

## *Strategic alliances are an introduction to dealing with strategic shocks: A study of the opinions of a sample of the administrative leadership of contracting companies operating in the city of Mosul*

Yaser D. Bhagat

Administrative technical college, Northern technical university, Baghdad, Iraq

### **Article information:**

Received: 15-01-2024

Revised: 21-01-2024

Accepted: 22-01-2024

Published: 25-04-2024

### **Corresponding author:**

Yaser D. Bhagat

[Yaser.aldood@ntu.edu.iq](mailto:Yaser.aldood@ntu.edu.iq)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Abstract:**

The research aims to clarify the influence exerted by strategic alliances and its dimensions represented by (value chain partnership, licensing arrangement, joint projects, mutual service union) on strategic shocks and its dimensions represented by (the industrial environment factor (exchange rate fluctuation), the institutional environmental factor (Soft budget constraints are offset by hard one), the company's capabilities (low versus high leverage) and the relationship between them, and the researched field was the contracting companies operating in the city of Mosul (listed within the Iraqi Contractors Union/Ninawa branch), which were chosen to conduct the applied aspect of the research, and the electronic questionnaire was distributed to The researched field was conducted via the WhatsApp application for contractors working in the city of Mosul, and (98) responses were obtained via the electronic link prepared for this purpose. The research community consisted of general managers of contracting companies. The descriptive analytical approach was adopted in the research, and statistical software (spss) was employed. v.27) for statistical analysis of the collected data, and the most prominent results were the presence of an inverse relationship between both strategic alliances and strategic shocks, and there is also a significant effect between strategic alliances on strategic shocks.

**Keywords:** strategic alliances, strategic shocks, contracting companies.

### **Conclusions:**

Here are the main conclusions clarified:

1. There is a statistically significant inverse relationship between strategic alliances and strategic shocks, with a correlation value of 62.5%. This indicates the role that strategic alliances play in mitigating and addressing strategic shocks.
2. There is a statistically significant impact of strategic alliances on strategic shocks, as evidenced by the value of (B), while the value of (F) reached 72.6%. This underscores the ability of various types of strategic alliances to address and absorb different types of strategic shocks.
3. Based on the results of description and diagnosis, the relative importance of joint projects as a variable for strategic alliances for the researched sample was observed to be 88.571%. This is further supported by the correlation and impact relationship, indicating the significance of this variable as a moderate case in strategic alliances. This aligns with the nature of the companies' operations in Mosul.
4. Environmental factors such as exchange rate volatility were noted to be relatively important as a variable for strategic shocks for the researched sample, reaching 92.142%. This was supported by

the correlation and impact relationship, highlighting the significant influence of exchange rate fluctuations on companies operating in this field.

5. Institutional environmental factors such as soft budget constraints versus strong ones were found to be relatively important as a variable for strategic shocks for the researched sample, reaching 89.642%. This was further supported by the correlation and impact relationship, indicating the significant impact of government measures such as taxation on companies operating in this field.
6. Company capabilities (low versus high financial leverage) were noted to have a relative importance of 70.357%, lower than other latent variables of strategic shocks. This suggests that companies in this field possess financial capabilities enabling them to continue their operations, including forming joint projects, leveraging their financial resources.

## التحالفات الاستراتيجية مدخل لمعالجة الصدمات الاستراتيجية: دراسة لآراء عينة من القيادة الادارية لشركات المقاولات العاملة في مدينة الموصل

ياسر داود سليمان  
الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية، بغداد، العراق  
[Yaser.aldaood@ntu.edu.iq](mailto:Yaser.aldaood@ntu.edu.iq)

### المستخلص:

يهدف البحث لتوضيح التأثير الذي تمارسه التحالفات الاستراتيجية وابعاده الممثلة بـ (شراكة سلسلة القيمة، ترتيب الترخيص، مشاريع مشتركة، اتحاد الخدمة المتبادلة) في الصدمات الاستراتيجية وابعاده الممثلة بـ (عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)، عامل البيئية المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)، قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية)) والعلاقة بينهما، وكان الميدان المبحوث شركات المقاولات العاملة في مدينة الموصل ( المدرجة ضمن اتحاد المقاولين العراقيين/ فرع نينوى)، التي تم اختيارها لإجراء الجانب التطبيقي للبحث، وتم توزيع الاستمارة الاستبيان الالكترونية على الميدان المبحوث عبر تطبيق الواتساب الخاص بالمقاولين العاملين في مدينة الموصل وتم الحصول على (98) اجابه عن طريق الرابط الالكتروني الذي اعد لهذا الغرض، وتكون المجتمع البحثي من المدراء العاملين لشركات المقاولات، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، ووظفت البرمجية الاحصائية (spss.v.27) لعمليات التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها، وكانت ابرز النتائج وجود علاقة عكسية بين كل من التحالفات الاستراتيجية والصدمات الاستراتيجية، كما يوجد اثر معنوي بين التحالفات الاستراتيجية في الصدمات الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** التحالفات الاستراتيجية، الصدمات الاستراتيجية، شركات المقاولات.

### معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-01-15
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-01-21
- تاريخ قبول النشر: 2024-01-22
- تاريخ النشر: 2024-04-25

### المؤلف المراسل:

ياسر داود سليمان بهجت  
[Yaser.aldaood@ntu.edu.iq](mailto:Yaser.aldaood@ntu.edu.iq)

هذا العمل مرخص بموجب  
المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0  
دولي (CC BY 4.0)

### المقدمة

تعد التحالفات الإستراتيجية احد الخيارات الاستراتيجية للشركات للحصول على موارد مختلفة منها الموارد المالية او المعرفية او السمعة للشركة التي تم اجراء التحالف معها، او لكي تتمكن الشركة من دخول اسواق جديدة او تنوع في منتجاتها السوقية، وبهذا فان التحالفات تمكنها من تقادي الكثير من المعوقات والتغلب على العديد من الازمات وتمنحها مزايا اضافية، لكن في ذات الوقت قد تكون هذه التحالفات هي ردة فعل طبيعية للشركات من اجل التغلب على صدمات تمر بها، ومنها صدمات تتعلق بطبيعة الصناعة او اجراءات حكومية او تتعلق بقدرات الشركة ذاتها مثل النقص في مورد معين، وقد تكون هذا الصدمات بمثابة صدمة استراتيجية نظراً لتأثيرها الكبير على الشركة وقد يكون لتأثيرها تأثيراً وجودياً لهذا الشركات ومن هنا تتوجه الشركات الى عقد تحالفات استراتيجية مع شركات اخرى اما في ذات نطاق القطاع الذي تعمل به الشركة او خارج ذلك النطاق بهدف تجاوز تلك العقبات، فالعديد من شركات المقاولات في العراق ومدينة الموصل تحديداً تعرضت الى صدمات استراتيجية حقيقية تتمثل في تغيير سعر صرف العملات خصوصاً ان المواد الاولية اللازمة للعمل هي مستوردة ويتم الحصول عليها بالعملة الاجنبية، كما توضح تلك الصدمات ببعض الاجراءات الحكومية التي مثلت تحديات امام تلك الشركات بالإضافة الى عقبات داخلية تعاني منها تلك الشركات، وبناءً عليه وانطلاقاً من ذلك فقد تم تقسيم البحث الى المحاور الاتية، المحور الاول: منهجية البحث، المحور الثاني: الاطار النظري، المحور الثالث: الاطار التطبيقي، المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الاول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تواجه الشركات في مختلف لصناعات صدمات متعددة مما يدفعها الى إيجاد الحلول والبدائل الاستراتيجية لمعالجتها، وتعد شركات المقاولات واحدة من تلك الشركات، حيث يقوم عمل هذه الشركات على تنفيذ مشروعات غالباً ما تكون مشاريع عامة لخدمة الصالح العام وضمن ترتيبات زمنية ومالية محددة وفي اطار تنفيذ هذه المشروعات تواجه هذه الشركات صدمات استراتيجية متكررة مما يقود الى تعثر في تنفيذ هذه المشاريع، وفي اطار ذلك تبرز التحالفات الاستراتيجية بوصفها احد حلول لهذه الصدمات، وفي هذا السياق يمكن عرض مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

1. هل يمتلك المدراء في الشركات المبحوثة تصوراً عن مفهوم التحالفات الاستراتيجية وانواعها؟

2. هل يمتلك المدراء في الشركات المبحوثة تحديداً دقيقاً للصددمات الاستراتيجية المتكررة التي تواجهها اعمالهم؟
  3. هل توجد علاقة ارتباط بين التحالفات الاستراتيجية والصدمة الاستراتيجية؟
  4. ما تأثير التحالفات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة في منع او تقليل الصدمات الاستراتيجية؟
- ثانياً: أهمية البحث

تناول البحث موضوع مهم جداً وهو الصدمات الاستراتيجية لشركات المقاولات العاملة بالقطاع الخاص في مدينة الموصل والردود الافعال من قبل تلك الشركات نحو هذه الصدمات في اقامة التحالفات الاستراتيجية وغيرها من الوسائل من اجل تجاوز تلك الصدمات، مما ارفد هذا الميدان بالعديد من الحلول الفكرية للتغلب على هكذا ازمان، كما يعد موضوع التحالفات الاستراتيجية كأحد الوسائل الاستراتيجية لمعالجة اثار الصدمات الاستراتيجية ارفاداً علمياً جديداً للباحثين من اجل تحديد فجوات معرفية جديدة تخص هذا الإطار.

