

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk
Ahras
Mohamed Chérif Messadia University Souk-
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم:

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي دراسة حالة - مؤسسة مطاحن بلغيث
الكبرى بمداوروش س/ه -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

ذويات نادية

غضابنية رحمة

لجنة المناقشة

الرئيس: نائلة حمزة

الرتبة العلمية: أستاذ محاضر

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

المشرف: د. جابر مهدي

الرتبة العلمية: أستاذ محاضر أ

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

المناقش: مشري محمد الناصر

الرتبة العلمية: أستاذ محاضر أ

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

رقم...../2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة الآية 11

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر وتقدير ...

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل: الآية 19.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا ووفقنا لهذا العمل المتواضع .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " ... وأن بالشكر تدوم النعم.

نشكر المولى عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ الدكتور " جابر مهدي " على قبوله الإشراف على هذا العمل، والذي لم يبخل علينا بالتوجيه والمتابعة الدائمة فلك منا جزيل الشكر وخالص الاحترام والتقدير فجزاك الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا بتحكيم الإستبانة لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذه الدراسة والشكر موصول إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير.

وإلى كل هؤلاء نجدد شكرنا ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة نقول لهم شكرا جزيلا وندعوا الله أن يجزيهم خير الجزاء.

وختاما الحمد لله الذي وفقنا لإخراج هذه الرسالة بهذه الصورة.

الإهداء...

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها... إلى من سهرت الليالي تنير دربي...

إلى من تشاركني أفراحي ومأساتي... إلى نبع العطف والحنان... إلى أجمل ابتسامة في حياتي...

إلى أروع امرأة في الوجود: أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح... وسلاحها العلم والمعرفة...

إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء... إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي...

إلى أعظم وأعز رجل في الكون: أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد... إلى الذين كانوا سنداً لي في السراء والضراء...

أخوي: " فارس "، " محمد أمين "، أختي: " كوثر ".

إلى كل من ساعدني على إتمام هذا البحث ولو بكلمة والكلمة الطيبة صدقة.

إلى كل من علمني حرف إليكم أهدي ثمرة جهدي...

إلى الذين لم يذكرهم اللسان ويذكرهم القلب...

Ghedabnia Rahma

اهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى اعز وأعلى إنسانة في حياتي، إلى التي أنارت دربي بنصائحها، إلى الغالية على قلبي

إلى -أمي الغالية : زينب-

إلى الذي منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكان سببا في مواصلة دراستي

إلى -زوجي العزيز: فيصل-

إلى ابنتي الغالية وزهرة عمري الكتكوتة الصغيرة -سيدرا-

إلى كل إخوتي وأخواتي حفظهم الله عز وجل

إلى كل العائلة الكريمة وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق


إلى كل زميلاتي في العمل

إلى كل من ساعدني في كتابة هذه المذكرة

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

نادي-ة***



قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
16_2	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الإستراتيجي	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي
19	المطلب الأول: مفهوم التوافق الإستراتيجي وأهميته
19	أولاً: مفهوم التوافق الإستراتيجي
21	ثانياً: أهمية التوافق الإستراتيجي
23	المطلب الثاني: مكونات ومستويات التوافق الإستراتيجي
23	أولاً: مكونات التوافق الإستراتيجي
24	ثانياً: مستويات التوافق الإستراتيجي
25	المطلب الثالث: مناهج التوافق الإستراتيجي وأنواعه
25	أولاً: مناهج التوافق الإستراتيجي
26	ثانياً: أنواع التوافق الإستراتيجي
28	المطلب الرابع: عوامل نجاح التوافق الإستراتيجي والتحديات التي تواجهه
28	أولاً: عوامل نجاح التوافق الإستراتيجي
29	ثانياً: التحديات التي تواجه التوافق الإستراتيجي
30	المبحث الثاني: أبعاد التوافق الإستراتيجي وإجراءات قياسه
31	المطلب الأول: الاتصالات والحوكمة
31	أولاً: الاتصالات
32	ثانياً: الحوكمة

33	المطلب الثاني: الشراكة والبنى التحتية
33	أولاً: الشراكة
35	ثانياً: البنى التحتية
36	المطلب الثالث: المهارات والقيمة
36	أولاً: المهارات
38	ثانياً: القيمة
39	المطلب الرابع: إجراءات قياس التوافق الإستراتيجي
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التّأطيرات النظرية للأداء الريادي	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الأداء الريادي
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء الريادي
47	المطلب الثاني: أهمية الأداء الريادي
50	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الريادي
52	المطلب الرابع: نماذج الأداء الريادي
56	المبحث الثاني: أبعاد الأداء الريادي
57	المطلب الأول: التوجه الإستراتيجي والتوجه نحو الموارد
57	أولاً: التوجه الإستراتيجي
58	ثانياً: التوجه نحو الموارد
59	المطلب الثاني: هيكل الإدارة وفلسفة المكافآت
59	أولاً: هيكل الإدارة
61	ثانياً: فلسفة المكافآت
62	المطلب الثالث: الثقافة الريادية والإبداعية
62	أولاً: الثقافة الريادية
63	ثانياً: الإبداعية
64	المطلب الرابع: الإستباقية والمخاطرة
64	أولاً: الإستباقية
66	ثانياً: المخاطرة
68	المطلب الخامس: التنافسية والاستقلالية

68	أولاً: التنافسية
70	ثانياً: الاستقلالية
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة
74	المطلب الأول: التعريف بالشركة ونشأتها
74	أولاً: التعريف بالشركة
74	ثانياً: نشأة الشركة
75	المطلب الثاني: المخطط الإستراتيجي لمطاحن بلغيث الكبرى
75	أولاً: الوسائل البشرية
76	ثانياً: الاستثمار
77	ثالثاً: وسائل الاستغلال
78	رابعاً: الإدارة والمالية
78	خامساً: محاور التطوير المستقبلية
79	سادساً: عمليات تسيير الجودة
80	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
81	المطلب الرابع: تنظيم مطاحن بلغيث الكبرى
82	أولاً: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
83	ثانياً: السجلات والوثائق الخاصة بكل قسم
86	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
86	المطلب الأول: منهج الدراسة
87	المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
87	أولاً: مجتمع الدراسة
87	ثانياً: عينة الدراسة
88	ثالثاً: متغيرات الدراسة
88	رابعاً: نموذج الدراسة
89	المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات والمعلومات
89	أولاً: المصادر الثانوية

90	ثانيا: المصادر الأولية
90	المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائي
91	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
91	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
91	أولا: توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس
93	ثانيا: توزيع عينة البحث حسب متغير العمر
94	ثالثا: توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي
95	رابعا: توزيع عينة البحث حسب متغير الأقدمية
96	المطلب الثاني: ثبات وصدق الإستبيان
96	أولا: ثبات الاستبيان
96	ثانيا: صدق الإستبيان
97	المطلب الثالث: وصف وتحليل متغيرات الدراسة
97	أولا: تشخيص وتحليل إجابات العينة حول محور التوافق الإستراتيجي
104	ثانيا: تشخيص وتحليل إجابات العينة حول محور الأداء الريادي
114	ثالثا: تحليل علاقة الارتباط بين التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي.
115	المطلب الرابع: تحليل واختبار أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء الريادي
115	أولا: اختبار الفرضيات المتعلقة بميل خط الانحدار ومقطعه
116	ثانيا: فرضيات مقطع خط الانحدار
117	ثالثا: اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوافق الإستراتيجي على الأداء الريادي
119	رابعا: اختبار الفرق بين المتوسطين (T. Test)
120	خامسا: تحليل التباين الأحادي
122	خلاصة الفصل
124	خاتمة عامة (النتائج والتوصيات)
128	قائمة المراجع
أ	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	مقاييس التوافق الإستراتيجي	01
41	مراحل تحقيق التوافق الإستراتيجي في المنظمة	02
76	توزيع أفراد العاملين حسب الفئات الوظيفية	03
87	الاستبانات الموزعة والمستردة	04
92	توزيع عينة البحث حسب الجنس	05
93	توزيع عينة البحث حسب العمر	06
94	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	07
95	توزيع عينة البحث حسب الأقدمية	08
96	درجة الموافقة بالاعتماد على أسلوب ليكارت الخماسي	09
96	معامل الثبات والصدق لعبارات أداة الدراسة	10
97	سلم ليكارت الخماسي	11
98	تحليل عبارات الاتصالات	12
99	تحليل عبارات الحوكمة	13
100	تحليل عبارات الشراكة	14
101	تحليل عبارات البنى التحتية	15
102	تحليل عبارات المهارات	16
103	تحليل عبارات المقدرة والقيمة	17
104	تحليل عبارات التوجه الإستراتيجي	18
105	تحليل عبارات التوجه نحو الموارد	19
106	تحليل عبارات هيكل الإدارة	20
107	تحليل عبارات فلسفة المكافآت	21
108	تحليل عبارات الثقافة الريادية	22
109	تحليل عبارات الإبداع	23
110	تحليل عبارات الإستباقية	24
111	تحليل عبارات المخاطرة	25
112	تحليل عبارات التنافسية	26

113	تحليل عبارات الاستقلالية	27
114	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	28
115	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط	29
116	اختبار (T) لمعلمات النموذج	30
117	اختبار الارتباط الذاتي	31
118	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد	32
120	نتائج اختبارات independant sample T- test	33
121	تحليل التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور	34

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الريادي	01
52	العوامل المؤثرة في الأداء الريادي	02
53	النموذج العام للأداء الريادي وأداء الأعمال	03
55	التأثيرات على الأداء الريادي	04
56	علاقة الريادة بالأداء في المنظمات	05
82	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06
89	علاقة متغيرات الدراسة	07
92	توزيع عينة البحث حسب الجنس	08
93	توزيع عينة البحث حسب العمر	09
94	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	10
95	توزيع عينة البحث حسب الأقدمية	11



المقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالمنظمات، لذلك أصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيدا فوجب على هذه المنظمات التكيف مع هذه المتغيرات من أجل اتخاذ قرارات صائبة وتحقيق أفضل نظام للإدارة، مما يسمح لنا بالاستمرار والنجاح ولأن التغيرات المستمرة تؤثر بشكل عميق في الأداء الاقتصادي للدول بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص. ونتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة وازدياد المنافسة أصبح من الواجب على المنظمات المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية استخدام أساليب أكثر تطورا لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومن أهم هذه الأساليب والدعائم التي تمكن المنظمة من تحقيق الأداء الريادي، اللجوء إلى التوافق الاستراتيجي، فنجاح المنظمات بمختلف أنواعها تعتمد بشكل كبير على تطبيق التوافق الإستراتيجي بأبعاده من أجل النجاح في تحقيق الأداء الريادي فيها، لذلك جاء الاهتمام بالتوافق الإستراتيجي لأنه عملية تطوير ومطابقة في خطط المنظمة مع عواملها الداخلية والخارجية التي تمكن المنظمة من النجاح في العمل، وهو الوسيلة التي تهتم بتوفير المورد البشري الذي أدركته المنظمات الناجحة بأنه مفتاح نجاحها إضافة إلى تدريبهم وتحفيزهم لتقدم أفضل ما لديهم في المنظمات الريادية.

1- إشكالية الدراسة:

نظرا لما تشهده المنظمات اليوم من شدة المنافسة نحو تقديم منتجات متطورة لا تتناسب فقط مع احتياجات ورغبات الزبائن إنما النظر إلى أبعد من ذلك لحماية وضعها التنافسي وفي ظل هذا التطور في المنظمات ظهر مفهوم التوافق الإستراتيجي الذي له دور أساسي في دعم الوظائف الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بعدة طرق، فالمنظمات ذات الأداء الريادي لها القدرة الأكبر على اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.

استنادا لما ذكر سابقا تبرز إشكالية الدراسة في ما يلي:

➤ كيف يؤثر التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي بشركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش ولاية سوق أهراس؟

2- الأسئلة الجزئية:

للإجابة على الإشكالية السابقة تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالتوافق الإستراتيجي وما هي أهميته؟
- ✓ لقد اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الخاصة بالتوافق الإستراتيجي فيما تتمثل هذه الأبعاد؟
- ✓ ما مفهوم الأداء الريادي؟ وما هي أهم نماذجه؟
- ✓ ما هي العوامل المؤثرة على الأداء الريادي؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباط معنوي بين التوافق الإستراتيجي بأبعاده والأداء الريادي بأبعاده في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ هل توجد علاقة تأثير معنوية بين التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي بأبعاده في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ هل توجد اختلافات معنوية في متوسط إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الوصفية (الجنس، المؤهل العلمي) عند مستوى معنوية 0.05.

3- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها المبحوثة (التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي) كونهما من المواضيع الهامة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات، والتي تلعب دورا مهما في نجاح المنظمات هذا من زاوية ومن زاوية أخرى كونها تركز على التوافق الإستراتيجي الذي يربط بيئة المنظمة ببيئة العمل الخاصة بها وأثرها على تحقيق وتعزيز الأداء الريادي الذي يضمن نجاح المنظمات على المدى البعيد والقريب وعليه يمكن تحديد وإبراز أهمية دراستنا من خلال النقاط التالية:

- ✓ يعتبر التوافق الإستراتيجي من أهم القضايا التي يواجهها القارئ على إدارة المنظمة بحيث تؤثر هذه العملية على المنظمة من خلال تعظيم عوائد الاستثمار وتقليل التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية، وإيجاد طرق جديدة للاستجابة والتفاعل مع الفرص الجديدة وتحقيق منتجات متميزة.

المقدمة

- ✓ تعزيز الأداء الريادي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى وجعل أداؤها متميزا كونها ذات صبغة مستقبلية.
- ✓ كما تم تطبيق دراستنا على إحدى المؤسسات الجزائرية التي تميزت مؤخرًا في قطاع الأعمال الخاصة لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي.
- ✓ هذه الدراسة تجذب انتباه المنظمات بمختلف مجالاتها ومستوياتها الإدارية إلى أهمية تطبيق وتبني أبعاد الأداء الريادي في المنظمة المدروسة.
- ✓ كما تكمن أهميتها في الجانب التطبيقي الذي سيتم في أحد المؤسسات بهدف استكشاف تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي.
- ✓ توضح هذه الدراسة الدور الأساسي والمهم لأبعاد الأداء الريادي وتأثيرها على أفراد عينة الدراسة في الاستجابة عن طريق تعديل سلوك الموظفين نحو حماية المنتج من مخاطر المنافسة، والذي يعزز من تحقيق الأداء الريادي بواسطة التوافق الإستراتيجي.

4-أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى بيان وتوضيح تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمة في شركة مطاحن بلغيث الكبرى وسعي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ التعرف على مدى تبني المؤسسة المدروسة "مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ" لممارسة أبعاد الأداء الريادي ومحاولة تقييم واقعها.
 - ✓ العمل على إثبات أن التوافق الاستراتيجي من المعايير المهمة في تحقيق وتعزيز الأداء الريادي.
 - ✓ بلورة إطار نظري يضم المصطلحات الرئيسية الأكثر أهمية لمفهوم الأداء الريادي والتوافق الإستراتيجي بأبعاده.
 - ✓ محاولة لفت الانتباه لأهمية التوافق الإستراتيجي بأبعاده وتعزيزها في الشركة المبحوثة.
 - ✓ تحديد مستوى تطبيق أبعاد التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي بأبعاده في الشركة المبحوثة.

5-فرضيات الدراسة:

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوافق الإستراتيجي بأبعاده والأداء الريادي بأبعاده في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي بأبعاده في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد اختلافات معنوية في متوسط إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الوصفية (الجنس، المؤهل العلمي) عند مستوى معنوية 0.05.

6-منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ولمعالجة موضوع دراستنا وللإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للتعامل مع البيانات الثانوية، وتم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب الميداني للحصول على البيانات الأولية وذلك بالاعتماد على أدواته والتي من بينها الاستبيان.

7-أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي حالت إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع والمتمثلة في مايلي:

- ✓ المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال تخصص إدارة الأعمال.
- ✓ تماشي موضوع دراستنا والتخصص.
- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع واستهداف الخبرة في مجال التوافق الإستراتيجي على اعتبار أنه مجال واعد بحثيا ومهنيا.
- ✓ حداثة الموضوع وتماشيه وخصائص بيئة الأعمال الحالية المتميزة بكثرة التغيرات والتطورات في مختلف جوانبها.
- ✓ الرغبة المتخصصة في الإثراء والإطلاع على هذا الموضوع.

8- حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود معينة وتختلف هذه الحدود من دراسة لأخرى وتمثل حدود دراستنا في ما يلي:

❖ الحدود الموضوعية:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي بالمنظمة محل الدراسة، حيث ركزنا في دراستنا على توضيح ماهية التوافق الإستراتيجي من حيث التعريف به وأهميته ومختلف مكوناته وأنواعه ونماذجه كما تطرقنا إلى مفهوم الأداء الريادي.

❖ الحدود المكانية:

اختيار شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش ولاية سوق أهراس باعتبارها شركة إنتاجية وباعتبارها كذلك من بين المنظمات التي تتناسب وموضوع دراستنا.

❖ الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة من شهر أبريل إلى شهر ماي للسنة الجامعية 2022/2021.

9- صعوبات الدراسة:

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة إنجاز المذكرة هي:

- ✓ صعوبة الوصول إلى المراجع العربية ذات الصلة بموضوع بحثنا.
- ✓ طبيعة الموضوع في حد ذاته يضم العديد من المفاهيم والأفكار المعقدة والمتداخلة في بعض الأحيان فيما بينها.
- ✓ على الرغم من الأهمية الواضحة للتوافق الإستراتيجي في المنظمات فإن غالبية الدراسات غامضة إلى حد ما من حيث كيفية تعريف أو ممارسة التوافق. كما تميل المنظمات إلى استخدام المصطلح بأساليب غير واضحة وقد يرجع ذلك أساسا إلى أن الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي لا يزال حديث العهد.

10- هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، فإن الخطة المعتمدة لمعالجة هذه الدراسة تتم من خلال مقدمة عامة وفصلين نظريين بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، حيث تطرقنا في مقدمة بحثنا إلى الإشكالية ووضع الفرضيات وأهداف الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع والمنهج المعتمد في الدراسة، ثم تطرقنا إلى الفصل الأول الإطار النظري للتوافق الإستراتيجي ثم تطرقنا كذلك إلى الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار النظري للأداء الريادي، كما تناولنا في الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة وهو التعريف بالشركة محل الدراسة ومستوى تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي بالشركة محل الدراسة، لنختم بحثنا هذا بخاتمة عامة أو حوصلة كما اقترحنا جملة من التوصيات والنتائج التي تفيد في إثراء هذه المواضيع.

11-الدراسات السابقة:

لقد قمنا بالإطلاع على عينة الدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية .

1-1 الدراسات المتعلقة بالتوافق الإستراتيجي:

- دراسة طارق شريف يونس والنعمة بعنوان "التوافق الإستراتيجي للمنظمة والأسبقيات التنافسية في إطار عينة من الشركات الصناعية للقطاع الخاص بالموصل"، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص التوافق الإستراتيجي بين استراتيجيات (الاستقرار، التخفيض، النمو والمركبة) مع الأسبقيات التنافسية (قيادة الكلفة، الجودة، سرعة التسليم والمرونة) في الشركات الصناعية للقطاع الخاص في الموصل. تكون مجال الدراسة من (30) مصنعا يقع في مدينة الموصل العراقية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المصانع مجال الدراسة، فيما تكونت عينة الدراسة من مديري المصانع مجال الدراسة والبالغ عددهم (30) مديرا. وقد لجأ الباحثين إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة أعدت خصيصا للوقوف على آراء أفراد عينة الدراسة حول التوافق. وبعد التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

المقدمة

أبرزها أن الشركة الصناعية في مدينة الموصل تعمل ضمن بيئة تتسم بقدر عال من التغيير والتعقيد وكان له انعكاس على عملية التوافق الإستراتيجي بين مجموعة من الإستراتيجيات داخل المنظمة.

- دراسة البياتي بعنوان "أثر التوافق الإستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتحسين المستمر في تحليل الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية"، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة مستوى التوافق الإستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإعادة الهندسة والميزة التنافسية، إضافة إلى تعرف تأثير التوافق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. يكون مجال الدراسة من المصارف الحكومية في جمهورية العراق (الرافدين والرشيد) وقد يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد، أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة من المديرين العاملين بمصرفي الرافدين والرشيد محل الدراسة والبالغ عددهم (25) مديرا. وقد لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة أعدت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير دال إحصائيا للتوافق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الحكومية (الرافدين والرشيد) محل الدراسة.

- دراسة سهام موسى بعنوان "مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة ولاية سطياف"، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المحاذاة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة ولاية سطياف، حيث تكون مجال الدراسة من (41) مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة ولاية سطياف وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات محل الدراسة، أما عينة الدراسة فقد شملت (41) مديرا للمؤسسات مجال الدراسة وقد لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات والإستبانة المعدة خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير دال إحصائيا للمحاذاة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في المنطقة الصناعية العلمة ولاية سطياف.

المقدمة

- دراسة ميرخان خالد حمد أمين، شير وإن عمر اوامر و زانا مجيد صادق بعنوان "تحليل دور التوافق الإستراتيجي لإستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow في الذكاء التنافسي: دراسة مقارنة شركة سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل"، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص التوافق بين إستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow إضافة إلى تحديد مدى تأثير هذا التوافق في الذكاء التنافسي لشركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعاونين والمشرفين في شركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل والبالغ عددهم (71) مديرا ومعاوننا ومشرفا وبعد توزيع الإستبانة على عينة الدراسة بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (68) إستبانة، حيث لجأ الباحثين إلى استخدام المنهج الاستنباطي التطبيقي من خلال إستبانة أعدت خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير معنوي للتوافق بين استراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج Miles & Snow في الذكاء التنافسي لشركتي سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة في مدينة بابل.

- دراسة منصورى ومنصورى بعنوان "دور المواءمة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الإستراتيجي - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، 2018.

هدفت الدراسة إلى اختيار دور المواءمة (التوافق) بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الإستراتيجي للبنوك الجزائرية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة من (118) مفردة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الإستراتيجي للبنوك الجزائرية، كما أن للمواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي أثرا إيجابيا في الأداء الإستراتيجي ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من موارد المؤسسة وعوامل البيئة الخاصة.

- دراسة منصورى رقية بعنوان "توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي"، 2015.

المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوافق بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، حيث استخدمت الباحثة المنهج المسحي المكتبي بهدف تحقيق أهداف الدراسة حيث شملت عينة الدراسة الممثلة بالمراجع المستخدمة (186) مرجعا بين كتاب ومقالة وموقع إلكتروني. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وفق للتحليل الإستنتاجي أبرزها التوافق الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق عوامل التفوق التنافسي وان التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والتفوق التنافسي.

1-2 الدراسات المتعلقة بالأداء الريادي:

- دراسة العدواني عبد الستار ومحمد علي بعنوان "حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الأداء الريادي - دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل"، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي تقوم به حاضنات الأعمال في المنظمات بما يجعلها أو يمكنها بالقيام بأدوار عديدة بما يؤدي إلى الريادة ودعم ورعاية الموهوبين والمبدعين بما يساهم في تحقيق خبراتهم في مشاريع تحقق طموحاتهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (146) والعينة (67) من التدريسيين في معاهد وكليات هيئة التعليم التقني في محافظة الموصل في العراق ومن بين أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أنهما توصلا في ختام تحليلاتهما إلى ما يساعد في حاضنات الأعمال مدخل مهم في بلوغ الأداء الريادي للمنظمات وتبين الحاجة الماسة إلى الأداء الريادي في المنظمات العراقية، كما يحث الباحثان القائمين على المنظمات العراقية على السعي نحو إعادة التصاميم بمنظوماتهم على التحول في الأداء من الصيغة الحالية إلى صيغة الأداء الريادي ويحث الباحثان كذلك على تطبيق أسس الأداء الريادي في المنظمات والعمل على ترسيخ هذه الأسس التي من شأنها أن ترتقي بعمل المنظمة.

- دراسة الذجاوي دجلة جاسم محمد بعنوان "تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي - دراسة ميدانية لآراء التدريسيين في كل من معهد الكوفة والنجف"، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد عينة الدراسة لأبعاد الأداء الريادي في معاهد (النجف والكوفة) وتحديد العلاقة بين أبعاد اليقظة التنظيمية وأبعاد الأداء الريادي في معاهد (النجف والكوفة)، حيث

المقدمة

يتكون مجتمع الدراسة من المعاهد التقنية في محافظة النجف والكوفة في العراق وعينة الدراسة (149) من التدريسيين في المعاهد ومن بين أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في ضرورة استفادة المعاهد التقنية في النجف والكوفة في جامعة الفرات الأوسط التقنية من الأخطاء والتعلم منها بدل الانشغال بالفشل واعتبارها كفرص لتحديد الفجوة لتقليصها وإجراء التحسينات المستمرة فضلا عن تجنب الأخطاء الصغيرة قبل أن تصبح كبيرة من خلال إجراء المسموحات الميدانية لتشخيصها، ولا بد من إدارة المعاهد التقنية في النجف والكوفة في جامعة الفرات الأوسط التقنية على العمل على تبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع والبحث عن الحلول المناسبة من خلال المعلومات وتوظيفها في المكان الصحيح وذلك من سمات المنظمة اليقظة.

- دراسة علي أسرار عبد الزهرة بعنوان "الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الخضراء للموارد البشرية من قبل العينة المبحوثة وتشخيص مدى إدراك الأداء الريادي من الإدارة العليا وأبعادها في تطوير القدرات البشرية واستعمال التكنولوجيا الجديدة بناء ديناميكية تنافسية وصياغة استراتيجيات مساعدة، حيث تكون مجتمع الدراسة شركة الحفر العراقية لعينة من الأفراد العاملين في الشركة وعينة الدراسة من (80) موظفا. حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من بينها الاهتمام العالي بالدورات التدريبية لما للبيئة من دور مهم لتثقيف العاملين والاهتمام بالمكافأة لتشجيع العاملين والتميز في العمل، ضرورة استغلال العلاقة الإيجابية بين الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي وتطويرها في المستقبل نحو أداء عالي متميز يرفع من أداء المنظمة وزيادة الاهتمام في المنظمة بتطوير الموظفين وتعيين كفاءات من شأنها رفد المؤسسة بالطاقات المتميزة.

- دراسة حميد لمي ماجد بعنوان "الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي - دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مستوى المتغيرات كل من الذكاء التنافسي واليقظة وكذلك الأداء الريادي في الجامعات العراقية الأهلية وبيان مدى الترابط بين متغيرات الدراسة ومدى زيادة تأثير الذكاء التنافسي في الأداء الريادي عبر دور الوسيط اليقظة الإستراتيجية، كما أن الدراسة الميدانية لعينة من الجامعات والكليات الأهلية في جميع محافظات العراق وعينة الدراسة تكونت من (113) فردا ومن بين أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها

المقدمة

هذه الدراسة هي أن التحليل له دور كبير في الأداء الريادي في الأداء الريادي ويطور الأداء في المنظمات وتطوير الاهتمام بالأبحاث التي تدعم العمل المنظمي لأنها الوسيلة الهامة والوحيدة للتطوير والنهوض بالمنظمات، كما أظهرت النتائج لهذه الدراسة أن التخطيط له دور كبير ومهم في دعم الأداء الريادي وجعل مرتكزات لها أبعاد في تنمية العمل المؤسسي وتخصيص مبالغ مالية لدعم الدورات والمؤتمرات التي من شأنها تطور العمل المنظمي لجعله يواكب التطور العالمي، كما يجب على الجامعات الإطلاع على التطور العالي ومواكبة هذا التطور.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1-2 الدراسات المتعلقة بالتوافق الإستراتيجي:

- دراسة Bergerona, Raymond & Rivard بعنوان « Fit in strategic information technology management research : an empirical comparison of perspectives », 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات المختلفة للتوجه الإستراتيجي "عدم التأكد البيئي، التوجه الإستراتيجي، الهيكل، إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات" في الأداء المنظمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة لجمع البيانات من 110 شركة في مقدونيا وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل الأنواع الستة "الوسيط، المعدل، التغيرات المتعدد، التطابق، الانحراف الجانبي، الشكل" للتوافق الإستراتيجي في الأداء المنظمي.

- دراسة Jouirou & Kalika بعنوان « Strategic alignment : a performance tool (An empirical study of SMEs », 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كان هناك تنسيق لتكنولوجيا المعلومات مع الإستراتيجية والهيكل المنظمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهل يمكن أن يكون هناك تنسيق لتكنولوجيا المعلومات مع الإستراتيجية والهيكل المنظمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهل يمكن أن يكون لهما تأثير حاسم على أدائها، حيث تم بناء نموذج وتم اختباره تجريبيا باستخدام الإستبانة والتي جمعت من 381 عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة ضمن المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى أن توافق تكنولوجيا المعلومات مع الإستراتيجية المؤسسية والهيكل المنظمي يمكن أن تولد أفضل مستويات الأداء للشركات الصغيرة والمتوسطة.

المقدمة

دراسة Kefi & kalika بعنوان « Survey of strategic alignment impacts organizational performance in international european compaines », 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثيرات التوافق الإستراتيجي على الأداء المنظمي، خاصة في حالة الشركات الأوروبية الدولية، وتم استخدام 505 استبانة ضمن المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتوافق إستراتيجية الأعمال مع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي.

دراسة Sardana et al بعنوان « The impact of strategic alignment and repsonsiveness to market on manufacturing firm's performance », 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوافق الإستراتيجي والاستجابة للسوق على أداء الشركات الصناعية الهندية، حيث شمل مجال الدراسة على الشركات الصناعية الهندية للفترة ما بين نوفمبر 2012 إلى غاية مارس 2013 والبالغ عددها (110) شركات وقد تكون مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المصانع محل الدراسة أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديري (58) مصنعا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة أعدت خصيصا لغايات قياس متغيرات الدراسة وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير دال إحصائيا للتوافق الإستراتيجي على أداء الشركات الصناعية الهندية من جهة ووجود تأثير دال إحصائيا للاستجابة على أداء الشركات الصناعية الهندية.

دراسة Kiba & Wanyoike بعنوان « Influence if strategic alignment practices on project selection performance of hooteld in nakuru town, kenya », 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات التوافق الإستراتيجي على أداء المشاريع المختارة للفنادق في مدينة Nakuru بكينيا حيث شمل مجتمع الدراسة على مديري الإدارات الوسطى في الفنادق أما عينة الدراسة فقد تكونت من (73) مديرا يعملون بالمستويات الإدارية الوسطى في الفنادق في مجال الدراسة الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التفسيري من خلال إستبانة أعدت خصيصا لغايات قياس متغيرات الدراسة وبعد إجراء التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير دال إحصائيا لممارسات التوافق الإستراتيجي على أداء المشاريع المختارة للفنادق في مدينة Nakuru بكينيا.

المقدمة

دراسة Taskin, Verville, & Keskin بعنوان « Strategic alignment of enterprise systems and business strategies under systems and bivariate approaches », 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة التوافق الإستراتيجي مع مرونة الأنظمة الإستراتيجية وأداء الأعمال للمنظمات في 1000 شركة في أمريكا الشمالية وتم استعادة 114 استبانة ضمن المنهج الوصفي التحليلي، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التوافق وأداء الأعمال وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة بين المرونة والأداء المنظمي للأنظمة في المنظمات ووجود علاقة قوية بين التوافق والأداء عندما يعمل التوافق كوسيط.

