال مشاركة الموارد لإنجاز المشاريع المستهدفة من قبل كلا الطرفين والتي تعود بالنفع لهم"؛ وكذلك يرى (Gomes,2004) بأن مفهوم التحالفات الإستراتيجية يختلف عن استراتيجية التحالف، فالأخيرة اوسع وأعمق كونها تتضمن

استراتيجية الأعمال والرؤية الديناميكية فضلا عن اعتماد مدخل منظمة الأعمال المتميزة والبنية التحتية اللازمة لبناء وديمومة القابليات التحالفية.

٢/١/٢ اهمية التحالفات الإستراتيجية:

من أبرز النقاط التي تركز اهمية التحالفات الإستراتيجية؛ نذكر منها:

تسمح التحالفات الإستراتيجية بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمنظمات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك، وهذا بدلا من اعتماد اسلوب المنافسة الذي قد يؤدي الي خروج إحدى المنظمات من السوق، فالتحالفات يؤدي الي السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح التحالفات المنظمات بالمشاركة في الارباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة (احمد والزين، ٢٠١١).

وفي ظل العولمة فإن التحالفات الإستراتيجية تعكس التحول الي التركيز على استثمار الابتكار والاستفادة من مزاياها عندما تكون المنظمة غير قادره على توحيد التقنيات الجديدة بمفردها كوسيله لتوفير انواع جديده من المنتجات، بما في ذلك المنتجات المتكاملة (Bustinzeetal&Fredrich, 2016).

وتزيد التحالفات الإستراتيجية من فرص الاتصال ونقل الخبرات بين المتحالفين وتزيد دافعيه نقل التعلم فضل عن انها تعزز قدرات المنظمة في تطبيق العملي للمعرفة، ويرى بان النتائج التحالفات الإستراتيجية تتضمن الحفاظ عن المزايا التنافسية (srolea, 2011).

يرى (Kale&singh,2009) بان الدراسات المعاصرة تبين اهمية التحالفات الإستراتيجية لكل من المنظمات الكبيرة والصغيرة، ويرى بان المنظمات الكبيرة تحصل على المنظمات الريادية الصغيرة وذلك في طمعها في المهارات القائمة على المعرفة والتكنولوجية التي تمتلكها تلك المنظمات، بينما تتطلب من المنظمات الصغيرة الحصول على المنظمة الكبيرة والخاصة في الاسواق الناشئة لتقوية الوضع التنافسي والعالمي لها؛ كما ان التحالفات الإستراتيجية تسمح للمنظمات الصغيرة في الدخول الي الاسواق الأجنبي (Veilleux, 2014).

وتساهم التحالفات الإستراتيجية المنظمة في الدخول الي الاسواق الجديدة وتجاوز معوقات الحكومية بسرعه، في تشر التكنولوجيا بفاعليه فضلا عن تعزيز النموذج القيادي للمنظمة (ALdalehil&llataraja, 2014)؛ كما تساعد التحالفات الإستراتيجية المنظمة في

الدخول الي الموجودات الغير ملموسة كأسماء والعلامات التجارية واستغلالها والدخول الي الاسواق الأجنبية، وتوسع خطوط العمليات والخدمات وشبكات التوزيع وتقلل من عنصر عدم التأكد والحصول على الموارد وتقلل التكاليف (Zamiret ai, 2014). وعليه، فإن اهمية التحالفات الإستراتيجية ترجع في كونها تنجح لتقليل التكاليف وتعزز من تبادل واكتساب المعرفة التي تنمي الموارد الناتجة من المشاركة، فالتحالفات الإستراتيجية تسعى الي تحقيق الاهداف المتعلقة بزيادة الكفاء وتوليد المزايا التنافسية فضلا عن مواجهه عدم التأكد البيئي التي تواجه الاطراف المتحالفة، ويضيق بان التحالفات تعد بيئة حضيه للمدراء الذين يبحثون عن استغلال الفرص المنافسة (DemirKan,2014).

٣/١/٢ انواع التحالف الإستراتيجية:

#### تأخذ التحالفات الإستراتيجية عدة أنواع، وهي: (زيتوني وشتوح، ٢٠١٩)

- التحالفات الوظيفية: التحالفات الإستراتيجية الوظيفية قد تكون ضيقه المجال وترتبط فقط في منطقته وظائفية واحده من العمل، في هذه الحالات يكون تكامل الاحتياجات للشركات المساهمة اقل تعقيدا وبذلك فالتحالفات المستندة وظائفية عاده لا تأخذ شكل الاتحاد بل الربح والخسارة.
- التحالفات الإنتاجية: هي تحالفات ذات طبيعة عملياتية يكون فيها اثنين او أكثر من المنظمات كل منها يضع منتجات او يزود خدمات بشكل مشارك حصته او فائدة عامه، يساهم التحالف الإستراتيجي في تعزيز قدرات المتحالفين او أحدهم.
- التحالفات التسويقية: هي تحالفات تتقاسم فيها منظمين او أكثر خدمات التسويق او الخبرات واغلب الحالات فهي تربط شريكا يقدم منتجاتها او خدماتها في سوق يكون للشريك الاخر له حضور فيه بحيث تساعد القادم الجديد بالترويج والاعلان وتوزيع منتجاته او الخدمات وان هذه المنظمة التي تم تأسيسها قد تتفاوض على سعر ثابت لما تبديه من مساعده او تشارك بنسبه مئوية بمنتجات القادم الجديد على اسس متبادلة.

- **التحالفات المالية:** هو تحالف للشركات التي تريد تقليل المجازفة المالية المتعلقة بمشروعها. وقد يتشارك الشركاء بشكل متساوي في المساهمة في الموارد المالية للمشروع او ان أحد الشركاء يساهم بالأموال المالية بينما يزود الطرف الثاني او الشريك الخبرات الخاصة او عمل انواع اخري من المساهمات بموازنه جزيئيه لنقمها في الاستثمار المالي.
- **التحالفات بالبحث والتطوير:** يركز هذا التحالف على موافقه الشركاء على تحمل مصاريف البحث وتطوير منتجات او خدمات جديده حيث تؤدي هذه التحالفات الي تبادل الخبرات وتخفيض المخاطر والاسرع في النتائج، ويسمح هذا التحالف بتبادل التقنيات والمعارف بشكل متساوي كما يبتسم بالوضوح والثقة والشفافية.

### ٤/١/٢ انماط التحالفات الإستراتيجية:

اضاف انماط الي التحالفات الإستراتيجية منها التسهيلات التسويقية وتطرق اليها من خلال التركيز على الموزعين والعلاقات التوزيعية بين المتحالفين، في مجال التراخيص كأحد انماط التحالفات فقد اضاف التراخيص التكنولوجية فضلا عن التراخيص في مجال المنتجات، وغيرها من التراخيص التكنولوجية كونها لتضمن الملكية الفكرية واسرار التجارة ضمن نمط التراخيص كأحد انماط التحالف الإستراتيجي (Isoraira, 2009).

ويتوسع في طرحه انماط التحالفات الإستراتيجية، إذا يحقق كل من الاتفاقات الاحتكارية والاستثمار في الملكية والمعايير الصناعية والتنفيذ بشبكات الابداع المشتركة بما كان متحالفة وانتقاضات هادفه ومذكرات التقاسم المشتركة وإطار الاعمال المشتركة (Sroka,2011).

وتقوم انماط التحالفات الإستراتيجية ضمن إطارين التقليدي متضمن حق الامتياز والتراخيص، انما انماط البحث والتطوير والمشاركة في التصنيع والتسويق وقد فعلها ضمن إطار المشاركة في النقود الغير التقليدية (Rale&singh,2009).

**وتركز الدراسة الحالية على الانماط الاكثر إنفاقا مع طبيعة مجتمع الدراسة، وهي:**

- **مشاركة المخاطرة:** وهي المشاركة التي تنجز من خلال انفاقيه بين شركتين او أكثر لصياغه كيان موحد لإدارة مشروع معين (Isorait,2009)؛ ويعد مشاركة المخاطرة

الوسيلة التي تشترك المنظمة مع منظمات اخري في البلد المهيمن وذلك من اجل الاستفادة في اكتساب المعرفة المحلية من حيث المعرفة في التصنيع والتسويق وكثرها؛ وقد أشار (pellicelli,2003) على الضرورة ان يخدم هذا النمط من التحالفات الإستراتيجي الطرفين المتحالفين؛ ويؤكد (srora,2011) على ان اهميه هذا النمط الإستراتيجي تتضمن في كونها تستخدم اسس الميزة التنافسية.

- **التوريد الخارجي:** ظهر هذا النوع من التحالفات من الثمانينات من الفرص الماضي واخذت تنمو بين الشركات في التسعينات وحتى الآن (Isoraite,2009)؛ ويرى (Wisma,2010) بان التوريد الخارجي من هي إحدى انماط التحالفات الإستراتيجية وان اعتمادها في توريد الخدمات والسلع تمكن المنظمات عند اكتساب مزايا تخفيف التكاليف المتعلقة بالعمالة والطاقة فضلا عن تكاليف الاموال والاراضي.
- **التراخيص والامتياز:** وهو الترخيص الي اتفاقيه حول استخدام العلامة التجارية ويعتمد عادة لتخفيض التكاليف الدخول الي الاسواق الخارجية، كذلك بالنسبة للامتياز على طريقه سريعة للدخول الي الأسواق (Isoraite,2009).
- **العلاقات التسويقية:** تعد صياغة العلاقات التسويقية التعاونية بين الشركات بمثابة قلب التحالفات الإستراتيجية، فالعلاقات التسويقية هي إحدى اشكال التحالفات الاكثر شيوعا، وتركز على التوزيع، وذلك بسبب اتفاقات الخروج المشترك وتنميتها (Mehtaetals&Marreting,2013).

٥/١/٢ مقومات التحالفات الإستراتيجية:

- **الإطار المؤسسي:** ويشير الي المعايير والقيم الاجتماعية والقوانين والقواعد والاحكام النظم التي يجب ان يتقيد ويسترشد بها الافراد والمنظمات من اجل الحصول على الشريعة والدعم والقبول (Pansiri,2005).
- **تكاليف التعامل:** هي التكاليف التي تترتب بسبب قيام المنظمات بتبادل حقوق الملكية للأصول الاقتصادية وهناك نوعان من التكاليف التي تنفق للتحاشي فشل التعامل الذي قد يسببه مجموعه من الظروف اولهما الانتهازية او الخصوصية

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

للأصول كالتكاليف التخطيط وصياغة العقود والتفاوض النوع الثاني تكاليف المراقبة والمتابعة لأداء الطرف الاخر تكاليف تعديل الهياكل التنظيمية.

• **ميزه الموارد:** يقوم هذا الجانب على فرضتين اساسيتين هما النظر الي المنظمات على انها غير متجانسة من حيث مزيجها من الموارد؛ **ويمكن تصنيف الموارد الي مجموعتين رئيسيتين هما:**

• **موارد ملموسة:** تشمل على الاحتياطات المالية والمصانع والمخزون من المواد الخام.

**موارد غير ملموسة:** وتشتمل على السمعة والمعرفة التقنية والموارد البشرية والقدرات التنظيمية والاتصالات.

١/٢/٢ مفهوم الاداء المالي:

عرف كلا من (محمد محمود، ٢٠٠٩) الاداء المالي بأنه: "مفهوما ضيقا للأداء المؤسسي حيث يركز على مدي قياس الانجاز باستخدام المؤشرات المالية كما يساهم في توافر الموارد ويوفر للوكالات فرص الاستثمار في مختلف مجالات الاداء والتي تساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصلحة في تحقيق اهدافهم".

كما يعرفه (محمد امين، ٢٠٠٥) على انه: "الدرجة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق الاستخدام الامثل لمواردها على المدى الطويل والقصير"

كما اتفق (دودين، ٢٠١٤؛ الخطيب، ٢٠١٠) على ان الاداء المالي "هو مفهوم اساسي وهام في جميع انحاء المؤسسة، فهو يمثل خيطا مشتركا يهيم الباحثين والمفكرين في مجال الادارة، وبناء عليه فإن الاداء يمثل العنصر الاساسي لنمو المؤسسة"

ومن جانبه يعرف (مطر، ٢٠٠٠) الاداء المالي بأنه: "أحد المفاهيم الأساسية في عالم الاعمال اليوم وأحد المفاهيم الاضيق للأداء التنظيمي بشكل عام، فهو يتعلق بدرجة نجاح او فشل اي منظمه من الجانب المالي مع زيادة المنافسة واستخدام نظم المعلومات"

وعليه يمكننا القول، بأن الاداء المالي ذو اهميه كبيره في تيسير المؤسسات والدافع الاساسي لوجود اي مؤسسه، كما يعتبر العامل الاكثر اسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية (فلاح، ٢٠٠٣).

٢/٢/٢ اهميه الاداء المالي:

تكمن أهمية الأداء المالي فيما يلي:

- تكمن اهمية الاداء في كونه يعبر عن قابليه المنظمة في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طيات الجموع المهمة بالمنظمة كونه ممثلا للمدي الذي تستطيع فيه ان تنجز مهمه بنجاح او تحقيق هدف يفوق ويتعبير اخر يمثل استنتاجه النهائي التي تهدف المنظمة للوصول اليها لذا فإن الاداء محصله لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة (الطويل ومحمد، ١٩٩٧).
- مواصلة تنظيم الأنشطة لتحقيق اهدافه حيث ان النجاح مقياس مركب فهو يجمع بين الفاعلية والكفاءة ومصالح الاطراف المشاركة في هذه المنظمات من حيث صحتها المالية ويركز على التقييم المستمر للأداء المال (جدوح، ٢٠٠٤).
- تقويم اداء المؤسسة من عدة جوانب وبطريقه تخدم مستخدمي البيانات من ذوي العلاقة بالمؤسسة خدمه لمصالحهم لما يوفره الاداء المالي من معلومات لترشيد قراراتهم المالية خلال تحديد المعوقات وبيان تحديد اسبابها واقتراح الجراء التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمراريه البقاء والمنافسة (الخطيب، ٢٠١٠).

٣/٢/٢ أهداف الاداء المالي:

حيث يعد الهدف الرئيسي للأداء المالي في توفير الشفافية والحماية لأموال المنظمات، حيث ان الاداء المالي يمكن ان يحقق الاهداف التالية:

- تحقيق الأرباح لقياس فاعلية الادارة وكفاءتها في توفير الحد الأدنى من الربح الذي يفي احتياجاتها.

