

اختبار العلاقة التآثيرية لمحاوور الذكاء الاستراتيجي على
فاعلية التحالفات الاستراتيجية
دراسة تطبيقية على شركات التأمين المصرية

الباحث

د. محمد عارف عبده عارف

مدرس إدارة الأعمال – كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

جامعة بورسعيد

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى اختبار العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التحالفات الاستراتيجية لشركات التأمين التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين، حيث طُورت استبانة (قائمة استقصاء) كأداة لجمع البيانات الأولية؛ ورُعت على ١٨٦ مفردة من القيادات الإدارية والمُديرين شكلوا عينة البحث طبقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وخضع للتحليل الإحصائي ١٤٤ استبانة، حيث جرى استخدام برنامج SPSS لاختبار صلاحية أسئلة الاستبانة ومدى ملائمتها لأهداف البحث، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج البحث، ومدى تأثير المُتغير المستقل بأبعاده على المُتغير التابع بأبعاده.

وتوصل البحث إلى وجود علاقة طردية، وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمحاور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، والدافعية) على فاعلية التحالفات الاستراتيجية بأبعاده: (المُحفزات الداخلية، المُحفزات الخارجية، وقدرات التطبيق والتقييم) في شركات التأمين المصرية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تباين واختلاف الأهمية النسبية لمحاور الذكاء الاستراتيجي والمؤثرة على فاعلية التحالفات الاستراتيجية في الشركات محلّ الدراسة (شركة مصر للتأمين، وشركة مصر لتأمينات الحياة).

وأوصي البحث بتوجيه اهتمام القيادات الإدارية بشركات التأمين المصرية نحو استدامة الاهتمام بمحاور الذكاء الاستراتيجي، وفاعلية التحالفات الاستراتيجية والتي أظهرت نتائج البحث أهميتها وأثرها على نجاح وتميز شركات التأمين المصرية في ظل البيئة التنافسية الراهنة.

الكلمات الدالة: محاور الذكاء الاستراتيجي، فاعلية التحالفات الاستراتيجية، شركات التأمين المصرية.

Abstract:

The Aim of the Current Research is to test the Influential Relationship of Strategic Intelligence to the effectiveness of the Strategic Alliances of the Insurance Companies of Misr Holding Insurance Company. It developed a survey questionnaire as a tool for collecting primary data. It distributed 186 members of the administrative leadership and managers, and statistical analysis was conducted in 144 questionnaires. The SPSS program was used to test the validity of the questionnaire questions and their relevance to the research objectives, as well as the simple linear regression analysis to test the validity of the research model, Will be reduced dimensions on the dependent variable dimensions.

The Research found that there is a positive relationship, and a significant effect of statistical intelligence on the dimensions of: (Foresight, Visioning, Motivation) on the effectiveness of strategic alliances in their dimensions: (Internal requirements, External requirements, Application and Evaluation Capabilities) in Egyptian insurance companies, Also, there is a difference and difference in the relative importance of strategic intelligence and influencing the effectiveness of strategic alliances in the companies under study (Misr Insurance Company and Misr Life Insurance Company).

The Research recommended that the management leaders of the Egyptian insurance companies should pay attention to the sustainability of interest in the areas of strategic intelligence and the effectiveness of the strategic alliances, which showed the importance of the research results and their impact on the success and excellence of the Egyptian insurance companies in the current competitive environment.

Key words: Strategic Intelligence, Strategic Alliances, Egyptian Insurance Companies.

مقدمة البحث:

لقد قطعت مصر شوطاً كبيراً في مجال صناعة التأمين وتطوير منتجاته، حيث وفرت له المناخ المناسب من خلال إرساء شبكة من المعلومات في الداخل والخارج وتخصيص كفاءات إدارية ذات خبرة عالمية، ولكن في ظل الانفتاح الاقتصادي ظهرت جملة من الشركات التأمين المحلية والدولية مما أدّى إلي زيادة حدة المنافسة لشركات التأمين المصرية المملوكة للدولة، لذا كان إلزاماً عليها أن تبحث عن طريقة تساعد في مواجهة المنافسين وتحسين قدرتها التنافسية ومنتجاتها التأمينية.

وبمراجعة أدبيات الإدارة نجد أن إحلال التعاون وإقامة التحالفات الاستراتيجية من أهم العوامل التي تساعد علي نجاح المنظمات في أعمالها وخاصة إذا ارتبطت باستراتيجيات جديدة ومن أبرزها الذكاء الاستراتيجي، حيث يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها القائد الإداري والتي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة وخلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز. فالذكاء الاستراتيجي يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية، ويُمكن القادة من اقتناص الفرص، والتكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية.

وبالنظر للدراسات السابقة ذات الصلة نجد إنها وجهت اهتماماتها لدراسة أحد متغيرات البحث الحالي وربطه بمتغير آخر وأغفلت دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية، مما دفع الباحث لإجراء هذا البحث، لذا يأتي هذا البحث كمحاولة لاختبار العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية لشركات التأمين المصرية، من خلال استعراض الإطار النظري لأهم الأدبيات التي تناولت متغيرات البحث، وذلك قبل استعراض مشكلة البحث وأهميته وأهدافه واختبار فروضه ثم تقديم أجندة بأهم النتائج والتوصيات التي تمس البحث.

أولاً: الإطار المفاهيمي للبحث والعلاقة بين متغيراته من خلال الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث من خلال الارتكاز على دراسة وتحليل المتغيرين الرئيسيين للبحث وهما محاور الذكاء الاستراتيجي وفاعلية التحالفات الاستراتيجية، مع تحليل طبيعة العلاقة المحتملة بين هذين المتغيرين، وعليه سوف يتم استعراض هذا البند من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي المتعلق بمحاور الذكاء الاستراتيجي:

أ- مفهوم الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence):

في السنوات الأخيرة بدأ مفهوم الذكاء الاستراتيجي يطرح نفسه كصيغة جديدة لكافة أشكال العلاقات بين مختلف الكيانات علي كافة المستويات، لذلك نجد مفهوم الذكاء الاستراتيجي ككثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية التي لم تحدد بشكل قاطع، وغالبا ما يكون التعريف متأثراً بتخصص من قام بتعريفه، أي كل باحث يعالج القضية من زاوية خلفيته العلمية ومجال اختصاصه، ونظراً للعدد الكبير من مفاهيم الذكاء الاستراتيجي، سوف يعرض الباحث في الجدول التالي بعض المفاهيم المختلفة للذكاء الاستراتيجي، كأمثلة للتعبير عن هذا المفهوم.

جدول رقم (١)
المفاهيم المختلفة للذكاء الاستراتيجي

المفهوم	المنظور	السنة
هو المعرفة الأساسية التي تساعد المنظمة على البقاء طويل المدى، وذلك بإعطاء المنظمة ميزة تنافسية أكبر من منافسيها، والناجئة عن الارتقاء بالتنظيم الإداري من القاعدة إلى القمة ^(١) .	الاستخبارات التسويقية	٢٠١ ٢
هو جزء أساسي من رأس المال الفكري، والذي يشتمل على المجال الاستراتيجي والقياس الكمي، حيث ينصب تركيز المجال الاستراتيجي على خلق واستخدام المعرفة وعلاقتها بالقيمة المضافة، بينما يهدف القياس الكمي إلى تطوير نظم المعلومات وقياس البيانات المالية وغير المالية ^(٢) .	إدارة المنظمات	٢٠١ ٣
هو أسلوب لزيادة الذكاء البشري في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية لحل مشاكل المجتمع، من خلال وضع تصور واقعي وتطبيقه في تطوير أساليب العمل الاستراتيجي ^(٣) .	مؤسسات التعليم العالي	٢٠١ ٤
عملية ربط بين ذكاء الأعمال والتنافسي، وإدارة المعرفة، مما يسمح للمنظمة بدمج معلوماتها بسهولة، من أجل تلبية متطلبات التخطيط الاستراتيجي ^(٤) .	صناعة البرمجيات	٢٠١ ٥
مدخل للتعامل مع التغير الاستراتيجي لضمان استمرار المنظمة في ظل الظروف البيئية المتغيرة، عن طريق زيادة قدرتها على التعامل مع الفرص والتهديدات مما يضمن النجاح المستقبلي للمنظمة ^(٥) .	صناعة واستخراج المعادن	٢٠١ ٦
أداة لجمع المعلومات وتحليلها والتنبؤ بها والتي تساعد صناعي القرارات في الحصول على المعرفة اللازمة للتخطيط المستقبلي والتكيف مع البيئة الخارجية ^(٦) .	الخدمات المالية	٢٠١ ٧

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

(١)- C. N. Ziegler, "Mining for Strategic Competitive Intelligence: Foundations and Applications", Springer Heidelberg New York Dordrecht London, (2012), p. 2.

(٢)- N. A. Strain, "Strategic Intelligence Role in the Management of Organizations", the USV Annals of Economics and Public Administration, (2013), Vol. 13, Issue. 2, p. 112.

(٣)- B. E. Zamani, & A. Keikha, "Predict the effectiveness of academic information system Based on the components of strategic intelligence", International Journal of Education and Applied Sciences, (2014), Vol. 1, No. 3, p. 155.

(٤)- G. Bleoju, & A. Capatina, "Leveraging organizational knowledge vision through Strategic Intelligence profiling - the case of the Romanian software industry", Journal of Intelligence Studies in Business, (2015), Vol. 5, No. 2, p. 49.

(٥)- H. A. Al-Zubi, "Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, (2016), Vol. 6, No. 4, p. 234.

(٦)- A. N. Abuzaid, "Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation", International Journal of Business Management and Economic Research, (2017), Vol. 8, No. 1, p. 885.

في ضوء ما سبق يُمكن للباحث وضع التعريف التالي للذكاء الاستراتيجي: هو أسلوب ابتكاري مرتبط بمهارات وقدرات عقلية فائقة تهدف إلى البحث عن المعلومات والتنبؤ بها ومعالجتها وتحليلها ونشرها كعرفة لتمكن صناعي القرارات من اتخاذ القرارات الصائبة بما يتماشى مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

ب- أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه وسيلة فعالة بيد القادة، ويهدف إلى إجراء مجموعة متكاملة من الخطوات الإستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في بيئة الأعمال المحلية والدولية، حيث تتسم هذه البيئة بالمنافسة الشديدة من أجل الاستمرار والبقاء، وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي؛ في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف تلك المخاطر والتهديدات بطريقة تساعد القادة في تحديد البرامج والسياسات للتعامل معها، كما يلعب دوراً رئيسياً في جميع مجالات الإدارة وقرارات المنظمة وخاصة الخطط المستقبلية ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية^(١). ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً مؤثراً في إدارة المنظمات كما يساهم بشكل كبير في نموها بالإضافة إلى أنه يركز على الأداء التنافسي للمنظمة^(٢). كما يعمل على إعداد قادة المستقبل ومساعدتهم في قيادة المنظمات^(٣).

ويُمكن تشخيص أهم جوانب الذكاء الاستراتيجي من التعرف على الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، ومن هذه الأدوار: ترسيخ السمات القيادية، عمليات التغيير، سلاح تنافسي، ودعم فاعلية وصناعة القرارات^(٤). بالإضافة إلى تقديم الأفكار الهادفة التي تحوّل الابتكارات والاختراعات إلى سلع وخدمات قابلة للتداول^(٥). بالإضافة لما سبق يُمكن للباحث من خلال القراءات المتعددة إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه جزءاً من ثقافة المنظمة ويساعد في بناء الذاكرة التنظيمية، ويعزز ثقافة العمل والتعلم الجماعي والمشاركة في المعلومات، ويُمكن العاملين في الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، ودعم القدرات التفاوضية والإبداعية لهم مما يُدعم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد، والشكل التالي يوضح الجوانب الأساسية للذكاء الاستراتيجي:

(1)- بلعجوز حسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعريرج"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-الجزائر، المجلد (10)، 2017، ص. ٨٢.

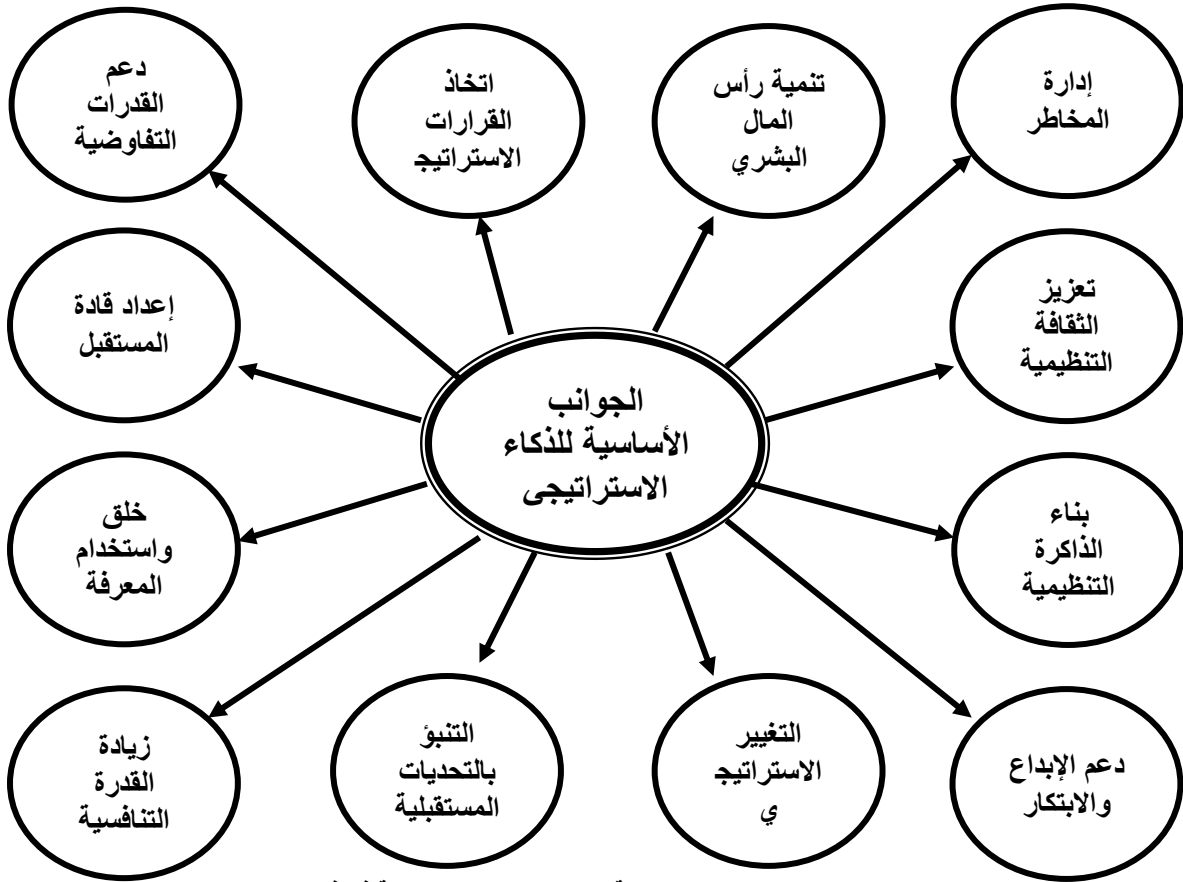
(2)- S. S. Levine, et al., "Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior", Strategic Management Journal, (2017), Vol. 38, Issue. 12, p. 2393.

(3)- M. Maccoby, & T. Scudder, "Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change", International Society for Performance Improvement, (2011), Vol. 50, No. 3, p. 32.

(4)- مزمل علي محمد عثمان، "اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-فلسطين، المجلد (1)، العدد (١)، 2017، ص. ١٦٨.

(5)- أحمد علي صالح، وآخرون، "الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2010، ص. ١٤٦.

الشكل رقم (1)
الجوانب الأساسية للذكاء الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال

ج- التمييز بين أنواع الذكاء وموقع الذكاء الاستراتيجي منها:

قبل الخوض في محاور الذكاء الاستراتيجي بشيء من التفصيل يري الباحث أنه من الأولى الوقوف عند بعض المصطلحات ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع وهي كئل من ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي، الذكاء الاقتصادي، الذكاء الذاتي، الذكاء التسويقي، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- 1- ذكاء الأعمال (Business Intelligence): يقصد به جمع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية وتحليلها بالاعتماد على التطبيقات التكنولوجية للحصول على معلومات دقيقة وإيصالها إلى متخذَي القرارات للاستفادة منها في اتخاذ قرارات ذكية وفي مجالات متعددة⁽¹⁾.
- 2- الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence): هي عملية أخلاقية لجمع وتحليل وإدارة

(1)- H. R. Kelidbari, & M. Rayat, "The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran)", Review of European Studies, (2017), Vol. 9, No. 3, p. 178.

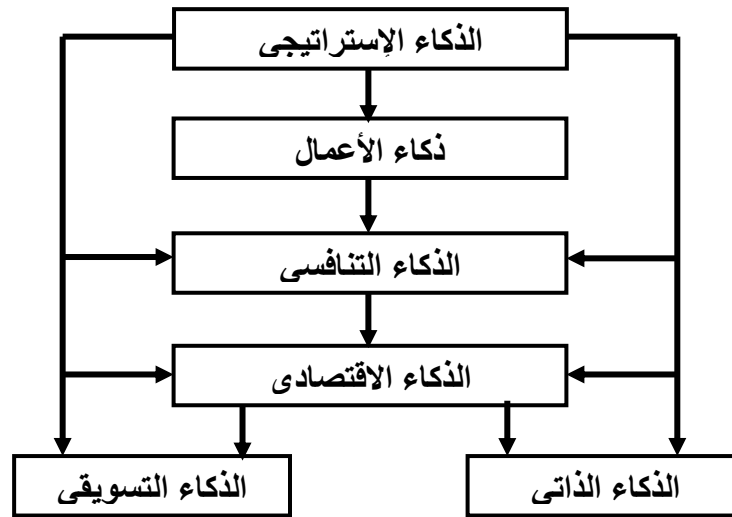
المعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية واستخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة على أي مستوى، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية^(١).

3- الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence): يتشكل الذكاء الاستراتيجي من مكونين رئيسيين إحداهما يهتم بالبيئة الخارجية وهو الذكاء الاقتصادي والمكون الثاني يهتم بالبيئة الداخلية وهو إدارة المعرفة، ويقصد بالذكاء الاقتصادي رصد وجمع المعلومات من البيئة الخارجية والتصرف فيها بما يخدم أهداف المؤسسة لتنفيذ استراتيجياتها الاقتصادية والتجارية^(٢).

4- الذكاء الذاتي (Self-Intelligence): هو مصطلح يشير إلى قدرة الفرد على فهم انفعالاته ومشاعره ونواياه وأهدافه والتعامل معها بوعي^(٣).

5- الذكاء التسويقي (Marketing Intelligence): هو عملية قانونية وأخلاقية لجمع وتحليل المعلومات، تأخذ بالاعتبار العوامل البيئية المتغيرة، والمخاطر المتوقعة ونوايا واتجاهات المنافسين في السوق^(٤). بناءً على ما ورد أعلاه فإن الباحث يري أن الذكاء الاستراتيجي خليط متكامل من جميع أنواع الذكاء السابقة، والتي تسهم في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها. والشكل التالي يوضح العلاقة بين أنواع الذكاء وموقع الذكاء الاستراتيجي منها من وجه نظر الباحث:

الشكل رقم (2)
العلاقة بين أنواع الذكاء وموقع الذكاء الاستراتيجي منها



المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال

(1)- M. Shujahat, & S. Hussain, "Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence", Journal of Information and Knowledge Management Systems, (2017), Vol. 47, No. 1, p. 57.

