

تأثير انماط التفكير الاستراتيجي في تعزيز مقومات التحالفات

الاستراتيجية/ دراسة لآراء عينة من إدارات الشركات السياحية

صلاح مهدي اكفور/ الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية/ قسم الدراسات الفندقية

Al-Mustansiriya University / College of Tourism Sciences

salah.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص :

يهدف البحث دراسة تأثير تحول الشركات السياحية التقليدية إلى العمليات المعتمدة على سياسات ومناهج التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين عمل مؤشرات الأداء للشركات عينة البحث، وتبرز مشكلة البحث من خلال تشخيص الكثير من المهتمين بالعمل السياحي لإشكالية تسود في الكثير من الشركات والمتمثلة في اعتمادها نمط من التفكير الاستراتيجي مبتعد او متكئ عن تبني واحد من اهم الخيارات الاستراتيجية المعمول بها من أجل مواجهة التحديات سواء كانت سد فجوة معينة، أم علاج جوانب الضعف، أم لتعزيز نقاط القوة ، أو لمواجهة مواقف تنافسية، ويتمثل ذلك الخيار بتشكيل التحالفات الاستراتيجية من خلال تهيئة واعداد المقومات الخاصة، اذ يعد هذا الخيار عنصر حاسم في تحقيق نجاح المنظمات، وتمثلت عينة البحث في 106مشاهدة في عدد من الشركات السياحية، إذ تم استطلاع آراءها من خلال استبانة معدة لهذا الغرض، إذ تم تحليل الآراء من خلال الأدوات الإحصائية المناسبة، ومن اهم الاستنتاجات تبين ان الكثير من الإدارات يشغلها هاجس متعلق بجوانب تكاليف التعامل مع المنظمات التي يتم التحالف معها، مثل تكاليف تلك الجهات وتكاليف تعديل الهياكل التنظيمية للشركات، وهو أمر قد يصعب على الإدارات في كثير من الأحيان الإيفاء بالالتزامات الموجبة في هذا الإطار، ومن ابرز التوصيات ضرورة ان تعتمد الشركات السياحية الى حث الخطى تجاه تفعيل سياسات التحالف الاستراتيجي الفعلية والمتميزة التي يمكن من خلالها رفع مستوى الأداء للشركات التي عانت ولقترات طويلة من حالة العزلة.

الكلمات الدالة: أنماط التفكير الاستراتيجي ،التحالفات الاستراتيجية ،الشركات السياحية.

Abstract:

The research aims to study the impact of the transformation of traditional tourism companies into operations based on policies and approaches of strategic alliances and their role in improving the performance indicators of the research sample companies, and research problem emerges through the diagnosis of many people interested in tourism work of a problem that prevails in many companies, which is their adoption of a style of strategic thinking that is far from or reluctant to adopt one of the most important strategic options in place to confront challenges, whether it is to fill a specific gap, address weaknesses, enhance strengths, or confront competitive situations. This option involves forming strategic alliances by preparing and setting up specific components, as this option is a crucial element in achieving organizational success. The research sample consisted of 106 participants from a number of tourism companies. Their opinions were surveyed using a questionnaire prepared for this purpose, and their opinions were analyzed using appropriate statistical tools. One of the most important conclusions revealed that many departments are preoccupied with the cost aspects of dealing with the organizations with which they form alliances, such as the costs of these entities and the costs of modifying the organizational structures of companies. This can often make it difficult for management to fulfill their obligations in this regard. One of the most prominent recommendations is the need for tourism companies to accelerate their efforts towards implementing effective and distinct strategic alliance policies, through which the performance level of companies that have suffered from isolation for long periods can be raised.

Keywords: strategic thinking patterns, strategic alliances, tourism companies.

يتفق ابرز الباحثين في مجال العمل الإداري على وجوب ممارسة فرق الإدارات الاستراتيجية لأنماط التفكير الاستراتيجي في العمل ، معللين ذلك بحاجة رجال الأعمال والمنظمات لاستخدام استراتيجيات تنافسية متنوعة من اجل بقاء المنظمة على قيد الحياة، فشانهم في ذلك شان رجال السياسة الساعين لوضع استراتيجيات للفوز في الانتخابات مثلاً، أو حاجة المشرعين لتسريع استراتيجيات لتنفيذ رؤاهم المستقبلية، فأنماط التفكير تتيح القدرة على رؤية الأنظمة بصورة مختلفة وشاملة من خلالها يتحقق فهم أكثر عمقاً لخصائص القوى والعلاقات المتبادلة التي تشكل السلوك العامل للنظام أو البيئة التي على أساسها يتم تحديد خيارات للعمل وفي هذا البحث تشكل أنماط التفكير الاستراتيجي المتغير المستقل. في جانب آخر شكلت العديد من الظواهر صورة بيئة الأعمال الدولية في السنوات الأخيرة وجاءت هذه الظواهر كنتاج طبيعى لتغير قواعد المنافسة وتلاشي الحدود التي كانت تشكل عائقاً أمام تلاقي كل عناصر الإنتاج في محيط واحد لتشمل المدخلات وسلاسل الامداد وحركة الأفراد لتصل الى المخرجات والمستهلكين، واحد اهم هذه الظواهر التي شكلت صورة الأداء العالمي هي استراتيجيات التحالف التي تعد السمة الأساسية للعمل المنظمي على اختلاف مفرداته ومساحات ادائه، وهو ما يمثل المتغير المعتمد في البحث، وتظهر إشكالية البحث من خلال تشخيص الكثير من المهتمين بالعمل السياحي لإشكالية تسود في الكثير من الشركات والمتمثلة في اعتمادها نمط من التفكير الاستراتيجي مبتعد او متلكئ عن تبني واحد من اهم الخيارات الاستراتيجية المعمول بها من أجل مواجهة التحديات سواء أكانت سد فجوة معينة، أم علاج جوانب الضعف، أم لتعزيز نقاط القوة، أم لمواجهة مواقف تنافسية، ويتمثل ذلك الخيار بتشكيل التحالفات الاستراتيجية من خلال تهيئة واعداد المقومات الخاصة، إذ يعد هذا الخيار عنصر حاسم في تحقيق نجاح المنظمات، ومن ابرز اهداف البحث هو دراسة تأثير التحول للشركات السياحية التقليدية إلى العمليات المعتمدة على سياسات ومناهج التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين عمل مؤشرات الأداء للشركات عينة البحث، وتمثلت عينة البحث في 106مشاهدة في عدد من الشركات لها تجارب في عمليات الشراكة مع شركات عربية وعالمية تم استطلاع آراءها من خلال استبانة معدة لهذا الغرض، اذ تم تحليل الآراء من خلال الأدوات الإحصائية المناسبة، ويتضمن البحث أربعة مباحث الأول يشمل المنهجية والمبحث الثاني يمثل الاطار النظري للبحث فيما كان المبحث الثالث متضمنا للجانب الميداني للبحث وأخيراً يمثل المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

المبحث الأول : المنهجية

أولاً — المشكلة : تتبلور مشكلة البحث عبر محورين أولهما يشكل النسق المفاهيمي المبني على حالة الجدل الفكري من خلال ما افرزته الأدبيات الإدارية المختلفة بالذات اذا ما ادركنا ديناميكية متغيري البحث (أنماط التفكير الاستراتيجي) و (مقومات التحالفات الاستراتيجية) اذ يتسم كل منهما بالحدائث والتطور والتغير المستمر الأمر الذي يحتم على الباحثين متابعة ورصد طبيعة تلك التغيرات في المفاهيم المشار اليها واختبارها في بيئات ميدانية، اما المحور الثاني للإشكالية التي يطرحها الباحث فيتجسد من خلال متابعته عدداً من المؤشرات الميدانية الخاصة بأداء منظمات القطاع السياحي العراقي بصورة عامة، والخاصة منها على وجه التحديد التي يمكن متابعتها عن طريق الإصدارات المختلفة للبحوث الميدانية أو احصائيات الجهات المختصة والتي تؤثر بالمجمل حالة من تراجع معطيات الأداء الخاص بتلك المنظمات وهو الأمر الذي يراه الكثير من المختصين يرجع الى مسببات مختلفة يبرز احدها في سيادة نمط من التفكير الاستراتيجي للإدارات العاملة مبتعد او متلكئ عن تبني واحد من أهم الخيارات الاستراتيجية المعمول بها من أجل مواجهة التحديات سواء أكانت سد فجوة معينة، أم علاج جوانب الضعف، أم لتعزيز نقاط القوة، أم لمواجهة مواقف تنافسية، ويتمثل ذلك الخيار بتشكيل التحالفات الاستراتيجية من خلال تهيئة واعداد المقومات الخاصة، إذ يعد هذا الخيار عنصر حاسم في تحقيق النجاح للكثير من المنظمات .

