

أهمية التحالف الاستراتيجي في تحقيق نجاح التحالفات بين دول المنطقة من وجهة النظر المتخصصين في العلوم السياسية في جامعة الكوفة

**The importance of the strategic alliance in achieving the success of alliances between the countries of the region from the point of view of specialists in political science at the University of Kufa**

إعداد:

المدرس/ هيام حسن زبر الموسوي

مدرس في قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، جمهورية العراق

Email: [hiamh.almoussawi@uokufa.edu.iq](mailto:hiamh.almoussawi@uokufa.edu.iq)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2771-4754>

الأستاذ الدكتور/ هاشم فوزي العبادي

أستاذ في قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، جمهورية العراق

Email: [hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq](mailto:hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq)

Orcid: <https://orcid.org/000-0001-5699-1059>

**المخلص:**

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التحالف الاستراتيجي من وجهة نظر العراق وتحالفات دول المنطقة الأخرى، وتجسدت مشكلة البحث في مدى تأثير أهمية التحالف الاستراتيجي العراقي في إنجاح وبناء العلاقات بين دول المنطقة، إذ استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (100) استمارة على عينة من الأساتذة المتخصصين في السياسة من كلية العلوم السياسية بجامعة الكوفة، وقد استخدم البحث مجموعة من المقاييس الإحصائية للتحقق من صحة فرضيات البحث، وتوصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها أن التحالف الاستراتيجي يُعد المتغير الأكثر أهمية في تشكيل التحالفات بين دول المنطقة، وهذا يعكس توافق عينة الدراسة على دور التحالف الاستراتيجي كعنصر رئيس في تحديد العلاقات بين الدول، مما يبرز تأثيره الكبير في بناء التعاون الإقليمي وتحقيق الأهداف المشتركة، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحالف الاستراتيجي ونجاح التحالفات بين دول المنطقة عند مستوى معنوي (0.05)، مما يعني أن التحالف الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على نجاح هذه التحالفات. وهذا يشير إلى أن تطوير هذه الأبعاد يعد عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف التعاون الإقليمي وتعزيز الاستقرار في المنطقة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالف الاستراتيجي في نجاح التحالفات بين دول المنطقة، مما يدل على أن التحالف الاستراتيجي لا يقتصر تأثيره على العلاقة الطيبة بين الدول فحسب، بل يساهم بشكل كبير في ضمان نجاح هذه التحالفات على المستوى السياسي والاقتصادي، كما خرج البحث بعدد من التوصيات المناسبة والمهمة.

**الكلمات المفتاحية:** التحالف الاستراتيجي العراقي، تحالفات دول المنطقة، الملاك التدريسي في كلية العلوم السياسية

**The importance of the strategic alliance in achieving the success of alliances between the countries of the region from the point of view of specialists in political science at the University of Kufa**

**Hiyam Hasan Zabr Al-Mousawi<sup>1</sup>, Prof. Dr. Hashim Fawzi Alabadi<sup>2</sup>**

Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, University of Kufa, Iraq <sup>1,2</sup>

**Abstract:**

This research aims to test the relationship of association and influence between the strategic alliance from the perspective of Iraq and the alliances of other countries in the region. The research problem was embodied in the extent of the impact of the importance of the Iraqi strategic alliance on the success and building of relations between the countries of the region. The research used a questionnaire as a tool for collecting data, as (100) forms were distributed to a sample of professors specializing in politics from the College of Political Science at the University of Kufa. The research used a set of statistical measures to verify the validity of the research hypotheses. The research reached several results, the most important of which was that the strategic alliance is the most important variable in forming alliances between the countries of the region. This reflects the study sample's agreement on the role of the strategic alliance as a major element in determining relations between countries, which highlights its great impact in building regional cooperation and achieving common goals. The study showed the existence of a statistically significant correlation between the dimensions of the strategic alliance and the success of alliances between the countries of the region at a significant level (0.05), which means that the strategic alliance directly affects the success of these alliances. This indicates that developing these dimensions is a crucial factor in achieving the goals of regional cooperation and enhancing stability in the region. The study also found a statistically significant impact of the dimensions of the strategic alliance on the success of alliances between countries in the region. This indicates that the strategic alliance's impact is not limited to good relations between countries, but rather contributes significantly to ensuring the success of these alliances at the political and economic levels. The study also produced a number of appropriate and important recommendations.

**Keywords:** Iraqi strategic alliance, alliances, regional countries, teaching staff at the College of Political Science

## 1. المقدمة:

لقد حظي التحالف الاستراتيجي العراقي والتحالفات بين الدول المنطقة بدراسة عميقة في المجال الإداري وذلك بسبب التغيرات السريعة والمستمرة في كافة مجالات الحياة السياسية في هذه المنطقة. وتواجه المنطقة الإقليمية ذاتها تحديات كبيرة على أساس البيئة التي تعمل فيها، ولذلك لجأت بعض دول المنطقة الإقليمية إلى تشكيل تحالفات استراتيجية للمساعدة في ضمان بقائها ونجاحها في العمل الذي تقوم به. إن نجاح التحالفات مرتبط بالتكيف والنمو السياسي والبيئي في عالم العلاقات الدولية وبالتالي تحقيق البقاء، وبناءً على ما سبق يتضمن البحث أربعة مباحث. تناول المبحث الأول المنهجية العلمية، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري. وخصص المبحث الثالث للجانب الميداني وأخيراً الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

### 1.1. مشكلة البحث:

اليوم تجد دول المنطقة نفسها ومن بينها العراق في زمن مليء بالتحديات والصعوبات في ظل بيئة سياسية ديناميكية ومتغيرة باستمرار، وهو وضع سياسي يشير إلى أن الدول الحليفة تحرز تقدماً في علاقاتها. وبالتالي فإن افتراض وجود علاقات ثنائية بين التحالف الاستراتيجي العراقي وتحالفات الدول الإقليمية يثير تساؤلات حول طبيعة ونوع هذه العلاقة. ويحاول البحث الحالي تحديد العلاقة بين التحالف الاستراتيجي العراقي وتحالفات الدول الإقليمية، باعتبارها أهم سمة من سمات مشكلة البحث، وتكمن مشكلة الدراسة بإيجاد الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1) ما مدى توافر أبعاد التحالف الاستراتيجي العراقي ومدى نجاحها كتحالفات في المنطقة؟.
- 2) ما مدى التوافق وطبيعة المشكلة بين حجم تحالف العراق الفعال ونجاح تحالفات دول المنطقة؟.

### 2.1. فرضيات البحث:

- لتحقيق أهداف البحث تم تطوير مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي توضح العلاقات الإحصائية وكالاتي:-
- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر أبعاد التحالف الاستراتيجي العراقي ونجاح التحالف بين دول المنطقة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم السياسية المبحوثة وينسب جيدة.
  - ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين أبعاد التحالف الاستراتيجي ونجاح التحالفات بين دول المنطقة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم السياسية المبحوثة. ويتفرع منها فرضيات فرعية تمثل في وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد التحالف الاستراتيجي العراقي في نجاح التحالفات بين دول المنطقة.
  - ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة التأثير ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد التحالف الاستراتيجي ونجاح التحالفات بين دول المنطقة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم السياسية المبحوثة. ويتفرع منها فرضيات فرعية تمثل في وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد التحالف الاستراتيجي العراقي في نجاح التحالفات بين دول المنطقة.

### 3.1. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

- 1) المساعدة في تقديم إطار فكري وفلسفي لمتغيرات البحث المرتبطة بالتحالف الاستراتيجي العراقي وتحالفات دول المنطقة الناجحة والأفكار المتعلقة بها.

(2) تشخيص مدى أهمية وواقعية ممارسة التحالف الاستراتيجي من وجهة نظر العراق ومدى نجاح التحالفات في المنطقة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم السياسية عينة البحث.