2-2 الدراسات المتعلقة بالأداء الريادي:

دراسة Morris & Sexton بعنوان « The concept of entrepreneurial intensity implications for company performance », 1996.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير مواقف وسلوكيات الرياديين في مواجهة البيئات المضطربة وكيفية الاستفادة من هذه السلوكيات في ازدهار ونمو المنظمات حيث تضمن مجتمع الدراسة مجموعة من الشركات الصناعية متعددة ومتنوعة عددها (7) شركات في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت العينة (210) موظفا، ومن بين أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة أظهرت أن قدرة السلوكيات والمواقف على التأثير في المنظمات على المدى الطويل وتوصلت كذلك إلى أهمية التدابير التي تعكس درجة ومقدار السلوكيات في الأداء الريادي للمنظمات.

دراسة Mohutsiwa بعنوان « Strategic entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in south africa », 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية وبين جميع المستويات وأداء المنظمة ولقد تضمنت عينة الدراسة (133) مشروعا صغيرا ومتوسط الحجم ذات أهمية في جنوب إفريقيا، ومن بين أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة: اغناء الجانب النظري فيما يخص متغير الأداء الريادي لكونه من العناصر الفعالة في الدعم المؤسسي وحاجة المشاريع بأن تكون سباقة ومبدعة وقادرة على المخاطرة لإنجاح الأداء التي تنجزه.

المقدمة

دراسة Rafi et al بعنوان « HEXACO model of personality traits and considerations with respect to entrepreneurial performance », 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى استيضاح الترابط بين الصفات الشخصية والأداء الريادي باعتماد مثال (HEXACO) كما أن الصفات الشخصية لها دور مهم ومباشر على الأداء الريادي حيث مجتمع وعينة الدراسة تضمن دراسة نظرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تمثلت في: الصفات الشخصية طبقا لمثال (HEXACO) لها تأثير كبير وذات علاقة مباشرة كما يشكل الأداء الريادي دورا حيويا ومهما في الاقتصاد الديناميكي الحديث اليوم، وتثبتت هذه الدراسة أن لتركيبات الشخصية دورا في زيادة الفهم في البحث المستقبلي حيث أصبح إلزاميا دراسة المتغيرات التي تسهل وتعزز عملية الأداء الريادي لأن فشل الفرد في قدرة رجل الأعمال قد يكون مكلفا للمجتمع في شكل إهدار الموارد والفرص الضائعة وهذا قد يكون مدمرا لرائد الأعمال من حيث الآثار السلبية النفسية والمالية.

دراسة Murimbika & Urban بعنوان « Strategic management practices and corporate entrepreneurship : A cluster analysis of financial and business services firms in south africa », 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الاستبيان بأن الاقتصاديات الناشئة أو الحديثة صارت أكثر اعتمادا على السوق فمن الضروري تبني نهج المنظمات للتحويل للريادية على المستوى المنظم من أجل التكيف مع البيئة المؤسسية للتحويل والحفاظ على القوة التنافسية للمنظمة في كل من الأسواق العالمية، ولقد تكون مجتمع الدراسة من (219) شركة في جنوب إفريقيا للخدمات المالية الإفريقية ومن بين أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن المديرين يستطيعون مزاولة الأعمال الإدارية الإستراتيجية بحيث يتطور موقف المنظمة على استمرارية الريادة وعلى أن تكون مبتكرة واستباقية وتكون المنظمة على تهيؤ كامل لتحمل المشاكل الطارئة عندما تواجه حالة عدم التأكد، وحث على التخطيط لتسهيل التعرف على الفرص وتحديدتها واكتسابها ونشر موارد المنظمة للاستفادة من الفرص عند ظهورها في البيئة وكذلك تعد مرونة التخطيط شرطا أساسيا للمديرين الذين يرغبون في تطوير أساليب وبرامج لزيادة مستويات الأداء الريادي في منظماتهم.

12- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي بشركة مطاحن بلغيث الكبرى مداوروش / سوق أهراس وعلى الرغم من الأهمية الكبرى التي شكلتها الدراسات السابقة في هذا المجال إلا أننا نستطيع أن نؤشر ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى بالنقاط التالية:

- ✓ هذه الدراسة تعد من الدراسات المهمة في نوعها حسب إطلاع الباحث من الدراسات العربية التي تناولت التوافق الإستراتيجي كمتغير مستقل وبيان تأثيره على الأداء الريادي.
- ✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية حديثة.
- ✓ كما يتبين لنا أيضا أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج ويرجع ذلك لاختلاف الاهتمامات التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحث أو فريق البحث بالعديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع البحث.
- ✓ عملية الربط بين المتغيرات الحالية غير موجودة في الدراسات السابقة.

هذا ولقد استفدنا كثيرا من الدراسات السابقة، حيث تعد بمثابة أساس نظري يخدم الدراسة الحالية عند تكوين الإطار النظري، كما أنها تقدم لنا أفكار واضحة عن أبعاد ومداخل الدراسة. ولقد اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في موضوعها أي متغيرات الدراسة التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي.

وبناء على ما جاءت به هذه الدراسات السابقة وما تشمله من نقاط اختلاف واتفاق مع دراستنا عملنا على بناء الدراسة الحالية.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتوافق

الاستراتيجي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

تمهيد:

يعد موضوع التوافق الإستراتيجي أحد أهم الموضوعات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات وتتصدر اهتماماتها بشكل أساسي ولاسيما منظمات الأعمال التي تتبنى العمل الإستراتيجي حيث يأخذ مصطلح التوافق أشكالاً مختلفة ومصطلحات متقاربة التي استخدمها الكثير من الباحثين في الدراسات السابقة والتي تشير إلى التوافق الإستراتيجي، منها) المحاذاة أو المواءمة، والتطابق، التناسب، التكامل أو الاندماج، الانسجام، التراصيف، الترابط، التناغم) وقد استخدمت هذه الدراسة مصطلح التوافق الإستراتيجي الذي يعتبر المصطلح الأكثر استخداماً في الدراسات والأبحاث والذي يتمثل في كونه أداة فعالة لضمان أن بيئة العمل منسجمة ومستقرة لأداء الأعمال الناجحة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي.

المبحث الثاني: أبعاد التوافق الإستراتيجي وإجراءات قياسه.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

المبحث الأول: الأساس النظري للتوافق الإستراتيجي.

كل المنظمات تسعى للوصول إلى التوافق الإستراتيجي من أجل الحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها، في ظل بيئات معقدة متغيرة ومتسارعة مليئة بالتحديات أو بيئات بسيطة.

المطلب الأول: مفهوم التوافق الإستراتيجي وأهميته.

أولاً: مفهوم التوافق الإستراتيجي.

يأخذ مفهوم التوافق أشكالاً مختلفة ومفردات متقاربة استخدمت في البحوث السابقة تعبيراً عن استخدام للمفردة الأدبية واللغوية والفنية ومنها: التناسب والتكامل والإنسجام أو التناغم والإنصهار والإرتباط والتماسك والتطابق وتستخدم جميعها للدلالة على التوافق والتراصف مع وجود بعض الاختلافات في استخدامها. كما وجد المرادف اللغوي للمفردة (Alignment) للدلالة على مفهوم التوافق والتراصف الإستراتيجي، ويختص هذا الجهد البحثي باستخدام مصطلح التوافق دون سواه إذ تتأكد حالة الإنسجام والإتفاق الفكري والتطبيقي وتزايد الحاجة إليها بسبب زيادة التعقيد والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال وكذلك صعوبة تحديد الأهداف طويلة الأمد وكان لابد على المنظمات أن تعمل على وضع خطة عمل أولية للمواجهة، مما دفعها إلى الاعتماد على التوافق الإستراتيجي كأسلوب يمكن من خلاله تحديد أهداف المنظمة وزيادة أدائها.¹

ويؤكد (Antypas & Miller) بأن منظمات اليوم تواجه درجات غير مسبقة من التعقيد، الذي يحفزها على تشكيل بيئة الأعمال الخاصة بها لمواجهة، ويتمثل ذلك بصياغة وتنفيذ استراتيجيات جديدة والعمل على تسريع وتيرة بناء التوافق الإستراتيجي.² ويبين (Alexandre, et al) أن تطوير مفهوم التوافق الإستراتيجي يكون تماشياً مع الظروف البيئية الطارئة الموجودة في مجالات الإدارة التنظيمية والإستراتيجية ليكون مفهوم متكامل يجب مراعاته والاعتماد عليه من أجل تعظيم الأداء الكلي للمنظمات.³ كذلك أشار (Hosain & Rahman) إلى أنه في نهاية

¹ -نور صباح جليل البلاغي، محمد حسين علي حسين الجنابي، التوافق الإستراتيجي على وفق تأثير التفكير المنطقي للمديرين (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة)، مجلة العلوم الإحصائية، العدد الحادي عشر، 2020، ص 50.

² -Antypas Melina., Millier Janice, « Why Strategic alignment matters- and how to achieve IT, Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School, 2018, p1.

³ - Alexandre Renaud.& Isabelle Walsh.& Michel Kalika., « IS SAM still alive ? Abibliometric and interpretive mapping of the strategic alignment research field », by journal of strategic information systems, 2016, p3.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

القرن العشرين ظهرت قضية إستراتيجية جديدة والمتمثلة بالتوافق الإستراتيجي في التسعينات وأصبحت شعارا شائعا على المستوى الدولي في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين حيث يصبح هذا المفهوم قضية إستراتيجية مهمة للشركات وخاصة الشركات المتعددة الجنسيات التي تدير أعمالها على مستوى العالم، إذ ظهرت هناك حاجة متزايدة باستمرار للعمل بتوافق الخطط وبرامج المنظمات مع ظروف العمل المحيطة لتنتج مصطلح جديد يعرف بالتوافق الإستراتيجي نفسه¹ يضيف كل من (Siyambalapatiya et al.Optha) بأن مصطلح التوافق مفهوم جديد وربما ظهر عن طريق مساهمة(Wehrmeyer)1996 وفي الآونة الأخيرة زاد اهتمام المنظمات بتطبيق التوافق في خططها الإستراتيجية استجابة للمتطلبات البيئية(كمواصفة ISO 14001 التي تم اعتمادها على نطاق واسع ودعمها لأنه يمكن تصميمها وفقا لحجم المنظمة وموقعها ونشاطها وأيضا المتطلبات القانونية المتعلقة بحماية المنتجات الصناعية)، وأن الهدف من وراء تطبيق التوافق الإستراتيجي هو لتعزيز الأداء المنظمي للمنظمة عن طريق تحسين مشاركة الموظفين والتزاماتهم تجاه حماية منتجات المنظمة.²

ويشير التوافق الإستراتيجي إلى الدرجة التي تدعمها مهمة وأهداف وخطط العمل وهو أمر حيوي للغاية³ وقد تم الإشارة إليه في نهاية القرن الماضي بأنه تدويل المنظمات وزيادة الضغوط التنافسية ودفع التكنولوجيا والتغيرات الديموغرافية التي ظهرت منذ أوائل تسعينيات القرن الماضي والتي غيرت من شروط النجاح لمنظمات الأعمال، مما دفع الكثيرين منها إلى مراجعة استراتيجياتها وطرق عملها.⁴ ويشير كذلك بان هذا المفهوم قد برز في بداية القرن الحادي والعشرين إلى جانب العديد من المواضيع الحساسة كونه عنصر أساسي في نجاح المنظمات الحالية التي

¹ - Md Hosain Sajjad,& Md Rahman Sadiqur. Green human resource management : Atheoretical overview. IOSR Journal of Business and management (IOSR- JBM), 2016, p 55.

² - Siyambalapatiya Janaka, X u Zhang,& Xiaobing Liu. Green human resource management : Apropesed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. Journal of Clraner production, 2018, p9.

³ - Jorfia Saeid.,& Jorfib Hassan. « Strategic opiration management : Ivestigating the factors impacting IT- business strategic alignment », procedia- social and Behavioral sciences, 2011, p1607.

⁴ -نور صباح جليل البلاغي، محمد حسين علي حسين الجنابي، التوافق الإستراتيجي على وفق تأثير التفكير المنطقي للمديرين (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

تعاني بشكل كبير من التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال¹ وهذا ما بينه (Bahattacharya) في العقد الماضي عندما تم بناء منظمات وتم اقتراح أن يكون لديها القدرة على تحسين ودعم التوافق الإستراتيجي بين الأعمال.²

وبناء على ما تقدم يمكن تلخيص تعريف شامل للتوافق الإستراتيجي بأنه عملية تطوير ومطابقة في خطط المنظمة مع عواملها الداخلية والخارجية التي تمكن المنظمة من النجاح والتفوق في العمل الريادي الإستراتيجي. وهو أيضا وسيلة إستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق التنسيق بين وحدات الأعمال التابعة لها بشكل يضمن المشاركة في صياغة استراتيجيات موحدة تتماشى مع إستراتيجية وأهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: أهمية التوافق الإستراتيجي.

لقد أصبحت الكلمة المعاصرة في الوقت الحالي هي التوافق الإستراتيجي إذ اتجهت معظم المنظمات إلى اعتماد تلك السياسات والأنظمة والممارسات في أداء أعمالها الإستراتيجية نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق العديد من المزايا التنافسية وتحقيق الغايات التنظيمية بطريقة أفضل وتحقيق أهداف الشركة كزيادة كفاءة المنظمة الإستراتيجية وخفض التكاليف والاحتفاظ بالموظفين وتحسين الإنتاجية.³ بينما يرى (zaid et al) بأن أهمية تطبيق التوافق الإستراتيجي في المنظمات من مراحل التخطيط المهمة لها وتتمثل في تعزيز الوعي الإستراتيجي لدى المسؤولين والأفراد العاملين بها مما يؤدي إلى زيادة قبول المنظمة واستراتيجياتها لدى جميع أصحاب المصلحة، وهذا ما يجعلها جذابة لتوظيف المواهب المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها بالإضافة إلى زيادة المبيعات والأرباح.⁴ وفي الإطار نفسه يضيف (Masri & Jaaron) بأن أهمية التوافق الإستراتيجي تتمثل في خلق الوعي البيئي المناسب عند تنفيذ الإستراتيجيات المعدة بين أقسام المنظمة حول كيفية الحفاظ على البيئة التنظيمية ويتم تحقيق ذلك عن

¹ - Kajalo S., Rajala R., & Westerlund, M., « Approaches to strategic alignment of business and information systems », Journal of systems and information Technology , 2007, p155.

² - Bhattacharya Prithvi., « Modelling strategic alignment of business and IT through enterprise architecture : Augmenting with BMM », Procedia computer science ,8-10 November, 2017, p80.

³ - Ahmed Soeb. Green human resource management : Policies and practices. Business & Management journal, 2015, pp 3-11.

⁴ - Zaid Ahmed. A., Jaaron Ayham. A., & Bon Abdul Talib. The impact of Green human resource management practices on sustainable performance : An empirical study. Journal of production, 2018, pp 973-976.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

طريق تحقق التوازن الثلاثي (الاجتماعي: العمل والحياة، الاقتصادي: الأرباح، الوعي التنظيمي: تقليل الإجراءات الروتينية).¹

وتظهر أهمية التوافق الإستراتيجي عن طريق تطوير ممارسات التخطيط الإستراتيجي إذ يتم استخدام تقنيات التنفيذ الإستراتيجي من حيث التكلفة والسرعة مثل: (التوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء التفاعلية الإلكترونية، والتدريب الافتراضي... الخ) في المنظمة. ويرى (Opatha & Arulraja) بأن ممارسات التوافق الإستراتيجي تمكن المنظمات من إدارة برامجها التنظيمية بنجاح والتغلب على تحديات تنفيذ تلك البرامج عن طريق اعتماد ممارساتها الإستراتيجية المتمثلة بالتوظيف الصحيح للخطط المعدة للتنفيذ، والتدريب وتطوير العاملين على تلك الخطط، تقييم الأداء، علاقات الموظفين بالإستراتيجية، وأنظمة المكافآت والحوافز المالية) كأدوات قوية تعمل على موازنة الموظفين مع الإستراتيجيات التنظيمية للمنظمة وتساهم بشكل حاسم في الإدارة الإستراتيجية الناجحة وتوفير منتجات للزبون تلبي حاجاته،² وفي السياق نفسه أكد (BOMBIAK & MARCINIUK- KLUSKA) بأن اعتماد ممارسات التوافق الإستراتيجي ينعكس إيجاباً على زيادة مشاركة الموظفين والمسؤولين في عملية الابتكارات التنظيمية وجعلهم يشعرون بالفخر للمشاركة في عملية الابتكار فإن ممارسة التوافق الإستراتيجي يمكن من خلالها الحصول على الميزة التنافسية وزيادة كفاءة العملية وتقليل الهدر بالموارد الإنتاجية وتحسين المنتجات وخفض التكاليف.³

وقد شخص الباحثون مجموعة من الأسباب التي تبين أهمية التوافق الإستراتيجي تتمثل في ما يلي:

- يساعد التوافق الإستراتيجي على الاستغلال الأمثل للفرص التي توفرها ثقافة المعلومات لأغراض إستراتيجية.
- التوافق يؤدي إلى تحسين العلاقة مع المستفيد ويزيد من دعم الإدارة العليا والتنبؤ بالموارد المطلوبة وتخصيصها وفقاً لذلك مما يساعد في تنفيذ خطط المنظمة ويحقق أهدافها.

¹ - Jaaron Ayham. A.M,& Masri Hiba. A. Assessing green human resources management practices in Palestinian context : An empirical study. Journal of cleaner production, 2017,pp 476- 478.

² - Arularjah Anton. A., Opatha, H.H.D.N.P.,& Nawaratne, N.N.J. Green human resource management practices : A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, vol 5 , No1, 2015, pp 104- 105.

³ - Bombiak Edyta,& Marciniuk- klusconi Anna.,Article, Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises : polish young company experience. Journal Sustainability, 2018, p5.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

- التوافق يعمل على تسخير القدرات المميزة لتقنية المعلومات ويضعها أي يجعلها تحت تصرف إدارة المنظمة مما يمكنها من امتلاك مفتاح تستطيع به إيجاد الحلول لما يواجهها من مشاكل طارئة أو مستديمة ودرء الأخطار عنها لتكون في مأمن من كل ما يحول بينها وبين الارتقاء بأدائها وصولا إلى اكتسابها حدا تنافسيا.¹

المطلب الثاني: مكونات ومستويات التوافق الإستراتيجي.

أولا: مكونات التوافق الإستراتيجي.

يتجسد التوافق من خلال أربعة مكونات أساسية والمتمثلة فيما يلي:²

أ-المواءمة الإستراتيجية:

كما يطلق عليها بمصطلح التناسب الإستراتيجي وتعني التماسك الداخلي لجميع الأنشطة التي تنفذ وتحدد مختلف مكونات إستراتيجية المنظمة. وتحدث المواءمة عندما يكون تدفق العمل في إطار الأداء الداخلي يقود باتجاه رغبات العملاء والمحصلات المالية المستهدفة، وهنا تلعب الخارطة الإستراتيجية دورا مهما لإيجاد المواءمة بين القياسات والعمليات كالأفراد والتكنولوجيا بالأخذ بعين الاعتبار أعلى قيمة معروضة للعملاء وأفضل أداء يتحقق للمساهمين.

ب-التوافق التنظيمي:

ذلك من خلال توحيد مختلف الأنشطة والوظائف الموجودة في جميع مستويات المنظمة بشكل يسمح بتحقيق أعلى تماسك وتكامل لها.

ج-توافق رأس المال البشري:

يعتبر التوافق عموما عملية إصلاح للتوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار دور الجانب البشري في هذه العملية كونها تتطلب فهما واضحا لها على كل مستويات المنظمة بدلا من وضع الإستراتيجيات وصولا إلى تنفيذها، ففي حالة عدم فهم العاملين للإستراتيجية أو أنهم غير متحفزين للتنفيذ

1 - عبد العظيم ديفرش جبار الزيايدي، التكامل بين تخطيط الأعمال وتخطيط تقنية نظام المعلومات في الشركات صغيرة الحجم، مجلة الكوت، جامعة ذي قار، كلية الكوت الجامعة، الحجم 1، 2017، ص 3.

2- رقية منصور، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015 ص 288.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

فإنها ستبلى بالفشل وبذلك تحقيق التوافق لرأس المال الفكري يتوجب أن تكون أهداف العاملين وتدريبهم وحوافزهم قد أخذت بعين الاعتبار ضمن إستراتيجيات وحدات الأعمال.

د-توافق أنظمة التخطيط والرقابة:

يحدث ذلك من خلال الربط بين أنظمة التخطيط وعمليات الرقابة بإستراتيجية المنظمة من خلال تخصيص الموارد لأنشطة المنظمة المختلفة ومراقبة الأداء.

ثانيا: مستويات التوافق الإستراتيجي.

قد تم فحص التوافق على أساس مستويات مختلفة في المنظمة من الفرد إلى المستوى التنظيمي، بما في ذلك المشروع ومستويات النظام والتي يجب أن تكون متوائمة من أجل الاستفادة الكاملة من التوافق.

إن التابع المنطقي لجوانب التوافق في مجال منظمات الأعمال المتكونة من وحدات أعمال إستراتيجية متعددة يصبح ضروريا لجعل هذه الوحدات أكثر تآزرا من جانب وللتقدم باتجاه إنجاز أهداف المنظمة الأم من جانب آخر وهذا يعني أن يتم توافق مراحل ومحريات العملية التخطيطية لوحدات الأعمال مع العملية التخطيطية للمنظمة ككل وبصورتها الشمولية.¹ كما نحدد أن هناك توافق على مستوى المنظمات كبيرة الحجم التي تتكون من وحدات الأعمال الإستراتيجية فقد نحدد كذلك التوافق على مستوى المشروع.

درس Chan et Jenkin (2006) التوافق على مستوى المشروع ويعرفون المحاذاة أي توافق تكنولوجيا معلومات المشروع على أنها الدرجة التي تتوافق فيها عناصر تسليم مشروع تكنولوجيا المعلومات أي المخرجات المنسجمة مع إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة وأهداف المشروع. تمكن من توافق المشروع هو استجابة المشروع لتغيير المثيرات والمنبهات والمحفزات. يمكن أن تكون هذه المثيرات داخلية على سبيل المثال: تقييم المشروع منتصف المدة والمثيرات الخارجية على سبيل المثال: تغيير في بيئة التشغيل أي العمل. يمكن أن تتدفق عملية تصميم المشروع إلى الأعلى مما يؤدي إلى عدم توافق إستراتيجية تقنية المعلومات بشكل عام، أي أنه كلما ارتفع مستوى القواسم المعرفية المشتركة بين الأعمال والمديرين التنفيذيين لتقنية المعلومات زادت مستويات التوافق بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال وبالمثل كلما زاد التنوع في البيئة المعرفية ومحتوى الأعمال والمديرين التنفيذيين انخفضت المستويات المتوقعة من التوافق. أي بمعنى آخر عدم الاستجابة لتغيير المثيرات يؤدي بشكل فعال إلى اختلال توافق

1 - رقية منصور، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 289.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

المشروع يمكن أن يؤدي إلى جعله ضعيفا نحو الأعلى مما يؤدي إلى اختلال التوافق الإستراتيجي العام لتكنولوجيا المعلومات.¹ فعليا يجب أن يكون التوافق على مستوى جميع مستويات المنظمة وهناك من الباحثين من يعتبر وجود مستويين للتوافق على المستوى التنظيمي والمستوى النظامي في حين يتناوله آخرون على المستوى الجزئي ويصنفون التوافق على المستوى الفردي والمعرفي.²

لقد ميزت الأدبيات عدة أنواع من التوافق فضلا عن العديد من وجهات النظر المتعلقة بالتوافق وهناك ستة أنواع من التوافق على مستوى وحدة الأعمال:³

1- **التوافق الإستراتيجي**: هو التوافق بين إستراتيجية الأعمال (المنظمة) وإستراتيجية نظم المعلومات.

2- **توافق الأعمال**: هو التوافق بين إستراتيجية الأعمال وهيكل الأعمال (موارد الأعمال).

3- **التوافق الهيكلي**: هو التوافق بين هيكل الأعمال وهيكل تكنولوجيا المعلومات موارد (IT).

4- **توافق نظم المعلومات**: هو التوافق بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وهيكل تكنولوجيا المعلومات.

5- **توافق متقاطع الأبعاد**: توافق عبر أبعاد التوافق بين هيكل الأعمال (موارد الأعمال) وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، والتوافق بين إستراتيجية الأعمال وهيكل تكنولوجيا المعلومات.

6- **آليات التوافق**: يدعم ديناميكية الآليات والعوامل المساعدة للتوافق وي طرح وجهة النظر العملية.

المطلب الثالث: مناهج التوافق الإستراتيجي وأنواعه.

أولا: مناهج التوافق الإستراتيجي.

أشار Drazine & Van de Ven أن مفهوم التوافق الإستراتيجي ومن منظور المدخل الموقفي يمكن تفسيره من خلال ثلاثة مناهج وهي:

¹ - Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, State of the Art' IT alignment : what have we learned ?, Journal of Information Technology, Canada, 2007, pp 301- 302.

² - رقية منصور، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 289.

³ - Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, idem, p 302.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

1- منهج الانتقاء: يشير إلى تطابق التوافق الإستراتيجي بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الأخذ بعين الاعتبار التأثير في العلاقة بينهما.¹

2- منهج التفاعل: ينظر إلى التوافق الإستراتيجي على أنه التأثير الحاصل نتيجة المواءمة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الأداء إذ أن هذا النوع من التوافق يعمل على تفسير الاختلاف في مستوى الأداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها.

3- منهج النظم: يظهر التوافق الإستراتيجي بأنه عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء، إذ يركز هذا المنهج على التوافق بين محيط المنظمة وهيكلها متعدد الأبعاد. **ثانياً: أنواع التوافق الإستراتيجي.**

يمكن تصنيف التوافق حسب طبيعة المتغيرات، وحسب التطور التاريخي لمفهوم هذا المصطلح، وفي هذا السياق نجد:²

1- التوافق بين الموارد التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة: ارتكزت الدراسات هنا على فكرة التوفيق بين الموارد التنظيمية والبنية التنظيمية والإستراتيجية، حيث لا بد أن تتطور الموارد التنظيمية والبنية التنظيمية بشكل يدعم رسالة المؤسسة.

2- التوافق بين الموارد التنظيمية وإستراتيجية المؤسسة وتأثيرها على الأداء: إضافة إلى ضرورة التوافق أو الترابط بين المتغيرين فإنه يجب أن ينتج عليه فوائد، وهنا انصب جل اهتمام الباحثين على كيفية تعظيم الاستفادة من التوافق لتحسين أداء المؤسسة.

3- التوافق بين الموارد التنظيمية والسياس التنافسي: حيث يشير هذا النوع إلى أن التطور في إستراتيجية المؤسسة يكون كرد فعل على التغيير في طبيعة المنافسة داخل هيكل الصناعة، وأخذت الدراسات هنا تبحث عن المتغيرات الخارجية والعمل على موافقتها مع إستراتيجية المؤسسة لضمان البقاء والاستمرارية.

1 - حسن محمد حسن الثوابته، أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسويق، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، يناير 2011، ص 15.

2- موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 80- 81.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

4-التوافق بين المورد التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات: التركيز على البحث على عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يعتبر عاملا هاما في إعادة النظر لأهمية التوافق داخل المؤسسة.

5-نماذج اختبار العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات: والمقصود هنا هو البحث عن أطر جديدة للتوافق الإستراتيجي، وضرورة مراعاة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات أثناء تحديد الإستراتيجيات الشاملة للمؤسسة وبالتالي التركيز على كل من مسيري المؤسسات ومدراء تكنولوجيا المعلومات لضمان توافق فعال ويهدف إلى تحسين الأداء.

كما قسم Snow & Miles التوافق الإستراتيجي إلى داخلي وخارجي، فالتوافق الخارجي هو التطابق بين المنظمة ومحيطها الخارجي، في حين أن التوافق الداخلي هو انسجام الهيكل التنظيمي مع نظم التسيير والفكر الإداري، هذا ويضيفان نموذج جديد للتنظيم يعرف بالشبكة الذي أفرز اختلاف في مزايا المنظمات التي قد يتم اختيارها عند اتخاذ القرارات المناسبة حول الإستراتيجية والهيكل وعليه فهناك ثلاثة أصناف رئيسية للتوافق تتمثل في:¹

1-توافق الموارد (التوافق الداخلي): وهي في الأساس التوافق بين المهارات، الموارد والكفاءات داخل المنظمة وهي تعتبر عامل مهم لتحقيق التوافق وتتخذ توجه داخلي، حيث يعتمد هذا الصنف على نظرية المنشأة القائمة على الموارد RBV والتي تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية.

2- توافق المحيط (التوافق الخارجي): يعتمد هذا الصنف على وجهة نظر أكثر توجهها للخارج ومن خلاله يتم الحفاظ على التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وهو يركز على النظرة الاقتصادية الأكثر تطلعا للأسواق والصناعات، حيث كان تحليل سلوك المنظمات قائما على اعتقاد أساسي وهو أن متغيرات المحيط تتسم بالاستقرار والسكون على الأقل في المدى القصير والمتوسط لذلك كانت هذه المتغيرات تؤخذ باعتبارها ثوابت ليست من شأنها التأثير على قرارات المنظمة، لكن إدخال مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال أفرز تحولا نوعيا عن الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مغلقا أي كوحدة اقتصادية منعزلة عن قوى

1 - إلهام منصور، كمال منصور، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص ص 326-

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

المحيط، وقد كان لرواد النظرية الموقفية الفضل في تطور الفكر الإستراتيجي حيث أبرزوا الأثر الكبير لمتغيرات المحيط ليس فقط وجود المنظمة بل وجودها ومصيرها.

3- توافق الشبكة: غالبا ما تقوم المنظمات بأعمال مختلفة في محيطات مختلفة وتستخدم موارد ومهارات وقدرات مختلفة، لهذا يتم توافق الموارد وتوافق المحيط على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية إذ تقوم هذه الأخيرة بتكوين الشبكة وذلك عن طريق تجميع الهياكل الفردية، من خلال التداؤب وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع مطروحا عندما تفكر المنظمات في عمليات الدمج والشرء وتؤكد معظم الدراسات على وجود نوعين من التوافق في هذا الصنف، الأول يتمثل في توافق الإستراتيجية لكل من البائع والمشتري، والثاني التوافق التنظيمي بحيث يجب دمج العمليات مباشرة بعد عملية الشرء.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التوافق الإستراتيجي والتحديات التي تواجهه.

أولا: عوامل نجاح التوافق الإستراتيجي.

هناك مجموعة من النقاط تحدد قوة التوافق من عدمها في المنظمة نذكر منها:¹

1-الصناعة: يمكن أن يكون التوافق أكثر صعوبة في الصناعات ذات السرعات السريعة عندما يكون هناك تباطؤ أي ركود اقتصادي وندرة الموارد لبعض الإستراتيجيات التنظيمية وفي نقاط معينة في دورة الحياة التنظيمية اكتشف ووجد Peak et al أن تحرير الأعمال من القيود يمكن أن يكون بمثابة حافز قوي للشركات في تلك الصناعات لمواءمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها مع إستراتيجيات أعمالها، حيث في دراساتهم أبرزت المنافسة المتزايدة التي جاءت مع إلغاء القيود ورفعها على أهمية التوافق.