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

- السيولة والتمويل المالي تهدف اي مؤسسه اقتصادية الي توفير السيولة الكافية واللازمة لتسديد الالتزامات قصيره الاجل في مواعيد استحقاقها.
  - مقارنة الاداء المالي الفعلي للمنشأة بما هو مخطط والتعديل إذا لزم الامر.
  - متابعة الظروف الاقتصادية وتقدير مدي تأثير ادوات التحليل المالي على المنظمة.
  - توفير معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط.
- ٤/٢/٢ مستويات الاداء المالي: (الطويل محمد، ١٩٩٧)
- الاداء الاستثنائي: يبين التفوق في الاداء ضمن الصناعة على المدي البعيد.
  - الاداء البارز: يبين قياده الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة.
  - الاداء الجيد جدا: يبين مدي صلاحية الاداء وتوافر الدلائل المستقبلية.
  - الاداء الجيد: يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة.
  - الاداء المعتدل: يمثل ضرورة الاداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على القوة.
  - الاداء الضعيف: الذي يمثل الاداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف.
  - الاداء المتأزم: يمثل بالأداء غير الكفوء تماما وقد يسبب مشاكل متنوعة.
- ٥/٢/٢ معايير الاداء المالي:
- المعايير التاريخية: وتكون مستمدة من فعاليات المنشأة، اذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية من المكشوف المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الاداء.
  - المعايير القطاعية: تمثل اساس جيد لمقارنة أداء المنشأة ومتابعته دوريا.
  - المعايير المطلقة: تعني وجود خاصية متأصله تأخذ شكل قيمه ثابتة لنسب معينه.

- المعايير المستهدفة: تستهدف اداره المنشأة وتحققها بتنفيذ الموازنة او الخطة.
- المعايير المهنية: هذه الطريقة مفيدة من اجل اعداد تقارير ماليه.
- المعايير الفنية: تؤدي تطوير مفهوم جوده المعلومات المحاسبية.
- المعايير الرقابية: توفر وسائل رقابية على اعداد التقارير المالية.
- المعايير القانونية: توفر وسائل لقيامه بضوابط جوده اعمالها يتوافر متطلبات المؤسسات (defuria&shimshak، 1988).

٦/٢/٢ العوامل المؤثرة في الاداء المالي:

- الهيكل التنظيمي: وهو الوعاء والإطار الذي يتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات واعمالها ففيه تتحدد اساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات ويتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الادارية وهي الوظائف الإدارية في الشركات.
- المناخ التنظيمي: وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار واسلوب الإدارة وتوجيه الاداء وتنمية العنصر البشري ويقصد به إدراك العاملين بالمهام.
- التكنولوجيا: عبارة عن الاساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركات لتحقيق الاهداف المنشودة تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات.
- الحجم: يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الاداء المالي للشركات يشكل عائق لأداء الشركات حيث ان زيادة الحجم فأن عملية اداره الشركة تصبح اكثر تعقيد ادوارها اقل فاعليه وايجابيه من حيث انه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المالىين المهتمين (Anderson، 1997).
- القدرة على السداد: قدرة الشركة على سداد قيمه القرض وفوائده في تاريخ الاستحقاق القرض، من خلال مقارنه السيولة النقدية المتوقعة للشركة خلال السنوات القادمة.

- **المرونة:** تعرف بأنها قدره الشركة على مواجهه الظروف المتغيرة اي ان الشركة تنتقل منها مصدر اخر للمرونة العالية في التمويل.
- **السيطرة:** ممارسه أقصى قدر من السيطرة على عناصر رأس المال خلال فتره سيطرتها على الادارة كما ان المالك القديم يميل الي التمويل عن طريق الاقراض
- **رضا العملاء:** الذين يتعاملون مع الشركة للحفاظ على زبائنها بتقديم خدمات ما بعد البيع وبأشكالها المختلفة سوف تحصل علي رضا عملائها ويقصد بالحجم هو تصنيف الشركة الي شركه صغيره او متوسطة او كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة اجمالي الموجودات او اجمالي المبيعات او اجمالي القيمة الدفترية (Pandy, 1995).

وأخيراً، يتأثر الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية بعدة عوامل تكون داخلية اي خاضعه للكلم النسبي للمؤسسة كطبيعة الادارة مثل التحفيز، المهارات، التكوين، النجاح الاداري، حجم المؤسسة والمرتبطة بمحيطها الخارجي العوامل الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بمتغيرات سلوك المستهلكين، ومن العوامل ايضا غياب الاهداف المحددة التي لا تمتلك خطط تفضيلية لعملها واهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب اداؤها (عبد الغني، ٢٠٠٦).

٧/٢/٢ مؤشرات الاستقرار المالي:

أ. كفاية رأس المال:

تعرف كفاية رأس المال على انها وسيله للتحكم في مستويات المخاطر عند القيام بالأعمال المصرفية، وتمثل الحجم الكافي من رأس المال اللازم لامتناس الخسائر التي تحصل عند القيام بالاستثمارات والاعمال المصرفية المختلفة (رشم، ورغيم، ٢٠١٨).

ب. جودة الموجودات:

يقاس مؤشر جوده الموجودات بواسطة منبه الديون المتغيرة الي اجمالي الائتمان النقدي؛ إذا توضح البنية حجم القروض التي لم تستطيع المقترضون سداده في تاريخ استحقاقها وذلك لعدم تمنعهم من ارجاع مبلغهم، بسبب عدم نجاح

النشاط الذي يزاول فيه القرض من مصرف معين وكلما ارتفعت هذه البنية يدل ذلك على ارتفاع المخاطر الائتمانية الناتجة عن القروض والملف، وسياسة غير ناجحة للمصرف في منع القروض، مما يؤثر في سمعة المصرف (محسن، ٢٠١٦).

### ج. جوده الربحية:

تعرف الربحية بأنها النسب التي تعطي مؤشرات عن مدي قدرة المصرف على توليد الدخل من الموارد المتاحة له. وتعد نسب الربحية واحده من أصعب الاتجاهات للمصرف كمفهوم وقياس وذلك لعدم وجود وسيله متكاملة تحدد متي يكون المصرف في مركز سريع من اجل الحصول على ربح أكبر مستقلا، فعلي سبيل المثال الخدعة الجديدة تتطلب اداريه مرتفعة (راضي ومحمد، ٢٠١٢).

### د. السيولة:

تعني السيولة قدرة المصرف على مواجهة النزاعات المالية، والتي تتكون بشكل كبير من تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع من جانب، وتلبية طلبات المقترضين من الزبائن من جانب اخر (حمد وناجي، ٢٠١٧).

### ٨/٢/٢ شروط الاستقرار المالي:

#### يعتمد تحقيق الاستقرار المالي في الاقتصاد على الشروط الأتية:

- استقرار الاقتصاد الكلي.
- التنظيم والإشراف على المؤسسات المالية.
- كفاءة المؤسسات المالية والأسواق وسلامتها.
- وجود بنيه تحتية ماليه امنه وموثوق بها.
- توفر شبكات امان ماليه فاعله (santoso&batwanggw,2007).

### ٩/٢/٢ تقييم الاداء المالي:

تقييم الاداء المالي هو القياس للتأكد من ان الاداء المالي الفعلي يوافق معايير الاداء المحددة ويعد التقييم مطلب ضروري لكي تحقق المؤسسة اهدافها بناء على

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

المعايير الموضوعية فهو عمليه دوريه تهدف الي قياس نقاط القوة والضعف من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا" (السالم وصالح، ٢٠٠٣).

١/٣/٢ دور التحالفات الإستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية:

أ. متطلبات تحسين اداء المؤسسات في التحالفات الإستراتيجية:

يعتبر البحث عن تطوير الأداء وتحسينه من بين الانشغالات التي تعني بها المؤسسات بشكل مستمر، من خلال السيطرة على الموارد الإستراتيجية التي يصعب الوصول اليها والاستغلال الامثل للموارد والمهارات، وقد ظهرت التحالفات الإستراتيجية كأحد الاشكال التنظيمية التي يمكن من خلالها تحسين اداء المؤسسة وبالتالي الاستغلال الامثل للموارد.

ان تقبل المؤسسات لفكره التحالفات الإستراتيجية ناتج عن قدرتها على المحافظة على خصوصيه اصول المؤسسة، تكامل الكفاءات، وكذا تقاسم المخاطر بين الحلفاء (وهو امر قد تطرقنا اليه بشيء من التفصيل في الفصل السابق). كل ما سبق يقودنا لمعرفة أثر التحالفات الإستراتيجية على اداء كل شريك، وهو ما يعتبر أحد الانشغالات الرئيسية التي تعني بها المؤسسات التي فضلت اختيار هذه الإستراتيجية.

ان اداء التحالفات الإستراتيجية يرتبط بشكل عام بالأسباب والدوافع التي أدت بالمؤسسات لتبني هذا النوع من الاستراتيجيات، وعليه، سندرس نوعين من المقاربات التي تفسر اداء التحالفات والعوامل التي كانت من بين الاسباب التي ادت للجوء المؤسسات الي التعاون فيما بينها بدلا من التنافس.

ب. متطلبات قبل الدخول في تحالف إستراتيجي:

قبل اقبال اي مسير على الدخول في تحالف إستراتيجي توجب عليه طرح جملة من الأسئلة تساعد في تحديد رؤية اوليه عن هذه الإستراتيجية، وأكثر هذه الأسئلة تكرر تتمثل في:

- هل توجد بعض المصاعب التي تواجه التحالفات الإستراتيجية؟
- هل انا مضطر لفتح كل دفاتري لحليفي؟

- ما المقصود بضرورة توفر الثقة بين الحلفاء؟
- كيف نتأكد ان التحالف لن يتحول لصدقه تؤدي لتترك المهام للطرف الآخر بعد التحالف؟
- ما هو الوقت المتوقع ان تظهر بعده نتائج التحالفات؟
- ما الذي سيحدث في حالة الرغبة في اهاء التحالف؟
- هل يوجد تخوف من اللجوء الي عدم بذل جهد بعد عقد التحالف؟
- هل سترتب على التحالف مع عدد قليل من الموردين مشكله بالنسبة للأطراف المتحالف؟
- فيما تتمثل مهارات العاملين؟
- ماذا يترتب عن عدم تقبل أحد الاطراف لمقاسمه الموارد الخاصة به؟
- هل من الصائب تلبية طلب أحد أطراف التحالف بشراء ٤٠٪ من الطاقة الإنتاجية؟
- ما الذي يمكن فعله مع حلفاء لا يهتمون الا بالسعر؟
- هل يؤدي التحالف الي تضيق حجم السوق والتأثير على المنافسة؟
- هل يؤدي الانفتاح على الحلفاء الي الاهمال، وزيادة الاسعار لدي الموردين؟
- تتميز التحالفات بين الشركات الصناعية بالقبول والوضوح، فهل ينطبق ذلك على وضع التحالفات في شركات الخدمات؟
- هل يعتبر تقديم الخدمات بمعامله جيده تحالفا؟
- هل يفقد التحالف السيطرة على الشركة؟
- هل للتحالفات تأثير سلبي على المنافسة؟
- كيف يتم اقناع المشككين في عقد التحالف؟
- هل هناك مؤسسات غير متحالفة يمكن الحصول منها على المساعدة؟

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

رغم اختلاف محتوى هذه الأسئلة الا ان يتبين ان طرحها يعود لتخوف كل طرف من نوايا الطرف الاخر، لغياب عامل الثقة المطلقة فيه.

ج. تحسين الوضعية التنافسية في ظل التحالفات الإستراتيجية:

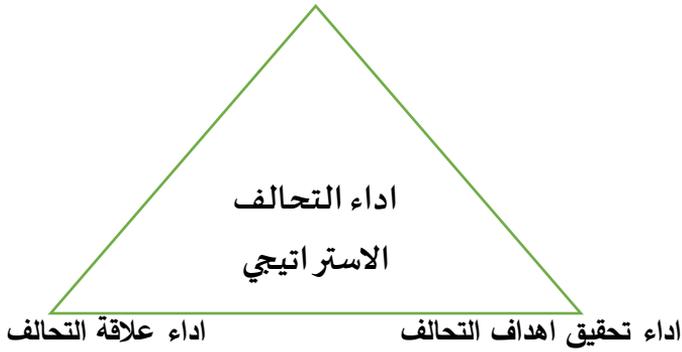
ان الهدف الرئيسي للتحالفات الإستراتيجية هو تعزيز تكامل الموارد الملموسة وغير الملموسة لأطراف التحالف في مشروع مشترك، وهو ما تقوم به مؤسسات مستقلة قانونيا، ويتم تعزيز هذا التكامل خاصة في ظل إطار نظريه تكامل الموارد، اين يتم عمليه تحقيق التكامل بين الموارد بشكل مشترك بين الشركاء.

وعندما نطلب من أطراف التحالف ابداء رأيهم حول رضاهم عن اداء هذا التحالف، فيمكن ان تكون الإجابة وفقا لمثلث الاداء كما هو موضح في الشكل التالي:

اهداف اداء التحالف الإستراتيجي

اهداف اداء التحالف الإستراتيجي

أداء الحلفاء



من خلال الشكل يمكن ملاحظه بان العلاقة بين الحلفاء لها تأثير كبير على الاداء، حيث ان استقرار العلاقة بينهم تؤثر بشكل ايجابي على الاداء، كما تعتبر المنافسة في حد ذاتها نوع من انواع العلاقة بين المنافسين.