(3) تقديم نتائج عملية يمكن للعراق الاستفادة منها كدراسة حول موضوع نجاح التحالف الاستراتيجي العراقي وتحالف دول المنطقة أثناء حدوث الأزمات.

#### 4.1. أهمية البحث:

يتمتع البحث الحالي بأهمية كبيرة لأنه يعالج وي طرح قضية مهمة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، وتتبع أهمية البحث من الجوانب التالية:-

(1) تبرز أهمية متغيرات البحث من حيث تركيزه على المتغيرات المهمة كمتغير(التحالف الاستراتيجي) وربطه بالتحالفات دول المنطقة الاخرى والتي لها تأثير كبير على نجاح مثل هكذا تحالفات.

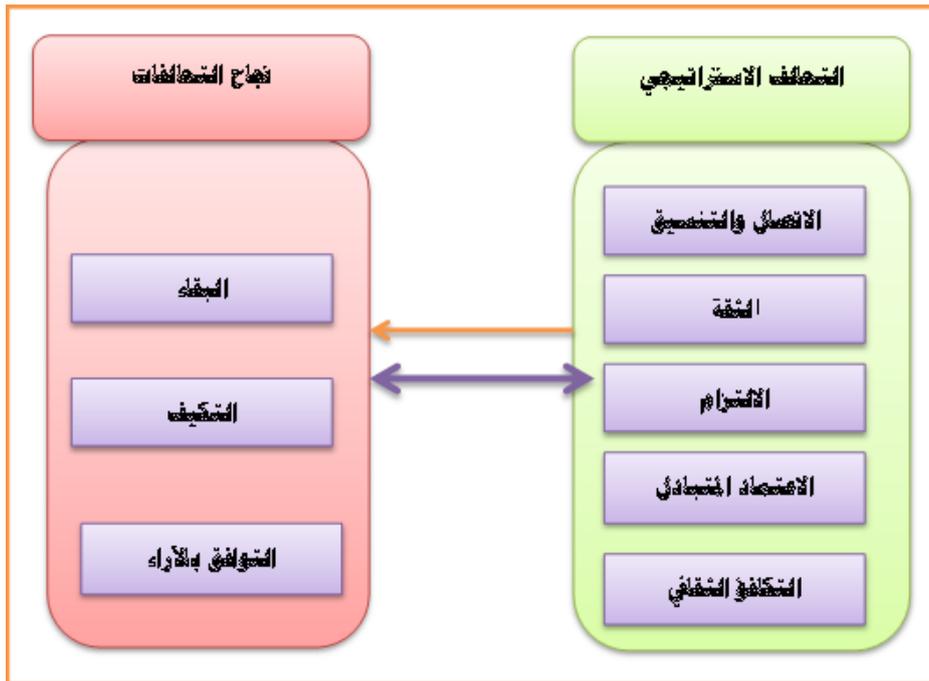
(2) يعد هذا البحث مهماً لسياسة الدولة بشكل عام، وذلك لأهميته في إيجاد السبل لإدارة التحالفات بالشكل الذي يضمن نجاحها وفعاليتها، ولما له من دور في تعزيز الثقة بين المتحالفين ونقل الشراكات، وخاصة في ظل العولمة والتحديات البيئية.

#### 5.1. مخطط البحث:

يقدم مخطط البحث صورة تفصيلية لمفهوم البحث، وتحدد طبيعة الارتباطات واتجاهات التأثير بين المتغيرات، كما هو موضح في الشكل (1). وهذا يشمل جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث، وبالتالي إمكانية قياس الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات. ولفهم التحالف الاستراتيجي بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:

❖ **المتغير المستقل:** ويتمثل بالتحالف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، تكافؤ الثقافي).

❖ **المتغير التابع:** وتمثل نجاح التحالفات بين دول المنطقة يتميز بأبعاده (البقاء، التكيف، التوافق في الآراء)



الشكل (1) المخطط البحث الافتراضي

## 6.1. حدود البحث.

- 1) الحدود البشرية: وشملت الملاك التدريسي في كلية العلوم السياسية بجامعة الكوفة.
- 2) الحدود الزمنية: وهي المدة الزمنية التي أجري البحث بها، فضلا عن مدة التطبيق الفعلية لتوزيع الاستبانة على أفراد العينة واسترجاعها والتي امتدت من 2024/8/1 الى 2024/10/15.

## 7.1. منهجية البحث:

بناءً على فرضيات البحث وأهدافه ومحتواه تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) لإيجاد واستخراج النتائج باستخدام أساليب إحصائية متعددة تتمثل فيما يلي (التكرارات، والنسب المئوية، والوسيط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) والتي تستخدم جميعها لوصف وتشخيص متغيرات البحث الأولية وعلاقتها، وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقييم أهمية تأثير التحالف الاستراتيجي على نجاح تحالف دول المنطقة.

## 2. الجانب النظري للبحث:

### 1. التحالف الاستراتيجي:

#### أولاً- مفهوم التحالف الاستراتيجي:

إنَّ البيئة المحدثة أو (المدركة) (Enacted Environment) أي التي تحدثها المنظمة وتنافس فيها هي البيئة التي تضمن لها النجاح، ويضيف (العبادي وآخرون، 2012:231) أن البيئة يمكن إحداثها أو إدراكها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى مما يمكنها من الإمساك بزمام المبادرة وعدم الخضوع لعنصر المفاجأة، وتتطلب المنافسة الفاعلة في القرن الحادي والعشرين من المنظمات أن تتعلم كيف تتعاون مع منظمات أخرى وتوظف ذلك كوسيلة للتنافس، وهذا التعاون هو ما يطلق عليه بالتحالف الاستراتيجي.

نظراً لثراء اللغة، فإن التحالف الاستراتيجي له مجموعة متنوعة من المصطلحات، بما في ذلك التعاون الاستراتيجي، والمساهمة، والتنسيق، والتحالف من الباطن، والاتفاق بين المؤسسات، والاستراتيجية المرافقة، واستشارات التنفيذ، والاتفاق التعاقدية، واتفاقية التعاون، والعمل الجماعي، والمشروع المشترك. وتعدُّ التحالفات الاستراتيجية بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة (Hill & Jones, 2001). وتندرج التحالفات الاستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى المشاريع المشتركة (Joint Venture) أي ارتباط بين منطمتين قائمتين أو أكثر وذلك لإنجاز أهداف معينة ترى الأطراف المشاركة أن العمل المؤقت المشترك هو السبيل الأفضل لتحقيقها بغية الوصول إلى المشاركة بسلسلة القيمة (Value Chain Partnership).