2-الحجم التنظيمي: في حين أن الشركات الصغيرة جدا قد تكون متوافقة جيدا لأن مستوى الاتصال مرتفع ولعب الأفراد أدوار متعددة، فإن المؤسسات المتوسطة الحجم لا تظهر في كثير من الأحيان أدلة على التوافق أو تظهر أدلة أقل مع استمرار المنظمات في النمو من حيث الحجم والتعقيد، كما أن حجم المنظمة له دور كبير في تحقيق التوافق الإستراتيجي فكلما كان هناك حجم المنظمة صغير كان هناك توافق إستراتيجي وهذا راجع لمستوى الاتصالات المرتفع والأفراد بأدوار متعددة وكلما كبر حجم المنظمة كلما قل التوافق الإستراتيجي.

¹ - Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, op. Cit, pp 307- 308.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

3-التوجه الإستراتيجي: وجد Chan et al أن نوع إستراتيجية العمل كان له تأثير على أهمية التوافق في دراستهم حيث كان لاستراتيجيات المنقبين عموما مستويات أقل من التوافق من إستراتيجيات التحليل، وكانت أقل تأثرا بعدم اليقين أو الاستقرار البيئي.

4-الاضطراب: عدم اليقين البيئي أو درجة التغيير وعدم الاستقرار في سياق التشغيل للشركة له تأثير على التوافق، ففي أوقات عدم اليقين البيئي الشديد، تمتلك المنظمات أو تكون لها حاجة قوية لأنظمة المعلومات ومن المتوقع أن تستثمر المنظمات بكثافة في توافق ومحاذاة تكنولوجيا المعلومات خلال أوقات عدم اليقين البيئي وقد تكون قادرة على جني فوائد أكبر من تكنولوجيا المعلومات لذا فإن الاضطرابات البيئية تؤثر على أهمية مواءمة تكنولوجيا المعلومات، وسهولة تحقيقها وآليات تحقيق التوافق.

ثانيا: التحديات التي تواجه التوافق الإستراتيجي.

تتمثل هذه التحديات فيما يلي:¹

1-تحديات التوافق المتعلقة بالمعارف: التحديات المتعلقة بالمعارف ترجع إلى مشكلة أساسية كون المديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات ليسوا دائما مطلعين على إستراتيجية الشركة، وأيضا المديرين ليسوا على دراية بالأعمال الرئيسية ومحركات الصناعة إضافة إلى:

- إستراتيجية الشركة غير المعروفة.

- نقص الوعي أو الاعتقاد بأهمية التوافق.

- عدم وجود المعرفة بالصناعة والأعمال.

2-تحديات التوافق الإستراتيجي المتعلقة بالتغيير التنظيمي: المشكلة الرئيسية للتوافق هي الفاصل الزمني بين الأعمال وعمليات تخطيط تكنولوجيا المعلومات، وهذا بالنظر إلى التغيير السريع لبيئة الأعمال والتكنولوجيا فبمجرد وضع خطة تكنولوجيا المعلومات هناك احتمال كبير أن الخطة والتكنولوجيا هي بالفعل تقادمت.

حيث توجد عدة أسباب لفشل التوافق الإستراتيجي منها:

1- رقية منصور، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 301-303..

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

- التوافق غير ممكن إذا كانت إستراتيجية الأعمال غير معروفة.

- التوافق غير مرغوب فيه كغاية في حد ذاته باعتبار أن الأعمال يجب أن تتغير دائما.

- غالبا ينبغي لتكنولوجيا المعلومات تحدي الأعمال وليس متابعتها.

3- كما يجب أن يستجيب التوافق الإستراتيجي إلى التحديات التالية:¹

- الإدارة العليا للمؤسسة والإدارات الوظيفية: يجب أن تتشارك وتتقاسم وتتصادف على المحاور الرئيسية من أجل النجاح.

- المرونة: في حالة التغيير السريع أو البطيء لمحيط المؤسسة يجب تكييف الإستراتيجية بسرعة معه لجعل الأنظمة مرنة ومتطورة.

- الارتباط (التناسق): عند وضع الخطة الإستراتيجية يجب أن يأخذ بالاعتبار قيود نظم المعلومات والموارد المتوفرة ويجب أن تكون مناسبة.

- المردودية: الإستراتيجية المحددة هدفها رفع قيمة نظام المعلومات وضمان الملائمة وكفاءة التكاليف المعلوماتية وبالتالي عملية التوافق الإستراتيجية يجب أن تحقق فوائد ملموسة.

المبحث الثاني: أبعاد التوافق الإستراتيجي وإجراءات قياسه.

لغرض الاستفادة من مفهوم التوافق الإستراتيجي الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال الإدارة الإستراتيجية يجب العمل على تحديد أبعاده الأساسية التي يمكن من خلالها قياس آلية تطبيقه في المنظمات، لذلك فقد أشار Akroyd, et al² بأن المنظمات قد بدأت بالتأكيد على مفهوم التوافق الإستراتيجي إيمانا منها في أن يكون هنالك ارتباط بين إستراتيجيات المنظمة للخروج بقرارات ذات فاعلية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية. وينظر Avison, et al إلى التوافق الإستراتيجي كأداة مفيدة كونه يزيد من احتمالية تطوير أنظمة المنظمة وبدعم من قبل

¹- خاتمة لواتي، أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الإستراتيجي لاستخدامات نظام تخطيط موارد المنظمة -دراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بحاسي مسعود-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020، ص ص 90-91.

² - Akroyd Chris, Biswass S. S. N., & Chuang, S, « How Management control practices enable strategic alignment during the product development process », Advances in management accounting, vol 26, March 2016, p 101.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

الإدارة العليا مما سيؤدي إلى تطوير إستراتيجية المنظمة بشكل كبير، وينظر أيضا إلى التوافق على أنه يساعد المنظمة والشركات بثلاث طرق من خلال تعظيم العائد على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من خلال المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال نظم المعلومات ومن خلال توفير التوجيه والمرونة للاستجابة للفرص الجديدة¹. وقد اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد الخاصة بالتوافق الإستراتيجي إلا أنهم قد اتفقوا على عدد منها والمتمثلة فيما يلي:

المطلب الأول: الاتصالات والحوكمة.

أولا: الاتصالات.

تلعب الاتصالات دورا هاما في إدارة المنظمات فقد اعتبرت عاملا مهما في النجاح، وتبرز أهمية الاتصالات في العالم الحديث مع التقدم التكنولوجي والذي أصبح أكثر تطورا عما كان عليه قبل بضعة عقود التي كانت تعتمد على وسائل اتصال محدودة مقارنة بالوقت الحالي.² كما تعتبر الاتصالات عاملا مهما في النجاح التنظيمي، وهي العنصر الأساسي في تكوين النظريات التنظيمية لما له من أهمية في عملية التواصل وتخطيط المهام وتنظيمها وتوجيهها وإدارتها والتحكم فيها فيمكن القول أن الحفاظ على اتصال صحي وفعال في المنظمات سيساعد في تقديم الملاحظات و يؤثر سلبا على ثقة الموظفين والروح المعنوية والتحفيز.³ لذلك يمكن أن نعرف الاتصالات بأنها "العملية المركزية التي تحقق للمنظمات تبادل المعلومات وإنشاء العلاقات والقيم الثقافية والتنظيمية داخل المنظمة".⁴

¹ - Avison David, Jones Jill, Powell Philip, & Wilson David. « Using and validating the strategic alignment model », The Journal of Strategic Information Systems, Vol 13, No 3, 2004, p 225.

² - Jorfia Saeid.,& Jorfib Hassan.,op.Cit, p1607.

³ - Manafzadeh Mohammad Ali, Ghaderi Esmail, Moradi Mohammad Reza, Taheri Samira, & Amirhassani Parya., « Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior », Journal of Ecophysiology and Occupational Health, Vol 18, N1/2,January- June 2018, p 25-26.

⁴ - نور صباح جليل البلاغي، محمد حسين علي حسين الجنابي، التوافق الإستراتيجي على وفق تأثير التفكير المنطقي للمديرين (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

وتعد عملية الاتصال في أي منظمة من أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتصلة بالمشروع وتصحيح عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية التي تدعم عمل المنظمة ويقوم أي نظام اتصال على تحديد الهدف من الاتصال وموضوع الاتصال.¹

في الآونة الأخيرة ازداد إقبال المنظمات نحو اعتماد الاتصالات و لاسيما بعد ظهوره (في تسعينيات القرن العشرين والذي كان له دورا بارزا في إنشاء عملية تواصل المنظمة مع بيئتها الخارجية زفي مختلف المنظمات الصناعية أو الخدمية أو الإدارية) للمساهمة في الحفاظ على بيئة المنظمة السياق نفسه القيام بعملية تصميم المنظمات ذات التوجه الإستراتيجي أن تبدأ أولا بإجراء تحليل البيئة التنظيمية ولتحديد عملية التواصل والمسؤوليات والمهام الأساسية، الآلات والأدوات المستخدمة، طبيعة العمل وحجم ونوع الإشراف الإستراتيجي عن طريق عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء المهمة بين المنظمات فيما يخص الإستراتيجيات الخاصة بها في وحدات العمل الرسمية عن طريق مختلف وسائل الاتصالات.²

ثانيا: الحوكمة.

تتفق الأدبيات أن مفهوم الحوكمة ارتبط تاريخيا بنمو وتوسع الأعمال وهذا يعني بالضرورة فصل الملكية عن الإدارة وظهور مشكلة الوكالة والتعارض بين توقعات ومنافع أصحاب المصالح نتيجة لبعض الممارسات الغير السليمة التي تضر بسمعة المنظمات والاقتصاد بأكملهم وتأتي الهياكل الجديدة لحوكمة الشركات لسد الفجوة الناشئة عن فصل الملكية عن الإدارة وتجنب الصراع بين أصحاب المصالح وحل مشكلة الوكالة. فقد عرف hitt et al حوكمة الشركات بأنها عبارة عن (الآليات الداخلية والخارجية التي تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح من خلال تحديد التوجه الإستراتيجي للشركة ورقابة أدائها واتخاذ القرارات الإستراتيجية على نحو فاعل)، إذ أن حوكمة الشركة تتعلق بتحديد الطرائق التي تضمن بأن القرارات الإستراتيجية تتخذ بشكل فاعل ويمكن أن ينظر على أنها وسيلة تستخدمها الشركة لتأسيس نظام بين الأطراف (مالكي الشركة والمديرين في المستوى الأعلى) الذي ربما تكون مصالحهم متعارضة وهكذا فحوكمة الشركة تعكس وتعزز قيم الشركة. وتكمن أهمية الحوكمة في كونها منظومة شاملة إذا ما استثمرتها المنظمة وفق منهجية منتظمة تجعلها قادرة على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية

¹ - خاتمة لواتي، أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الإستراتيجي لاستخدامات نظام تحطيط موارد المنظمة- دراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بحاسي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² - علاء فرحان الجبوري، حسين حريجة أحسناوي، حيدر فاضل العادلي، تأثير التراصف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي (بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 69، أيلول 2021، ص 10.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

واستثمار معطيات البيئة الخارجية واستثمار معطيات بيئتها الداخلية، وتقليل حالات الصراع، وزيادة حالات الاندماج بين أصحاب المصالح مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق استدامتها وبالتالي ضمان ديمومة وبقاء المنظمة في عالم المنافسة.¹

وفي ذات الصدد بين Ali et al بأن التدريب والتطوير يعد مفهوما جديدا مستمدا من المفاهيم الحديثة والهدف منه هو خلق الوعي التنظيمي وتنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنظمة، وهو بذلك يختلف عن برنامج التدريب والتطوير التقليدي من حيث أنه يتضمن مفاهيم إدارة أحكام القوانين وتوفير الطاقة والأمان وتعزيز المعرفة التنظيمية وخلق الوعي بشأن مخاطر العمل الإستراتيجية المستقبلية التي قد تواجهها المنظمة.² وفي نفس السياق يضيف Shaban بأن المنظمات الساعية إلى تطوير أنشطتها الاستراتيجية حيث يكون التطوير من خلال إشراك الموظفين لإنشاء نشاط مختلف لحل مشاكل البيئة التي تواجه الموظف وتعزيز مهاراته وسلوكهم وتعتمد بشكل مباشر على التدريب على القضايا البيئية التي تتطلب معرفة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ويجب أن تهدف برامج التدريب والتعلم إلى تحسين معرفة الموظف والمهارات وأصبحت جزءا أساسيا في التقدم الوظيفي.³

المطلب الثاني: الشراكة والبنى التحتية.

أولا: الشراكة.

إن مبدأ الشراكة في بيئة عمل المنظمات الإنتاجية تركز على قدرة الإدارة العليا في توفير الأجواء المناسبة وخلق بيئة من الترافف في بيئة العمل التنظيمي بين زملاء العمل قادرة على تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وأهمها الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن الأعمال المتطورة وتكنولوجيا المعلومات مهمة جدا في عملية المواءمة الإستراتيجية والترافف في المنظمات من القضايا

¹ - هاشم فوزي العبادي، ماجد جبار غزاي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، الترافف الإستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي- بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 38، العراق، 2016، ص 217- 218.

² - Ali Huma, Urooj Islam, Scholar, M. S., & Parveen Shabnam. Impact of Green Human Resource management practices on job seekers' attraction. Journal of Resources Development and Management, 2017, p 27.

³ - Shaban Safaa,. Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing with Suggested Research Agenda : A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. Journal International Business Research, Vol 12, No 5, April 2019, p 88-89.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

المهمة جدا لتحقيق الشراكة من خلال توطيد العلاقة بين منظمات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والقدرة على الإدراك والمساهمات التي ينبغي أن تمكن الشراكة وتدفع نحو التغيير في بيئة العمل.¹

أصبحت بيئة الأعمال تتسم في القرن الحادي والعشرين بخطى سريعة وديناميكية وتواجه المنظمات تحديات عديدة تحت الضغط المستمر بسبب المنافسة الشديدة، ولأجل مواجهة تلك التحديات والضغوطات يجب على هذه المنظمات أن تضع إستراتيجيات حديثة من شأنها أن تمنحها ميزة تنافسية جديدة لها للتقليل من الضغوطات المترتبة عليها، وأن مشاركة الموظفين في أشكال عديدة وتوسيع مشاركتهم في صنع القرار هي واحدة من تلك الأسباب وخصوصا القرارات الإستراتيجية.² وبين Akpoviroro أن اتخاذ القرارات التشاركية أصبحت من أهم الإجراءات ذات التأثير المباشر على أداء المنظمات، وهذا ما يمكن الاستدلال عليه من خلال اعتراف الباحثين الأكاديميين بأن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أداء متميز يتوجب عليها تكوين علاقات عمل جيدة بما في ذلك استخدام طرائق المشاركة التي تحقق لها المكاسب بالإضافة إلى تطوير واستثمار مهارات ومعارف العاملين لديها وتحفيزهم بشكل كامل.³ لذلك يمكن أن نعرف الشراكة بأنها "الأدوار التي يقوم بها الموظفون في المنظمة والخاصة بالمشاركة في صناعة القرارات وبكافة المراحل التي يمر بها بما يساهم في تحقيقها لأهداف وأنشطة المنظمة والأفراد سوية".⁴

يرى Masri بأن الشراكة هي مجموعة ترتيبات قائمة على التعاون بين المنظمة وباقي أصحاب المصلحة والذي يركز على ضرورة خلق بيئة عمل تشاركية بين الإدارة العليا والموظفين تمكنهم من تقديم أفكار مختلفة لمعالجة القضايا التنظيمية المهمة.⁵

لذلك فمن أجل أن تتوافق خطط عمل المنظمة مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة تجاه تحقيق الاستدامة الإستراتيجية فلا بد من تحقيق مستوى أعلى لمشاركة الجهود والكفاءات بالاعتماد على الوسائل والإمكانات

¹- هاشم فوزي العبادي، ماجد جبار غزاي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، التراصف الإستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي- بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص 218.

² - Butali Peter., & Njoroge David., « Effect of Employee Participation on Organizational Performance with Organizational Commitment as a Moderator, International Journal of Scientific Research and Management (I J S R M), Volume 6, Issue 6 juin2018, p 478.

³ - Akpoviroro Kowo Solomon., Kadir, B., & Owoututu, S. O., « Effect of Participative leadership style on employee's productivity », International Journal of Economic Behavior, Vol 8, No 1, 2018, p 48.

⁴- نور صباح جليل البلاغي، محمد حسين علي حسين الجنابي، التوافق الإستراتيجي على وفق تأثير التفكير المنطقي للمديرين (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁵- علاء فرحان الجبوري، حسين حريجة ألسناوي، حيدر فاضل العادلي، تأثير التراصف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي (بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

الضرورية حيث يمكنهم ذلك من رؤية العلاقة الواضحة بين أعمالهم والسبب النهائي لها، أي إذا كانت المنظمة مهتمة بتحقيق الاستدامة البيئية فعليها أن تختار وتوظف الأشخاص الذين يدعمون هذه القيم أيضا إذا قامت المنظمة ببناء صورة شركة مسؤولة بيئيا فستكون أكثر جاذبية للأشخاص الراغبين في مشاركة هذه المسؤولية.¹ وأيضا يغطي مصطلح "شراكة" مفاهيم وممارسات مختلفة بشكل كبير ويستخدم لوصف مجموعة متنوعة من أنواع العلاقات في عدد لا يحصى من الظروف والمواقع في الواقع لقد تم اقتراح أن هناك مجموعة لا حصر لها من أنشطة الشراكة "لأن أساليب تنفيذ مثل هذه الشراكات بين القطاعين العام والخاص محدودة فقط بالخيال، وأصبحت مكاتب التنمية الاقتصادية أكثر ابتكارا في استخدامها للمفهوم".²

ثانيا: البنى التحتية.

يضيف Arulrajah et al بأنه بدون هذه الممارسة لا تستطيع أي منظمة ضمان الأداء الإستراتيجي الواقعي والفعال على أساس طويل المدى.³ وتعرف البنى التحتية بأنها العملية التي يتم من خلالها مطالبة الموظفين بتعزيز مهاراتهم المهنية التي تساعد على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية الإستراتيجية للمنظمة بطريقة أفضل وفعالة.⁴ وتعرف كذلك بأنها عملية تواصل بين المشرف والموظف والتي تحدث على مدار العام وتقييم وتحسين أدائهم الوظيفي لدعم وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.⁵

إن البنى التحتية تمثل عنصرا أساسيا للبيئة المحيطة التي تستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة وتشمل البنى التحتية كل من الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة وثقافة المنظمة، كما يجب النظر للإدارة العليا على أنها

¹ - Bastrykina Oksana,. Critical Research On Sustainability In HRM. (Master Thesis University GENT, Netherlands), 2018, p31- 32.

² - The theory of partnership : Why have partnerships ?, Ronald W. Mc quaid. Article « The theory of partnerships- Why have partnerships » in : P.osborne (ed), Managing public- private partnerships for public services : an international perspective(Routledge, london), January 2000, p 3.

³ - Arulrajah Anton. A, Optha, H. H. D. N. P. , &Nawatne, N. N. J. Green human resource management practices : Areview. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Op.Cit, p 6 .

⁴ - Ahmad Shoeb. Green human resource management : Policies and practices. Business & management journal, 2015, p 6.

⁵ - Bangwal Deepak., &Tiwari Prakach. Green HRM- Away to greening the environment. IOSR Journal of business and Management (IOSR-JBM),Vol17, Issue 12, Ver 1, Dec 2015, p 48.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

جزء من البنية التحتية للمنظمة.¹ ويمكن للإدارة العليا في إطار من القيادة القوية أن تقوم بتشكيل البنية التحتية للشركة من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة.²

في الوقت الحاضر يتحدث Nijkamp, 2000 عن البنية التحتية كرأس مال عام مادي (الطرق والسكك الحديدية والجوية، وخطوط الأنابيب وما إلى ذلك) والبنية التحتية التي تعني رأس المال العام غير المادي (شبكات المعرفة، الاتصالات والتعليم والثقافة... الخ) مرة أخرى دون المصطلحات المقترحة بتفاصيل كافية أول نصح منهجي للسوق والاقتصاد Jochimsen 1966 بالنسبة إليه تعرف البنية التحتية بأنها مجموع المرافق والبيانات المادية والمؤسسية الشخصية المتاحة للفاعلين الاقتصاديين، والتي تساهم في تحقيق المساواة في أجر المدخلات المماثلة في حالة تخصيص المناسب للموارد هذا هو التكامل التام وأقصى مستوى من الأنشطة الاقتصادية هذا التعريف يميز بين البنية التحتية المادية والمؤسسية والشخصية علاوة على ذلك يجب أن نشير بشكل نقدي إلى أن البنية التحتية المادية على أنها تعداد للمرافق العامة الأساسية التي تتميز بسمات محددة، حتى يومنا هذا لا يمكننا التخلص من تعريف جيد الأساس ومفيد للبنية التحتية ("البنية التحتية" تتبع من اللغة اللاتينية بمعنى أدناه وبالتالي يمكن اعتبار البنية التحتية للتعبير عن الأساس).³ أو بالمعنى البرغماتي تفهم البنية التحتية المادية على أنها إجمالي جميع الأصول التي يتم كسبها والمعدات ورأس المال المتداول في اقتصاد يخدم توفير الطاقة، وخدمات النقل والاتصالات.⁴

المطلب الثالث: المهارات والقيمة.

أولاً: المهارات.

وفقاً لقاموس التراث الأمريكي (2000)، "المهارة هي إتقان، براعة، فن أو تجارة أو تقنية خاصة تتطلب استخدام اليدين أو الجسم". وتتعلق المهارة بتسليم المهام من قبل العاملين البشريين، أو ببساطة أداء المهام ومن الأمثلة عن المهارات نجد: مهارات البراعة اليدوية لصانعي الساعات السويسريين، ومهارات التحليل الكمي لمحلي البيانات الصناعية لمهارات التسويق لصانعي أفلام هوليوود، مهارات التعامل مع الأزمات لدى المديرين التنفيذيين.

¹- خاتمة لواتي، أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الإستراتيجي لاستخدامات نظام تحطيط موارد المنظمة- دراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بحاسي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

²- هاشم فوزي العبادي، ماجد جبارغزاي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، الترافف الإستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي- بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص 218.

³ - Walter Buhr, What is infrastructure ?, university of siegen, Germany, discussion paper N0. 107-03, January 2003, p 1.

⁴ - Gianpiero Torrisi, Public infrastructure : definition, classification and measurement issues, university of catania, faculty of economics, DEMQ, Article, January 2009, p 6-7.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

وقد عرف ويلفورد (1968) كما أشار إليه بروكتور دوتا (1995) المهارات "التي تهتم بجميع العوامل والتي تشكل أداء كفاءً وخبيراً وسريعاً ودقيقاً وبالتالي فإن المهارة بهذا المعنى ترتبط بدرجة أكبر أو أقل بأي أداء ولا تقتصر على العمليات اليدوية ولكنها تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة العقلية أيضاً". وبالتالي فإن تعريفنا المبدئي للمهارة هو تقديم سلوكيات مختصة وخبيرة وسريعة ودقيقة لإكمال المهام.¹

في الوقت الحاضر تقوم المنظمات وفقاً لنهجها الإستراتيجي بتطوير أنظمة مكافآت وتعويضات فعالة لتشجيع وتحفيز موظفيها أصحاب المهارات على اعتماد المبادرات التي تصب في مصلحة المنظمة إذ أكد Mashala بأن النتائج الإيجابية المتولدة عن دمج الإدارة مع مهارات الأفراد الماهرين تتطلب موظفين ملتزمين ومتحمسين، لذلك ينبغي على المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار أنظمة المكافأة والتعويضات كعناصر أساسية لتحفيز وتحسين السلوك الإيجابي لموظفيها.²

ويعرف نظام المكافآت والتعويضات بأنه القوة الدافعة والمحفزة لسلوك الموظفين الإستراتيجي ونجاحه باتجاه اعتماد الأداء والثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة من استغلال القدرات على اتخاذ القرارات الإدارية والتجارية على توجيه وقيادة المرؤوسين في المنظمة وتتضمن المهارات الفردية للأفراد والمهارات التقنية والمعرفة الخبرة اللازمة في إدارة المنظمة والقدرة على تحفيز الموارد البشرية والتفاعل بشكل إيجابي.³

يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤدوا عملهم بشكل جيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام هي:⁴

- **المهارات الفنية أو التخصصية:** وهي التي تتعلق بمعرفة المدير بطبيعة العمل المناط به وخصائصه وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

- **المهارات السلوكية:** أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل: مهارات حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين.

¹ - Makoto Nakatama, Norma Sutcliffe, Skills, Management of skills, and IT skills requirement, depaul university, USA, Article, January 2004, p5.

² - علاء فرحان الجبوري، حسين حريجة ألسناوي، حيدر فاضل العادلي، تأثير الترافف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي (بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

³ - Shaban Safaa., Op.Cit, p 89.

⁴ - خاتمة لواتي، أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الإستراتيجي لاستخدامات نظام تخطيط موارد المنظمة- دراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بحاسي مسعود- مرجع سبق ذكره ص 86.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

- المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي.

ثانيا: المقدرة والقيمة.

تعني "قدرة الناس والمنظمات والمجتمعات على أداء شؤونهم" وهي شرط مسبق للدول التي تعتمد على الذات والبلدان الناجحة. حيث يتفق جميع أعضاء لجنة المساعدة الإنمائية على أن الغرض الأساسي من تعاونهم الإنمائي هو مساعدة البلدان على بناء قدرات كافية حتى لا يضطروا بعد الآن إلى الاعتماد على المساعدات الخارجية لتطوير اقتصادهم وضمان حياة أفضل لشعوبهم.¹

في العقود الأخيرة ظهرت هنالك حاجة ملحة إلى معايير تحسين الجودة للمنتجات والمحافظة عليها لذا اضطرت المنظمات للبحث عن أفراد بمؤهلات تمكنهم من المساهمة في توجيهها الإستراتيجي، فمن العوامل الأساسية وراء نجاح أي عمل هي كمية ونوعية الموارد الجيدة التي توظفها المنظمة.²

يتعين على المنظمات أن تكون لديها القدرة على جذب وتوظيف الأفراد الذين لديهم مهارات إبداعية مبتكرة وخبرات سابقة حيث يجب أن تشمل عملية تجنيد المواهب الجديدة أولئك الذين هم على دراية بالبيئة المستدامة والتنافسية في عملية التوظيف ولديهم فكرة أولية عن كيفية القيام بذلك أي لديهم تجارب سابقة مع التوافق الإستراتيجي وفكرة مبدئية عن كيفية تطبيق ذلك بطرق وأفكار إبداعية.³ وإذا كانت المنظمة مهتمة بتحقيق الاستدامة التنافسية فعليها أن تختار وتوظف الأشخاص الذين يدعمون هذه القيم، وفي الوقت نفسه إذا قامت المنظمة ببناء صورة شركة مسؤولة فستكون أكثر جاذبية للأشخاص الموهوبين الراغبين في مشاركة هذه المسؤولية ويضمن التوظيف أن الموظفين الجدد سوف يتناسبون مع القيم والثقافة ويشاركون قيم الشركة عند تقديمها منتجات وخدمات لتحقيق مستوى متميز من الأداء عن طريق تسهيل إجراءات التوافق مع التقنيات المختلفة.⁴

¹ - J, Brain Atwood, Capacity the ability of people, organisations and societies to manage their affair..., Supporting partners of to develop their capacity 12 lessons from DAC peer reviews, chair of the development assistance committee, OECD, 2012, p 7.

² - علاء فرحان الجبوري، حسين حريجة الحسنوي، حيدر فاضل العادلي، تأثير التراصف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي (بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ - Shaban Safaa., op.Cit, p 88.

⁴ - Bastyrykina Oksana., op.Cit , p 31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

المطلب الرابع: إجراءات قياس التوافق الإستراتيجي.

يمكن تصنيف دراسات التوافق تحت ثلاثة فئات: وصف نصي، الأنماط الاستنتاجية، والقياسات التجريبية، بينما تكون الأوصاف النصية في شكل دراسات حالة تركز الأنماط الاستنتاجية على تصنيف الجوانب، وتستخدم الدراسات التجريبية القياس من خلال المقاييس.¹

حيث استخدم Sabherwa et Chan (2001) مساحات الاستبيان وكذلك تصنيف Miles et Snow لقياس الإستراتيجية وتقييم التوافق، بينما استخدم Reich et Benbasat (2000) و Sabherwal et Hirschheim (2001) دراسات الحالة من أجل قياس التوافق. قام Tallon وآخرون (2000) بقياس التوافق على أساس مستوى دعم إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لإستراتيجية الأعمال. واستخدام Sabherwal et Kirs (1994) الحسابات الرياضية لقياس اختلال التوافق وأن إحدى الأدوات التي تم الاستشهاد بها واستخدامها بشكل كبير وهي التوجه الإستراتيجي للأعمال المؤسسية التي طورها Venkatraman (1989) وقد تمديدها بواسطة Chan (1997) كتوجه إستراتيجي من أجل نموذج التوافق لنظم المعلومات. وطور Burn (1993) إطار عمل التدقيق الثقافي التنظيمي لقياس التوافق في ثلاث مراحل: التنظيم، وإستراتيجيته، وتنفيذه الوظيفي.

في حين Karoon 2005 يقترح خارطة لتقييم التوافق الإستراتيجي في المنظمة حيث تتفاعل أبعاد معلومات الأعمال الأربعة التي تتراوح بين الرؤية الإستراتيجية والرؤية التشغيلية للمعلومات مثل العمليات التجارية واحتياجات المعلومات والمنتجات أو الأنظمة البيئية والاجتماعية مع بعضها البعض ونقترح أخيرا الحلول البيئية والاجتماعية، تشكل هذه الحلول مع مخاوف المعلومات خارطة طريق لتقييم التوافق.²

في حين بين Symons (2005) أن التوافق هو عملية ديناميكية تحدث بشكل مستمر، يجب مراقبتها وفحصها بشكل مستمر. فحسبه دون القياس والمساءلة، فإن أفضل النوايا تفشل في نهاية المطاف وهو بذلك يقترح ثلاث فئات رئيسية لقياس التوافق الإستراتيجي: الاجتماعات، المشاريع والميزانية. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:³

¹ - Nazim Taskin, Flexibility And Strategic Alignment Of Enterprise Resource Planning Systems With Business Strategies : An Empirical Study, The College Of Graduate Studies, The University Of British Columbia, October 2011, p 9.

² - Nazim Taskin, Op.Cit p 29.

³ -رقية منصور، توافق التخطيط الإستراتيجي لمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 29-298.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

الجدول رقم (01): مقاييس التوافق الإستراتيجي .

الوصف	الفئة
<ul style="list-style-type: none">- عدد اجتماعات اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات.- عدد اجتماعات التخطيط المشترك IT / الأعمال.- نسبة من ميزانية تكنولوجيا المعلومات المخصصة لمبادرات جديدة مقابل الحفاظ على الأعمال.	الاجتماعات
<ul style="list-style-type: none">- النسبة المئوية للمشاريع المرتبطة مباشرة بالأهداف الإستراتيجية.- النسبة المئوية للمشاريع في الأعمال التي وفرت العائد على الاستثمار/ حالة الأعمال.- النسبة المئوية للمشاريع في التدقيق ما بعد التنفيذ.	المشاريع
<ul style="list-style-type: none">- النسبة المئوية من ميزانية تكنولوجيا المعلومات لمبادرات جديدة.	الميزانية

Source : Craig Symons, IT and Business Alignment : Are We There Yet ?, Forrester Research, Chambridej, 13 April, 2005, p 4.