(2)- A. M. Shahraki, & E. M. Shahraki, "Economic Intelligence and Innovation: Case Study", Asian Social Science, (2016), Vol. 12, No. 12, p. 222.

(3)- شاهر ذيب أبو شريح، "فاعلية برنامج قائم على استراتيجيات ما وراء الإدراك في التحصيل الدراسي في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والاستراتيجي والذكاء الذاتي لدى طلبة مساق الثقافة الإسلامية بجامعة جرش بالأردن"، مجلة جامعة طيبة (العلوم التربوية) - السعودية، المجلد (11)، العدد (١)، 2016، ص. ٩٥.

(4)- إباد عبد الفتاح النسور، "أثر تطبيق الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار: دراسة مقارنة بين مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة-مصر، المجلد (37)، العدد (٢)، 2017، ص. ٢٢٣.

د- محاور الذكاء الاستراتيجي (Axes of Strategic Intelligence):

في ضوء إسهامات مختلف الباحثين والكتاب حول تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومحاوره والأدوار المرتبطة به، اتضح للباحث أن هناك شبه إجماع أو اتفاق بين مختلف الكتاب حول الأبعاد الأساسية أو المحاور الرئيسية للذكاء الاستراتيجي، والتي يمكن طرحها على النحو التالي:

- ١- الاستشراف (Foresight): هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه^(١). ويرى الباحث أن الاستشراف هو قدرة الفرد على التفكير واسترجاع الماضي وربطها بالحاضر لصناعة المستقبل.
- ٢- التفكير بالنظم (System Thinking): ويمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لإدارة المنظمات بشكل أكثر دقة^(٢). ويصف الباحث التفكير بالنظم بأنه إعادة استخدام منهج النظم القديم بأسلوب حديث للتكيف مع الظروف البيئية المتجددة، من خلال تحليل مكوناتها وكيفية تفاعلها بصورة مستدامة.
- ٣- الرؤية المستقبلية (Visioning): هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة، والميل إلى تبني أهداف مختلفة تماماً عن الأهداف الحالية^(٣). ويعرفها الباحث بأنها القدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير بالنظم في تصميم نموذج أمثل، ليس الغرض منه صناعة المستقبل فقط ولكن التحكم في مساراته حسب رؤية المنظمة.
- ٤- الدافعية/التحفيز (Motivation): هي عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه من الناحية الفسيولوجية والنفسية لمتابعة خططهم أو تلبية احتياجاتهم أو تحقيق بعض الأهداف المتوقعة^(٤).
- ٥- الإبداع (Creativity): هو مدى قدرة القادة على اكتشاف المجهول لخلق معرفة وأفكار وإمكانيات جديدة، أي استراتيجية لكسر القواعد المألوفة والمُتعارف عليها، والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية^(٥).
- ٦- الحدس (Intuition): تشير إلى قدرة مُتخذ القرار الإداري على توظيف ملكته العقلية المُعتمدة على الخبرة الشخصية والتجربة باعتماد التخمين في الاستجابة السريعة لحالات محددة^(٦).

في إطار إسهامات الكتاب حول تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إلى رؤية الباحث، يُمكن استخلاص الأبعاد والمحاور التي يُمكن الاعتماد عليها في قياس الذكاء الاستراتيجي وهي: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، اعتماداً على نموذج (A. N. Abuzaid, ٢٠١٧).

(١)- بلعجوز حسين، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١٧)، ص. ٨٢-٨٣.

(٢)- E. Rahmatian, & M. Pourkiani, "Studying the relationship between level of managers strategic intelligence and level of organization", International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science, (2013), Vol. 1, Issue. 9, p. 1264.

(٣)- A. N. Abuzaid, (2017), Op. Cit., p. 885.

(٤)- A. Keikha, et al., "Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees", International Journal of Scientific & Engineering Research, (2016), Vol. 7, Issue. 2, p. 266.

(٥)- S. Kalaria, "Strategic Innovation: A Review and Theoretical Framework", Management of Governance Business Administration, (2013), p. ٤٤.

(٦)- خالد محمد عبد العزيز، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة- فلسطين، المجلد (2)، العدد (٥)، 2016، ص. ١٥٣.

هـ الدراسات السابقة التي تناولت محاور الذكاء الاستراتيجي:

1- دراسة (الشمرتي، وآخرون، ٢٠١٢)^(١): تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز، الحدس، والإبداع)، في تعزيز ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (المهام التعليمية، المهام الإدارية، والممارسة باتخاذ القرارات)، والوقوف على طبيعة الأثر السائد في مجتمع البحث والمتمثل في قيادات جامعة الكوفة، واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مفردات العينة والبالغ عددها ١٤٢ مفردة، وتم التوصل إلى نتائج وجملتها من الاستنتاجات أهمها لفاعلية أبعاد الذكاء الاستراتيجي دور تأثيري في اتخاذ القرار الاستراتيجي على مجتمع البحث.

2- دراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2013)^(٢): الهدف الرئيسي منها هو دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي للمديرين بأبعاده (الاستشراف، والرؤية، والتفكير النظامي، والتحفيز، والتعاون)، ومستوى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في إيران، واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مفردات العينة والبالغ عددها ١٠٤ مفردة من مديري المنظمات كحصر شامل، وقد جاءت الاستنتاجات لتؤكد هذه العلاقة، وأيضاً من خلال تطبيق هذه العلاقة، سيكون المدير قادراً على تحسين نسبة نجاح المنظمة وتطويرها وتقديم أساليب جديدة للوصول إلى أهداف المنظمة.

٣- دراسة (العابدي & الموسوي، ٢٠١٤)^(٣): وتهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، ولتحقيق أهداف تم صياغة نموذج يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية، يمثل المتغير المستقل مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، والرؤية، والشراكة، والدافعية، والتفكير النظامي)، أما المتغير الوسيط فيمثل خفة الحركة الاستراتيجية، أما المتغير التابع فهو السيادة الاستراتيجية ويتكون من (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي). وبعتماد أسلوب البحث التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مفردات العينة والبالغ عددها ٨٨ مفردة، فقد أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث.

4- دراسة (Esmaili, 2014)^(٤): وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي على صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الإيرانية التي تستخدم الأنظمة الذكية، واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مفردات العينة والبالغ عددها ١٥٠ مفردة، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهاهدف على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الشركات والمنظمات التي تستخدم الأنظمة الذكية.

(1) - حامد الشمرتي، وآخرون، "أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: بحث تحليلي"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد (10)، العدد (٣٣)، 2012، ص. ١.

(2) - E. Rahmatian, & M. Pourkiani, (2013), *Op. Cit.*, p. 1261.

(3) - علي رزاق جواد العابدي، هاشم مهدي هاشم الموسوي، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (٣١)، 2014، ص. ١٤٣.

(4) - M. R. Esmaili, "A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning", International Journal of Asian Social Science, (2014), Vol. 4, No. 10, p. 1045.

٥- دراسة (Kitonga, et al, 2015)^(١): هدفت هذه الدراسة إلي وضع نموذج لقياس العلاقة بين الحكمة التنظيمية بأبعادها: (اكتساب، خلق، تخزين، توزيع، وصيانة المعرفة) والذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال)، في الجامعة الإيرانية للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا، واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مفردات العينة والبالغ عددها ٢٣٦ مفردة من خلال العينة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج أنه بناء على النموذج المقترح فإن الحكمة التنظيمية لها تأثير مباشر علي الذكاء الاستراتيجي.

٦- دراسة (أبو الغنم، ٢٠١٦)^(٢): هدفت الدراسة إلي تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، حيث طُوِّرت استبانة لجمع البيانات الأولية؛ وزَّعت علي ٢٤٠ موظفاً شكلوا عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس) علي فاعلية صنع القرارات بأبعادها: (فاعلية تحديد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

٧- دراسة (Al-Zubi, 2016)^(٣): هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية، الاستشراف، الشراكة، الحدس، والإبداع) في تحقيق المرونة التنظيمية في قطاع صناعات التعدين واستخراج المعادن في الأردن، حيث طُوِّرت استبانة لجمع البيانات الأولية؛ وزَّعت علي ٣٣٧ موظفاً شكلوا عينة الدراسة من 15 شركة، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها، أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها تأثير علي المرونة التنظيمية، لكن التأثير الأكبر لبعد الإبداع.

٨- دراسة (حسين، ٢٠١٧)^(٤): تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر الذكاء الاستراتيجي علي الأداء الجامعي، والخروج بتوصيات تعمل علي زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في جامعة برج بوعريريج بما يساهم في تقديم خدمات مميزة، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) والأداء الجامعي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الدافعية، الشراكة) والأداء الجامعي في الجامعة محل الدراسة.

٩- دراسة (Abuzaid, 2017)^(٥): والغرض منها هو تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية، والتحفيز) علي التوجه الريادي بأبعاده: (المُخاطرة، الابتكار، الإستباقية، والقدرة التنافسية) لـ ٣٦ شركة للخدمات المالية المتنوعة الأردنية المدرجة في بورصة عمان، باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أعضاء الإدارة العليا، وأشارت النتائج التجريبية إلي أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي علي التوجه الريادي للأعمال.

(1)- M. Pourdja, et al., "Structural Modeling for the Relationship of Organizational Wisdom and Strategic Intelligence", Journal of Studies in Education, (2015), Vol. 5, No. 2, p. 238.

(2)- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١٦)، ص. ١٤٠.

(3)- H. A. Al-Zubi, (2016), Op. Cit., p. 233.

(4)- بلعوز حسين، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١٧)، ص. ٨١.

(5)- A. N. Abuzaid, (2017), Op. Cit., p. 884.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي المتعلق بالتحالفات الاستراتيجية:

أ- مفهوم التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliances):

للتحالف الاستراتيجية مفاهيم مختلفة ومتعددة، ويرجع ذلك إلى اختلاف المنظور نحو مسألة التحالف، وكذا تمايز نقاط التركيز بالنسبة لكل مفهوم، ويعرض الباحث فيما يلي بعض مفاهيم التحالفات الاستراتيجية من مناهج مختلفة.

جدول رقم (٢)
المفاهيم المختلفة للتحالفات الاستراتيجية

المفهوم	المنظور	السنة
هي القدرة الديناميكية التي تدعم الشركات ذات الموارد الخارجية، وبدون هذه القدرة ستفقد تلك الموارد ^(١) .	تسويق المنتجات	٢٠١٢
هي وسيلة للوصول إلى موارد الشركاء، وزيادة المعرفة، والحفاظ على القدرات وتطويرها، من خلال الجمع بين مهارات المنظمة وشركائها، وذلك بهدف تقليل التكاليف والمخاطر ^(٢) .	التحالفات الدولية	٢٠١٣
هو أسلوب يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، من خلال استغلال المنظمات لقدراتها المتوفرة لتحقيق أهداف مشتركة، بدلاً من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المنظمات من السوق ^(٣) .	الثقافة التنظيمية	٢٠١٤
نشاط تعاوني متكامل بين المؤسسات التعليمية التي لديها خبرات وموارد مختلفة، مع وجود التزام وجدول أعمال لتنفيذ المهام والواجبات المحددة في مجال التعليم من أجل الإنتاج والتطور، وتوجيه الخريجين ^(٤) .	التعليم العالي	٢٠١٥
هو أسلوب لتشجيع المنظمات التي لا تستهدف الربح على الاستمرار في مساهماتها في الموارد والقدرات لتحقيق الأهداف المشتركة، دون الشعور بأنهم يضحون بفوائدهم الخاصة ^(٥) .	المنظمات الغير هادفة للربح	٢٠١٦

(1)- C. Ma, et al., "The effect of strategic alliance resource accumulation and process characteristics on new product success", Industrial Marketing Management, (2012), Vol. 41, Issue. 3, p. 472.

(2)- L. Li, et al., "Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?", Journal of Business Research, (2013), Vol. 66, Issue. 4, p. 491.

(3)- A. P. Man & D. Luvison, "Sense-making's role in creating alliance supportive organizational cultures", Management Decision, (2014), Vol. 52, No. 2, p. 261.

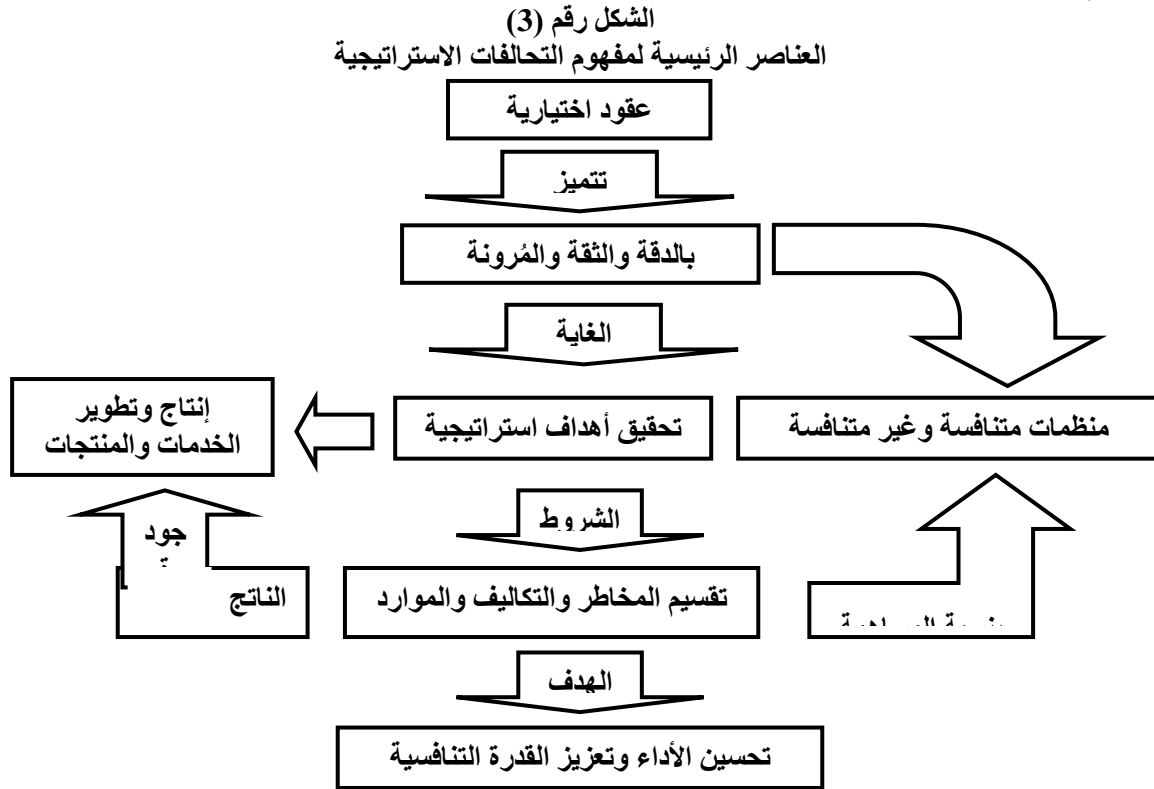
(4)- V. G, R. Chandran, et al., "Personal strategic alliances: enhancing the scientific and technological contributions of university faculty in Malaysia", Journal of Intelligence Studies in Business, (2015), Vol. 24, Issue. 4, p. 424.

(5)- J. N. Chang, et al., "Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances among Nonprofit Organizations", International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, (2016), Vol. 27, Issue. 5, p. 2463.

المفهوم	المنظور	السنة
هو اتفاق بين منطمتين أو أكثر للتعاون في أنشطة تجارية محددة بطريقة تستفيد منها كل طرف من نقاط القوة للطرف الآخر وتكتسب مزايا تنافسية، من خلال تبادل المعرفة والخبرة بين الشركاء بالإضافة إلى تقليل المخاطر والتكاليف في مجالات تطوير المنتجات والتقنيات الجديدة ^(١) .	الاستثمار الأجنبي	٢٠١٧

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

في إطار المفاهيم السابقة يُمكن للباحث وضع التعريف التالي للتحالفات الاستراتيجية: بأنها عقود اختيارية محددة المدة بسيطة أو مُعقدة، تتسم بالدقة والثقة والمرونة بين مُختلف المنظمات مُنافسة أو غير مُنافسة، لتحقيق أهداف استراتيجية مُشتركة قابلة للتطوير أو تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، من خلال تقسيم المخاطر والتكاليف والموارد على جميع الأطراف، طبقاً لمدي مُساهمة كل منها المالية والبشرية، وهذا لتحسين كفاءة وفاعلية المنظمات وتعظيم المزايا التنافسية. ويُمكن للباحث استخلاص الشكل التالي الذي يوضح العناصر الرئيسية لمفهوم التحالفات الاستراتيجية:



المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

(1)- A. I. Abdow & J. Mokamba, "Role of import and export management strategies in foreign market entry and production methods", Innovative Journal of Business and Management, (2017), Vol. 6, No. 4, p. 53.

ب- أهمية التحالفات الاستراتيجية:

لا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالاستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئا عابراً ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمنظمة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكاً جيداً، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الاستراتيجي هو سند حقيقي للمنظمات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلاً^(١). وتتجلى أهمية التحالفات الاستراتيجية؛ في أنها تسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية: تحقق التكامل التكنولوجي، والدخول للأسواق الجديدة، كما تقلص وقت الابتكار والإبداع، وسهولة نقل التكنولوجيا، تحسين الظروف لإبراز أفكار ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات، بالإضافة إلى فتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية وتغطية أفضل للأسواق وتسهيل عملية تحديد المواصفات، كما تلعب دوراً رئيسياً في تدعيم المصادقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر^(٢).

وفي ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار وظهور المخاطر التي تهدد مختلف منظمات الأعمال المعاصرة، تضطر المنظمات إلى البحث عن تحالفات تضعها بمنأى عن مخاطر المنافسة القاتلة، ويمكن للباحث من خلال القراءات المتعددة إيجاز أهم الأهداف التي يمكن أن يحققها التحالف الاستراتيجي للمنظمات المتحالفة فيما يلي:

- ١- غزو أسواق جديدة: يُسهل التحالف الاستراتيجي دخول أسواق جديدة، فقد تعاني إحدى المنظمات من إدخال منتج أو خدمة إلى سوق جديد، وذلك لوجود العديد من أوجه القصور والتمثل في: (قصور في مهارات التسويق، الفهم غير الكافي لاحتياجات ومتطلبات العملاء، عدم كفاية المعرفة حول كيفية الترويج للمنتج أو الخدمة بكفاءة، عدم كفاية الوصول إلى قناة التوزيع المناسبة، وتعقيدات اللوائح والقوانين الحكومية)، وبالتالي فإن اختيار التحالف كصورة للدخول إلى هذه الأسواق يساعد في التغلب على بعض هذه المشاكل، وتقليل تكلفة الدخول إلى هذه الأسواق^(٣).
- 2- المشاركة في المعرفة: تكتسب المنظمات المتحالفة من تجربة التحالف، معارف تكنولوجية وتجارية وإدارية، بالإضافة إلى التجديد التنظيمي (التجربة، الإبداع، الابتكار، الميزة التنافسية)^(٤).
- 3- اكتساب قدرات تكنولوجية: قد ترغب المنظمة في إنتاج منتج جديد ذو تقنية تكنولوجية، وهي لا تملك المعرفة الفنية والتقنية التكنولوجية والخبرة بتلك المنتج، وبالتالي تحتاج هذه المنظمة إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات معرفة بهذه التقنية الإنتاجية، وبالتالي فإن التحالف هو فرصة لنقل

(1)- إباد فاضل محمد التميمي، "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (٣)، 2015، ص. ٦٤٤.