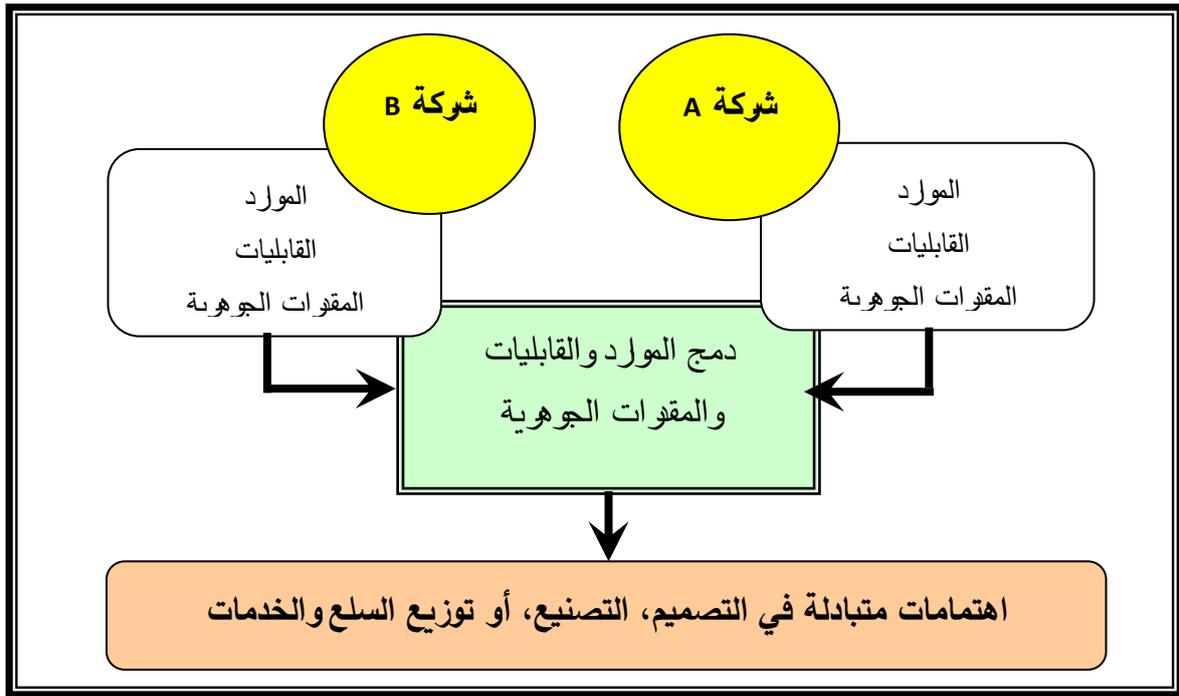
بينما يرى (Ahmad et al., 2022:77) وزملائه التحالف الاستراتيجي هو اتفاقية رسمية بين البلدان تمنح الاستقلال للمؤسسات المرتبطة بهدف طويل الأمد يتمثل في تطوير درجة من التعاون بينها والاستفادة من المصالح والفوائد المشتركة. وعرفه (Muhammad, 2023:7) إنه مجموعة من الأهداف التي تهدف إلى رفع جودة المؤسسة من أجل اختيار الاستراتيجية الأكثر فعالية لمؤسساتها في بيئة تنافسية ديناميكية.

كما عرفها (Hitt et al., 2007:104) بأنها (تلك التحالفات التي تسمح للمنظمات برفع مواردها وقدراتها ومقدراتها المتوافرة لديها عن طريق العمل مع الشركاء الآخرين لتطوير موارد وقابليات إضافية كأساس للميزة التنافسية الجديدة).

واضيف (Ryan-Charleton et al.,2022:15) فكرة التحالف الاستراتيجي هي أسلوب من أساليب التفكير الاستراتيجي تستخدمه المؤسسات لإبرام الاتفاقيات والعقود التي تسهل تقاسم الموارد والتعاون بين الأطراف بشكل منتج يعود بالنفع على الأطراف المتحالفة ويعزز نمو وتحسين المكانة القيادية للمؤسسات.

ويشير (Muthoka et al.,2022:43) التحالف الاستراتيجي هو شراكة بين مؤسسات متعددة تنشأ نتيجة للمتغيرات البيئية، والغرض منه هو الاستفادة من الفرص ومواجهة الأخطار، ويرتكز على مفهوم الثقة الذي يحقق شكلاً من أشكال التكامل، وفي هذا التحالف يتم استبدال مفهوم المنافسة القاتلة بالتعاون، وتتمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها على المدى الطويل وتحسين أدائها.

وقد أشار (Hitt et al.,2007:102) إلى أن التحالف الاستراتيجي ما هو إلا نوع أساسي من الاستراتيجيات التعاونية التي تقوم بموجبها الشركات بدمج بعض من مواردها ومقدراتها لخلق ميزة تنافسية تبادلية. فهي تتضمن التبادل والمشاركة في الموارد والقابليات للتطوير المشترك أو لغرض توزيع السلع والخدمات، وبفلس الوقت هي تتطلب سلوك تعاوني من جميع الشركاء، أنظر الشكل (2).



الشكل (2) التحالف الاستراتيجي

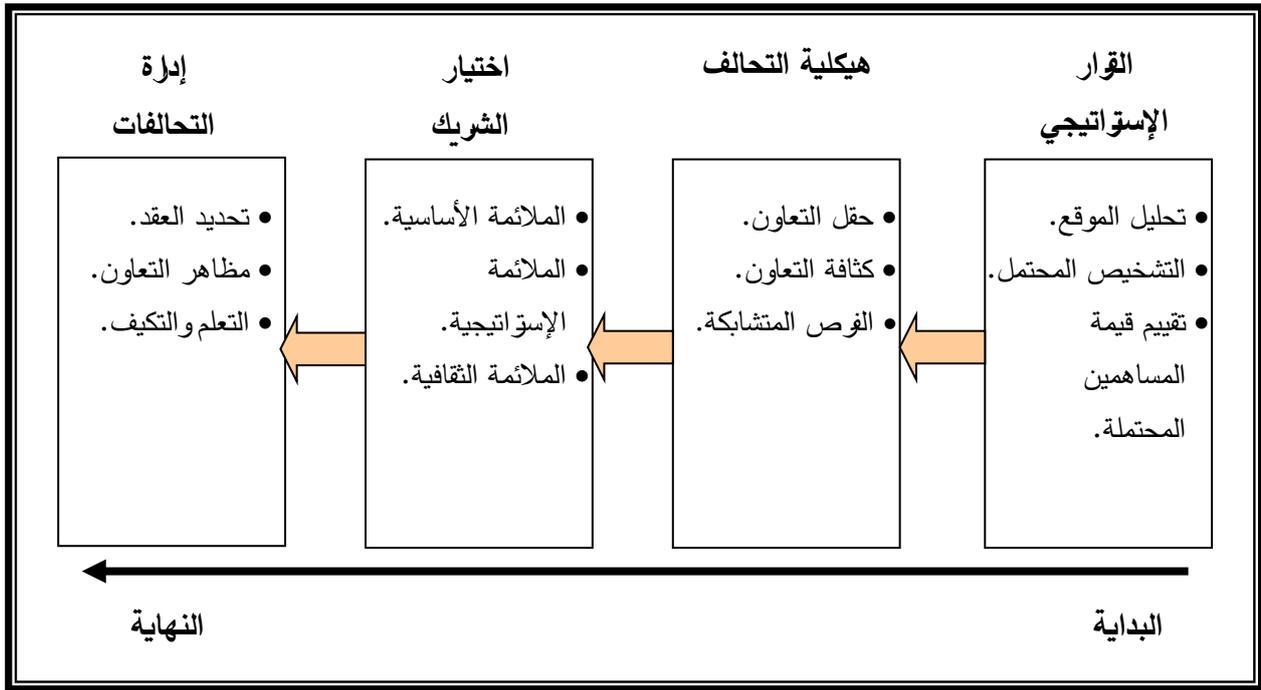
Source: www.aavy.mil

ومن وجهة نظرنا ومن خلال ما سبق فإن التحالف الاستراتيجي يمكن أن يعرف هو اتفاق بين مؤسستين أو أكثر استجابة للتغيرات في البيئة، لاغتنام الفرص والاستجابة للتهديدات، وهو مبني على الثقة ويحقق التكامل الذي يحل محل المنافسة القاتلة. فهو يمكن المؤسسات من اكتساب قدرات تنافسية وتحقيق منافع متبادلة طويلة المدى وتحسين مستويات الأداء.