وبناء على فحص وتدقيق عملية التوافق الإستراتيجي في المنظمة من خلال فئات المقاييس الثلاثة المذكورة، فإن التوافق الإستراتيجي حسب Symons يمر بخمس مراحل في المنظمة يوضحها الجدول التالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

الجدول رقم (02): مراحل تحقيق التوافق الإستراتيجي في المنظمة.


المستوى	المرحلة	الوصف
01	غير موجود	هناك انعدام تام لأي جهد لتوافق تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال.
02	خاص	هناك أدلة حول اعتراف المنظمة بالحاجة إلى مواءمة تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال، ومع ذلك لا توجد عمليات موحدة. هناك محاولات مجزأة في كثير من الأحيان على أساس كل حالة على حدة ضمن وحدات الأعمال الفردية.
03	متكرر	هناك الوعي بقضايا التوافق عبر المؤسسة، أنشطة التوافق هي قيد التطوير والتي تشمل العمليات، الهياكل والأنشطة التعليمية. بعض استراتيجيات التوافق تجري في بعض وحدات الأعمال ولكن ليس عبر المؤسسة بأكملها يتم إجراء بعض المحاولات لقياس وتحديد الفوائد.
04	عملية معروفة ومحددة	الحاجة إلى توافق تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال. يتم تعريف مجموعة أساسية من العمليات توثيقها ودمجها في التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، يتم تطوير معايير القياس ويتم مراقبة النشاط والمساءلة عموماً واضحة.
05	محسن	هناك فهم متقدم لتوافق تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية الأعمال وقد تم تنقيح العمليات إلى مستوى أفضل للممارسات الخارجية ، استناداً إلى نتائج التحسين المستمر ونمذجة النضج مع المنظمات الأخرى ودعم خبراء خارجيين وتستخدم المعايير للاسترشاد بها، المراقبة والتقييم الذاتي والتواصل حول توقعات التوافق واسع الانتشار.

Source : Craig Symons, IT and Business Alignment : Are We There Yet ?, Forrester Research, Chambridej, 13 April, 2005, p 4.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوافق الاستراتيجي

خلاصة الفصل:

يعد موضوع التوافق الإستراتيجي من الموضوعات الهامة في الفكر الإستراتيجي لمنظمات الأعمال والذي من خلاله تستطيع المنظمات أن تكون لها القدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال أداء التوافق الإستراتيجي الشامل الذي يضمن أن أقسام المنظمة وموظفيها يعملون معا لتحقيق الأهداف المعادلة، حيث يتمثل التوافق الإستراتيجي في بث روح الاتفاق والاتساق والمودة بين زملاء العمل من جهة، والعمال في تناغم للتواصل مع الزبائن والشركاء والزملاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل من جهة أخرى وأن عملية تحقيق التوافق في كافة المجالات ومنها بيئة العمل يسهم في القضاء على مشكلات العمل وجعل أوقات العمل أكثر مرحا والشعور بالراحة فضلا عن إيجاد أجواء عمل هادئة ومستقرة وانطباعات دائمة، ومشاعر مبهجة وعلى العكس من ذلك فإن غياب التوافق الإستراتيجي يجعل المؤسسة تفقد توجهها الإستراتيجي وتفشل في تحقيق أهدافها نظرا لغياب التركيز والرؤية الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.



الفصل الثاني
التأطيرات النظرية للأداء
الريادي

الفصل الثاني: التآطيرات النظرية للأداء الريادي

تمهيد:

في السنوات الأخيرة ازداد الاهتمام بموضوع الأداء الريادي للمنظمات وذلك لعدة أسباب أهمها التطور التكنولوجي والعمولة والخصخصة والبيئة المضطربة للمنظمات سواء على المستوى المحلي أو العالمي، حيث يعد من الحقول الهامة والواعدة في عمل المنظمات في الدول ويساعد في تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ويعتبر النواة الأولى في بناء المنظمات وتحقق توجهاتها وأهدافها بعيدة المدى، لذلك نجد موضوع الأداء الريادي من المواضيع المهمة حيث ازدادت أهمية هذا الموضوع مع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

لذلك من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الريادي.

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الريادي.

الفصل الثاني: التآطيرات النظرية للأداء الريادي

المبحث الأول: ماهية الأداء الريادي.

على الرغم من التراكم المعرفي في مجال الأداء والريادة إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم للأداء الريادي ضمن مفهوم محدد وذلك لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات ومع ذلك فإن هناك اتفاق ضمني للتعبير عن ريادة الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق الغايات والأهداف بقدر من الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الريادي.

ينظر أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة إلى الأداء الريادي على أنه العملية التي يسعى فيها الأفراد أو الجماعات إلى الوصول للفرص بهدف خلق القيمة، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية تكوين المؤسسة الريادية الجديدة وهي ما يطلق عليه بالأداء الريادي، أما على صعيد المؤسسات فإن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تعبر عن الأداء الريادي لتلك المؤسسات بشأن المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في نجاحه. كذلك يعرف الأداء الريادي بأنه أحد أهم الاستراتيجيات التي تدفع الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، كذلك الوصول بهذه المؤسسات إلى التميز. وعلى الرغم من عدم وجود تعريف رسمي للأداء الريادي إلا أن التعريف الأكثر قبولاً لدى المؤلفين هو أن الأداء الريادي يعني عملية خلق أو اغتنام الفرصة ومتابعة ذلك بغض النظر عن الموارد الحالية ويشير Drucker إلى الأداء الريادي بأنه عبارة عن عمل مليء بالمخاطر وذلك لأن القلة القليلة من رجال الأعمال يعرفون ما يفعلونه، وإضافة إلى أن الأداء الريادي ممارسة تتميز بالتخطيط واتخاذ القرارات والإجراءات ويبدأ الأداء الريادي بإنشاء المؤسسات الجديدة التي من الممكن أن تصبح مكتفية ذاتياً أو لا تصبح كذلك وقد لا تحصل أبداً على إيرادات كبيرة.¹

يعتبر الأداء الريادي بأنه إيمان الشخص بقدرته على أداء مهمة معينة، وهو تحليل لعادات عمل الموظفين التي تتم في بعض النقاط لتحديد مدى تحقيق الأهداف والتوقعات ويضيف على أن الأداء الريادي يعتمد على الاستفادة من الفرص الحالية وتطوير أفكار العمل، وأن الإنجاز سيرتبط بنجاح الريادة في هذا الدور وأن الرياديين الذين لديهم دوافع كبيرة لتحقيق الإنجاز أكثر قدرة على مواجهة التحديات وإدارة جميع الموارد التي تقدم المساعدة

¹- لمى ماجد حميد، صديق بلل ابراهيم، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية "دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، مجلة دارسات محاسبية ومالية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع عشر، العدد 46، 2019، ص 174.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

وتعزيز قدراتها وأن الرياديين سيستفيدون من القيمة العالية للحاجة إلى الإنجاز من خلال السعي والتنافس من أجل تحسين الأداء، والذين يبنون أهدافاً مهنية في أذهانهم قد وضعوا مستوى عالٍ للأهداف وبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق هذه الأهداف وأن الريادة ستتوج في نهاية المطاف بوضع أو تحقيق خطط إستراتيجية لإدارة المنظمات وتحقيق أفضل أداء.

ووضح Oriarewo مفهوم الأداء الريادي بأنه بناء متعدد الأبعاد يصعب قياسه لذلك غالباً ما تكون المقاييس التقليدية للأداء الريادي غير متوفرة أو أن أصحاب المنظمات غير راغبين في مشاركة هذه المعلومات مع خارج المنظمة، وبالتالي يوصي باستعمال مؤشرات متعددة لقياس الأداء يمكن تفسير الأداء الريادي من خلال الاستعداد لبدء المشروع أو القدرة على تحديد الفرص أو نجاح المنظمة، وأن الأداء الريادي هو اقتناع شخصي بتحقيق الأهداف والتحسين الاقتصادي عبر الشبكات الاجتماعية القوية وتم ربط الأداء الريادي بالمهارات المعرفية والاجتماعية حيث حاولت التدابير النفسية المساعدة في تحديد العوامل المعرفية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء الريادي بالإضافة إلى التقنيات التي تساعد في التغلب على نقص القدرات الاجتماعية أو المعرفية إلى جانب العوامة يواجه الرياديين بيئات تجارية تنافسية بشكل متزايد مما يؤدي إلى الصعوبات في تحسين الأداء أو الحفاظ عليه من ناحية أخرى يولد كفاءات رأس مال بشري للمنظمة متمثلة بالتعليم والخبرة والمهارات ومواقف صاحب العمل وموظفيه، وبالتالي تؤثر كفاءات تنظيم المشاريع على الأداء الريادي. ويعرف الأداء الريادي بأنه مستوى الإنجاز المتأتي عن الجهود التي يبذلها الريادي في إدارة المنظمة ويتعلق بنتائج مخرجات رائد الأعمال في بعض الأحيان يمكن قياس ذلك الإنجاز أو إكمال الأعمال من خلال عدد الموظفين الرياديين ومستوى الناتج وأشياء عديدة أخرى.

ويتعين على المنظمات الصغيرة والمتوسطة مراجعة ممارساتها والبحث بنشاط عن طرق جديدة لتعزيز مرونتها وزيادة قدرتها على الابتكار وإظهار قدر أكبر من الميزة التنافسية، ليصبح تعزيز الأداء الريادي كتوجه رئيسي وهدفاً مهماً للمنظمة التي ترغب في زيادة استجابتها لبيئة متغيرة.¹

يصف الباحثون الأداء الريادي بأنه نتائج توظيف المنظمة المبدع لمواردها المختلفة في مجمل أنشطتها بما يضمن لها أفضل نواحي التحقق لأهدافها، والتي غالباً ما تتسم بالابتكار والتجديد على نحو له أثر في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق، بعبارة أخرى أنه الأداء الذي لا تتف منافع التفوق في

¹- أحمد كاظم عبد الله جبر الحسناوي، دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات "دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء، رسالة تقدم بها كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير المهني في التخطيط الإستراتيجي الأمني، جمهورية العراق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، 2020، ص 74، 76، 75.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

إنجازها عند مجرد المنظمة لأهدافها، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المنظمة رائدة في الأسواق ومحط أعين المنظمات الأخرى للاقتداء بها.¹

وبناءً على ما تقدم يمكن استخلاص تعريف شامل للأداء الريادي: بأنه الأداء الذي يزود المنظمة أو قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر من المنافسة والأرباح عن طريق استغلال الفرص بفاعلية وكفاءة. أي هو الذي يزود المنظمة بطاقة أكبر من منافسيها الذين يعملون في نفس قطاع العمل ويضمن لها زيادة قدرتها على إبداع وتطبيق وابتكار أفكار جديدة داخل المنظمات لإشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل مستمر، و بما يضمن تعزيز رضا روادها وتحمل المخاطرة العالية في تطبيق هذه الأفكار من أجل الحصول على مستويات ربحية عالية حيث تعتمد نسبة النجاح على الرياديين المبدعين ومدى ثقتهم بأفكارهم وهذه الأفكار تساعد على تطوير المنظمات وجعلها في المقدمة حيث يتم البحث عن الفرص واستغلالها لتحقيق خدمات أو عمل مرغوب فيه مما يجعل المنظمة في تفوق دائم ويوفر لها القدرة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم وخدمة الزبائن ونمو المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الريادي.

حلال السنوات القليلة الماضية ارتفعت روح المبادرة بسرعة كبيرة على الصعيد العالمي أي زادت أهمية الأعمال الريادية على المستوى العالمي ويرجع سبب هذه الأهمية إلى التغير السريع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي جلبت فرصاً جديدة للعمل المهني للأفراد، وأن إحدى الطرق للاستجابة بشكل استباقي لهذه الفرصة من هي من خلال ريادة الأعمال لكن ليس جميع المنظمات الريادية تنجح في اغتنام تلك الفرص لذلك تنعكس أهمية الريادة على نتيجتها النهائية والمتمثلة والمتمثلة بالنجاح الريادي.²

وفي السياق نفسه نجد أن منظور منظمة ريادة الأعمال يركز على الوظيفة الإنتاجية للشركة نفسها بدلا من شخصية المؤسس الفردي ضمن توصيف رائد الأعمال باعتباره الرجل المسؤول في وقت مبكر من القرن الرابع عشر ولقد قيل أن الأداء الريادي لا غنى لتشكيل وتطوير المنظمات الريادية فهو يمثل النتيجة النهائية لتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق هوية فريدة توضح القدرات التنافسية وأنظمة الإدارة والتوجهات التكنولوجية التي تمكن المنظمة من تجديد ومعالجة أوجه القصور الوظيفية التي تمكن الشركة أو المنظمة من تحقيق توجهات مبتكرة وميزتها

¹- داود فضيلة سلمان، علي أسرار عبد الزهرة، دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي "دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد رقم 09، العدد 19، 2017، ص 393.

² - Setia shinta, Personality profile of successful entrepreneurs, Journal of economics business & accountancy ventura, Vol 21, N01, 2018, P13.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

التنافسية.¹ وفي حين يرى Katekhaye, Barreira & Pauceanu et al بأن أهمية الأداء الريادي تكمن في تمكين المنظمة الريادية من تحقيق الأرباح الناتجة عن معدلات نمو مرتفعة في المبيعات والبنية التحتية والتوظيف ورضا العملاء وتطوير القدرات الحالية واكتساب الكفاءات الجديدة لتحديد الفرص واستغلالها والتعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. وفي ذات السياق يضيف كل من Calvo & Garcia, Cubico et al بأن الأداء الريادي يعد أمرا مهما، فهو يعزز القدرة التنافسية للمنظمة الريادية عن طريق مساهمته فيخلق فرص العمل ويجفز الإمكانيات الشخصية والنمو وتطوير النشاط الاقتصادي عن طريق (مزج المحازفة والابتكار والإبداع مع الإدارة السابقة) داخل منظمة جديدة أو موجودة سابقا. وفي ذات الصدد يضيف Mkhavelle & Ntshakala بأن الأداء الريادي يمكن المنظمات من اعتماد نهجا استباقيا في توقع تغيرات الأسواق واحتياجات العملاء والبقاء والاستمرارية في تحقيق الربحية ونمو حصتها السوقية الحالية والدخول في قطاعات سوقية جديدة عن طريق تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة.²

والجدير بالذكر أن النجاح في إدارة الشركة أو المنظمات له أهمية حيوية ليس فقط لأصحاب الأعمال وأصحاب المشاريع أنفسهم ولكن أيضا للمجتمع ككل لأنه يؤدي على النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل على مستوى الدول أما على مستوى المنظمات الريادية فيعد ضمانا لنموها وتحقيق الأرباح وتدعيم قدرتها التنافسية.³ ويرى Fisher بأن أهمية الأداء الريادي يتمثل بكونه يستند إلى وجود الابتكار الذي يعتبر بالنسبة للبعض السمة المميزة لريادة الأعمال وهذا يعني أن جوهرها الأساسي هو دخول جديد إما إلى أسواق جديدة إما سلع جديدة يتم تسهيلها من خلال التوجه الريادي للشركة يرتبط بعملية أو منتج أو خدمة أو سوق جديدة أو اكتساب ودمج وإعادة تطوير الموارد التي توفر منتجات وخدمات جديدة من خلال منظمات جديدة إلى أسواق جديدة أي أن

¹ - Solymossy Emeric, Entrepreneurial dimensions : The relationship of individual, venture and environmental to success. (doctoral dissertation case western reserve university), 1998, p 27-28.

² - علاء فرحان الجبوري، حسين حريجة الحسنوي، حيدر فاضل العادلي، تأثير التراصف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي (بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ - Razmus Wiktoria and Mariola Laguna, Dimensions of Entrepreneurial Success : A Multilevel study on stakeholders of Micro-Enterprises, frontiers in psychology, institute of psychology, the John Paul II Catholic University of Lublin, Lublin, Poland, Volume 9, Article 791, 2018, P 01.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

الابتكار هو الميزة المميزة لريادة الأعمال والتي تمكن المنظمات الريادية من إنشاء أعمال جديدة والدخول إلى أسواق جديدة لاكتشاف فرص إنشاء السلع والخدمات المستقبلية وتقييمها واستغلالها.¹

وتتحلى أهمية الأداء الريادي من كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي الموضوعية.²

يمكن للأداء الريادي أن يساعد الإدارة المعرفة على أنها ممارسات الإدارة القائمة على المجتمع أي يساعد المنظمات على أن تظل حيوية وتساهم في خلق القيمة على المستوى التنظيمي والمجتمعي. ضمن الأدبيات الإدارية يؤكد المدافعون عن الأداء الريادي على أهميته لتجديد وإعادة تنشيط المنظمات القائمة، ولقد لاحظت (زهرة 1991) أن الأداء الريادي أو ريادة الأعمال في الشركات قد تكون أنشطة رسمية أو غير رسمية تهدف إلى إنشاء أعمال جديدة في الشركات القائمة من خلال ابتكارات المنتجات والعمليات وتطورات السوق. ويتم تطبيقه كأداة لتطوير الأعمال ونمو الإيرادات وتعزيز الربحية والريادة في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة، حيث نشأ السعي وراء ريادة الأعمال (زهرة وآخرون 1999) في الشركات من مجموعة متنوعة من التحديات بما في ذلك المنافسة العالمية والاهتمام بالكفاءة التنظيمية ينازل عن الربحية الأكبر والتغيرات الدراماتيكية في السوق والقيود المتصورة في الأساليب التقليدية لإدارة الشركات والموظفون ذوو العقلية الابتكارية الذين يفتقرون إلى الوهم بالمنظمات.³

وتعتقد الأفكار التي تحكم أدبيات ريادة الأعمال أن الأداء العالي يلاحظ في المنظمات/ الشركات حيث يتبنى المديرين أسلوب الأداء الريادي في صنع القرار و يمكن تحقيق قيادة التكلفة بهذه الخطوة يعتقد العلماء أيضا أن توجيه الأداء الريادي أمر بالغ الأهمية لبقاء المنظمة ونموها في بيئة الأعمال الحالية على سبيل المثال أن أهمية الأداء

¹ - Fisher Rosemary, Passion, Resilience, Obsession & Sustained Entrepreneurial Success, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy, Faculty of Business and Enterprise Swinburne University of Technology Victoria, Australia, 2011, P 27.

² - علي رزاق العابدي، محمد جبار الصائغ، دجلة جاسم محمد الذبحاوي، تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي (دراسة استطلاعية لأراء التدريسيين في معهدي الكوفة والنجف جامعة الفرات الأوسط التقنية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع عشر، العدد 04، 2017، ص 114.

³ - Fox Julie M, BS, MBA, ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE LINKAGE IN UNIVERSITY EXTENSION, presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy in the graduate school of the ohio state university, The Ohio State University, 2005, P 20.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

الريادي في التنمية الاقتصادية كهدف رئيسي إبداعي مهم للوظيفة من بين أمور أخرى هو موضوع غالبا ما يتم ذكره في الاقتصاد كما أوضح طومسون في الاقتصاد العالمي شديد التنافسية اليوم تم الاعتراف بزيادة الشركات باعتبارها طريقا شرعيا إلى مستويات عالية من الأداء التنظيمي. وفي الوقت الحاضر تعتبر ريادة الأعمال قضية رئيسية بسبب تأثيرها على ظهور وبقاء المنظمات لأنها قوة دافعة في الاقتصاديات الحديثة والتنمية المجتمعية، بالإضافة إلى ذلك يقال أنه يمكن تحقيق ريادة الأعمال من خلال النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وتعزيز الابتكار في بيئة الأعمال ويلاحظ أن جميع الآثار الإيجابية لتوسيع ريادة الأعمال في أي جوانب مثل ريادة الأعمال الفردية أو التنظيمية أو المؤسسية متساوية وفي هذا الصدد أظهرت الأدبيات والوثائق إجماعا قويا على أن السلوك الريادي موجود في جميع المنظمات بغض النظر عن الحجم أو النوع.¹

باختصار تكمن أهمية الأداء الريادي في عدة نقاط كما يلي:

- ✓ يساهم في تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الإستراتيجية أو الاستحواذ.
- ✓ يساهم في تقليل درجة المخاطر في المنظمات بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة والمتطورة.
- ✓ يشجع ويجفز المهوبة الداخلية للبقاء في المنظمة والاستمرار على العمل فيها وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة وتطوير الكفاءة والفاعلية لغدارة سلاسل القيمة والدعم لتقدم الأعمال والخدمات.
- ✓ تحسين وتطوير الخدمات وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة، وفي الوقت الحاضر تجعل المنظمات والأنظمة ذات الصلة متوافقة مع التغييرات الكلية من أجل إيجاد حل مناسب وتغيير الصعوبات والحواجز في فرص البقاء على قيد الحياة، وهذا يحتاج إلى الابتكار في كل العمليات والأساليب.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الريادي.

هناك مجموعة من العوامل الداخلية (الشخصية)، والعوامل الخارجية (البيئية) وتعتبر من العوامل المهمة الداخلية والخارجية التي لها تأثير كبير على الأداء الريادي والتي تختلف من بلد إلى آخر ومن وقت إلى آخر وأن العوامل البيئية الخارجية تكون أكثر تأثيرا على الأداء الريادي مقارنة بالداخلية منها، وتتكون العوامل الداخلية (الشخصية)

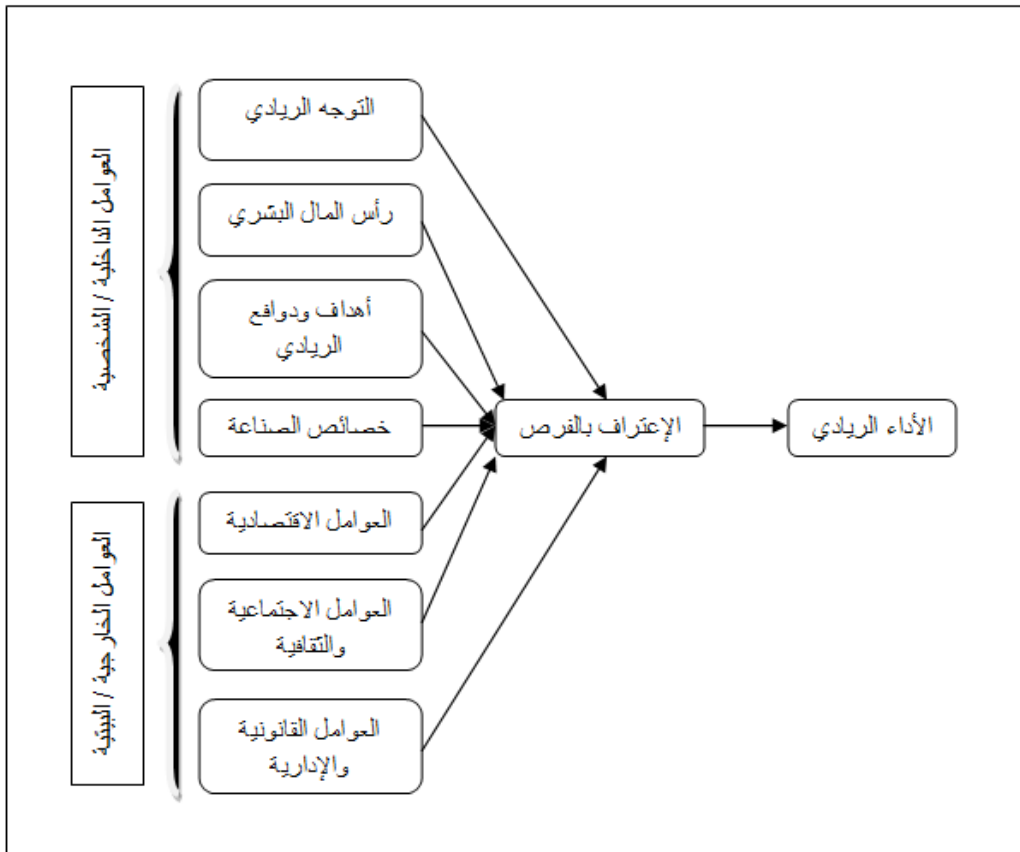
¹ - Karimi Abbas, Kobra Madanipour, Javad Sofiyabadi, et al, Corporate Entrepreneurship in Training Institutions, international Journal Sciences : Basic and Applied Research , Vol 03, No 11, 2012, P 2273.

² - أحمد كاظم عبد الله جبر ألسناوي، دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي، مرجع سبق ذكره، ص

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

من التوجه الريادي، رأس المال البشري، الأهداف والدوافع، خصائص الصناعة ، أما العوامل الخارجية (البيئية) تتكون من العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل القانونية والإدارية، لذلك توجد ثماني فرضيات بحثية موضحة هي "مدى ميل الرياديين إلى تحمل المخاطر المتعلقة بالأعمال (بعد المجازفة) لصالح التغيير والابتكار من أجل الحصول على ميزة تنافسية وخدمية للمنظمات (بعد الابتكار)، والتوجه الريادي يكون لدى المنظمة أهداف ريادية والعمل على هذا الاتجاه، إما رأس المال البشري فيعد من أهم العناصر التي تكون مفتاح نجاح المنظمات والأهداف والدوافع مهمة لتحفيز العاملين نحو العطاء، أما العوامل الاقتصادية وهي بلا شك لها دور في سياسة المنظمة ويجب الانتباه للعوامل الاجتماعية والقانونية والإدارية التي تساهم جميعا برفع أداء المنظمة ويوضح الشكل رقم (01) أدناه العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الريادي.

الشكل رقم (01): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الريادي.

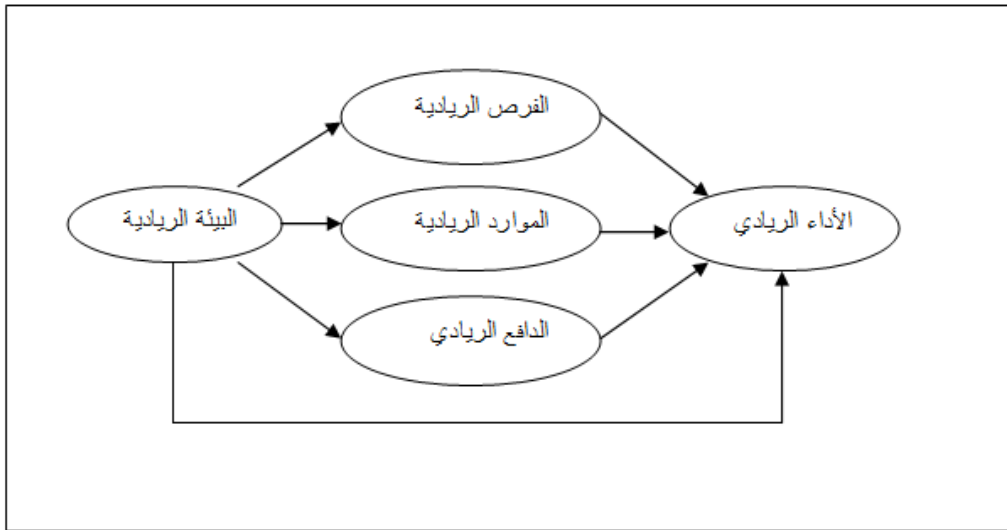


Source : Hasan& Fatima S.M.A. and Muneer Mohamed Saeed Almubarak, « Factors influencing women entrepreneurs' performance in SMEs », World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol 12, No 2, 2016, P 86.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

وتعكس العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الريادي في المجالات العامة في المنظمات أربعة جوانب وهي بيئة تنظيم الريادي وفرص تنظيم الريادي، وموارد تنظيم الريادي، ودوافع تنظيم الريادي، وأن فرص الريادي هي فرص لخلق قيمة جديدة من خلال دمج الموارد لتلبية احتياجات المنظمة من خلال أساليب جديدة والوصول إلى المعلومات المتاحة هو المفتاح لإيجاد فرص تنظيم الريادة، وبالتالي تحتاج إلى مطابقة الفرد لإيجاد موارد غير مستعملة بشكل كاف لاكتشاف المزيد من المنتجات والخدمات، أي لتحديد فرص تنظيم الريادة والوصول إلى الموارد المتاحة. وكما يوضح Yuan في الشكل رقم (02) الآتي:¹

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الأداء الريادي.



Source : Yuan Ping, Yanbin Liu, et al, « A Study on Farnes' Agriculture Related Tourisme Entrepreneurship Behavior », Procedia computer science , Vol 122, No 01, P 749.

المطلب الرابع: نماذج الأداء الريادي.

يقدم الباحث عدد من النماذج المرتبطة بالأداء الريادي في المنظمات على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين كما يلي:

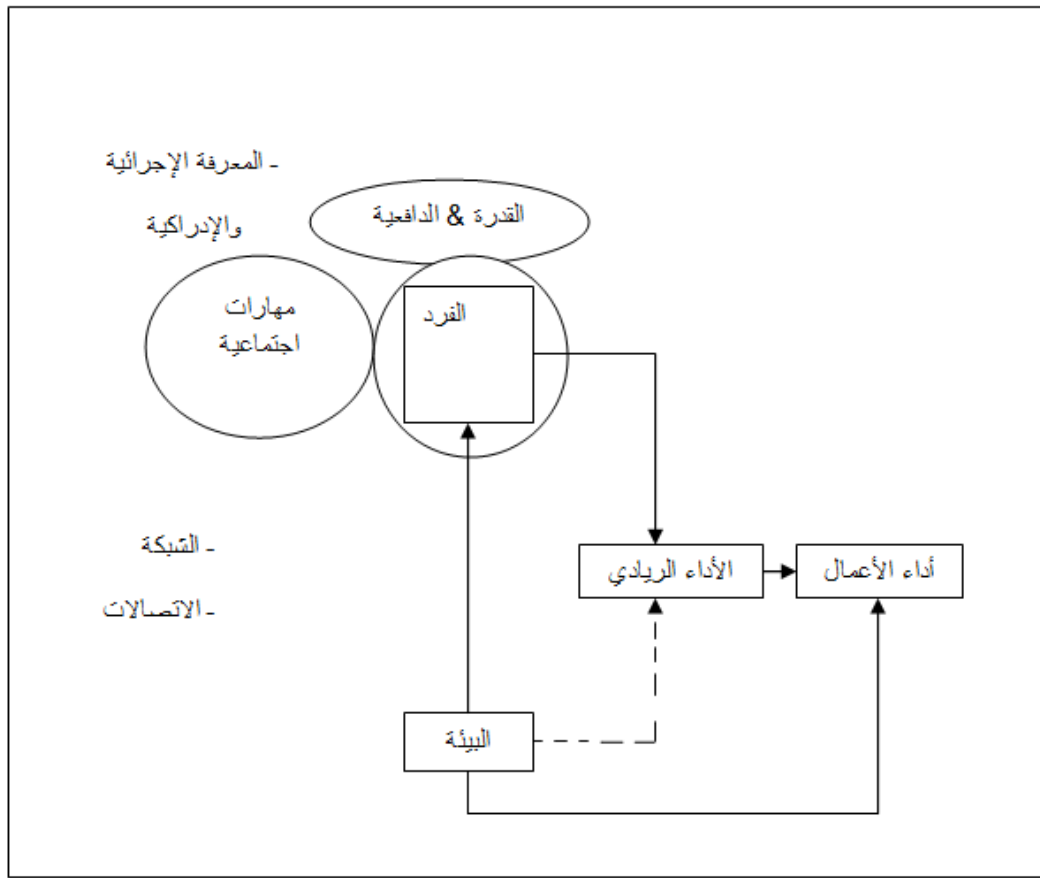
1- نموذج (Levander & Raccula, 2001): يوضح هذا النموذج أهمية دور المعرفة الإجرائية والإدراكية في تعزيز الدافعية للأفراد الموظفين في ضوء التأثيرات المحيطة والاتصالات الداخلية والخارجية، والتي بالنتيجة تؤثر في الأداء الريادي من حيث إنشائه ودوره ليعكس بشكل نهائي وكلي أداء الأعمال للمنظمات ذات الارتباط ودعمها

¹ - أحمد كاظم عبد الله جبر الحسنوي، دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85-86.