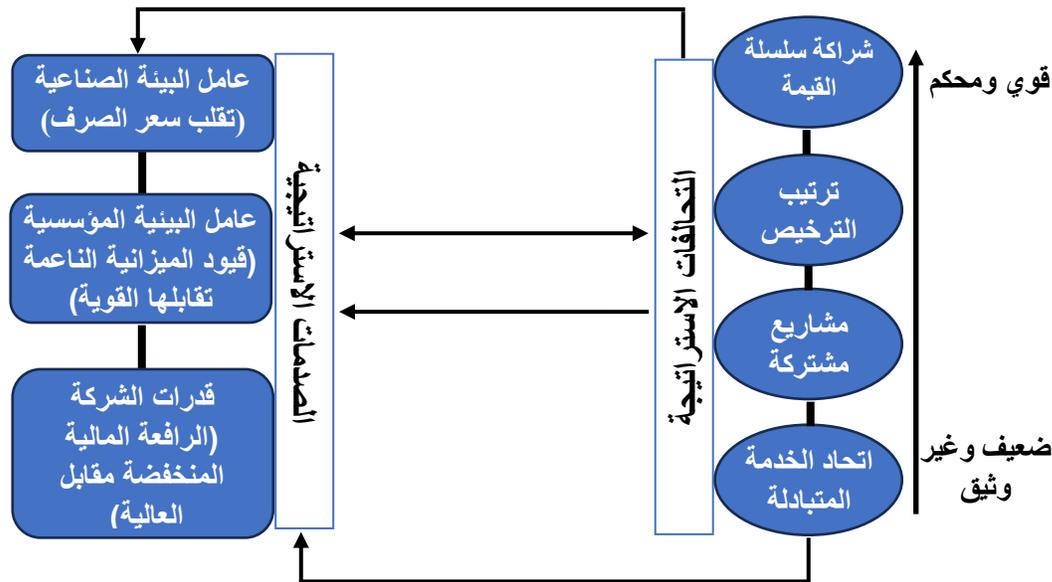
#### ثالثاً: أهداف البحث

يمكن توضيح اهداف البحث وفق المحاور الآتية:

1. يهدف البحث الى توجيه انظار الشركات ذات العلاقة عن أهمية التحالفات الإستراتيجية في معالجة الصدمات الإستراتيجية.
2. يهدف البحث الى توضيح العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والصددمات الاستراتيجية للميدان المبحوث.
3. يهدف البحث لتوضيح تأثير التحالفات الاستراتيجية في الصدمات الاستراتيجية للميدان المبحوث
4. الوصول الى استنتاجات محددة تتعلق بموضوع التحالفات الاستراتيجية والصددمات الاستراتيجية.
5. طرح توصيات تتمكن الشركات المبحوثة من خلالها من توظيف التحالفات الاستراتيجية في معالجة الصدمات الاستراتيجية التي تتعرض لها.

#### رابعاً: أنموذج البحث

تم الاعتماد في بناء أنموذج البحث على دراسة (Wheelen et al, 2018) كونها الدراسة التي اشارت الى اربعة انواع للتحالف الاستراتيجية واعطت مقياس لقوة او ضعف هذا التحالف في حالة توفرها مما يتناسب مع الإطار العلمي للبحث الحالي، كما تم الاعتماد على دراسة (He et al, 2022) في تحديد الصدمات الاستراتيجية التي تتعرض لها الشركات في عالم الاعمال، الشكل (1) يوضح ذلك.



الشكل (1) أنموذج البحث  
المصدر: من اعداد الباحث

ومن الشكل نتضح لنا الفرضيات البحثية الآتية:

- أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية والصددمات الاستراتيجية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التحالفات الاستراتيجية منفردة والصددمات الاستراتيجية على المستوى الكلي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية على المستوى الكلي وابعاد الصدمات الاستراتيجية منفردة.
- ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية في الصدمات الاستراتيجية، والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية منفردة في الصدمات الاستراتيجية على المستوى الكلي.
- يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على المستوى الكلي في أبعاد الصدمات الاستراتيجية منفردة.

#### خامساً: منهج البحث

تستند البحوث الى العديد من المناهج التي تتناسب مع طبيعتها وما يستهدفه الباحثون من تلك البحوث، وعلى وفق ما يستهدفه الباحث في هذا البحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بعده منهجاً مناسباً لبحثه، كون هذا المنهج يستند الى توصيف الظاهرة أو المتغيرات المبحوثة نظرياً وتحليلها بياناتها احصائياً.

#### سادساً: ميدان البحث وعينته

الميدان المبحوث هو شركات المقاولات العاملة في مدينة الموصل حيث تم مفاتحة اتحاد المقاولين العراقيين/ نينوى من اجل تسهيل اجراءات توزيع الاستثمارة الاستيبان الالكترونية على الميدان المبحوث ودرجت في كروب واتساب خاص بالمقاولين العاملين في مدينة الموصل وتم الحصول على (98) رد عن طريق الرابط الالكتروني الذي اعد لهذا الغرض، من قبل المدراء لتلك الشركات.

#### سابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

أعتمد الباحث في جمع البيانات الخاصة بالاطار النظري على المراجع التي تناولت موضوع البحث على شبكة المعلومات الدولية الانترنت، اما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستيبان بوصفها اداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم وضع (4) مؤشرات لقياس متغير البعد المستقل التحالفات الاستراتيجية وهي تمثل انواع التحالفات الاستراتيجية وقد استخدمت من قبل (Wheelen et al, 2018) كأداة في وصف توفر التحالف الاستراتيجي ومدى قوة او ضعف هذا التحالف ويمكن الرجوع الى انموذج البحث للتعرف على ذلك أكثر، ووضع (16) سؤال لقياس هذا البعد، ووضع (3) مؤشرات لقياس متغير البعد المعتمد الصدمات الاستراتيجية وتم الاعتماد على دراسة (He et al, 2022)، ووضع (12) سؤال لقياس هذا البعد.

#### ثامناً: أساليب التحليل الاحصائي

- تم الاعتماد في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على البرمجية الاحصائية (spss.v.27)، ووفق الأساليب الإحصائية الآتية:
1. التكرارات ونسبها المئوية ومتوسطها الحسابية وانحرافاتها المعيارية للقيام بالوصف والتشخيص للمتغيرات المبحوثة.
  2. الارتباط لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات المبحوثة.
  3. الانحدار بهدف تحديد التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل وابعاده في المتغير المعتمد في لمنظمات المبحوثة.

### المحور الثاني: الإطار النظري

#### أولاً: مفهوم التحالفات الاستراتيجية

مصطلح التحالفات الاستراتيجية عبر عنه بمصطلحات عديدة، اذ لا يوجد تصنيف متفق عليه في الادبيات لهذه التحالفات وبالرغم من ذلك فان من المهم جدا تحديد الطريقة التي سوف يدار بها هذا التحالف (Angwin & Sammut-Bonnici, 2015: 433).

واشار (Teece) ان التحالفات الاستراتيجية هي اتفاق لتبادل المنفعة بين منظميتين من خلال تقاسم الموارد والانشطة بتنفيذ مشروع معين، حيث تحتفظ كل منظمة باستقلالها الذاتي، على الرغم من اضافة الصفة الرسمية للمشروع من قبل كلا المنظميتين اثناء التحالف الاستراتيجي (Galera-Zarco et al, 2020: 166) كما رأى (Gulati) بان التحالفات الاستراتيجية هي علاقة بين شركتين مستقلتين أو اكثر تتضمن تبادل أو تقاسم أو تطوير مشترك للموارد أو القدرات لتحقيق منافع متبادلة (Prashant, & Harbir, 2009, 46)، كما عرف (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996) التحالفات الاستراتيجية بانها علاقات تعاونية يقودها منطق الاحتياجات الاستراتيجية من الموارد وفرص الموارد الاجتماعية (Das & Teng, 2000: 33).

فيما اشار (Inkpen, 2005: 403) بانها ترتيبات تنظيمية تعاونية تستخدم الموارد أو الهياكل المحوكة مع اكثر من منظمة قائمة، واذ ان هذه التحالفات تتمتع بثلاثة خصائص اساسية الاولى تبقى الشركتين القائميتين بالتحالف مستقلة عن بعضها البعض، الثاني التحالفات تمتلك صفة الاعتماد المتبادل المستمر،

الثالث حالة عدم اليقين بشأن ما يتوقعه أحد الطرفين من الطرف الاخر، كما يرى (Elmuti & Kathawala, 2001: 205) ان التحالفات الاستراتيجية هي اتفاق بين الشركات للقيام باعمال تجارية معا بطرق تتجاوز التعاملات العادية بين الشركات، ولكن لا ترقى الى درجة الاندماج او الشراكة الكاملة، كما تم تعريف التحالفات الاستراتيجية من قبل (Gundolf, et al, 2018:151) على انها اتفاقيات تعاون بين شركتين مستقلتين أو أكثر تختار تنفيذ مشروع أو العمل في مجال عمل محدد تتضمن التبادل والمشاركة أو التطوير المشترك للمنتجات او التقنيات او الخدمات، كما ان التحالفات الاستراتيجية هي اتفاقيات تعاونية طوعية بين الشركات، تهدف في المقام الاول الى تحقيق ميزة تنافسية متبادلة (Bamel et al, 2021: 1782)، واذ ان (Tjemkes et al, 2023: 17) ان التحالفات هي علاقة تعاقدية طوعية طويلة الامد بين شخصين أو أكثر او شركات مستقلة عن بعضها مصممة لتحقيق اهداف متعددة او فردية من خلال مشاركة الموارد او ابتكارها.

فيما يرى الباحث ان التحالفات الاستراتيجية هي عملية تعاونية تهدف الى تبادل منافع مشتركة بين شركتين أو أكثر بهدف تحقيق قيمة استراتيجية أو بهدف مواجهة اضطرابات بيئية شديدة التعقيد.

#### ثانياً: نظريات التحالفات الاستراتيجية

ان التحالفات الاستراتيجية تقوم على مجموعة من النظريات ووجهات النظر وهي، اولاً وجهة النظر الاقتصادية: تتضمن اقتصاديات كلفة المعاملات، النظرة المستندة على الموارد، النظرة المستندة على المعرفة، النظرة القائمة على القدرات

الاستراتيجية والثاني تحقيق هدف الرخاء على المدى الطويل

6. ان امتلاك الشركة القدرة على تكوين التحالفات مع شبكة من الشركات يمكنها من مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وتساعد في تشكيل البيئة للاستجابة لاحتياجات الزبون المتغيرة من خلال المنتجات الجديدة التي يقدمها التحالف.

7. كما يسهم التحالف الاستراتيجي في تسهيل الوصول الى الموارد، تقاسم المخاطر والتكاليف، الوصول الى الاسواق الاجنبية، الشركة في الاستجابة السوقية، السمعة للشركات المتحالفة، عرقلة المنافسين، المرونة السوقية للمتحالفين.

**رابعاً: هيكلية التحالفات الاستراتيجية**

تمتاز التحالفات الاستراتيجية بانها عملية هيكلية تبنى على أسس تسهم هذه الأسس في بناء النموذج الهيكلي للتحالف، ففي هذا الإطار أشار (Lin & Darnall, 2015: 549) بان هنالك اربعة ابعاد هيكلية تميز التحالفات الاستراتيجية وهي:

أولاً: التعلم التنظيمي Organization Learning: التعلم هو حالة مستمرة على مستوى الشركة تعمل على تعزيز القدرة الجماعية للشركة على قبول التغيير الداخلي والخارجي وفهمه والاستجابة له، والتعلم التنظيمي يشمل التعلم الجماعي للأفراد والجماعات، وهو يتجاوز التعلم الفردي الشامل (Inthavong et al, 2023: 2)، كما ينظر الى التحالفات كمصدر للموارد والقدرات والميزة التنافسية، فانها بدأت في تحقيق التوازن بين التناقض السابق للتعلم والتعلم معاً من خلال العمليات المشتركة لمشاركة المعرفة والتكامل والاستيعاب، وبهذا فإن التعلم من خلال التحالفات الاستراتيجية يمكن ان يوفر أرضية اساسية لفهم التعلم عبر حدود الشركة في العصر الرقمي (Kohtamäki et al, 2023: 70).