ثانياً- أهمية التحالف الاستراتيجي:

تتبع أهمية التحالف الاستراتيجي بشكل أساسي من حقيقة أنها تزيد من فرص الاتصال تؤدي نقل الخبرة بين الحلفاء إلى زيادة الحوافز لنقل التعلم بالإضافة إلى ذلك، فهو يعزز أيضاً قدرات التطبيق العملي للمعرفة. ويرى أن نتائج تحالف استراتيجي

تشتمل الحفاظ على ميزة تنافسية (Kang et al.,2000). وتتجلى أهمية التحالف الاستراتيجي من مفهوم أنه يسهل الوصول إلى الموارد غير الملموسة مثل الأسماء والعلامات التجارية، ومن ثم يمكن استغلال هذه الموارد، والوصول إلى المؤسسات الأجنبية، وإنجاز توسيع العمليات والخدمات وشبكات التوزيع، وخفض التكاليف (Muthoka et al.,2022:63). وقد افترض (Bronder & Pritzl,1992) أن مضامين التحالفات الإستراتيجية تتحقق عندما تكون سلسلة القيمة بين متضمنين في الأقل تمثل مزيجاً لغرض الاستعداد و/أو الوصول إلى مزايا تنافسية محددة، وهناك مضامين أربعة تحدد التحالفات الإستراتيجية هي (القرار الإستراتيجي للتحالفات، هيكلية التحالفات، اختيار الشريك وإدارة التحالفات) الموضحة في الشكل (3).



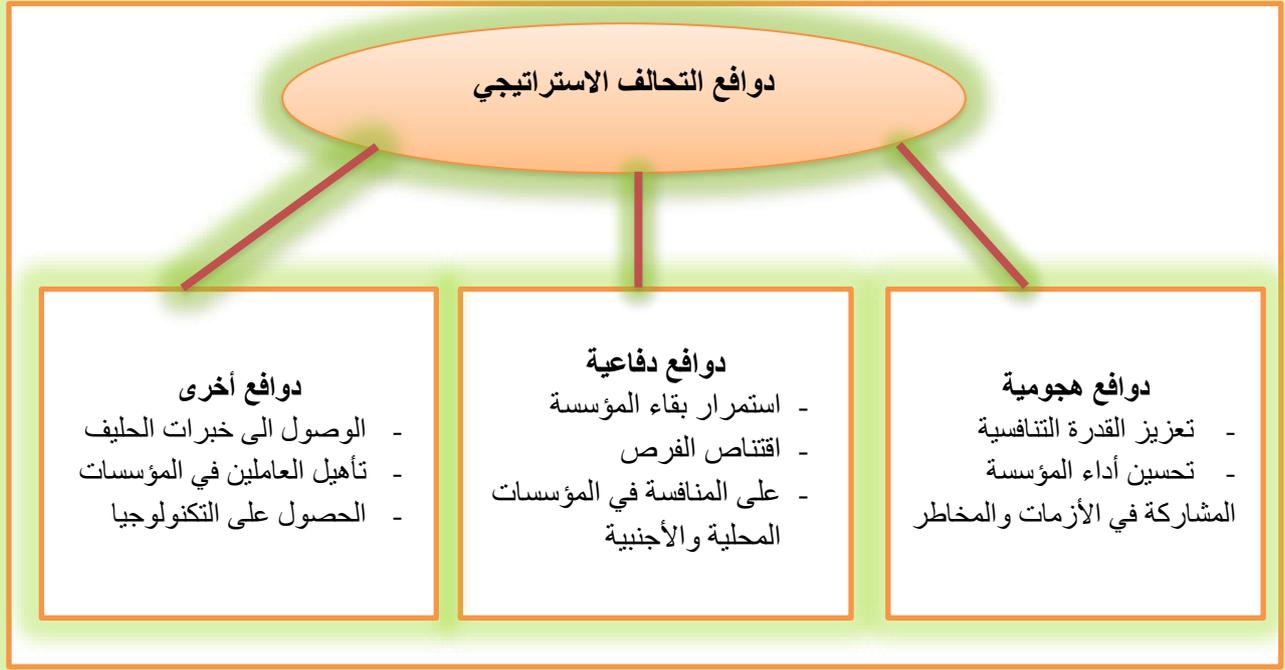
الشكل (3) مضمون التحالف الإستراتيجي

**Source:** Kim, Chong, Mandal, Purnendu & Shao, Dale H., (2003), “Role of Behavioral Factors in Strategic Alliances”, IRM Press, P:235.

ومن خلال ما سبق ذكره لأهمية التحالف الاستراتيجي، نرى أن أهمية التحالف الاستراتيجي للعراق يكمن بضرورة قيام الحكومة العراقية باتخاذ موقف استراتيجي لضمان سيادة العراق ومصالحه الوطنية المستقلة، وتعزيز وحدة البلاد والشعب، ورفض كافة أشكال التمييز الديني والطائفي والعنصري، وتحقيق التوازن في العلاقات الخارجية مع دول الجوار وفي إطار العلاقات الدولية.

#### ثالثاً - دوافع التحالف الاستراتيجي:

يتفق الباحثين على أن التحالف الاستراتيجي أصبح ضرورة أساسية، إما للحفاظ على الوجود في المنطقة أو للحصول على حصة أكبر من مكانتها الحالية (Muthoka et al.,2022:54). وبالمقابل يرى (Soltan et al.,2022) أن دوافع التحالف الاستراتيجي تنقسم إلى أسباب دفاعية تعمل على الحفاظ على بقاء المؤسسة وميزتها التنافسية، ودوافع هجومية تعمل على تعزيز أداء المؤسسة وتؤدي إلى درجة أعلى من التفوق لأغراض أخرى متنوعة. ويمكن تلخيص هذه الدوافع في الشكل (4):



الشكل (4) دوافع التحالف الاستراتيجي

**Source:** Ahmad, H. T., & Soltan, H. R. (2022). Un role stratégique magique dans la réussite\* (Enquête auprès des avis techniques des dirigeants administratifs et scientifiques des facultés de l'Université privée Nuru Ze Cihan dans la province de Dohuk). Journal académique de l'Université Nawroz, 11(2), 75-90.

رابعاً- مزايا وعيوب التحالف الإستراتيجي:

#### Advantages & Disadvantages of Strategic Alliances

- تدخل المنظمات في تحالفات استراتيجية مع المنافسين الحقيقيين أو المحتملين من أجل تحقيق عدداً من الأهداف الاستراتيجية، منها (Hill & Jones,2001):-
- 1) قد تكون التحالفات الاستراتيجية قائمة لتسهيل الدخول إلى الأسواق الأجنبية.
  - 2) دخلت شركات كثيرة في التحالفات الاستراتيجية من أجل المشاركة في تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن تطوير منتجات أو عمليات جديدة.
  - 3) يمكن أن ينظر لكثير من التحالفات كأسلوب للجمع معاً بين مهارات وأصول ثابتة تكاملية، لا تستطيع شركة بمفردها أن تطورها بسهولة.
  - 4) قد يكون الدخول في تحالف استراتيجي أمراً ذا معنى إذا ما ساعد الشركة على إرساء مقاييس تقنية لصناعتها، وإذا ما أفادت هذه المعايير الشركة.
- تعدّ المزايا التي تم الإشارة إليها على جانب كبير من الأهمية. إلا أن بعضاً من المعلقين قد انتقد التحالفات الإستراتيجية على أساس أنها تمنح المنافسين فرصة منخفضة لاكتساب تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق. ولقد أكد كل من ( Reich & Mankin,1986) أن التحالفات تنطوي على مخاطر كبيرة، فإذا لم تتوخ المنظمة الحذر فإنها قد تعطي أكثر مما تأخذ.

#### خامساً- أبعاد التحالف الاستراتيجي:

إن أبعاد التحالف الاستراتيجي هي الاتصال والتنسيق والثقة والالتزام والاعتماد المتبادل والتكافؤ الثقافي، وهي الأبعاد الأكثر تكراراً في البحوث الإدارية. كما أنها تلبي متطلبات بحثنا الحالي وبيئتها، وآراء قياداتها تشكل محوراً لهذا النوع من البحوث، والطلب على هذا النوع من البحوث يشكل محوراً لعمل هذه المؤسسات. وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد. (Khoddami et al.,2024).