الفصل الثاني: التآطيرات النظرية للأداء الريادي

لبعض النظريات الإدراكية للنجاح الريادي، حيث يتماشى تفسيرنا للبيانات مع نظريات مهمة عن التحفيز والمهارات الاجتماعية بالإضافة إلى نظريات التأثير البيئي على الرغم من أننا نريد إعادة صياغة الآليات التي تولد الدافع أي (الطريق بدلا من نهاية الطريق)، ومن الافتراضات المسبقة وجود مجموعة من العوامل المتفاعلة التي تؤثر على نجاح ريادة الأعمال المدعومة والتي لم تكن غير متوقعة وهذا يستدعي الاهتمام المستمر بالمهارات الاجتماعية والنظريات المعترف بها على نطاق واسع لنجاح ريادة الأعمال أي النجاح الريادي ولكنه أيضا يثني عن الإهمال المستمر للقدرات المعرفية في أبحاث ريادة الأعمال والشكل رقم (04) أدناه يوضح ذلك.¹

الشكل رقم (03): النموذج العام للأداء الريادي وأداء الأعمال.



Source : Anna Levander& Isabela Raccuia, « Entrepreneurial profiling ». A cognitive approach to entrepreneurship. Stockholm business school seminar presentation : January 19, 2001, P 40.

¹ - Levander Anna& Isabella Raccuia, « Entrepreneurial Profiling », Acognitive Approach To Entrepreneurship, Stockholm School Of Economics, Seminar Presentation : January 19, 2001, P 40.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

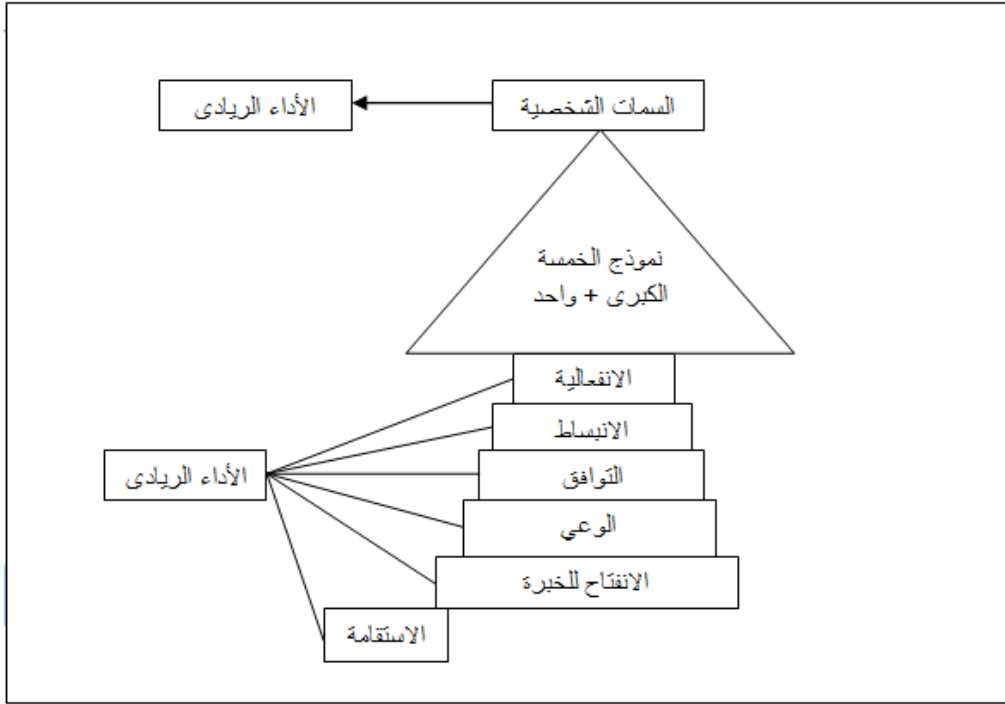
2- نموذج (Rafi et al, 2013) : يوضح هذا النموذج هذا النموذج نوع وطبيعة التأثيرات والأدوار والمسؤوليات والسلوكيات التي تعتبر متضمنة في دور وأداء ريادة الأعمال، أي تعد ذات صلة بالأداء الريادي للسيطرة على الانفعالية حيث أشار McCrae & Costa 1992 إلى أن رواد الأعمال الذين يتمتعون بدرجة عالية من الانفعال هم أكثر عرضة للتعامل مع القضايا والضغوط والتحديات من خلال التفكير المتفائل والتركيز والعمل المباشر وبالتالي أداء أفضل كرجال أعمال لذلك يؤثر الانفعال على الأداء الريادي إيجابيا لأن الانفعالية توصف بالاستقرار والقوة والانبساطية حيث يعتبر ويعد المنبسطين أشخاص منفتحين مؤنسين وودودين وحيويين ومهمنين في المواقف الاجتماعية حيث ترتبط الانبساطية بشكل إيجابي بالأداء الريادي. أما التوافق فهو يعد شخصي لتقييم سلوك الأفراد وموقفهم تجاه الآخرين ويتسم الأشخاص الذين سجلوا درجات عالية في هذه السمات الشخصية بأنهم متعاونون وواثقون وإنسانيون ومتواضعون وأنهم يشكلون القلق والاعتبار للآخرين في حين يرتبط التوافق ارتباطا إيجابيا بجميع أبعاد ريادة الأعمال.¹ وتتصل المقبولية إيجابيا بالأداء الريادي بالوعي أو صحوه الضمير وهو أحد الأبعاد الشخصية الذي ينسق بطريقة منضبطة باتجاه تحقيق أهدافهم والسعي لإتمام الواجبات الموكلة لهم بدقة عالية والتأني في اتخاذ القرارات.² والشكل رقم (04) يوضح هذا النموذج.

¹ - Rafi Arslan, Farah Arzu, et al, « HEXACO Model of Personality Traits and Considerations with Respect to Entrepreneurial Performance » , Asian Journal of business Management, Vol 05, No 03, 2013, P 322.

² - أحمد كاظم عبد الله جبر ألسناوي، دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

الشكل رقم (04): التأثيرات على الأداء الريادي.



Source : Rafi Arslan& Arzu Farah& Khan, Waqar Ahmed& ulHaq, Inam and kashif Abdul Rauf, « HEXACO Model of personality traits and consideration with respect to entrepreneurial performance », Asian Journal of business management, Vol 05, No 03, 2013, P 321.

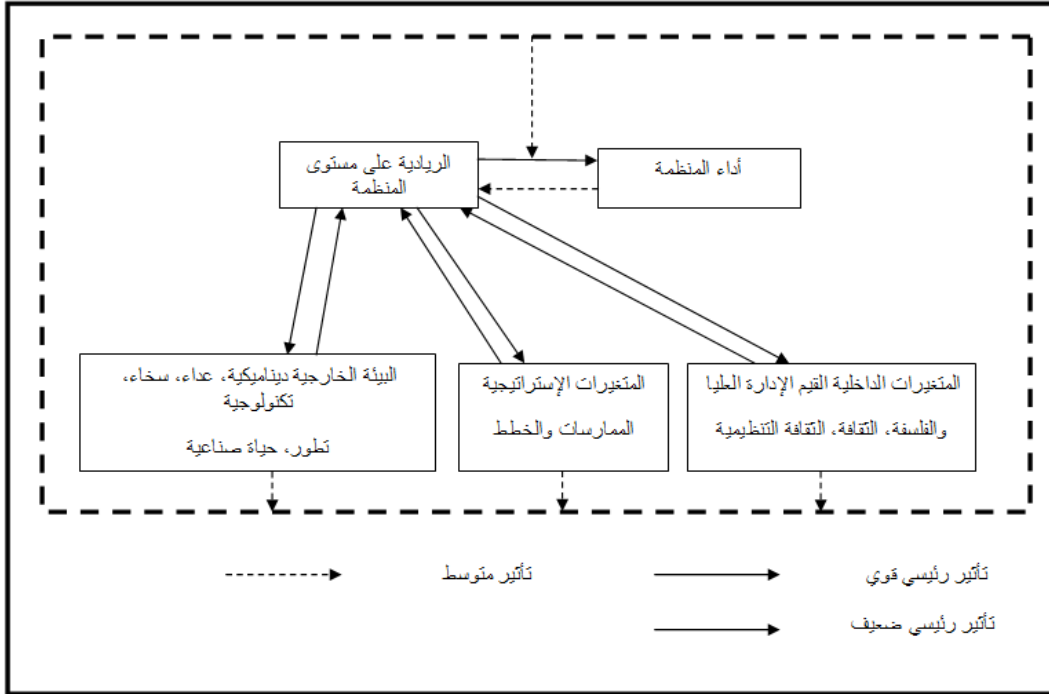
3- نموذج (Shah& Bhutta, 2013): حاول هذا النموذج الذي يمكن تطبيقه على مؤسسات القطاع العام القيام بدمج ريادة الأعمال في الشركات وسابقتها وهما تنظيم القطاع العام والبيئة الخارجية ويعرض هذا النموذج أبعاد تنظيم القطاع العام (الهيكلي/ إضفاء الطابع الرسمي، واتخاذ القرار/ الرقابة والمكافآت/ التحفيز، والثقافة والمخاطرة والاستباقية) والبيئة الخارجية (السياسية والتعقيد والسخاء، والتغيير الذي يمكن أن يؤثر على المنظمة لتوظيف مهمة ريادة الشركات.¹

¹ - Shah Syed Zulfiqar, Bhutta Nousheen Tariq, « Corporate Entrepreneurship and Agency Cost : A Theoretical Perspective », Open Journal of Accounting, Vol 02, No 03, 2013, P 82.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

والشكل رقم (05) أدناه يوضح العلاقة الريادية بالأداء.

الشكل رقم (05): علاقة الريادة بالأداء في المنظمات.



Source : Shah syed Zulfiqar Ali and Nosheen Tariq Bhutta. « Corporate entrepreneurship and agency cost : A theoretical perspective », open Journal of Accounting, Vol 02, No 03, 2013, P 82.

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الريادي.

لقد تم الحصول على نسبة عالية في مجموعة من أبعاد الأداء الريادي وهذه الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة في قياس الأداء الريادي كونها شكلت أعلى نسبة تتمثل في: التوجه الإستراتيجي، التوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة، فلسفة المكافآت، الثقافة الريادية، في حين تناول الباحثون ومنذ زمن أبعاد الأداء الريادي والتي اختلفت وجهات النظر من باحث لآخر، فقد ركز (Morris & Sexton, 1996) على الإبداع والمخاطرة والاستباقية لتكون أبعاد الأداء الريادي. بينما ذكر (Fox, 2005) على أن تكون أبعاد الأداء الريادي الأساسية هي نفسها التي تقدم بها (Morris & Sexton) وهي الإبداع والمخاطرة والاستباقية في حين ذكر (Lumpkin & Dess, 1996) أن الأداء الريادي يتكون من مجموعة من الأبعاد وهي الاستقلالية و الإبداع والمغامرة التنافسية والمخاطرة، لذلك في ما يلي سنقدم شرحا مفصلا لهذه الأبعاد.

الفصل الثاني: التآطيرات النظرية للأداء الريادي

المطلب الأول: التوجه الإستراتيجي والتوجه نحو الموارد.

أولاً: التوجه الإستراتيجي.

وأن هذا البعد يوضح استراتيجيات في طبيعتها تصف التوجه الإستراتيجي وماهية العوامل التي تدفع إلى إنشاء الإستراتيجية وأن إستراتيجية المروج أو المؤسس مدفوعة بالفرص الموجودة في البيئة وليس بالموارد التي قد تكون مطلوبة لاستغلالها، نظراً لأن الفرص تقود الإستراتيجية فغن أي فرصة تقريبا مناسبة ومهمة للشركة فبمجرد تحديد وتشخيص فرصة ما يجب عندها بالطبع تنظيم الموارد اللازمة لاستغلالها.¹ كما أعرب (براهالاد و هامل) عن أن التوجه الإستراتيجي يشمل البنية الإستراتيجية فيما يتعلق بأهداف المنظمة وكذلك العمليات والأنظمة وثقافة المنظمة التي تسهل تحقيق النجاح.²

يعد التوجه الإستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال وهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والنشاط والمنافسة ضمن محيط الأعمال، وهكذا فإن التوجه الإستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الإستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور إستراتيجي بعيد الأمد، وقد اختلفت تعريفات التوجه الإستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى فهو الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، وأن التوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. ويعرف أيضا بأنه هو المسار الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها. ويقصد به أيضا توجيه الجماعة نحو الإتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة بالإضافة إلى تخصيص

¹ - Brown Terrence, Davidsson Per, Wiklund Johan, « An operationalization of stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior », Strategic Management Journal, Vol 22, No 10, 2001, P 06.

² - Ebrahim Chirani, Rogayeh Hasanzadeh, « The Aspects Of Organizational entrepreneurship in competition environment », Kuwait chapter of arabian Journal of business and management review Vol 02, No 11, 2013, P 67.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

الموارد التي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الإستراتيجي.¹ ولقد أشار (القطامين، 1996) إلى أن التوجه الإستراتيجي عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت التي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها فالتوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها، وبين (Gatignon & Xuereb, 1997) إلى أن التوجه الإستراتيجي يمثل مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين فهو يمثل المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة وتولد سلوكيات تهدف إلى ضمان سلامة وأداء المنظمة. وحدد (Shunnaq & Reid, 2000) التوجه الإستراتيجي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكتفوا توجههم مع البيئة وتلبية احتياجاتها، وبين (Hitt et al, 2000) أن التوجه الإستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء حيث أن التوجه الإستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. وأخيرا بين (الراوي، 2001) بأن التوجه الإستراتيجي يعتبر أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتبرير شرعية وجودها.²

ثانيا: التوجه نحو الموارد.

تقوم منظمات رواد الأعمال بإنشاء أو اكتساب معرفة موارد جديدة أو بناء على الأصول باستخدام طرق مبتكرة تشمل مصادر المعرفة أي تكون معتمدة على المعرفة هذه المصادر تشمل أنواعا مختلفة مثل: الإجراءات أو السوق أو التكنولوجيا حيث تتكون معرفة ريادة الأعمال من استخدام الموارد التي لا يتم استخدامها بشكل صحيح، كما تستخدم المنظمات في الوقت الحاضر الوحدة والدمج والشبكات من أجل تحقيق الأسواق والمعلومات والتكنولوجيا والموارد الأخرى التي تعتبر مهمة جدا للابتكار واستخدام استراتيجيات ريادة الأعمال

¹ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، 2017-2018، ص 7.

² عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، مايو 2013، ص 17.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

التنظيمية.¹ كما تعمل المنظمات الموجهة نحو المروجين كما لو أن كل ما تحتاجه من الموارد هو القدرة على استخدامها مما يمكن المنظمة من الوصول إلى التخصص حسب الحاجة وتقليل مخاطر التقادم المكلف والحفاظ على المرونة، حيث تسعى المنظمات الموجهة للوصي إلى الاستقرار والكفاءة من خلال ملكية الموارد التي تربطها بالسيطرة والقوة والمكانة ليصبح المروجون ماهرين في استخدام الموارد البشرية الأخرى بما في ذلك رأس المال المالي والفكري السياسي، كما تقوم منظمات ريادة الأعمال بإنشاء موارد جديدة أو تحصل على الموارد الموجودة وتجمعها بطريقة فريدة من نوعها يمكن أن تكون الموارد قائمة على المعرفة أو الممتلكات ويمكن تركيز الموارد القائمة على المعرفة في مجالات مختلفة مثل: الإجراءات أو السوق مقارنة بالموارد الملموسة والغير الملموسة مثل: المعرفة الريادية من المرجح أن تساهم في ميزة تنافسية لأنها معقدة اجتماعيا ويصعب على المنافسين الحاليين والمحتملين فهمها وتقليدها، فالمعرفة الريادية تتضمن مكان الحصول على موارد مقومة بأقل من قيمتها الحقيقية وكيفية استغلال هذه الموارد، وتستخدم المنظمات بشكل متزايد التحالفات والشبكات للوصول إلى الأسواق والمعلومات والتكنولوجيا والموارد الأخرى التي تعتبر مهمة للابتكار وتنفيذ استراتيجيات ريادة الأعمال من وجهة نظر قائمة على الموارد اقترح (بارني 1991) تقييم استدامة عيوب المصدر من خلال تحديد الدرجة التي كانت فيها الموارد ذات قيمة وندرة صعبة التنفيذ.²

المطلب الثاني: هيكل الإدارة وفلسفة المكافآت.

أولا: هيكل الإدارة.

الهيكل في المنظمات هي طريقة تجعل عدد المستويات الرأسية بين المديرين التنفيذيين والموظفين الذين يعملون في أدنى مستوى، لديهم مساحة صغيرة من الحرية ووصف وظيفي مكتوب لجميع الموظفين وكبار الموظفين مديري المنظمة، حيث يحصل الموظفون غير الإداريون على تعليمات وإجراءات العمل ويطيعونهم كما يطيع كبار المديرين في المنظمة مساعدة الآخرين في تحديد ووصف البيانات.³ وهناك أنواع مختلفة من الهياكل تهدف إلى تحقيق نتائج معينة في ظل ظروف معينة، فهيكلك الإدارة والموقع الإستراتيجي للمنظمة الموجهة نحو المروج هو مناسب بشكل خاص عندما تواجه المنظمات مستويات عالية من التغيير البيئي وهيكل الإدارة العضوي هذا مسطح ومرن

¹ - Ebrahim Chirani, Rogayeh Hasanzadeh, « The aspect of organizational entrepreneurship in competition environment », op.Cit, P 68.

² - Fox Juil M, BS, MBA, « Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension, op.cit, P57-58.

³ - Ebrahim Chirani, Rogayeh Hasanzadeh, « The aspects of organizational entrepreneurship in competition environment », op.cit, P 68.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

ومصنوع من شبكات غير رسمية متعددة، فالمنظمة التي تركز على الوصي هي أكثر آلية ومنظمة كتسلسل هرمي رسمي يتميز بخطوط سلطة محددة بوضوح.¹ وأيضاً يعرف بالبناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي لمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين فهو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازمة للمنظمة لأنه يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها بالتنسيق والالتزام يعاملان على تحسين السلوك التنظيمي، كما أنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد الوظائف بالإضافة إلى تحديد السلطة واتصال داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها، وتجدر الإشارة إلى أن التنظيم الإداري في الجامعات له مزايا خاصة من حيث الأهداف والقيم والهيكل الإداري فحسب طبيعة العمل في الجامعة يتوزع العمل على الجهاز الأكاديمي ويتولاه أكاديميون حيث يقومون بالأعمال العلمية إلى جانب بعض الأعمال الإدارية ويقوم به الإداريون والأكاديميون، ويمارسون فيه الأعمال الإدارية والفنية فقط ويتم التنسيق بينهم عن طريق مجالس الكليات ومجلس الجامعة وغيرها وهذه المجالس جميعها يرأسها الأكاديميون فالجهاز الأكاديمي في الجامعة له الغلبة والسيادة لأنه موضوعها الرئيسي أما الجهاز الإداري فهو المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي.

إذا فالهيكل الإداري هو مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات كما يقصد بالهيكل الإداري البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة أي أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات، وبناء على التعاريف المختلفة السابقة يمكن القول بأن الهيكل الإداري أداة لضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة عن طريق آلية تتمثل في وضع القواعد والإجراءات التي تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد عبر خطوط الاتصال والذي يتفاعل معه العاملين من خلال النشاطات المسطرة وفق درجات متفاوتة لأبعاده بغية تحقيق أهداف المنظمة وقصد تجسيد رؤيتها بصفة منتظمة.

¹ - Fox Juil M, BS, MBA, op.cit, P 58.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

وعليه فالهيكل الإداري يتألف من أدوات والمتمثلة في وحدات تنظيمية مختلفة وأفراد مع وجود مهام محددة وآليات لتحقيق هدف مشترك عن طريق نطاق الإشراف وخطوط اتصال ومواقع اتخاذ القرار.¹

ثانيا: فلسفة المكافآت.

إن كيفية تنظيم فلسفة المكافآت للشركة أمر مهم لسلك الشركات ليهتم المروج أو المؤسس بتكوين وحصد الثروة (القيمة) ونتيجة لذلك تميل الشركات المدارة من قبل ريادة الأعمال إلى إسناد التعويض على كيفية مساهمة الأفراد في خلق القيمة وأن هيكل المنظمة في هذا النوع من الشركات يساعد على التقييم لأنه مصمم للعمل المستقل والمسؤولية المستقلة للموظفين حيث تميل شركات الوصاية المدارة إداريا إلى ربط تعويضاتها بمقدار الموارد الخاضعة لسيطرة الفرد (أي الأصول أو الأشخاص) و الأقدمية إذا كان الفرد ناجحا يتم ترقيته إلى منصب به موارد أكثر تحت إدارته.²

ريادة الأعمال تدور حول المخاطرة والمكافأة كما تميل المنظمات المدارة من قبل ريادة الأعمال إلى تأسيس التعويض على كيفية مساهمة الأفراد في خلق القيمة بدلا من مجرد مكافأة الأقدمية ويمكن تصنيف التعويضات في فئات مثل الأجر الغير مباشر في شكل مزايا وخدمات، وأجر مباشر بما في ذلك الراتب الأساسي ودفع الاستحقاق والحوافز، الأشكال العلائقية من الاعتراف والعمل الصعب وفرص العمل ينتج عن مزيج من الأجر أو الحوافز المتغيرة تأثير أكثر أهمية على الأداء التنظيمي أكثر من أي مصدر تعويض واحد حيث يمكن أن يكون للتعويض تأثير قوي على النتائج الناتجة عن الجهود الفردية والجماعية وفي النهاية على الأداء التنظيمي، وتؤكد نتائج الأبحاث وجود علاقة بين الإستراتيجيات والتعويضات والأداء. وتقدم أنظمة المكافآت في الوكالات العامة والتعليم العالي مواقف منظمة وغير مرنة في كثير من الأحيان وتدعم المنظمة الأكثر آلية لكن المنظمات العامة والغير ربحية بدأت في استكشاف درجات المرونة كما أن نوع نظام التعويض المرتبط بالإستراتيجية له تأثير أكبر على أداء الشركة أكثر من مقدار التعويض.³

¹ - مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية أدرار -الجزائر- ، 2020/2019، ص7-8.

² - Brown Terrence, Davidsson Per, Wiklund Johan, « An operationalization of stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior », op.cit, P 07.

³ - Fox Jul M, BS, MBA, Op.cit, P 59-60.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

المطلب الثالث: الثقافة الريادية والإبداعية.

أولاً: الثقافة الريادية.

تعرف الثقافة بمصطلحات ذاتية وهي تشير إلى مجمع المعاني والرموز والافتراضات حول ما هو جيد أو سيئ، شرعي أو غير شرعي هذه الافتراضات تقع تحت الممارسات والأعراف السائدة في المجتمع وفي كثير من الأحيان يتم تعريف الثقافة على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة من الافتراضات الشائعة في علم النفس عبر الثقافات وأن جميع المجتمعات تواجه مشكلات أساسية متشابهة عندما يتعدون عن التنظيم،¹ ويعرف (Adonisi, 2003) أن الثقافة الريادية للشركة هي التي تسهل تحديد الفرص واكتشاف مصادر جديدة للقيمة وابتكار المنتجات والعمليات التي تؤدي إلى أداء تنظيمي أكبر وتمكن المنظمة من اعتماد الحلول المبدعة لإعادة تنظيم مواردها للفرص الجديدة في البيئة.² فتقافة المنظمة تتشكل من معتقدات الأشخاص وأفكارهم وقيمهم ومعاييرهم المشتركة وعملهم مع بعضهم البعض في المنظمة بشكل عام فإن الجمع بين كلمتين ثقافة ومؤسسة يخلق تعبيراً جديداً لا يوجد خلفه أي من هذه الكلمات بشكل منفصل تؤثر ثقافة المنظمة على جميع الجوانب مثل: الهيكل والسلوك.³

تعد الثقافة الريادية نظام القيم المشتركة والاعتقادات التي تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي، إذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المنظمة وتركيز الثقافة الريادية على الفرص والتحديات فضلاً عن ذلك تعتمد على تقييم نقاط القوة والضعف والتهديدات التي يشار إليها بـ (SWOT) والتي تمثل أدوات تحليل الإدارة الإستراتيجية.⁴

¹ - Licht and Jorrdan I. Amir N. Siegel, « The social dimensions of entrepreneurship », Forthcoming in Mark casson and bernard yeung, eds., Oxford Handbook of Entrepreneurship. Oxford : oxford University Press, 2006, P 09.

² - Adonisi Mandla, « The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction », Doctor of business administration in the faculty of economic and management sciences, university of Pretoria etd- Adonisi, MP, 2003, P 06.

³ - Ebrahim Chirani, Rogayeh Hasanzadeh, « The aspects of organizational entrepreneurship in competition environment », op.Cit, P 68.

⁴ - صادق راشد الشمري، دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز (دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، كلية الإدارة و الاقتصاد- جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد 83، 2015، ص 181.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

تعرف أيضا بأنها معتقدات وقيم يتقاسمها أفراد المنظمة وتحدد مواقف وقرارات جريئة عن طريق التجارب وتحمل المخاطر يتم تداولها بين أعضاء المنظمة وبين المنظمة بتقديم مساهمات غير عادية والإحساس بالعمل نحو هدف عال القيمة بإبداع وتميز، وتعرف إجرائيا بأنها مفاهيم المؤسسة التي تعمل على إنتاج سلع جديدة وقيم غير مألوفة عن المعمول بها بين المتنافسين ضمن الثقافة السائدة فيها.¹ ويختلف مفهوم الثقافة الريادية من بلد إلى آخر حسب التعليم وأهميته ودور المرأة فيه ومدى التطور الاقتصادي فيها يلعب دورا مهما في تحقيق هذه الثقافة مما يساعد على التقليل من الهجرة إلى الخارج للعمل على تحقيق الأفكار التي لم تلقى اهتماما في الشركة لذا على المنظمات العمل على تطوير تلك المهارات لدى الأفراد والتي بالتالي تعزز أداءها مع المنافسين.

لقد طور (Hayton, George, Zahra, 2002) نموذج يربط علاقة الثقافة بالريادة، حيث قام يربط المجتمع مع القيم التي تجعل الفرد يعمل ضمن مجموعات أو فرديا أو الذكور والإناث وتم ربط النمو الاقتصادي والظروف الصناعية في بلد ما إذا كان متطورا أو ناميا مع الحاجات والطموحات المرتبطة بحاجة الإنسان للتطور والحاجات الاجتماعية، وفي النهاية قام الباحثون بربط هذه العلاقات بالمعتقدات والتصرفات التي تؤدي إلى ابتكار الريادة والتوظيف الذاتي مما يؤدي إلى الإبداع وتوظيف تلك الثقافات والمعتقدات في المنظمة.²

ثانيا: الإبداعية.

يعرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرامج أو السياسة أو الخدمة والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها، كما عرف الإبداع بأنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي لمجموعة من المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة.³ ولقد أصبح مثار الاهتمام للباحثين والدارسين وكذلك المديرين في المنظمات المختلفة لأنه يمثل عامل مهم في جميع المستويات بالمنظمة ومفتاح النجاح فيها على الأمد القريب والبعيد بما يمثله من اكتشاف طرق وأساليب جديدة تجعل المنظمات أكثر حيوية والقدرة على تطوير ذاتها والنمو في المستقبل ولا يقتصر هذا الاهتمام في المنظمات الناشئة فحسب وإنما أصبح يمثل أغلب المنظمات ويدعم أنشطتها الأساسية والأعمال للبحث في الحلول الابتكارية والاستثنائية لحل المشكلات

1- لميس يوسف احمد القرنة، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 9.

2- لميس يوسف احمد القرانة، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- لمى ماجد حميد، صديق بلل إبراهيم، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

على اختلافها وبالتالي ينتج تقديم خدمات متطورة وتكنولوجيا جديدة مبدعة، ويعد الإبداع عاملا هاما يستخدم لوصف روح المبادرة وتعكس فكرة الإبداع اتجاه المنظمة نحو الانخراط في الأفكار الجديدة أو التجريب أو العمليات الإبداعية التي قد تؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة. وأن الإبداع ينجز بتعهد المنظمة لدعم التفوق التكنولوجي والتحديث المستمر والأفكار الجديدة والتجربة ويتطلب بذل مزيد من الجهود والتطور والبحث الذي يسهم في تطوير الخدمات والعمليات التي تهدف إلى إيجاد حلول مبنية على الإبداع لحل المشاكل في المنظمات واحتياجاتها الملموسة وغير الملموسة. وتعد الإبداعية أحد المكونات الإستراتيجية الريادية المهمة ومع ذلك توجد تحديات كبيرة، حيث الإدارة الإبداعية يتطلب منها في بعض الظروف التحلي عن التكنولوجيا في المنظمات والممارسات الإدارية واتخاذ قرارات تكون فيها نسبة المجازفة عالية، بما يتلاءم مع الظروف والضغوط الراهنة التي تتعرض لها المنظمات في حينها، ويعد الإبداع من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال الريادة ويعد الإبداع أحد أهم أبعاد الأداء الريادي في المنظمات لما له من دور في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة ودعم التكنولوجيا في المنظمات ودعم الممارسات الإدارية، والإبداع يلعب دورا مهما ليس فقط بالنسبة للمنتجات والخدمات، ولكن أيضا في البحث عن حلول مبتكرة وفريدة من نوعها من خلال تطوير تقنيات جديدة، وخلق قيمة عالية وبشكل أكثر تحديدا يشارك العديد من الأعضاء في مجال الإبداع كثقافة في أنشطتهم. ويعرف الإبداع أيضا على أنه تطوير ونشر واستعمال منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويمكن أن يكتسب الإبداع القدرة ويقوم بتحسينها من خلال التعليم والتدريب والخبرة وهذا يمكن أن يتعاقد مع الرياديين لتكون النتائج بشكل إيجابي، لطالما تم تشجيع الباحثين في الأداء الريادي على إثبات كيفية تطوير روح المبادرة ونشرها واستخدامها داخل المنظمات ولمساعدتهم على أن يصبحوا أكثر إبداعا وأن يقوموا بمشاريع أكثر خطورة وأن يعملوا بشكل استباقي وبالتالي تفوق في النهاية على الآخرين في البيئة.¹

المطلب الرابع: الاستباقية والمخاطرة.

أولا: الاستباقية.