ثانياً- التساؤلات : يمكن التعبير عن المشكلة التي تمت الإشارة إليها من خلال التساؤلات الرئيسة والفرعية الآتية التساؤل الرئيس : الى أي مدى يؤثر نمط التفكير الاستراتيجي الذي تتبناه الإدارات للشركات في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي ؟
التساؤلات الفرعية : ويعبر عنها في ما يأتي:

1-ما مستوى ادراك القيادات العاملة في الشركات الخاصة لمفاهيم وصور أنماط التفكير الاستراتيجي ؟

2-الى أي مدى تحقق إدارات الشركات تهيئة فعلية لمقومات التحالف الاستراتيجي ؟

3- ما مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ؟

ثالثاً - الأهمية : تتجلى أهمية البحث الحالي من خلال النقاط ادناه :

1- إن طبيعة العلاقة بين المتغيرات (نمط التفكير الاستراتيجي ومقومات التحالف الاستراتيجي)وابعادها الفرعية تحمل مستوى من التعقيد، فهي تارة تكون متجاذبة وتارة أخرى تبدو متنافرة من هنا يكتسب البحث أهميته باعتباره محاولة مهمة تبحث في مجال التفاعل بين هذه المتغيرات في مجال إدارة المنظمات السياحية، وبذلك فهي ستمثل اسهاماً معرفياً متواضعاً فيما يتعلق بالمفاهيم موضوع البحث على مستوى القطاع السياحي المهم .

2- تبرز أهمية البحث من خلال عملية تشخيص متكامل للجدوى المتحققة من تطوير انماط التفكير الاستراتيجي وتحديد مجموعة من الاتجاهات المستقبلية للأنماط المتعددة والأكثر ملائمة.

3-تظهر أهمية البحث من الأهمية التي يتمتع بها قطاع الشركات الخاصة باعتباره المستوعب الميداني للبحث وهو ما يشكل محوراً مهماً من مجمل الهيكل الاقتصادي في أي بلد.

4-تتضح أهمية البحث من خلال الفائدة والأهمية المتحققة من فهم وتبني خيار التحالف الاستراتيجي وتأثيره في تحسين الأداء السياحي والإداري والقدرة على المنافسة للشركات عينة البحث.

رابعاً – الأهداف : يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:

1-بناء تأصيل نظري ومعرفي لمتغيري البحث (نمط التفكير الاستراتيجي ومقومات التحالفات الاستراتيجية) ومتغيراتها عبر مراجعة وتتبع الأدبيات ذات الصلة وعرض الانجازات المتحققة فيها على أساس تناول الاتجاهات الفلسفية الحديثة، وتجنب الطروحات التقليدية قدر الامكان من اجل بلورة الحلول المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات المشكلة المعرفية.

2- تشخيص مستويات (نمط التفكير الاستراتيجي ومقومات التحالفات الاستراتيجية) لدى الإدارات العاملة في الشركات السياحية في العراق .

3- دراسة أثر التحول لشركات السياحة التقليدية إلى العمليات المعتمدة على سياسات ومناهج التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين عمل الشركات عينة البحث.

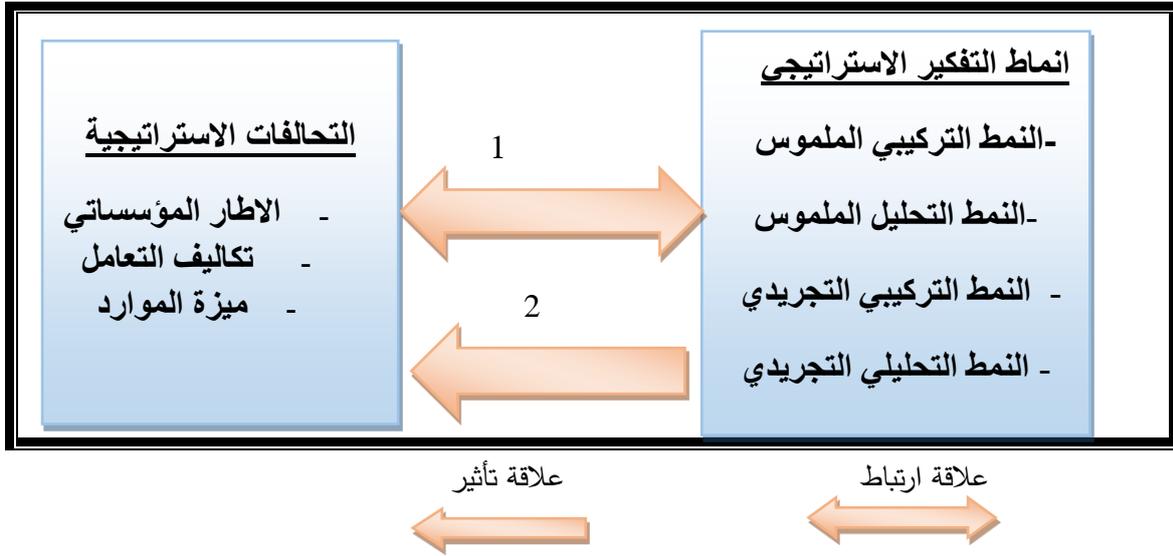
4-تشخيص مجالات التنمية الممكنة التي تحتاجها الشركات المبحوثة وتطوير مجموعة من الاتجاهات المستقبلية لتوظيف انماط التفكير الاستراتيجي في التعامل مع مستويات المنافسة في السوق العراقية .

5-اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (التفسيري والمستجيب)

خامساً : المخطط الفرضي للبحث : يمثل المخطط الفرضي صورة معبرة عن فكرة البحث ويهدف الى ترجمة مشكلة البحث الحالية الى اطارها العملي من أجل تحليل وتفسير النتائج، كما يهدف مخطط البحث الفرضي الى توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، فضلاً عن توضيح الأبعاد التي تم قياسها، إذ تشير الأسهم ذات الاتجاهين إلى علاقات الارتباط، فيما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد إلى علاقة التأثير، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات على وفق الادبيات وما توفر من مصادر على وفق المتغيرات الآتية :

1-المتغير المستقل (التفسيري) : ويتجسد في (أنماط التفكير الاستراتيجي) ويقاس من خلال الأبعاد (النمط التركيبي الملموس / النمط التحليل الملموس / النمط التركيبي التجريدي / النمط التحليلي التجريدي)

2 -المتغير المعتمد (المستجيب) :ويتجسد في (مقومات التحالفات الاستراتيجية) ويقاس من خلال الابعاد (الاطار المؤسساتي / تكاليف التعامل / ميزة الموارد) والشكل رقم (1) ادناه يمثل المخطط الفرضي للبحث



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : الشكل من اعداد الباحث

سادساً : **فرضيات البحث** : استناداً إلى مخطط البحث الفرضي تم صياغة الفرضيتان الرئيستان وكما يأتي:

1-الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين طبيعة نمط التفكير الاستراتيجي للإدارة الشركات و تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي في الشركات الخاصة العراقية، وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (النمط التركيبي الملموس) و تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي في الشركات الخاصة العراقية.

2-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (النمط التحليلي الملموس) و تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي في الشركات الخاصة العراقية.

3-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (النمط التركيبي التجريدي) و تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي في الشركات الخاصة العراقية.

4-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (النمط التحليلي التجريدي) و تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي في الشركات الخاصة العراقية.

2- الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لطبيعة نمط التفكير الاستراتيجي للإدارة الشركات في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية، وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها (النمط التركيبي الملموس) للإدارات السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية

2-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها (النمط التحليلي الملموس) للإدارات السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية.

3-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها (النمط التركيبي التجريدي) للإدارات السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية .

4-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها (النمط التحليلي التجريدي) للإدارات السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية

سابعاً : منهج البحث : يعد منهج البحث في العلوم الإدارية بمثابة خطة يتم وفقها تحديد تقنيات جمع وتحليل البيانات وفي ضوء طبيعة المشكلة والأهداف وانموذج وفرضيات البحث، وفي البحث الحالي تم اعتماد المنهج الوصفي باعتبار الطرائق والتقنيات التي يوفرها هذا المنهج أكثر ملائمة وانسجاماً مع طبيعة البحث الحالي والمتغيرات المبحوثة .

ثامناً : مصادر وأساليب جمع البيانات : وتتجسد في

أ - الجانب النظري : وشملت المصادر المعتمدة في هذا الجانب الكتب العربية والأجنبية والدوريات والأطاريح والرسائل الجامعية العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث، فضلاً عن البحوث والمقالات المختصة بالاعتماد على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ب- الجانب العملي : استند البحث في جانبه العملي في جمع المعلومات إلى الأساليب الآتية:

1-الاستبانة : والذي أعدت لغرض استطلاع آراء أفراد العينة بشأن متغيرات البحث .

2-المقابلات الشخصية : إذ تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المدراء العاملين وعدد من الكوادر الإدارية في الشركات محل البحث للوقوف على طبيعة العمل ولتشخيص واقع متغيرات وابعاد البحث.

3-الزيارات والمشاهدات الميدانية : وذلك للاطلاع واقع الاعمال في الشركات السياحية.

تاسعاً - حدود البحث :

1-الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية بمقار عينة من الشركات السياحية العراقية.

2-الحدود الزمانية : تتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية والممتدة خلال شهر (كانون الثاني) من العام 2025.

3-الحدود البشرية : المتمثلة بالفرق الإدارية العاملة في الشركات السياحية عينة البحث وبمستويات إدارية مختلفة.

4- الحدود العلمية : تجسدت بالمتغيرات الرئيسة (نمط التفكير الاستراتيجي) وابعاده كمتغير مستقل و (التحالفات الاستراتيجية) وابعاده كمتغير معتمد.

عاشراً - الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة واستخراج النتائج: تعد أدوات التحليل المعالجة الإحصائية الوسيلة الأساسية التي

يمكن من خلال نتائجها الوقوف على صحة الفرضيات من عدمها، لذا يتطلب ذلك انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات وفي ضوء ذلك فإن البحث يستلزم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية: (القحطاني ، ٢٠١٨ : ٣٠ - ٣٩)

1-أدوات الصدق والثبات : وتشمل (اختبار الصدق الظاهري) و (معامل الثبات Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل 2- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل في:

أ - الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

ب - الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

ت - معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس إجابات العينة.

ث - الأهمية النسبية : لتحديد شدة الإجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.

3-الأدوات الإحصائية التحليلية وتشمل:

أ - معامل ارتباط (Pearson) ويستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.

ب - نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات.

4-وقد أعتمد في تنفيذ الأدوات أعلاه بعض البرامج الحاسوبية وهي برنامج SPSS V24 برنامج (Amos V24) . برنامج (2010 Microsoft Excel)

حادي عشر : الاستبانة :

تعد الاستبانة احد الادوات المهمة والتي يتم تبنيتها في اتمام عملية البحث العلمي في الكثير من القطاعات وحقول المعرفة، وتم إعداد استبانة خاصة بالبحث الحالي باعتبارها الاداة الاساسية في اجراء الجانب الميداني، واعتمد الباحث درجات Likert الخماسية، والتي تؤكد على التمييز، بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة مع غير ذلك من خلال تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية)، الى علاقة قوية سلبية (عكسية)، على وفق الأوزان والقيم (١،٢،٣،٤،٥)، فضلاً عن رفق الاستبانة بالمعلومات من خلال مقابلات شخصية شفوية مع أفراد العينة المبحوثة.

أ - تركيبة الاستبانة والمقياس المعتمد : في ضوء المشكلة واسئلتها و فرضياتها قام الباحث بتطوير استبانة البحث المكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول يتضمن الاسئلة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لإفراد العينة والتي تشمل (المؤهل العلمي المنصب الوظيفي الحالي سنوات

الخدمة)، في حين كان القسم الثاني من الاستبانة مخصص للمتغيرين المستقل (نمط التفكير الاستراتيجي) ، والمعتمد (التحالفات الاستراتيجية) حاول الباحث تطبيق أداة الاستبانة على وفق المعطيات النظرية والعملية بما اتيح من دراسات وبحوث التي تناولت متغيري البحث بصورة منفردة، ولقد اعتمد الباحث في بناء المقياس على أهم الدراسات العالمية والجدول رقم (1) يوضح الابعاد الرئيسة والفرعية لمتغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد.

الجدول (1) الابعاد الرئيسة والفرعية لمتغيرات الدراسة وفقراتها مع المقياس المعتمد 4 4 O

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
نمط التفكير الاستراتيجي	- النمط التركيبي الملموس	4 -	- الجابري، ٢٠١٦
	- النمط التحليلي الملموس	4-	- Stamp,2011
	- النمط التركيبي التجريدي	4-	
	- النمط التحليلي الملموس	4-	
التحالفات الاستراتيجية	- الاطار المؤسسي	4-	- Melan Kuls ,2018
	- تكاليف التعامل	4-	- التميمي والخشالي
	- ميزة الموارد	4-	٢٠١٥،

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

ب - صدق وثبات الاستبانة : يعد الصدق من الشروط اللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس العلمية ، إذ يشير الصدق لقابلية المقياس للتعبير عن ما يراد قياسه فعلياً، فتحديد قابلية المقياس (الاستبانة) وصلاحيتهما للغرض الواجب استعماله، تعد من الأمور الهامة والواجبة في تحديد المقياس، ومن ثم إظهار النتائج بصورة حقيقية، ولاختبار صدق الاستبانة المستعملة في البحث الحالي، تم اعتماد الوسائل والطرائق الاحصائية الأتية:

1-قياس الصدق الظاهري : ويطلق عليه ايضاً صدق الخبراء والمحكمين، يلجأ إليه الباحثين بغية التأكد من مقدرة مقاييسهم لقياس متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها وفقراتها، إذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في (الإدارة الاستراتيجية / الإدارة الشركات) للتأكد من صحة الابعاد والفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافها، تم استطلاع آراءهم والأخذ بكل ملاحظاتهم التي جودت الاستبانة قبل ولوج الباحث للميدان العملي وتوزيعها على عينة البحث واطارها بالصورة المناسبة، وقد حصلت الاستبانة على درجة قبول بلغت (% 89.43)

2- الثبات البنائي للاستبانة : يقصد باختبار الثبات البنائي مدى توفير المقياس لنتيجة مستقرة ومتسقة، ويقال أن المقياس أو الاختبار يمكن الاعتماد عليه إذا كان تكرار القياس الذي تم اجرائه في ظل ظروف ثابتة يعطي نفس النتيجة، ويتمتع المقياس بثبات عالي في الاتساق إذا كانت عناصره تقيس نفس البنية (Taherdoost,2016:33) وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار (Alpha Cronbach) الذي يعد من افضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات (Alpha Cronbach) ، وفي هذا الصدد اشارت(Sharma ,2016:273) الى كيفية تفسير قيم (Alpha Cronbach) لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة وكما مبين في الجدول (2)

الجدول (2) مستويات الثبات حسب قيمة (Alpha Cronbach)

ت	قيمة Alpha Cronbach	مستوى الثبات
١ -	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
٢ -	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
٣ -	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول

مشكوك فيه	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	-٤
ضعيف	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	-٥
غير مقبول	$\alpha \leq 0.5$	-٦

Source : Sharma , B. (2016) . A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical , dental and paramedical professionals . Asian Pacific Journal of Health Sciences , 3 (

P : 273

اذ نلاحظ من الجدول (3) ادناه أن قيم معامل Alpha Cronbach لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.955) و (0.748) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات عالي في الدراسات الوصفية كونها قيم مرتفعة بالمقارنة مع قيم Cronbach المعيارية، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن إجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسه صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (3) معامل الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات / الابعاد	قيمة Alpha Cronbach	معامل الصدق الهيكلي
.١	-النمط التركيبي الملموس	0.871	0.933
.٢	-النمط التحليلي الملموس	0.832	0.912
.٣	-النمط التركيبي التجريدي	0.837	0.915
.٤	-النمط التحليلي الملموس	0.858	0.926
.٥	نمط التفكير الاستراتيجي	0.901	0.949
.٦	الاطار المؤسسي	0.851	0.922
.٧	- تكاليف التعامل	.824	0.908
.٨	- ميزة الموارد	0.907	0.952
.٩	مقومات التحالف الاستراتيجي	0.918	0.958