❖ **الاتصال والتنسيق:** غالباً ما يُعتبر التواصل الفعال أمراً بالغ الأهمية لتشكيل تحالف استراتيجي ناجح. فالإتصال والتنسيق هما الوسيلة التي تصل بها المؤسسات إلى أعلى أشكال العلاقة، وهو ما يعبر عنه بمصطلح التحالف. إن التنسيق له أهمية خاصة لأي مؤسسة وذلك لأن التنسيق يساعد على تجنب تكرار وازدواجية الخدمات بسبب قلة الموارد المتاحة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وفي نهاية المطاف فإن عملية التواصل والتنسيق بين المؤسسات تحاول سد الثغرات في المؤسسة الواحدة حتى تصبح مؤسسات مترابطة ومتكاملة تحاول تجنب المنافسة مع الحفاظ على نظام مشترك.

❖ **الثقة:** إن الثقة تمثل دافعاً للتحالف الاستراتيجي، ولكن يمكن اعتبارها أيضاً شرطاً لإتمام العقد، ولا يمكن فصل العقد عن الثقة، فالتحالف مع المؤسسة هو إثبات حسن الثقة فقط، فالثقة هو المصدر الوحيد للتحالف. (Oliveira et al.,2023). ويشير (Emami et al.,2022) الثقة أمر بالغ الأهمية لتنمية العلاقات المتبادلة. وهي بالغة الأهمية للتحالف بسبب الروابط بين الأطراف المعنية وتسمح بتقليل مناخ عدم اليقين من خلال المراقبة الذاتية. كما تعتبر الثقة في التحالف الاستراتيجي أحد عوامل نجاح التحالف الاستراتيجي لإقامة علاقات متبادلة بين التحالف الاستراتيجي.

❖ **الالتزام:** لا يمكن تشكيل التحالفات من دون التزام الأعضاء المتحالفين، والالتزام ينبع من اتفاق رسمي أو غير رسمي، والغرض منه تجنب الغموض وتجاوز العقبات، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتحالفات بين مؤسسات متنافسة في الأصل فضل التعاون معاً، ولا يتحقق ذلك ولا يثمر إلا بالالتزام المتبادل. إن درجة الالتزام في العلاقة القائمة بين الحلفاء هي دالة على مجموعة من العناصر التي يجب توافرها لتنفيذ التعاقد، مثل درجة الانفتاح بين الحلفاء، ومدى التواصل وتبادل المعلومات، والتوافق، مثل الانفتاح الثقافي واللغوي، يمكن أن يمنح الحلفاء مزايا مفيدة (Jatobá et al.,2023).

❖ **الاعتماد المتبادل:** يعتمد مفهوم التبادل على افتراض أن المنظمات سوف تسعى إلى إشباع احتياجاتها من خلال منهجين: إما الاعتماد على نفسها أو الاعتماد على الآخرين، فإذا كانت المنظمة تعتمد على الآخرين فإن ذلك يتم من خلال تحالف تم إضفاء الطابع الرسمي عليه بين الطرفين (Bartolacci et al.,2022). إن أهم القواعد التي تعزز التحالف الناجح هو الاعتماد المتبادل من خلال التوازن والتكامل، فالتحالف الناجح هو الذي يكون وسيلة للتواصل وجسر لتبادل المعرفة والقدرات والخبرات وكل الموارد سواء كانت مادية أو مالية أو تقنية، ويعتبر الاعتماد المتبادل أحد أهم المبادئ التي تعزز التحالف الناجح.

❖ **التكافؤ الثقافي:** هو التشابه في ثقافات الأطراف المشاركة في التحالف الواحد والذي يؤدي إلى الاتفاق على الإدارة والتنظيم وتحديد الأهداف. ويضيف (Franco et al.,2024) إن ثقافة الحلفاء هي مجموع المكونات الأساسية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحالف ناجح، من خلال الاتفاق الثقافي، والروابط القوية، والثقة المتبادلة، وطرق العمل والقيادة الموحدة لغرض نقل المعرفة. إن مدى توافق الشريك والتزامه بالشروط الأساسية أمر بالغ الأهمية لنجاح التحالف. ويتضمن عنصر الشركاء المتناغمين جوانب تتعلق بالتوافق الثقافي للمؤسسات المختلفة المشاركة في التحالف.

## 2. نجاح التحالفات بين دول المنطقة:

### أولاً: مفهوم التحالفات بين الدول المنطقة:

التحالفات بين دول المنطقة هي من أكثر الاتجاهات الرائجة في قطاع الأعمال اليوم، وهي أفكار حديثة وتعتبر عقوداً واتفاقيات وشراكات بين دول يكون غرضها تكوين منظمات كبيرة تقوم على المنافسة مع الآخرين بهدف تبادل المعرفة والتكنولوجيا والانتقال من الصراع إلى التعايش المتناغم. ويستخدم مصطلح التحالفات بين دول المنطقة لوصف الاتفاقيات بين المنافسين الدوليين الفعليين أو المحتملين. (Gehrisch et al.,2023). وإشارة (Masoud et al.,2020) هناك قاعدة سياسية معروفة في سياسات التحالف الدولي تنص على أنه عندما تكون دولة قوية للغاية فإن الدول الأخرى سوف تحاول موازنة قوتها معها، وعلى الرغم من اختلاف آراء المنظمة فإن كل دولة سوف تنظر إلى المنظمة على أنها ذات نهج مالي للأمن، في حين أن الدولة الأقوى سوف تنظر إليها على أنها ذات منظور أمني يعتمد على التنسيق والتعاون بين الدول. وأوضح (Pesch et al.,2018) إن التحالفات الدولية اليوم تنسم بانتشار تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وظهور أساليب جديدة للتعاون، وتزايد توافر المعرفة والتواصل بين العلماء وغير العلماء، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة حجم المعرفة وتقليص الحاجز بين المنتجين والمستهلكين. وقد تجسد كل هذا في شكل المعرفة العلمية، التي يتم إنتاجها الآن من خلال عملية مشتركة بين العلماء بغض النظر عن لغاتهم أو منازلهم. ويتم ذلك من خلال جهد جماعي بين العلماء في المجتمع العلمي يركز على الارتباط المعرفي بينهم وبين إنتاج المعرفة. وقد دفع هذا إلى ظهور شكل جديد من المعرفة لا يرتبط بمكان إقامة أو لغة معينة. وبناء على ذلك لقد أصبح الجدال الدائر حول التحالفات ومراجعة التحالفات القائمة بهدف تقييم مدى فعاليتها مكوناً مهماً من مكونات عمل المنظمات الحكومية وغير الحكومية. ولا نستطيع أن ننكر أن هذا مسعى صعب ويتطلب الكثير من العمل من جانب موظفي المنظمات الحكومية وغير الحكومية بالإضافة إلى مهامهم اليومية لذا يسعى هذا الدليل لمناقشة مسألة بناء التحالفات سواء بين المنظمات غير الحكومية وبعضها أو بينها وبين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص (Zahoor et al.,2023).

ويرى الباحثان أن نجاح التحالفات بين دول المنطقة يعود إلى اتفاقيات دولية تختارها دولتين أو أكثر في المنطقة للتعاون وفق نمط يعود بالنفع على جميع الأطراف. ومن أمثلة هذا النوع من النشاط المساهمة في البحث والتطوير وتبادل المعرفة والقدرات والخبرات العسكرية والتسويقية. وعلى غرار التحالف الدولي بين دول المنطقة، فإن النزاعات الحالية وتدخّل العراق كشریک متحالف من أجل تعزيز السلام والأمن في المنطقة تتطلب إتمام خطواتها بنجاح، وهي العمل على قدم المساواة. ومن المحتمل أن تنجح التحالفات الدولية إذا أظهر الشركاء روح التعاون والمصلحة المشتركة التي تعود بالنفع على جميع أطراف التحالف. بالإضافة إلى ذلك، يجب عليهم تقاسم الأهداف والمخاطر من خلال عملية تعظيم النجاح، وتحديد المسار الاستراتيجي، والمشاركة في تحمل المخاطر المشتركة، والاضطلاع بدور في عملية صنع القرار. ومرة أخرى، تحدث المفاوضات بين الشركاء عندما تنطوي عملية صنع القرار على تغيير أو إضافة مكونات مهمة إلى الاتفاقية استجابة للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية.