## د. تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء:

رغم ان أحد اهم اهداف عقد التحالف هو تحسين اداء المؤسسة، لكن يواجه المسكرون العديد من العقبات خلال المفاوضات والتي تؤدي الي ضعف الاداء في التحالفات الإستراتيجية، وذلك كما يلي:

- اتخاذ القرار في مرحله غير مناسبة من التفاوض.
- التعريف الغامض للمشروع مما يستلزم التحديد الدقيق لنوعيه المشروع ومجالات العمل.
- نقص في الموارد المخصصة للمشروع اي عدم تحديد الامدادات اللازمة للمشروع.
- تعيين هيئه اداريه لا تتمتع بالكفاءة والخبرة والديناميكية الفريق، وكذا نقص التنسيق.
- مشاكل التقييم لعناصر الاصول وما يصاحبها من مشاكل في تقييم توزيع الفوائد والارباح

وأخيراً، وفيما يخص علاقة التحالفات الإستراتيجية وتحسين ربحيه البنوك التجارية، فقد توصلت دراسة (عيد والتعيمي، ٢٠٢١) الي وجود علاقة ارتباط معنويه طرديه بين ابعاد التحالفات الإستراتيجية وبعضها البعض وبينها وبين ربحيه البنوك التجارية. كما توصلت دراسة (العجمي، ٢٠٢٢) الي وجود علاقة ارتباط معنويه بين جميع ابعاد التحالفات الإستراتيجية المتمثلة في: الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، والتعاون، تسويه النزاعات؛ ووجود علاقة طرديه بين التحالفات الإستراتيجية بصورتها الكلية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية.

## ٢/٢ عرض وتحليل الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العربية والاجنبية اهمية التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج، ونعرض هذه الدراسات كما يلي:

- أ. دراسات سابقة تناولت التحالفات الاستراتيجية.
  - ب. دراسات سابقة تناولت ربحية البنوك التجارية.
  - ج. دراسات سابقة تناولت دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك.
  - د. الفجوة البحثية.
- أ- دراسات سابقة تناولت التحالفات الاستراتيجية:

استهدفت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناول الأثر المباشر والغير مباشر التحالفات الاستراتيجية، حيث هدفت دراسة (SIMONIN, 2004) قياس الغموض وعملية المعرفة النقل في التحالفات الاستراتيجية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (١٤٧) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة إلى الدور الحاسم الذي يلعبه الغموض المعرفي كوسيط كامل للالتزام الضمني، والخبرة السابقة، والتعقيد، والمسافة الثقافية، والمسافة التنظيمية على المعرفة.

كما استهدفت دراسة (park et. al., 2004) قياس أثر التحالفات الاستراتيجية وقيمة الشركة في السوق الالكترونية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٢٧٢) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة إلى ان تحالفات شركات التجارة الالكترونية بشكل عام لها تأثير إيجابي على قيمة الشركة. وايضا ان التحالفات مع شركاء التجارة الالكترونية الاخرين ليس لها تأثير مختلف بشكل كبير على قيمة الشركة عن التحالفات مع شركاء حقيقيين.

كما استهدفت دراسة (مصطفى، ٢٠١٠) قياس أثر التحالفات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٤٢) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك تأثير إيجابي للشركتين للفاعلية التنظيمية، وتبين ان للترخيص وبينما تلعب شراكة سلسلة القيمة الدور الأقل تأثيرا، للمتوسطات

الحسابية لإجابات افراد مجتمع الدراسة، والجنس والمستوي التعليمي والخبرة الاجمالية.

كما استهدفت دراسة (عبد الهادي وبني هاني، ٢٠١١) التعرف على اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن نحو اشكال التحالفات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٩٤) شركة؛ وقد توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات نحو اشكال التحالفات الاستراتيجية التي يفضلونها والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدا الخبرة الاجمالية وأيضا وخصائص شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ما عدا راس المال.

كما استهدفت دراسة (دوادة وسلمان، ٢٠١٤) قياس دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٣١) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة الى ان أنماط التحالفات الاستراتيجية دور في تعزيز التوجه الريادي.

كما استهدفت دراسة (التميمي والخشالي، ٢٠١٥) قياس أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (٩٦) مديرا؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثيرا دال احصائيا لمقومات التحالف الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

كما استهدفت دراسة (محمد، ٢٠١٥) قياس دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٣٠) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة الى الجامعات كمؤسسات موجودة داخل المجتمع تؤثر وتتأثر بالمؤسسات الأخرى وخصوصا المؤسسات الاقتصادية ولم يعد بإمكانها ان تنغلق على نفسها في حدودها المحلية وتعمل وتتوسع بمفردها فالتحالفات الاستراتيجية بين الجامعات المصرية عامة وجامعة بنها خاصة والجامعات الإقليمية والعالمية تخدم مصالح مشتركة.

كما استهدفت دراسة (بن طويل، ٢٠١٦) التعرف على التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات البنكية والتأمينية لتحسين نظام "ANSEI"؛ وقد تمثلت عينة الدراسة في البنك الوطني الجزائري؛ وقد توصلت الدراسة الى تلعب البنوك التجارية دورا فعالا في تقديم القروض ويعتبر قطاع التامين قطاع إيجابي على الاقتصاد وتقوم المؤسسات بالتامين على التجهيزات الممنوحة من طرف البنك والوكالة الوطنية ويمكن لهذا القطاع ان يساهم مساهمة فعالة في تنمية الاقتصاد الوطني ويتبع البنك دراسته المالية لجدوي المشروع على منهجية الكفاءة.

كما استهدفت دراسة (الحلياني، ٢٠١٨) التعرف على التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن؛ وقد تكونت عينه الدراسة من كبار المدراء التنفيذيين للشركات الصناعية المتوسطة الحجم؛ وقد توصلت الدراسة الى ان من اهم الدوافع الأساسية لتشكيل الشركات للتحالفات الاستراتيجية هي تبادل الموارد والوصول الى موارد جديدة وان الثقة مهمة لنجاح التحالفات الاستراتيجية ولكن وجود الثقة دون غيرها من العوامل الأخرى لا يكفي لنجاح التحالفات الاستراتيجية والتوافق الاستراتيجي واليات الإدارة المناسبة لها تأثير هام على نجاح التحالفات الاستراتيجية وكذلك التخطيط الاستراتيجي الدقيق.

كما استهدفت دراسة (الشاعر، ٢٠١٨) قياس دور وظائف الموارد البشرية وقد تمثلت ابعاده في (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على جودة الاداء الاداري للرضا الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وقد بلغت عينه الدراسة عدد (٣٤٧) موظفا. وقد توصلت الدراسة الى ان هناك أثر لوظائف الموارد البشرية على الاداء الاداري للرضا الوظيفي.

كما استهدفت دراسة (قاسم واخرون، ٢٠٢١) قياس دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التسويقي؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٢٨٠) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة الى يوجد تحالف استراتيجي جيد بين قطاع الاتصالات والمصارف محل الدراسة وهو يأخذ

شكل من اشكال التعاون بين المنظمات غير المتنافسة لتحقيق اهداف مشتركة تخدم الطرفين بما ينعكس بشكل إيجابي علي عجلة التنمية الاقتصادية في سورية سواء كان هذا التحالف لدخول الأسواق الجديدة او في مجال التكنولوجيا وتوجد علاقة طردية جيدة بين التحالفات الاستراتيجية بين قطاع المصارف وقطاع الاتصالات السورية وتحقيق الابتكار التسويقي في هذه المصارف سواء كانت لدخول أسواق جديدة او في مجال التكنولوجيا.

كما استهدفت دراسة (جميل، ٢٠٢١) التعرف على أنماط التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (٥٠) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنماط التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة على المستوي الكلي وعلى مستوي الابعاد وتوجد تأثير معنوي بين أنماط التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدي مديري الشركات ومكاتب السياحة والسفر في مدينة دهوك.

كما استهدفت دراسة (Mwamue&Ragui,2021) التعرف على التحالفات الاستراتيجية والمالية أداء البنوك التجارية في نيروبي؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (٧٨) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة الى الارتباط تأثيرا إيجابيا وهاما لتسويق العلامة التجارية والوكالة والابتكار والتحالفات التكنولوجية على ربحية البنوك وكشفت نتائج الانحدار ان التسويق المشترك يتوقع من التحولات في الأرباح التي حققتها البنوك.

كما استهدفت دراسة (widjajanta et al ,2021) قياس تحالف استراتيجي لبناء ثقة العملاء؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (١٥٠) مفردة. وقد توصلت الدراسة الى ان التحالف الاستراتيجي كان له تأثيرا إيجابي وهام على ثقة العملاء.

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

كما استهدفت دراسة (موسي، ٢٠٢١) قياس دور وكلاء خدمات الاتصالات كأحد أنماط التحالفات الاستراتيجية في تحقيق رضا العملاء؛ وقد تمثلت عينة الدراسة في شركة راية لمراكز الاتصالات؛ وقد توصلت الدراسة إلى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات جودة الاتصال والتفاعل مع العميل، كما يوجد علاقة طردية متوسطة بين مستوى الخدمة ورضا العملاء في الشركة ووجود علاقة قوية بين متوسط زمن التعامل مع العميل في الشركة محل الدراسة ورضا العملاء وجود اختلافات بين المشروعات في الشركة.

كما استهدفت دراسة (مريم، ٢٠٢٢) قياس التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية؛ وقد تمثلت عينة الدراسة في مؤسستين وبنكين؛ وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود استراتيجية واضحة لبنك التأمين في الجزائر، وهو ما يقف دون تحقيق هذه الاستراتيجية للأهداف المرجوة منها كما ينبغي.

### ب- دراسات سابقة تناولت ربحية البنوك التجارية:

كما استهدفت دراسة (عاصي، ٢٠١٠) قياس تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية؛ وقد بلغت عينه ومجتمع الدراسة تحديد البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار والشركات التابعة لها؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن نمو الأصول بمعدلات متضاعفة خلال الفترة المدروسة والخصوم في تزايد حاد ومستمر وتشير نسبة الأصول إلى الخصوم إلى وجود توازن نسبي بينهما وينمو رأس المال المصرح به والمدفوع بالكامل تصاعدي ومستمر والاحتياطات بشكل مستمر والإرباح المدورة في نمو متزايد جدا ونسبة العائد على حقوق الملكية في تزايد مستمر.

كما استهدفت دراسة (المطيري، ٢٠١١) قياس تحليل الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية؛ وقد بلغت عينه دراسة عدد (٢٨٤) من المديرين الماليين والمحاسبين في هذه الشركات؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المؤهلات والخبرات الفنية التي يمتلكها

الكادر المالي والمحاسبي العامل في مؤسسة البترول الكويتية وهناك علاقة بين التحديث والتطوير التكنولوجي وبين التغييرات التي تطرأ على معايير الأداء وبين التعليمات والقوانين المالية وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية.

كما استهدفت دراسة (سلامة وخرابشة، ٢٠١١) قياس أثر زيادة رأسمال البنوك الأردنية على ربحيتها؛ وقد تمثلت عينه الدراسة في البنوك الأردنية؛ وقد توصلت الدراسة الى ان زيادة رؤوس أموال البنوك الأردنية لم يؤدي الى أي تحسن في مؤشرات ربحيتها.

كما استهدفت دراسة (دزايت ومبروكة، ٢٠١٣) التعرف على تقييم المالي للمؤسسة الاقتصادية؛ وقد تمثلت العينة في مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير؛ وقد توصلت الدراسة الى ان المؤسسة لها القدرة على التمويل الذاتي رغم نتيجة السلبية المحققة من طرف المؤسسة ويقوم تقييم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكان المؤسسة وضعيتها المالية.

كما استهدفت دراسة (الجوازنة، ٢٠١٤) قياس أثر تطبيق محاسبة القيمة العادلة في تحسين الأداء المالي؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٨) شركات؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق محاسبة القيمة العادلة (التغير في صافي الدخل، التغير في أرباح الأدوات المالية، التغير المتراكم في القيمة العادلة، التغير في الأرباح الموزعة على المساهمين) في تحسين الأداء المالي لشركات التامين الأردنية.

كما استهدفت دراسة (القضاة، ٢٠١٥) قياس العوامل المؤثرة علي الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مقاسا بالعائد علي الأصول والعائد علي حقوق الملكية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٦٥) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي إيجابي للمتغيرات المستقلة مجتمعة (حجم الشركة والمستثمر المؤسسي، ونسبة المديونية، وعمر الشركة ونسبة السيولة، ورضا العملاء،

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

والإنتاجية، ودرجة الرفع المالي) علي الأداء المالي للشركة ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي والمتغير المستقل المستثمر المؤسسي.

كما استهدفت دراسة (حمه ومحمود، ٢٠١٦) التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٦٣) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين تحسين الأداء المالي وإدارة الجودة الشاملة.

كما استهدفت دراسة (بخيت واخرون، ٢٠١٦) قياس أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على ربحية البنوك التجارية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (١٠) مصارف تجارية؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقديم وتكلفة وسرعة الخدمات المصرفية الالكترونية وربحية المصارف التجارية ممثلة في معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية.

كما استهدفت دراسة (شهاب الدين، ٢٠١٨) قياس الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (١٣) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ما بين الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية وان البنك العربي يمتلك أكبر نسبة للتسهيلات المصرفية في قطاع البنوك التجارية وتأثير الحصة السوقية أكبر علي العائد على الأصول وعلاقة الارتباط بين العائد على الأصول والعائد على الملكية كبيرة.

كما استهدفت دراسة (قنون، ٢٠١٨) دراسة قدرة مؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية للأسهم؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (٣٠) شركة؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مؤشرات الأداء المالي

التقليدية (ما عدا مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار) وبين القيمة السوقية للأسهم وان بورصة باريس غير كفئة عند المستوي الضعيف.

كما استهدفت دراسة (فريدة ويمينة، ٢٠١٨) قياس دور الرقابة المالية في تقييم المالي للمؤسسة الاقتصادية؛ وقد تمثلت عينه الدراسة في مؤسسة مقاوله اشغال الكهرباء الريفية بالبويرة؛ وقد توصلت الدراسة الى الرقابة المالية تلعب دور أساسي ورئيسي حيث تمكن المؤسسة من كشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها وتصحيحها في الوقت المناسب، ويتحقق الأداء في المؤسسة ببلوغ الأهداف بأقل التكاليف ولا يمكن ان يكون تقييم جيد ان لم يحسن المسيرين انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء في المؤسسة.

كما استهدفت دراسة (الفار، ٢٠١٨) قياس العوامل المؤثرة علي الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (١٦) شركة من الشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (إنتاجية الشركة، نسبة توزيعات الأرباح النقدية، معدل نمو التدفقات النقدية) علي الأداء المالي، وجود علاقته سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي وكلا من المتغيرات المستقلة وان هناك اثرا سلبيا وغير دال احصائيا لكل من عمر الشركة ونسبه التداول ومعدل دوران المخزون ومعدل نمو المبيعات للشركات علي الأداء المالي، وان هناك اثرا إيجابيا وغير دال احصائيا للرافعة المالية علي الأداء المالي.