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

ثاني عشر : مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث : توفر الآليات المنهجية العلمية، إذا ما اعتمدت بصورة علمية دقيقة في عملية اختيار العينة الخاصة باي بحث، الكثير من الدقة في طبيعة النتائج المتحصلة وبالذات في حال كون تلك العينة ممثلة بصورة فعلية لطبيعة المجتمع ومن خلال اطلاع الباحث على واقع العمل في قطاع السياحي، تبين وجود الكثير من الشركات التي لها مستوى مقبول به من الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع شركات عربية وإقليمية والتي يمكن التعامل معها في عملية اجراء البحث الميداني لذلك عمد الباحث الى اختيار (6) من الشركات الخاصة المدرجة ضمن سوق العراق للشركات السياحية والتي تتبنى عدد من استراتيجيات التحالف والشراكات والتي يمكن أن تشكل صورة فعلية عن الأداء السياحي المتسق مع طبيعة متغيري البحث، وقد تم توزيع (120) استمارة بواقع (20) استمارة في كل شركة واستعيد منها 106 استمارة اخضعت للتحليل الاحصائي، والجدول رقم (4) يبين الشركات عينة البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم 4 الشركات عينة البحث وعدد الاستثمارات

ت	شركات السفر والسياحة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة

18	20	الطوقان	١.
19	20	الكون	٢.
16	20	القمة	٣.
18	20	امواج الساحل	٤.
18	20	العرب	٥.
17	20	النيزك	٦.
106	120	المجموع	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

2- خصائص عينة البحث : من خلال الجدول (5) ادناه يتبين ابرز خصائص عينة البحث وهي كما يأتي :

أ- العينة بحسب المؤهل العلمي : يتضح من الجدول ادناه حصول فئة شهادة البكالوريوس على الترتيب الأول وبنسبة (68.9 %) وبتكرار (73) ، فيما كان الترتيب الثاني لشهادة الماجستير بتكرار (23) وبنسبة (21,6 %) ثم الدكتوراه بتكرار (10) بنسبة (9,5 %) ، اذ تشير هذه النسب الى تمتع عينة الدراسة بمؤهلات جامعية تساهم في أداء مهامها الوظيفية وتمتعها بالإمكانات التي تدعم متغيري البحث التفسيري والمستجيب من حيث استيعاب أساليب وإبعاد ومنهج كل متغير .

ب - عينة البحث بحسب عنوانها الوظيفي : يتضح حصول العنوان الوظيفي مسؤول شعبة على الترتيب الأول وبتكرار (66) وبنسبة (62.3 %) ، فيما كان الترتيب الثاني للفئة الوظيفية مدير قسم وبتكرار (29) ونسبة تمثيل (27.4 %) بينما حلت الفئة الوظيفية عضو مجلس إدارة بالترتيب الثالث وبنسبة تمثيل (6.5 %) وبتكرار (7) ، وحلت الفئة الوظيفية مدير عام بالترتيب الرابع بنسبة (3.8 %) وبتكرار (4) وتعكس هذه الفئات تنوع الوظائف بحسب الهيكل التنظيمي الخاص بالمصارف ، وتعد الفئات المذكورة والتي حصلت على الترتيب الأعلى القلب النابض في عمل الشركات السياحية والأكثر قرباً من واقع العمل .

ت - العينة بحسب سنوات الخدمة : يتبين من الجدول أدناه أن فئة (6-10) من سنين الخدمة قد حصلت على الترتيب الأول وبنسبة (38.7 %) وبتكرار (41) ، فيما حلت فئة (16-20) بالترتيب الثاني بتكرار (30) وبنسبة (28,3 %) ، أما فئة سنوات الخدمة (11-15) فقد حلت بالترتيب الثالث وبنسب (16 %) وبتكرار (17) ، في حين كان الترتيب الرابع لفئة الخدمة (أكثر من 25 سنة) بنسبة (14.2 %) وبتكرار (15) ، بينما كان الترتيب الخامس لفئة (21-25) بتكرار (2) ونسبة (1.9 %) ، فيما كان الترتيب السادس والأخير للفئة (1-5) من سنوات الخدمة وبنسبة (0.9 %) وبتكرار (1) ، اذ تشير هذه النسب الى التنوع والتمازج في الخبرات، فضلاً عن التدرج في سلم اكتساب الخبرة والمعرفة ، أضف لذلك تلاعب هذه النسب مع الفئات العمرية من ناحية التدرج الوظيفي .

الجدول رقم (5) خصائص عينة البحث

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	البكالوريوس	73	68,9%
	الماجستير	23	21,6%
	الدكتوراه	10	9,5%
	المجموع	106	100%
الموقع الوظيفي	مدير عام	4	3,8%
	عضو مجلس إدارة	7	6,5%
	مدير قسم	29	27,4%

62,3%	66	مسؤول شعبة	سنوات الخدمة
100%	106	المجموع	
0,9%	1	5-1	
38,7%	41	10-6	
16%	17	15-11	
28,3%	30	20-16	
1,9%	2	25-21	
14,2%	15	اكثر من 25 سنة	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً - نمط التفكير الاستراتيجي

1- المفهوم: يعرف التفكير الاستراتيجي على انه (السعي الى ابتكار وتخيل مستقبل جديد ومختلف للغاية والذي قد يقود الشركة لإعادة صياغة استراتيجيتها الاساسية وحتى مجال عملها) (Sloan,2006:203) ، فيما يراه (Fairholm,2009:10) انه (مجموعة معقدة للغاية في مجالات التعلم الوجداني والمعرفي التي تتطلب الاستخدام المكثف للغوص أعمق في مستوى التعلم وعلى درجة عالية من القدرة على التأمل)، وعرفه (Low et al ,2012 :502) هو (القدرة على تجميع الافكار أكثر من تحليلها وتركيز الاهتمام على فهم واستيعاب وظائف رسمية وغير رسمية للمنظمة).

ويرى الباحث انه يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي اجرائياً على انه: نهج وأسلوب ونمط فكري لمفهوم مميز قابل للتعلم يهدف الى جمع وتبادل الافكار ضمن عملية مستمرة في الابتكار والتخيل والتأمل لتوليد افكار وخطط جديدة ومركزة ، ويمكن من القدرة على جمع وتحليل وتفسير وتقييم المعلومات وتحليل الفرص والم شاكل وانشاء توازن تجاه الحدس والتحليل وإمكانية اطلاع المدراء على الازمات والادارة اليومية ضمن الانشطة المتصلة الموجهة نحو عملية ازالة الغموض وتطوير وتوحيد وتوجيه الأهداف من خلال فهم الماضي ومواجهة تحديات الحاضر والتطلع اتجاه المستقبل .

2- نماذج التفكير الاستراتيجي : جاءت نظريات الباحثين والمؤلفين في صدد معالجة ابعاد وأنواع أنماط التفكير الاستراتيجي ممتدة من فترات زمنية بعيدة ترجع لبداية القرن العشرين ، ومن ثم تطورت تلك النظريات الى دراسات عديدة ، نظراً لحاجة المنظمات لاستراتيجيات ناجحة من خلال تمكين افرادها من ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي ، فضلاً عن استقطاب الافراد ذات امكانية ادارية ومهنية في ممارسة انماط التفكير الاستراتيجي ، الامر الذي أدى ذلك الى زيادة الدراسات والبحوث بشأن تطوير نماذج لأنماط التفكير الاستراتيجي ، ومن خلال ذلك تم تناول مجموعة من النماذج لأنماط التفكير الاستراتيجي لمجموعة من المؤلفين والباحثين ، وبرزها : (شاهين، -78)