وهي تعبر عن مهارة رائد الأعمال في التعامل مع الأشياء غير المتوقعة والأشياء الصعبة المتوقعة واتخاذ القرار حول أحداثها المستقبلية، وتشير الاستباقية إلى جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة فالمؤسسات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين وتتوقع التغيرات في طلباتهم فضلا عن التحديات التي

- أحمد كاظم عبد الله جبر الحسنوي، دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة ، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط بل تتضمن الرغبة في العمل وفق الرؤية المستقبلية من قبل المنافسين فالمدبر الإستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية. وتمثل الاستباقية إستراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تتضمن التركيز على المستقبل وخلق الأفكار وافترض المسؤولية وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها والاتصالات الفعالة والمحافظة على التكيف والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة، ويرى الباحث أن الاستباقية هي جهود المؤسسة في التعرف على احتياجات المستفيدين المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها من قبل غيرها من المؤسسات الأخرى.¹

تعد الاستباقية من العوامل الأساسية والمؤثرة في تشجيع الإبداع والمخاطرة وأن المنظمات التي تظهر السلوك الاستباقي العالي تمتلك حظا أوفر في خلق الفرص البيئية وهذا سيمكن المنظمات من الإبداع والمخاطرة واستثمار للفرص بشكل أمثل. وأن الاستباقية تدور حول إظهار المبادرة وتوقع المشكلات المستقبلية، وبدء الإجراءات لتكون أول من يجلها والمنظمات الاستباقية تقود بدلا من المتابعة عندما يتعلق الأمر بالعمليات والتقنيات والمنتجات والخدمات الجديدة التي تدعم المنظمات، وتسعى المنظمات الاستباقية أن تكون أول مؤسسة بصياغة وتنفيذ النهج الإستراتيجي في البيئة والمنظمات حيث تستغل الفرص التي لم تستغلها المنظمات الأخرى أو التي لم تستفد منها بعد. ويوضح (Ambad& Wahab, 2016) أن المنظمات الاستباقية هي التي تتوقع المطالب في المستقبل وأن تصبح أول من يقدم منتجات أو خدمات جديدة حيث تقوم بإدخال تقنيات أو عمليات جديدة وهذا يعد أمر ضروري ومهم للبحث عن الفرص الجديدة.

ويبين (Sutanto et al , 2018) أن مبدأ الاستباقية هو البحث عن فرص جديدة ليس فقط السعي وراء الفرص، وإنما الاستعداد لمواجهة الفرص و من أبعاد الموارد البشرية التي ترتبط بالاستباقية هي الشخصية النشطة وهي ميل ثابت للتأثير على التغيير البيئي الأفراد الذين لديهم شخصية نشطة نموذجية سيظهرون المبادرة ويتخذون الإجراءات ويستمرون حتى تحدث تغييرات كبيرة استباقية ويمكن أن تتأثر الشخصية بعدة عوامل هي:

1- محمد مصطفى محمد مصطفى حمد، تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية_ جامعة المنوفية، العدد الرابع، 2019، ص 434.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

أ- الرضا الوظيفي يمكن أن يزيد من الدافع للشخص، يميل الشخص الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا الوظيفي إلى أن يكون أكثر نشاطا في أداء وظيفته.

ب- إن المستوى العالي من الأداء يجعل الشخص أكثر رغبة في أداء وظيفته وأن روح القيام بالعمل ستجعل شخصا ما أكثر نشاطا في تنظيمه.

ج- سلوك المنظمات لتشكيل الأسلوب في المنظمة يمكن أيضا زيادة الأساليب النشطة عن طريق تقديرهم أو عن طريق تشجيع شخص ما على أن يصبح نشطا.

ويبين (Kreiser et al, 2019) أن الاستباقية تعكس المدى الذي تحافظ فيه المنظمة على منظور يبحث عن الفرص والتطلع إلى المستقبل في محاولة لاستباق الإجراءات بين المنظمات الأخرى، وخاصة الإجراءات الإستراتيجية لما لها من دور في تطوير المنظمة على جميع المستويات. والاستباقية هي الخروج بالابتكارات وترتبط الاستباقية ارتباطا إيجابيا بالاستغلال، وتستطيع منظمة أصحاب العمل إنشاء هيكل إشراف على مستوى المنظمة يهدف إلى إيجاد فرص أعمال جديدة وأيضا الاستمرار في تنمية المنظمة.¹

ثانيا: المخاطرة.

يقصد بالمخاطرة القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها. ويشير إلى أن أخذ المخاطرة هو الاحتمالية في الحصول على مكافأة أو تحقيق عوائد مجزية في حال نجاح خطة المشروع المقترحة وتكون أكثر من احتمالية الفشل. وفي السياق نفسه يشير (Bostjan, 2003) إلى أنه لا يوجد حدود معينة أو إطار محدد لسلوك أخذ المخاطرة ما بين المؤسسات أو الأشخاص على حد سواء، أما بالنسبة للمشاريع الجديدة فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الشخص عبارة عن عامل أو فرد عادي وكلما ازدادت درجة المخاطرة يصبح رياديا وأن أخذ المخاطرة يأتي تقييمه من ناحية اقتصادية بالدرجة الأولى ومن نواحي نفسية وسلوكية واجتماعية بالدرجة الثانية ويكون ذا علاقة بعملية اتخاذ القرارات ومبنيًا على مبدأ المقامرة والمغامرة والمخرجات المتأتية بالنسبة لأخذ المخاطرة والفائدة المتوقعة.²

1- أحمد كاظم عبد الله جبر ألسناوي، دور الإستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

2- لمى ماجد حميد، صديق بلل إبراهيم، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الفصل الثاني: التأطيرات النظرية للأداء الريادي

يعد تبني المخاطرة الصفة الرئيسية للريادي والريادة منذ القدم وأن تبني المخاطرة له تأثير كبير على ميل الأفراد للتصرف بطريقة ريادية وأن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تزرع الثقة من خلال تشجيع الإبداع وتبني المخاطرة المدروسة بدلا من كبح الريادي وأن أغلب الرياديين تكون لهم رغبة في المجازفة وحب التجربة وعمل جديد يكون مبني على عدم التأكد، وتتعد المخاطرة من العناصر الجوهرية الريادية فمن غير الممكن الانطلاق بالأعمال للحصول على الفرص في المنظمات من دون أن يتحمل كل من الريادي والمنظمة قدرا معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية على المنظمات وفي كل المستويات. وأن المخاطرة هي الإستراتيجية التي تبين رغبة المنظمة في الدخول إلى الأعمال التي تنسم بالمجازفة لتحقيق أهدافها وأن تقبل المخاطرة تمثل في الغالب رغبة الإدارة العليا في المنظمات وذلك للدخول في مداخل جديدة التي فيها حالة عدم التأكد مع تسخير إمكانيات المنظمة والمواد اللازمة لتحقيق نتائج وإيجابيات هامة وجديدة للمنظمة. وتعرف المخاطرة بأنها ميل الفرد الحالي إلى المجازفة أو تجنبها إذ تم اعتبار المخاطرة جزءاً مهماً من الأداء الريادي نظراً لأن معظم المنظمات لا تستطيع أن تعرف على وجه اليقين ما إذا كان يمكن إنتاج الخدمة المطلوبة، وما إذا كان سيؤدي احتياجات وتوقعات المنظمة وما إذا كان سيتمكن من توليد العمل وتقديم خدمة جديدة إلى المنظمة، ويعتقد أن الرياديين يشاركون في أنشطة المخاطرة عندما يكونون متوقعين الحصول على عائد متوقع، ومن البديهي أن المنظمات ستواجه المخاطرة من خلال طرح أفكار جديدة وتنفيذها أو النمو والتطور لذلك يجب أن تكون المخاطرة محسوبة لتحقيق النجاح فالريادي مخاطر بطبيعته ويقبل التحدي لذلك يعمل بجد في تحديد وتقييم المخاطر ويضع بدائل ومن خلال الخيارات يقوم بالتحكم بالبدائل المتوفرة للوصول إلى مرحلة النجاح وتقديم خدمات ومنتجات وتحقيق التميز في العمل وبالتالي فإن الرياديين يتصفون بقدرتهم على تحمل المخاطر ومواجهتها وتنفيذ أفكارهم.

إن الريادي يتحمل المخاطر ويتقبل العمل في ظروف ومواقف وحالات تتصف بعدم التأكد وكلما زادت درجة الرغبة في التفوق والنجاح في العمل يزداد الميل إلى المخاطرة والتهيو إلى مخاطرة معينة وهذا ما يميز الريادي في تحمل المخاطر وهذا ناتج من رغبته الشديدة في النجاح وتقديم المنتجات الجديدة في المنظمات وتطوير سبل النجاح فيها، وأن الاستعداد والميل نحو المخاطرة أهم وما يجب أن يتمتع به الرياديين ولكن المخاطرة غير المغامرة إذ تقوم المغامرة على الحظ المصادفة بينما تقوم المغامرة المحسوبة على التحدي والمتعة من أجل النجاح، والمخاطرة تكون متنوعة سواء كانت طرح خدمة جديدة أو أعمال أخرى من شأنها أن تدعم المنظمة وتمثل المخاطرة دائماً

الفصل الثاني: التآطيرات النظرية للأداء الريادي

السمة الرئيسية للرياديين وجزءاً من أدبيات الريادة المبكرة ويمثل العنصر الرئيسي الذي يفصل الريادي عن الموظفين في المخاطر وعدم اليقين.¹

المطلب الخامس: التنافسية والاستقلالية.

أولاً: التنافسية.

لا تأخذ المؤسسات المتمركز الجديد لتكيف ذاتها للمنافسة الشديدة أو لتصبح متأخرة في دخولها لأسواق نموها لذا تحسب المؤسسات تكاليف الفرص وتحاول استعمال إستراتيجيات بديلة للمحافظة أو البقاء في المنافسة فالمؤسسات التي تقرر الحصول على الحصة من هذه الأسواق وتقرر السلوكيات التنافسية الشديدة من خلال عمل إستراتيجيات تسويق، على سبيل المثال: المنافسة بالسعر، زيادة الترويج، أو توحيد قنوات التوزيع أو تقليد منتجات المنافسين.²

أصبحت عبارة تنافس "أو تنافسية" ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين هما:

- إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981-1987 وزيادة المديونية الخارجية.

- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

ولقد عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية". ويتبين لنا من خلال التعريف بأن هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية أخرى على مستوى القطاع.

1- أحمد كاظم عبد الله جبر ألسناوي، دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

2- لمى ماجد حميد، صديق بلل إبراهيم، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الفصل الثاني: التآطيرات النظرية للأداء الريادي

مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة، قطاع أو دولة. فالمتندى الاقتصادي العالمي يعرف التنافسية: "بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".

تعرف التنافسية على مستوى مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: "بأنها مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط". أما على مستوى قطاع الصناعة عند الحديث عن قطاع صناعي معين فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي ولذلك فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في صناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها: "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة".

يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا) ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات منها: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق... الخ.¹

لقد قدمت عدة تعاريف للتنافسية ومنها توصلت المنشأة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أما التنافسية بالنسبة ل (Haizer) فتعني إيجاد ميزة تنافسية تجعل المؤسسات فريدة ومتميزة عن الآخرين كما تعرف التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ومن هنا فإنه من الجدير بالذكر بأن هنالك فرق بين مفهومي التنافسية والتفوق التنافسي حيث أن التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس والتي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى طرق وأساليب أكثر فاعلية من تلك المستعملة، أما التفوق التنافسي

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 2007 /2006، ص ص 6-7-9-10.

الفصل الثاني: التآطيرات النظرية للأداء الريادي

فإنه يمثل مصدر المعرفة والتجديد والابتكار لإظهار قيمة المنظمة التي تقدم مخرجات مميزة مقارنة بمنافسيها فمن مصادر التنافسية في المنظمات نجد:

مصادر داخلية تنبع من داخل المنظمة بقدراتها الإستراتيجية ومواردها وتمثل مصدر قوة لها ومنها: الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة، طرق وأساليب العمل وتحليل سلسلة القيمة للأنشطة التي تؤديها بكفاءة عالية. أما المصادر الخارجية تتمثل في البيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص تمثل مصدرا للتفوق التنافسي تتضمن التكنولوجيا وبراءة الاختراع والمنافسة والتحالفات والتشريعات.¹

ثانيا: الاستقلالية.

وتعني الرغبة في العمل باستقلالية لتصل إلى الرؤيا والفرصة الريادية وهي تطبق على كل من الأشخاص والفرق التي تعمل خارج الإستراتيجيات والمبادئ التنظيمية الموجودة وفي مجال الريادة غالبا ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة، ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمؤسسة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل لذلك فإن الاستقلالية تمثل نوع من الصلاحية التي تقاد من خلال معرفة ورفع الفرص الريادية.²

تعني الاستقلالية القدرة على توجيه الذات للحصول على الفرص كما تشير أيضا إلى الرغبة في العمل بشكل مستقل من أجل نقل أو توصيل الرؤية الريادية للآخرين كما أنها ترتبط أكثر بالأفراد وسماتهم الشخصية، وتؤكد على الفعل المستقل من قبل الأفراد أو الفريق لتقديم مفهوم المشروع الجديد ورؤيته ودعمه لحين اكتماله. فالحاجة إلى الاستقلالية ربما تطبق على الجهود الريادية المركزة أو المنتشرة وينبغي للمؤسسة أن تجعل العاملين يشعرون بقدرتهم على التفكير بحرية تامة في فرص المغامرة وإعطائهم الوقت الكافي للتحقيق من نجاحها والعمل دون خوف من الإدانة، وتقوم المؤسسات في الغالب بتطوير وحدات عمل مستقلة تدعى من أجل مساعدة العاملين على كسر الممارسات والإجراءات المألوفة. وتجدد الإشارة إلى أن مفهوم الاستقلالية هنا يمثل نوعا من التمكين الموجه لتحديد ورفع الفرص الريادية للعاملين.³

1- لميس يوسف احمد القرنة، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 23- 24.

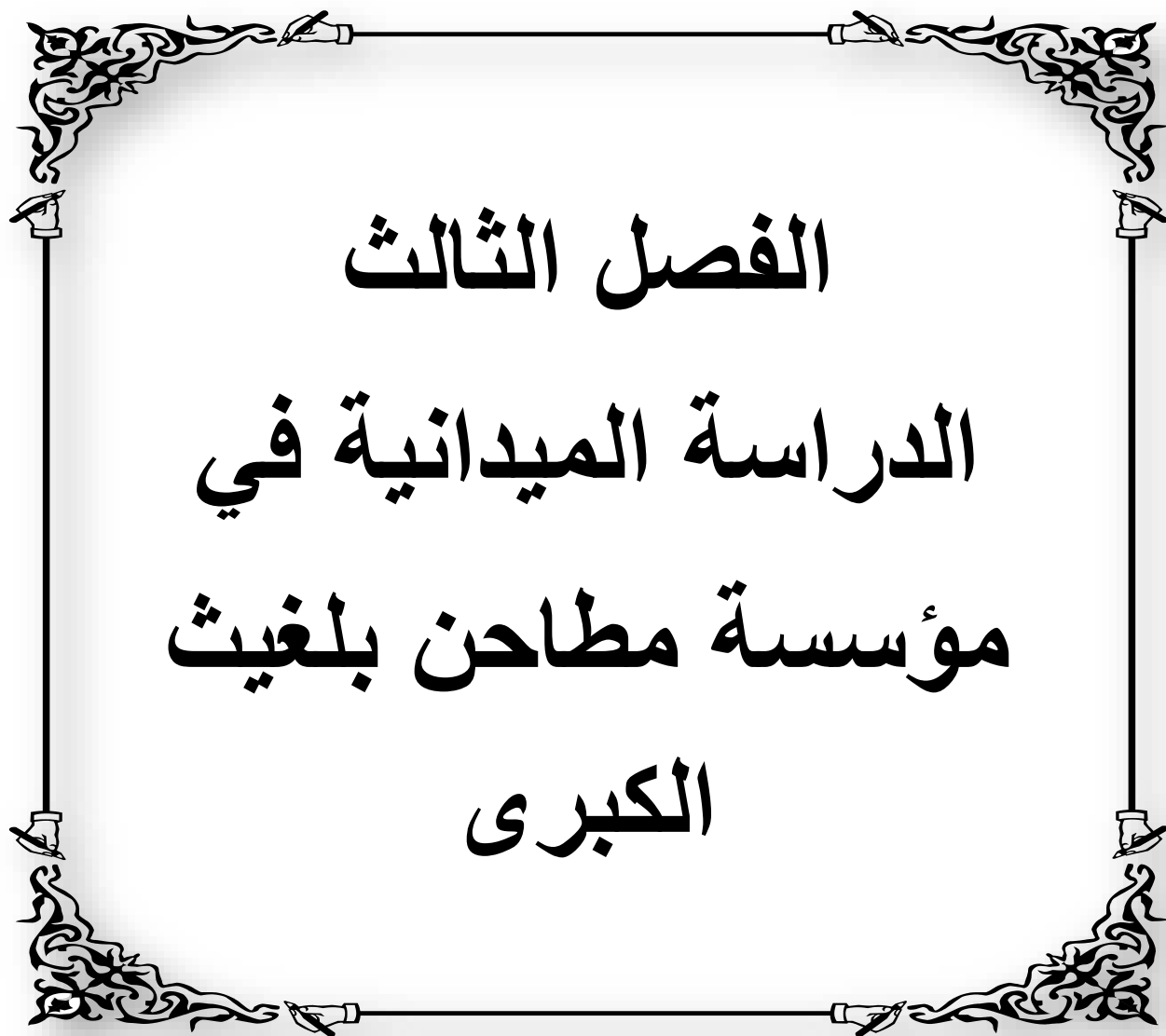
2- لمى ماجد حميد، صديق بلل إبراهيم، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 174.

3- محمد مصطفى محمد مصطفى حمد، تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي، مرجع سبق ذكره، ص 435.

الفصل الثاني: التآطيرات النظرية للأداء الريادي

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل التأصيل النظري للأداء الريادي الذي له دورا بارزا في نمو المنظمات وتطورها ويعد من المواضيع المهمة ولا سيما في البيئات المتغيرة والمتسارعة، سعيا منا لإبراز أهميته الحالية لمنظمات الأعمال لذلك ازدادت أهميته بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمات للتكيف مع الظروف وملائمة التغيرات التي تحدث، فهو الذي يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق أهدافها والعملية التي يسعى من خلالها الأفراد والمنظمات للوصول للفرص وخلق القيمة من أجل تكوين المنظمات الريادية الناشئة. كما تطرقنا إلى العوامل التي لها تأثير كبير على الأداء الريادي المتمثلة في العوامل الداخلية والخارجية والاقتصادية التي لها دور في سياسة المنظمة والعوامل الاجتماعية والإدارية التي تساهم برفع أداء المنظمة، ومن زاوية أخرى تطرقنا إلى أبعاد الأداء الريادي هذه الأبعاد تتمثل في: (التوجه الإستراتيجي والتوجه نحو الموارد، فلسفة المكافآت وهيكل الإدارة، الثقافة الريادية والإبداعية، الاستباقية وتحمل المخاطرة، التنافسية والاستقلالية) هذه الأبعاد ستعتمدها الدراسة في قياس الأداء الريادي التي تساهم في نمو وازدهار المنظمات وتوسعها في ظل البيئات المتغيرة والمتسارعة المليئة بالتحديات والتي تضمن لها أفضل النواحي لتحقيق أهدافها.



الفصل الثالث
الدراسة الميدانية في
مؤسسة مطاحن بلغيث
الكبرى

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتوافق الإستراتيجي والأداء الريادي تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمطاحن بلغيث الكبرى، وذلك لدراسة تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي بالشركة على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من عينة الدراسة، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** التعريف بالشركة محل الدراسة.
- ✓ **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- ✓ **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف ونشأة الشركة محل الدراسة بالإضافة إلى أهم وظائفها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالشركة ونشأتها.

أولاً: التعريف بالشركة.

شركة ذات مسؤولية محدودة مطاحن بلغيث الكبرى، رقم السجل التجاري ك 99 ب 0502160، تقع في حي الإخوة بوخرشوفة، ص ب 4122078 مداوروش-سوق أهراس-

الهاتف: 037832352.

الفاكس: 037832267.

ثانياً: نشأة الشركة.

أنشأت الشركة في إطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من مؤسسها الرئيسي الدكتور عبد الكريم زروقي سنة 1997 برأس مال يقدر ب 6.2 مليون دج، رفع فيما بعد إلى 820 مليون دج.

يقع المركب في بلدية مداوروش بولاية سوق أهراس، ويتربع على مساحة قدرها 3.77 هكتار حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 959 م على مستوى سطح البحر، ويستفيد من مناخ قاري يتوافق مع نشاط المطاحن.

انطلق المركب في الإنتاج بتاريخ: 01 نوفمبر 2002 باستغلال خطي الإنتاج بالطاقة الإنتاجية العالية تمكنها من تلبية الطلب من خلال ثلاث وحدات لسحق الحبوب بطاقة إنتاجية تبلغ 920 طن/يومياً موزعة كالتالي:

✓ خط القمح اللين: 350 طن يومياً.

✓ خط القمح الصلب: 150 طن يومياً.

✓ وحدة مطحنة 420 طن يومياً.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

✓ وحدة سميد 300 طن يوميا.

✓ وحدة غذاء المواشي 200 طن يوميا.

وحدة المعجنات:

✓ معجنات طويلة 1200 كغ/ سا.

✓ معجنات قصيرة بأنواعها 100 كغ/سا.

✓ الكسكس 1200 كغ/ سا.

تتمحور نشاطات المركب وفقا لنظام عقلائي مدروس يعمل حسب المواصفات الدولية، حيث يستخدم مواد أولية (القمح اللين والصلب) ذي مقاييس نوعية معتبرة تقوم باقتنائها بصرامة وشروط حسب مقتضيات السوق العالمية بمواصفات أعلى مستوى.

كما تقوم بتحليل صارمة لهذه المادة قبل جلبها إلى المركب لتتأكد من مواصفات المنتج المراد تحويله، وتنفرد "مطاحن بلغيث الكبرى" باستقلاليتهما في تلبية متطلباتها ذاتيا من جميع النواحي لاسيما وسائل النقل، حيث يملك المركب وسائل حديثة وضخمة تتمثل في شاحنات ذات سعة 30 طن، وشاحنات متوسطة الحجم وأخرى صغيرة، بالإضافة إلى سيارات ذات طابع سياحي لنقل العمال والخروج في مهام... الخ.

تعتبر هذه الشركة في زيادة الترتيب من حيث الكم والكيف على مستوى مطاحن الشرق لامتيازها بمواصفات تقنية ونوعية، علما بأن الشركة منخرطة في الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

المطلب الثاني: المخطط الإستراتيجي لمطاحن بلغيث الكبرى.

أولا: الوسائل البشرية.

يملك المركب طاقات بشرية مؤهلة تساهم بمعارفها والكل حسب وظيفته في إثراء الإنتاج ودراسات تقنية، وورشات تصليح بما تشتمله الاختصاصات من كهرباء، ميكانيك، إلكترونيك، تركيب ميكانيكي، مكتب تقني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

لدراسات كما يتمتع المركب بفريق من الأعوان لمصلحة الأمن، والنظافة يسهرون على المراقبة الأمنية، وشروط النظافة داخل هذه الشركة.

أ-الطقم المسير: نجح باعث المشروع السيد الدكتور عبد الكريم زروقي في تكوين طقم مسير مكون من 48 إطار متعددي الاختصاصات وذوي الخبرة المهنية العالية لتسيير وتطوير المؤسسة.

ب-المستخدمين: يبلغ حاليا عدد المستخدمين 164 جزائريين موزعين كما يلي:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العاملين حسب الفئات الوظيفية.

العدد	الفئات الوظيفية
01	مدير المؤسسة
21	إطار سامي
38	تقني وتقني سامي
104	أعوان
164	المجموع

المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ثانيا: الاستثمار.

بلغت قيمة الاستثمار 852 مليون دج كما هو مبين كالتالي:

✓ نفقات ما قبل الاستثمار: 44 مليون دج.

✓ أراضي: 56 مليون دج.

✓ بنايات وهندسة مدنية: 220 مليون دج.

✓ أجهزة خاصة: 365 مليون دج.

✓ عتاد متنقل: 83 مليون دج.

✓ عتاد المكاتب: 01 مليون دج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

ثالثا: وسائل الاستغلال.

يتم تسيير الاستغلال عبر ثلاث مهام كبرى:

✓ الإنتاج: إن عمليات استقبال، تنظيف، طحن وتعليب المنتج تتم بصفة آلية وعملية الإنتاج وفق النظام

المستمر بواسطة ثلاث فرق عمل.

✓ التموين: يتم شراء المواد الأولية من مومنين دوليين ذوي سمعة وشهرة واسعة.

وتقوم بهذه المهمة خلية مكلفة بمتابعة الأسواق والأسعار وتوفير المنتجات في الأسواق الداخلية والخارجية، ولتدعيم

هذه الخلية في مهامها التقنية تم عقد صفقة لهذا الغرض مع شركة (CENTRAL LABO) التابعة للديوان الوطني

المهني للحبوب بقسنطينة لتعير الحبوب قبل اقتنائها، علما بأن الشركة تملك مخبرها الخاص وخلية متابعة الجودة

التي تقوم بالتحاليل الآتية:

✓ تحاليل فيزيو كيميائية وتكنولوجية: الرطوبة، الوزن في الهيكولتر وزن ألف حبة، رقم السقوط، نسبة

البروتين، نسبة الرماد، نسبة الغلوتين، نسبة الغريلة، اللون، الطعم والرائحة.

✓ تحاليل فيزيائية للحبوب: الحبوب الكاملة، المكسرة، الضعيفة، المشوهة، الدخيلة، الشوائب، والمواد

الأخرى.

كما تم إنشاء خلية تابعة للمركب تشرف على عمليات الإمداد والعبور والجمركة وتفريغ البواخر وشحن المواد

إلى المركب.

وبعد صدور القانون الجديد والمتعلق بدعم الدولة لسعر القمح بنوعية مقابل بيع السميد والدقيق بسعر محدد

من طرف الدولة، فإن المركب أصبح يعتمد في تموينه أساسا على الكمية المقدمة من طرف الديوان الجزائري

للصناعة والحبوب (O.A.I.C) التي تبقى غير كافية حيث أنها لا تلبي سوى نصف (60%) احتياجات المركب.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

رابعاً: الإدارة والمالية.

ومن مهام هذه الإدارة ما يلي:

- تسيير الموارد البشرية: حسب الهيكل التنظيمي، توظيف المستخدمين، تسيير الرواتب، التكوين والعلاقات الاجتماعية.
- تسيير تراث المؤسسة: جرد الاستثمارات، تسيير عقود التأمين.
- التسيير المالي: علاقات مصرفية، الصندوق والسيولة، مراقبة الصفقات المصرفية وتسديد السندات، تسيير الضمانات المصرفية، المحاسبة، الجباية، المنازعات.
- العلاقات مع الإدارات المحلية والمركزية: مثل البلدية والولاية ومصالح الوزارات المعنية.
- خلية الإعلام الآلي: حيث يتم إمداد ودعم جميع صلاحيات الشركة بالاستفادة من خدمات الإعلام الآلي.

خامساً: محاور التطوير المستقبلية.

تحت الإشراف المباشر للطقم المسير تقوم خلية المشروع بالأشغال الجديدة المتعلقة بتطوير الاستثمار الأولي ومن بينها:

- ✓ وحدة العلف المنجزة 100%.
- ✓ إنهاء دراسة مشروع شركة ذات أسهم خبز على المائدة بقسنطينة والذي سيدخل مرحلة الإنتاج في أقرب الآجال.
- ✓ دراسة مشروع الإدماج الشامل لفرع الدواجن (البيض، العلف، التعليب، والمتابعة البيطرية).
- ✓ إنجاز على المدى المتوسط عدة مشاريع مستقلة منها: الدقيق الخاص بالأطفال والبسكويت.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

سادسا: عمليات تسيير الجودة.

من أهم الأعمال التي قامت بها الشركة في إطار ميدان سير الجودة نذكر:

- ✓ انخرطت الشركة في الجمعية الجزائرية لتدعيم الفعالية البيئية والاقتصادية وجودة المنتج وهي جمعية وطنية تضم عدة مؤسسات خاصة وعمامة وجمعيات غير حكومية.
- ✓ تأهيل الشركة في إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وإبرام عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وقامت الجزائر بإنشاء جهاز نظامي من أجل تأهيل المؤسسات لوضعها ضمن المقاييس الأوروبية والعالمية، فإن الشركة توصلت بعد المفاوضات مع وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة إلى الاستفادة من البرنامج الرسمي لتأهيل المؤسسات.

حيث قامت بعدة خطوات مهمة مع المنظمة الدولية المختصة في إعادة التأهيل (HACCP) لأجل تنفيذ هذا البرنامج، حيث تم تغيير بعض التجهيزات بأخرى متطورة وكذا وضع مقاييس عمل جديدة بغرض تحسين منهجية العمل والرفع من جودة المنتج.

- ✓ الحصول على شهادة (ISO) 2009/2008: بالموازاة مع عملية التأهيل قامت الشركة باتصالات مع مكاتب دراسة مختصة من أجل اختيار مكتب يقوم بمراقبتها في إطار الحصول على شهادة (ISO).

قامت الشركة بإبرام عدة عقود لتصدير مادة الدقيق إلى الجماهيرية الليبية أثناء عملية مراقبة النوعية لهذه المادة من طرف مخابر دولية متخصصة، تحصلت الشركة على المرتبة الأولى على حساب 128 شركة مصدرة مما أهلها لريح ميدالية ذهبية سلمت لمسير الشركة في روما.



(ميدالية تروفي للنوعية المستلمة في مدينة روما الإيطالية)

المطلب الثالث: أهداف الشركة.