كما استهدفت دراسة (عبيب، ٢٠١٩) قياس دور جودة المعلومة المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وقد تمثلت عينه الدراسة في مؤسسه الكهرباء والغاز سونلغاز؛ وقد توصلت الدراسة الى ان المعلومات المحاسبية هي كافة المعلومات الكمية والغير كمية التي يتم معالجتها بواسطة نظام المعلومات المحاسبية ثم التقرير عنها بواسطة القوائم المالية وتتحقق

جودة المعلومة المحاسبية من خلال توفر معايير قانونية ويمثل الأداء المالي الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة.

استهدفت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناول الأثر المباشر والغير المباشر ربحية البنوك التجارية، حيث هدفت دراسة (الزعي، ٢٠١٩) قياس أثر تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية في تحسين ربحية البنوك التجارية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (١٣) بنكا تجاريا؛ وقد توصلت الدراسة الى ان هناك أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لمعايير التدقيق الداخلي الدولية في تحسين ربحية البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

كما استهدفت دراسة (الطلاء، ٢٠٢٠) قياس أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية علي تحسين الأداء المالي؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٣٠٠) مفرده؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة لأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي في المنظمات الاهلية في قطاع غزة ودرجة توافر مجال تحسين الأداء المال حسب اراء العينة.

كما استهدفت دراسة (روار، ٢٠٢٠) قياس دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛ وقد تمثلت عينه الدراسة في مؤسسه مطاحن سيدي ارغيس ام البواقي؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود ارتباط طردي معنوي بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وان لكل بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد الأخلاقي والبعد الخيري) دور في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس.

كما استهدفت دراسة (أولفي وبولعراس، ٢٠٢١) قياس تقييم الأداء المالي في إطار التسيير الاستراتيجي؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (١٥) مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ وقد توصلت الدراسة الى ان تقييم الأداء المالي في إطار التسيير الاستراتيجي يساهم

في تحسين عملية تقييم أداء المؤسسات وان اهم المؤسسات الناشطة ببحر بوعريبرج لا تولى أهمية كبيرة لتقييم أدائها المالي في إطار التسيير الاستراتيجي.

كما استهدفت دراسة (حماده، ٢٠٢٢) قياس دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (٢٤) بنك؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين تحسين الأداء المالي.

كما استهدفت دراسة (الزهراء والزهرة، ٢٠٢٢) قياس دور المعلومات المالية المستخرجة من القوائم المالية في تحسين الأداء المالي للبنوك الناشطة في السوق الأردني (٢٠٢٠-٢٠١٦)؛ وقد بلغت عينه الدراسة (١٥) بنك؛ وقد توصلت الدراسة الى نسب السيولة السريعة جاءت منخفضة في جميع البنوك في جميع سنوات الدراسة ونسبة العائد علي الموجودات ظهرت منخفضة عند جميع بنوك عينه الدراسة حيث ادني المستويات تحققت كلها في عام ٢٠٢٠ ونسبة العائد علي حقوق الملكية عرف قيم منخفضة جدا فاعلي قيمة ظهرت في البنك الإسلامي الأردني ونسبة المديونية اخذت قيم مرتفعة عند البنوك تقريبا ونسبة اجمالي الودائع الى اجمالي الأصول ظهرت مرتفعة هي الأخرى خلال سنوات الدراسة.

كما استهدفت دراسة (حازم، ٢٠٢٢) قياس فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي للمصارف التجارية في غزة؛ وقد بلغت عينه الدراسة عدد (٦٥) موظف وموظفة؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بأهداف المعلومات المدخلات أساليب الرقابة ونظام الرقابة الداخلية وتطوير الأداء المالي في بنك فلسطين.

### ج- دراسات سابقة تناولت دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية:

استهدفت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناول الأثر المباشر والغير مباشر التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين ربحية البنوك التجارية؛ حيث هدفت دراسة (عيد والعتيبي، ٢٠٢١) قياس دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٣٤٠) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين ابعاد التحالفات الاستراتيجية وبعضها البعض وبينها وبين ربحية البنوك التجارية ووجود فروق معنوية بين اراء العينة حول ابعاد التحالفات الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في النوع، العمر، الخبرة، نوع الإدارة.

كما استهدفت دراسة (العجمي، ٢٠٢٢) قياس تأثير التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية الكويتية؛ وقد بلغت عينة الدراسة عدد (٣٨٤) مفردة؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع ابعاد التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في: الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات ووجود علاقة طردية بين التحالفات الاستراتيجية بصورتها الكلية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية.

### د- الفجوة البحثية:

وبصفة عامة، تبين من استعراض الدراسات السابقة، على الرغم من أهميتها إلا أنها لم تتناول مجموعة أكثر تكاملاً من محددات ربحية البنوك فما زال هناك حاجة إلى وضع نموذج للتعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد التحالفات الاستراتيجية على تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج، كذلك فإن هناك حاجة إلى التعرف على أهم ابعاد التحالفات الاستراتيجية المؤثرة على تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج، وكذلك الحاجة إلى وضع نموذج متكامل لقياس أثر التحالفات الاستراتيجية مقاسة بـ (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون،

تسوية النزاعات) علي تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج وذلك عام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

ولكي نكون أكثر تحديداً، فإن ما يميز تلك الدراسة عن الدراسات السابقة التطبيق على البيئة المصرية، وبصفة خاصة كونها تستخدم مجموعة أكثر شمولاً من ابعاد التحالفات الاستراتيجية وتأثيرها على ربحية البنوك، فضلاً عن ارتكازها حول العلاقة بين السبب والنتيجة لعلاقة أثر المتغيرات المستقلة (التحالفات الاستراتيجية) على المتغير التابع (ربحية البنوك).  
وعليه فإن الفجوة البحثية التي استندت إليها الدراسة تتمثل في عدم سعي أي من الدراسات إلى اختبار أثر ابعاد التحالفات الاستراتيجية علي تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج وذلك من خلال تناول مجموعة أكثر تكاملاً لأبعاد المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) والمتغير التابع (ربحية البنوك) لعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

انطلاقاً مما سبق ذكره، ولأهمية موضوعي التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية بالنسبة لإدارة المنظمة، وجهنا اهتمامنا لدراسة التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج.

وفي ضوء استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، فإن هذه الدراسة تسعى من خلال الدراسة والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة حول التساؤل الرئيسي التالي:

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

الي أي مدي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) علي تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج؟

رابعاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في:

التعرف على مدي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) علي تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج.

خامساً: فروض البحث:

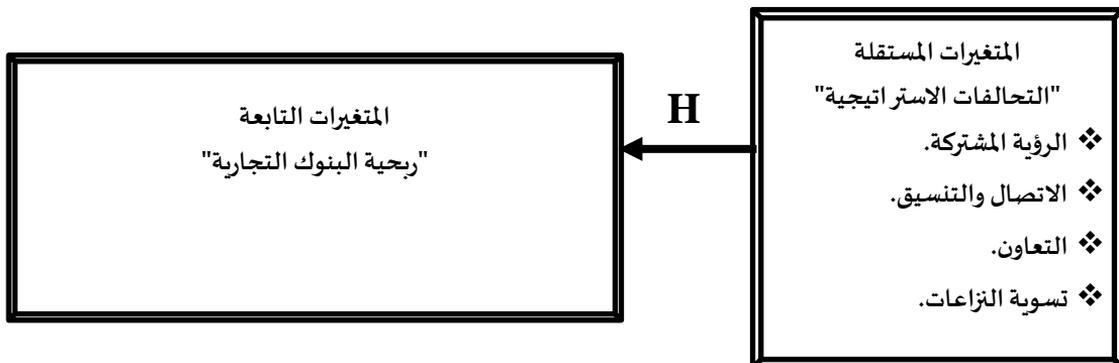
وتأسيساً على عرض ومناقشة الدراسات السابقة والمفسرة لمتغير التحالفات الاستراتيجية بأبعاده المتعددة، وملتغير ربحية البنوك التجارية، ومن قراءة النتائج السابقة للدراسات والتي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة، وقد أمكن للباحثين صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة بهدف الإجابة على التساؤل البحثي لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) علي تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج.

وعلى ضوء ما تقدم فإن نموذج الدراسة المقترح يمكن أن يتخذ الشكل التالي:

### الشكل رقم (١-١)

#### النموذج المقترح للدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

#### سادسا: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق التحالفات الاستراتيجية لتحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج، والتي يمكن صياغتها في عدة عوامل، كما يلي:

١. التأصيل العلمي للمفاهيم التقليدية والحديثة ووضع إطار نظري وتطبيقي متكامل للدارسين والمهتمين بقياس أثر التحالفات الاستراتيجية علي تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج.
٢. المساعدة في تحديد الأثر المباشر للتحالفات الاستراتيجية علي تحسين ربحية البنوك التجارية، وهو إجراء غير مستخدم حيث لم يجد الباحثين - في حدود علمهم وما توفر لديهم من دراسات سابقة-دراسة أثر التحالفات الاستراتيجية علي تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة في سوهاج. مما يعطي لهذه الدراسة أهمية خاصة،

حيث اعتمدت الدراسات السابقة في مجال التحالفات الاستراتيجية وتحسين ربحية البنوك التجارية على بيانات مأخوذة من الدول الأخرى.

٣. التأسيس العملي لنموذج يقترح أن تحسين ربحية البنوك التجارية يرتبط بعلاقات معنوية مباشرة مع ابعاد التحالفات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق التعاون، تسوية النزاعات).

٤. نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين في البنوك التجارية العاملة بسوهاج عينة الدراسة في تحديد مبادئ الممارسات السليمة التي تضمن تحسين ربحية البنوك التجارية، وذلك انطلاقاً من أن ابعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق التعاون، تسوية النزاعات) تمثل أحد الأدوات المهمة لتحقيق الهدف الرئيسي للبنوك التجارية العاملة في سوهاج والمتمثل في تحسين ربحية البنوك التجارية.

٥. الدور الحيوي لقطاع البنوك التجارية كأحد الركائز الأساسية في الاقتصاد القومي، وبيان كيفية تحسين ربحية البنوك التجارية من خلال ابعاد التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق؛ التعاون؛ تسوية النزاعات).

سابعاً: تصميم منهجية البحث:

١/٧ نوع البحث:

ارتبطت هذه الدراسة بالتعرف على الاتجاهات التقويمية للعاملين في البنوك التجارية وذلك نحو ابعاد التحالفات الاستراتيجية، ربحية البنوك، وبالتالي فإن تصميم هذه الدراسة يعتمد على المدخل الوصفي في مجال البحوث الانسانية. من اجل وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذلك التعرف على العلاقات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في ابعاد التحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل وربحية البنوك كمتغير تابع.

## ٢/٧ أنواع ومصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة،

**ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:**

## ١/٢/٧ البيانات الثانوية:

اعتمد الباحثين على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة، وتمثلت هذه البيانات في عدد البنوك التجارية العاملة في سوهاج والعاملين بها، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات التحالفات الاستراتيجية، وربحية البنوك من حيث مفهومها واهمية كل منهما والنتائج المترتبة عليها و خصائصها ومكوناتها واهم ابعادها ومحدداتها، واعتمد الباحثين في الحصول على البيانات الثانوية من خلال الاطلاع علي المراجع العربية والاجنبية والكتب والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والتي تناولت موضوع الدراسة او احد جوانبه، وكذلك شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

## ٢/٢/٧ البيانات الاولية:

اعتمد الباحثين على مجموعة من البيانات الاولية لتحقيق اهداف الدراسة من خلال تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها الي عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة. وللتأكد من مدى كفاية ووضوح عبارات قائمة الاستقصاء وكذا صلاحيتها لعملية جمع البيانات الميدانية فقد تم اختبارها على عينه قوامها (٣٦) مفردة من العاملين في البنوك محل الدراسة وأخذ ملاحظاتهم في الاعتبار ومن ثم ادخال بعض التعديلات على الصياغة النهائية للأسئلة الواردة بالقائمة، وكذلك مناقشتها مع السادة المشرفين قبل البدء في عملية التوزيع الفعلي للقوائم ومرحلة تجميع البيانات.

٣/٧ متغيرات البحث وأساليب القياس:

يتناول الباحث فيما يأتي المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة، وذلك كما يلي:

١/٣/٧ المتغيرات المستقلة: تمثلت في التحالفات الاستراتيجية حيث تم قياس التحالفات

الاستراتيجية بالاعتماد على مقياس (عيد والعتيبي، ٢٠٢١) والذي يقيس الأبعاد الأربعة لها والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) وتم استخدام (٢٣) عبارة باستخدام مقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينه الدراسة للتعبير عن آرائهم ازاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء حيث تم اعطاء كل اجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماما الي (٥) موافق تماما علي هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٢/٣/٧ المتغيرات التابعة: تمثلت في ربحية البنوك حيث تم قياس ربحية البنوك التجارية

بالاعتماد على مقياس (عيد والعتيبي، ٢٠٢١) وتم استخدام عدد (٨) عبارة باستخدام مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينه الدراسة للتعبير عن آرائهم ازاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء حيث تم اعطاء كل اجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماما الي (٥) موافق تماما على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٤/٧ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفرع البنوك التجارية المصرية بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وتم عمل حصر شامل لها، ونظرا لصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، تم الاعتماد على أسلوب العينات لتحديد عينة الدراسة التي سيتم جمع البيانات عنها. والجدول التالي رقم (٣-١) يوضح حجم المجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (١-٣): مجتمع وعينة البحث

عينة الدراسة	مجتمع الدراسة		اسم البنك
	عدد العاملين	عدد الفروع	
٢١٢	٤٩٢	١٢	١- البنك الأهلي المصري.
٢٢٤	٥٤٠	٢٠	٢- بنك مصر.
١٥٩	٢٧٠	٩	٣- بنك القاهرة.
٣٥	٣٥	١	٤- بنك الكويت الوطني.
١٠٥	١٤٤	٦	٥- بنك اسكندرية.
٢٣	٢٣	١	٦- المصرف المتحد.
٢٠	٢٠	١	٧- بنك التجاري وفا.
٣١	٣١	١	٨- بنك كريدي أجريكول.
٢١	٢١	١	٩- البنك الأهلي الكويتي.
٢٩	٢٩	١	١٠- بنك قطر الوطني الأهلي.
٣٣	٣٣	١	١١- البنك التجاري الدولي.
٣١١	١٦٣٨	٥٤	الإجمالي عدد (١١) بنك تجاري

وتم تحديد حجم العينة من وحدات المعاينة بالبنوك التجارية المصرية محل

الدراسة، بالاعتماد على المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١١م):

$$n = \frac{z^2 \times N \times P(1-P)}{\Delta^2 \times N + z^2 \times P(1-P)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة. N : حجم المجتمع. Z : عدد الوحدات المعيارية

وهي  $\pm 1,96$  لمستوى ثقة ٩٥٪.

P : نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وهي ٥٠٪.

1-P: نسبة الخطأ أو الفشل وهي مكمل لـ P.  $\Delta$ : حدود الخطأ وهي ٥٪ لمستوى ثقة ٩٥٪.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 1638 \times 0.50(1-0.50)}{0.05^2 \times 1638 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)}$$

واعتمد الباحثين في اختيار مفردات العينة والبالغ عددها (٣١١) مفردة من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (١٦٣٨) مفردة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة.  $1/4/7$  وحدة المعاينة:

تمثل وحدة المعاينة المفردة التي سوف يتم توجيه قائمة الاستقصاء اليها، نظرا لتوافر الاجابات لديها والتي وقع الاختيار عليها عند سحب العينة العشوائية البسيطة، وقد تمثلت عينه الدراسة من العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.  $5/7$  اداه البحث وطرق جمع البيانات:

تمثلت اداة الدراسة الحالية وطريقة جمع البيانات الاولية في قائمة الاستقصاء موجهه للعاملين في قطاع البنوك التجارية محل الدراسة من خلال توزيع قوائم الاستقصاء على المستقصي منهم، وقد راعى الباحثين عند تصميمها البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الاسئلة حسب تسلسل متغيرات الدراسة واشتملت القائمة على عدد (أربع) صفحات، حيث تم تخصيص الصفحة الاولى كغلاف لتقديم الدراسة والغرض الرئيسي منها، وطلب التعاون من المستقصي منه في استيفاء بيانات الاستقصاء، اما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على الاجزاء التالية:

➤ **الجزء الاول:** تضمن مجموعه من الاسئلة عددها (٢٣) سؤال موجه لقياس التحالفات الاستراتيجية من خلال عدة ابعاد والتي تمثلت في: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات).

➤ الجزء الثاني: تضمن مجموعه من الاسئلة عددها (٨) سؤال موجه لقياس ربحية البنوك التجارية.

#### ٦/٧ تجهيز البيانات لأغراض التحليل الاحصائي:

قام الباحثين بترميز الابعاد التي اشتملت عليها قائمه الاستقصاء، ثم ادخال بيانات قوائم الاستقصاء في الحاسب الالي لتكون جاهزة لعملية التحليل بواسطة استخدام برنامج ميكروسوفت اكسل (Microsoft Excel ver.2016)، وتلخصت خطوات اعداد البيانات لأغراض التحليل الاحصائي، في الخطوات التالية:

➤ ترميز البيانات: قام الباحثين بالترميز اللازم للبيانات التي اشتملت عليها قائمه الاستقصاء بشكل يسهل على الباحثين التعامل مع ابعاد الدراسة واجراء التحليل الاحصائي. وتم ترميز ابعاد الدراسة على النحو التالي:

- المتغير المستقل (التحالفات الإستراتيجية) = X
- المتغير التابع (ربحية البنوك التجارية) = Y

➤ تفريغ وإدخال البيانات في الحاسب الآلي: قام الباحثين بتفريغ البيانات في ورقة عمل ببرنامج الجداول الإلكترونية (Excel) مع تخصيص صف لكل مفردة وعمود لكل بعد من ابعاد الدراسة، ثم إدخال كافة البيانات بعد تجهيزها على برنامج (Microsoft Excel ver.2016) لتصبح البيانات جاهزة للتحليل الإحصائي.

#### ٧/٧ تقييم الاعتمادية والصلاحية المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحثين في اعداد قائمة الاستقصاء على استقراء العديد من الدراسات المتعلقة بمجال الدراسة. وللتأكد من صلاحية قائمة الاستقصاء، تم اختبار الصدق والثبات كالآتي:

١/٧/٧ صحة الاداة:

يبين اختبار الصحة الي مدى قدرة الاستقصاء على رصد الابعاد التي وضع من اجلها، لذا تم اختبار الصحة من خلال مراعاة الشمول عن الازدواجية، وتم عرض الاستقصاء على السادة المشرفين من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالمعهد العالي للعلوم الادارية بسوهاج. وقد قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية على عينه مكونه من (٣٦) مفردة تمثل مجتمع الدراسة للتعرف على درجه وضوح وفهم فقرات الاستقصاء من وجهه نظر المستقصين، وفي ضوء ذلك تم اعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحا. وبعد اجراء التعديلات اصبحت قائمه الاستقصاء في صورتها النهائية، وقد اشتملت قائمه الاستقصاء على محورين (المحور الاول: التحالفات الاستراتيجية واشتمل على أربعة ابعاد وهم: "التحالفات الاستراتيجية، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات"، المحور الثاني: (ربحية البنوك التجارية).

٢/٧/٧ اختبار الثبات والصدق:

أ- اختبار الثبات:

لغرض اختبار ثبات واستقرار اداة القياس وامكانيه الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق اهداف الدراسة فقد تم اختبار الثبات عن طريق احتساب معامل ألفا كرو نباخ وهو أحد طرق قياس الثبات الداخلي المستخدم لقياس معدل الثبات بالنسبة للمقاييس المجمعمة كمقياس ليكارت، وقيس مدي الثبات الداخلي لأسئلة الاستقصاء مدى قدرتها على اعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه اسئلة الاستقصاء، وتفسر ألفا معامل الثقة. وبأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وتعتبر القيمة المقبولة احصائيا لمعامل ألفا هي (٠,٦) فأكثر.

## ب- اختبار الصدق:

لغرض اختبار صدق اداه القياس وامكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق اهداف الدراسة، فقد تم استخدام - الجذر التربيعي لمعامل ألفا - لقياس الصدق، حيث ان الاختبار الصادق يقيس ما وضع لقياسه، ويعكس الظاهرة المراد قياسها وليست ظاهرة اخرى. وتعتبر القيمة المقبولة احصائيا هي الجذر التربيعي لـ (٠,٦). وقد تم اجراء اختبارات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة، وتظهر في الجدول (٢-٣) التالي:

جدول رقم (٢-٣)معاملات الثبات لأبعاد الدراسة والبعد الكلي لها

مقاييس الصدق	الفاكرو نباخ	عدد الفقرات	محاوير الاستبيان
٠,٩٦٨	٠,٩٣٧	٢٣	محور التحالفات الاستراتيجية
٠,٩٢٦	٠,٨٥٨	٨	محور ربحية البنوك التجارية
٠,٩٤٧	٠,٨٩٨	٣١	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Microsoft Excel ver.2016)

ويلاحظ من نتائج اختبارات الصدق والثبات الظاهرة في الجدول السابق ان قيم ألفا كرو نباخ كلها أكبر من (٠,٦) وهو الحد الأدنى المقبول والمتعارف عليه في العلوم الاجتماعية، وقد بلغ معامل ألفا كرو نباخ الكلي لأداء القياس (٠,٨٩٨) وهذا يدل على ارتفاع درجة الثبات الداخلي، وكذلك بلغ الجذر التربيعي لـ ألفا كرو نباخ (٠,٩٤٧) وهذا يدل على ارتفاع درجة الصدق، ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمد عليها في هذه الدراسة تتصف بخاصيتي الثبات والصدق.

٨/٧ أساليب التحليل والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

قام الباحثين بإخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي، مستخدماً في ذلك مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي توفرها حزمة برامج ميكروسوفت اوفيس (Microsoft Excel ver.2016)، وذلك كما يلي:

١/٨/٧ أساليب تحليل البيانات:

➤ لغرض إجراء الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة اعتمد الباحثين على الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية (أحد مقاييس النزعة المركزية) والانحراف المعياري (أحد مقاييس التشتت) بالإضافة إلى الأهمية النسبية لوصف البيانات المستخرجة من قوائم الاستقصاء الموزعة على العاملين للبنوك عينة الدراسة.

➤ لغرض إجراء الإحصاءات الاستدلالية واختبار فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد. والذي يعد من الأساليب الإحصائية التنبؤية التي يمكن التنبؤ بالمتغير التابع على أساس مجموعة من المتغيرات المستقلة، وقد اعتمد الباحثين على هذا الأسلوب لقياس أثر التحالفات الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) على ربحية البنوك التجارية محل الدراسة. والتحقق من قوة هذه العلاقة ونوعها.

ثامناً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في العناصر الرئيسة التالية:

أ- بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع البحث: اقتصرت الدراسة على تصميم الاستبيان وضبطه في شكل النهائي وتوزيعه على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظه سوهاج.

ب- بالنسبة للحدود الخاصة بموضوع البحث: اقتصرَت الدراسة على تناول مفهوم التحالفات الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) وكذلك مفهوم ربحية البنوك التجارية.

ج- بالنسبة للحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالبنوك التجارية، وقد ركز الباحثين على هذا القطاع لصغر عدده والبالغ أحد عشر بنوك وهم: (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الكويت الوطني، بنك اسكندرية، المصرف المتحد، بنك التجاري وفا، بنك كريدي أجريكول، البنك الأهلي الكويتي، بنك قطر الوطني الأهلي، البنك التجاري الدولي) وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة الحالية.

د- بالنسبة للحدود الزمنية: قام الباحثين بجمع البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة التطبيقية خلال العام ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

هـ- بالنسبة للحدود الدشيرية: شملت مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة سوهاج.

#### تاسعاً: تحليل البيانات واختبار الفروض:

يستوضح الباحثين في هذا الجزء نتائج تحليل البيانات الثانوية التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، بالإضافة إلى اختبار الفروض، حيث تم استعراض المعلمات الإحصائية الرئيسية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة (التحالفات الاستراتيجية وربحية البنوك التجارية)، وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/٩ معدل الاستجابة على قائمة الاستقصاء:

قام الباحثين بتوزيع عدد (٣٣٠) قائمه استقصاء، وقد تمكن الباحثين من تجميع عدد (٢٥١) قائمة بنسبة (٧٦٪) وهي نسبة مقبولة في البحوث الاجتماعية تعكس التمثيل الصادق للبيانات واختبارات التحليل الاحصائي، وتم استبعاد عدد (٧) قوائم استقصاء إما لعدم اكتمال البعض منها أو عدم الثقة في اجابات البعض الآخر (حيث كانت اجابات المستقصي منهم لهذه القوائم في اتجاه واحد فقط) ومن ثم بلغت القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الاحصائي (٢٤٤) قائمة استقصاء من عينه العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة وبنسبه (٧٤٪) من اجمالي القوائم الموزعة.

٢/٩ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

تعد الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلمات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص متغيرات الدراسة وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي (أحد مقاييس النزعة المركزية) والانحراف المعياري (أحد مقاييس التشتت). ويقوم الباحثين في هذا بعرض التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة. وقد تناولت الدراسة المتغيرات التالية والمتمثلة في التحالفات الاستراتيجية بأبعادها الاربعة كمتغير مستقل تضم (٢٣) عبارة، وربحية البنوك التجارية كمتغير تابع يضم (٨) عبارات. وعليه يعرض الباحثين نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك في النقاط التالية:

١/٢/٩ التحليل الوصفي لأبعاد التحالفات الاستراتيجية.

٢/٢/٩ التحليل الوصفي لربحية البنوك التجارية.

## ١/٢/٩ التحليل الوصفي لأبعاد التحالفات الاستراتيجية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالمتغير المستقل لهذه الدراسة، والمتعلق بتحديد مدي ممارسة التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحثين بتقييم مستوي التحالفات الاستراتيجية من خلال الاجابة على متغيرات مقياس التحالفات الاستراتيجية والذي يضم (٢٣) عبارة تغطي الابعاد الاربعة للتحالفات الاستراتيجية. كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٣-٣):

## الجدول رقم (٣-٣)

## التحليل الوصفي لأبعاد التحالفات الاستراتيجية

الترميز	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X	المقياس العام للمتغير المستقل	٤,٠٧٨	٠,٣٣٨	٨٠,٣٨
X1	المقياس الكلي للبعد الأول: الرؤية المشتركة	٤,٢٢٥	٠,٤٥٧	٨٢,٤٦
X11	يقوم البنك بتطوير أهدافه الاستراتيجية بالشكل الذي يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية شريكة التحالف.	٣,٧١	٠,٩٧	٦٨,٠٣
X12	يملك البنك رؤية استراتيجية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها الأعمال مع البنوك التجارية الشريكة في التحالف.	٤,٤٣	٠,٩٩	٨٧,٧٠
X13	يوجد اتفاق بين البنك والبنوك التجارية الشريكة على أهمية وجود رؤية مشتركة بين الطرفين.	٤,٦٩	٠,٦٢	٩١,٣٩
X14	الرؤية الاستراتيجية للبنك وأهدافه واضحة ومفهومة من قبل البنوك التجارية الشريكة.	٣,٩١	٠,٨٤	٨٣,٦١
X15	تسعي إدارة البنك الي اشراك البنوك التجارية الشريكة في صياغة رؤية وأهداف مشتركة.	٤,٣٩	١,١٣	٨١,٥٦