ثانياً: تنوع الشركاء Partner Diversity: يشير تنوع الشركاء الى المشاركة التنظيمية من صناعات وقطاعات متعددة، مثل الشركات والجامعات ومختبرات الابحاث والموردين والزبائن، كما يشار الى تنوع الشركاء بمحفظة التحالف وهنالك جانبين اساسيين من هذا التنوع الاول تنوع الصناعة اي العمل مع شركاء في مختلف الصناعات في ذات التخصص، الثاني التنوع التنظيمي اي العمل مع منظمات من أنواع مختلفة كعمل مع المنظمات غير الربحية كالجامعات ووكالات الابحاث، كما كشفت الدراسات ان تنوع الشركاء في محفظة تحالفات الشركة كان له الاثر البالغ على الاداء الابتكاري للشريك (Jiang et al, 2023: 413).

ثالثاً: هيكل الحوكمة Governance Structure: يشير حوكمة التحالف الى الاليات التعاقدية والرقابية التي تسمح لشركاء التحالف بالتنسيق مع بعضهم البعض، ومنها تكون بدون حقوق الملكية مثل البحث والتطوير المشترك، ومنها ماتكون بحقوق ملكية مثل المشاريع المشتركة، ويعد هيكل الحوكمة في ادبيات التحالف احد اهم القرارات التي تتخذها الشركات اثناء التحالفات، وان كل شركة لديها بدائل مختلفة في استمرارية الحوكمة بين الاسواق والتسلسل الهرمي، وعادة ما يصاحب التحالف مجموعة من المخاطر، ومنها عدم اليقين في سلوك الشريك، وقد تظهر الانتهازية في العمل الجماعي، وقد يكون

الديناميكية، نظرية الوكالة، ثانياً وجهة النظر الادارية والتنظيمية: تتضمن نظرية اللعبة، نظرية الاعتماد على الموارد، نظرية اصحاب المصالح، ثالثاً وجهة النظر السلوكية: تتضمن نظرية راس المال الاجتماعي (He et al, 2020:591).

فيما اشار (Tjemkes et al, 2023:31) الى سبعة نظريات اساسية تسيطر على ادبيات التحالفات الاستراتيجية (1) اقتصاديات كلفة المعاملات حيث تركز على الكفاءة وتقليل كلف التعاون (2) النظرة المستندة على الموارد تقوم على فكرة خلق القيمة من خلال الموارد ودافع الشركة فيها اما الحصول على موارد بحاجة اليها او التخلص من موارد فائضة عن الحاجة (3) منظور الاعتماد على الموارد و تقوم على النظرة التبادلية للموارد بالاعتماد على البيئة الخارجية للشركة (4) نظرية الادارة الاستراتيجية لتحقيق اقوى قدرة من قوتها التنافسية تميل الشركة الى الدخول في التحالفات الاستراتيجية (5) نظرية الشبكات الاجتماعية يحيط السياق الاجتماعي الذي يحيط بالتحالفات السابقة على قرار تشكيل التحالف الاستراتيجي (6) منظور التعلم التنظيمي قد تدخل الشركات في التحالفات بهدف تعلم مهارات جديدة أو اكتساب المعرفة الضمنية (7) النظرية المؤسسية الهدف الاساسي للشركات من هذه التحالفات وفق هذه النظرية هي الشرعية والقبول الاجتماعي مثل الدخول مع شركة ذات سمعة طيبة.

### ثالثاً: مبررات تشكيل التحالفات الاستراتيجية

قد تشكل الشركات او وحدات الاعمال التحالفات الاستراتيجية لعدة اسباب يمكن توضيحها بما يلي (Wheelen et al, 2018: 216) (Elmuti & Kathawala, 2001: 205) (Zahoor et al, 2023: 1) (Inkpen, 2005: 403) (Tjemkes et al, Mamédio et al, 2019: 86):

1. يمكن ان تكون التحالفات الاستراتيجية وسيلة فعالة لنشر الثقافة الجديدة، ودخول سوق جديدة، وتجاوز القيود الحكومية بسرعة، والتعلم من الشركات الرائدة في مجال معين
2. الحصول على قدرات جديدة او تعلمها ان التحالفات تكون مفيدة إذا كانت المعرفة او القدرة المطلوبة مبنية على معرفة ضمنية او تقانة جديدة غير مفهومة بشكل جيد.
3. الوصول الى اسواق معينة ان السبب الاساسي في الدخول الى التحالفات هو الحاجة الى التوسع السريع والمنخفض الكلفة في اسواق جديدة.
4. الحد من المخاطر المالية تستهلك التحالفات موارد مالية اقل من عمليات الاستحواذ او الدخول بشكل منفرد كما يسهل الخروج منها إذا لازم الامر، والحد ايضاً من المخاطر السياسية حيث يعد التحالف مع شركات محلية طريقة جيدة للتغلب على العقبات الحكومية.
5. التحالفات الاستراتيجية تمنح القدرة على خلق فوائد مختلفة للشركات الشريكة، مثل الوصول الى تقانة جديدة، والمهارات التكميلية، ووفورات الحجم، والحد من المخاطر، كما أنها مصدر للبراعة لأنها تمكن الشركات من متابعة وموازنة اتجاهين متعارضين الاول التوجهات

**أولاً: اتحاد الخدمة المتبادلة Mutual Service Consortia:** اتحاد الخدمات المتبادلة هو شراكة بين شركات تعمل في ذات الصناعة تحصل كل شركة منافع لا يمكن تطويرها بمفردها مثل الوصول الى تقانة متقدمة مثل شراكة شركة IBM و Sony و Toshiba لبناء الجيل التالي من رقائق الحاسوب حيث استخدمتها شركة IBM في اجهزة الحاسوب الخاصة بها واستخدمتها Sony في اجهزة الألعاب الخاصة بها، ان اتحادات الخدمة المتبادلة هي ضعيفة وغير وثيقة لترقى الى درجة التحالف، وهي مناسبة للشركاء الذين يرغبون في العمل معاً ولكن لا يشاركون في كفاءاتهم الاساسية وهناك القليل من التفاعل والتواصل بين الشركاء.

**ثانياً: مشروع مشترك Joint Venture:** نشاط تجاري تعاوني يتكون من منطمتين اثنتين او اكثر هدفه استراتيجي، ويؤدي الى انشاء عمل تجاري مستقل الكيان وتكون الملكية والمسؤوليات التشغيلية والمخاطر المالية والمكافآت لكل عضو من التحالف مع الحفاظ على هويته واستقلالته، وهي الاكثر شعبية في التحالفات الاستراتيجية، وهي وسيلة للجمع بين مختلف نقاط القوة للشركاء، ورغم ذلك فان المشاريع المشتركة لديها معدل فشل مرتفع، وذلك بسبب فقدان السيطرة وانخفاض الارباح واحتمال حدوث الصراع بين الشركاء، واحتمال نقل التميز التقني الى الشريك (Blodgett, 1992: 477)

**ثالثاً: ترتيبات الترخيص Licensing Arrangement:** اتفاق يتم بموجبه الترخيص تمنح الشركة حقوقاً لشركة اخرى في بلد او سوق اخرى لإنتاج او بيع منتج، ويقوم المرخص له بدفع تعويضات للشركة المرخصة مقابل الخبرة الفنية، يعد الترخيص مفيداً اذا كانت العلامة التجارية معروفة والشركة لا تمتلك الاموال الكافية لدخول السوق، واذا جعلت الدول الدخول عن طريق الاستثمار صعباً او مستحيلاً، ومع ذلك فان الخطر قائم في كون الشركة المرخص لها تصبح منافس قوي للمرخص، ويتضمن الترخيص بيع حقوق منتجات او خدمات الشركة، حيث يدفع المرخص له رسوماً يتم التفاوض عليها (Dyer et al, 2020: 168)

**رابعاً: شراكة سلسلة القيمة Value-Chain Partnerships:** تحالف قوي ومحكم تقوم فيه شركة أو وحدة اعمال بتكوين ترتيب طويل الاجل مع مورد او موزع رئيسي لتحقيق منفعة متبادلة، وهذه المنفعة المتبادلة تعود على الموردين بعلاقات طويلة الاجل وربحية اكبر، فشرية فيسبوك قامت بشراكة قوية مع تسعة مؤسسات اخبارية والسماح لهذه الشركات بنشر القصص على موقع فيسبوك (Stelter, 2015: 2)، كما يمكن ان يشمل التحالف جزءاً أو أكثر من سلسلة القيمة ويكون له عناصر متنوعة من الاعدادات التنظيمية والتي تعتمد عادةً على وجود او انعدام العدالة في العلاقة (Prashant, & Harbir, 2009: 46) والشكل (2) يوضح هذه السلسلة من التحالفات الاستراتيجية.

هنالك تسريبات لحقوق الملكية الفكرية، ولهذا فان وضع الحوكمة الهرمية مصحوبة بالملكية المشتركة تقلل من هذه المخاطر (Ryu et al, 2023: 298).

**رابعاً: علاقات الشركاء Partner Relations:** تشير علاقة الشركاء الى كثافة التعاون ومدى امكانية بناء الثقة بين الشركاء، كما يتميز بقوة الروابط او ضعفها، ان العلاقات الشخصية والثقة ذي العلاقة بالتعامل الفعال مع الحوكمة تسهم في مواجهة الاحداث غير المتوقعة، وان الروابط الكامنة والمنشطة تعمل على تحقيق الترابط بين الشركاء، مما يسهم في ان هذه الشراكات لا تنتهي بوقف العمل في المشروع ويميلون على الاقل في البقاء في حالة كامنة حتى يتمكنوا من تنشيط المشاريع مستقبلاً، وان هذه العلاقات تقوم بالأساس على نظرية الشبكات الاجتماعية (Fernandes et al, 2023: 220).