2018 : 67

أ- نموذج (Jung) : يوضح هذا النموذج دراسة حول اطباع وخصائص كل فرد ضمن البعدين (الانطوائي والمنبسط)، حيث يرى ان المنبسط يغلب عليه الموضوعات الواقعية ويبني قراراته من خلال توفير البيانات ، ويمتلك سلسلة متواترة من القرارات والاجراءات الاساسية ، وحياته الداخلية مسلمة الى الظروف الخارجية ، ويكون خاضع لتأثير الآخرين ، ويبني علاقات كثيرة مع الآخرين ، اما الانطوائي فتكون قراراته مبنية على الخيال والتصور ، ويكون أكثر نكاء من المنبسط ، ويتمتع بعاطفية كبيرة ، وفي سنة 1971 تم التعديل بعض الشيء على هذا النموذج لغرض البحث في كيفية معالجة المعلومات الشخصية ضمن بعدين على صلة مباشرة بنشاط الدماغ الأيمن واليسر وهما : اولاً الإدراك (جمع المعلومات) ، وثانياً الحكم (معالجة المعلومات) ، ويتحقق الإدراك بالإحساس والحدس ، ويتحقق الحكم بالتفكير والشعور ، وان اقتران كلا البعدين يؤدي الى توليد اربع انماط مزدوجة وهي : (الاحساس التفكير) و (الاحساس الشعور) و (الحدس التفكير) و (الحدس الشعور)

ب- نموذج Barnard : يصف برنارد العمليات العقلية تتكون من مجموعتين (منطقية) و (غير منطقية) حيث يرى برنارد التفكير الواعي من خلال العملية المنطقية ، الذي يمكن التعبير عنه بالكلمات أو الرموز الأخرى ، فالعملية غير اللغوية هي عملية لا يمكن التعبير

عنها بالكلمات ، ولكن يمكن الاعتراف بها نتيجة لبعض الإجراءات مثل الحكم أو القرار وهي تمثل العملية الغير منطقية ، ومن خلال دمج كلاهما يتحقق عندها التفكير التكاملي ، ومن يمتلك هذا الاسلوب في التفكير يلقي الاحترام والتقدير ، فهناك حاجة لتكامل الجانب العاطفي والتحليلي والذي يتضمنها العمليتين .

ت - نموذج Keen and McKenney : ويستند الى فرضية الأنماط المتسقة (الازدواجية)، إذ ان التفكير يتطور من خلال التدريب والخبرة وأن هذه الأساليب يمكن تصنيفها على بعدين ، جمع المعلومات ويتضمن نمطين وهما (الحدسي والنظامي) وتقييم المعلومات ويتضمن نمطين هما (الاستباقي والمتقبل)

ج - نموذج Stamp : اقترحه (Stamp) من جامعة برونييل سنة ١٩٨١ نموذج لتصنيف المدراء ، شملت دراسة العديد من الدراسات التي تضمنت طرق وأساليب التفكير الاستراتيجي للأفراد ، إذ اقترح أنه هناك حاجة فعلية إلى: (بناء نموذج لتحليل أسلوب الفرد / تحليل الوظائف والمهام لمتطلبات أسلوبهم / معرفة الى اي مدى يتطابق الأفراد مع الوظائف / تغيير مهنتهم حينما تكون الوظائف غير قابلة للتغيير لتتناسب مع أساليب شاغلي الوظائف)

وعلى الرغم من أن الافراد يبحثون عن قرارات ناجحة عندما يمارسون أعمالهم الوظيفية ، الا إن القيود المفروضة على سعة الذاكرة العاملة تجعل القرارات مقيدة النجاح ، لذا تشير الدراسات إلى ان لكل شخص قدرات واسلوب منتظم يمكن التنبؤ به وبالإمكان انماه في كل شخص ، وأن القدرة لمختلف الأفراد تنمو بمعدلات مختلفة وأنه لا توجد حدود ثابتة بالنسبة لهذا النمو وعليه يتضمن هذا النموذج الأنماط التالية: (Stamp,2011 :281)

● نمط التركيبي الملموس (Concrete Synthesis) بصورة عامة ، الفرد ضمن هذا المستوى يعمل بثبات ويركز على شيء واحد في وقت واحد ، وان كل المعرفة هي تجريبية وتأتي مباشرة من اتصال " لمسة وشعور " مع الواقع ، وضمن هذا المستوى ليس هناك إلا طريقة واحدة مكتملة وناضجة للتصرف والتي هي واقعية وحدسية ، وان الشخص الذي يفضل ذلك بالإمكان أن نطلق عليه الإجرائي ، وانه يود العمل وبناء شعور ضمنى من خلال التركيز على مهمة معينة في لحظتها .

● النمط التحليلي الملموس : (Concrete - Analysis) ان الفرد ضمن هذا النمط يتميز بالانغمار في وعي التجارب الحية والتقدم للتفكير في أهمية التجارب والتعمق في ملاحظة النتائج ، ويصبح أكثر تحديداً أثناء البحث الفردي عن النظريات التي تساعد على شرح السلوك في مواقف محددة .

● النمط التركيبي التجريدي : (Abstract Synthesis) ضمن هذا النمط يتم تأمين الدخول في عمليات وحسابات إعادة تنظيم المحتوى العقلي القائم مع ظهور هيكل جديد نسبياً من الأفكار والرؤى بغية تحقيق حالة التجريد في التفكير .

● النمط التحليلي التجريدي : (Abstract analysis) ضمن هذا المستوى يهتم الافراد بالمبادئ التي بنيت عليها المنظمة والسعي للحصول على إجابات عن " لماذا " الأحداث ، ولديهم القدرة على رؤية العلاقات بين الإدارات المختلفة للمنظمة والأنشطة التي تحدث في النظام ويرى الباحث ان الأنماط التي يتضمنها نموذج Stamp والمشار إليها هي الأكثر اتساقاً مع بيئة البحث الحالي والتي سيتم تبنيها في الدراسة الميدانية ، إذ ان الإدارات المصرفية تجمع باطارها العام الأنماط المذكورة فمثلاً فيما يتعلق بالنمط الأول (التركيبي الملموس) يتحتم على الإدارات العاملة التركيز على الأداء بطريقة مكتملة وناضجة واتخاذ القرارات التي يعتقد انها الأقرب للواقع بالذات مع إشكاليات البيئة الاقتصادية العراقية المتسمة بحالة مرتفعة من الاضطراب وعدم التأكد ، كما انه وفي اطار النمط التحليلي التجريدي يستلزم من الإدارات المصرفية الاهتمام بتحديد الإجابات المقنعة والمنهجية عن السؤال الأكثر تأثيراً في متبنيات العمل وهو (لماذا الاحداث ؟) في سبيل اعتماد الخيار الأكثر ملائمة لواقع العمل المصرفي شديد الحساسية

ثانياً - التحالفات الاستراتيجية

1- المفهوم : يقصد بشكل عام بالتحالف الاستراتيجي (إحلال التعاون محل التنافس والصراع ، وغالباً ما يؤدي إلى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة بالأرباح والمنافع والمكاسب) (Chen et al, 2017 :49). كما يعرف على أنه (علاقة شراكة هادفة بين منظمين أو أكثر لتقاسم الأهداف ، والسعي الجاد لتحقيق الفوائد المتبادلة ، والعمل بأعلى مستوى من التعاون) (Pansiri,2020 :40) ، في حين عرفه (Kale et al,2021:58) على انه (أي ترتيبات يدخل فيها طرفان أو أكثر للتشارك في

الموارد والخبرات الفنية ، لتحقيق أهداف محددة فقد يتم التحالف في راس المال أو في منظمة مشتركة أو في جميعها ، حيث يترتب على ذلك التزامات مشتركة تجاه الأطراف المتحالفة) ويرى الباحث انه يمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية اجرائيا على أنه:
أي شكل من اشكال التعاون وإجراءات وعمليات التنسيق التي يتم اعتمادها بين منطمتين أو أكثر لجمع الموارد والمهارات واستغلال الفرص الجديدة والرد بسرعة على التغيرات من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي .

2-المقومات : قبل دخول المنظمة في تحالف استراتيجي مع أي منظمة أو منظمات أخرى من الضروري عليها أن توفر المقومات المبينة ادناه : (التميمي والخشالي ، ٢٠١٥ : ٦٤٥)

أ- **الإطار المؤسسي:** يشير الإطار المؤسسي إلى المعايير والقيم الاجتماعية ، والقوانين ، والقواعد ، والأحكام ، والنظم التي يجب أن يتقيد ويسترشد بها الافراد ، والمنظمات من أجل الحصول على الشرعية والدعم والقبول، لذا تعد المنظمات احد مصادر الإطار المؤسسي لما فيها من أحكام وقوانين وأنظمة وقواعد وإجراءات ويستند الإطار المؤسسي على افتراض أن المنظمات تحاول أن تتبنى هياكل وعمليات وممارسات لمسايرة البيئة المؤسسية التي تعكس نظرة المجتمع إلى ما هو صحيح ومقبول ، وشرعي من السلوكيات والممارسات والأفعال .
ب- **تكاليف التعامل :** وهي التكاليف التي تترتب على قيام المنظمات بتبادل حقوق الملكية للأصول الاقتصادية ، وكذلك تلك التي تحصل بسبب عملية متابعة وضمنان واحترام الآخرين للحقوق والتعهدات ، وهناك نوعان من التكاليف التي تنفق لتحاكي فشل التعامل الذي قد تسببه مجموعة من الظروف أولهما (الانتهازية أو خصوصية الأصول كتكاليف التخطيط ، وصياغة العقود ، والتفاوض) أما النوع الثاني (فيظهر كنتيجة للانتهازية والاستغلال والتطبيق من خلال قيام الطرف المتعرض للاستغلال بتحمل مجموعة من التكاليف ومنها تكاليف المراقبة والمتابعة لأداء الطرف الآخر ، وتكاليف تعديل الهياكل التنظيمية)

ت - **ميزة الموارد :** يقوم هذا الجانب على فرضيتين أساسيتين هما :

- النظر إلى المنظمات على أنها غير متجانسة من حيث مزيجها من الموارد .
- صعوبة انتقال الموارد بشكل محكم وتام عبر المنظمات .

وتأسيسا على ذلك فان الموارد والإمكانات الفريدة التي تتمتع بها منظمة معينة تساعدها في تحقيق فوائد اقتصادية ، الأمر الذي يفضي إلى استدامة الميزة التنافسية .

ويرى الباحث ان ما تفرضه معطيات البيئة السياسية والاقتصادية والتقنية العراقية يضع الإدارات السياحية امام تحدي حقيقي يوجب عليها الاستعانة بالخبرات العالمية والاستفادة من تجارب المنظمات السياحية التي وصلت الى اشكال غاية في التميز في الأداء سواء تلك الإقليمية أو العالمية منها وهنا تبرز استراتيجية التحالف كأحد اهم السبل في هذا المنهج اذ يؤكد المختصون على أهمية إمكانية اكتساب وتعلم المعارف والقدرات الجديدة عن طريق الدخول في تحالفات استراتيجية ، فبإمكان المنظمات المتحالفة تحقيق مستويات أداء عالية من خلال الاستفادة من المعرفة الضمنية والمهارات والقدرات التقنية المتميزة التي يتمتع بها الشركات العالمية.

المبحث الثالث : الإطار الميداني للبحث

أولاً - وصف وتشخيص متغيرات البحث

يحدد الوصف والتحليل الإحصائي مستوى مقاييس الدراسة في بيئة التطبيق ، لذلك يتضمن هذا الجزء عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ووصفها وتشخيصها من خلال استخدام بعض الإحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ (الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، والأهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية و فقرات القياس الخاصة بها ، اعتمادا على استخدام برامج (Microsoft Excel /SPSS) ، ويهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Mazahreh et al, 2009 : 403) الذي أشار إلى أنه في حالة اعتماد مقياس Likert الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في

الجدول (6)

الجدول رقم (6) تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
-------------	-----------	-------------

منخفض جدا	1.80-1	.١
منخفض	2.60-1.81	.٢
معتدل	3.40-2.61	.٣
مرتفع	4.20-3.41	.٤
مرتفع جدا	5.00-4.21	.٥

Source : Mazahreh , A. , Hammad , H. & Abu - Jaber , H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " Journal of Social Sciences 5 (4) , P.403

1- وصف وتشخيص متغير أنماط التفكير الاستراتيجي

يوضح الجدول (7) الإحصاءات الوصفية لمتغير أنماط التفكير الاستراتيجي فقد حقق وسط حسابي قدره (4.143) وقيمة الانحراف المعياري له (0.518) ومعامل اختلاف قدره (12.49 %) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (82.85 %) وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع حسب إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد تبني أنماط متنوعة من التفكير الاستراتيجي ميدانيا مما يؤكد أن إدارات السياحة عينة الدراسة تسعى إلى حد كبير نحو الاهتمام بتبني أنماط متعددة من التفكير الاستراتيجي ، امام على مستوى الابعاد الفرعية فقد جاء بعد (النمط التحليلي الملموس) أولا بمعامل اختلاف (14.11 %) وبأهمية نسبية 68.44 % وهو ما يشير الى ان رؤية الإدارات السياحية عينة البحث الى النمط الذي يصار الى تبنيه تتضح في استغراق الفرق الإدارية في وعي التجارب الحية والتقدم للتفكير في أهمية التجارب والتعمق في ملاحظة النتائج خاصة وانها تتعامل مع العنصر البشري مما يتوجب على الإدارات متابعة نتائجها المتعددة ، وجاء البعد (النمط التركيبي التجريدي) بالترتيب الأخير بوسط حسابي (3.847) وبمعامل اختلاف (16.13 %) وهو الأمر الذي يعني الحاجة الماسية للإدارات العاملة الى تأمين الدخول في عمليات وحسابات إعادة تنظيم المحتوى العقلي القائم مع ظهور هيكل جديد نسبيا من الأفكار والرؤى بالذات مع طبيعة البيئة الاقتصادية والسياحية العراقية شديدة التغيير المتسارع بفعل العوامل السياسية والأزمات على مختلف الصعد .

الجدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لمتغير أنماط التفكير الاستراتيجي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الابعاد بحسب معامل الاختلاف
1	النمط التركيبي الملموس	4.291	0.615	14.33	85.81	الثاني
2	النمط التحليلي الملموس	4.322	0.610	14.11	85.44	الأول
3	النمط التركيبي التجريدي	4.110	0.663	16.13	82.21	الرابع
4	النمط التحليلي الملموس	3.847	0.620	16.11	76.94	الثالث
	أنماط التفكير الاستراتيجي	4.143	0.518	12.49	82.85	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

2- وصف وتشخيص متغير الالتزام : يوضح الجدول (8) الإحصاء الوصفي لمتغير مقومات التحالف الاستراتيجي فقد حقق وسط حسابي قدره (4.184) وقيمة الانحراف المعياري له (0.553) ومعامل اختلاف قدره (13.22 %) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (83.67 %) وهذا يشير إلى أن هذا المتغير حاز على مستوى أهمية مرتفع حسب إجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة ترتيب الابعاد بحسب معامل الاختلاف حول وجود أبعاد مقومات التحالف الاستراتيجي ، وبالنسبة للأبعاد الفرعية فقد جاء بعد (الاطار المؤسساتي) بالترتيب الأول بمعامل اختلاف (13.02 %) وبانحراف معياري (0.553) الأمر الذي يشير الى أن إدارات الشركات السياحية تحاول أن تتبنى هياكل و عمليات وممارسات لمسايرة البيئة

المؤسساتية التي تعكس نظرة المجتمع إلى ما هو صحيح ومقبول ، وشرعي من السلوكيات والممارسات والأفعال وهو ما قد يفسر في بعض الأحيان على انه راجع لتأثير عنصر أساسي يشكل الاطار العام لصيغ عمل القطاع الخاص في بيئة السياحة وكافة أوجه النشاطات الأخرى وهو أن معظم منظمات القطاع الخاص تدور في فلك منظمات القطاع العام وكما هي مع معطيات الأداء وهو امر يشكل احد أوجه اختلالات هيكل الاقتصاد العراقي بشكل عام ويؤشر حالة من الضعف الحقيقي في القطاع الخاص ومنظماته ، اما البعد (تكاليف التعامل) فقد جاء بالترتيب الأخير وبمعامل اختلاف 15,82% وبوسط حسابي (4.126) ان هذا البعد وبحسب ملاحظة الباحث الميدانية يشكل هاجس للكثير من الإدارات السياحية، اذ انه يتعلق بجوانب عديدة منها تكاليف رقابة الجهات التي تتم معها التحالف وتكاليف تعديل الهياكل التنظيمية للشركات السياحية العراقية وهو امر قد يصعب على الإدارات في كثير من الأحيان الإيفاء بالالتزامات الموجبة في هذا الاطار . الجدول (8) الإحصاء الوصفي لمتغير مقومات التحالف الاستراتيجي.