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

الترميز	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X2	المقياس الكلي للبعد الثاني: الاتصال والتنسيق	٤,١٦٩	٠,٤٠٩	٨٠,٤٤
X21	الاتصالات المستخدمة بين البنك والبنوك التجارية الشريكة تسهل انسياب المعلومات وتبادلها بين الطرفين.	٣,١٦	١,٢٤	٥١,٦٤
X22	تتواصل إدارة البنك مع البنوك التجارية الشريكة بثقة متبادلة لاستغلال الفرص المتاحة.	٤,٠٩	٠,٨٧	٨٢,٣٨
X23	يوجد لدى البنك لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع البنوك التجارية الشريكة.	٤,٣٣	٠,٩٠	٩٠,٥٧
X24	تتميز الاتصالات بين البنك والبنوك التجارية الشريكة بالسهولة والسرعة الكبيرة.	٤,٦٦	٠,٦٧	٨٨,٩٣
X25	تتسم قنوات الاتصالات المستخدمة بين البنك والبنوك التجارية الشريكة بتوصيل المعلومات بسهولة ووضوح.	٤,٣٠	٠,٩٣	٨٢,٧٩
X26	يوجد اهتمام كاف لدى إدارة البنك بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل البنك وخارجه.	٤,٤٣	٠,٧٤	٨٥,٢٥
X27	تساهم نظم الاتصالات التي يستخدمها البنك مع البنوك التجارية الشريكة على تحقيق الأهداف المشتركة.	٤,٢٢	٠,٨١	٨١,٥٦
X3	المقياس الكلي للبعد الثالث: التعاون	٣,٩٣٤	٠,٥٩٦	٨٠,٠٨
X31	تضع إدارة البنك خطة لإيجاد علاقات تعاونية مع البنوك التجارية الشريكة.	٣,٩٤	٠,٨١	٨٤,٤٣
X32	توجد برامج عمل تعاونية بين البنك والبنوك التجارية الشريكة.	٤,٠٨	٠,٧٥	٩١,٨٠
X33	تهتم إدارة البنك بعمل تبادل للموارد البشرية والتكنولوجية والمهارات مع البنوك التجارية الشريكة.	٣,٩٨	١,٠٩	٨٢,٧٩

الترميز	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X34	يوجد تعاون بين البنك والبنوك التجارية الشريكة في مواجهة كافة المخاطر التي تحدث للطرفين.	٣,٥٦	١,٣٤	٥٦,١٥
X35	تحرص إدارة البنك على أداء كافة الأعمال بروح الفريق وبشكل جماعي.	٤,١١	١,٠١	٨٥,٢٥
x4	المقياس الكلي للبعد الرابع: تسوية النزاعات	٣,٩٦٩	٠,٤٧	٧٨,٨٣
X41	تحاول إدارة البنك على إيجاد حل وسط في حل الخلافات التي تحدث بينه وبين البنوك التجارية الشريكة.	٤,٠٦	٠,٨٢	٨٤,٤٣
X42	تتعامل إدارة البنك مع الخلافات مع البنوك التجارية الشريكة على أنها ظاهرة لا يمكن تفاديها.	٣,٦١	١,٣٦	٥٧,٧٩
X43	تتخذ إدارة البنك الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	٤,٣٦	٠,٧٠	٩٤,٦٧
X44	تربى إدارة البنك المناخ الجيد لحصول كافة الأطراف المتنازعة على حلول مرضية.	٣,٤٨	١,٢٣	٦١,٨٩
X45	تتعامل إدارة البنك مع النزاعات التي تحدث مع البنوك التجارية الشريكة على أنه موقف أخذ وعطاء.	٣,٩٧	٠,٩٣	٨١,٥٦
X46	تعمل إدارة البنك على التوفيق بين آراء أطراف النزاع لتحقيق رضا الجميع.	٤,٣٤	٠,٧٠	٩٢,٦٢

\* طول الفئة =  $3/1-5 = 1,33$ ، من ١ الى اقل من ٢,٣٣ الدرجة منخفضة، ومن ٢,٣٤ الى ٣,٦٦ الدرجة متوسطة، ومن ٣,٦٧ فأكثر الدرجة مرتفعة.

يتضح لنا من نتائج الجدول ان متغيرات بعد الرؤية المشتركة "X1" احتلت المرتبة الاولى بأهمية نسبية وقدرها (٨٢,٤٦) ومتوسط حسابي مرتفع بمقدار (٤,٢٢٥) ودرجة انحراف معياري متوسطة بمقدار (٠,٤٥٧)؛ وهو ما يشير الى ان عينة الدراسة تدرك ان الرؤية المشتركة

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

في مجال البنوك التجارية مهمة في إيجاد اتفاق بين البنك والبنوك التجارية الشريكة. بينما احتلت متغيرات بعد الاتصال والتنسيق "X2" المرتبة الثانية بأهمية نسبية وقدرها (٨٠,٤٤) ومتوسط حسابي مرتفع بمقدار (٤,١٦٩) ودرجة انحراف معياري متوسطة بمقدار (٤٠٩)؛ وهو ما يشير الي ان عينة الدراسة تدرك ان الاتصال والتنسيق في مجال البنوك التجارية يتميز بالسهولة والسرعة الكبيرة بين البنك والبنوك الشريكة. كما احتلت متغيرات بعد تسوية النزاعات "X4" المرتبة الثالثة بأهمية نسبية وقدرها (٧٨,٨٣) ومتوسط حسابي مرتفع بمقدار (٣,٩٦٩) ودرجة انحراف معياري متوسطة بمقدار (٠,٤٧٠)؛ وهو ما يشير الي ان عينة الدراسة تدرك ان إدارة البنك عند تسوية النزاعات في مجال البنوك التجارية تتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها. واخيرا متغيرات بعد التعاون "X3" والتي احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي مرتفع بمقدار (٣,٩٣٤) ودرجة انحراف معياري متوسطة بمقدار (٠,٥٩٦)؛ وهو ما يشير الي ان عينة الدراسة تدرج ان إدارة البنك لتحقيق التعاون في مجال البنوك التجارية تحرص على أداء كافة الاعمال بروح الفريق وبشكل جماعي؛ وذلك كله وفقا لاتجاهات العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.

وبصفة عامه، يتضح من استعراض نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التحالفات الاستراتيجية "X" ان الأهمية النسبية للتحالفات الاستراتيجية قد بلغت ما قدره (٨٠,٣٨)، وذلك عند متوسط حسابي مرتفع وقدره (٤,٠٧٨) وبدرجة انحراف معياري متوسطة وقدرها (٠,٣٣٨) وفقا لإجمالي اتجاهات العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة. وهو ما يشير الي ارتفاع مستوى ادراك العاملين لأهمية تطبيق التحالفات الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة. حيث يري الباحثين ان ذلك الارتفاع يرجع الي ان الرؤية المشتركة كأحد ابعاد التحالفات الاستراتيجية تعمل علي تمكين البنك من امتلاك رؤية استراتيجية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها الاعمال مع البنوك التجارية الشريكة في التحالف؛ وان الاتصال

والتنسيق يساعد علي تدعيم عمليات التنسيق داخل البنك وخارجه وذلك لاهتمام إدارة البنك للتدريب المستمر؛ وان إدارة البنك تعتمد عند تسوية النزاعات علي التوفيق بين اراء أطراف النزاع لتحصل علي رضا الجميع؛ وان التعاون بين البنك والبنوك التجارية الشريكة يستلزم اعداد برامج عمل تعاونية.

### ٢/٢/٩ التحليل الوصفي لمتغير ربحية البنوك التجارية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالمتغير التابع لهذه الدراسة، والمتعلق بتحديد مدي تحسين ربحية البنوك من وجهه نظر العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة، ولتحقيق ذلك قام الباحثين بتقييم مستوي ربحية البنوك التجارية من خلال الاجابة على متغيرات مقياس ربحية البنوك التجارية والذي يضم (٨) عبارة كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٤-٣):

### الجدول رقم (٤-٣): التحليل الوصفي لمتغير ربحية البنوك التجارية

الترميز	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y	المقياس العام للمتغير التابع	٤,٠٤٥	٠,٣٨١	٧٧
Y1	تهتم إدارة البنك بشكل واسع بمتابعة دقة وجودة الأداء المالي على كافة المستويات داخل البنك.	٤,١٨	٠,٧٦	٨٤,٨٤
Y2	تعتمد إدارة البنك بشكل أساسي على التحليل المالي في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المالية.	٣,٥٧	٠,٩٢	٦٧,٢١
Y3	يستخدم البنك التحليل المالي كأداة فعالة من أدوات الرقابة على الأداء والتأكد من مدي كفاءة العمليات التشغيلية.	٤,٤٢	٠,٨١	٨٨,٩٣
Y4	يتم استغلال الموارد المالية المتاحة للبنك باليات عمل تحقق الأرباح.	٤,٥٧	٠,٥٨	٩٧,١٣

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

الترميز	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y5	تهتم إدارة البنك بتطوير الأداء المالي بغرض تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة الي أدني حد.	٣,٦٢	١,١٧	٤٩,٥٩
Y6	يهتم البنك بتحقيق رضا العميل عن الخدمات والتسهيلات الائتمانية بالشكل الذي يحقق ولائهم والاحتفاظ بهم لفترات أطول لتحسين الربحية.	٤,٠٩	٠,٨٠	٧٥,٨٢
Y7	يسعي البنك الي زيادة أعداد عملاء البنك لتعزيز ثروة المساهمين.	٤,٠٢	٠,٨٩	٧٢,٥٤
Y8	تتبنى إدارة البنك سياسات المالية تتمتع بالدقة والمرونة تؤدي الي زيادة القدرة التنافسية والحصول على مزيد من الأرباح.	٣,٨٩	١,٠٠	٧٩,٩٢

\* طول الفئة =  $\frac{3-1}{1-0} = 1,33$ ، من ١ الي اقل من ٢,٣٣ الدرجة منخفضة، ومن ٢,٣٤ الي ٣,٦٦ الدرجة متوسطة، ومن ٣,٦٧ فأكثر الدرجة مرتفعة.

ويتضح لنا من استعراض نتائج التحليل الوصفي للمتغير ربحية البنوك التجارية "Y" ان الأهمية النسبية لربحية البنوك التجارية قد بلغت ما قدره (٧٧٪)، وذلك عند متوسط حسابي مرتفع وقدره (٤,٠٤٥) وبدرجة انحراف معياري متوسطة وقدرها (٠,٣٨١) وفقا لإجمالي اتجاهات العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة. وهو ما يشير الي ارتفاع مستوى إدراك العاملين لأهمية تحسين ربحية البنوك في البنوك التجارية محل الدراسة؛ حيث يري الباحثين ان ذلك الارتفاع في تحسن ربحية البنوك التجارية يرجع الي استغلال الموارد المالية المتاحة للبنك باليات عمل تمكن من تحقيق الأرباح؛ وأيضا استخدام البنك التحليل المالي كأداة فعالة من أدوات الرقابة على الأداء والتأكد من مدي كفاءة العمليات التشغيلية؛ وأخيرا اهتمام إدارة البنك بشكل واسع بمتابعة دقة وجودة الأداء المالي على كافة المستويات داخل البنك.

## ٣/٩ تحليل الارتباط لمتغيرات البحث:

يبين الجدول التالي رقم (٥-٣) توصيفا لمتغيرات البحث، من حيث معاملات الارتباط الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها، وهي:

## جدول رقم (٥-٣)

## معاملات الارتباط الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة

## والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها

المتغيرات	X	X1	X2	X3	X4	Y
X	١					
X1	**.,٩٨٨	١				
X2	**.,٩٦٨	**.,٩٨٤	١			
X3	**.,٩٥٩	**.,٩٧٣	**.,٩٩٠	١		
X4	**.,٩٤٤	**.,٩٥٩	**.,٩٧٨	**.,٩٩١	١	
Y	**.,٩٠٩	**.,٩٢٨	**.,٩٤٨	**.,٩٦٣	**.,٩٧٣	١
المتوسط	٤,٠٧	٤,٢٢	٤,١٦	٣,٩٣	٣,٩٦	٤,٠٤
الانحراف	٠,٣٣٨	٠,٤٥٧	٠,٤٠٩	٠,٥٩٦	٣,٩٦٩	٠,٣٨١

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Microsoft Excel ver.2016)

ويتضح من الجدول السابق رقم (٥-٣)، ما يلي:

➤ يوجد إدراك مرتفع لدي مفردات عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة لأبعاد التحالفات الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (٤,٢٢، ٤,١٦، ٣,٩٣، ٣,٩٦) على الترتيب، كما يوجد إدراك مرتفع لمفردات عينة الدراسة للتحالفات الاستراتيجية بصفة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٠٧)؛ كما يوجد إدراك

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

مرتفع لمفردات عينة الدراسة لمتغير ربحية البنوك التجارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٤,٠٤). ومعني هذا ان هناك إدراك بدرجة مرتفعة لدي العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة بأهمية استخدام التحالفات الاستراتيجية؛ والذي يؤدي بدوره الي تحسين ربحية البنوك محل الدراسة.

➤ إن قيم الانحراف المعياري لأراء مفردات عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة بشأن ابعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) وربحية البنوك التجارية محل الدراسة نقل عن الواحد الصحيح، ومعني ذلك ان مفردات عينة الدراسة في البنوك التجارية محل الدراسة يوجد بينهم درجة عالية من التوافق في الآراء.

➤ ان معاملات الارتباط بين ابعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) وبين ربحية البنوك التجارية محل الدراسة كانت (٠,٩٢٨، ٠,٩٤٨، ٠,٩٦٣، ٠,٩٧٣) على الترتيب، مما يدل ذلك على أنها مرتفعة جداً، وهذا دليل على وجود علاقة إيجابية معنوية قوية بين المتغيرين، عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ويؤكد ذلك أيضاً على أن العلاقات حقيقية بين متغيرات الدراسة، وليست راجعة العوامل الصدفة.

ونظراً لوجود متغير مستقل وهو ابعاد التحالفات الاستراتيجية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بينه وبين المتغير التابع وهو ربحية البنوك التجارية، لذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لتحديد درجة تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع محل الدراسة، للوقوف على حقيقة دور ابعاد المتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك محل الدراسة.

## ٤/٩ تحليل ومناقشة نتائج اختبار الفروض:

يناقش الباحثين في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، والمرتبط بتحديد أثر أبعاد التحالفات الاستراتيجية على تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج محل الدراسة مأخوذة بصورة إجمالية، وذلك من أجل التحقق من الفرض الرئيسي القائل "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) على تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج". ولتحقيق ذلك قام الباحثين باستخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد عند مستوى معنوية (٥%) لاختبار أثر أبعاد التحالفات الاستراتيجية للبنوك التجارية بمحافظة سوهاج محل الدراسة مأخوذة بصورة إجمالية كمتغيرات مستقلة على تحسين ربحية البنوك التجارية كمتغير تابع. وكذلك الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع من خلال طريقة الإدخال (Enter).