#### خامساً: انواع التحالفات الاستراتيجية

اشارت العديد من الجهود البحثية الى انواع من التحالفات الاستراتيجية وهي تتسق مع طبيعة الميدان والشركات التي تم تناولها في دراسة التحالفات، حيث تشمل التحالفات الاستراتيجية اشكال مختلفة مثل مشاريع مشتركة او شراكة الشراء وشراكة البحث والتطوير وشراكة التصنيع المشترك وشراكة الابتكار المشترك والتحالفات متعدد الشركاء والشراكة بين القطاع الخاص والعام (Tjemkes et al, 2023: 17)، كما ان هنالك تحالفين استراتيجيين اساسين الاول بين الشركات غير المتنافسة وهي على ثلاثة انواع الاولى مشاريع التوسع الدولي المشتركة، الثانية الشراكات العمودية شراكة بين شركتان لديهما مراحل في ذات العملية الإنتاجية، والثالثة اتفاقات بين الصناعات المشتركة مثل تحالف رولز رويس مع بي ام دبليو في صناعة محركات الطائرات، الثانية بين الشركات المتنافسة وهي ايضا على ثلاثة انواع الاولى تحالف التجهيز المشترك وهو تحالف في مراحل معينة من عملية الانتاج مثالا في مجالات البحث والتطوير او معالجة البيانات، الثانية التحالف شبه التركيز حيث يقدم كل شريك مقدار متناسق في كل مراحل من عملية الانتاج، الثالث التحالف التكميلي هو التحالف القائم بين الشركات عندما تكون احدها موزع والاخرى مصنع (Angwin & Sammut- (Bonnici, 2015: 434).

واضاف (Das & Teng, 2000: 77) ان التحالفات الاستراتيجية تأخذ اشكال مختلفة تشمل المشاريع المشتركة، والاستثمارات المباشرة في الاسهم، والبحث والتطوير، اتفاقيات التسويق المشتركة والعلاقات بين المجهزين والمشتريين، وغيرها، كما اضاف (Gundolf et al, 2018: 151) ان الاديات تميز بين عدة انواع من التحالفات الاستراتيجية، حيث يمكن ان تكون عمودية، اي بين المشتريين والبائعين، او افقية بين المنافسين، او مزيج من الاثنين، كما يمكن ان تكون التحالفات مضافة أو تكميلية، او قد يكون تحالف المنتج او النشاط.

واشار (Wheelen et al, 2018: 217) انه لتوضيح التحالفات الاستراتيجية بين الشركات ووحدات الاعمال، تم وضع مقياس على طول سلسلة متواصلة من ضعيف وغير وثيق الى القوي والمحكم، و اشاروا انه ينقسم الى اربعة انواع:



الشكل (2): استمرارية التحالفات الاستراتيجية

Source: Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018), Strategic management and business policy, 15<sup>th</sup>ed, Pearson Education Limited, Vivar, Malaysia, p.217

الاستراتيجية بأنها حدث عادةً ما يكون غير متوقع او قد يتوقع حدوثه في فترات غير متكررة لا يمكن التنبؤ بها الى حد كبير وينتج عنها انقطاعات استراتيجية كبيرة .

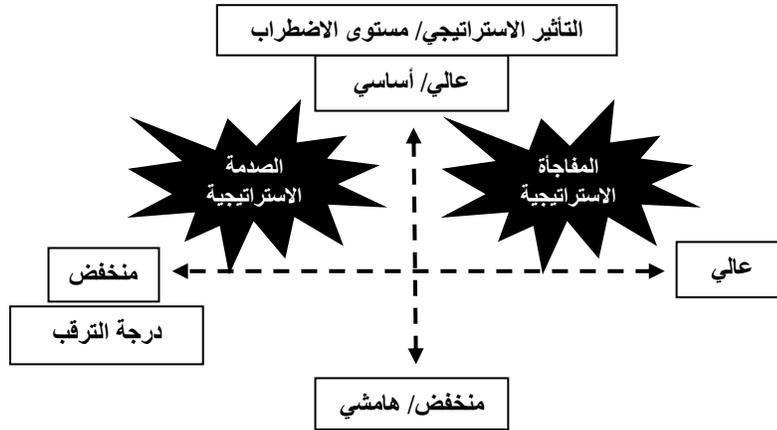
وفي ذات الاطار اشار Schwartz and Doug (Randall, 2003: 95) بان الصدمات الاستراتيجية او المفاجآت الاستراتيجية تغيير قواعد اللعبة فحدثها فجأة يحض العديد من الافتراضات الموجودة مسبقا حول البيئية وتلك السياسات التي تحكم التنقل الفعال خلالها، فالمفاجأة الاستراتيجية اذا وقعت تحدث فرقا كبيرا في المستقبل، وتجبر صانع القرار على تحدي افتراضاتهم الخاصة حول نظرته للعالم، وتتطلب بدائل صعبة، وهذه الصدمات او المفاجآت الاستراتيجية لها مجموعة من الخصائص (Freier, 2008: 5) هي: (لها تأثير مهم على الشركة، من الصعب اقناع الاخرين بان المفاجأة او الصدمة ممكنة، معقدة للغاية حيث من الصعب القيام به كردة فعل لها).

الصدمة والمفاجأة ليس بالضرورة مترادفين، فالمفاجأة ليست سوى نصف الصدمات، وهما يختلفان عن الاحداث الطارئة الاخرى، وكلاهما غير متوقعتين ويحدثان اضطراب استراتيجي ومؤسسي، ولكن الحدود الفاصلة بين الاثنين مدى التأثير الاستراتيجي للحدث ومدى الاضطراب المتسبب به والدرجة التي توقعت بها الشركة حدوثه في التخطيط الاستراتيجي، فالأحداث الطارئة ذات التأثير الكبير التي تحدث اضطراب جوهري، ودون النجاح في رصدها في التخطيط الاستراتيجي هي عادةً ما تكون صدمات استراتيجية (Freier, 2008: 5) والشكل (3) يوضح ان كل من المفاجأة الاستراتيجية والصدمة الاستراتيجية تكون مثارة استراتيجياً واضطرابهما البيئي عالي، والاختلاف يكمن في درجة الترقب والاستعداد فالصدمة الاستراتيجية درجة ترقبها وتوقعها منخفض بعكس المفاجأة الاستراتيجية.

### سادساً: مفهوم الصدمة الاستراتيجية

الصدمة هي تغيرات مهمة في بيئة الشركة وعادةً ما تكون خارج نطاق سيطرتها، وقد يكون سببها اما المنافسين او المجهزين او المكمولون، وقد تحدث الصدمات ايضا نتيجة التغيير في العرض والطلب او الابداع او التنظيم، وقد يحدث تأثير كبير على هيكل السوق، والصدمات الاكثر شيوعا تلك التي ترتبط بالابتكار (Argyres et al, 2019: 361)، وتشير الصدمة الى عدم تمكن الشركة من تنفيذ الاستراتيجية التي تبنتها او صاغتها مسبقاً وذلك بسبب حدوث طارئ لم يتم اخذه بالحسبان يقود الى صدمة وتوقف فجائي لكافة الخيارات الاستراتيجية المعتمدة (الطاهر، 2022: 291)، فيما اضاف (Bonn & Rundle-Thiele, 2007: 616) ان الصدمات تختلف في شدتها منها ما تكون غير متوقعة نتيجة لازمات او كوارث كما ان مصطلح صدمة الحدث هي المفضلة في شركات الاعمال فالصدمة هنا هي حدث مفاجئ وغير متوقع قد يسبب ضغطا كبيرا في المنظمات، مما يهدد بشكل كبير ربحيتها ووجودها، وان الصدمة ليس بالضرورة ان تكون نتائجها سلبية قد تكون لها دلالات تحويلية وتؤدي الى نتائج ايجابية.

ووفقاً (Röglinger et al, 2022: 671) فقد عرف صندوق النقد الدولي الصدمة بانها حدثاً مفاجئاً خارج عن سيطرة السلطات وله تأثير سلبي كبير على الاقتصاد، كما اضاف بان الصدمات عبارة عن أحداث منخفضة الحدوث، وغير متوقعة، ومن المحتمل أن تكون عالية التأثير وقد تكون ناشئة عن بيئة الشركة، وبالتالي فان هذه الصدمات قد تشكل مخاطر أو فرص للشركات، وان هذه الصدمات قد تكون طويلة الاجل او مؤقتة قصيرة الاجل، كما عرف (Nilsen, 2021, 2) الصدمات الاستراتيجية على انها احداث استثنائية تجبر الاستراتيجيين والمحللين وصناع السياسات التخلي عن استراتيجياتهم اما بشكل مؤقت او دائمي للتعامل مع الاضطراب المفاجئ، كما يرى (Anton, 2013: 58) الصدمة



الشكل (3): الصدمة الاستراتيجية مقابل المفاجأة الاستراتيجية

Source: Freier, N, (2008), "Known unknowns: unconventional" strategic shocks" in defense strategy development, Peacekeeping and Stability Operations Institute and Strategic Studies Institute, US Army War College, p.8

كما يمكن ادارة الصدمات الاستراتيجية بالاعتماد على المنهج الهيكلي القائم على تحديد الحدث وغزله، ووضع سيناريو الاستمرارية، واتخاذ قرار في ماذا كان خلال علمياً او استراتيجياً، ووضع استراتيجية تعتمد الى حد كبير على الاستجابة الهيكلية، وبعد دحر الفشل التنظيمي، واختيار اما اعادة التوجيه او التنشيط، يمكن للمنظمة ان تضع خطة للانتقال من خلال المنظور المستقبلي، مهما كان ضبابياً، وهذه الخطة تعتمد بالاساس على العوامل الهيكلية التي تشكل القيمة المضافة للمنظمة، وتحديد الكفاءات المميزة للمنظمة التي تكون ذات قيمة جوهرية وبناء شكل ومنطق جديد عليها، ومن هذه الاستجابات الهيكلية السعي الى التنويع والتحالفات من اجل البقاء او الخروج او تخفيف الأعباء الداخلية للحصول على اكبر قدر من المرونة، علماً بان الاستجابة الهيكلية لا تخلو من المخاطر (Pullen, 1993: 35)، كما اضاف (Sampler, 2014: 16) ان هنالك اربعة ممتصات للصدمات الاستراتيجية لتساعد الشركة في التحرك في سرعة وسلاسة في ظل الاضطراب البيئي وهي الدقة في التنبؤ حيث تكمن التفاصيل في وضع الاهداف، الرشاقة التي توفر السرعة والمرونة بما يتعلق بالخيارات الاستراتيجية، الزخم الذي يوفر الاستمرارية ويقلل الاضطراب في الشركة، البصيرة التي توفر القدرة على اجراء المسح البيئي.