(2)- سماح زكريا محمد، "دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية بالإسكندرية- مصر، المجلد (25)، العدد (٤)، 2015، ص. ١٩٢-١٩٣.

(3)- O. A. J. Nyaboke, "Effect of Strategic Alliances on Competitive Advantage among mobile Network Operators in Kenya", Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi, (2017), p. 18.

(4)- F. Y. Lo, et al., "Relational capital, strategic alliances and learning: In-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan", Chinese Management Studies, (2016), Vol. 10, Issue. 1, p. 156.

التكنولوجيا، كما يمكنها من تطوير قدراتها المكتسبة حديثاً في إنتاج منتجات جديدة أخرى.

٤- تحسين خدمة العملاء: واحدة من الفوائد الأكثر جاذبية في التحالف مع منظمة أخرى هي فرصة لتعلم طرق جديدة لتحسين خدمة العملاء وتقديم خدمات إضافية وحل مشاكلهم بشكل أسرع بسبب القاعدة المعرفية الكبيرة المكتسبة حديثاً لأفراد خدمة العملاء، التي لا تكون متوفرة إذا كانت المنشأة تعمل منفردة في السوق، وهذا يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأعمال التجارية، فالتحالف يسمح للمنشأة أن تقدم لعملائها عالماً جديداً من الخدمات، دون أن تفقد التركيز على قدراتها وخدماتها المتخصصة، وهذا يعني الحفاظ على العملاء الحاليين والوصول إلى قاعدة من العملاء الجدد.

5- الاستقرار المالي والمشاركة في المخاطر: أحد الأسباب التي تجعل الشركات تجد نفسها تسير نحو تشكيل التحالفات الاستراتيجية للقضاء على نقاط الضعف التي تأتي مع عدم الاستقرار المالي، حيث تمكن التحالفات المنظمات من التقليل من المخاطر الناتجة عن ندرة الموارد المادية والبشرية وذلك من خلال المشاركة في التكاليف، وهذا بدوره يجعل الشركة تحقق الجودة لمنتجاتها وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية واكتساب المزيد من الأرباح من خلال هذه العلاقات المتبادلة^(١).

٦- دعم وبناء إدارة متميزة: فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومُتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها مُتفوقة ومُنفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجيتها الإدارية والتنظيمية^(٢).

٧- التغلب على العوائق القانونية والسياسية والتنظيمية: قد تواجه المنظمة بعض العقبات السياسية والقانونية التي تفرضها الحكومة الوطنية عند جلب مُنتج أجنبي وخاصة التعريفات الجمركية، وهنا قد يكون التحالف بين منظمة أجنبية مع منظمة وطنية لدية دراية بالبيئة المحلية هو الحل الأفضل لتمكين المنظمة الأجنبية من اختراق الأسواق المحلية.

٨- تقليل التكاليف: تلجأ بعض المنظمات إلى التحالف الاستراتيجي كوسيلة للاستفادة من الاقتصاديات المتبادلة والمشاركة في تخفيض التكاليف (الإنتاج، والتسويق، التصميم، والتطوير) في ظل المنافسة العالمية، وبالتالي تقليل احتمال الفشل وفترة استرداد الاستثمار.

٩- الحد من خطر المنافسة: تدعم التحالفات الاستراتيجية تقارب المصالح الفردية، بحيث يُمكن للمتنافسين الحاليين أو المُحتملين أن يصبحوا شركاء، وبالتالي فإن ارتباط مُنظمتين يُمكنهم من المنافسة بصورة أكثر كفاءة لو أنها دخلت السوق لوحدها^(٣).

١٠- التكامل في الإنتاج: أصبحت دورة حياة المُنتج في العصر الحالي صغيرة جداً، نظراً لتطور وسائل الإعلان وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى تحطيم الأسعار، وهذا يقتضي من المنظمة اعتماد السرعة في تغيير المُنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع هذه قد لا تكون مُمكنة لمنظمة بمفردها، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذه الإشكالية^(٤).

(1)- O. A. J. Nyaboke, (2017), Op. Cit., p. 19- 21.

(2)- سماح زكريا محمد، "مرجع سبق ذكره"، (2015)، ص. ١٩٤.

(3)- M. Russo, "Strategic Alliances in Global Markets", Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor Of Marketing and Business Management, University Degli Studi di Milano-Bicocca, (2017), p. 24- 25.

(4)- وجيه عبد الله فهمي مصطفى، "التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم القدرات التنافسية في قطاع التأمين التعاوني السعودي"، مجلة البحوث المالية والتجارية- مصر، العدد (3)، 2014، ص. ٥٢٥.

ج- التمييز بين التحالفات الاستراتيجية والاستراتيجيات المتشابهة، وموقع التحالف الاستراتيجي منها:

قبل التعرض لموقع التحالف الاستراتيجي من الاستراتيجيات المتشابهة، يري الباحث أنه من الأولى التمييز بين بعض المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة المباشرة بهذا الموضوع وهي كل من المشاركة، الشراكة، التعاون، الاندماج، والاستحواذ، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

1- المشاركة (Participation): هي عملية محاسبية تتضمن التشاور بين المنظمة الأصلية والأطراف المهتمة والمتأثرة بها قبل التوصل إلي القرار من خلال مساهمة جميع الأطراف في الآراء والموارد⁽¹⁾.

2- التعاون (Cooperation): هو التآزر بين شركتين أو أكثر تعمل في نطاق الأعمال الدولية أو المحلية للوصول إلى الأهداف المشتركة والحصول على الميزة التنافسية من خلال التعاون بينهما بموجب اتفاقيات مختلفة⁽²⁾.

3- الشراكة (Partnership): هي علاقة قائمة على أساس التقارب والتعاون المشترك، من أجل تحقيق المصالح والأهداف المشتركة للمؤسسات المشاركة، حيث يقدم كل طرف أفضل ما لديه لإنجاح هذه العلاقة مع الحفاظ على استقلاليته القانونية⁽³⁾.

4- الاندماج (Merger): هو التحام شركتين أو أكثر، ويؤدي إلي زوال الشركة المندمجة لصالح ظهور كيان جديد ينتقل إليه جميع حقوق والتزامات الشركة الزائلة، وهناك ثلاث أنواع من الاندماج: الأول أفقي، وهو اندماج يحدث بين شركات أو مؤسسات تعمل في نفس القطاع. والثاني يطلق عليه الاندماج الرأسي وعادة ما يحدث بين مؤسسات تعمل في نشاطات اقتصادية أو خدمية مكملتها لبعضها بعضاً، والاندماج الثالث، هو الاندماج الذي يجري بين شركات أو مؤسسات تعمل في نشاطات اقتصادية مختلفة بهدف تنوع المنتجات أو غيرها من الأهداف.

5- الاستحواذ (Acquisition): هو السيطرة المالية والإدارية لأحد الشركات على نشاط شركة أخرى، وذلك عن طريق شراء الأسهم بالاتفاق مع الإدارة الحالية أو بدون، لأن المهم أن تسمح النسبة المشتراه للشركة المستحوذة بالهيمنة على مجلس إدارة الشركة المستحوذ عليها⁽⁴⁾.

وإجمالاً لما سبق يتضح للباحث أنه، لازالت المساهمات البحثية مستمرة لإيجاد توافق نحو قواعد وركائز تُحدد مفهوم التحالف الاستراتيجي، فكل الأدبيات التي درست الموضوع وضعت تعريفاً خاصاً بها في ضوء رؤيتها وأهدافها، لذلك يجب توضيح المفارقات التالية لتحدي موقع التحالف الاستراتيجي من الاستراتيجيات المتشابهة:

(1)- P. B. Adede, "An Analysis of the Concept of Public Participation in Kenya", *International Journal of Law and Policy*, (2017), Vol. 1, No. 4, p. 46.

(2)- عماد عاطف حسونة، "أثر المعرفة بالأعمال الدولية على استراتيجيات التعاون في شركات صناعة الأدوية الأردنية ذات النطاق الدولي"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (11)، العدد (4)، 2015، ص. 880.

(3)- بلعور سليمان، "المناقلة كاستراتيجية للشراكة وإحداث التشابك الصناعي"، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، المجلد (8)، العدد (1)، 2015، ص. 639.

(4)- صبري نوفل، "إيجابيات الاندماج والاستحواذ وسلبياتها"، *مجلة الاقتصاد والمحاسبة- مصر*، العدد (٦٦٣)، 2016، ص. 8.

١- يميل البعض إلى التمييز بين مصطلحي التحالف **Alliance**، والمشاركة **Participation**، حيث يصف المشاركة بأنها "شكل ضعيف من أشكال الارتباط في نشاط معين، أما التحالف فينطوي على ارتباط أكثر التزاماً في نشاط معين، حيث أن الشركاء يشتركون في المسؤولية، أما المتشاركون فيتعاونون بشكل غير ملزم في أداء النشاط"، وغالباً من يطلق لفظ المشاركة على الأنشطة المجتمعية، كما تعتبر المشاركة جزء من أجزاء التحالف يتمثل في المشاركة المالية، أو المشاركة في اتخاذ القرار أو تقييم الأداء... الخ.

٢- التقارب الشديد بين مصطلحي التحالف والشراكة الاستراتيجية: حيث أن كلاهما شكل من أشكال التعاون إلا أن التحالف غالباً ما يكون بين الأطراف المتنافسة ويكون بين الشركات الكبيرة، أما الشراكة فيمكن أن تتم بين الأطراف غير المتنافسة أو المختلفة في النشاط ولا تأثير للحجم عليها، كما يلاحظ هنا أن التحالف الاستراتيجي هو نوع خاص من الشراكة، إلا أنه في أغلب الأحيان ما يستعمل المصطلحان (الشراكة والتحالف) كبديلين لبعضهما البعض، كما يفضل بعض الباحثين استخدام لفظ التحالف على المنشآت الإنتاجية، بينما لفظ الشراكة على المنشآت الخدمية.

٣- كئل من الاندماج والاستحواذ يُؤديان إلى زوال المنظمة الأصلية وميلاد منظمة جديدة، في حين التحالف يبقى على المنظمة الأصلية وينتج عن عقد التحالف ميلاد مشروع أو نشاط معين (منتج أو خدمة)، تتمتع بشخصية قانونية وتعيش حياة قانونية وتكتسب الموطن والعلامة التجارية الجديدة.

٤- على الرغم من تشابه الاندماج والاستحواذ، من حيث دور الوسيط، ومعايير تقييم الأصول، وإعداد الترتيبات الخاصة بتحديد مصير العقود المرتبطة بتلك الشركات، وحصص المساهمين، إلا أن هناك معياران للتفريق بين الاندماج والاستحواذ هما: الأول المقابل الممنوح، إذا كان المقابل المدفوع لمالكي أسهم الشركة مال أي ثمن وليس حصة فهو اندماج وليس استحواذ. الثاني مال الشركة، إذا لم تنقضي الشركة بعد شراء شركة أخرى لأسهمها تكون العملية استحواذ وليس اندماج، أما إذا انقضت الشركة المباع أسهمها في الشركة المشتريّة أو انقضت الشركتين المباع والمشتريّة لتنشأ علي أثر انقضائها شركة جديدة فالعملية اندماج وليس استحواذ^(١).

٥- فيما يتعلق بمصطلح الاستحواذ، فهو يسمى أحياناً التملك أو الاكتساب أو الاقتناء، ويمكن تحديد هذه المفاهيم، فالاستحواذ يحصل عندما تقوم الجهة المالكة بالتفاوض مباشرة مع الجهة المُستهدفة، وتنتقل الشركة المُستحوذ عليها إلى الملاك الجدد، ويحدث الاكتساب أيضاً، عندما تكتسب إحدى الشركات أسهم شركة أخرى، أما مصطلح التملك فهو ينطوي على السيطرة على أسهم الشركة الأخرى من خلال الشراء بصيغة الأسهم أو الحصص في الشركة المملوكة، ويمكن أن نلاحظ الفرق بين الاندماج والتملك، حيث يكون الاختيار وفق مصالح الأطراف، فالاندماج يحصل عندما تتفق جهتان أو أكثر على تكوين شركة واحدة، قد تحمل اسماً جديداً يختلف عن اسم أي من المؤسستين المُندمجتين، أما التملك فيعني أنّ تشتري أحدي المؤسستين الأخرى، ويعرف هذا بالنمو الهيكلي تمييزاً له عما يعرف بالنمو العضوي (النمو أو التطور الداخلي)^(٢).

(١)- صبري نوفل، "مرجع سبق ذكره"، (2016)، ص. ٨.

(2)- R. Mehta, et al., "Determinants and Consequences of Cooperation in International Strategic Distribution Channel Alliances", Contemporary Management Research, (2013), Vol. 9, No. 4, p. 66.

د- أبعاد التحالفات الاستراتيجية (Dimensions of Strategic Alliances):

حتى يتمكن الباحث من تحديد ووصف أبعاد التحالفات الاستراتيجية، فلا بد من التطرق إلى آراء مجموعة من الباحثين للتعرف على الأبعاد التي تطرقوا لها، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

أبعاد التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر عينة من الباحثين والكتاب

م	السنة/ الباحث	أبعاد التحالفات الاستراتيجية
١	أبو زيد، ٢٠١١	اختيار الشريك الملائم، تصميم الهياكل الملائمة، إدارة العلاقات مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف ^(١) .
٢	S. Veilleux, 2012	المتطلبات الداخلية، التخطيط وإدارة الفرص، والتعلم التنظيمي ^(٢) .
٣	Mohr & Puch, 2013	الثقة في الشريك، فاعلية الأداء، التكامل، التحكم الاستراتيجي، الخبرة السابقة، عمر التحالف، نوع التحالف ^(٣) .
٤	Z. Zamir, 2014	تشكيل التحالف (اختيار الشريك المناسب)، تصميم التحالف وتحديد الملكية، تقييم إدارة التحالف ^(٤) .
٥	التميمي، ٢٠١٥	الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة ^(٥) .
٦	J. N. Chang, 2016	خطط العمل، توحيد طرق إدخال الموارد، نظم المعلومات والاتصالات، وبناء القدرات والتدابير التصحيحية ^(٦) .
٧	K. Talebi, 2017	الميزة التنافسية، القدرات المبتكرة وريادة الأعمال، الضوابط والترتيبات التعاقدية، رأس المال الاجتماعي، وتحديد الفرص الجديدة ^(٧) .
٨	M. Russo, 2017	اختيار الشريك، مشاركة المعرفة، تطوير رأس المال الاجتماعي، الموارد التكميلية، قدرات إدارة التحالف، التوجه بالسوق ^(٨) .

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

(1)- أحمد ناصر أحمد أبو زيد، "نموذج مقترح لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء"، رسالة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية- الأردن، 2011، ص. ١١.

(2)- S. Veilleux, et al., "Going global: how smaller enterprises benefit from strategic alliances", Journal of Business Strategy, (2012), Vol. 33, Issue. 5, p. 24.

(3)- A. T. Mohr & J. Puch, "Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances", Management International Review, (2013), No. 53, p. 278.

(4)- Z. Zamir, et al., "Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World", Educational Research International, (2014), Vol. 3, No. 1, p. 32.

(5)- إباد فاضل محمد التميمي، "مرجع سبق ذكره"، (2015)، ص. ٦٤٣.

(6)- J. N. Chang, et al., (2016), Op. Cit., p. 2476.

(7)- K. Talebi, et al., "Identifying the Impact of Strategic Alliances on the Performance of SMEs", International Business Research, (2017), Vol. 10, No. 6, p. 229.

(8)- M. Russo, (2017), Op. Cit., p. 48-61.

من خلال العرض السابق، اتضح للباحث عدم اتفاق مُختلف الباحثين والكتاب حول تحديد الأبعاد الأساسية أو المحاور الرئيسية للتحالفات الاستراتيجية، ويرجع ذلك إلى اختلاف المنظور نحو مسألة تطبيق التحالفات وأهميتها وأهدافها بالنسبة لكل منظمة. ولأغراض الدراسة الحالية، سوف يحاول الباحث تجميع معظم هذه الأبعاد في ثلاثة أبعاد رئيسية وهما: المحفزات الداخلية، المحفزات خارجية، قدرات التطبيق والتقييم.

١- المُحفزات الداخلية (Internal requirements): ويمكن أن يطلق عليها المُتطلبات الداخلية، وهي تشير إلى رغبة إدارة المنظمة في إقامة تحالفات استراتيجية لتغطية جوانب العجز والقصور في بيئتها الداخلية والتمثلة في: تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها، تخفيض التكاليف وتقاسم المخاطر، والحصول على المعرفة والتكنولوجيا الجديدة، زيادة رضا العملاء وجودة المنتجات، تغطية العجز في الموارد المادية والبشرية... الخ.

2- المُحفزات الخارجية (External requirements): ويقصد بها أيضاً المُتطلبات الخارجية، وهو مُصطلح يشير إلى احتياج المنظمات لإقامة تحالفات استراتيجية لسد جوانب العجز والقصور في بيئتها الخارجية والتمثلة في: مواكبة ظاهرة انتشار التكتلات الاقتصادية، اختراق الأسواق الجديدة وزيادة المعرفة بالظروف الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية في الأسواق المحلية والدولية، وزيادة حصتها السوقية وقدرتها التنافسية، وتجنب ضغوط المنافسة المحلية والدولية، وقياس أداء المنافسين... الخ.

3- قدرات التطبيق والتقييم (Application and Evaluation Capabilities): وهي تعني مدى توافر الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية في المنظمات لإقامة التحالفات الاستراتيجية مع الأطراف المحلية والدولية، بالإضافة إلى قدرتها على إدارة وتقييم التحالف، وتحقيق أقصى استفادة فعلية منه.

د- الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد التحالفات الاستراتيجية:

1- دراسة (أبو زيد، ٢٠١١)^(١): هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مُقترح لإدارة التحالفات الاستراتيجية بأبعادها: (اختيار الشريك الملائم، تصميم الهياكل الملائمة، إدارة العلاقات مع الشركاء، وبناء قدرات التحالف)، وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية والتمثلة في: (خفض التكلفة، وتحقيق المرونة، واختصار الوقت، وتحسين الجودة)، وتكون مُجتمع الدراسة من شركات صناعة الدواء الأردني والبالغ عددها ١٣ شركة من أصل ١٦ شركة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات صناعة الدواء بشكل عام تطبق بعض جوانب التحالفات الاستراتيجية، وأن عدد الشركات التي تمتلك وحدة إدارية مختصة بإدارة التحالفات الاستراتيجية كان ٨ شركات من أصل ١٣ شركة، وهناك أثراً إيجابياً لإدارة التحالفات الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، وكان الأثر الأكبر لاختيار الشريك الملائم، في حين كان الأثر الأقل لتصميم الهياكل الملائمة.

(١)- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١١)، ص. ١- ٢١٦.

2- دراسة (Al Khattab, 2012):⁽¹⁾: تحاول هذه الدراسة استكشاف سبب قيام الفنادق بتشكيل تحالفات استراتيجية؛ وتحدد العوامل التي قد تؤثر على نجاح التحالفات الاستراتيجية في قطاع الفنادق في الأردن، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مفردات العينة والبالغ عددها ١١٠ مُديراً من ٧٥ فندقاً في ثلاث مدن هي: عمان والعقبة والبتراء، وتظهر النتائج أن المكاسب الناتجة عن التحالفات لا يتم تقاسمها بالتساوي بين جميع الشركاء، كما تعطي النتائج مؤشراً قوياً آخر على أن التحالف الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في قطاع الفنادق. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن العامل الأكثر أهمية في التحالفات هو تبادل المعرفة والتعلم التعاوني يتبعه تحسين الأداء، كما أن مُديري الفنادق لديهم موقف إيجابي تجاه التحالفات الاستراتيجية.