### ثانياً- الشروط الأساسية لنجاح التحالفات بين الدول المتحالفة:

أستعرض (Seyfarth,2024) الشروط الأساسية لنجاح التحالفات بين دول المنطقة، ومنها على سبيل المثال:

- ❖ حل مشكلة الاختلاف في الاتفاقيات: إدارة مجموعة الثقافات المتعددة التي تظهر في المشاريع المشتركة لتشكيل ثقافة تنظيمية جديدة ومتنوعة تتماشى مع ثقافة الشركة الطبيعية المستقلة للشركة الجديدة.

- ❖ **السماح بالاستقلالية:** السماح بالاستقلال والتمتع بقوة واستقلالية اتخاذ القرار من خلال التعامل مع الدول الحليفة في المنطقة التي لديها تعاون اقتصادي وسياسي وعسكري، وليس مع الدول المهيمنة عسكرياً، مع الحفاظ على الخبرة والمعرفة التي تمتلكها كل دولة لتكون مستقلة القرار (Bingöl et al.,2020).
- ❖ **الثقة:** يتم بناء الثقة من قبل الإدارة في مختلف المجالات من خلال النوايا الحسنة أو الإجراءات التي تدعمها مع مرور الوقت إنه نفس مستوى الموظفين.
- ❖ **المحافظة على المرونة:** وهذا يعني المرونة الإدارية والتنظيمية للشراكات الجديدة والقدرة على تغيير وإعادة تقييم الأنشطة الأعمال الرئيسية.
- ❖ **المفاوضة في اتخاذ القرار:** يتم إجراء المفاوضات بين الأطراف المتحالفة مرة أخرى عندما يتعلق موضوع القرار بإضافة أو تغيير عناصر مهمة، وتأتي الاتفاقية استجابة للتغيرات الأساسية في البيئة التنافسية (Kryvovyazyuk et al.,2023).
- ❖ **المشاركة بالأهداف والمخاطر:** من خلال تعظيم الإنجازات، وتحديد المسار الاستراتيجي وقبول المخاطر بشكل مشترك.

### ثالثاً- أبعاد نجاح التحالفات بين الدول المتحالفة:

- 1) **البقاء:** إن بقاء التحالف يشكل أهمية قصوى لنجاحه، لأن مجرد بقاء المؤسسة في المنافسة على الحاضر يشكل نجاحاً بالفعل. وذلك بسبب الظروف الموضوعية التي تعمل في ظلها. وبعد أن يشكل بقاء المؤسسة عنصراً حاسماً في اهتمام المدير، فإنه يشكل الأساس لإحدى المعضلات التي تحدث أثناء تحديد الأهداف (Moller et al.,2023:80).
- 2) **التكيف:** يعد التكيف أحد أهم العوامل التي تحدد بقاء أو زوال أي منظمة. وذلك لأن التغيرات البيئية يمكن تحملها لفترة زمنية محدودة، ولكن مرونة المنظمة (التكيف) في سياق الظروف المتغيرة أمر بالغ الأهمية لبقائها على المدى الطويل. وبين (Reiter,2023) أن المؤسسات قادرة على تغيير هياكلها وممارساتها استجابة للتغيرات البيئية وأن الغرض من هذا التغيير هو الحفاظ على توازن المؤسسة وتعزيز النمو.
- 3) **التوافق في الآراء:** إن استخدام الحوار لبناء الإجماع يوضح المسؤولية السياسية للدول الحليفة لحل المشاكل التي تؤثر على مصالحها المشتركة. ومع ذلك، يمكن القول عموماً إن القدرة أو الرغبة في التوصل إلى اتفاق شامل أو توافق في الآراء ليست متاحة تلقائياً بين جميع الجهات الفاعلة المتحالفة. ويتفق معظم ميسري الحوارات أن نجاح أو فشل الحوار، غالباً ما يتحقق من خلال بناء التوافق في الآراء، كما أن المخاوف والتوقعات العالية أو عدم الثقة، تعتبر كلها عوامل كامنة ومؤثرة خلال تلك المرحلة (Singh,2023:44).

### 3. الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً- ديموغرافية العينة:

اتضح أن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر (74%)، بينما كانت نسبة الإناث (26%) من العينة، البالغ عددها (53) مبحوث ومبحوثة، بينما كانت نسبة شهادة ماجستير منهم (49%)، وشهادة الدكتوراه (51%)، وكما هو موضح بالجدول رقم (1):

الجدول (1) يبين ديمغرافية العينة

عدد المشاهدات ونسبتها		التفاصيل	السمة الديموغرافية
0.74	39	الذكور	النوع الاجتماعي
0.26	14	الإناث	
0.49	26	ماجستير	المؤهل العلمي
0.51	27	دكتوراه	
<b>0.100</b>	<b>53</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

### ثانياً- صدق وثبات الاستبانة:

تضمن المتغير المستقل التحالف الاستراتيجي من خلال (15) فقرة، فيما يقيس المتغير المعتمد تحالفات دول المنطقة، ومن خلال (15) فقرة، لتحصل الاستبانة إجمالاً، من خلال (30) فقرة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (التحالف الاستراتيجي) ( $0.898^{**}$ )، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط للمتغير المعتمد (تحالفات دول المنطقة) ( $0.892^{**}$ ) عندي مستوى معنوية (0.000). وبلغت قيمة معامل كرونبيخ ألفا Cronbach's Alpha كمعامل ثبات للاستبانة لكل بإجمالي (30) فقرة (0.847)، وكما موضح بالجدول (2):

الجدول (2) يبين صدق وثبات الاستبانة

Correlations	التحالف الاستراتيجي	تحالفات دول المنطقة	الاستبانة ككل
<b>Pearson Correlation</b>	0.898**	0.892**	1
<b>Sig.</b>	0.000	0.000	
<b>Reliability Statistics</b>			
<b>Cronbach's Alpha</b>	0.752	0.770	0.847
<b>Item</b>	15	15	30

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

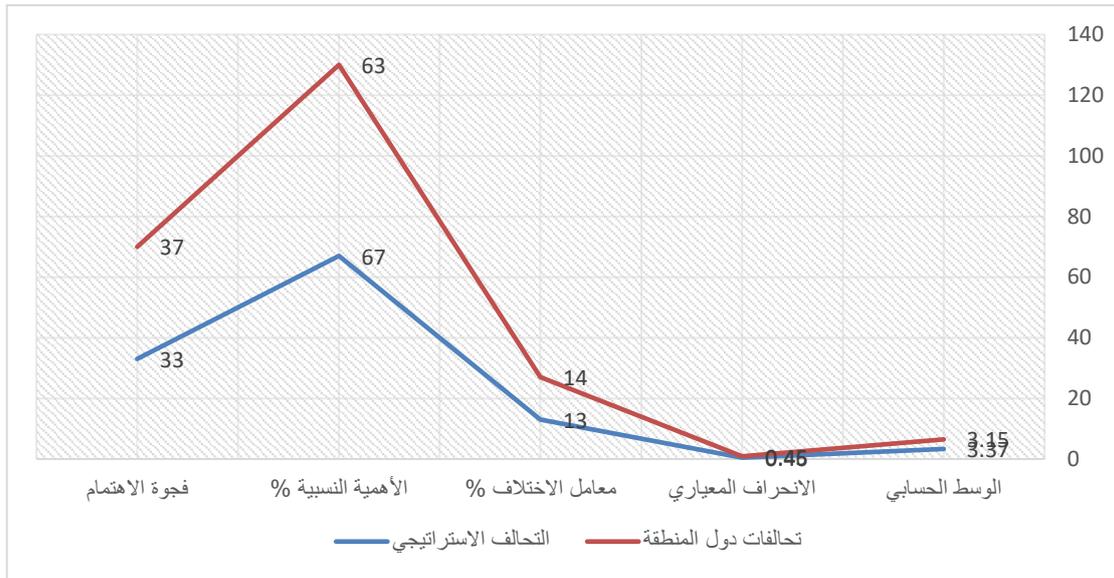
### ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