#### ثامناً: ابعاد الصدمة الاستراتيجية

الصدمة الاستراتيجية تعتبر اكثر شمولية ومصادر متعددة وتفاوتت في قوتها من حيث التأثير من شركة الى اخرى ومن بلد الى اخر، ولكي يتم تناولها في اطار استراتيجي فقد قدم (He et al, 2022: 209) اطار معزز يعتمد على منظور الحامل ثلاثي القوائم للاستراتيجية، وهي نظرية تجمع بين (وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV)، ووجهة نظر المؤسسة (IV)، ووجهة النظر القائمة على الصناعة (IBV)) في ضوء دراسته لتأثير صدمة تغيير سعر الصرف على حجم العملة في الشركات

ويرى الباحث بأن الصدمات الاستراتيجية هي أحداث غير متوقع ترتبط بالتأثير مع بعضها البعض مما تسبب فشل استراتيجي للمنظمة، مما يدفع الادارة في كثير من الاحيان الى اتخاذ حلول سريعة وفعالة من اجل تجاوز هذه الصدمات.

#### سابعاً: تأثير واستجابة الشركات للصدمات الاستراتيجية

أصبحت الصدمات التي تتعرض لها النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أكثر وضوحاً، وأصبحت الازمات التي تولدها أكثر حدة وأطول أمداً، حيث اشار (Fracchia & Mesquita, 2006: 93) ان ردود افعال مجموعات الاعمال التنافسية على الصدمات تعتمد بشكل اساسي على مجموعة من العوامل هي (مدى وسرعة التغيرات في الاقتصاد الجزئي والشروط التنافسية، خصائص اجندة الاصلاح التي تقرضها الحكومة، ظهور وسطاء السوق).

فيما اضاف (Li & Tallman, 2011: 1123) من المتوقع ان يكون لدى الشركات متعددة الجنسيات التي تتمتع بخبرة دولية كبيرة استيعاب الصدمات الخارجية كما ان لديها المزيد من المعلومات القيمة وتحسن من ادائها بعد تبلل الصدمات.

كما تؤثر الصدمات على المنظمات من خلالها اجبارها على تكيف استراتيجياتها ونماذج اعمالها وهيكلها وعملياتها التجارية للرد على الظروف المتغيرة وتجنب الفشل المنظمي (Röglinger et al, 2022: 671)، وتؤثر الصدمات أيضاً على دورات الاعمال، والابتكار، وصنع القرار الاستراتيجي، والخروج والدخول الى السوق، وبقاء الشركات ومرونتها، وبهذا فان طبيعة الصدمة وحجمها يختلف بجانبين اساسيين مدى التدمير أو الانقطاع الذي يلحق بالأعمال التجارية وأصولها، والوقت اللازم العودة الى الوضع الطبيعي، وهذا يضعنا امام اربعة ازمات اساسية هي الازمة المالية والكوارث الاقتصادية والطبيعية والنزاعات المسلحة والعنف السياسي (Miklian & Hoelscher, 2023: 179).

العالمية وغيرها، تدفع المنظمات الى التعاون بشكل استراتيجي اكثر من اي وقت مضى، ومن امثلة هذا التعاون التحالفات بين شركة Amazon و Berkshire Hathaway وشركة JPMorgan الامريكية مع Toyota Motors في الهند، Hewlett-Packard مع شركة Disney وكذلك شركة Toyota Motors مع Starbucks و Microsoft و Nestle وغيرها من التحالفات الاخرى، والملاحظ ان الشركات قامت بتشكيل تحالفات مع شركات تختلف عن مجال اعمالها، لأسباب استراتيجية مثل اكتساب الموارد وقدرات جديدة ومهارات ومعرفة للوصول الى اسواق جديدة وتنويع منتجات الشركة (Hutt et al, 2021: 1782)، كما اضاف (Bamel et al, 2000: 51) ان النقص في الموارد الحيوية قد يشجع الشركات على المشاركة بشكل استراتيجي في هذه الشركات الخارجية، وهو ما يفسر تفضيل التحالفات الاستراتيجية كحل بديل عن النمو الداخلي والخارجي.

فيما اضاف (Elmuti & Kathawala, 2001: 206) هنالك اسباب عديدة لدخول التحالفات الاستراتيجية، اولها استراتيجيات النمو ودخول اسواق جديدة، والثانية الحصول على تقانة جديدة او أفضل جودة او كلفة اقل، الثالثة تقليل المخاطر المالية وتقاسم تكاليف البحث والتطوير، رابعا تحقيق ميزة تنافسية، كما ان الشركات تضع العديد من القيود على عمليات الاندماج والاستحواذ، ولكن هذه التحالفات الاستراتيجية تتغلب على العديد من القيود بهدف تجنب الصدمة الثقافية والتنظيمية (Angwin & Sammut-Bonnici, 2015: 433).

بينما اشار (Galera-Zarco et al, 2020: 166) ان النمو الهائل للتحالفات الاستراتيجية الى يعود الى اسباب عديدة تتمثل بالتغيرات البيئية التي تتطلب استجابة استراتيجية سريعة بعض هذه التغيرات هي العولمة، المنافسة الشديدة، وزيادة الاستثمار اللازم للحفاظ على القدرة التنافسية، التغيرات التقنية السريعة، كما ناقش الباحثين في التحالفات الاستراتيجية بأن التحالفات توفر خيارات حقيقية للشركات للتعامل مع عدم التأكيد البيئي، وانها خيارات حقيقية للشركات لمواجهة اضطرابات السوق، وهي تضيف مرونة للشركات عندما لا يكون هنالك وقت طويل للاستجابة (Xue & Li, 2023: 447).

### المحور الثالث: الإطار التطبيقي

#### اولا: وصف خصائص افراد العينة

يقدم الشكل (4) مجموعة من المؤشرات الاساسية التي تتضمن خصائص الديمغرافية لأفراد العينة المبحوثة

الصينية، حيث اشار ان الصدمات المتحققة في ضوء المنظور الاستراتيجي تتضمن ثلاثة جوانب اساسية:

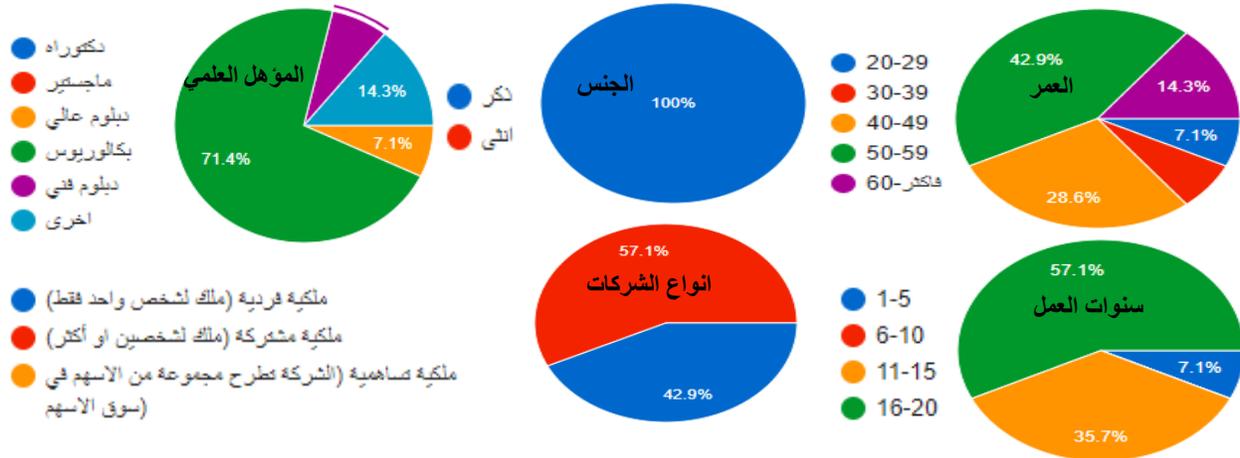
**اولاً: عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف):** ان ديناميكية وتقلب الصدمات في الصناعة يمكن ان تخلق درجة عالية من عدم اليقين الذي تتفاعل معه الشركات، حيث يعد تقلب سعر الصرف عاملاً صناعياً رئيسياً يؤثر على التكاليف للمواد والخدمات والايادات داخل صناعة معينة اذا ان المدخلات والمبيعات تتضمن مدفوعات دولية ومعاملات بالعملة الاجنبية، كما ان العديد من المجموعات في محض استجابتهن للصدمة التنافسية في البيئة الصناعية يعملون على تخفيض مستويات تنويع منتجاتهم وفي ذات الوقت يزيدون من التدويل وهذه التغيرات هي استجابة من قبلهم للصدمة التنافسية (Fracchia & Mesquita, 2006: 82)

**ثانياً: عامل البيئة المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية):** يقصد بالبيئة المؤسسية هي الدعم الذي تتلقاه الشركات من الجانب الحكومي فالشركات الحكومية عادة ما تغطي بموازانات ناعمة فيها من الدعم الحكومي العالي مثل الاعفاءات الضريبية والائتمان المخفض في الحصول على القروض بعكس شركات القطاع الخاص العاملة في ذات المجال التي عادة ما تعاني صدمات مؤسسية تتمثل بالإجراءات الادارية والضرائب وارتفاع الائتمان الافتراضي من قبل المؤسسات المالية للدولة، كما اشار (Romer & Romer, 2010: 763) بان التغيرات الضريبية تؤثر بشكل سلبي على الاستثمار، بالرغم من تخفيض العجز المستمر في الميزانية من خلال الضرائب لكن هذا يؤثر على خفض الانتاجية بصورة كبيرة.

**ثالثاً: قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية):** هنالك العديد من الموارد التي تمثل قدرات للشركة ومنه قدرات الشركة على توفير مصادر تمويل عالية تمكثها من الاستمرار في العملية الانتاجية وفي حالة كون الرافع المالي المعتمد على القروض عالي فان ذلك سوف يزيد من احتمال تعرض هذه الشركات للصدمة المتمثلة بتقلبات سعر الصرف او ارتفاع التعاطلات الناجمة عن التعسير في الاجراءات الادارية الحكومية، كما اضاف (Kalash, 2023: 1) ان الشركات التي تعتمد على الرافع المالي تتعرض الى الازمة المالية بصورة اكبر خصوصاً مع وجود خطر الضائقة المالية وازمة العملة التي تضاعف من ذلك الخطر.

**تاسعاً: العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والصدمة الاستراتيجية**

تحديات الاعمال مثل الاضطرابات التكنولوجية، والتحديات التنظيمية، والتحولت الديمغرافية والصراعات السياسية



الشكل (4) خصائص أفراد العينة  
المصدر: من اعداد الباحث

(57.1%) ، ولم تُؤشر الملكية التساهمية اي نسبة بالنسبة للعينة المبحوثة.

#### ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تمت عملية الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث اعتماداً على الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية، والتي يمكن توضيحها وفق الاتي:

#### اولاً: وصف وتشخيص متغير التحالفات الاستراتيجية وأبعاده الفرعية

يقدم الجدول (1) وصفاً وتشخيصاً لمتغير التحالفات الاستراتيجية

ويظهر الشكل (4) بعض من خصائص العينة المبحوثة حيث ان خاصية العمر المحصورة بين (50-59) جاءت بأعلى نسبة بلغت (42.9%) وهذا يدل كبر سن العاملين في هذا الميدان المبحوث، وخصائص الجنس حيث جاءت نسبة الذكور بنسبة (100%) وهذا يؤشر ان الميدان المبحوث هو حصراً للمجتمع الذكوري، وخصائص المؤهل العلمي فجاء خريجي البكالوريوس بنسبة (71.4%) ، وخصائص سنوات العمل فقد جاءت سنوات العمل المتراوحة بين (16-20) بنسبة (57.1%) ( وهنا يتضح الخبرة التي يمتلكها افراد العينة المبحوثة، كما ان خصائص انواع الشركات حيث اظهرت الملكية المشتركة بنسبة

#### الجدول (1): وصف وتشخيص لمتغير التحالفات الاستراتيجية

الابعاد الفرعية	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	مؤشر اتجاه العينة
شراكة سلسلة القيمة	شركتنا تربطها علاقة قوية تصل الى حد الشراكة مع المجهزين بالمواد الاولية.	3.714	0.592	15.939	74.285	مرتفع
	شركتنا ترتبط ارتباط وثيق مع الموردين لمنتجاتنا وخدماتنا.	3.428	0.984	28.712	68.571	مرتفع
	شركتنا تربطها علاقة مع شركات متعددة تختص بتقانة المعلومات من اجل انجاح العمل.	3.642	0.815	22.384	72.857	مرتفع
	شركتنا ترتبط بشركات تجهزها بالخبرات والمهارات من الايدي العاملة عند الحاجة لهم.	3.642	1.047	28.763	72.857	مرتفع
ترتيب الترخيص	المؤشر الكلي	3.607	0.859	23.950	72.142	مرتفع
	شركتنا لديها اذن بمزولة اعمالها نيابة عن الشركة الام.	3.5	1.057	30.217	70	مرتفع
	عادةً ما تزودنا الشركة الام بالمواد الاولية وطرق استخدامها اثناء العمل.	3.5	1.057	30.217	70	مرتفع
	عادةً ما تزودنا الشركة الام بالخبرات البشرية التي نحتاجها من اجل اكمال المشروع.	3.214	1.017	31.667	64.285	مرتفع
	عادةً ما تزودنا الشركة الام بالمعلومات والبيانات الضرورية من اجل التفوق على المنافسين.	3.642	0.899	24.694	72.857	مرتفع

مرتفع	69.285	29.199	1.008	3.464	المؤشر الكلي
مرتفع	88.571	11.231	0.497	4.428	عادةً ما نعمل مع شركاءنا من اجل اتمام مشروع مشترك.
مرتفع	90	14.000	0.630	4.5	عادةً ما نشارك اهدافنا مع شركاءنا في انجاز مشاريع مشتركة.
مرتفع	87.142	16.559	0.721	4.357	عادةً ما نشارك معرفتنا ومواردنا مع شركاءنا من اجل بناء مشروع مشترك.
مرتفع	88.571	14.133	0.625	4.428	نحافظ نحن وشركاءنا على استقلاليتنا وهويتنا اثناء الدخول في المشاريع المشتركة.
مرتفع	88.571	13.981	0.6187	4.428	المؤشر الكلي
مرتفع	67.142	24.289	0.815	3.357	عادةً ما نعهد ببعض اعمالنا الى مقاولين آخرين من اجل انجاز العمل في مشاريعنا.
مرتفع	75.714	10.894	0.412	3.785	عادةً ما نحصل على خدمات متبادلة تتعلق بالخبرات والمعارف من شركات اخرى تحتاجها مشاريعنا.
مرتفع	68.571	32.710	1.121	3.428	عادةً ما يكون هنالك اعمال تكميلية لمشاريعنا نعدها الى مقاولين خارجيين من اجل أنجازها.
مرتفع	84.285	16.072	0.677	4.214	عادةً ما نتبادل المعلومات الفنية مع شركات تعمل في ذات الاختصاص الذي نعمل فيه.
مرتفع	73.928	20.991	0.756	3.696	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.27

اتحاد الخدمة المتبادلة)، وان أفضل نتائج على مستوى التحالفات الاستراتيجية يوشر على الاهمية البالغة من قبل العينة المبحوثة في الدخول في شركات استراتيجية وتنفيذ مشاريع مشتركة، ثم يليها متغير اتحاد الخدمات المتبادلة، ومتغير شراكة سلسلة القيمة واخيراً متغير ترتيب التراخيص.

ثانياً: وصف وتشخيص متغير الصدمات الاستراتيجية وأبعاده الفرعية

الجدول (2) يتضمن وصفاً وتشخيصاً لمتغير الصدمات الاستراتيجية

من الجدول (1) يتضح لنا ان الوسط الحسابي لجميع ابعاد المتغير الرئيسي التحالفات الاستراتيجية قد تجاوزت قيم الوسط الحسابي لها قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، حيث انحصرت تلك القيم بين (3.607، 3.464، 4.428، 3.696)، وقيم الانحراف المعياري بلغت (0.859، 1.008، 0.6187، 0.756)، كما بلغت قيم معامل الاختلاف (23.950، 29.199، 13.981، 20.991)، وقيم الاهمية النسبية (72.142، 69.199، 88.571، 73.928) لكل من متغير (شراكة سلسلة القيمة، ترتيب التراخيص، مشاريع مشتركة،

الجدول (2): وصف وتشخيص لمتغير الصدمات الاستراتيجية

مؤشر اتجاه العينة	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة	الابعاد الفرعية
مرتفع	98.571	5.252	0.258	4.928	تتأثر اعمالنا بشكل كبير نتيجة اختلاف سعر الصرف بين العملة المحلية والعملات الاجنبية	عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)
مرتفع	97.142	7.241	0.351	4.857	هنالك تذبذبات في حصولنا على المواد الاولية لإتمام المشروع بسبب تغيرات في سعر الصرف للعملات الاجنبية	
مرتفع	82.857	32.881	1.362	4.142	تتأثر جودة أعمالنا في انجاز مشاريعنا نتيجة التذبذبات في اسعار الصرف للعملات الاجنبية	
مرتفع	90	14.000	0.630	4.5	نعاني من التوقفات في انجاز مشاريعنا نتيجة التغيرات في اسعار صرف العملات الاجنبية	
مرتفع	92.142	14.843	0.650	4.607	المؤشر الكلي	عامل البيئة المؤسسية (قيود)
مرتفع	87.142	24.048	1.047	4.357	عادةً ما ترتفع التعريف الضريبية من قبل الجهات الحكومية اثناء انجازنا المشاريع	
مرتفع	91.428	10.880	0.497416	4.571	عادةً ما تكون هنالك قيود حكومية فيما يتعلق بإدخال المواد الاولية لإتمام مشاريعنا	

مرتفع	92.857	13.212	0.613	4.642	عادةً ما نلقي صعوبة في الحصول على السلف الحكومية لإتمام مشاريعنا	الميزانية الناعمة
مرتفع	87.142	18.715	0.815	4.357	عادةً ما يكون هنالك تعقيدات اثناء اجراء الفحوصات المخبرية (المكاتب الاستشارية) مما تعطل سرعة انجاز مشاريعنا	تقابلها (القوية)
مرتفع	89.642	16.714	0.743	4.482	المؤشر الكلي	
مرتفع	54.285	49.343	1.339	2.714	عادةً ما نسعى الى الحصول على القروض من المصارف من اجل اكمال مشاريعنا	قدرات الشركة
مرتفع	75.714	22.836	0.864	3.785	عادةً ما يكون لدينا سيولة مالية كافية لمواجهة التذبذبات اثناء انجاز المشروع	(الرافعة المالية)
مرتفع	71.428	27.563	0.984	3.571	لدينا شراكة قوية مع الوسطاء الماليين من اجل الحصول على التمويل الكافي لإتمام مشاريعنا	المنخفضة
مرتفع	80	23.264	0.930	4	عادةً ما نتعرض الى الصدمات المالية اثناء اداء المشروع بسبب ارتفاع تكاليف العمل	مقابل (العالية)
مرتفع	70.357	30.752	1.029	3.517	المؤشر الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.27)

الميزانية الناعمة تقابلها القوية)، واخيراً متغير قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية).

#### ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

اعتمد على تحليل معامل ارتباط سبيرمان لتوضيح قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها، ويعني وجود الارتباط الإيجابي بين متغيرين أن الزيادة في أحد المتغيرات تقابل زيادة في المتغير الآخر، في حين أن الارتباط العكسي يشير الى عكس ذلك، وأدناه فرضيات الارتباط كما تم ترتيبها في منهجية البحث: **أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:** التي تنص توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية والصدمات الاستراتيجية، والجدول (3) يوضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تتضمن وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحالفات الاستراتيجية والصدمات الاستراتيجية وهي علاقة ارتباط عكسية كونها سالبة حيث ان قيمة معامل الارتباط بلغت (-0.625) وهذا يدل على انه كلما زاد التحالفات الاستراتيجية تمكنت الشركة من معالجة الصدمات الاستراتيجية.

من الجدول (2) يتضح لنا ان الوسط الحسابي لجميع ابعاد المتغير الرئيسي التحالفات الاستراتيجية قد تجاوزت قيم الوسط الحسابي لها قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، حيث انحصرت تلك القيم بين (4.607، 4.482، 3.517)، وقيم الانحراف المعياري بلغت (0.650، 0.743، 1.029)، كما بلغت قيم معامل الاختلاف (14.843، 16.714، 30.752)، وقيم الأهمية النسبية (92.142، 89.642، 70.357) لكل من متغير (عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)، عامل البيئية المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)، قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية)، وان أفضل نتائج على مستوى الصدمات الاستراتيجية يؤثر على الأهمية البالغة من قبل العينة المبحوثة هي لمتغير عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف) كأفضل نتائج على مستوى الصدمات الاستراتيجية وهذا يؤثر على التأثير البالغ لإعمال الشركات اتجاه التغيرات في سعر الصرف، ثم يليها متغير عامل البيئية المؤسسية (قيود

#### الجدول (3) علاقة الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية والصدمات الاستراتيجية

التحالفات الاستراتيجية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
	الصدمات الاستراتيجية	
**-0.625**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.v.27).