سوف نذكر بعض الأهداف التي تسعى الشركة للوصول إليها وتحقيقها منها:

- ✓ تحرص الشركة على الاتصال المباشر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمات في الوقت المناسب.
- ✓ تهدف إلى تمييز منتجاتها وتحسين جودتها وهذا قصد تلبية رغبات وحاجات الزبائن.
- ✓ تقوم الشركة بعمل تغييرات متكررة لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.
- ✓ تعمل الشركة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد أكبر من الزبائن.
- ✓ إمكانية الشركة من تعديل الخطوط الإنتاجية لإنتاج منتجات جديدة في الوقت المناسب.
- ✓ يتم اشتراك رؤساء الأقسام في عملية تطوير وتحسين المنتجات.
- ✓ تأخذ الشركة بآراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة.
- ✓ تعطي الشركة اهتماما كبيرا لرأي الزبائن.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

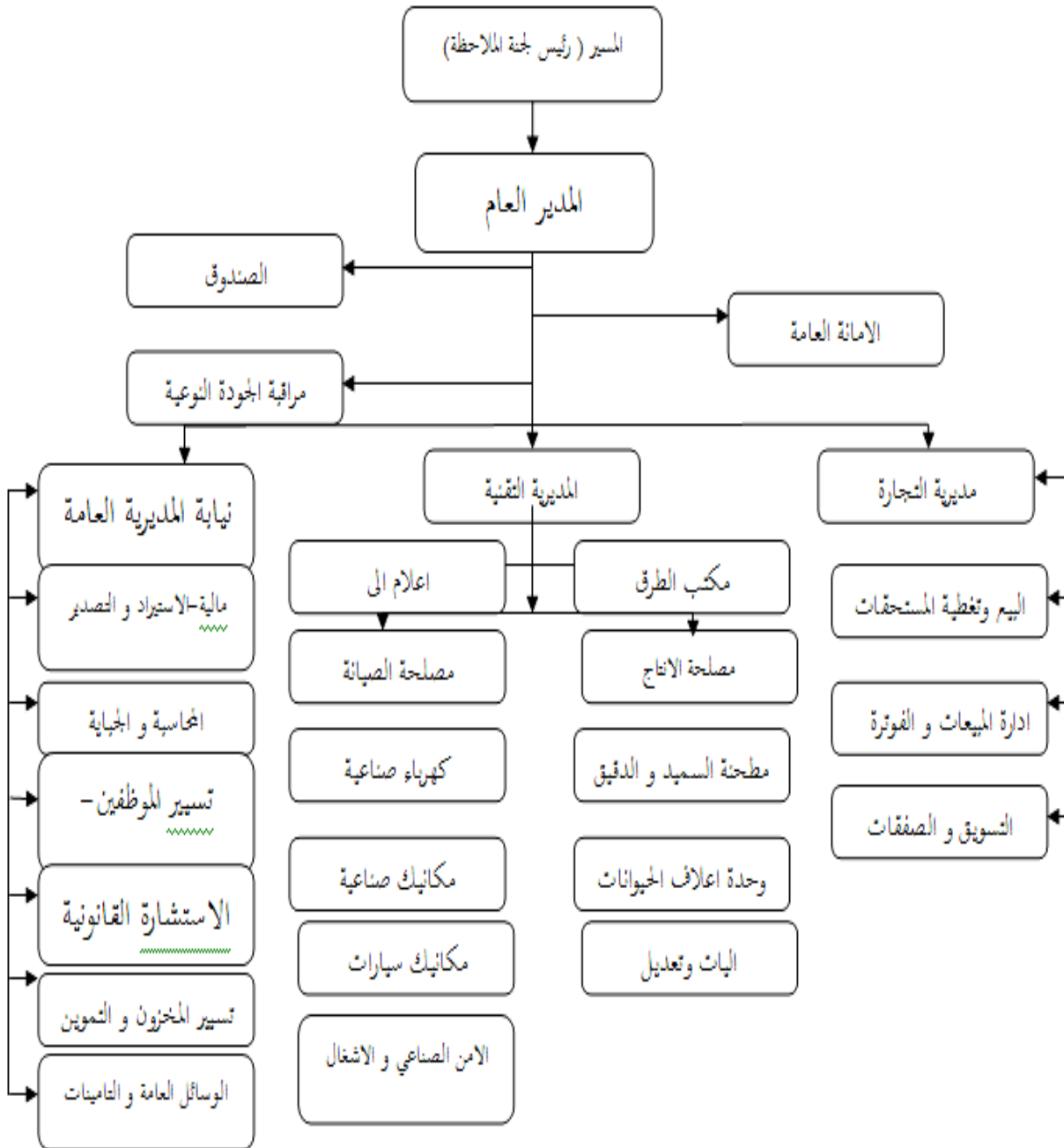
- ✓ تسعى الشركة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة ومتنوعة.
- ✓ تعمل الشركة على إيصال منتجاتها إلى الزبون في المكان والوقت المناسب.
- ✓ تأخذ الشركة بعين الاعتبار ردود أفعال الزبائن في حالة حصول خلل ما.
- ✓ تقوم الشركة بشراء المواد الأولية لتصنيع المنتجات حسب مواصفات محددة.
- ✓ تقوم الشركة بفحص المواد التي يتم شراؤها من الموردين.
- ✓ تحتفظ الشركة ببطاقة البيانات حول الموردين والسلع التي يشتريها.
- ✓ تسعى لتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
- ✓ تعمل الإدارة على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية.
- ✓ تعمل الإدارة بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.
- ✓ تحرص على توفير منتجاتها بأشكال وأحجام مختلفة بناء على دراسة ورغبات المشترين.
- ✓ تقوم الشركة بإصلاح المنتج أثناء تقديم شكوى من الزبون والتأكد من صحة الشكوى.
- ✓ تقوم بالاحتفاظ بعينة من المنتج المقدم إلى الزبون.

المطلب الرابع: تنظيم مطاحن بلغيث الكبرى.

أولاً: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة.

يتكون من المسير المسؤول وبالنيابة المدير العام حيث يشرف على أقسام أساسية وتمثل في: الأمانة العامة الصندوق، مراقبة الجودة والنوعية، مديرية التجارة، المديرية التقنية، نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة، ويتفرع عن كل قسم مجموعة من المصالح الفرعية كل واحد حسب مهامها، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي:

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للشركة.



المصدر: رئيس قسم المستخدمين "الموارد البشرية" -مطاحن بلغيث الكبرى-

ثانيا: السجلات والوثائق الخاصة بكل قسم.

1. الأمانة العامة:

- ✓ سجل البريد الصادر: تسجل فيه ترتيب جميع المراسلات الصادرة.
- ✓ سجل البريد الوارد: تسجل فيه ترتيب جميع المراسلات الواردة.
- ✓ أمر بمهمة.
- ✓ جدول إرسال.

2. نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة:

أ- مصلحة المحاسبة:

- ✓ سجل المداخيل والنفقات.
- ✓ سجلات شهرية وسنوية تسحب باستعمال الإعلام الآلي بناء على معلومات تقدم لها من طرف المصالح الأخرى (البيع، الشراء، مصاريف مختلفة... الخ).

ب- مصلحة الموظفين والرواتب:

- ✓ سجل الرواتب: يشمل تفاصيل الراتب الشهري الخاص بكل عامل والذي يقدم لمصالح المراقبة عند الطلب.
- ✓ سجل العطل السنوية: تسجل فيه تفاصيل العطل السنوية الخاصة بكل عامل.
- ✓ سجل الشؤون الاجتماعية: تسجل فيه شكاوى العمال بغرض طرحها من طرف المراسل على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ✓ كشف الراتب.
- ✓ بيان العطلة السنوية.
- ✓ رخصة غياب.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

- ✓ شهادة عمل.
- ✓ تصريح بحادث عمل.
- ✓ جدول إرسال مقررات خاصة بالترقية والعقوبات.
- ✓ تصريح بالخروج والاستئناف.

ج-مصلحة تسيير المخزون والتموين:

- ✓ سجل تسيير المخزون: تسجل به يوميا وضعية مخزون المادة الأولية الخاصة بجميع الوحدات الإنتاجية، ومخزون المنتج النهائي، والأكياس الفارغة.
- ✓ ملفات المومنين بالأكياس، الخيط والبطاقات التعريفية.
- ✓ كشف وضعية مخزون المنتج النهائي والذي يقدم يوميا للمصلحة التجارية.

3. المديرية التقنية: تنقسم إلى:

أ-مكتب الطرق:

- ✓ سجل خاص بطلبات قطع الغيار: حسب احتياجات فصائل الصيانة.
- ✓ سجل خاص بإعادة تلفيف المحركات الكهربائية.
- ✓ كشف تقني للعتاد.
- ✓ كشف المتابعة للعتاد.
- ✓ رزنامة أعمال الصيانة الوقائية.
- ✓ وصل طلب.

ب-مصلحة الإعلام الآلي:

- ✓ سجل خاص بتدخلات الصيانة الوقائية، وصيانة الإصلاح التي أجريت للأجهزة.
- ✓ كشف جرد لأجهزة الإعلام الآلي.

ج-مصلحة الصيانة:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- ✓ كل مصلحة تمتلك سجل خاص بتدخلات الصيانة الوقائية وصيانة إصلاح العتاد.
- ✓ كل مصلحة تستعمل وصل العمل المقدم لها من طرف مصلحة الإنتاج لاستخراج قطع الغيار من المخزون.

د-مصلحة الأمن الصناعي والحراسة:

- ✓ سجل خاص بالتدخلات اليومية والأحداث المسجلة على مستوى مركز المراقبة يراقب يوميا من طرف المدير العام.
- ✓ قائمة اسمية لتسجيل الحضور اليومي للعمال تسلم في نهاية كل يوم.
- ✓ استلام وصل الخروج المقدم لهم من طرف العمال المرخص لهم من قبل مسؤوليهم.

هـ-مصلحة الإنتاج: على مستوى كل وحدة يوجد سجل به جميع الأحداث والأعمال والملاحظات الخاصة بعملية الإنتاج.

- ✓ وصل الإذن بالخروج للعمال قبل الوقت الرسمي لضرورة ملحة.

4-المصلحة التجارية:

أ-إدارة المبيعات والفوترة:

- ✓ سجل خاص بالزبائن والمعلومات المتعلقة بهم منها:
- ✓ الفاتورة الشكلية والرسمية: تستخرج بالحاسوب المبرمج.

ب-البيع والتغطية:

- ✓ سجل خاص بالمبيعات والمبالغ المدفوعة والمتبقية.
- ✓ وصل الشحن.
- ✓ وصل التوزيع.

ج-التسويق والصفقات التجارية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

✓ سجل خاص بعمليات التسويق والصفقات التجارية.

5-المخبر الخاص بمراقبة الجودة والنوعية:

✓ سجل خاص بعمليات المراقبة ونتائجها اليومية.

✓ كشف عملية التحليل المخبري.

✓ تقرير يومي يقدم للمدير العام.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تناول المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، وكذلك مصادر جمع البيانات والمعلومات ثم تحليل النتائج وذلك من أجل معرفة استعداد الشركة ومدى فهمها وتطبيقها لأبعاد التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي، وهذا انطلاقاً من الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والموجهة إلى موظفي مطاحن بلغيث الكبرى وكذلك التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وثبات وصدق أداة جمع المعلومات كما يتضمن أدوات ونتائج المعالجة الإحصائية للبيانات والفرضيات.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة التي نتوخى تحقيقها والمتمثلة في تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في الشركة، فإن المنهج الأكثر ملائمة هو المنهج الوصفي إذا ما تعلق بالجانب أو الميداني من خلال جمع البيانات بآراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، وكذلك فإن تحليل هذه البيانات وتفسيرها والتعليق عليها والمقارنة بينها لاستخلاص دلالاتها والتوصل إلى النتائج التي تدعمها، إنما يدل على أن المنهج الوصفي يتجاوز مجرد تجميع البيانات والتقارير إلى التحليل العلمي لاستخلاص الدلالات ومحاولة ربط بعض المتغيرات ببعضها الأخر ومناقشة النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة، فهذا المنهج يتعدى الوصف والتقارير إلى التحليل والتفسير والوصول إلى تصور توصيات ومقترحات للتعاطي العلمي معها لذلك فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تشخيص الحالة كما هي في الواقع وذلك بهدف اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة والنابعة من أهمية التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى مداروش.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي تدرس والذين يمثلون مشكلة الدراسة، ويشمل جميع الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ والبالغ عددهم 60 موظف.

ثانياً: عينة الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين على مستوى الإدارة العليا و الإدارة الوسطى بشركة مطاحن بلغيث الكبرى حيث يوجد في الإدارة العليا 22 موظف وتم توزيع 21 إستبانة قصدية، وتم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة ماعدا استبانة واحدة، أما الإدارة الوسطى تتكون من 38 موظف وتم توزيع 25 إستبانة قصدية وتم استرجاع 21 استبانة بمجموع 41 إستبانة في الإدارتين وكونهم الأقدر على فهم طبيعة الدراسة وأبعادها الذين يعتبرون أكثر إلماما وذو دراية كافية بالوضع العام الذي تتفاعل فيه المؤسسة حيث تم اجمالاً توزيع 46 استبانة واسترجاع 41 إستبانة قابلة للتحليل الإحصائي والجدول التالي يوضح الإستبانات الموزعة والمسترجعة.

جدول رقم (04): الاستبانات الموزعة والمسترجدة.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	46	%100
الاستبانات المسترجدة	41	%89.13
الاستبانات القابلة للتحليل	41	%89.13

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

ثالثا: متغيرات الدراسة.

✓ المتغير المستقل: التوافق الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: الأداء الريادي.

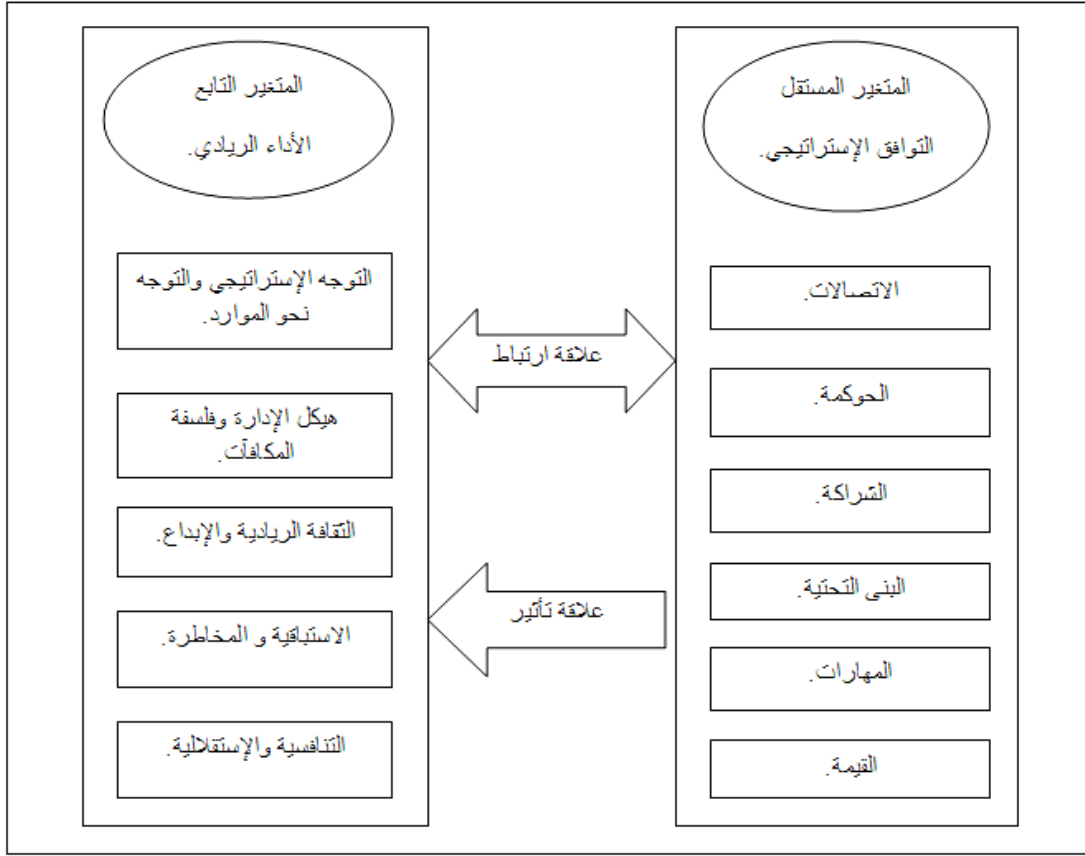
✓ المتغيرات الوصفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية.

رابعا: نموذج الدراسة.

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قمنا باقتراح افتراضي خاص بهذه الدراسة بالاستناد إلى المفاهيم الفكرية لأدبيات تطبيق الأداء الريادي وأبعاده والتوافق الإستراتيجي وأبعاده، انطلق هذا النموذج الافتراضي من مشكلة الدراسة وأهدافها لتحديد فيه أهم علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرين، المتغير المستقل التوافق الإستراتيجي وأبعاده (الاتصالات والحوكمة، الشراكة والبنى التحتية، المهارات والقيمة) والمتغير التابع الأداء الريادي وأبعاده (التوجه الإستراتيجي والتوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة وفلسفة المكافآت، الثقافة الريادية والإبداع، الإستباقية وتحمل المخاطرة، التنافسية والاستقلالية) كما هو موضح في الشكل رقم (07).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

الشكل رقم (07): علاقة متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات والمعلومات.

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة:

أولاً: المصادر الثانوية.

تتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية سواء العربية أو الأجنبية المتخصصة التي كتبت في موضوع التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي والتي على ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، وبعدها تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

ثانيا: المصادر الأولية.

تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حول آرائهم ومدى إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة، وفيما يلي شرح موجز لأجزاء الاستبيان:

❖ **المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية.

❖ **المحور الثاني:** ويشمل (18) عبارة خاصة بأبعاد التوافق الإستراتيجي.

❖ **المحور الثالث:** ويشمل (30) عبارة خاصة بأبعاد الأداء الريادي.

المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائي.

للتحقق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة وتحليل البيانات التي تم جمعها، لذلك فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS إصدار 22 في تحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد استخدمت في التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تم الاعتماد عليها.

✓ التكرارات والنسب المئوية لإظهار الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وذلك لمعرفة مدى "Weighted Mean".

✓ الرسوم البيانية والإحصائية لتمثيل تطور نسب أفراد العينة من خلال الأعمدة البيانية والدوائر.

✓ المتوسطات الحسابية (المرجح ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، تفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد "Mean".

✓ المتوسط الحسابي للمحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، اذ يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي، للتعرف على مدى انحراف "Standard Déviation".

✓ استخدام الانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة، وكل المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وتوضيح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

✓ استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الوصفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين لتحديد صالح الفروق بين الفئات.

✓ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.

✓ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سنعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS 22 الخاصة بكل فقرات محوري التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي والعمل على تحليل وتفسير هذه النتائج.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.

تمت دراسة مجموعة من المتغيرات الديموغرافية لبيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة والمتمثلة في الجنس، العمر المؤهل العلمي والأقدمية ومن ثم تحليل وتفسير النتائج وفقا لما تم الحصول عليها من إجابات والجدول التالية توضح ذلك.

أولا: توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس.

يوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقا لمتغير الجنس:

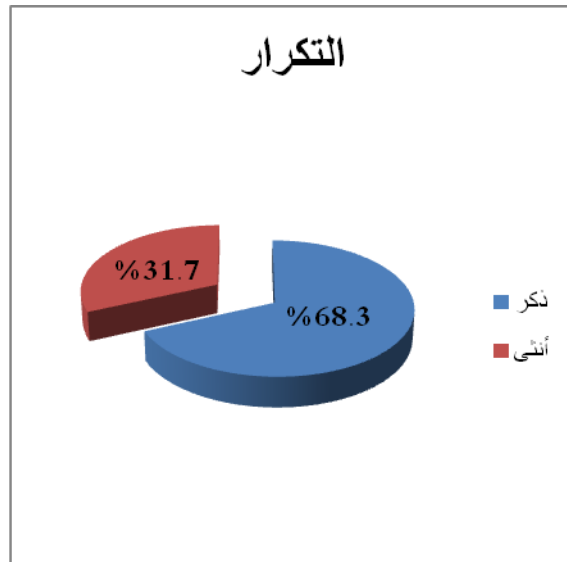
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

جدول رقم (05): توزيع عينة البحث حسب الجنس.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	68.3
أنثى	13	31.7

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22.

شكل رقم (08): توزيع عينة البحث حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22.

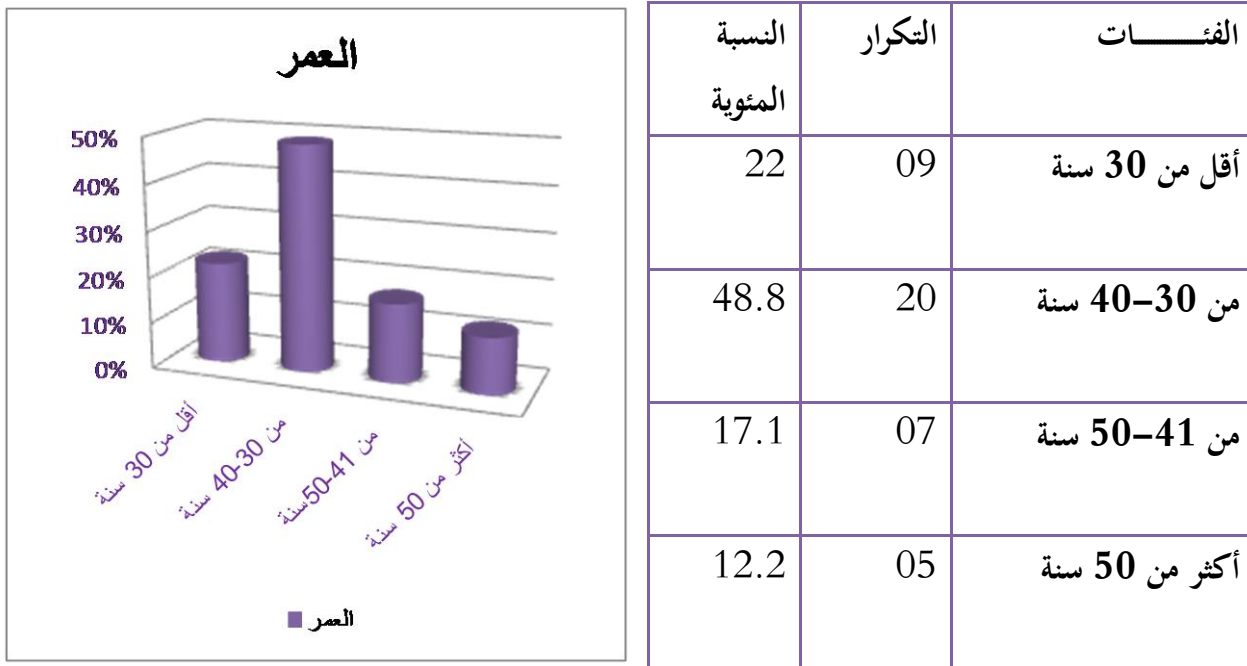
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (68.3%) من أفراد العينة هم ذكور، و(31.7%) هم إناث وهذا يعني أن أكثر أفراد المجتمع هم ذكور نظرا لخصوصية القطاع، واستعدادهم لأداء المهام في جميع الأوقات ومع أطراف مختلفة، وكذلك تواجدها خارج المدينة، الأمر الذي يتعذر على الأنثى القيام به والالتزام بتأديته.

ثانيا: توزيع عينة البحث حسب متغير العمر.

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى أربع مجموعات، كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة تلخص في الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع عينة البحث حسب العمر. شكل رقم (09): توزيع عينة البحث حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكبر تمثل نسبتهم (48.8%) للذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (22%)، ثم الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة بنسبة (17.1%)، وصولا إلى أقل نسبة (12.2%) والتي تمثل الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة، إذ تشير هذه النسب إلى أن معظم عينة الدراسة من فئة أقل من 30 إلى 40 سنة بنسبة (70.8%) هم

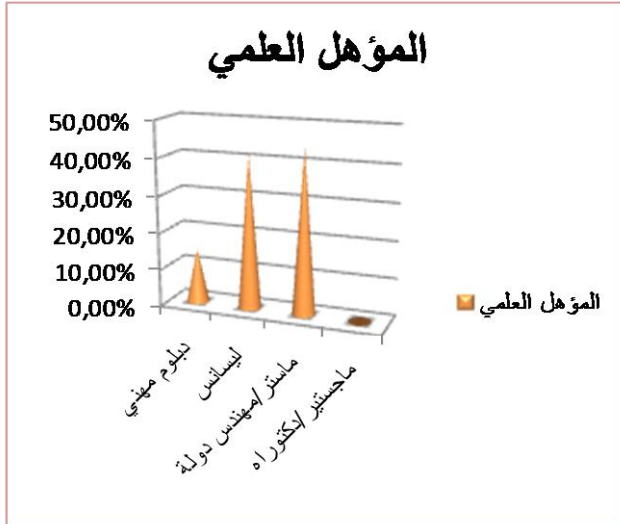
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

شباب وهذا راجع لكون الشركة تعتمد على هذه الفئة في المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، والذين يمتلكون مهارات عالية تتفوق بشكل كبير على المنظمات المنافسة.

ثالثا: توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي.

تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع مجموعات حسب المؤهل العلمي كالتالي: دبلوم مهني، ليسانس، ماستر/ مهندس دولة ماجستير/ دكتوراه، ويوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقا للمؤهل العلمي:

جدول رقم (07): توزيع عينة البحث حسب شكل رقم(10): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم مهني	06	14.6
ليسانس	17	41.5
ماستر/مهندس دولة	18	43.9
ماجستير/دكتوراه	00	00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول والشكل نجد أن نسبة (43.9%) من أفراد العينة لديهم شهادة ماستر/مهندس دولة وهي أعلى نسبة ويرجع هذا الاختلاف إلى أن عينة الدراسة التي هي من الإدارة العليا والوسطى حيث تعتمد على تقنيات متطورة تتطلب أشخاص أكفاء ذوي مستوى تعليمي عالي، أي أن العينة المبحوثة تتميز بكفاءات عالية تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة، ثم تليها فئة العمال الذين لديهم مستوى ليسانس بنسبة (41.5%) و أخيرا فئة العمال الذين لديهم مستوى دبلوم مهني بنسبة (14.6%)، وفي ما يخص شهادة ماجستير/ دكتوراه فهي معدومة.

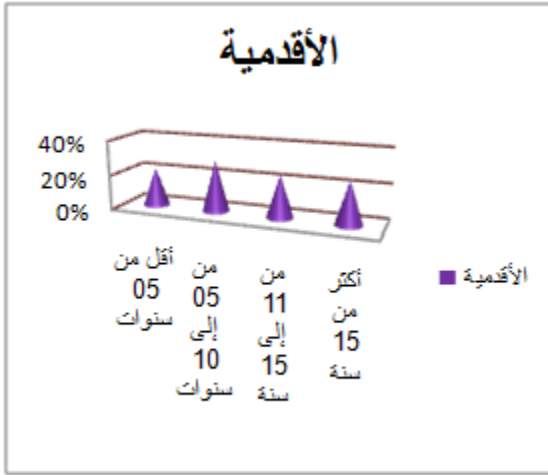
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

رابعا: توزيع عينة البحث حسب متغير الأقدمية.

تم تقسيم العينة إلى فئات حسب الأقدمية كالتالي: أقل من 05 سنوات، من 05 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة.

شكل رقم (11): توزيع عينة البحث حسب

الأقدمية.



جدول رقم (08): توزيع عينة البحث حسب الأقدمية.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	09	22
من 05 إلى 10 سنوات	12	29.3
من 11 إلى 15 سنة	10	24.4
أكثر من 15 سنة	10	24.4

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب نتائج برنامج SPSS 22.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة (29.3%) تعود إلى الفئة المحصورة من 05 إلى 10 سنوات وهذا يتناسب مع طبيعة المناصب التي يتولونها، تليها الفئة المحصورة من 11 إلى 15 سنة والفئة الأكثر من 15 سنة بنفس النسبة (24.4%)، ثم تليها فئة الأقل من 05 سنوات بنسبة (22%) ومما سبق يمكن القول أن أغلبية موظفي الإدارة لديهم معرفة بأوضاع المؤسسة والقدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها، أي أن الموظفين في المؤسسة على علم بالأحداث التي تحيط بها .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

المطلب الثاني: ثبات وصدق الاستبيان.

للتعرف على درجة الموافقة تم الاعتماد على أسلوب "ليكارت الخماسي" وهو كالتالي:

جدول (09): جدول يوضح درجة الموافقة بالاعتماد على أسلوب ليكارت الخماسي

الرقم	01	02	03	04	05
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: ثبات الاستبيان.

بعد عرض أداة الدراسة قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ تم اعتماده لتحديد درجة التجانس بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع الدراسة ومتغيراتها إذ بلغ ألفا كرونباخ (0.96) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائياً وهي جيدة لأغراض الدراسة.

ثانياً: صدق الاستبيان.

وهو الجذر التربيعي لمعامل ألف كرونباخ حيث بلغ (0.979).

أما على مستوى المحورين فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

✓ المحور الأول المتغير المستقل: التوافق الإستراتيجي يتكون من 18 سؤال ويساوي (0.913).

✓ المحور الثاني المتغير التابع: الأداء الريادي يتكون من 30 سؤال ويساوي (0.940).

جدول رقم (10): معامل الثبات والصدق لعبارات أداة الدراسة.

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
ثبات المحور الأول	18	0.913	0.955
ثبات المحور الثاني	30	0.940	0.969
ثبات الاستبانة الكلي	48	0.960	0.979

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS 22.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

نلاحظ أن ألفا كرونباخ على مستوى المحورين أقل منه على المستوى الكلي وهذا يدل على عدم وجود فقرة تضعف مقياس البحث، الأمر الذي يعطي صفة الثبات والصدق لمقياس الاستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية (أنظر الملحق معامل ألفا كرونباخ)، والملاحظ من قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجمالي معامل الثبات قدرت ب (0.960) وهي جيدة لأغراض الدراسة أما المحاور الرئيسية للثبات فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة كذلك وبالرجوع لصدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي صدق المحك وقدر ب (0.979) والملاحظ أن معامل الثبات قيمته مرتفعة كما أنه على المستوى الجزئي أيضا مرتفع فالقيم تعبر على مستوى مقبول جدا لصدق الأداة ما يدل على ارتباط وتناسق العبارات الخاصة بكل متغير بجميع أبعاده.

المطلب الثالث: وصف وتحليل متغيرات الدراسة.

أولا: تشخيص وتحليل إجابات العينة حول محور التوافق الإستراتيجي.

بعد تفرغ الاستبانة التي تحمل إجابات الباحثين ندرج فيما يأتي عرضا لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وفقا لمقياس الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الاستجابة و وفقا لمقياس ليكرات الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

جدول رقم (11): جدول الأوزان.