يوضح الجدول التالي رقم (٦-٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) كمتغير مستقل على ربحية البنوك التجارية محل الدراسة كمتغير تابع، وذلك كما يلي:

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

الجدول رقم (٦-٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تفسير نتائج النموذج		مستوى المعنوية (sig.)	قيمة اختبار (T)	معامل الانحدار (Beta)	أبعاد التحالفات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على تحسين ربحية البنوك التجارية محل الدراسة (Y)	
العلاقة مع التابع	الدلالة الإحصائية				أبعاد التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية	الأبعاد
عكسية	غير معنوية	٠,٥٦١	- ٠,٥٨٢	- ٠,٠٤٥	الرؤية المشتركة	X1
عكسية	غير معنوية	٠,٨٩٢	- ٠,١٣٦	- ٠,٠١٨	الاتصال والتنسيق	X2
عكسية	غير معنوية	٠,٦٩٦	- ٠,٣٩١	- ٠,٠٦٧	التعاون	X3
طردية	معنوي	٠,٠٠٠	٩,٢٩٢	١,٠٧٩	تسوية النزاعات	X4
ارتباط طردي قوي		٠,٩٧٤		*معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)		
قدرة تفسيرية قوية		٠,٩٤٩		*معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>		
		*قيمة F الجدولية (F)		١١٠٤,٧٦٦	*قيمة F المحسوبة (F)	
df (R)	٤	df (E)	٢٣٩	df (T)	٢٤٣	*درجات الحرية (df)
نموذج الانحدار معنوي		٠,٠٠٠		*مستوى الدلالة الإحصائية		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (Microsoft Excel ver.2016)

وفقاً للجدول رقم (٦-٣)، أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ارتباط طردي قوي دال احصائياً بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) وبين تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وذلك من خلال قيمة (F)

البالغة (١١٠٤,٧٦٦) بمستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) أصغر من مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (ابعاد التحالفات الاستراتيجية) على المتغير التابع (ربحية البنوك التجارية) وأن النموذج يعتبر لديه قدره تفسيرية قوية مفسراً وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وعلى الرغم من أن النموذج معنوي، إلا أن العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع طبقاً لمعامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R2)، وكذلك الأهمية النسبية لكل متغير مستقل في علاقته مع المتغير التابع (Beta)، يمكن تفسيرها على النحو التالي:

#### ❖ نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التحالفات الاستراتيجية) والمتغير التابع (ربحية البنوك التجارية):

➤ توجد علاقة خطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية (مأخوذة بصورة إجمالية) للبنوك التجارية محل الدراسة وبين تحسين ربحية البنوك التجارية لنفس البنوك، وأن نوع هذه العلاقة طردية (حيث أن قيمة معامل الارتباط المتعدد في النموذج "R" موجبة) وقوية (حيث تمثل (٩٧,٤)٪) وفقاً لمعامل "R" فكلما زاد اهتمام إدارة البنوك التجارية محل الدراسة بتحسين مستوى أداء التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) كلما تحسنت ربحية البنوك التجارية محل الدراسة.

➤ إن أبعاد التحالفات الاستراتيجية وفقاً لمعامل التحديد في النموذج (R2) يمكن أن تفسر تفسيراً قوياً وقدره (٩٤,٩)٪ من التغيرات الكلية لربحية البنوك التجارية محل الدراسة.

❖ الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (التحالفات الاستراتيجية) في التأثير على المتغير

التابع (ربحية البنوك التجارية):

➤ خلصت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن ثلاثة ابعاد من ابعاد المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) والبالغ عددها أربعة ابعاد ليست ذات دلالة إحصائية وهم: الرؤية المشتركة (X1) والاتصال والتنسيق (X2) والتعاون (X3) (حيث أن الدلالة المرتبطة بقيمة "T" أكبر من (0,05) وذات دلالة إحصائية في بعد تسوية النزاعات (X4) (حيث أن الدلالة المرتبطة بقيمة "T" أقل من (0,05) من حيث تأثيرها على تحسين ربحية البنوك التجارية بمحاظفة سوهاج محل الدراسة، مما يدل على وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لبعدها تسوية النزاعات (X4) على تحسين ربحية البنوك وأن النموذج لديه قدرة تفسيرية قوية في تفسير التغيرات في تحسين ربحية البنوك محل الدراسة.

ومما تقدم، فقد تقرر رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل القائل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة- الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) على تحسين ربحية البنوك التجارية بمحاظفة سوهاج". مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بعد على حدي وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) وفقاً لاختبار ف (F-Test) للتحالفات الاستراتيجية بأبعادها: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) على تحسين ربحية البنوك التجارية بمحاظفة سوهاج محل الدراسة.

ومن جهة أخرى يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل لبعده واحد فقط من أربعة ابعاد مستقلة كمتغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار المتعدد حيث ثبت وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لبعدها تسوية النزاعات (X4) لأحد ابعاد المتغيرات المستقلة على

تحسين ربحية البنوك التجارية وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة طردية متوسطة ولكنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفقاً لاختبار (T-Test).

■ ويمكننا كتابة شكل معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y=0+Y=a+b1X1+0.169-0.045X2+1.018X3+0.079X4+\epsilon$$

عاشراً: النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية:

١/١٠ نتائج الدراسة:

توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج الوصفية والاستدلالية التي تستحق الدراسة والاهتمام من قطاع البنوك التجارية عينة الدراسة، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

١/١/١٠ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.

٢/١/١٠ نتائج الإحصاء الاستدلالي لفروض البحث.

١/١/١٠ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغيرات التحالفات الاستراتيجية بأبعاده: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) وجودة اتخاذ القرارات ببعديها: (اليات اتخاذ القرارات وتوقيت اتخاذ القرارات). وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

أ- نتائج متعلقة بـ (التحالفات الاستراتيجية):

➤ احتلت متغيرات بعد (الرؤية المشتركة "X1") المرتبة الاولى بأهمية نسبية وقدرها (٨٢,٤٦) ومتوسط حسابي مرتفع بمقدار (٤,٢٢٥) ودرجة انحراف معياري متوسطة بمقدار (٠,٤٥٧)؛ بينما احتل بعد (الاتصال والتنسيق "X2") المرتبة الثانية بأهمية نسبية وقدرها (٨٠,٤٤) ومتوسط حسابي مرتفع بمقدار (٤,١٦٩) ودرجة انحراف

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

معياري متوسطة بمقدار (٠.٤٠٩)؛ بينما احتل بعد (تسوية النزاعات "X4") المرتبة الثالثة بأهمية نسبية وقدرها (٧٨,٨٣) ومتوسط حسابي مرتفع بمقدار (٣,٩٦٩) ودرجة انحراف معياري متوسطة بمقدار (٠,٤٧٠)؛ بينما احتل بعد (التعاون "X3") المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع بمقدار (٣,٩٣٤) ودرجة انحراف معياري متوسطة بمقدار (٠,٥٩٦)؛ وذلك كله وفقاً لاتجاهات العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.

### ب- نتائج متعلقة بـ (ربحية البنوك التجارية):

➤ بلغت الأهمية النسبية لمتغير (ربحية البنوك التجارية "٧") ما قدره (٠.٧٧)، وذلك عند متوسط حسابي مرتفع وقدره (٤,٠٤٥) ودرجة انحراف معياري متوسطة وقدرها (٠,٣٨١)؛ وهو ما يشير الي ارتفاع مستوى إدراك العاملين لأهمية تحسين ربحية البنوك التجارية محل الدراسة.

### ج- نتائج متعلقة بالعلاقة بين (التحالفات الاستراتيجية وتحسين ربحية البنوك التجارية):

➤ ان معاملات الارتباط بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) وبين ربحية البنوك التجارية محل الدراسة كانت (٠,٩٢٨، ٠,٩٤٨، ٠,٩٦٣، ٠,٩٧٣) على الترتيب، مما يدل ذلك على أنها مرتفعة جداً، وهذا دليل على وجود علاقة إيجابية معنوية قوية بين المتغيرين، عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ويؤكد ذلك أيضاً على أن العلاقات حقيقية بين متغيرات الدراسة، وليست راجعة للعوامل الصدفة.

## ٢/١/١٠ نتائج الإحصاء الاستدلالي لفروض البحث:

توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج الاستدلالية التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب قطاع البنوك التجارية عينة الدراسة، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

➤ رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل القائل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) على تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج". مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بعد على حدي وذلك بعد أن أظهر نموذج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفقاً لاختبار ف (F-Test) للتحالفات الاستراتيجية بأبعاده: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) على تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

ويلخص الباحثين من خلال الجدول رقم (٤-١) فروض الدراسة وأسلوب

الاختبار ونتيجته، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (٤-١)

فروض الدراسة وأسلوب الاختبار ونتيجته

نتيجة الاختبار	أسلوب الاختبار	فروض الدراسة	م
رفض الفرض العدم وقبول البديل	اختبارات (T-Test). اختبار ف (F-Test). المصاحبين لأسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية والمتمثلة في: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) علي تحسين ربحية البنوك التجارية بمحافظه سوهاج.	الفرض الرئيسي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة التطبيقية.

٢/١٠ توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحثين العاملين بقطاع البنوك التجارية بتطبيق النموذج المقترح والذي يهدف إلى تحسين ربحية البنوك التجارية من خلال مجموعة المتغيرات المستقلة/المفسرة للتحالفات الاستراتيجية التي تؤثر علي تحسين ربحية البنوك التجارية، كما يعرض الباحثين لعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين ربحية البنوك التجارية عينة الدراسة. وذلك بالتركيز على خطة عمل تتضمن (مجال التوصية-أليات ومتطلبات التنفيذ-مسئول التنفيذ) والتي يلخصها الجدول التالي رقم (٤-٢)، كما يلي:

## الجدول رقم (٤-٢)

## توصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	آليات ومتطلبات التنفيذ	مجال التوصية
الإدارة العليا الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>اهتمام البنوك بتطوير أهدافها الاستراتيجية بالشكل الذي يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية شريكة التحالف.</li> <li>التزام البنوك بوضع رؤيتها الاستراتيجية وأهدافها ومفهومها من قبل البنوك الشريكة.</li> </ul>	اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بالرؤية المشتركة كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية.
الإدارة العليا الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>اهتمام الاتصالات المستخدمة بين البنك والبنوك التجارية الشريكة تسهل انسيابها للمعلومات وتبادلها بين الطرفين.</li> <li>اهتمام إدارة البنك مع البنوك التجارية الشريكة بثقتها المتبادلة لاستغلال الفرص المتاحة.</li> <li>التزام نظم الاتصالات التي يستخدمها البنك مع البنوك الشريكة لتحقيق الأهداف المشتركة.</li> </ul>	اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بالاتصال والتنسيق كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية.
الإدارة العليا الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التزام البنك والبنوك التجارية الشريكة في مواجهة كافة المخاطر التي تحدث للطرفين.</li> <li>اهتمام إدارة البنوك بالخطوة لإيجاد علاقات تعاونية مع البنوك التجارية الشريكة.</li> </ul>	اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بالتعاون كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية.
الإدارة العليا الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التزام إدارة البنك بالمناخ الجيد للحصول على كافة الأطراف المتنازعة للحلول المرضية.</li> <li>التزام إدارة البنوك مع الخلافات للبنوك التجارية الشريكة على أنها ظاهرة لا يمكن تفاديها.</li> </ul>	اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بتسوية النزاعات كأحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية.

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية المصرية

المستول عن التنفيذ	أليات ومتطلبات التنفيذ	مجال التوصية
الإدارة العليا الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> <li>اهتمام إدارة البنك بالتحليل المالي في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المالية.</li> <li>اهتمام إدارة البنك بتطوير الأداء المالي بغرض تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة.</li> </ul>	اهتمام البنوك التجارية محل الدراسة بتحسين ربحيتها.

### ٣/١٠ البحوث المستقبلية المقترحة:

على الرغم من كون الدراسة الحالية حاولت دراسة أثر التحالفات الاستراتيجية على تحسين ربحية البنوك التجارية العاملة بسوهاج، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات مستقبلية أخرى، ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:

- ١- التحالفات الاستراتيجية وأثرها على تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية على قطاع شركات الأدوية المصرية الخاصة.
- ٢- التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية وتحسين ربحية البنوك التجارية العاملة بمحافظة سوهاج.

## المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

١. اولفقي، كاميليا وبولعراس، امال، (٢٠١٢)، تقييم الأداء في إطار التسيير الاستراتيجي، جامعة محمد البشير الابراهيمي- برج بوعرييج- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
٢. بخيت، محمد بهاء وعز الدين، اسر حسن وعوض، عبد المنعم، (٢٠١٨)، أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على ربحية البنوك التجارية، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص.ص ١٦٦-٢١٦.
٣. بن طويل، خضرة، (٢٠١٦)، التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات البنكية والتأمينية لتحسين نظام "ANSEJ"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.
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 (٢).
٥. التميمي، اياد فاضل والخشالي، شاكر جارالله، (٢٠١٥)، أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (١١)، العدد (٣)، ص.ص ٦٤١-٦٦٧.
٦. جدوح وجاحمياس، (٢٠١٦)، تقييم الاداء المالي باستخدام بعض مؤشرات الربحية والسوق مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم.

٧. جدوح وقياس، (٢٠١٦) تقييم الاداء المالي باستخدام بعض مؤشرات الربحية والسوق، مجله كليه الرافدين الجامعة للعلوم.
٨. جميل، شفان عبد الرحمن، (٢٠٢١)، أنماط التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة دهوك، المجلد (٢٤)، العدد (٢)، ص.ص ١٨٣-٢٠٤.
٩. الجوازنة، روان مازن، (٢٠١٤)، أثر تطبيق محاسبة القيمة العادلة في تحسين الأداء المالي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
١٠. حازم، فروانة، (٢٠٢٢)، فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في تطوير الأداء المالي للمصارف التجارية في غزة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٢)، ص.ص ٥٧٣-٥٩٤.
١١. الحلياني، صالح إسماعيل، (٢٠١٨)، التحالفات الاستراتيجية للمؤسسات التربوية في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة اب.
١٢. حماده، حسام أحمد، (٢٠٢٢)، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة "بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١٣)، العدد (٣)، ص.ص ٥٢-٧٧.
١٣. حمه، خانم نوري ومحمود، به نازر رؤوف، (٢٠١٦)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٢)، العدد (٣٤)، ص.ص ١٢٢-١٦٧.
١٤. الخطيب، محمد محمود (٢٠١٠) الاداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات للتوزيع. للنشر.