تمثل البحث بمتغيرين (التحالف الاستراتيجي، وتحالفات دول المنطقة)، استقصى عنهم عبر (53) مفردة عينة الدراسة، فحصل المتغير المستقل التحالف الاستراتيجي على وسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.46)، فيما حصل المتغير المعتمد تحالفات دول المنطقة على وسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.45)، مما يدل على اتفاق العينة على (التحالف الاستراتيجي) في الترتيب الأول، بينما كان الترتيب الثاني للمتغير (تحالفات دول المنطقة)، إذ كانت الأهمية النسبية للتحالف الاستراتيجي (67%)، وبفجوة اهتمام بلغت (33%)، بينما كان الاهتمام النسبي بتحالفات دول المنطقة (63%)، وبفجوة اهتمام بلغت (37%)، أما معامل الاختلاف النسبي للمتغير المستقل (التحالف الاستراتيجي) (13%)، بينما كان لتحالفات دول المنطقة (14%)، كما هو موضح بالجدول رقم (3)، والشكل رقم (5).

الجدول (3) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	فجوة الاهتمام
التحالف الاستراتيجي	3.37	0.46	13	67	33
تحالفات دول المنطقة	3.15	0.45	14	63	37

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)



الشكل (5): يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث

#### رابعًا- الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضية البحث

1) اختبار علاقة الارتباط (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين أبعاد التحالف الاستراتيجي ونجاح التحالفات بين دول المنطقة)، ويتفرع منها فرضيات فرعية تمثل في وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد التحالف الاستراتيجي في نجاح التحالفات بين دول المنطقة)

اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التحالف الاستراتيجي) و(تحالفات دول المنطقة)، إذ كانت قيمة الارتباط بينهما (0.603)\*\*) عند مستوى معنوية (0.000)، أي كلما زاد اهتمام في التحالف الاستراتيجي، فإنه سوف تحقق تحالفات دول المنطقة، ولا سيما وأن العلاقة كانت إيجابية طردية، أي أن من وجهة نظر المتخصصين في العلوم السياسية أضحوا لتحسين تحالفات دول المنطقة فإنه يجب الإسهام في التحالف الاستراتيجي، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحالف الاستراتيجي من حيث أبعادها وتحالفات دول المنطقة)، كما يوجد علاقة طردية إيجابية بين أبعاد التحالف الاستراتيجي (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، التكافؤ الثقافي) يساوي (0.337, 0.431, 0.499, 0.711) على الترتيب ما عدا بعد (الاعتماد للتبادل) كأحد أبعاد التحالف الاستراتيجي ويساوي (0.158)، وكما هو موضح بالجدول (4).

الجدول (4) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

تحالفات دول المنطقة	التكافؤ الثقافي	الاعتماد للتبادل	الالتزام	الثقة	الاتصال والتنسيق	التحالف الاستراتيجي
Pearson Correlation	*0.337	//0.158	**0.431	**0.499	**0.711	**0.603
Sig (2-tailed)	<b>0.014</b>	<b>0.259</b>	0.001	0.000	0.000	0.000
n	53	53	53	53	53	53

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

(2) اختبار الفرضية الرئيسية للبحث (يوجد التأثير ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين أبعاد التحالف الاستراتيجي ونجاح التحالفات بين دول المنطقة في عينة المبحوث. ويتفرع منها فرضيات فرعية تمثل في وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد التحالف الاستراتيجي العراقي في نجاح التحالفات بين دول المنطقة)

وجد الباحثان أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المختبر (29.073)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.984) عند درجة الحرية (53)، وقيمة احتمالية (0.05)، وقيمة معامل ارتباط (\*\*0.603)، فيما أظهرت نتائج الجدول (5) وجود معامل تفسير (0.363)، إذا استطاع (التحالف الاستراتيجي) من تفسير ما نسبته (22.5%) من التغيرات التي تطرأ على (تحالفات دول المنطقة)، فيما تعزى النسبة المتبقية (77.5%) لمتغيرات أنموذجاً مقبولاً إحصائياً، ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على (تحالفات دول المنطقة) من تحقق يعزى لـ(التحالف الاستراتيجي).

بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لـ(التحالف الاستراتيجي) في تحقيق (تحالفات دول المنطقة) مقداره، وقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (5.392)، وجميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولة (1.996) عند القيمة الاحتمالية (0.05)، وبدرجة حرية (53)، إذا لاحظ الباحثان هناك أثر للتحالف الاستراتيجي في تعزيز تحالفات دول المنطقة من وجهة نظر المتخصصين في العلوم السياسية بشكل إيجابي، ويؤدي إلى مزيد من الإنجاز في مجال تحالفات دول المنطقة، إذ تقود هذه النتائج في قبول الفرضية الرئيسية التالية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحالف الاستراتيجي من حيث أبعاده في تحالفات دول المنطقة)، وبحسب المعادلة الآتية، وكما موضح بالمعادلة الآتية:

$$\text{تحالفات دول المنطقة (Y)} = (1.180) + (0.583) * (\text{التحالف الاستراتيجي})$$

وأظهرت نتائج الجدول (5) وجود معامل تفسير (0.363)، إذ استطاع (التحالف الاستراتيجي) من تفسير ما نسبته (36.3%) من التغيرات التي تطرأ على تحالفات دول المنطقة، فيما تعزى النسبة المتبقية (63.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج المختبر، إذ يعد أنموذج التفسير نموذجاً مقبولاً إحصائياً، ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على تحالفات دول المنطقة من تحقق تعزى للتحالف الاستراتيجي، وكما هو موضح بالجدول (5) تأثير أبعاد التحالف الاستراتيجي مجتمعة في تحالفات دول المنطقة (n=53)، وكالاتي:

الجدول (5) يبين تأثير أبعاد التحالف الاستراتيجي مجتمعة في تحالفات دول المنطقة (n=53)

تحالفات دول المنطقة								المتغير المستقل
F	T	p-value	AR <sup>2</sup>	<sup>2</sup> R	R	β	α	
29.073	5.392	<0.000	0.351	0.363	0.603	0.583	1.180	التحالف الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

#### 4. الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً: الاستنتاجات:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن التحالف الاستراتيجي يُعد المتغير الأكثر أهمية في تشكيل التحالفات بين دول المنطقة، حيث حصل على وسط حسابي (3.26) مع انحراف معياري (0.48). وهذا يعكس توافق عينة الدراسة على دور التحالف الاستراتيجي كعنصر رئيس في تحديد العلاقات بين الدول، مما يبرز تأثيره الكبير في بناء التعاون الإقليمي وتحقيق الأهداف المشتركة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحالف الاستراتيجي ونجاح التحالفات بين دول المنطقة عند مستوى معنوي (0.05)، مما يعني أن التحالف الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على نجاح هذه التحالفات. وهذا يشير إلى أن تطوير هذه الأبعاد يعد عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف التعاون الإقليمي وتعزيز الاستقرار في المنطقة.
- كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحالف الاستراتيجي في نجاح التحالفات بين دول المنطقة، مما يدل على أن التحالف الاستراتيجي لا يقتصر تأثيره على العلاقة الطيبة بين الدول فحسب، بل يساهم بشكل كبير في ضمان نجاح هذه التحالفات على المستوى السياسي والاقتصادي.