ملاحظة: (\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) و (\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

وهي تتناسب مع طبيعة البحث وان قيم معامل الارتباط بلغت (-0.578، -0.546، -0.649، -0.597) لكل من متغير (شراكة سلسلة القيمة، ترتيب الترخيص، مشاريع مشتركة، اتحاد الخدمة المتبادلة)، وهذا يدل مدى قوة الارتباط العكسي بين المشاريع المشتركة والصدمات الاستراتيجية، ثم يليها اتحاد الخدمة المتبادلة وشراكة سلسلة القيمة واخيراً ترتيب الترخيص.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التحالفات الاستراتيجية منفردة والصدمات الاستراتيجية على المستوى الكلي، حيث يظهر الجدول (4) قبول الفرضية الفرعية الأولى النابعة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التحالفات الاستراتيجية والصدمات الاستراتيجية، وهنا يمكن قبول هذه الفرضية كما ان علاقة الارتباط هي سالبة وعكسية

الجدول (4) علاقة الارتباط بين ابعاد التحالفات الاستراتيجية والصدمات الاستراتيجية

التحالفات الاستراتيجية				المتغير المستقل المتغير المعتمد الصدمات الاستراتيجية
اتحاد الخدمة المتبادلة	مشاريع مشتركة	ترتيب الترخيص	شراكة سلسلة القيمة	
** -0.597	** -0.649	* -0.546	** -0.578	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.v.27).

ملاحظة: (\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) و (\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

قيم معامل الارتباط بلغت (-0.576، -0.616، -0.642) لكل من متغير (عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)، عامل البيئة المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)، قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية)، وهذا يدل على قدرات هذه التحالفات في معالجة التذبذبات الحاصلة في سعر الصرف بوصفها معالج اساسي لهذه التحديات السوقية، ثم يليها عامل البيئة المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)، واخيراً قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية).

الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية على المستوى الكلي وابعاد الصدمات الاستراتيجية منفردة، حيث يظهر الجدول (5) علاقة الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية وابعاد الصدمات الاستراتيجية، وهنا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية وابعاد الصدمات الاستراتيجية، وهي علاقة ارتباط عكسية كونها سالبة، وان

الجدول (5) علاقة الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية وابعاد الصدمات الاستراتيجية

الصدمات الاستراتيجية			المتغير المستقل المتغير المعتمد
قدرة الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية)	عامل البيئة المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)	عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)	
* -0.576	** -0.616	** -0.642	التحالفات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.v.27).

ملاحظة: (\*\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) و (\*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

(3.920) عند مستوى دلالة (0.05)، إذ إن مجموع ما تفسره التحالفات الاستراتيجية بشكل كلي وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) بلغ نحو (60.6%)، في حين أن (39.4%) من التغيرات السائدة في الصدمات الاستراتيجية تعود إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، وان قيمة معامل الانحدار ( $B_1$ ) البالغة (0.705) تدل على أنه كلما دخلت الشركة تحالف استراتيجي بمقدار وحدة واحدة فإنه يؤدي الى معالجة الصدمات الاستراتيجية بمقدار (0.705)، وان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.054) هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.660) عند مستوى دلالة (0.05).

رابعاً: اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث تم اجراء اختبار الانحدار الخطي للتعرف على التأثير لمتغير البحث الرئيسي وابعاده الفرعية في المتغير المعتمد وابعاده الفرعية، وكما يأتي:  
اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص بوجود تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية في الصدمات الاستراتيجية، حيث يظهره الجدول (6) قبول الفرضية الرئيسية الثانية وان تأثير التحالفات الاستراتيجية في معالجة الصدمات الاستراتيجية هو تأثير عكسي، تؤكد ذلك قيم (F) المحسوبة المعنوية البالغة (72.608) وهي اكبر من قيمتها الجدولية

الجدول (6) علاقة التأثير للتحالفات الاستراتيجية في الصدمات الاستراتيجية

الصدمات الاستراتيجية						المتغير المستقل المتغير المعتمد
P	T المحسوبة	F المحسوبة	$R^2$	B1	B0	
0.000	* 10.054	* 72.608	0.606	-0.705	-0.424	التحالفات الاستراتيجية

\*P ≤ 0.05

df (1,97)

N= 98

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.v.27).

حيث يظهر الجدول (7) قبول الفرضية الفرعية الأولى، وان تأثير ابعاد التحالفات الاستراتيجية في معالجة الصدمات الاستراتيجية هو تأثير عكسي، تؤكد ذلك قيم (F) المحسوبة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص بوجود تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية منفردة في الصدمات الاستراتيجية على المستوى الكلي،

(B1) (0.790، 0.626، 0.852، 0.553) لكل من متغير (شراكة سلسلة القيمة، ترتيب الترخيص، مشاريع مشتركة، اتحاد الخدمة المتبادلة)، التي تدل على أنه كلما دخلت الشركة بأحد أنواع التحالفات الاستراتيجية المذكورة انفاً بمقدار وحدة واحدة فإن يؤدي الى معالجة الصدمات الاستراتيجية بمقدار (0.790، 0.626، 0.852، 0.553) على التوالي، وان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.629، 8.858، 11.485، 10.245) على التوالي للمتغيرات المذكورة انفاً هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.660) عند مستوى دلالة (0.05).

المعنوية البالغة (70.497، 68.747، 78.747، 72.735) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3.920) عند مستوى دلالة (0.05)، إذ إن مجموع ما تفسره ابعاد التحالفات الاستراتيجية وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغ نحو (52.4 %، 51.2 %، 76.4 %، 62.7 %) لكل من متغير (شراكة سلسلة القيمة، ترتيب الترخيص، مشاريع مشتركة، اتحاد الخدمة المتبادلة) في حين أن (47.6 %، 48.8 %، 23.6 %، 37.3 %) من التغيرات السائدة في الصدمات الاستراتيجية تعود إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار

الجدول (7) علاقة التأثير ابعاد التحالفات الاستراتيجية في الصدمات الاستراتيجية

الصدمات الاستراتيجية						المتغير المستقل المتغير المعتمد
P	T المحسوبة	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B1	B0	
0.000	*9.629	*70.497	0.524	-0.790	-0.472	شراكة سلسلة القيمة
0.000	*8.858	*68.747	0.512	-0.626	-0.296	ترتيب الترخيص
0.000	*11.485	*78.456	0.764	-0.852	-0.514	مشاريع مشتركة
0.000	*10.245	*72.735	0.627	-0.553	-0.431	اتحاد الخدمة المتبادلة
*P ≤ 0.05			df (1,97)	N=98		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.v.27).

الصدمات الاستراتيجية تعود إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (0.628، 0.574، 0.555) لكل من متغير عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)، عامل البيئة المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)، قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية)، التي تدل تأثير التحالفات الاستراتيجية على المستوى الكلي بمقدار وحدة واحدة في ابعاد الصدمات الاستراتيجية المتمثلة ب (عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)، عامل البيئة المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)، قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية)) بمقدار (0.628، 0.574، 0.555) على التوالي، وان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.552، 9.251، 8.733) على التوالي للمتغيرات المذكورة انفاً هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.660) عند مستوى دلالة (0.05).

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص يوجد أثر معنوي ذا دلالة احصائية للتحالفات الاستراتيجية على المستوى الكلي في ابعاد الصدمات الاستراتيجية منفردة، حيث يظهر الجدول (8) قبول الفرضية الفرعية الثانية، وان تأثير التحالفات الاستراتيجية في ابعاد الصدمات الاستراتيجية هي تأثير عكسي، تؤكد ذلك قيم (F) المحسوبة المعنوية البالغة (73.694، 70.445، 69.221) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3.920) عند مستوى دلالة (0.05) إذ إن مجموع ما تفسره ابعاد الصدمات الاستراتيجية وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغ نحو (75.5 %، 70.2 %، 63.1 %) لكل من متغير عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)، عامل البيئة المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)، قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية) في حين أن (24.5 %، 29.8 %، 36.9 %) من التغيرات السائدة في

الجدول (8) علاقة التأثير التحالفات الاستراتيجية وابعاد الصدمات الاستراتيجية

التحالفات الاستراتيجية						المتغير المستقل المتغير المعتمد
P	T المحسوبة	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	B1	B0	
0.000	*10.552	*73.694	0.755	-0.628	-0.515	عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف)
0.000	*9.251	*70.445	0.702	-0.574	-0.443	عامل البيئة المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية)
0.000	*8.733	*69.221	0.631	-0.555	-0.340	قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية)
*P ≤ 0.05			df (1,97)	N=98		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.v.27).

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

يمكن توضيح أهم الاستنتاجات بالآتي:

1. وجود علاقة ارتباط عكسي ذات دلالة معنوية احصائياً بين التحالفات الاستراتيجية والصدمات الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة الارتباط (62.5%) وهذا يدل على الدور الذي تقوم به التحالفات الاستراتيجية في الحد من الصدمات الاستراتيجية ومعالجتها.
2. وجود تأثير ذات دلالة معنوية احصائياً بين التحالفات الاستراتيجية والصدمات الاستراتيجية بدلالة قيمة (B)، في حين بلغت قيمة (F) (72.6%) وهذا يدل على قدرة هذه التحالفات الاستراتيجية بأنواعها المختلفة على معالجة وامتصاص الصدمات الاستراتيجية بأنواعها المختلفة.
3. وبالاعتماد على نتائج الوصف والتشخيص لوحظ الاهمية النسبية للمشاريع المشتركة كمتغير للتحالفات الاستراتيجية بالنسبة للعينة المبحوثة حيث بلغت (88.571%) وعزز ذلك بعلاقة الارتباط والتأثير حيث كانت الاعلى ارتباط وتأثيراً بين متغيرات للتحالفات الاستراتيجية وهذا يدل على اهمية هذا المتغير في الميدان المبحوث بوصفه حالة وسطية في التحالفات الاستراتيجية ووفقاً لمؤشر المقياس المعتمد من قبل (Wheelen et al, 2018) وبهذا فان مؤشر التحالفات الاستراتيجية للعينة المبحوثة تتجه نحو التحالفات الوسطية وهي تتناسب مع طبيعة عمل هذا الشركات في مدينة الموصل.
4. بالاعتماد على نتائج الوصف والتشخيص لوحظ الاهمية النسبية عامل البيئة الصناعية (تقلب سعر الصرف) كمتغير للصدمات الاستراتيجية بالنسبة للعينة المبحوثة حيث بلغت (92.142%) وعزز ذلك بعلاقة الارتباط والتأثير حيث كانت الاعلى ارتباط وتأثيراً بين متغيرات الصدمات الاستراتيجية وهذا يدل على اهمية هذا المتغير في الميدان المبحوث ويوضح مدى التأثير الكبير الذي يحدثه التغير في سعر الصرف على اعمال الشركات العاملة في هذا الميدان.
5. بالاعتماد على نتائج الوصف والتشخيص لوحظ الاهمية النسبية عامل البيئية المؤسسية (قيود الميزانية الناعمة تقابلها القوية) كمتغير للصدمات الاستراتيجية بالنسبة للعينة المبحوثة حيث بلغت (89.642%) وعزز ذلك بعلاقة الارتباط والتأثير حيث كانت عالية نسبياً من حيث الارتباط والتأثير بين المتغيرات الصدمات الاستراتيجية وهذا يدل على اهمية هذا المتغير في الميدان المبحوث ويوضح مدى التأثير الكبير الذي يحدثه الاجراءات الحكومية من حيث فرض الضرائب وغيرها من الاجراءات على اعمال الشركات العاملة في هذا الميدان.
6. كما لا وحظ ان قدرات الشركة (الرافعة المالية المنخفضة مقابل العالية) كانت اهميتها النسبية التي بلغت (70.357%) وهي اقل من مثيلتها من المتغيرات الكامنة للصدمات الاستراتيجية وهذا يدل على امتلاك هذه الشركات العاملة في هذا الميدان قدرات مالية تمكنها من