٣- دراسة (Mohr & Puch, 2013)⁽²⁾: وكان هدفها دراسة العلاقة السببية ثنائية الاتجاه بين الثقة وأداء التحالفات الاستراتيجية بأبعادها: (فاعلية الأداء، التكامل، التحكم الاستراتيجي، الخبرة السابقة، عمر التحالف، نوع التحالف)، ولتحقيق أهدافها تم صياغة نموذج يتكون من ثلاثة مراحل (التحالف، الأداء، الثقة) علي بيانات ١١٠ تحالف، وخلصت الدراسة إلي أن هناك تأثير إيجابي لأداء التحالف علي الثقة، بينما لا تؤثر الثقة علي أداء التحالف.

4- دراسة (مصطفي، ٢٠١٤)⁽³⁾: وقد دارت هذه الدراسة حول مدى نجاح عملية التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين الوطنية، حيث أنه من الممكن أن تسفر عملية التحالفات هذه عن ربحية قطاع التأمين في المملكة، ومحاولة تحويل بروتوكولات علاقات التعاون المشترك في قطاع التأمين إلي تحالفات استراتيجية لتعميق الاستفادة ودعم القدرة التنافسية لهذا القطاع الاقتصادي.

٥- دراسة (de Man & Luvison, 2014)⁽⁴⁾: الهدف من هذه الدراسة تحليل الطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية علي أداء التحالف، واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مفردات العينة والبالغ عددها ١٧٩ مدير للتحالف لدراسة العلاقة المتبادلة بين المتغيرات الثلاثة، وأظهرت النتائج أن الثقافة الداعمة للتحالف تتوسط العلاقة بين تجربة التحالف وأداء التحالف وأن هذه النتيجة تؤدي إلي تحسن أداء التحالف عندما تترجم هذه التجربة إلي ثقافة تنظيمية.

٦- دراسة (Muange & Maru, 2015)⁽⁵⁾: الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر التحالفات الاستراتيجية علي أداء شركات البيع بالتجزئة في مقاطعة نيروبي بكينيا باعتبار حجم الشركة مُنغير بسيط، حيث طُوّرت استبانة لجمع البيانات الأولية؛ ورُعت علي ٢١٦ مفردة من الإدارة العليا باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وبينت نتائج الدراسة أن التحالفات التسويقية المُشتركة والتحالفات بين الموردين والتحالفات الصناعية المُشتركة وتحالفات تطوير التكنولوجيا لها أهمية وتأثير إيجابي علي أداء الشركات والمتمثل في: كفاءة الإنتاجية والربحية وجودة المنتجات.

(1)- S. A. Al Khattab, "Marketing Strategic Alliances: The Hotel Sector in Jordan", International Journal of Business and Management, (2012), Vol. 7, No. 9, p. 222.

(2)- A. T. Mohr & J. Puch, (2013), Op. Cit., p. 269.

(3)- وجيه عبد الله فهمي مصطفى، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١٤)، ص. ٥١٨.

(4)- A. P. de Man & D. Luvison, "Sense-making's role in creating Alliance supportive Organizational Cultures", Management Decision, (2014), Vol. 52, Issue. 2, p. 259.

(5)- R. Muange & L. C. Maru, "Strategic alliances on performance of retail firms in Nairobi County, Kenya", The TQM Journal, (2015), Vol. 27, Issue. 6, p. 732.

٧- دراسة (التميمي، ٢٠١٥)^(١): تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر مقومات التحالف الاستراتيجي (الإطار المؤسسي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرة التحالفية السابقة) في النجاح الاستراتيجي (استراتيجية محددة، تنفيذ فاعل، ثقافة تحفيزية، تنظيم عضوي، قيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة)، للبنوك التجارية العاملة في الأردن، وأجريت الدراسة علي عينة مكونة من ٩٦ مديراً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمقومات التحالف الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

٨- دراسة (سميرة، ٢٠١٦)^(٢): وهدفت إلى إظهار أهمية وجود تحالفات استراتيجية في قطاع التأمين الجزائري والبنوك كروية استراتيجية لتسويق المنتجات التأمينية، وذلك بالاستعانة بتجارب سابقة عربية في هذا المجال، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي للجانب النظري في الموضوع، والمنهج الاستنتاجي للتجارب السابقة، وتوصلت الدراسة إلى أن إقامة تحالفات استراتيجية مع طرف غير منافس كالبنوك هو الحل الذي يحقق الفائدة لجميع الشركات في ظل تنامي ظاهرة العولمة وصعوبة الصمود أمام المنافسين محلياً ودولياً، كما أكدت النتائج علي عدة إمكانيات لنجاح التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين وذلك للمزايا التي يمكن أن يحققها كل طرف إلى الآخر كبناء أسواق جديدة، كتسويق المنتجات التأمينية من خلال قنوات الاتصالات المعمول بها في البنوك لتمتع البنك بقاعدة عملاء واسعة مقابل عمولة يحصل عليها البنك.

٩- دراسة (Ferreira & Franco, 2017)^(٣): وكان الغرض منها هو التعرف علي أثر رأس المال الفكري كمُتغير وسيط (رأس مال بشري وعلائقي وهيكلية)، علي العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية (المعرفة/ التعلم)، والأداء التنظيمي (الكفاءة، الأداء الاستراتيجي/ الإداري، الأداء المالي/ التشغيلي، والأداء العلائقي) للشركات الصغيرة والمتوسطة القائمة علي التكنولوجيا الصناعية في البرتغال، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من ٢٥٧ مفردة من الإدارة العليا، وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يتوسط العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والأداء التنظيمي وأن هذه النتيجة تؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة للشركات البرتغالية القائمة علي التكنولوجيا الصناعية.

١٠- دراسة (Nyaboke, 2017)^(٤): والهدف منها تحديد أثر التحالفات الاستراتيجية بأبعادها: (تقاسم التكنولوجيا، تعزيز خدمة العملاء، مشاركة المعرفة، وتقاسم التكاليف)، علي الميزة التنافسية لشركات المحمول في كينيا، حيث طُوّرت استبانة لجمع البيانات الأولية؛ ورُعت علي ١٠٠ مفردة من مديري الإدارات الرئيسية لثلاث شركات، وبينت نتائج الدراسة أن أبعاد التحالفات التسويقية لها أهمية وتأثير إيجابي علي الميزة التنافسية لشركات المحمول، بالإضافة إلي تكوين تحالف استراتيجي يتيح الوصول إلي المعرفة والخبرة التي تحتاجها الشركة ولا تملكها بدون التحالف، كما يؤثر اكتساب التكنولوجيا علي قيادة التكلفة وبالتالي تقليل الشركة نفقاتها التسويقية.

(1)- إباد فاضل محمد التميمي، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١٥)، ص. ٦٤١.

(2)- مرقاش سميرة، "التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك: رؤية استراتيجية لتطوير الصناعة التأمينية بالجزائر"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، العدد (١٦)، 2016، ص. ٦٦- ٧٤.

(3)- A. Ferreira & M. Franco, "The Mediating Effect of Intellectual Capital in The Relationship Between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese", European Management Review, (2017), Vol. 14, p. 303.

(4)- O. A. J. Nyaboke, (2017), Op. Cit., p. 10- 47.

من خلال العرض السابق لأدبيات البحث، تمكن الباحث من استخلاص أهم المتغيرات أو أهم المؤشرات الملائمة لقياس العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي، والتي يُفترض أن تكون مؤثرة على فاعلية التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين التابعة لشركة مصر القابضة والتي سيخضعها الباحث للدراسة والتحليل، بالإضافة إلى بعض النتائج الجوهرية والتي يمكن سردها على النحو التالي:

١- اعتماداً الباحث علي نموذج (A. N. Abuzaid, ٢٠١٧)، في استخلاص الأبعاد والمحاور التي يُمكن الاعتماد عليها في قياس المتغير المُستقل (الذكاء الاستراتيجي) وهي: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، والدافعية، بما يتماشى مع أهداف الدراسة الحالية طبقاً لرؤية الباحث، حيث أكدت الدراسات السابقة علي الأهمية الحيوية للذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات بشكل عام.

٢- لم تتناول البحوث السابقة قياس التحالفات الاستراتيجية من خلال المحفزات الداخلية، المحفزات خارجية، وقدرات التطبيق والتقييم، وهذه الأبعاد تمثل أبعاد المتغير التابع للدراسة الحالية. حيث قام الباحث بدمج معظم الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة في ثلاثة أبعاد رئيسية.

٣- لقد تباين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب فيما يخص محاور الذكاء الاستراتيجي، فمن الدراسات ما تم تطبيقه علي المديرين في المنظمات الخدمية ومنها؛ (الشمري، وآخرون، ٢٠١٢؛ العابدي & الموسوي، ٢٠١٤؛ Kitonga, et al, 2015؛ حسين، ٢٠١٧)، ومنها ما تم تطبيقه علي المنظمات الإنتاجية مثل دراسة؛ (Rahmatian & Pourkiani, 2013؛ Esmaeili, 2014؛ Al-Zubi, 2016)، وبعض الدراسات تم تطبيقها علي الإدارة العليا في قطاع التأمين والخدمات المالية مثل دراسة؛ (أبو الغنم، ٢٠١٦؛ Abuzaid, 2017)، وهذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية.

٤- اختلفت أيضاً الدراسات السابقة الخاصة بالتحالفات الاستراتيجية من حيث مجال التطبيق، فقد ركزت بعض الدراسات علي القطاع الصناعي، في دراسة كل من؛ (أبو زيد، ٢٠١١؛ Muange & Maru, 2015؛ Ferreira & Franco, 2017)، وركزت معظم الدراسات علي القطاع الخدمي، في دراسة كل من؛ (Al Khat tab, 2012؛ التميمي، ٢٠١٥؛ Nyaboke, 2017)، وبعض الدراسات ركزت علي الإدارة العليا في شركات التأمين مثل دراسة؛ (مصطفى، ٢٠١٤؛ سميرة، ٢٠١٦)، وهذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية.

5- من الضرورة البالغة إيضاح إنه لم يتوصل الباحث لدراسات تناولت العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية في قطاعي التأمين الحكومي والخاص، ومن هذا المنطلق تأتي الفجوة البحثية لهذه الدراسة لتؤكد علي أهمية هذه العلاقة، وتبين اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الربط بين محاور الذكاء الاستراتيجي وفاعلية التحالفات في شركات التأمين المصرية. بالإضافة إلى أن معظم الدراسات نظرت للتحالفات الاستراتيجية علي أنها متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة أخرى، بينما الدراسة الحالية تنظر إليها علي أنها متغير تابع، كما حاول الباحث بوضع نموذج جديد من خلال وضع أبعاد جديدة للتحالفات الاستراتيجية لم تُدرس من قبل، وذلك بدمج معظم الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (المحفزات الداخلية، المحفزات خارجية، وقدرات التطبيق والتقييم).

ثانياً: توصيف مجال البحث والدراسة الاستطلاعية:

في سياق متابعة وخلق قيم مضافة لشركات التأمين المملوكة للدولة باعتبارها أهم قطاعات الاقتصاد الوطني، تم إنشاء مجموعة شركات مصر القابضة للتأمين بموجب القرار الجمهوري رقم ٢٤٦ لسنة ٢٠٠٦، تحت إشراف وزارة قطاع الأعمال، وقد تم تحديد غرض شركة مصر القابضة للتأمين في الآتي: تنفيذ ومتابعة نشاط شركات التأمين والشركات الأخرى التابعة لها وإدارة الأنشطة المتعلقة بتنميتها علي ألا يترتب علي ذلك مزاوله نشاط التأمين بنفسها^(١)، ويبلغ عدد شركات مصر القابضة للتأمين 4 شركات، حيث تقدر الأموال المدارة لمجموعة مصر القابضة للتأمين ٥٨ مليار جنيه في الاستثمارات المختلفة داخل شريان الاقتصاد الوطني مما يخلق فرص عمل كبيرة للشباب ويوجد حلول عاجلة لمشكلة البطالة، ويعمل بها 9218 عامل، وحققت تلك الشركات صافي أرباح يقدر ب 2.636 مليار جنيه في عام ٢٠١٧^(٢). وفيما يلي بيان بأهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين 2013/2012: 2017/2016

جدول رقم (4)

بيان بأهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين (القيمة بالمليون جنيه)

2017/2016	2016/2015	2015/2014	2014/2013	2013/2012	بيان
14545	10769	9835	8357	٧٤٩٣	إجمالي الإيرادات
١٣٨٨٩	١٠٥٤٠	٩٧٤١	٨٢٣٣	٧٠١١	إيرادات النشاط الجاري
٢٦٣٦	١٥٨١	١٤٠١	١٠١٨	٧٠٦	صافي الربح بعد الضريبة
٢٤٦١٦	١٠٤١٩	٧٠١٥	٧٥٥٢	٥٥٨٥	حقوق الملكية
9218	9351	9565	9784	9888	عدد العاملين (عامل)
1569.4	1460.1	1298.1	1144.5	939	الأجور
170257	156152	135720	116985	94998	متوسط أجر العامل (بالجنيه)

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً لأهم مؤشرات الأداء لإجمالي شركات مصر القابضة للتأمين، مركز معلومات قطاع الأعمال، 2017.

يتبين للباحث من الجدول السابق: ارتفاع إجمالي إيرادات الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين عام ٢٠١٧/٢٠١٦ بمعدل نمو قدره ٣٥.١ % مقابل عام ٢٠١٥/٢٠١٦ وبزيادة قدرها ٣٧٧٦ مليون جنيه. كما بلغت صافي الأرباح عن السنة المنتهية في ٢٠١٧ مبلغ ٢٦٣٦ مليون جنيه مقابل ١٥٨١ مليون جنيه في عام ٢٠١٦، وبذلك حققت الشركات معدل نمو في صافي أرباحها بلغ ٦٦.٧ % بالمقارنة بفعلي عام ٢٠١٦. وبلغت جملة حقوق الملكية مبلغ ٢٤٦١٦ مليون جنيه عام ٢٠١٧ مقابل مبلغ ١٠٤١٩ مليون جنيه في ٢٠١٦ بمعدل نمو قدره ١٣٦.٣ %، وقد انخفض عدد العاملين في عام ٢٠١٧ بمعدل ١ % وبانخفاض قدره ١٣٣ عامل عن عام ٢٠١٦ بما يتماشى مع سياسة الدولة، في المقابل ارتفع متوسط أجر العامل بمبلغ ١٤١٠.٥ جنيه في عام ٢٠١٧، بمعدل زيادة قدرها 8.3 % عن عام ٢٠١٦. ويمكن للباحث توصيف شركات مصر القابضة للتأمين وأهم المشروعات المستهدفة، كما هو موضح في الجدول رقم (5):

(1)- مصر القابضة للتأمين، "القرير السنوي"، (٢٠١٦/٢٠١٥)، ص. ٦-٩.

(2) - مصر القابضة للتأمين، "القرير السنوي"، (٢٠١٦/٢٠١٧)، ص. ١٠.

جدول رقم (5)

توصيف الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين وأهم المشروعات المستهدفة

م	اسم الشركة	نشاط الشركة
1	مصر للتأمين	تعمل في مجال التأمين على الممتلكات والمسئوليات والأشخاص، وتقوم بالاستثمار في مختلف قطاعات الدولة.
2	مصر للتأمينات الحياة	تعمل في مجال التأمين والاستثمار وتمارس الشركة كل أنواع التأمين سواء كانت تأمينات أشخاص أو تأمينات ممتلكات ومسئوليات وتقوم أيضا بإدارة المخاطر التأمينية وتقوم بالتأمين على المشروعات القومية.
3	مصر لإدارة الأصول العقارية	تعمل في إدارة وشراء وبيع واستئجار وتأجير وإنشاء وصيانة العقارات على اختلاف أنواعها وعموما كافة الاستثمارات في الأصول العقارية.
٤	مصر لإدارة الاستثمارات المالية	تشمل مهتم الشركة إدارة الاستثمارات المباشرة والمتداولة وصناديق الاستثمار، كما تقوم الشركة بإدارة صندوق مصر للاستثمار المالي MFIF، والاستثمار في مشروعات البنية التحتية والمرافق داخل مصر.

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً لمركز معلومات قطاع الأعمال وسجلات الشركات محل الدراسة، 2017.

بالإضافة لما سبق يوضح الباحث أهم مشروعات التي تتصف بالتحالفات أو الشراكة والتي تقوم بها الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين:

١- المبادرة والمشاركة في صناعة التأمين التكافلي والتأجير التمويلي: من منطلق حرص مجموعة شركات مصر القابضة للتأمين علي الريادة والقيادة لصناعة التأمين تم تأسيس شركة مصر للتأمين التكافلي والتي ستعمل في تأمينات الممتلكات والمسئوليات لتكون أول شركة تأمين حكومية تعمل بنشاط التأمين التكافلي.

٢- منتجات تأمينية جديد وتميزة: تقدم مجموعة شركات مصر القابضة للتأمين كل الإمكانيات والدراسات الفنية من أجل طرح حزمة متميزة من التغطيات التأمينية لمختلف شرائح المجتمع والتي تلبي كافة احتياجات الجمهور المستهدف خلال الفترة القادمة.

٣- تفعيل قواعد الحوكمة والتعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة: سعت الشركة في سبيل تفعيل أوجه التعاون والشراكة مع كبرى المؤسسات العالمية في كافة المجالات لتطبيق قواعد الحوكمة والرقابة الداخلية علي مستوى شركات المجموعة فاستعانت بمؤسسة PWC بلندن لتقوم بمراجعة الاحتياطات الفنية لها، كما ساعدت الشركات علي تطبيق المشروع الأول علي مستوى منطقة الشرق الأوسط لتطوير إدارة المخاطر ERM بالتعاون مع مؤسستي Munich RE & EY العالميتين بالإضافة إلي تنفيذ منظومة المراجعة الداخلية مع مؤسسة حازم حسن للمجموعة مما يعزز صدارتها للسوق المحلي والإقليمي.

٤- التواجد الخارجي وتدعيم صورة مصر دولياً: تبذل مجموعة شركات مصر القابضة للتأمين جهود جبارة للتوسع خارجياً من خلال دراسات جدوى معدة لهذه الأسواق الخارجية وخاصة السوق الأفريقي والآسيوي للتأمين وإعادة التأمين بهدف جذب حجم أعمال ودخول مع شركاء آخرين في هذا السوق وبهدف آخر دعم التواجد المصري المتميز في قارة أفريقيا وآسيا وفتح تحالفات جديدة

والتوسع بشكل مدروس يعود بالفائدة والنفع علي المجموعة وتدعيم الصورة الذهنية عن الدولة المصرية دولياً^(١).