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب بحسب معامل الاختلاف
1	الاطار المؤسساتي	4.348	0.553	13.02	84.95	الأول
2	تكاليف التعامل	4.126	0.653	15.82	82.52	الثالث
3	ميزة الموارد	4.177	0.604	14.45	83.54	الثاني
	مقومات التحالف الاستراتيجي	4.184	0.553	13.22	83.67	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

ثانياً - اختبار فرضيات الارتباط

يتطلب اختبار فرضيات الارتباط الاستدلال بقيم معامل الارتباط البسيط Pearson ، وبذلك سنعرض جداول التحليل الإحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، كما تشير النتائج هنا إلى نوع الاختبار 2 - tailed ، ومختصر . Sig الذي يشير إلى اختيار معنوية معامل الارتباط ، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فأن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01 ودرجة ثقة (99 %) ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95 %) ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم تقسيمه إلى خمس فئات أساسية وكما يتضح في الجدول

الجدول (9) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط.

ت	تفسير علاقات الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة إيجابية او سلبية	$\pm(0.00 - 0.30)$
4	قوية إيجابية او سلبية	$\pm(0.31 - 0.70)$
5	قوية جدا إيجابية او سلبية	$\pm(0.71 - 0.99)$

Source : Saunders , M. , Lewis , P. , & Thornhill , A. (2009) . " Research methods for business students " 5th ed . Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459 .

يعرض الجدول رقم (10) ادناه مصفوفة علاقات الارتباط بين أنماط التفكير الاستراتيجي ومقومات التحالف الاستراتيجي:

الجدول (10) معاملات الارتباط بين أنماط التفكير الاستراتيجي ومقومات التحالف الاستراتيجي

المتغير المستقل	النمط التركيبي الملموس	النمط التحليلي الملموس	النمط التجريدي	النمط التحليلي الملموس	أنماط السلوك الاستراتيجي

					المتغير المعتمد	
.887**	.687**	.725**	.794**	.725**	Pearson Correlation	مقومات التحالف
.000	.000	.000	.000	.000	Sig (2 tailed)	الاستراتيجي
106	106	106	106	106	N	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

تشير نتائج الجول (10) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير انماط التفكير الاستراتيجي و مقومات التحالف الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.887 **) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99 %) ، وبناء على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام إدارات المصارف عينة الدراسة بأبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي من خلال تحسين مستوى خبراتهم وممارستهم لأطر التفكير الاستراتيجي في العمل المصرفي وتحسين مستوى مهاراتهم في التعامل مع متبنيات العمل الاستراتيجي من شأنه أن يحسن قدرة المصارف على الدخول في تحالفات استراتيجية ناجحة بالمحصلة النهائية ، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية حقق (النمط التركيبي الملموس / النمط التحليلي الملموس النمط التركيبي التجريدي / النمط التحليلي الملموس) معاملات ارتباط مع مقومات التحالف الاستراتيجي وبالقيم الأتية: (. 687**) (. 725 ** / . 794** / . 725**) / على التوالي أن مجمل ما ظهر من نتائج يؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة

ثالثاً . اختبار فرضيات التأثير

تعد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية SEM أسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك تمتاز هذا التقنية بأنها عكس تحليل الانحدار ، إذ تسمح بإدراج أخطاء القياس في التحليلات لأن تجاهل أخطاء القياس يمكن أن يؤدي إلى تقديرات معلمات متحيزة بين المتغيرين مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة دون حلها (Sardeshmukh & Vandenberg, 2017:31) وبذلك تعد تقنية متقدمة لتحديد مستوى التأثير بين المتغيرات ، وسيتم اعتمادها لغرض اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية ، ويتضمن الجدول (11) قيم هذا الاختبار وكما يلي:

الجدول رقم (11) مسارات ومعلمات اختبار تأثير أنماط التفكير الاستراتيجي في مقومات التحالف الاستراتيجي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطا المعياري	التقدير اللامعياري	الاوزان الانحدارية اللامعيارية	المسارات
***	20.125	.047	.948	.887	مقومات التحالف الاستراتيجي ←-- أنماط التفكير الاستراتيجي
***	16.307	.061	.999	.841	النمط التركيبي الملموس ←-- أنماط التفكير الاستراتيجي
***	12.869	.072	.928	.775	النمط التحليلي الملموس ←-- أنماط التفكير الاستراتيجي
***	20.930	.050	1.054	.894	النمط التركيبي التجريدي ←-- أنماط التفكير الاستراتيجي
***	13.784	.074	1.019	.796	النمط التحليلي الملموس ←-- أنماط التفكير الاستراتيجي

الاطار المؤسساتي	<-- -	مقومات التحالف الاستراتيجي	.881	.881	.045	19.545	***
تكاليف التعامل	<-- -	مقومات التحالف الاستراتيجي	.918	1.083	.044	24.358	***
ميزة الموارد	<-- -	مقومات التحالف الاستراتيجي	.949	1.035	.033	31.607	***

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لطبيعة نمط التفكير الاستراتيجي للإدارة السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية) يوضح الجدول (11) اعلاه وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير أنماط التفكير الاستراتيجي في التحالف الاستراتيجي ، إذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الأنموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة ($RMR = 0.20$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) ، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت 0.89 وهذا يعني أن أنماط التفكير الاستراتيجي تؤثر في مقومات التحالف الاستراتيجي بنسبة 89% على مستوى الشركات عينة الدراسة ، وهذا يعني أن تغيير أنماط التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة في الشركات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغيير في مقومات التحالف الاستراتيجي بنسبة (89%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول و البالغة (20.125) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P -Value) الظاهر في الجدول نفسه ، كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.79) وهذا يعني بأن متغير أنماط التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (79%) من التغيرات التي تطرأ على مقومات التحالف الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (21%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة وبناء على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

والجدول (12) يبين مسارات ومعلمات اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يلي

الجدول (12) مسارات ومعلمات اختبار تأثير أبعاد أنماط التفكير الاستراتيجي في مقومات التحالف الاستراتيجي

المسارات	الاوران الانحدارية الامعيارية	التقدير الامعيارى	الخطأ المعيارى	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية		
مقومات التحالف الاستراتيجي	<-- -	النمط التركيبى الملموس	.208	.187	.062	3.038	.002
مقومات التحالف الاستراتيجي	<-- -	النمط التحليلي الملموس	.285	.258	.070	3.705	***
مقومات التحالف الاستراتيجي	<-- -	النمط التركيبى التجريدي	.317	.264	.048	5.538	***

مقومات التحالف الاستراتيجي	<-- -	النمط التحليلي الملموس	.265	.237	.049	4.805	***
-------------------------------	----------	------------------------------	------	------	------	-------	-----

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده (النمط التركيبي الملموس) للإدارة السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية . يوضح الجدول أعلاه وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعده النمط التركيبي الملموس في مقومات التحالف الاستراتيجي ، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت بالتقريب (0.21) وهذا يعني أن بعد النمط التحليلي الملموس يؤثر في متغير مقومات التحالف الاستراتيجي بنسبة (21 %) على مستوى الشركات عينة الدراسة ، الأمر الذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة من بعد النمط التركيبي الملموس في إدارات السياحة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير في مقومات التحالف الاستراتيجي بنسبة (21 %) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول البالغة (3,038) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.002) وتأسيسا على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى .

٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده (النمط التحليلي الملموس) للإدارة السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية ، يوضح الجدول وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعده النمط التحليلي الملموس في مقومات التحالف الاستراتيجي ، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت بالتقريب (0.28) وهذا يعني أن بعد النمط التحليلي الملموس يؤثر في متغير مقومات التحالف الاستراتيجي بنسبة (28 %) على مستوى الشركات عينة الدراسة ، وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من بعد النمط التحليلي الملموس في أداء الإدارات عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تحقق تلبية أعلى من المقومات المتعلقة باعتماد خيار التحالف الاستراتيجي بنسبة (28 %) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول أعلاه البالغة (3.705) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000) وهو ما يحقق الفرضية .

٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده (النمط التركيبي التجريدي) للإدارة السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية . يوضح الجدول وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعده التركيبي التجريدي في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي ، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت بالتقريب (0.32) وهذا يعني أن بعد النمط التركيبي التجريدي يؤثر في متغير مقومات التحالف الاستراتيجي بنسبة (32 %) على مستوى إدارات السياحة عينة الدراسة، ومن ثم فإن تغير وحدة واحدة من بعد النمط التركيبي التجريدي لإدارات عينة الدراسة سوف يعزز مقومات التحالف الاستراتيجي بنسبة (32 %) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول البالغة (5.538) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000) وهو ما يحقق قبول الفرضية .

٤. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده (النمط التحليلي التجريدي) للإدارة السياحية في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات العراقية . يوضح الجدول أعلاه وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعده النمط التحليلي التجريدي في مقومات التحالف الاستراتيجي ، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت بالتقريب (0.27) وهذا يعني أن بعد النمط التحليلي التجريدي يؤثر في مقومات التحالف الاستراتيجي بنسبة (27 %) على مستوى الشركات عينة الدراسة وهو ما يشير الى أن تحقق مستوى أعلى من (النمط التحليلي التجريدي) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في مقومات التحالف الاستراتيجي للشركات بنسبة (27 %) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول أعلاه البالغة (4.805) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000) وهو مؤشر قبول الفرضية الفرعية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات :

1- افرزت نتائج الدراسة الميدانية ان رؤية الإدارات السياحية عينة البحث تجاه أنماط التفكير الاستراتيجي المتبناه تتضح بشكل أساسي في استغراق الفرق الإدارية في وعي تجارب العمل الحية والتقدم للتفكير بأهمية الخبرات والتعمق في ملاحظة النتائج خاصة وانها تتعامل مع العنصر البشري الذي غالبا ما يعتمد على مؤشرات ومقاييس محددة يتوجب على الإدارات متابعة نتائجها المتعددة وبشكل مستمر .

2- ابرزت نتائج الدراسة الميدانية نزوع الإدارات السياحية باتجاه تأمين الدخول في عمليات وحسابات إعادة تنظيم المحتوى العقلي القائم مع ظهور هيكل جديد نسبيا من الأفكار والرؤي بالذات مع طبيعة البيئة الاقتصادية والسياحية العراقية شديدة التغيير المتسارع بفعل العوامل السياسية والأزمات على مختلف الصعد

3- من خلال ملاحظة الباحث الميدانية تبين ان الكثير من الإدارات السياحية يشغلها هاجس متعلق بجوانب تكاليف التعامل مع المنظمات التي يتم التحالف معها مثل تكاليف تلك الجهات وتكاليف تعديل الهياكل التنظيمية للشركات العراقية وهو أمر قد يصعب على الإدارات في كثير من الأحيان الإيفاء بالالتزامات الموجبة في هذا الاطار

4- تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية تحقق اختبار فرضيات التأثير والارتباط بين المتغيرين

ثانيا - التوصيات والمقترحات

أ - التوصيات

1- ضرورة تعميق الوعي بشأن أنماط التفكير الاستراتيجي الواجب اتباعها او تبنيها في محاولة فهم الاحداث واتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة وبشكل علمي ممنهج فقد لاحظ الباحث ان الكثير من الإدارات تتبنى أنماط تفكير متعددة لكن ليس في أطرها العلمية المنهجية .

2- وجوب العمل ومن خلال دورات التوعية وحلقات الجودة والندوات واللقاءات المباشرة مع العاملين على بناء قاعدة رصينة من الثقافة التنظيمية تضع فكرة التحالف الاستراتيجي في موقف متميز داخل فكر الفرق الإدارية المختلفة في سبيل تعزيز حالة الالتزام التنظيمي اذ يتسم العمل في القطاع السياحي بضرورة الانفتاح على التجارب العالمية المختلفة اذا ما اريد للقطاع السياحي العراقي أن يتطور .

3- يتحتم على الإدارات السياحية تبني اليات وبرامج تدريبية تثرى جوانب ومهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين وفي شتى المستويات الإدارية و العمل على توسيع شكل ومضمون الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة داخل المنظمات السياحية وتعزيزها بالمزيد من المهام لترسيخ الحالة التي يشعر من خلالها الافراد العاملين أنهم مسؤولون عن عمليات اتخاذ القرارات المبنية على أساس عمليات التفكير الاستراتيجي المتميزة .

4- يقع على عاتق المنظمات السياحية حث الخطي تجاه تفعيل سياسات التحالف الاستراتيجي الفعلية والتميزة التي يمكن من خلالها رفع مستوى الأداء للشركات السياحية العراقية التي عانت ولفترات طويلة من حالة من العزلة عن متغيرات محيط العمل السياحي .

ب- المقترحات : يمكن للبحث الحالي ان يكون قاعدة تستكمل من خلالها الجهود العلمية للباحثين في سبيل تغطية مساحات لم يغطيها البحث ويمكن بيان ابرز المقترحات في النقاط الآتية:

1- تأثير السلوك الاستراتيجي للإدارات السياحية في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي .

2- تأثير التوجه الاستراتيجي في تعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي .

3- التفكير الاستراتيجي وتأثيره في نجاح الشراكات الاستراتيجية.

المصادر

1- اكبر ، زهير علي ، ٢٠١٢ ، مشروع فتح فروع للمصارف الأجنبية أو مشاركتهم للمصارف العراقية بمدينة البصرة ، دراسة منشورة على الموقع الرسمي للبنك المركزي العراقي <https://www.cbi.iq/>

2 -التميمي ، اياد فاضل محمد و الخشالي ، شاكر جار الله ٢٠١٥ ، أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد ١١ ، العدد ٣

3 -الجابري . رائد غانم ، ٢٠١٦ ، تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الاعمال ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .

4- الفحطاني ، سعد ، ٢٠١٨ ، الإحصاء التطبيقي - المفاهيم الأساسية والأدوات الأكثر استخداما ، ط 3 ، مركز البحوث ، الرياض .

- 5-شاهين ، احمد كوين ، ٢٠١٨ ، انعكاس أنماط التفكير الاستراتيجي على مستويات الصراع التنظيمي بحث وصفي وتحليلي في وزارتي التربية والتعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- ٦- Chen , Sh . Lee , H. and Wu , Y. ,2017 , Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance, <https://doi.org/10.1108/00251740810863889>.
- ٧- Fairholm . Matthew . R , 2009 , Leadership and Organizational Strategy , The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal , Volume 14 (1) , article 3 , Farber Center for Civic Leadership University of South Dakota , USA ,
- ٨- Kale , P. Singh , H. and Perlmutter H. ,2021 , Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital , Strategic Management Journal , 21 (3) : 217-237 .
- 9- Low . Patrick Kim Cheng , Ang . Sik Liong , 2012 , The clarity of one's mind - creating the foundation for strategic thinking , International Research Journals , Educational Research , Vol . 3 (6) pp . 502-508 .
- 10- Mazahreh , A. , Hammad , H. & Abu - Jaber , H. , 2009 , The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality Technical Education - Programs in Community Colleges in Jordan , Journal of Social Sciences5.
- 11- Melan Kuls , 2018 , Strategic Alliance Between Banks and Fintechs for Digital Innovation Discussion Paper of the Institute for Organizational Economics , Germany .
- 12- Pansiri , J. ,2020, The influence of managers characteristic and perception in strategic alliance practice , Management Decision , 43 (9) : 1097-1113 .
- 13- Sardeshmukh , S. R. , & Vandenberg , R. J. , 2017 , Integrating moderation and mediation : A structural equation modeling, Organizational Research Methods . Vol . 20 , No. 4 .
- 14 -Saunders , M. , Lewis , P. , & Thornhill , A. , 2009 , Research methods for business students , 5th ed , Pearson Education Limited , Prentice Hall , England , P.459 .
- 15-Sharma , B. , 2016 , A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical , dental and paramedical professionals . Asian Pacific Journal of Health Sciences , 3 (4) .
- 16- Sloan Julia , 2006 , LEARNING TO THINK STRATEGICALLY , Linacre House , Butterworth - Heinemann , Burlington , MA 01803 , USA.
- 17- Stamp G. , 2011 , Management Styles , Leadership & Organization Development Journal , Vol . 29 Iss 4. pp . 27-32 .
- 18 -Taherdoost , H. , 2016, Validity and reliability of the research instrument , How to test the validation of a questionnaire / survey in a research International Journal of Academic Research in Management , Vol.5 , No. 3 .