##### ثانياً: التوصيات:

- يُوصى بتعزيز التحالفات الاستراتيجية بين دول المنطقة من خلال تطوير سياسات وأطر عمل تعزز التعاون المشترك في مختلف المجالات مثل الأمن والاقتصاد. لذا يجب أن تحظى هذه التحالفات بأولوية أكبر لما لها من دور أساسي في تحقيق مصالح الدول المشتركة وضمان استقرار المنطقة على المدى الطويل.
- ينبغي على الدول والمنظمات الإقليمية الاستفادة من أبعاد التحالف الاستراتيجي في صياغة سياسات أكثر فعالية. حيث أن أبعاد التحالف الاستراتيجي تؤثر بشكل كبير في نجاح التحالفات بين دول المنطقة، يُوصى بتوسيع البحث وتطوير أدوات لقياس هذه الأبعاد وتطبيقها في صياغة استراتيجيات تحالفية أقوى.
- من المهم تسوية الفجوة بين الاهتمام بالتحالف الاستراتيجي وتحالفات دول المنطقة، حيث أظهرت النتائج اهتماماً أكبر بتحالفات دول المنطقة. لذا يُوصى بتكثيف التركيز على التحالفات الاستراتيجية مع تعزيز التنسيق الإقليمي، مما يساهم في توحيد الجهود لتحقيق الأهداف الإقليمية والدولية.
- يُوصى بإجراء دراسات دورية لمتابعة تأثير التحالفات الاستراتيجية بين دول المنطقة على المدى البعيد. من خلال هذه الدراسات، يمكن تقييم فعالية هذه التحالفات، مما يساعد في تعديل السياسات بما يتناسب مع التحولات الإقليمية والدولية وتحديات المستقبل.

- 5) ينبغي أن تتسم التحالفات الاستراتيجية بين دول المنطقة بالتنوع والشمول، لتشمل الأبعاد السياسية والاقتصادية والأمنية والثقافية. يُوصى بتوسيع هذه التحالفات لتشمل مجالات مثل التكنولوجيا والطاقة المتجددة، بما يعزز التعاون بين الدول في مواجهة التحديات الإقليمية والعالمية.
- 6) من الضروري أن تشمل التحالفات الاستراتيجية بين دول المنطقة مجالات جديدة ومتنوعة مثل الابتكار التكنولوجي، الطاقة المستدامة، والبحوث العلمية. يجب على الدول إيلاء اهتمام أكبر لهذه المجالات المتجددة لتعزيز التنافسية الإقليمية وضمان استدامة التحالفات في المستقبل.

## 5. المراجع والمصادر:

### 1.5. المراجع العربية:

- 1) العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم، (2012)، (الإدارة الإستراتيجية المستدامة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

## 5.2. References

- 2) Ahmad, H. T., & Soltan, H. R. (2022). Un rôle stratégique magique dans la réussite\* (Enquête auprès des avis techniques des dirigeants administratifs et scientifiques des facultés de l'Université privée Nuru Ze Cihan dans la province de Dohuk). *Journal académique de l'Université Nawroz*, 11(2), 75-90.
- 3) Bartolacci, F., Cardoni, A., Łasak, P., & Sadkowski, W. (2022). An analytical framework for strategic alliance formation between a cooperative bank and a fintech startup: An Italian case study. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18, 115-156.
- 4) Bingöl, D., & Begeç, S. (2020). Managing international alliances: Joint ventures: A case study. *Open Journal of Social Sciences*, 8(04), 538.
- 5) Emami, A., Welsh, D. H., Davari, A., & Rezazadeh, A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-26.
- 6) Franco, M., Haase, H., & Rodrigues, M. (2024). The role of inter-organisational communication in the performance of strategic alliances: a relational perspective. *EuroMed Journal of Business*.
- 7) Gehrisch, M. G., & Süß, S. (2023). Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance—a literature review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, 73(3), 1045-1107.
- 8) Han, S. (2021). The Effect of International Strategic Alliance Portfolio Dimension on Firms's Performance. *Korea Trade Review*, 46(2), 75-92.

- 9) He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2024). Problematizing strategic alliance research: Challenges, issues and paradoxes in the new era. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 3-7.
- 10) Hill, C. and Jones, G., (2001), "Strategic Management: An Integrated Approach", 5th ed., Houghton Mifflin Company, Boston. U.S.A.
- 11) Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R. Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", 1st ed., South-Western, New York.
- 12) Jatobá, M. N., Franco, M., & Rodrigues, M. (2023). The role of communication between partners in the process of strategic alliances: a systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1511-1531.
- 13) Kang, N. H., & Sakai, K. (2000). International strategic alliances: Their role in industrial globalisation.
- 14) Khoddami, S., Osanlou, B., & Partovinia, P. (2024). Examining the international performance of organizations based on strategic alliance, strategic agility, and dimensions of organizational ambivalence. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(58), 193-211.
- 15) Kim, Chong, Mandal, Purnendu & Shao, Dale H., (2003), "Role of Behavioral Factors in Strategic Alliances", IRM Press
- 16) Kryvovyazyuk, I., Britchenko, I., Smerichevskyi, S., Kovalska, L., Dorosh, V., & Kravchuk, P. (2023). Digital transformation and innovation in business: the impact of strategic alliances and their success factors.
- 17) Masoud, I. F. K., Buzovich, A. I., & Vladimirova, I. G. (2020, February). Factors of success and failures of international strategic alliance. In 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTP 2019) (pp. 32-37). Atlantis Press.
- 18) Moller, S. B. (2023). Alliances. In *Security Studies* (pp. 303-319). Routledge.
- 19) Muhammad Suleiman, E. (2023). Exigences pour structurer l'alliance stratégique visant à améliorer l'excellence organisationnelle des établissements d'enseignement préuniversitaire. *Journal du Collège d'Éducation (Assiout)*, 39(1), 1-58.
- 20) Muthoka, R. K., Kilika, J. M., & Muathe, S. M. (2022). Alliance Motives among Manufacturing SMES: Evidence from an Emerging Economy. *European Scientific Journal*, 18(22), 180.

- 21) Muthoka, R., Kilika, J., & Muathe, S. (2022). What sustains performance in a strategic alliance? The role of level of collaboration. *Journal of Business and Management Sciences*, 10(3), 113-123.
- 22) Oliveira, N., Lumineau, F., & Ariño, A. (2023). Time in international strategic alliances: Progress and prospect. *Journal of World Business*, 58(4), 101456.
- 23) Pesch, R., & Bouncken, R. B. (2018). How to achieve benefits from diversity in international alliances: Mechanisms and cultural intelligence. *Global Strategy Journal*, 8(2), 275-300.
- 24) Reiter, D. (2023). 9 International Alliances. *Understanding War and Peace*, 269.
- 25) Ryan-Charleton, T., Gnyawali, D. R., & Oliveira, N. (2022). Strategic alliance outcomes: Consolidation and new directions. *Academy of Management Annals*, 16(2), 719-758.
- 26) Seyfarth, V. (2024). Optimizing innovation through collaboration: key success factors in strategic alliances of multinational corporation (Doctoral dissertation).
- 27) Singh, A. R. (2023). The New Era of Globalism: Redefining Globalisation through International Initiatives, Alliances and Associations. *Electronic Journal of Social and Strategic Studies*, 4, 339-355.
- 28) Thompson, Arthur, A. & Strickland, A. J. (2003), "Strategic Management: Concept and Cases", 13th ed., McGraw Hill-Irwin. Adler, L. (2001), "Merger Mess", *Business Mexico*, 11(7), 24-25.
- 29) Zahoor, N., Khan, Z., & Shenkar, O. (2023). International vertical alliances within the international business field: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of World Business*, 58(1), 101385.

جميع الحقوق محفوظة © 2025، المدرس/ هيام حسن زير الموسوي، أ.د/ هاشم فوزي العبادي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

**Doi:** [doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.71.10](https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.71.10)