٥- إنشاء مشروع استثماري عقاري مشترك علي أحدث النظم العالمية بالعاصمة الإدارية الجديدة: في ضوء دعم مجموعة مصر القابضة للتأمين في المساهمة في المشروعات القومية وفي مقدمتها مشروع العاصمة الإدارية الجديدة قامت الشركة بتأسيس شركة جديدة برأس مال قدره ٦٥٠ مليون جنيه ومن المتوقع أن تصل التكلفة الاستثمارية بما يتجاوز ٢ مليار وتحقيق إيرادات تتجاوز ٣ مليار جنيه لاستغلال قطعة أرض مساحتها ٥٠ فدان بالعاصمة الإدارية الجديدة في أحد أهم وأميز المواقع بها، ويتكون هيكل المساهمين بالشركة الجديدة لإدارة المشروع علي النحو التالي: شركة مصر القابضة للتأمين نسبة مساهمة ١٠%، وشركة مصر للتأمين بنسبة مساهمة ٢٠%، وشركة مصر لتأمينات الحياة بنسبة ٢٠%، ومصر لإدارة الأصول العقارية بنسبة ٣٠%، وشركات مختلفة بنسبة ٢٠%^(٢). ويوضح الجدول رقم (6) أهم البيانات والمؤشرات الرئيسية للشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين عن الفترة 2017/2016 مقارنة بفعلي 2016/2015:

جدول رقم (6)

بيان بأهم البيانات والمؤشرات الرئيسية للشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين (القيمة بالمليون جنيه)

م	اسم الشركة	إيرادات النشاط		حقوق الملكية		الاستثمارات		صافي الربح	
		٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٦
1	مصر للتأمين	7066	5178	٦٣٥٣	١٥٨٠.٥	١٦٧٠.٦	٢٩٤١١	996	1601
2	مصر للتأمينات الحياة	3327	2805	٣١٤٢	٧٧٣.٠	19536	25730	٤٥٣	٨١٦
3	مصر لإدارة الأصول العقارية	459	330	٩٢٥	١٠٨١	140	178	131	٢١٩
٤	مصر لإدارة الاستثمارات المالية	٧.١٥	٥.٥٣	١٣.٧	١٥.٦	٣.٦٢	٣.٥٠	١.٩	٣.٦

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً للبيانات الواردة في التقرير السنوي للشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين 2017/2016

يكشف الباحث من الجدول السابق، أن إيرادات الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين ارتفعت في عام ٢٠١٧ بمعدل نمو قدره (٣٦.٥%، ١٨.٦%، ٣٩.١%، ٢٩.٣%) علي التوالي مقابل عام ٢٠١٦، وبزيادة قدرها (١٨٨٨، ٥٥٢، ١٢٩، ١.٦٢) مليون جنيه. كما بلغت الزيادة في حقوق الملكية عن السنة المنتهية في ٢٠١٧ مبلغ (٩٤٥٢، ٤٥٨٨، ١٥٦، ١.٩) مليون جنيه علي التوالي، وبذلك حققت الشركات معدل نمو في حقوق الملكية بلغ (١٤٩%، ١٤٦%، ١٧%، ١٤%) بالمقارنة بفعلي عام ٢٠١٦. وبلغت الزيادة في الاستثمارات مبلغ (١٢٧٠٥، ٦١٩٤، ٣٨، ٠.١٢-) مليون جنيه عام ٢٠١٧ علي التوالي بمعدل نمو قدره (٧٦%، ٣٢%، ٢٧%، ٣.٣%)، وقد بلغ حجم الزيادة في صافي الأرباح عام ٢٠١٧ مبلغ (٦٠٥، ٣٦٣،

٨٨، ١.٧) مليون جنيه على التوالي، وبذلك حققت الشركات معدل نمو في صافي الربح بلغ (٦١%، ٨٠%، ٦٧، ٨٩%) بالمقارنة بفعلي عام ٢٠١٦.

(1) - مصر القابضة للتأمين، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١٦/٢٠١٥)، ص. ٧-٨.

(2) - مصر القابضة للتأمين، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١٦/٢٠١٧)، ص. ٧.

ونظراً لتضخم إيرادات واستثمارات وصافي أرباح وعدد العاملين وعدد الأفرع الرئيسية في المجتمع الأصلي للدراسة، لذلك اختار الباحث شركتين من هذا المجتمع الأصلي تكون ممثلة له وتلك الشركتين هما: (مصر للتأمين، ومصر للتأمينات الحياة)، ويرجع اختيار الباحث لتلك الشركتين، إلي الأسباب التالية: أنها تعمل في نفس المجال وهو التأمين علي الممتلكات والمسئوليات والأشخاص، وتقوم بالاستثمار في مختلف قطاعات الدولة، وتعتبر من كبريات شركات التأمين في مصر وعلي مستوى قارتي أفريقيا وآسيا، بالإضافة إلي التقرب الشديد في عدد العاملين، وضخامة الإنشاءات والإمكانات المقامة بهذه الشركات، وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث عرض أهم البيانات والمؤشرات للشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين محل الدراسة لعام 2017، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (7)

بيان بالمؤشرات الرئيسية للشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين محل الدراسة لعام 2017

م	اسم الشركة	الحصة السوقية	رأس المال	عدد الفروع	الاستثمارات	صافي الربح	عدد العاملين
		نسبة	مليار	فرعاً	مليار	مليون	عامل
1	مصر للتأمين	52%	3.55	95	29.4	1601	3292
2	مصر للتأمينات الحياة	40%	1.15	153	26	٨١٦	4942

المصدر: من إعداد الباحث: وفقاً لسجلات الشركات محل الدراسة في 2017/6/30.

في إطار توصيف مجال البحث، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين، حيث قام بتقييم الوضع الحالي في أربعة شركات، ثم قام باختيار شركتين منها للدراسة الحالية وهما: (شركة مصر للتأمين، وشركة مصر للتأمينات الحياة)، حيث يبلغ حجم العمالة بتلك الشركتين 8234 عامل بنسبة تقدر بـ 89.3% من إجمالي العاملين في الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين، وبلغ صافي أرباحهم 2.417 مليار جنيه في عام 2017 بنسبة تقدر بـ 91.7% من إجمالي أرباح الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين، وقد تبين للباحث أن هذه الشركات حققت أرقام قياسية في الاستثمارات بمقدار 55.4 مليار جنيه بنسبة تقدر بـ 95.5% من حجم استثمارات الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين في عام 2017، وبلغت الحصة السوقية لتلك الشركات في عام 2017 بنسبة تقدر بـ 92% من إجمالي شركات التأمين العاملة في السوق المصري.

بالإضافة لما سبق، قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت زيادة الإلمام بموضوع الدراسة، وبالتالي المساعدة في تحديد مشكلة البحث، وضع فروضه، وتحديد أهدافه وخطته، حيث قام الباحث بإجراء استقصاء علي عينة ميسرة قوامها 30 مفردة من (أعضاء الإدارة العليا

والمديرين) في الشركات محل الدراسة، بسؤال مفردات العينة عن مدى إدراكهم لدور محاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التحالفات الاستراتيجية، وما هي آرائهم حول التحديات والمعوقات التي تواجه شركات التأمين المصرية، توصل الباحث إلي مجموعة من الظواهر الإيجابية نحو توجه القيادات الإدارية بالشركات محل الدراسة على إقامة علاقات تحالف وشراكة وتعاون مع شركات محلية وعالمية، والتي يمكن عرضها في الجدول رقم (٨) على النحو التالي:

جدول رقم (٨)
درجة الموافقة على فقرات الدراسة الاستطلاعية

م	الفقرة	درجة الموافقة
١	يوجد اهتمام واقتناع من جانب الإدارة العليا في شركات التأمين بالدور الذي تلعبه محاور الذكاء الاستراتيجي في فاعلية التحالفات الاستراتيجية.	٨٣%
٢	هناك التزاماً من جانب العاملين في شركات التأمين بتطبيق الخطة الاستراتيجية للشركة ورويتها المستقبلية.	٩٣%
٣	يقتنع أعضاء الإدارة العليا في شركات التأمين بالدور الذي تلعبه التحالفات الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التأمينية وزيادة مستوى الربحية.	٩٧%
٤	توجد بروتوكولات تحالف وتعاون مع شركات تأمين محلية وعالمية قائمة بالفعل.	١٠٠%
٥	يساعد الذكاء الاستراتيجي على الارتقاء بمستوى الاستفادة الفعلية من عقود التحالف السابقة، وتنفيذ المتفق عليه بعقود التحالف بأسلوب جيد.	٧٧%
٦	يتيح الذكاء الاستراتيجي للتحالفات الاستراتيجية فرصة لاخترق الأسواق الجديدة وزيادة المعرفة بالظروف الاقتصادية في الأسواق المحلية والدولية.	٨٧%
٧	تمكن التحالفات الاستراتيجية شركتك من الانتشار الأوسع وزيادة حصتها السوقية.	٩٣%
٨	الذكاء الاستراتيجي أسلوب مفيد للشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها ومن ضمنها الدخول في تحالفات استراتيجية.	٨٧%
٩	التكنولوجيا التي تكتسبها شركتك من التحالفات الاستراتيجية تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية.	٨٠%
١٠	دخول شركتك في تحالفات يؤدي إلي تجنب ضغوط المنافسة المحلية والدولية.	٨٠%
١١	تزيد التحالفات الاستراتيجية من مستوى رضا العاملين بالخدمات المقدمة لهم والمتمثلة في التدريب والاهتمام بظروف بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة للأجور والحوافز.	٧٣%

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل نتائج الإجابة على قائمة استقصاء الدراسة الاستطلاعية.

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية السابقة، والتي تعتبر مبرراً أساسياً لإقامة هذه الدراسة، حيث لوحظ الأهمية الحيوية لمحاور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات بشكل عام، وإقامة التحالفات الاستراتيجية بشكل خاص، ومن هنا تأتي مشكلة البحث التي تدفع الباحث إلي دراسة العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التحالفات الاستراتيجية. ولكن على الجانب الآخر وجد الباحث بعض السلبيات والتخوفات وخاصة من جانب بعض العاملين والتي يمكن أن تترتب على عملية التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين، والمتمثلة في اختلاف اللوائح

والإجراءات المنظمة للعمل ونظم الترقية وعدم وضوح المسؤوليات والواجبات وكثرة القيود المفروضة علي العاملين بسبب تضخم الهيكل الإداري في الشركات محلّ الدراسة، بالإضافة إلي اختلاف الحوافز والأجور والعلاوات السنوية ومكافئة نهاية الخدمة في الشركات محلّ الدراسة، وزيد علي ذلك غياب المفهوم الحقيقي لفرق العمل الفعالة لتضخم حجم العاملين، وصعوبة النقل من فرع إلي آخر بسبب اختلاف نظم النقل في الشركات محلّ الدراسة.

ثالثاً: مشكلة البحث:

بعد مُراجعة الدراسات السابقة في مجال الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية في قطاع التأمين، اتضح أن هذه الدراسات اهتمت بدراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي علي فاعلية صنع القرارات، والتوجه الريادي، بالإضافة إلي تأثير التحالفات الاستراتيجية علي الربحية وتسويق المنتجات التأمينية والقدرة التنافسية لقطاع التأمين بشكل منفصل، دون الاهتمام بشكل كافي بدراسة العلاقة والتأثير المتبادل بين الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية، وبالتالي غياب الربط بين محاور الذكاء الاستراتيجي، وفاعلية التحالفات الاستراتيجية، علي الرغم من إن دراسة هذا الموضوع والاهتمام به يُعد من العوامل بالغة الأهمية لنجاح التحالفات الاستراتيجية.

تأسيساً لما سبق، وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية والظواهر الإيجابية التي توصلت إليها، يتضح للباحث أن مُشكلة البحث تكمن في مدي إمكانية اختبار العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي باعتباره طريقة تفكير شمولية بمستقبل المنظمة، علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية لشركات التأمين المصرية كاستجابة للتطورات في النظام الاقتصادي العالمي والتحول من التركيز علي الأموال إلي التركيز علي المعرفة والفكر كأهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمات وقيادتها نحو التمييز التنافسي، بالإضافة إلي ذلك فهم وإدراك طبيعة العلاقات وأهميتها في التطبيق العملي من خلال دراسة تأثير كل محور من محاور الذكاء الاستراتيجي علي تطبيق وتقييم نجاح التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية.

رابعاً: أهمية البحث:

في ضوء إسهامات أدبيات البحث وتحليل المتغيرين الرئيسيين، يتضح أن مصطلحي الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة العربية، مما يستوجب إيلائهما المزيد من البحث والتحليل، حيث تتجسد أهمية البحث في جانبين هما:

1- الأهمية العلمية والمتمثلة في استعراض أدبيات البحث لأحدث الدراسات العلمية المتعلقة بمُتغيرات البحث، حيث من الممكن أن يمثل هذه البحث مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في التعرف علي أهم وأكثر محاور الذكاء الاستراتيجي تأثيراً علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.

2- الأهمية العملية من خلال توجيه أنظار إدارة المنظمات إلي ضرورة الاهتمام بمحاور الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية، وذلك بدراسة وتحليل أثر محاور الذكاء الاستراتيجي علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية لشركات التأمين المصرية. حيث يُعد قطاع التأمين من أهم قطاعات الاقتصاد الوطني، ومن أكثر القطاعات أرباحاً، لذا لا بد من هذا البحث لاستدامة ذلك القطاع ورفع

كفافته وفاعليته بصفة مستمرة، حيث يبلغ عدد الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين (٤) شركات، منها شركتين تعمل في مجال التأمين على الممتلكات والمسئوليات والأشخاص، وشركة لإدارة الأصول العقارية، وشركة أخرى لإدارة الاستثمارات المالية، كما يبلغ إجمالي عدد العاملين في شركة مصر القابضة للتأمين (9218) عامل، وحققت صافي ربح يقدر بـ 2.636 مليار جنيه، وجملة استثماراتها ٥٨ مليار جنيه في عام ٢٠١٧.

خامساً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بصفة عامة إلى إعطاء تقييم عملي عن تأثير محاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التحالفات الاستراتيجية للشركات التأمين المصرية، وبصفة خاصة ما يلي:

- 1- تأصيل الإطار الفكري والفلسفي لمحاور الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة كمدخل إدارية حديثة.
- 2- الكشف عن توجه القيادات الإدارية نحو تطبيق التحالفات الاستراتيجية، والتعرف على مستوى الدعم الذي تقدمه القيادات الإدارية، لتحسين جودة الخدمات التأمينية، ومدى فاعليتها، وكذلك التعرف على القيود والمعوقات التي تواجه تطبيق تلك الاستراتيجية.
- 3- دعم التوجه الاستراتيجي وإعادة هيكلة الخطة والرؤية الاستراتيجية لشركات التأمين بما يتناسب مع تطبيق التحالفات الاستراتيجية، مع إدراج أهداف استراتيجية تدعم عملية التعاون المحلي والدولي لتحسين جودة الخدمات التأمينية، وتحقيق وتنمية التميز التنافسي.
- 4- دراسة واختبار العلاقة الارتباطية والتأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التحالفات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة. ومدى نجاح أو فشل النموذج المقترح عملياً.
- 5- تقديم أجندة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تزيد كفاءة وفاعلية التحالفات الاستراتيجية، وتوعي الشركات محل الدراسة بأهمية محاور الذكاء الاستراتيجي.

سادساً: فروض البحث ومُتغيراته:

بناءً على ما تقدم، يُمكن تحديد فروض البحث فيما يلي:

- الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية المحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- أ- لا يوجد تأثير معنوي للاستشراف على فاعلية المحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية.
 - ب- لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية المحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية.
 - ج- لا يوجد تأثير معنوي للدافعية على فاعلية المحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية.

- الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- أ- لا يوجد تأثير معنوي للاستشراف على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية.
 - ب- لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية.

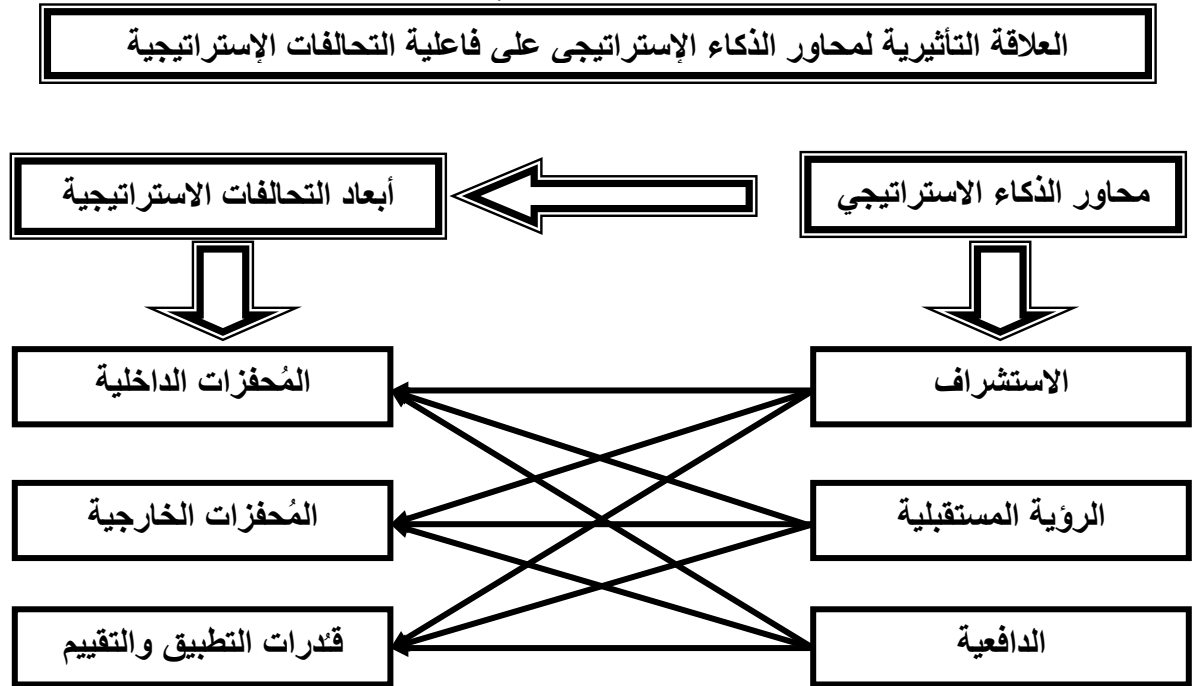
ج- لا يوجد تأثيرٌ معنوي للدافعية على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثيرٌ معنوي لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية. وينبثق من هذا الفرضُ الفروض الفرعية التالية:

- أ- لا يوجد تأثيرٌ معنوي للاستشراف على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية.
ب- لا يوجد تأثيرٌ معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية.
ج- لا يوجد تأثيرٌ معنوي للدافعية على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية.

ويبين الشكل رقم (٤) المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث:

شكل رقم (٤)
المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

سابعاً: حدود البحث:

تمّ إجراء هذا البحث في جمهورية مصر العربية، وتقتصر الدراسة على الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين والمتمثلة في شركتين هما: (شركة مصر للتأمين، وشركة مصر لتأمينات الحياة). كما اقتصرت الحدود الزمنية على جمع وتحليل البيانات خلال الفترة الزمنية من عام ٢٠١٢/٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٦/٢٠١٧، ويرى الباحث أنّ هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف البحث. واعتمدت الحدود البشرية على آراء "رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات الرئيسية

ومديري الأفرع الرئيسية"، بدون التطرق إلى آراء العاملين أو العملاء. كما اقتصر الحدود الموضوعية على دراسة وتحليل العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التحالفات الاستراتيجية لشركات التأمين المصرية، من الناحية الإدارية فقط، ولم يتم التطرق إلى الجوانب المالية أو القانونية للتحالفات الاستراتيجية.