- ١٥ . الخطيب، محمد محمود، (٢٠٠٩)، الأداء المالي وأثره على أسهم المؤسسات، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٦ . الخطيب، محمد، (٢٠١٠)، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، المنهل للنشر، عمان.
- ١٧ . داوده، ره نج محمد وسلمان، دلوفان امين، (٢٠١٤)، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة، مجلة جامعة زاخو، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص.ص ٤٣٤-٤٥١.
- ١٨ . داوده، ره نج محمد وسلمان، دلوفان امين، (٢٠١٤)، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة، مجلة جامعة زاخو، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص.ص ٤٣٤-٤٥١.
- ١٩ . دزاي، خديجة ومبروكة، معطالله، (٢٠١٣)، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، بورقلة، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة.
- ٢٠ . دودين، احمد (٢٠١٤) منظمات الاعمال ورقلة، ورقلة، عمان السنبيل للتوزيع.
- ٢١ . دودين، أحمد، (٢٠١٤)، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف - والإدارة، المنهل للتوزيع، عمان.
- ٢٢ . رشم، محمد حسن ودغيم، علاء داشي، (٢٠١٨)، تأثير كفاية رأس المال وفق متطلبات لجنة بازل iii على ربحية المصارف التجارية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة مجله المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعه المثني، المجلد (٨)، العدد (١).
- ٢٣ . رشن محمد حسن ودغيم، علاء داشي، (٢٠١٨)، تأثير كفاية رأس المال وفق متطلبات لجنة بازل iii على ربحية المصارف التجارية: راسة تطبيقية على عينة من

- المصارف العراقية الخاصة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، المجلد (٨)، العدد (١).
٢٤. روار، نذيرة، (٢٠٢٠)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
٢٥. الزعبي، جمال محمد، (٢٠١٩)، أثر تطبيق معايير التدقيق الداخلي الدولية في تحسين ربحية البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
٢٦. الزهراء، كروشة فاطمة والزهرة، ديش فاطيمة، (٢٠٢٢)، دور المعلومات المالية المستخرجة من القوائم المالية في تحسين الأداء المالي للبنوك الناشطة في السوق الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص.ص ١٦٧-١٨٦.
٢٧. سعيد، عادل، (٢٠٠٨)، محددات ربحية القطاع المصرفي الأردني، دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية خلال الفترة من ١٩٩٢ إلى ٢٠٠٥.
٢٨. سلامة، راشد محمد وخرابشة، عيد عبد الحميد، (٢٠١١)، أثر زيادة رأسمال البنوك الأردنية على ربحيتها، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد (٨)، العدد (١)، ص.ص ١-٢٩.
٢٩. سلامة، راشد محمد وخرابشة، عيد عبد الحميد، (٢٠١١)، أثر زيادة رأسمال البنوك الأردنية على ربحيتها، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد (٨)، العدد (١)، ص.ص ١-٢٩.

٣٠. شهاب الدين، ابتسام السيد، (٢٠١٦)، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية، أطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣١. الطلاع، علاء ماهر، (٢٠٢٠)، أثار استراتيجية تمكين الموارد البشرية علي تحسين الأداء المالي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
٣٢. الطويل، محمد علي احمد، (١٩٩٧)، الادارة المعاصرة المراحل المشاكل الكفاءة، دارالفرجان، طرابلس.
٣٣. عاصي، أمارة محمد، (٢٠١٠)، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (٦٦)، ص.ص ٣٦٥-٣٨٦.
٣٤. عبد الرحمان، أمجد قياس الاثر التفاعلي لإدارة راس المال العامل وانعكاسه على الاداء المالي.
٣٥. عبد الغني دادن، محمد الامين كمامي، (٢٠٠٥)، الاداء المالي من منظور المحاكاة المالية، مؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
٣٦. عبد الغني دادني، محمد الامين كمامي، (٢٠٠٥)، مؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز من المنظمات والحكومات، جامعه ورقلة، ورقلة المالي من منظور المحاكاة المالية.
٣٧. عبد الهادي، توفيق صالح وبني هاني، جهاد صياح، (٢٠١١)، اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية

- والعوامل المؤثرة فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٧)، العدد (٤)، ص.ص ٥٧٧-٥٩٣.
- ٣٨ . عيب، ريان، (٢٠١٩). دور جودة المعلومة المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- ٣٩ . العجمي، عبد الرحمن مبارك، (٢٠٢٢). تأثير التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (١)، ص.ص ١-٣٥.
- ٤٠ . العجمي، عبد الرحمن مبارك، (٢٠٢٢). تأثير التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (١)، ص.ص ١-٣٥.
- ٤١ . عوجة، على، محمد عتران، (٢٠٠٨). فن العلاقات العامة، التعليم المفتوح كليه الاعلام - جامعة القاهرة.
- ٤٢ . عوجة، علي، (٢٠٠٣). العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.
- ٤٣ . عيد، أيمن عادل (٢٠٢٠)، البحث العلمي مدخل تطبيقي، الطبعة الثانية، القاهرة، دار روابط للنشر والتوزيع.
- ٤٤ . عيد، أيمن عادل والعتيبي، بدر زعار، (٢٠٢١)، دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١١)، العدد (٢)، ص.ص ١-٤٠.

٤٥. الفار، سماح عفيف عاشور، (٢٠١٨)، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين باستخدام نموذج Tobin's q، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (٣)، ص.ص ٥٢٩-٥٦٨.
٤٦. فريدة، عباس ويمينة، جغبال، (٢٠١٨)، دور الرقابة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مقاوله اشغال الكهرباء الريفية بالبويرة.
٤٧. فلاح حسن الحسني، (٢٠٠٠)، اداره البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان.
٤٨. فلاح حسن، (٢٠٠٠)، أسهم البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، (عمان ندار وائل للنشر).
٤٩. الفيوم، نضال أحمد، وشيرين عواد، (٢٠٠٣)، العلاقة بين تركيز السوق وأداء البنوك في الأردن.
٥٠. قاسم، سامر أحمد والسكري، أحمد وماء الباراد، باسل، (٢٠٢١)، دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التسويقي، مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٤٣)، العدد (٣)، ص.ص ٣٥٩-٣٧٩.
٥١. القضاة، مصطفى عبد الله، (٢٠١٥)، العوامل المؤثرة على الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مقاسا بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٣)، العدد (١)، ص.ص ٢٥٥-٢٨١.

٥٢. قنون، ريم، (٢٠١٨)، دراسة قدرة مؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية للأسهم، مجلة افاق علمية، المجلد (١٢)، العدد (٣)، ص.ص ٨٥-١.
٥٣. محسن وراضي عبد الحسين، (٢٠١٢)، حوكمة البنوك واثارها في الاداء دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان.
٥٤. محمد علي احمد الطويل، (١٩٩٧)، الادارة المعاصرة المراحل المشاكل الكفاءة، دارالفرجان، طر ابلس.
٥٥. محمد محمود الخطيب، (٢٠٠٩)، الاداء المالي وأثره على أسهم المؤسسات، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٥٦. محمد، سماح زكريا، ٢٠١٥، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٥)، العدد (٤)، ص.ص ١٧٩-٢٣٣.
٥٧. مريم، حيمر، ٢٠٢٢، التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٥٨. مصطفى، احمد سعيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة دار للمنظمة العربية، ط ٣، ٢.
٥٩. مصطفى، أحمد، (٢٠٠٠)، السياسة النقدية والنمو الاقتصادي، مجلة البنوك الأردنية، العدد (٧)، المجلد (١٩).
٦٠. مصطفى، سنية مريم قارة، (٢٠١٠)، أثر التحالفات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، أطروحة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن.

- ٦١ . المطيري، مشعل جهز، (٢٠١١)، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- ٦٢ . معاصر، محمد علي احمد، (١٩٩٧)، (المعاصرة-المراحل-المشاكل-الكفاءة (طرابلس دارالفرجان).
- ٦٣ . موسي، محمد بدر، (٢٠٢١)، دور وكلاء خدمات الاتصالات كأحد أنماط التحالفات الاستراتيجية في تحقيق رضا العملاء، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، ص.ص ٤٢-١.
- ٦٤ . ناجي، احمد، (٢٠١٧)، مخاطر السيولة و آثارها على ربحية المصارف التجارية تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في العراق مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- ٦٥ . النجار، فريد، (١٩٩٩)، التحالفات الاستراتيجية، القاهرة ابتدال للنشر والتوزيع، مصر، ط١.
- ٦٦ . النعيمي، عدنان والخرشه، ياسين، (٢٠١٥)، اساسيات في الإدارة، الطبعة الثانية، دارالسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٦٧ . النعيمي، عدنان، والساقي، سعدون، وسلام، اسامه، موسي، شكيري، (٢٠١٧)، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دارالسيرة، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aldakhil. Abdullah & Nataraja. S., 2014, Environmental Factors and Measures That Affect the Success of International, Strategic Alliances, Journal of Marketing and Management, College of Business Administration, Saudi Arabia, 5. (1) ,17-37.
2. Anderson, W. Et Al. (1997). Customer Satisfaction, Productivity profitability. Marketing Science, Vol. 16, 213.PP. 129-145.
3. Chen, Sh. Lee, H. And Wu, Y. 2008, Applying ANP Approach to Partner Selection for Strategic Alliance, Management Decision, 46(3): 449-465.
4. Defuria&Shimshak,1988, The Impact of The Adoption of Enterprise Risk Management on the industrial financial Performance: Evidence from Sri Lanka. International Journal of Research In business and social science, 6(6), Pp. 09-20.
5. Demirkan, H., J. C. Spohrer and J. J. Welser (2016). 'Digital Innovation and Strategic Transformation', IT Professional, 18, Pp. 14–18.
6. Demirkan. Sebahattin& Demirkan. Irem,2014, Implications of Strategic Alliances for Earnings Quality and Capital Market Investors, Journal Of.
7. Dodgson, Mark Et Al (2014). The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford University Press, United Kingdom.
8. Ehret, Micheal, Kostas Galanakist (2014). Marketing Innovation, The Innovation Challenge, Creative Trainer Module, Nottingham Trent University, Nottingham Business School.

9. 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.
10. Gomes B (2003). Competitive Advantage in Alliance Constellations, Strategic Organization, 1(3), P: 328.
11. Gomes.B.,2004, Allians Strategy, Managing Beyond, Www. Criticality.Net.
12. Haase H., (2016). Internationalization Of Born Global: The Role Franco of Strategic Alliances ,European Journal of International Management ,10(2), 181–201.
13. In General, The Strategic Alliance Means Replacing Competition and Conflict with Cooperation, And the Strategic Alliance Often Leads to Joint Efforts in Controlling Risks, Threats, And Participation (Chen Et, Al., 2008).
14. Isoraite Margarita, 2009, Important of Strategic Alliances Companies' Activity, MBA Journal, No,1, Vole (5).
15. Kale, P. Singh, H. And Perlmutter, H. 2000, Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, Strategic Management Journal, 21(3): 217-237.
16. 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.

17. Klossek, A. – Meyer, K. E. – Nippa, M. (2015) Why Do Strategic Alliances Persist? A Behavioral Decision Models. *Managerial And Decision Economics*, Vol. 36 (7), 470–486.
18. Lenssen, G.; Blagov, Y.; Bevan, D.; Cui, Y.; Jiao, H., (2011), Dynamic Capabilities, Strategic Stakeholder Alliances and Sustainable Competitive Advantage: Evidence from China. *Corporate Governance: The International Journal of Business in So-Ciety*.
19. Man, A. And Luvison, D. (2014), Sense-Making's Role in Creating Alliance Supportive Organizational Culture, *Management Decision*, 52(2): 259-277.
20. Mwamuye, J. D., & Ragui, M. (2021). Strategic Alliances and The Financial Performance of Commercial Banks in Nairobi City County, Kenya. *Journal Of Business and Strategic Management*, 6(4), 32-45.
21. Pandey, IM. (1995). *Financial Management*. 7th Edition. Vikas Newdellhi.
22. Pansiri, J. 2005. The Influence of Managers Characteristics and Perception in Strategic Alliance Practice, *Management Decision*, 43(9): 1097-1113.
23. Park, N. K., Mezas, J. M., & Song, J. (2004). A Resource-Based View of Strategic Alliances and Firm Value in The Electronic Marketplace. *Journal Of Management*, 30(1), 7-27.
24. Prescott J. E. (2016). The Alliance Experience Transfer Effect: The Case of Industry Convergence in The Telecommunications Equipment Industry. 425–443.

25. Qile He, Maureen Meadows, Duncan Angwin, Emanuel Gomes, John Child (2020). Strategic Alliance Research in The Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. British Journal of Management, Vol. 31, 589–617.
26. Simonin, B. L. (1999). Ambiguity And the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. Strategic Management Journal, 20(7), 595-623.
27. Sroka.Wlodzimierz, 2011, Problem of Organizational Learning in Strategic Alliances, Journal of Information, Control&Managementsys.
28. Sroka.Wlodzimierz, 2011, Problem of Organizational Learning in Strategic Alliances, Journal of Information, Control&Managementsys., Vol, No:1.
29. Widjajanta, B., Lisnawati, L., & Tanuatmodjo, H. (2022, July). Strategic Alliance to Build Customer Trust Bank Syariah in Indonesia. In 6th Global Conference on Business, Management, And Entrepreneurship (GCBME 2021) (Pp. 380-384). Atlantis Press.
30. Zamir, Zainab, Sahar. Arooj & Zafar. Fareeha.,2014, Strategic Alliances: A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises Around the World, Education International Research Journal, Vol.3(1)18.
31. Zoogah. B.D., Richard.O.&Peng. M.W.,2011, Strategic Alliance Team Diversity, Coordination, And Effectiveness. The Internation Of HRM.Vole.22no:3,510-529.