1. مواصلة اعمالها علماً بان قدراتها على تكوين مشاريع مشتركة أهلها من الحصول على هذه القدرات المالية.
2. ثانياً: التوصيات: يمكن توضيح أهم التوصيات بالآتي:
1. يقترح الباحث على الشركات المبحوثة التركيز على التحالفات الاستراتيجية بأنواعها المختلفة، بوصفها وسيلة اساسية لمواجهة الصدمات الاستراتيجية بأنواعها المختلفة.
2. يقترح الباحث على الشركات المبحوثة التركيز على ترتيب الترخيص بوصفها وسيلة مهمة من وسائل مواجهة الصدمات الاستراتيجية وزيادة جودة المشاريع المقدمة للصالح العام كون تلك الشركات لها خبرة طويلة في هذا الميدان.
3. يقترح الباحث على الشركات المبحوثة بوضع خزين استراتيجي من المواد الاولية لمواجهة التغيرات في اسعار الصرف للعملات الاجنبية مما يعد بمثابة ممتصات لتلك الصدمات خصوصاً الصدمات المتعلقة بسعر الصرف.
4. يقترح الباحث على الشركات المبحوثة زيادة شدة وقوة التحالفات الاستراتيجية من خلال زيادة شركات سلسلة القيمة مع الشركاء الاستراتيجيين مما يساعد على مواجهة هذه الصدمات التي يتعرضون لها بصورة أكبر، خصوصاً مع شركات التوريد العاملة في ذات القطاع الذي تعمل به هذه الشركات.
5. يقترح الباحث على الشركات المبحوثة مفاوحة الجهات الحكومية عن طريق اتحاد المقاولين العراقيين/ فرع نينوى من اجل تبسيط الاجراءات الادارية الخاصة بعمل هذه الشركات، لكونها وأشرت كأحد الصدمات التي تتعرض لها هذه الشركات.
6. يقترح الباحث على الشركات المبحوثة الدخول في تحالفات مع شركات عالمية مما يعزز من موقفها مع الجهات الحكومية، لما تمثل هذه الشركات من وزن استراتيجي في قطاع الاعمال.

### توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

### تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

### مصادر التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

### شكر وتقدير:

لا أحد.

## References:

1. Al-Taher, Muhammad Hassan Sahib, (2022), Tahleel Al-‘Alaqah Bayn Al-Yaqzah Al-Istratijiyah Wa Duruha Fi Imtasab Al-Sadmat Al-Istratijiyah Bahth Tatbiqi Fi

12. Fracchia, E., & Mesquita, L. F, (2006), Corporate Strategies of Business Groups in the Wake of Competitive Shocks: Lessons from Argentina. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(2), 81-98
13. Freier, N, (2008), Known unknowns: unconventional" strategic shocks" in defense strategy development. *Peacekeeping and Stability Operations Institute and Strategic Studies Institute, US Army War College.*
14. Galera-Zarco, C., Opazo-Basáez, M., Marić, J., & García-Feijoo, M, (2020), Digitalization and the inception of concentric strategic alliances: A case study in the retailing sector, *Strategic Change*, 29(2), 165-177.
15. Gundolf, K., Jaouen, A., & Gast, J, (2018), Motives for strategic alliances in cultural and creative industries, *Creativity and Innovation Management*, 27(2), 148-160.
16. He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J, (2020), Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research, *British Journal of Management*, 31(3), 589-617.
17. He, X., Rizov, M., & Zhang, X, (2022), Workforce size adjustment as a strategic response to exchange rate shocks: A strategy-tripod application to Chinese firms, *Journal of Business Research*, 138, 203-213.
18. Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A., & Reingen, P. H, (2000), Case study: defining the social network of a strategic alliance, *MIT Sloan management Review*, 41(2), pp. 51-62
19. Inkpen, A. C, (2005), Strategic alliances, in *The Blackwell handbook of strategic management*, edited by: Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S, Harrison, 2<sup>th</sup>ed, Blackwell Publishing Ltd, U.K.
20. Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S, (2023), Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation, *Heliyon*, 9(5).
- Majmu'at Shurakat Al-Salihin Lil-Tijarah Wal-Naqil Al-Dawli, *Majallat Kulliyat Al-Tarbiyah Lil-Banat Lil-'Ulum Al-Insaniyah, Al-Mujallad* (16), Al-'Adad (30).
2. Angwin, D., & Sammut-Bonnici, T, (2015), Strategic alliances, in McGee, J., & Sammut-Bonnici, T (editor), *Wiley encyclopedia of management*, volume 12: strategic management, John Wiley & Sons.
3. Anton, S, (2013), Conceptual insights of strategic shock and strategic surprise, *Strategic Impact*, (46), 58-67.
4. Argyres, N., Mahoney, J. T., & Nickerson, J, (2019), Strategic responses to shocks: Comparative adjustment costs, transaction costs, and opportunity costs, *Strategic Management Journal*, 40(3), 357-376.
5. Bamel, N., Pereira, V., Bamel, U., & Cappiello, G, (2021), Knowledge management within a strategic alliances context: past, present and future, *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1782-1810.
6. Blodgett, L. L, (1992), Research notes and communications factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis, *Strategic management journal*, 13(6), 475-481.
7. Bonn, I., & Rundle-Thiele, S, (2007), Do or die—Strategic decision-making following a shock event, *Tourism Management*, 28(2), 615-620.
8. Das, T. K., & Teng, B. S, (2000), Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective, *Organization science*, 11(1), 77-101.
9. Dyer, J. H., Godfrey, P. C., Jensen, R. J., & Bryce, D. J, (2020), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 3<sup>th</sup>ed, John Wiley & Sons, United States of America.
10. Elmuti, D., & Kathawala, Y, (2001), An overview of strategic alliances, *Management decision*, 39(3), 205-218.
11. Fernandes, E. B., Wegner, D., & Möllering, G, (2023), Governance of Interorganizational Projects: A Process-Based Approach Applied to a Latin American–European Case, *Project Management Journal*, 54(3), 219-234.

31. Röglinger, M., Plattfaut, R., Borghoff, V., Kerpedzhiev, G., Becker, J., Beverungen, D., ... & Trkman, P, (2022), Exogenous shocks and business process management: a scholars' perspective on challenges and opportunities, *Business & Information Systems Engineering*, 64(5), 669-687.
32. Romer, C. D., & Romer, D. H, (2010), The macroeconomic effects of tax changes: estimates based on a new measure of fiscal shocks, *American Economic Review*, 100(3), 763-801.
33. Ryu, W., Brush, T. H., & Bae, J, (2023), How agglomeration affects alliance governance and innovation performance: The role of cluster size, *Managerial and Decision Economics*, 44(1), 297-310.
34. Sampler, J. L, (2014), Bringing strategy back: How strategic shock absorbers make planning relevant in a world of constant change, John Wiley & Sons, United States of America.
35. Schwartz, P., & Randall, D, (2007), Ahead of the curve: anticipating strategic surprise, in *How to Anticipate Forcing Events and Wild Cards in Global Politics*, editor Francis Fukuyama, brookings institution press, Washington, D.C
36. Stelter, B., (2015), "Why Facebook is starting a new partnership with 9 news publishers," *CNN Money*, pp. 1-6
37. Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K, (2023), *Strategic alliance management*, 3<sup>th</sup>ed, Taylor & Francis, New York, United States of America.
38. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E, (2018), *Strategic management and business policy*, 15<sup>th</sup>ed, Pearson Education Limited, Vivar, Malaysia
39. Xue, R., & Li, L, (2023), Strategic alliances and firms' chances to survive "black swans" in B2B industries, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(3), 444-462.
40. Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cui, L, (2023), Ambidexterity in strategic alliances: An integrative review of the literature, *International Journal of Management Reviews*, pp.1-28
21. Jiang, R. J., Osiyevskyy, O., Tao, Q. T., & Santoro, M. D, (2023), Casting a wide net in familiar vs. unfamiliar waters: Impact of types of alliance partner diversity on level and reliability of firm performance, *European Management Journal*, 41(3), 410-420
22. Kalash, I, (2023), The financial leverage–financial performance relationship in the emerging market of Turkey: the role of financial distress risk and currency crisis, *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 1-20.
23. Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Huikkola, T, (2023), Learning in strategic alliances: Reviewing the literature streams and crafting the agenda for future research. *Industrial Marketing Management*, 110, 68-84.
24. Li, S., & Tallman, S, (2011), MNC strategies, exogenous shocks, and performance outcomes, *Strategic Management Journal*, 32(10), 1119-1127.
25. Lin, H., & Darnall, N, (2015), Strategic alliance formation and structural configuration, *Journal of business ethics*, 127, 549-564.
26. Mamédio, D., Rocha, C., Szczepanik, D., & Kato, H, (2019), Strategic alliances and dynamic capabilities: A systematic review, *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 83-102.
27. Miklian, J., & Hoelscher, K, (2023), SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda, *International Small Business Journal*, 40(2), 178-204.
28. Nilsen, S. A., (2021), " Strategic Shock: A Threat to National and Global Stability, BIPSS Towards a Secure World, [www.bipss.org.bd](http://www.bipss.org.bd).
29. Prashant, K., & Harbir, S, (2009), Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here, *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62.
30. Pullen, W, (1993), Strategic shocks: Managing discontinuous change, *International Journal of Public Sector Management*, 6(1).