ثامناً: أسلوب البحث:

ويشمل أسلوب البحث البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع البحث وعينته، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي يمكن إيضاحها كما يلي:

أ- بيانات البحث ومصادرها:

تم الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والتي تمثل أدبيات البحث، وذلك لبناء الإطار المفاهيمي المتعلق بمحاور الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية التحالفات الاستراتيجية، كما تم الاعتماد أيضاً على الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف البحث، ويشمل البحث مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

1- البيانات الثانوية: وقد اعتمد الباحث على الكتب العربية والأجنبية والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والتي تناولت متغيرات وأبعاد البحث. بالإضافة إلى بعض البيانات الثانوية المنشورة والنشرات التي تصدرها شركات التأمين، ومركز معلومات قطاع الأعمال، والجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء خلال الفترة من 2012 وحتى عام 2017.

2- المصادر الأولية: وقد اتجه الباحث إلى أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية؛ حيث تم إجراء بعض المقابلات للتعرف على آراء واتجاهات وميول القيادات الإدارية والمديرين في شركات التأمين المصرية عند إجراء الدراسة الاستطلاعية، ولمعالجة الجوانب التحليلية للبحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض، ثم القيام بتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك للحصول على نتائج اختبارات الفروض، ووضع التوصيات المناسبة.

ب- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء القطاعات الرئيسية ومديري الأفرع الرئيسية، في الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين والمتمثلة في شركتين هما: (شركة مصر للتأمين، وشركة مصر لتأمينات الحياة)، وقد بلغ إجمالي فئات البحث بالشركات محل الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة (345) عضواً في عام 2017م. ولذلك فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية لجميع فئات الدراسة بالاستعانة بجدول تحديد حجم العينة، والتي أتضح منها أن حجم العينة المناسب عند حجم مجتمع 360 مفردة، ومعامل ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ هو (186) مفردة، وقام الباحث في البداية وقبل توزيع الاستبيانات بالاتصال المباشر عن طريق المقابلة الشخصية، أو الاتصال عبر الهاتف بمجموعة المستقضي منهم لشرح أهداف البحث

للحصول علي موافقتهم في المشاركة في البحث من عدمه، وفي حالة الموافقة تم إرسال قوائم الاستقصاء باستخدام الفاكس أو البريد الإلكتروني، وقد تمّ الحصول على نسبة استجابة (76.9%)، ليكون عدد الاستجابات الصحيحة (143) مفردة بعد استبعاد (8) استمارات لعدم استكمال بياناتها. وفيما يلي يوضح الباحث توزيع عينة البحث كما هو مبين بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9)
بيان بحجم وعينة البحث

القيادات الإدارية		الشركة	بيان
نسبة	عدد		
39%	136	مصر للتأمين	المُجتمع
61%	209	مصر لتأمينات الحياة	
100%	345	الإجمالي	
39%	73	مصر للتأمين	العينة
61%	113	مصر لتأمينات الحياة	
100%	186	الإجمالي	
186		عدد الاستثمارات الموزعة	
151		عدد الاستثمارات المستردة	
143		عدد الاستثمارات الصحيحة	
76.9%		نسبة الاستثمارات الصحيحة إلى إجمالي الاستثمارات الموزعة	

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع الاستجابات الفعلية لمفردات العينة للدراسة الميدانية.

ج- أداة البحث:

قام الباحث بتطوير استبانة، لقياس مُتغيرات البحث، حيث تم الاستعانة بدراسة كل من (Rahmatian & Pourkiani, 2013)⁽¹⁾؛ حسين، ٢٠١٧^(٢)؛ Abuzaid, 2017^(٣)، فيما يتعلق بالمتغير المُستقل (الدُعاء الاستراتيجي)، ودراسة كل من (عبد الهادي، ٢٠١١^(٤)؛ de Man & Luvison, 2014^(٥)؛ Nyaboke, 2017^(٦))، فيما يتعلق بالمتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية)، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على (٣٦)، فقرة تمثل قسمين رئيسيين من الأسئلة، القسم الأول يتناول ثلاثة أبعاد للمتغير المُستقل، ويتكون كل بُعد من (٦) فقرات، أما القسم الثاني فيتناول ثلاثة أبعاد للمتغير التابع، ويتكون كل بُعد من (٦) فقرات أيضاً. وقد كانت الإجابات على الفقرات وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي والذي يتكون من ٥ نقاط تتراوح بين (١ : ٥) كما يلي:

موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

(1)- E. Rahmatian, & M. Pourkiani, (2013), Op. Cit., p. 1265.

(2)- بلعوز حسين، "مرجع سبق ذكره"، (٢٠١٧)، ص. ٨٨-٩١.

(3)- A. N. Abuzaid, (2017), Op. Cit., p. 888-889.

(4)- توفيق صالح عبد الهادي، "اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٧)، العدد (4)، 2011، ص. ٥٨٧.

(5)- A. P. de Man & D. Luvison, (2014), Op. Cit., p. ٢٦٧.

(6)- O. A. J. Nyaboke, (2017), Op. Cit., p. 54- 57.

د- صدق وثبات أداة البحث:

قام الباحث باستخراج معامل الصدق والثبات طبقاً لمعامل ألفا كرونباخ (Alpha)، للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل مُتغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10)

قيم معاملات ألفا للصدق والثبات لأبعاد مُتغيرات البحث

أبعاد المُتغير المستقل	محاور الذكاء الاستراتيجي (ASI)	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق	الترتيب
SI1	الاستشراف	6	0.867	0.931	٣
SI2	الرؤية المستقبلية	6	0.915	0.957	١
SI3	الدافعية	6	0.888	0.942	٢
معامل الصدق والثبات للمُتغير المُستقل					
		18	0.962	0.981	
أبعاد المُتغير التابع	التحالفات الاستراتيجية (DSA)	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق	الترتيب
SA1	المُحفزات الداخلية	6	0.932	0.965	٣
SA2	المُحفزات الخارجية	6	0.953	0.976	1
SA3	قدرات التطبيق والتقييم	6	0.939	0.969	٢
معامل الصدق والثبات للمُتغير التابع					
		18	0.973	0.986	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من الجدول السابق ما يلي: أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، ويعكس ذلك ثقة كبيرة في أداة القياس ويُطمئن إلى ثبات آراء واتجاهات عينة البحث تجاه قائمة الاستقصاء وبدرجة مرضية. حيث يتراوح معامل الثبات (Alpha) في جميع أبعاد البحث ما بين (0.867) كحد أدنى و(0.953) كحد أقصى، وهذا يعني ارتفاعاً مقبولاً جداً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل بُعد من أبعاد البحث، حيث يمثل ٥٠% الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات ألفا وتبدأ المُستويات الموصى بها من ٦٠% فأكثر، وهذا يعني أن الاستقصاء صادق في قياس ما وضع لقياسه، وأن معاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض البحث، وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

هـ معالجة وتحليل البيانات:

لتحقيق أهداف البحث، تم تحليل بيانات أداة البحث (قائمة الاستقصاء)، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدم الباحث مقاييس الاعتمادية والصلاحية

(Alpha Correlation)، لاختبار صلاحية أسئلة قائمة الاستقصاء ومدى وملاءمتها لأهداف البحث. واختبار معامل الالتواء (Skewness)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). واختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل. كما استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإيجاد الأهمية النسبية لأسئلة قائمة الاستقصاء، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) مشتملاً على اختبار (T)، واختبار (F)، لاختبار صلاحية نموذج البحث، وتأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع بأبعاده.

تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

للتوصل لنتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض البحث تمت وفقاً للإجراءات التالية:

أ- اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح، ومعامل الالتواء:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (Multicollinearity)، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥). وتم أيضاً التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) فإذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (١) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويبين الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (11)

قيم اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح، ومعامل الالتواء لأبعاد المتغير المستقل

Skewness	Tolerance	VIF	عدد الفقرات	محاور الذكاء الاستراتيجي (ASI)	أبعاد المتغير المستقل
0.589	0.797	1.241	6	الاستشراف	SI1
0.605	0.717	1.380	6	الرؤية المستقبلية	SI2
0.679	0.821	1.707	6	الدافعية	SI3

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يشير الجدول رقم (١١)، إلى أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (١٠) وتتراوح بين (1.241 - 1.707)، كما تبين أن قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) لجميع الأبعاد كانت أكبر من (٠.٠٥) وتتراوح بين (0.717 - 0.821)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل. ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات فقد استند الباحث إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع أبعاد المتغير المستقل كانت أقل من (١) وتتراوح بين (0.589 - 0.679)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي للبيانات البحث.

ب- الأهمية النسبية لفقرات قائمة الاستقصاء:

من خلال الدراسة النظرية التي قام بها الباحث، قام باستعراض ثلاثة محاور أساسية للذكاء الاستراتيجي تؤثر على ثلاثة أبعاد للتحالفات الاستراتيجية، والهدف من ذلك هو اختبار نسبة وأهمية هذه الفقرات في الشركات محل الدراسة، كما يتضح من الجداول التالية:

١- الأهمية النسبية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (ASI):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (ASI)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا المتغير بالرموز (A1: A18) من خلال تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية ويحتوي كل بُعد علي ستة فقرات، وذلك لمعرفة درجة توافر محاور الذكاء الاستراتيجي في الشركات محلّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)
المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات الذكاء الاستراتيجي

القيادات الإدارية				محاور الذكاء الاستراتيجي (ASI)			
ت	هـ%	ح	م	فقرات البُعد الأول: الاستشراف (SI1)			
4	80.6	٤٥	4.0٣	1- أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.			
2	84.4	٥٧	4.2٢	٢- أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية للشركة.			
3	83.4	٥٣	4.1٧	3- الاستشراف يساعد الموظفين في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية للتحالفات الاستراتيجية.			
5	74.8	٥٩	3.7٤	4- أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف الشركة.			
1	92.4	٥٣	4.٦٢	5- استرشد بالخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.			
6	71.8	٦3	٣.٥٩	6- استشعر بشكل متجدد بالقضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة.			
	81.2	٥5	4.06	المتوسط العام للفقرات الاستشراف			
ت	هـ%	ح	م	فقرات البُعد الثاني: الرؤية المستقبلية (SI2)			
2	92.4	٥3	4.6٢	7- أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.			
1	94.6	٤9	4.7٣	8- استخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الشركة.			
4	80.4	٤2	4.02	9- أعتمد علي رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة.			
5	74.4	٦7	3.7٢	10- أمتلك القدرة علي تحويل الرؤية إلي واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.			
6	72.8	٦3	3.6٤	11- لدي القدرة علي رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.			
3	88.8	٥5	4.٤٤	12- أمتلك القدرة علي إقناع الآخرين وتحفيزهم بوجهة نظري المستقبلية.			

المُتوسط العام للفقرات الروية المستقبلية			
ت	هـ %	ح	م
83.9	.58	4.20	
فقرات البُعد الثالث: الدافعية/التحفيز (SI3)			
13	91.4	.55	4.57
تم وضعها.			
14	73.8	.62	3.69
المسئولية.			
15	91	.55	4.55
أحفز الموظفين للتصرف بانسجام مع رؤية وأهداف الشركة.			

تابع الجدول رقم (١٢)

16	75.8	.67	3.79	أثير التنافس بين الموظفين لتقديم المزيد من الإنجازات.
17	79.8	.56	3.99	أكافئ الموظفين في الشركة باستخدام حوافز متنوعة.
18	89.4	.55	4.47	أشجع التفاعل بين العاملين في المنظمة وتكوين فرق العمل بينهم.
	83.5	.58	4.18	المُتوسط العام للفقرات الدافعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، ح = الانحراف، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يتجلى للباحث من الجدول السابق مدى فُدرة شركات التأمين علي أمتلك المحاور الأساسية للذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة الأهمية النسبية لفقرات الاستشراف 81.2%، بمتوسط مرجح قدره 4.06، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.55، وهو ما يدل على مستوى عام (جيد جداً) لمدي فُدرة شركات التأمين علي أمتلك العناصر الأساسية للاستشراف. أما علي مُستوي الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (٥) الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 92.4%، وهو ما يوضح أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية أقروا بقُدرتهم علي الاسترشاد بالخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققتها العبارة رقم (٦) حيث بلغت 71.8%، وهو ما يعكس مدى قدرة القيادات الإدارية في التعامل مع نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية أكثر من الاستشعار بالقضايا الاستراتيجية المتجددة ذات الأثر في مستقبل الشركة.

أما بالنسبة لإجابات القيادات الإدارية بخصوص مدى توافر عناصر الرؤية المستقبلية جاءت ممتازة تقريباً، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات الروية المستقبلية 83.9%، بمتوسط مرجح قدره 4.20، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.58، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) لتصل إلى 94.6%، فيما يخص العبارة رقم (٨)، وهذا يؤكد أن القيادات الإدارية تمتلك الرؤية والتصورات الواضحة في توحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف الشركات محل الدراسة. إلا أن نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 72.8%، فيما يخص العبارة رقم (١١)، وهذا يدل على القدرة المُتوسطة للقيادات الإدارية على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول وهذا ليس عيباً أو ضعفاً من جانب القيادات لان التعامل مع المجهول يعتمد على التوقع والاحتمال.

كما بلغت قيمة الأهمية النسبية لفقرات الدافعية 83.5%، بمتوسط مرجح قدره 4.17، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.58، وهو ما يدل على مستوى عام (ممتاز تقريباً) لمدي فُدرة شركات التأمين علي أمتلك العناصر الأساسية للدافعية. أما علي مُستوي الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (١٣) الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة تصل إلى 91.4%، ويرجع ذلك إلى الرغبة الشديدة لدي

القيادات الإدارية في دفع وتحفيز الموظفين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققتها العبارة رقم (١٤) حيث بلغت 73.8%، ويتوقع الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى أن القيادات لا تحث العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

٢- الأهمية النسبية لفقرات التحالفات الاستراتيجية (DSA):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (DSA)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا المتغير بالرموز (B1: B18) من خلال تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية ويحتوي كل بُعد على ستة فقرات، وذلك لمعرفة درجة فاعلية عناصر التحالفات الاستراتيجية في الشركات محلّ الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)
المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات التحالفات الاستراتيجية

القيادات الإدارية				أبعاد التحالفات الاستراتيجية (DSA)
ت	هـ%	ح	م	فقرات البُعد الأول: المُحفزات الداخلية (SA1)
5	84.4	.48	4.22	1- أري في التحالفات أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.
4	85.4	.51	4.27	2- تساعد التحالفات الاستراتيجية شركتك في تخفيض التكاليف وتقاسم المخاطر والحصول على المعرفة الجديدة.
٦	75	.62	3.75	3- تحقق التحالفات الاستراتيجية لشركتك التميز التكنولوجي مما يؤدي إلى رضا العملاء وزيادة جودة المنتجات.
1	87.2	.47	4.36	4- أرغب لإقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية وبشرية.
2	86.2	.52	4.3١	5- أحاول دائماً تطبيق نماذج التحالفات الاستراتيجية الناجحة للاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل.
3	85.6	.51	4.28	6- أري في التحالفات مع الشركات المناظرة حلاً جيداً للخروج من الأزمات التي تواجهها شركتي.
	84	.52	4.20	المتوسط العام للفقرات المُحفزات الداخلية
ت	هـ%	ح	م	فقرات البُعد الثاني: المُحفزات الخارجية (SA2)
2	82.4	.51	4.١٢	7- أسعي لإقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات المناظرة محلياً ودولياً لمواجهة ظاهرة انتشار التكتلات الاقتصادية.
4	75.6	.٦٤	3.78	8- تتيح التحالفات الاستراتيجية لشركتك فرصة لاختراق الأسواق الجديدة وزيادة المعرفة بالظروف الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية في الأسواق المحلية والدولية.
3	76	.65	3.80	9- تمكن التحالفات الاستراتيجية شركتك من الانتشار الأوسع وزيادة حصتها السوقية.
5	75.2	.64	3.76	10- التكنولوجيا التي تكتسبها شركتك من التحالفات الاستراتيجية تمكنها

				من زيادة قدرتها التنافسية.
1	89.2	.55	4.46	11- دخول شركتك في تحالفات استراتيجية يؤدي إلي تجنب ضغوط المنافسة المحلية والدولية.
6	74.6	.61	3.73	12- تساهم التحالفات الاستراتيجية شركتك في قياس أداء المنافسين مما يزيد من فاعلية اتخاذ القرار.
	78.8	.60	3.94	المتوسط العام للفقرات المُحفزات الخارجية

تابع الجدول رقم (١٣)

ت	هـ%	ح	م	فقرات البُعد الثالث: قدرات التطبيق والتقييم (SA3)
4	89.2	.55	4.4 ٦	13- تتوافر لدى شركتك القدرات البشرية الخاصة بتحسين المركز التفاوضي مع الشركات المناظرة محلياً ودولياً.
1	92.6	.54	4.63	14- لدى شركتك بروتوكولات تحالف مع الشركات المناظرة محلياً ودولياً قائمة بالفعل.
5	76	.68	3.80	15- حققت شركتك الاستفادة الفعلية والكاملة من عقود التحالف السابقة.
6	48	.55	2.40	16- تمتلك شركتك قسم أو وحدة لإدارة بروتوكولات التحالف.
2	92.4	.54	4.62	17- لدى شركتك القدرات اللازمة لتنفيذ المتفق عليه بعقود التحالف بكفاءة وفاعلية.
3	92.2	.54	4.61	18- توفر شركتك مخصصات مالية كافية لدعم خطط التعاون الداخلي والخارجي.
	81.7	.57	4.09	المتوسط العام للفقرات قدرات التطبيق والتقييم

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، ح = الانحراف، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يكتشف الباحث من الجدول السابق مدى قدرة شركات التأمين علي أمتلاك العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية والاستفادة منها من وجهة نظر القيادات الإدارية، حيث بلغت قيمة الأهمية النسبية لفقرات المُحفزات الداخلية 84%، بمتوسط مرجح قدره 4.20، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.52، وهو ما يدل على مستوى عام (ممتاز تقريباً) لمدي قدرة شركات التأمين علي أمتلاك العناصر الأساسية للمُحفزات الداخلية. أما علي مُستوي الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (٤) الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 87.2%، وهو ما يوضح أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية ترغب في إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات أُخري للاستفادة مما لديها من موارد مادية وبشرية، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققتها العبارة رقم (3) حيث بلغت 75%، وهو ما يعكس القدرة المتوسطة للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق التميز التكنولوجي للشركات التأمين وعلاقتها برضا العملاء وزيادة جودة المنتجات.

أما بالنسبة لإجابات القيادات الإدارية بخصوص مدى توافر عناصر المُحفزات الخارجية جاءت جيدة جداً، حيث بلغ قيمة المتوسط العام للفقرات المُحفزات الخارجية 78.8%، بمتوسط مرجح قدره 3.94، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.60، ولذا نجد ارتفاع نسبة الموافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 89.2%، فيما يَخص العبارة رقم (١١)، وهذا يؤكد أن دخول شركات التأمين في تحالفات

استراتيجية يؤدي إلى تجنب ضغوط المنافسة المحلية والدولية. إلا أن نسبة الموافقة قد انخفضت لتصل إلى 74.6%، فيما يخص العبارة رقم (١٢)، وهو ما يؤكد على وجود قصور في قدرة التحالفات لشركات التأمين على قياس أداء المنافسين وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار.

كما بلغت قيمة الأهمية النسبية لفقرات التطبيق والتقييم 81.7%، بمتوسط مرجح قدره 4.09، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.56، وهو ما يدل على مستوى عام (جيد جداً) لمدي قدرة شركات التأمين على تطبيق وتقييم للتحالفات الاستراتيجية. أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (١٤) الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 92.6%، وهذا يؤكد ما توصل إليه الباحث خلال الدراسة الاستطلاعية أن جميع الشركات محل الدراسة تمتلك بروتوكولات تعاون وتحالف مع شركات مناظرة محلياً ودولياً قائمة بالفعل. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققتها العبارة رقم (١٦) حيث بلغت 48%، ويتوقع الباحث أن السبب في عدم وجود قسم لإدارة بروتوكولات التحالف يرجع إلى دمج هذا القسم ضمن مسؤوليات إدارة العلاقات الخارجية.

ج- اختبار ومناقشة الفروض:

وقد قام الباحث باختبار صحة فروض البحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، بطريقة التقدير المتزامن Enter بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية)، وذلك باختبار مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بكل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام معامل الارتباط (R). وكذلك حساب مساهمة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل في تفسير الاختلاف لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام معامل التحديد (R^2). واختبار معنوية تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع وذلك باستخدام اختبار (T-Test). بالإضافة إلى اختبار جودة نموذج علاقة الانحدار باستخدام اختبار (F). حيث قام الباحث في البداية بإجراء تحليل الارتباط للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات.

جدول رقم (١٤)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

أبعاد التحالفات الاستراتيجية			محاور الذكاء الاستراتيجي			أبعاد البحث	
SA3	SA2	SA1	SI3	SI2	SI1		
.879	.888	.787	.874	.902	1	الارتباط	الاستشراف
.000	.000	.000	.000	.000		المعنوية	(SI1)
.969	.924	.784	.945	1	.902	الارتباط	الرؤية المستقبلية
000	000	000	.000		.000	المعنوية	(SI2)
.966	.919	.784	1	.945	.874	الارتباط	الدافعية
.000	.000	.000		.000	.000	المعنوية	(SI3)
.807	.760	1	.784	.784	.787	الارتباط	المحفزات الداخلية
.000	.000		.000	.000	.000	المعنوية	(SA1)

.917	1	.760	.919	.924	.888	الارتباط	المُحفزات الخارجية (SA2)
.000		.000	.000	.000	.000	المعنوية	
1	.917	.807	.966	.969	.879	الارتباط	قدرات التطبيق والتقييم (SA3)
	.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يُلاحظ من خلال الدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهي نسبة مقبولة بالحد المسموح به لمستوي المعنوية (5%)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (0.784: 0.969)، كما نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية المستقلة وبعضها البعض دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000).

اختبار الفرض الرئيسي الأول:

ولاختبار صحة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية". حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة فروض فرعية، وتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، على النحو التالي:

١- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول:

لاختبار صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي للاستشراف على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية". قام الباحث بعدد من الاختبارات كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستشراف على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية

البيان	معامل الانحدار	الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معنوية F	قيمة T	معنوية T
	0.617	0.836	0.787	0.620	230.08	0.000	15.17	0.000
معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)								
SA1 = 0.617 SI1 + 0.836								

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث من الجدول السابق ما يلي: أن المتغير الفرعي المستقل (الاستشراف) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (المحفزات الداخلية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.787). كما أن المتغير الفرعي المستقل (الاستشراف) وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر 62% من المتغير الفرعي التابع (المحفزات الداخلية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى لم يستطع الباحث التوصل إليها. وبلغت قيمة F (230.08) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الفرعي المستقل

على المُتغيّر الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أنّ هناك تأثير إيجابي للمُتغيّر الفرعي المستقل على المُتغيّر الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (15.17)، عند مُستوى معنوية (0.00)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.784) في قيمة Beta للاستشراف يؤدي إلى زيادة فاعلية المُحفزات الداخلية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "يوجد تأثير معنوي للاستشراف على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية".

٢- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني:

والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية".

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرؤية المستقبلية على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية

البيان	معامل الانحدار	الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معنوية F	قيمة T	معنوية T
	0.612	0.769	0.784	0.615	225.05	0.000	15.00	0.000
معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)				SA1 = 0.769 + 0.612 SI2				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتبين للباحث من الجدول السابق أنّ المُتغيّر الفرعي المُستقل (الرؤية المستقبلية) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمُتغيّر الفرعي التابع (المحفزات الداخلية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.784). كما أنّ المُتغيّر الفرعي المُستقل (الرؤية المستقبلية) وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر 61.5% من المُتغيّر الفرعي التابع (المحفزات الداخلية)، بينما النسبة المُتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (225.05) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المُتغيّر الفرعي المُستقل على المُتغيّر الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أنّ هناك تأثير إيجابي للمُتغيّر الفرعي المُستقل على المُتغيّر الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (15.00)، عند مُستوى معنوية (0.00)، حيث أنّ كل تحسين قدره (0.784) في قيمة Beta للرؤية المستقبلية يؤدي إلى زيادة فاعلية المُحفزات الداخلية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "يوجد تأثير معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية".

٢- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث:

والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي للدافعية على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية".

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الدافعية على فاعلية المُحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية

معامل الانحدار	الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معنوية F	قيمة T	معنوية T
0.611	0.761	0.784	0.614	224.30	0.000	14.98	0.000
معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)				SA1 = 0.611 SI ³ + 0.761			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يكتشف الباحث أن المتغير الفرعي المستقل (الدافعية) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (المحفزات الداخلية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.784). كما أن المتغير الفرعي المستقل (الدافعية) وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر 61.4% من المتغير الفرعي التابع (المحفزات الداخلية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (224.30) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (14.98)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.784) في قيمة Beta للدافعية يؤدي إلى زيادة فاعلية المحفزات الداخلية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي للدافعية على فاعلية المحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية".

استناداً إلى النتائج السابقة للفرض الأول الرئيسي وفروضه الفرعية، والتي تعكس وبشكل عام عدم صحة الفرض الأول من فروض البحث وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية المحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية". حيث ثبت صحة تأثير كل محاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية المحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيداً تاماً عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية.

اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

ولاختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية". حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة فروض فرعية، وتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، على النحو التالي:

١- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول:

والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي للاستشراف على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية".

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستشراف على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية

معنوية	قيمة	معنوية	قيمة	معامل	معامل	الثابت	معامل	البيان	
T	T	F	F	التحديد R ²	الارتباط R	B	الانحدار		
.000	22.97	.000	527.47	٠.٧٨٩	0.888	١.١٢٠	٠.788		
SA2= 1.120 + .788 SI1					معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يستنتج الباحث أن المتغير الفرعي المستقل (الاستشراف) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (المحفزات الخارجية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.888). كما أن المتغير الفرعي المستقل (الاستشراف) وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر ٧٨.٩% من المتغير الفرعي التابع (المحفزات الخارجية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (527.47) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (22.97)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (٠.٨٨٨) في قيمة Beta للاستشراف يؤدي إلى زيادة فاعلية المحفزات الخارجية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي للاستشراف على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية".

٢- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني:

والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية".

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرؤية المستقبلية على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية

معنوية	قيمة	معنوية	قيمة	معامل	معامل	الثابت	معامل	البيان	
T	T	F	F	التحديد R ²	الارتباط R	B	الانحدار		
.000	28.61	.000	818.78	٠.٨٥٣	0.924	١.٠٧٦	٠.852		
SA٢= ١.٠٧٦ + .852 SI٢					معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتجلى للباحث أن المتغير الفرعي المستقل (الرؤية المستقبلية) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (المحفزات الخارجية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي جداً بلغ (0.924). كما أن المتغير الفرعي المستقل (الرؤية المستقبلية) وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر ٨٥.٣% من المتغير الفرعي التابع (المحفزات الخارجية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (818.78) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت

قيمة T (28.61)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.924) في قيمة Beta للرؤية المستقبلية يؤدي إلى زيادة فاعلية المحفزات الخارجية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية".

٢- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث:

والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي للدافعية على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية".

جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الدافعية على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية

معامل	الانحدار	الثابت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معنوية F	قيمة T	معنوية T	البيان
	0.844	1.06	0.919	0.845	771.25	0.000	27.8	0.000	
معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)									
SA ² = 1.060 + 0.844 SI ³									

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستخلص الباحث من الجدول السابق ما يلي: أن المتغير الفرعي المستقل (الدافعية) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (المحفزات الخارجية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.91). كما أن المتغير الفرعي المستقل (الدافعية) وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر 84% من المتغير الفرعي التابع (المحفزات الخارجية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (771.25) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (27.8)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.919) في قيمة Beta للدافعية يؤدي إلى زيادة فاعلية المحفزات الخارجية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي للدافعية على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية".

استناداً إلى النتائج السابقة للفرض الثاني الرئيسي وفروضه الفرعية، والتي تعكس وبشكل عام عدم صحة الفرض الثاني من فروض البحث وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية".

اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

ولاختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص على "لا يوجد تأثيرٌ معنوي لمحاول الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية". حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة فروض فرعية، وتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، على النحو التالي:

١- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول:

والذي ينص على "لا يوجد تأثيرٌ معنوي للاستشراف على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية".

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاستشراف على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية

معامل	الانحدار	الثابت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معنوية F	قيمة T	معنوية T	البيان
0.772	1.022	0.879	0.773	480.77	0.000	21.93	0.000		
معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)									SA3 = 1.022 + 0.772 SI1

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح للباحث أن المتغير الفرعي المستقل (الاستشراف) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (التطبيق والتقييم)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي جداً بلغ (0.879). كما أن المتغير الفرعي المستقل (الاستشراف) وفقاً لمعامل التحديد R² يُفسر ٧٧.٣% من المتغير الفرعي التابع (التطبيق والتقييم)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (480.77) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (22.93)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.879) في قيمة Beta للاستشراف يؤدي إلى زيادة فاعلية التطبيق والتقييم بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثيرٌ معنوي للاستشراف على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية".

٢- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني:

والذي ينص على "لا يوجد تأثيرٌ معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية".

جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرؤية المستقبلية على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية

معامل	الانحدار	الثابت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معنوية F	قيمة T	معنوية T	البيان
0.938	1.039	0.969	0.938	2136.1	0.000	46.22	0.000		

$$SA^3 = 1.039 + .938 SI^2$$

معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتجلى للباحث أن المتغير الفرعي المستقل (الرؤية المستقبلية) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (التطبيق والتقييم)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي جداً بلغ (0.969). كما أن المتغير الفرعي المستقل (الرؤية المستقبلية) وفقاً لمعامل التحديد R^2 يُفسر 93.8% من المتغير الفرعي التابع (التطبيق والتقييم)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (2136.1) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (46.22)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.969) في قيمة Beta للرؤية المستقبلية يؤدي إلى زيادة فاعلية التطبيق والتقييم بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثير معنوي للرؤية المستقبلية على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية".

٢- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث:

والذي ينص على "لا يوجد تأثير معنوي للدافعية على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية".

جدول رقم (٢٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الدافعية على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية

البيان	معامل الانحدار	الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معنوية F	قيمة T	معنوية T
	0.933	1.027	0.966	0.933	1970.4	0.000	44.4	0.000
معادلة الانحدار البسيط (النموذج المستخلص)								
$SA^3 = 1.027 + .933 SI^3$								

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يكتشف الباحث أن المتغير الفرعي المستقل (الدافعية) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (التطبيق والتقييم)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.966). كما أن المتغير الفرعي المستقل (الدافعية) وفقاً لمعامل التحديد R^2 يُفسر 93.3% من المتغير الفرعي التابع (التطبيق والتقييم)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (1970.4) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.00) وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير الفرعي المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (44.4)، عند مستوى معنوية (0.00)، حيث أن كل تحسين قدره (0.966) في قيمة Beta للدافعية يؤدي إلى زيادة فاعلية التطبيق والتقييم بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم

صحة الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثيرٍ معنويٍ للدافعية على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية".

استناداً إلى النتائج السابقة للفرض الثالث الرئيسي وفروضه الفرعية، والتي تعكس وبشكل عام عدم صحة الفرض الثالث من فروض البحث وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود تأثيرٍ معنويٍ لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية".

عاشراً: النتائج والتوصيات:

في ضوء إسهامات الدراسة النظرية وما توصلت إليها نتائج الدراسة الميدانية، تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة هامة من النتائج والتوصيات المقترحة لها على النحو التالي:

أ- نتائج اختبار فروض البحث:

وقد تمّ تجميع البيانات الخاصة بالبحث من (القيادات الإدارية، والمديرين)، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لاختبار مدى صحة فروض البحث، وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى النتائج التالية الموضح في الجدول رقم (٢٤):

جدول رقم (٢٤)
نتائج اختبار فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
الأول	لا يوجد تأثيرٍ معنويٍ لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية المحفزات الداخلية للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية.	وقد أنتهي التحليل الإحصائي إلى عدم صحة الفرض الأول الرئيسي وقبول الفرض البديل.
الثاني	لا يوجد تأثيرٍ معنويٍ لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية المحفزات الخارجية للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية.	تمّ إثبات عدم صحة الفرض الثاني الرئيسي وقبول الفرض البديل.
الثالث	لا يوجد تأثيرٍ معنويٍ لمحاور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية) على فاعلية التطبيق والتقييم للتحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين المصرية.	تمّ إثبات عدم صحة الفرض الثالث الرئيسي وقبول الفرض البديل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج الفروض الرئيسية والفرعية.

ب- النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث:

يوضح الباحث فيما يلي مدى قدرة البحث على تحقيق أهدافه، على النحو الموضح في الجدول رقم (٢٥):

جدول رقم (٢٥)
كيفية تحقيق البحث لأهدافه

م	مضمون الهدف	كيفية تحقيقه	النتيجة
١	تأصيل الإطار الفكري والفلسفي لمحاور الذكاء الاستراتيجي والتحالفات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة كمدخل إدارية حديثة.	- أولاً: (المحور الأول): الإطار المفاهيمي المتعلق بمحاور الذكاء الاستراتيجي. - أولاً: (المحور الثاني): الإطار المفاهيمي المتعلق بالتحالفات.	تم تحقيقه
٢	الكشف عن توجه القيادات الإدارية نحو تطبيق التحالفات الاستراتيجية، والتعرف	- ثانياً: توصيف مجال البحث والدراسة الاستطلاعية.	تم تحقيقه

تابع الجدول رقم (٢٥)

	على مستوى الدعم الذي تقدمه القيادات الإدارية، لتحسين جودة الخدمات التأمينية، ومدى فاعليتها.	- تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.	
٣	دعم التوجه الاستراتيجي وإعادة هيكلة الخطة والرؤية الاستراتيجية لشركات التأمين بما يتناسب مع تطبيق التحالفات الاستراتيجية، مع إدراج أهداف استراتيجية تدعم عملية التعاون المحلي والدولي.	- ثانياً: توصيف مجال البحث والدراسة الاستطلاعية. - تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.	تم تحقيقه
٤	دراسة واختبار العلاقة الارتباطية والتأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التحالفات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة. ومدى نجاح أو فشل النموذج المقترح عملياً.	- تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض.	تم تحقيقه
٥	تقديم أجندة من التوصيات والمقترحات.	- عاشرأً: النتائج والتوصيات.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحث

ج- النتائج العامة للبحث:

وقد راعى الباحث في عرض النتائج تصنيفها وفقاً لأبعاد متغيرات البحث على النحو التالي:

- ١- كشفت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة تمتلك المحاور الأساسية للذكاء الاستراتيجي ومتفقون حول أهمية تلك المحاور في زيادة نجاح وفاعلية التحالفات الاستراتيجية، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتاز وجيد جداً، وبوزن نسبي (81.2%، 83.9%)، 83.5%) على التوالي لمحاور الذكاء الاستراتيجي، وبينت النتائج فيما يخص بُعد الاستشراف، أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية أقرت بقدرتهم على الاسترشاد بالخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث، كما أظهرت النتائج أن قدرة القيادات الإدارية في التعامل مع نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية أكثر من الاستشعار بالقضايا الاستراتيجية المتجددة في البيئة الخارجية وانعكاساتها على فاعلية التحالفات الاستراتيجية للشركة.
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة فيما يخص بُعد الرؤية المستقبلية، أن القيادات الإدارية تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية وتصورات واضحة لتوحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف شركات التأمين، ولكن في

المقابل أوضحت النتائج القدرة المتوسطة للقيادات الإدارية علي رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.

٣- أوضحت النتائج فيما يخص بُعد الدافعية، أنّ القيادات الإدارية لديها الرغبة الشديدة في دفع وتحفيز الموظفين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها، كما أظهرت النتائج وجود قصور من جانب بعض القيادات في حث العاملين علي المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

٤- بينت نتائج الدراسة أنّ شركات التأمين تمتلك العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية والاستفادة منها، وأنّ القيادات الإدارية يؤيدون أهمية تلك العناصر وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتاز وجيد جداً، وبوزن نسبي (84%، 78.8%، 81.7%) على التوالي لأبعاد التحالفات الاستراتيجية، وبينت النتائج فيما يخص بُعد المحفزات الداخلية، أنّ الغالبية العظمى من القيادات الإدارية ترغب في إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية وبشرية، كما أكدت النتائج علي القدرة المتوسطة للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق التميز التكنولوجي لشركات التأمين وعلاقتها برضا العملاء وزيادة جودة المنتجات في شركات التأمين.

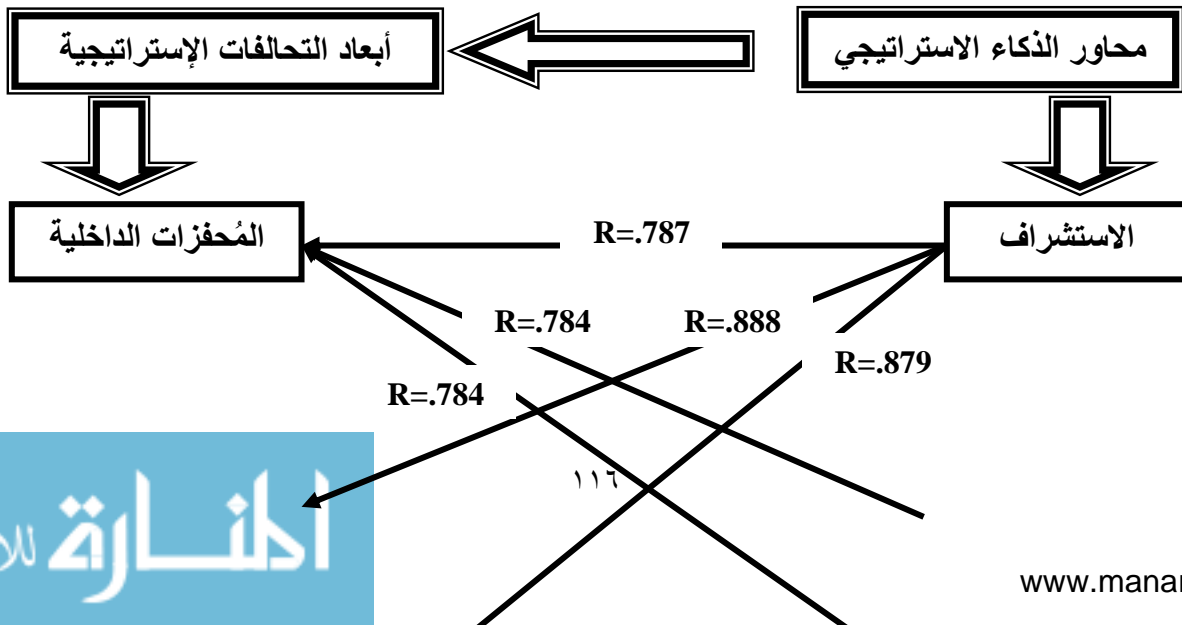
٥- خلصت نتائج الدراسة فيما يخص بُعد المحفزات الخارجية، أنّ الهدف الأساسي للقيادات الإدارية من الدخول في تحالفات استراتيجية هو تجنب ضغوط المنافسة المحلية والدولية، ولكن في المقابل أظهرت النتائج وجود قصور في قدرة شركات التأمين علي قياس أداء المنافسين من خلال التحالفات الاستراتيجية وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار.

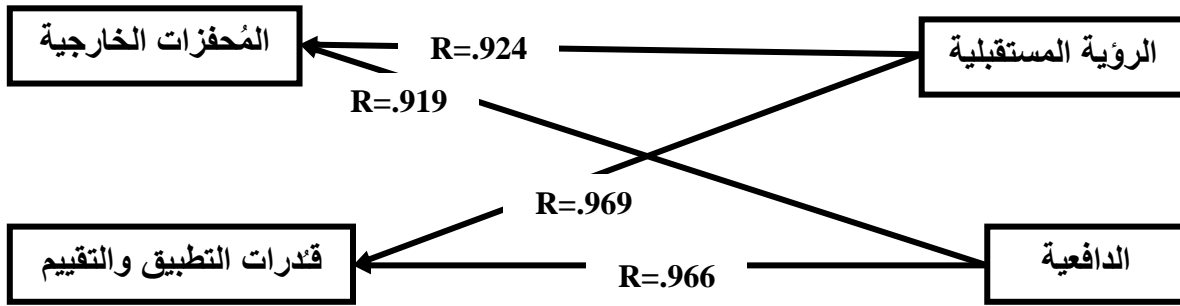
٦- أكدت نتائج الدراسة فيما يخص بُعد قدرات التطبيق والتقييم، أنّ جميع شركات التأمين محلّ الدراسة تمتلك بروتوكولات تعاون وتحالف مع شركات مناظرة محلياً ودولياً قائمة بالفعل، وأنّ الشركات تمتلك القدرات اللازمة لتنفيذ المتفق عليه بعقود التحالف بكفاءة وفاعلية، ولكن في المقابل أظهرت النتائج عدم قدرة شركات التأمين تحقيق الاستفادة الفعلية والكاملة من عقود التحالف السابقة بالإضافة إلي عدم وجود قسم أو وحدة لإدارة بروتوكولات التحالف.

٧- النموذج المستخلص: يبين الشكل رقم (٥) النموذج المستخلص للعلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية وفقاً لوجهة نظر (القيادات الإدارية) في شركات التأمين المصرية، والذي تم اختباره ميدانياً وإعادة ترتيب أبعاد متغيراته وفقاً للوزن النسبي لكل متغير، وأثبت بأنه سيساهم في زيادة الاستفادة من التحالفات الاستراتيجية.

شكل رقم (٥)

النموذج المستخلص اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية
العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية





المصدر: من إعداد الباحث، في ضوء نتائج الدراسة الميدانية

ب- التوصيات:

في ضوء العرض السابق لمناقشة أهم نتائج البحث، يُخلص الباحث بمجموعة من التوصيات التي تعبر عن أوجه الإفادة منه، وقد راعى الباحث في عرض التوصيات تصنيفها وفقاً لأبعاد مُتغيرات البحث على النحو التالي:

١- الاستشراف: يوصي الباحث القيادات الإدارية في شركات التأمين محلّ الدراسة بضرورة إعادة النظر في التعامل مع القضايا الاستراتيجية المتجددة في البيئة الخارجية وانعكاساتها علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية ومحاولة استثمارها لتحقيق أهداف ورؤية شركات التأمين.

٢- الرؤية المستقبلية: أنّ تؤمن القيادات الإدارية بأهمية الدورات التدريبية والاستراتيجيات المناسبة التي تساعد علي رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول وتحويل الرؤية المستقبلية إلي واقع مُمكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.

٣- الدافعية: يجب علي القيادات الإدارية إتاحة الفرص أمام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية لتعبير عن آرائهم بحرية وحث العاملين علي المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وإيثار التنافس بين الموظفين لتقديم المزيد من الإنجازات.

٤- المحفزات الداخلية: ضرورة قيام القيادات الإدارية بوضع الاستراتيجيات المناسبة والتي تزيد من نسبة الاستفادة من التحالفات الاستراتيجية في تحقيق التميز التكنولوجي لشركات التأمين مما ينعكس إيجابياً علي تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها والمُتمثلة في رضا وولاء العملاء وزيادة جودة المنتجات التأمينية.

٥- المحفزات الخارجية: العمل على الارتقاء بالنواحي والأساليب التي تساعد علي قياس أداء المُنافسين من خلال التحالفات الاستراتيجية مما يزيد من فاعلية اتخاذ القرارات الاقتصادية وتحقيق الانتشار الأوسع وزيادة الحصة السوقية لشركات التأمين المصرية.

٦- قدرات التطبيق والتقييم: أن تولي القيادات الإدارية اهتماماً أكبر بالكفاءات البشرية لتحقيق الاستفادة الفعلية والكاملة من عقود التحالف الحالية، بالإضافة إلي توفير المخصصات المالية اللازمة لإنشاء قسم أو وحدة مُستقلة لإدارة بروتوكولات التحالف.

٧- النموذج المُستخلص: يوصي الباحث بتطبيق النموذج المقترح والذي تم اختباره ميدانياً، وأثبت بأنه سيساهم في زيادة فاعلية التحالفات الاستراتيجية في شركات التأمين محلّ الدراسة، وذلك في ضوء محاور الذكاء الاستراتيجي.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد علي صالح، وآخرون، "الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2010.
- ٢- أحمد ناصر أحمد أبو زيد، "أنموذج مقترح لإدارة التحالفات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء"، رسالة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية-الأردن، 2011.
- ٣- إياد عبد الفتاح النصور، "أثر تطبيق الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار: دراسة مقارنة بين مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة-مصر، 2017.
- ٤- إياد فاضل محمد التميمي، "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2015.
- ٥- بلعجوز حسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعريريج"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2017.
- ٦- بلعور سليمان، "المناولة كاستراتيجية للشراكة وإحداث التشابك الصناعي"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2015.
- ٧- توفيق صالح عبد الهادي، "اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2011.
- ٨- حامد الشمرتي، وآخرون، "أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: بحث تحليلي"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 2012.
- ٩- خالد محمد عبد العزيز، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة-فلسطين، 2016.
- ١٠- سماح زكريا محمد، "دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية بالإسكندرية-مصر، 2015.
- ١١- شاهر ذيب أبو شريخ، "فاعلية برنامج قائم على استراتيجيات ما وراء الإدراك في التحصيل الدراسي في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والاستراتيجي والذكاء الذاتي لدى طلبة مساق الثقافة الإسلامية بجامعة جرش بالأردن"، مجلة جامعة طيبة (العلوم التربوية) -السعودية، 2016.
- ١٢- صبري نوفل، "إيجابيات الاندماج والاستحواذ وسلبياتها"، مجلة الاقتصاد والمحاسبة-مصر، 2016.

- ١٣- علي رزاق جواد العابدي، هاشم مهدي هاشم الموسوي، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2014.
- ١٤- عماد عاطف حسونة، "أثر المعرفة بالأعمال الدولية على استراتيجيات التعاون في شركات صناعة الأدوية الأردنية ذات النطاق الدولي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢٠١٥.
- ١٥- مرقاش سميرة، "التحالفات الاستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك: رؤية استراتيجية لتطوير الصناعة التأمينية بالجزائر"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، 2016.
- ١٦- مركز معلومات قطاع الأعمال، الموازنات التقديرية للشركات القابضة، 2018.
- ١٧- مركز معلومات قطاع الأعمال، أهم مؤشرات الأداء لإجمالي الشركات التابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج، مركز معلومات قطاع الأعمال، 2017.
- ١٨- مزمل علي محمد عثمان، "اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-فلسطين، 2017.
- ١٩- مصر القابضة للتأمين، "القرار السنوي"، (٢٠١٦/٢٠١٥).
- ٢٠- مصر القابضة للتأمين، "القرار السنوي"، (٢٠١٧/٢٠١٦).
- ٢١- وجيه عبد الله فهمي مصطفى، "التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم القدرات التنافسية في قطاع التأمين التعاوني السعودي"، مجلة البحوث المالية والتجارية-مصر، 2014.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 22- A. Ferreira & M. Franco, "The Mediating Effect of Intellectual Capital in the Relationship between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese", European Management Review, (2017).
- 23- A. I. Abdow & J. Mokamba, "Role of import and export management strategies in foreign market entry and production methods", Innovative Journal of Business and Management, (2017).
- 24- A. Keikha, et al., "Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees", International Journal of Scientific & Engineering Research, (2016).
- 25- A. M. Shahraki, & E. M. Shahraki, "Economic Intelligence and Innovation: Case Study", Asian Social Science, (2016).
- 26- A. N. Abuzaid, "Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation", International Journal of Business Management and Economic Research, (2017).
- 27- A. P. de Man & D. Luvison, "Sense-making's role in creating Alliance supportive Organizational Cultures", Management Decision, (2014).
- 28- A. P. Man & D. Luvison, "Sense-making's role in creating alliance supportive organizational cultures", Management Decision, (2014).

- 29- A. T. Mohr & J. Puch, "Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances", Management International Review, (2013).
- 30- B. E. Zamani, & A. Keikha, "Predict the effectiveness of academic information system Based on the components of strategic intelligence", International Journal of Education and Applied Sciences, (2014).
- 31- C. Ma, et al., "The effect of strategic alliance resource accumulation and process characteristics on new product success", Industrial Marketing Management, (2012).
- 32- C. N. Ziegler, "Mining for Strategic Competitive Intelligence: Foundations and Applications", Springer Heidelberg New York Dordrecht London, (2012).
- 33- E. Rahmatian, & M. Pourkiani, "Studying the relationship between level of managers strategic intelligence and level of organization", International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science, (2013).
- 34- F. Y. Lo, et al., "Relational capital, strategic alliances and learning: In-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan", Chinese Management Studies, (2016).
- 35- G. Bleoju, & A. Capatina, "Leveraging organizational knowledge vision through Strategic Intelligence profiling - the case of the Romanian software industry", Journal of Intelligence Studies in Business, (2015).
- 36- H. A. Al-Zubi, "Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, (2016).
- 37- H. R. Kelidbari, & M. Rayat, "The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran)", Review of European Studies, (2017).
- 38- J. N. Chang, et al., "Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances among Nonprofit Organizations", International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, (2016).
- 39- K. Talebi, et al., "Identifying the Impact of Strategic Alliances on the Performance of SMEs", International Business Research, (2017).
- 40- L. Li, et al., "Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?", Journal of Business Research, (2013).
- 41- M. Maccoby, & T. Scudder, "Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change", International Society for Performance Improvement, (2011).

- 42- M. Pourdja, et al., "Structural Modeling for the Relationship of Organizational Wisdom and Strategic Intelligence", Journal of Studies in Education, (2015).
- 43- M. R. Esmaeili, "A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning", International Journal of Asian Social Science, (2014).
- 44- M. Russo, "Strategic Alliances in Global Markets", Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor Of Marketing and Business Management, University Degli Studi di Milano-Bicocca, (2017).
- 45- M. Shujahat, & S. Hussain, "Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence", Journal of Information and Knowledge Management Systems, (2017).
- 46- N. A. Strain, "Strategic Intelligence Role in the Management of Organizations", the USV Annals of Economics and Public Administration, (2013).
- 47- O. A. J. Nyaboke, "Effect of Strategic Alliances on Competitive Advantage among mobile Network Operators in Kenya", Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the requirements for the Degree of Master Of Business Administration, School Of Business, University of Nairobi, (2017).
- 48- P. B. Adede, "An Analysis of the Concept of Public Participation in Kenya", International Journal of Law and policy, (2017).
- 49- R. Mehta, et al., "Determinants and Consequences of Cooperation in International Strategic Distribution Channel Alliances", Contemporary Management Research, (2013).
- 50- R. Muange & L. C. Maru, "Strategic alliances on performance of retail firms in Nairobi County, Kenya", The TQM Journal, (2015).
- 51- S. A. Al Khattab, "Marketing Strategic Alliances: The Hotel Sector in Jordan", International Journal of Business and Management, (2012).
- 52- S. Kalaria, "Strategic Innovation: A Review and Theoretical Framework", Management of Governance Business Administration, (2013).
- 53- S. S. Levine, et al., "Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior", Strategic Management Journal, (2017).
- 54- S. Veilleux, et al., "Going global: how smaller enterprises benefit from strategic alliances", Journal of Business Strategy, (2012).

55- V. G, R. Chandran, et al., "Personal strategic alliances: enhancing the scientific and technological contributions of university faculty in Malaysia", Journal of Intelligence Studies in Business, (2015).

56- Z. Zamir, et al., "Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World", Educational Research International, (2014).



جامعة بورسعيد
كلية تكنولوجيا الإدارة
ونظم المعلومات
قسم نظم معلومات الأعمال

ملحق رقم (1)

قائمة الاستقصاء الموجهة للقيادات داخل شركات التأمين المصرية

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، عظيم تحياتي وامتناني لسعادتكم، وشاكر ومقدر لكم سلفا ما ستقدمونه من معلومات، وما ستقضونه من وقت في استيفاء بيانات هذا الاستقصاء.

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على آراء واتجاهات سيادتكم، حول العلاقة التأثيرية لمحاور الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التحالفات الاستراتيجية داخل شركات التأمين المصرية محلّ الدراسة، علما بأن الآراء المقدمة من سيادتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلى أية بيانات شخصية، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يعد أمرا اختياريا.

الشركة:

الاسم:

الوظيفة:

مع خالص شكري وتقديري مقدماً لحسن تعاون سيادتكم،

الباحث: محمد عارف عبده عارف

كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات

أولاً: محاور الذكاء الاستراتيجي:

فيما يلي مجموعة من الجداول التي تحتوي على بعض الفقرات الأساسية، والتي تمثل بعض المحاور الرئيسية للذكاء الاستراتيجي، يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظر سيادتكم فيها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

أ- الاستشراف: هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة علي المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه ، كما يشير إلي قدرة الفرد علي التفكير واسترجاع الماضي وربطها بالحاضر لصناعة المستقبل.

درجة الاستجابة					الممارسات
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					1- أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.
					2- أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها علي فاعلية التحالفات الاستراتيجية للشركة.
					3- الاستشراف يساعد الموظفين في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية للتحالفات الاستراتيجية.
					4- أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف الشركة.
					5- استرشد بالخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.
					6- استشعر بشكل متجدد بالقضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة.

ب- الرؤية المستقبلية: هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها علي أوضاعها الراهنة، وليس الغرض منه صناعة المستقبل فقط ولكن التحكم في مساراته حسب رؤية المنظمة.

درجة الاستجابة					الممارسات
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					7- أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.
					8- استخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الشركة.
					9- أعتد علي رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة.
					10- أمتلك القدرة علي تحويل الرؤية إلي واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.
					11- لدي القدرة علي رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع

					المجهول.
					12- أمتك القدرة علي إقناع الآخرين وتحفيزهم بوجهة نظري المستقبلية.

ج- الدافعية/التحفيز: هي عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه من الناحية الفسيولوجية والنفسية لمتابعة خططهم أو تلبية احتياجاتهم أو تحقيق بعض الأهداف المتوقعة.

درجة الاستجابة					الممارسات
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					13- أمتك القدرة علي دفع الموظفين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها.
					14- أحت العاملين في الشركة علي المشاركة في اتخاذ القرارات مع تحمل المسؤولية.
					15- أفضر الموظفين للتصرف بانسجام مع رؤية وأهداف الشركة.
					16- أثير التنافس بين الموظفين لتقديم المزيد من الإنجازات.
					17- أكافئ الموظفين في الشركة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.
					18- أشجع التفاعل بين العاملين في المنظمة وتكوين فرق العمل بينهم.

ثانياً: أبعاد التحالفات الاستراتيجية:

فيما يلي مجموعة من الجداول التي تحتوي على بعض الفقرات الأساسية، والتي تمثل بعض أبعاد التحالفات الاستراتيجية، يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظر سيادتكم فيها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

أ- المحفزات الداخلية: وهي تشير إلي رغبة إدارة الشركة في إقامة تحالفات استراتيجية لتغطية جوانب العجز والقصور في بينها الداخلية.

درجة الاستجابة					الممارسات
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					1- أري في التحالفات أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.
					2- تساعد التحالفات الاستراتيجية شركتك في تخفيض التكاليف وتقاسم المخاطر والحصول علي المعرفة الجديدة.
					3- تحقق التحالفات الاستراتيجية لشركتك التميز التكنولوجي مما يؤدي إلي رضا العملاء وزيادة جودة المنتجات.
					4- أرب لإقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات أري للاستفادة مما لديها من موارد مادية وبشرية.
					5- أحاول دائماً تطبيق نماذج التحالفات الاستراتيجية الناجحة للاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل.

6- أري في التحالفات مع الشركات المناظرة حلاً جيداً للخروج من الأزمات التي تواجهها شركتي.

ب- المحفزات الخارجية: وهو مصطلح يشير إلي احتياج الشركة لإقامة تحالفات استراتيجية لسد جوانب العجز والقصور في بينها الخارجية.

الممارسات					درجة الاستجابة
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					7- أسعي لإقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات المناظرة محلياً ودولياً لمواكبة ظاهرة انتشار التكتلات الاقتصادية.
					8- تتيح التحالفات الاستراتيجية لشركتك فرصة لاخترق الأسواق الجديدة وزيادة المعرفة بالظروف الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية في الأسواق المحلية والدولية.
					9- تمكن التحالفات الاستراتيجية شركتك من الانتشار الأوسع وزيادة حصتها السوقية.
					10- التكنولوجيا التي تكتسبها شركتك من التحالفات الاستراتيجية تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية.
					11- دخول شركتك في تحالفات استراتيجية يؤدي إلي تجنب ضغوط المنافسة المحلية والدولية.
					12- تساهم التحالفات الاستراتيجية شركتك في قياس أداء المنافسين مما يزيد من فاعلية اتخاذ القرار.

ج- قُدرات التطبيق والتقييم: وهي تعني مدى توافر الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية في المنظمات لإقامة التحالفات الاستراتيجية مع الأطراف المحلية والدولية، بالإضافة إلي قدرتها علي إدارة وتقييم التحالف، وتحقيق أقصى استفادة فاعلية منه.

الممارسات					درجة الاستجابة
موافق جداً	موافق	محايد	رافض	رافض جداً	
5	4	3	2	1	
					13- تتوافر لدى شركتك القدرات البشرية الخاصة بتحسين المركز التفاوضي مع الشركات المناظرة محلياً ودولياً.
					14- لدى شركتك بروتوكولات تحالف مع الشركات المناظرة محلياً ودولياً قائمة بالفعل.
					15- حققت شركتك الاستفادة الفعلية والكاملة من عقود التحالف السابقة.
					16- تمتلك شركتك قسم أو وحدة لإدارة بروتوكولات التحالف.
					17- لدى شركتك القدرات اللازمة لتنفيذ المتفق عليه بعقود التحالف بكفاءة وفاعلية.
					18- توفر شركتك مخصصات مالية كافية لدعم خطط التعاون الداخلي والخارجي.