الاختبار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 22

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- الاتصالات:

جدول رقم (12): تحليل عبارات الاتصالات.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					%	%	%	%	%	
1	موافق	0.76	0.901	3.80	6	27	3	4	1	X1
					14.6	65.9	7.2	9.8	2.4	
3	موافق	0.698	0.898	3.49	2	24	8	6	1	X2
					4.9	58.5	19.5	14.6	2.4	
2	موافق	0.746	0.837	3.73	5	25	6	5	0	X3
					12.2	61.0	14.6	12.2	0	
	موافق	0.734	0.735	3.67	13	76	17	15	2	بعد الاتصالات
					4.33	25.3	5.66	5	0.66	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (12) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعد الاتصالات تقدر بـ (3.67) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (73.4%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ (0.735)، وهو ما يدل على أن إجابات أفراد العينة المبحوثة كانت في نفس الاتجاه حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.80 و 3.49) وبأهمية نسبية تتراوح بين (76% و 69.8%)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق ويرجع ذلك لمشاركة إدارة الشركة للمعرفة في جميع مستوياتها وبذل قصارى جهدها من أجل الإطلاع على خدمات المنافسين إلى جانب إقامة ورشات عمل لتبادل الأفكار بين العاملين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- الحوكمة:

جدول رقم (13): تحليل عبارات الحوكمة.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
					%	%	%	%	%	
2	موافق	0.82	0.700	4.10	10	27	2	2	0	X4
					24.4	65.9	4.9	4.9	0	
1	موافق	0.83	0.615	4.15	10	28	2	1	0	X5
					24.4	68.3	4.9	2.4	0	
3	موافق	0.786	0.685	3.93	10	27	2	2	0	X6
					24.4	65.9	4.9	4.9	0	
	موافق	0.8113	0.53178	4.0569	30	82	6	5	0	بعد الحوكمة
					10	27.33	2	1.66	0	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (13) أهمية تطبيق الحوكمة كبعد من أبعاد التوافق الإستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء الريادي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة للإستبانة حيث نلاحظ العبارة (02) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.615)، ثم العبارة (01) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.700)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.685) وتشير النتيجة العامة إلى أن أغلب الإجابات كانت ذات اتجاه موافق ويرجع سبب ذلك إلى أهمية تطبيق بعد الحوكمة في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.0569) وانحراف معياري (0.53178)، وهذا راجع إلى تأكيد الشركة على الالتزام بالقواعد و إجراءات العمل مما يساعد في تحقيق أهدافها من خلال توضيح الأساليب و الإجراءات المستخدمة في بيئة العمل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- الشراكة:

جدول رقم (14): تحليل عبارات الشراكة.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	%	%	%	%	
3	محايد	0.63	1.014	3.15	03	14	11	12	1	X7
					7.3	34.1	26.8	29.3	2.4	
2	موافق	0.726	0.942	3.63	4	25	7	3	2	X8
					9.8	61.0	17.1	7.3	4.9	
1	موافق	0.736	1.059	3.68	8	20	7	4	2	X9
					19.5	48.8	17.1	9.8	4.9	
	موافق	0.697	0.836	3.487	15	59	25	19	5	بعد الشراكة
					5	19.66	8.33	6.33	1.66	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (14) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعء الشراكة تقدر بـ (3.487) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (69.7%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ (0.836)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.68 و 3.15) وبأهمية نسبية تتراوح بين (73.6% و 63%) إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق ما عدا العبارة الأولى كانت محايد، وهو ما يبرر اعتماد الشركة خلق بيئة عمل منسجمة بين العاملين وحرصها على دعم وتقبل الأفكار الجديدة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- البنى التحتية:

جدول رقم (15): تحليل عبارات البنى التحتية.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	%	%	%	%	
1	موافق	0.79	0.865	3.95	9	25	4	2	1	X10
					22.0	61.0	9.8	4.9	2.4	
3	موافق	0.736	1.011	3.68	7	22	5	6	1	X11
					17.1	53.7	12.2	14.6	2.4	
2	موافق	0.746	1.049	3.73	9	20	5	6	1	X12
					22.0	48.8	12.2	14.6	2.4	
	موافق	0.756	0.775	3.78	25	67	14	14	3	بعد البنى التحتية
					8.33	22.3	4.66	4.66	1	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (15) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعدها البنى التحتية تقدر بـ (3.78) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (75.6%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ (0.775)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.95 و 3.68) وبأهمية نسبية تتراوح بين (79% و 73.6%)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق، ويرجع ذلك لكون بيئة العمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا والآلات الحديثة وتحسين ظروف العمل الداخلية (كالتهووية وأوقات الراحة).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- المهارات:

جدول رقم (16): تحليل عبارات المهارات.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الترتيب
X13	0	6	6	23	6	3.71	0.901	0.74	موافق	2
	0	14.6	14.6	56.1	14.6					
X14	3	4	4	26	4	3.59	1.048	0.71	موافق	3
	7.3	9.8	9.8	63.4	9.8					
X15	0	6	3	22	10	3.88	0.954	0.77	موافق	1
	0	14.6	7.3	53.7	24.4					
بعد المهارات	3	16	13	71	20	3.72	0.781	0.74	موافق	
	1	5.33	4.33	23.66	6.66					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (16) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعده المهارات تقدر ب (3.72) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (74%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.781)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.59 و 3.88) وبأهمية نسبية تتراوح بين (77% و 71%)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق، وهذا راجع إلى اهتمام الشركة بعملية التعلم عن طريق التدريب وتطوير قدرات الأفراد وحرصها على أن يمتلك موظفيها مهارات تتفوق بشكل كبير عن منافسيها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

- القيمة والمقدرة:

جدول رقم (17): تحليل عبارات القيمة والمقدرة.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	%	%	%	%	
2	موافق	0.72	1.093	3.61	7	20	8	3	3	X16
					17.1	48.8	19.5	7.3	7.3	
3	موافق	0.70	1.003	3.51	5	20	8	7	1	X17
					12.2	48.8	19.5	17.1	2.4	
1	موافق	0.73	0.850	3.68	5	23	8	5	0	X18
					12.2	56.1	19.5	12.2	0	
	موافق	0.72	0.775	3.60	17	63	24	15	4	بعد القيمة والمقدرة
					5.66	21	8	5	1.33	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (17) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعده القيمة والمقدرة تقدر ب (3.60) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (72%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.775)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.51 و 3.68) وبأهمية نسبية تتراوح بين (73% و 70%)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق، وذلك لحرص الشركة على القدرات والكفاءات العالية في عملية التوظيف.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

ثانيا: تشخيص وتحليل إجابات العينة حول محور الأداء الريادي.

- التوجه الإستراتيجي:

جدول رقم (18): تحليل عبارات التوجه الإستراتيجي.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	%	%	%	%	
1	موافق	0.776	0.781	3.88	8	22	9	2	0	Y1
					19.2	53.7	22.0	4.9	0	
2	موافق	0.76	1.054	3.80	12	15	9	4	1	Y2
					29.3	36.6	22.0	9.8	2.4	
3	محايد	0.654	0.975	3.27	2	18	12	7	2	Y3
					4.9	43.9	29.3	17.1	4.9	
	موافق	0.73	0.795	3.650	22	55	30	13	3	بعد التوجه الإستراتيجي
					7.33	18.33	10	4.33	1	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (18) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعده الإستراتيجي تقدر ب (3.650) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (73%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.795)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.27 و 3.88) وبأهمية نسبية تتراوح بين (77.6% و 65.4%) كون أهداف الشركة تتميز بالشفافية والوضوح وتأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في بيئتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

- التوجه نحو الموارد:

جدول رقم (19): تحليل عبارات التوجه نحو الموارد.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	%	%	%	%	
1	موافق	0.746	0.837	3.73	3	30	3	4	1	Y4
					7.3	73.2	7.3	9.8	2.4	
3	موافق	0.702	0.840	3.51	4	18	14	5	0	Y5
					9.8	43.9	34.1	12.2	0	
2	موافق	0.746	0.742	3.73	2	30	6	2	1	Y6
					4.9	73.2	14.6	4.9	2.4	
	موافق	0.731	0.598	3.658	9	78	23	11	2	بعد التوجه نحو الموارد
					3	26	7.66	3.66	0.66	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (19) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعده التوجه نحو الموارد تقدر ب (3.658) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (73.1%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.598)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.73 و 3.51) وبأهمية نسبية تتراوح بين (74.6% و 70.2%)، كون الشركة تسعى جاهدة إلى امتلاك الموارد التي تربطها بتحقيق أهدافها واستثمار الفرص المتاحة أمامها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- هيكل الإدارة:

جدول رقم (20): تحليل عبارات هيكل الإدارة.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات
					بشدة	%	%	موافق	موافق	
1	موافق	0.84	0.749	4.20	16	17	8	0	0	Y7
	بشدة				39	41.5	19.5	0	0	
2	موافق	0.804	0.689	4.02	9	25	6	1	0	Y8
					22.0	61.0	14.6	2.4	0	
3	موافق	0.79	0.740	3.95	7	27	6	0	1	Y9
					17.1	65.9	14.6	0	2.4	
	موافق	0.811	0.504	4.056	32	69	20	1	1	بعد هيكل الإدارة
					10.66	23	6.66	0.33	0.33	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (20) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعده هيكل الإدارة تقدر ب (4.056) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (81.1%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.504)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (4.20 و 3.95) وبأهمية نسبية تتراوح بين (84% و 79%)، وهذا راجع إلى إتباع الشركة نظام رسمي مشدد في تسيير الأعمال وكذلك تأكيدها على التمسك بقيم ومبادئ العمل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- فلسفة المكافآت:

جدول رقم (21): تحليل عبارات فلسفة المكافآت.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	%	%	%	%	
2	محايد	0.56	1.327	2.80	5	8	11	8	9	Y10
					12.2	19.5	26.8	19.5	22.0	
1	محايد	0.61	1.244	3.05	5	11	12	7	6	Y11
					12.2	26.8	29.3	17.1	14.6	
3	غير موافق	0.518	1.360	2.59	3	11	5	10	12	Y12
					7.3	26.2	12.2	24.4	29.3	
	محايد	0.562	1.192	2.813	13	30	28	25	27	بعد فلسفة المكافآت
					4.33	10	9.33	8.33	9	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (21) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعدها فلسفة المكافآت تقدر ب (2.813) حيث تشير هذه النتيجة إلى عدم الاتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (56.2%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (1.192)، ويشير هذا الأخير إلى ارتفاع تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (2.59 و3.05) وبأهمية نسبية تتراوح بين (51.8% و61%). والملاحظ وجود حياد في الإجابة على فقرات هذا البعد نظرا لضعف قوة تبني أفراد العينة لفقرات هذا البعد، كما نستنتج عدم قيام الشركة بتقديم تحفيز غير نقدية ومعنوية للعاملين ومكافئتهم على الأداء المقدم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

– الثقافة الريادية:

جدول رقم (22): تحليل عبارات الثقافة الريادية.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					%	%	%	%	%	
2	موافق	0.702	1.003	3.51	4	22	8	5	2	Y13
					9.8	53.7	19.5	12.2	4.9	
3	موافق	0.698	1.075	3.49	6	18	9	6	2	Y14
					14.6	43.9	22.0	14.6	4.9	
1	موافق	0.708	0.925	3.54	4	21	10	5	1	Y15
					9.8	21.2	24.4	12.2	2.4	
	موافق	0.702	0.937	3.512	14	61	27	16	5	بعد الثقافة الريادية
					4.66	20.33	9	5.33	1.66	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (22) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعدها الثقافة الريادية تقدر ب (3.512) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (70.2%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.937) حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.49 و 3.54) وبأهمية نسبية تتراوح بين (70.8% و 69.8%)، وذلك راجع إلى اعتماد الشركة على عملية التعلم بالقدوة، وتعمل على ترسيخ القيم الداعمة للأداء الريادي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- الإبداع:

جدول رقم (23): تحليل عبارات الإبداع.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات
					بشدة	%	%	موافق	موافق	
3	موافق	0.712	1.001	3.56	6	19	9	6	1	Y16
					14.6	46.3	22.0	14.6	2.4	
1	موافق	0.756	0.962	3.78	8	22	6	4	1	Y17
					19.5	53.7	14.6	9.8	2.4	
2	موافق	0.722	1.093	3.61	9	15	11	4	2	Y18
					22.0	36.6	26.8	9.8	4.9	
	موافق	0.73	0.939	3.65	23	56	26	14	4	بعد الإبداع
					7.66	18.66	8.66	4.66	1.33	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (23) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعء الإبداع تقدر ب (3.65) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (73%) وقدّر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.939)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.56 و 3.78) وبأهمية نسبية تتراوح بين (75.6% و 71.2%)، كون الشركة تنظر إلى الإبداع والابتكار كمصدر لتحقيق التميز في عملها من خلال تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير منتجاتها من خلال دعم العمال على تنفيذ الأفكار الجديدة، أي اهتمام الشركة بمجالات التطورات بالعالم من خلال استغلال فرص الإبداع وإتاحة الفرص الملائمة للعمال للقيام بما يفكرون به من أفكار متطورة ومبدعة جديدة لم تدع من قبل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- بعد الإستباقية:

جدول رقم (24): تحليل عبارات الاستباقية.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه	الترتيب
Y19	1	2	7	26	5	3.78	0.822	0.756	موافق	1
	2.4	4.9	17.1	63.4	12.2					
Y20	1	2	7	26	5	3.61	1.137	0.722	موافق	3
	2.4	4.9	17.1	63.4	12.2					
Y21	2	7	4	20	8	3.73	0.895	0.746	موافق	2
	4.9	17.1	9.8	48.8	19.5					
بعد الاستباقية	4	11	18	72	18	3.707	0.753	0.741	موافق	
	1.33	3.66	6	24	6					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (24) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعدها الاستباقية تقدر ب (3.707) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (74.1%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.753) حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.61 و 3.78) وبأهمية نسبية تتراوح بين (75.6% و 72.2%)، وذلك لحرص الشركة على تحليل البيئة الخارجية وتحديد الطرق والأساليب التي تدعم عملها وتسعى إلى السبق في دعم الأنشطة العلمية أي أن الشركة حريصة على متابعة الأحداث والعمل على كسب الخبرات التي تخص مجال عملها وخلق فرص جديدة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- المخاطرة:

جدول رقم (25): تحليل عبارات المخاطرة.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	%	%	%	%	
2	موافق	0.746	0.923	3.73	7	21	9	3	1	Y22
					17.1	51.2	22	7.3	2.4	
1	موافق	0.76	0.872	3.80	9	18	11	3	0	Y23
					22	43.9	26.8	7.3	0	
3	موافق	0.718	0.805	3.59	4	20	13	4	0	Y24
					9.8	48.8	31.7	9.8	9.0	
	موافق	0.741	0.723	3.707	20	59	33	10	1	بعد المخاطرة
					6.66	19.66	11	3.33	0.33	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (25) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعء المخاطرة تقدر ب (3.707) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (74.1%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.723) حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.59 و 3.80) وبأهمية نسبية تتراوح بين (76% و 71.8%)، وذلك راجع إلى اعتبار الشركة أن المخاطرة عنصرا هاما في رسم استراتيجياتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتفسر هذه النسب كذلك نتيجة اتخاذ الشركة إجراءات قد تحدث فجأة أي توقع تغييرات قد تحدث فجأة ودراستها للمخاطرة التي تتعرض لها عند اتخاذ الإجراءات وهي تعزز في نفوس العاملين القدرة على تحمل ومواجهة المخاطرة التي قد تحدث عند القيام بأعمالها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

– التنافسية:

جدول رقم (26): تحليل عبارات التنافسية.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات	
					بشدة		بشدة	بشدة		
					%	%	%	%		
3	موافق	0.718	0.805	3.59	2	25	10	3	1	Y25
					4.9	61.0	24.4	7.3	2.4	
2	موافق	0.76	0.679	3.80	4	27	8	2	0	Y26
					9.8	65.9	19.5	4.9	0	
1	موافق	0.8	0.707	4.00	9	24	7	1	0	Y27
					22	58.5	17.1	2.4	0	
	موافق	0.759	0.557	3.796	15	76	25	6	1	بعد التنافسية
					5	25.33	8.33	2	0.33	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (26) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعد التنافسية تقدر ب (3.796) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (75.9%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.557) حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (4 و3.59) وبأهمية نسبية تتراوح بين (80% و 71.8%)، وذلك لأن الشركة تسعى إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة من خلال تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

- الاستقلالية:

جدول رقم (27): تحليل عبارات الاستقلالية.

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
					%	%	%	%	%	
3	محايد	0.654	0.949	3.27	2	17	14	6	2	Y28
					4.9	41.5	34.1	14.6	4.9	
2	محايد	0.658	1.006	3.29	1	22	9	6	3	Y29
					2.4	53.7	22.0	14.6	7.3	
1	محايد	0.658	1.078	3.29	4	16	12	6	3	Y30
					9.8	39.0	29.3	14.6	7.3	
	محايد	0.656	0.905	3.28	7	55	35	18	8	بعد الاستقلالية
					2.33	18.33	11.66	6	2.66	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS 22.

من نتائج الجدول رقم (27) يتضح أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعدها الاستقلالية تقدر ب (3.28) حيث تشير هذه النتيجة إلى عدم الاتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (65.6%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.905)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.29 و 3.27) وبأهمية نسبية تتراوح بين (65.8% و 65.4%)، وهذا يعني أن الشركة لا تعتمد على مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين ولا تدعم تصوراتهم باستمرار، كما أنها لا تشجع العاملين في إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

ثالثا: تحليل علاقة الارتباط بين التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي.

بصيغة الفرضيات التالية :

- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي لشركة مطاحن بلغيث عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- H_1 : توجد علاقة ارتباط بين التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي لشركة مطاحن بلغيث عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

جدول رقم(28): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الدلالة	الأداء الريادي		
0.002	0.464	الاتصالات	المتغير المستقل
0.000	0.523	الحوكمة	
0.000	0.620	الشراكة	
0.000	0.831	البنى التحتية	
0.000	0.787	المهارات	
0.000	0.702	القيمة	
0.000	0.831	التوافق الإستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss22

من واقع الجدول رقم (28) نلاحظ معنوية العلاقة بين التوافق الاستراتيجي و الأداء الريادي لشركة مطاحن بلغيث الكبرى، حيث قدر معامل الارتباط ب(0.831) مما يدل على أن العلاقة بين التوافق الإستراتيجي والأداء

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

الريادي طردية قوية وذات دلالة إحصائية مرتفعة، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يدل على قبول الفرضية البديلة H1: وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل من التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي لشركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05، أما على المستوى الفرعي نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي لشركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05 حيث كان مستوى الدلالة لكل الأبعاد أقل من 0.05.

المطلب الرابع: تحليل و اختبار أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء الريادي.

أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بميل خط الانحدار ومقطعه

- الانحدار البسيط

- H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي على الأداء الريادي في شركة مطاحن بلغيث عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوافق الاستراتيجي على الأداء الريادي في شركة مطاحن بلغيث عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

جدول (29): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Sig	R ²	F		التوافق الاستراتيجي	Constant	م المستقل م التابع
		الجدولية	المحسوبة	A	B	
0.000	0.691	4.08	87.235	0.816	0.546	الأداء الريادي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss22

تشير نتائج الجدول (29) إلى وجود تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي على الأداء الريادي في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (87.235) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,39) وبلغ معامل التحديد R² (0.691)، معنى ذلك أن 69.1% هي النسبة المئوية لتفسير

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الريادي) التي تكون عائدة إلى المتغير المستقل أي أن التوافق الاستراتيجي يفسر ما نسبته 69.1% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الريادي.

من الجدول السابق يبرز أن مقطع خط الانحدار هو (0.546) وأن ميل خط الانحدار هو (0.816) وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي $Y=aX+b$ أي $Y=0.816X+0.546$ ، وبما أن معنوية مقطع خط الانحدار أكبر من مستوى الدلالة حسب الجدول (29)، تصبح معادلة خط الانحدار: $Y=0.816X$ ، وهذا يعني أنه كلما تغير التوافق الاستراتيجي بوحدة واحدة قابله تغير في الأداء الريادي بقيمة (0.816).

ثانيا : فرضيات مقطع خط الانحدار

- H_0 : مقطع خط الانحدار مساوي للصفر ($B=0$) عند مستوى معنوية 0.05.
- H_1 : مقطع خط الانحدار مختلف عن الصفر ($B \neq 0$) عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (30) : اختبار (t) للمعاملات النموذج.

معلمات النموذج	t-test	Sig	قيمة المعلمات
مقطع خط الانحدار	1.685	0.105	0.546
ميل خط الانحدار	9.340	0.000	0.816

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss22.

نلاحظ من الجدول (30) أن الدلالة الإحصائية لمقطع خط الانحدار هي (0.105) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وعليه يكون القرار قبول الفرضية الصفرية القائلة أن مقطع خط الانحدار يساوي الصفر أما ميل خط الانحدار كانت دالة إحصائيا.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

ثالثاً: اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوافق الاستراتيجي على الأداء الريادي.

قبل التطرق إلى اختبار الانحدار المتعدد يجب اختبار الارتباط الذاتي Multicollinearity أي وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعرفة هل هناك مشكلة الارتباط الذاتي نلجأ إلى معامل التضخم والتباين (FIV)، حيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10، وفترات السماح Tolérances التي يجب أن تكون أكبر من 0.1.

جدول رقم (31): اختبار الارتباط الذاتي.

		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	FIV
01	الاتصالات	0.615	1.625
02	الحوكمة	0.602	1.660
03	الشراكة	0.450	2.223
04	البنى التحتية	0.295	3.394
05	المهارات	0.273	3.657
06	القيمة و المقدرّة	0.482	2.077

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss22.

من خلال الجدول (31) نلاحظ أن كل قيم معامل التضخم (Fiv) أقل من 10 وكل قيم فترات السماح (Tolérance) أكبر من 0.1 وهو ما يؤكد عدم وجود ارتباط ذاتي بين متغيرات محور التوافق الإستراتيجي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

- الانحدار المتعدد:

- H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوافق الاستراتيجي على الأداء الريادي لشركة مطاحن بلغيث عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$
- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوافق الاستراتيجي على الأداء الريادي لشركة مطاحن بلغيث عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

جدول (32): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

Sig	R ²	F		ميل خط الانحدار	Sig	Constant	الأبعاد
		الجدولية	المحسوبة				
0.000	0.758	2.42	17.704	0.003	0.973	0.849	X ₁ الاتصالات
				0.012	0.922		X ₂ الحوكمة
				0.072	0.409		X ₃ الشركة
				0.353	0.005		X ₄ البنى التحتية
				0.162	0.181		X ₅ المهارات
				0.134	0.148		X ₆ القيمة و المقدرة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss22

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/هـ.

تشير نتائج الجدول (32) الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوافق الاستراتيجي على الأداء الريادي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (17.704) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.42) عند درجتي حرية (6، 34) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.758)، معنى ذلك أن 75.8% هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الريادي) التي تكون عائدة إلى أبعاد التوافق الاستراتيجي أي أن أبعاد التوافق الاستراتيجي تفسر ما نسبته 75.8% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الريادي

تكون معادلة خط الانحدار المتعدد هي $Y = aX_1 + aX_2 + aX_3 + aX_4 + aX_5 + aX_6 + b$ أي

$$Y = (0.003 X_1 + 0.012 X_2 + 0.072 X_3 + 0.353 X_4 + 0.162 X_5 + 0.134 X_6) + 0.849$$

أما على المستوى الفرعي نلاحظ أن بعد البنى التحتية هو البعد الوحيد الذي لديه تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الريادي لشركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05 حيث قدر مستوى الدلالة لبعد البنى التحتية بـ: 0.005

رابعاً: اختبار الفرق بين متوسطين (t.test)

للتعرف على إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس تم استخدام اختبار دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس Independent Sample T-test. بوضع الفرضيتين:

- H_0 : لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية أكبر من 0.05
- H_1 : توجد اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية أقل من 0.05

و كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

جدول رقم(33): نتائج اختبارات Indépendant Sample T-test

		Test de Levene sur l'égalité des variances		T	DII	Sig(bilatéral)
		F	Sig			
التوافق الاستراتيجي	Hypothèse de variances égales	0.019	0.891	-0.536	39	0.595
	Hypothèse de variances inégales			-0.535	23.422	0.598
الأداء الريادي	Hypothèse de variances égales	0.164	0.687	-0.410	39	0.684
	Hypothèse de variances inégales			-0.400	22.122	0.693

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss22

يتبين لنا من الجدول(33) t-test بالرجوع إلى العمود الخامس أي Sig(bilatéral) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على إجابات عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H0: لا توجد علاقة بين محاور الدراسة ومتغير الجنس أي أنه لا يوجد اختلاف لإجابات عينة الدراسة حسب نوع الجنس على محاور الدراسة.

خامسا : تحليل التباين الأحادي

استعملنا اختبار (ANOVA one way) قصد معرفة مدى تأثير متغير (المؤهل العلمي) على إجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة إذ يشترط أن يحمل المتغير أكثر من احتمالين ولدينا في متغير المؤهل العلمي الأحداث التالية: (دبلوم مهني، ليسانس، ماستر/مهندس دولة، ماجستير/ دكتوراه)، وبالتالي تمكنا من إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية :

المؤهل العلمي

- H0: لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية أكبر من 0.05
- H1: توجد اختلافات معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية أقل من 0.05

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

جدول (34): تحليل التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور.

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التوافق الاستراتيجي	Intergruppes	2,994	2	1,497	5,285	,009
	Intragruppes	10,765	38	,283		
	Total	13,759	40			
الأداء الريادي	Intergruppes	2,109	2	1,055	3,593	,037
	Intragruppes	11,153	38	,294		
	Total	13,262	40			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss22.

يتبين لنا من جدول (34) ANOVA أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (3.23) عند درجتي

حرية (2 و38) وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل H1 ونستنتج أنه يوجد اختلافات معنوية بين متوسطات

إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05 في المحورين، ما يؤكد ذلك الدلالة

من واقع الجدول نفسه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداروش س/هـ.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم التعرف على نشأة وتطوير شركة مطاحن بلغيث الكبرى وكذا الهيكل التنظيمي الذي تديره وفقه، وقد اعتمدنا في هذا الفصل على طريقة الاستبانة التي تحتوي على محوري التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي وقمنا بتوزيعها على العمال والموظفين في الإدارة العليا والوسطى بمختلف وظائفها، والهدف من توزيع هذه الاستبانة هو الإجابة على الإشكالية التالية: "كيف يؤثر التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي؟" فبعد استرجاع وجمع الاستبانة قمنا بتفريغها في برنامج SPSS22 وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة تتمثل في: اختبار ألفا كرونباخ والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وكذلك تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي Anova وفي الأخير قمنا بتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات التي وضعناها.

خاتمة عامّة

خاتمة عامة

في عالم الأعمال توجد نماذج مختلفة من الشركات فمنها من تشهد تطورا مستمرا ومنها من تواجه أمامها صعوبات تقف أمامها حيث نجد أمام هذه المفارقات حاولت بعض الشركات التي كانت تعرف صعوبات ومشاكل وإيجاد مخرج لنفسها ومعرفة السر وراء تميز الشركات الناجحة وكسب مزايا تتفوق بها على المنافسين وتوفر لذلك الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، وقد ركزنا في دراستنا على التوافق الإستراتيجي لما له من دور مهم في دعم الوظائف الأخرى باتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بعدة طرق فالمنظمات ذات الأداء التنظيمي الريادي لها القدرة الأكبر على اكتساب الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى، وكذلك نجد الأداء الريادي بأنه أحد أهم الإستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن للوصول بها إلى مستوى التميز والمنافسة وهو عملية إنشاء شركة أو شركات جديدة وتطويرها والاستجابة للفرص الحديثة التي تحقق الميزة التنافسية.

فمن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها والتي تدور حول تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي وكدراسة لعينة من العاملين بشركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا: استنتاجات الدراسة.

من خلال ما تم عرضه في الجانبين النظري والتطبيقي نقدم مجموعة من النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

1. النتائج النظرية:

- ✓ التوافق الإستراتيجي يساعد على تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية للمنظمة.
- ✓ اهتم العديد من الباحثين بدراسة التوافق الإستراتيجي وهذا نظرا لأهميته البالغة في تحسين أداء المؤسسات.
- ✓ الأداء الريادي هو الأداء الذي يزود المنظمة أو قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر من الأرباح عن طريق استغلال الفرص.
- ✓ من أهم فوائد التوافق الإستراتيجي تخفيض التكاليف وزيادة قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.
- ✓ الأداء الريادي يساهم في تقليل درجة المخاطرة في المنظمات.

2. النتائج التطبيقية:

في الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/ه، توصلنا إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ نستنتج أن آراء أفراد العينة كانت إيجابية ومتقاربة بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة، مما يؤكد على أن الشركة عملت على توفير المتطلبات اللازمة للتوافق الإستراتيجي كي تعزز الأداء الريادي ويظهر ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي قدرت قيمته ب (0.96) وهذا ما يثبت صحة وصدق الاستبيان.
- ✓ تولى الشركة عناية كبيرة بالموارد البشري كونه أهم مواردها.
- ✓ تركزت الشركة على نظام اتصال فعال في جميع مستوياتها من أجل الاطلاع على خدمات المنافسين.
- ✓ تؤكد الشركة على إعطاء صورة واضحة حول التزامها بقواعد وإجراءات العمل.
- ✓ توفر الشركة بيئة عمل مناسبة من خلال تحسين ظروف العمل الداخلية والخارجية.
- ✓ ضعف تمكين العاملين في الشركة وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضعف تبني الشركة لعنصر التحفيز الذي يعتبر غاية في الأهمية ولا يمكن الاستغناء عنه.
- ✓ نستنتج وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل من التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ نستنتج وجود تأثير معنوي للتوافق الإستراتيجي على الأداء الريادي.
- ✓ نستنتج عدم وجود اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ نستنتج وجود اختلافات معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05.

ثالثا: التوصيات.

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية التي تحصلنا عليها نقدم مجموعة من التوصيات التي قد تخدم مصلحة الشركة محل الدراسة كما يلي:


- ✓ يجب على الشركة الاعتماد على التوافق الإستراتيجي لما له من تأثير في تعزيز الأداء الريادي.

خاتمة عامة

- ✓ يجب على أصحاب القرار في الشركة أن يقدروا بأهمية الاعتماد على التوافق الإستراتيجي لأن عدم تبني المنظمات له سوف يترتب عليه ضعف الاستجابة لتحديات السوق.
- ✓ يجب الاهتمام بتحسين فاعلية الاتصالات التنظيمية بالشكل الذي يضمن تبادل المعلومات لكل المستويات التنظيمية والعمل على تطوير وسائل وقنوات الاتصالات.
- ✓ يجب تبني ثقافة تنظيمية موجهة نحو التطوير والإبداع.
- ✓ ضرورة السعي إلى زيادة الإدراك والوعي لدى الأفراد ومنحهم قدر من الاستقلالية والشراكة في صنع القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمات.
- ✓ على شركة مطاحن بلغيث الكبرى تبني نظم حديثة للاتصالات من أجل توفير معلومات كافية كمدخلات لعملية التوافق الإستراتيجي.
- ✓ يعتبر الإبداع والمخاطرة لاقتناص الفرص مصدر التميز والسبيل الوحيد لتحقيق الأداء الريادي.
- ✓ السعي لزيادة التوجه نحو تحقيق التوافق باستثمار كل العوامل والفرص المتاحة وما يمكن أن تحققه لضمان استمرارية الشركة وتحقيق أهدافها والقيام بتقديم الحوافز التي تدفع نحو تحقيق التوافق مع الشركات الأخرى.
- ✓ يجب اعتماد الشركة مبدأ الشراكة لتطوير بيئة عمل منسجمة.
- ✓ الاهتمام بتحفيز العاملين وتشجيعهم بإجازة مدفوعة الأجر وهدايا لهم ولأسرتهم، ودفع المكافآت لهم اعتماداً على الأداء المقدم في العمل.
- ✓ يجب تشجيع العاملين في إبداء الرأي.

ثالثاً: أفاق الدراسة.

- ✓ على الرغم من أهمية دراسة الأثر الذي اعتمده البحث إلا أننا نوصي بالتعمق في دراسة مساهمة التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في المؤسسات.
- ✓ إجراء دراسات موسعة حول أبعاد التوافق الإستراتيجية
- ✓ الاهتمام بإجراء أبحاث حول التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي لما يعرفه هذا المتغير من تداخل.



قائمة المراجع والمصادر

❖ الأطروحات والرسائل العلمية.

- 1- أحمد كاظم عبد الله جبر الحسناوي، دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات "دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء، رسالة تقدم بها كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير المهني في التخطيط الإستراتيجي الأممي، جمهورية العراق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، 2020.
- 2- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 2006 / 2007.
- 3- حسن محمد حسن الثوابتة، أثر المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، يناير 2011.
- 4- خاتمة لوائي، أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الإستراتيجي لاستخدامات نظام تخطيط موارد المنظمة- دراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بحاسي مسعود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2020-2021.
- 5- رقية منصوري، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 6- عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن)، قدمت هذه الرسالة

قائمة المصادر و المراجع

- استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، مايو 2013.
- 7- ليس يوسف احمد القرنة، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 8- مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر - 2020/2019.
- 9- موسى سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 10- ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات (دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، 2017-2018.

❖ المجالات.

- 1- إلهام منصور، كمال منصور، الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014.
- 2- داود فضيلة سلمان، علي أسرار عبد الزهرة، دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي "دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد رقم 09، العدد 19، 2017.
- 3- صادق راشد الشمري، دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز (دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، كلية الإدارة و الاقتصاد- جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد 83، 2015.

قائمة المصادر و المراجع

- 4- عبد العظيم ديفرش جبار الزيايدي، التكامل بين تخطيط الأعمال وتخطيط تقنية نظام المعلومات في الشركات صغيرة الحجم، مجلة الكوت، جامعة ذي قار، كلية الكوت الجامعة، الحجم 1، 2017.
- 5- علاء فرحان الجبوري، حسين حريجة الحسنوي، حيدر فاضل العادلي، تأثير الترافف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي (بمحت تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، المجلد 17، العدد 69، أيلول 2021.
- 6- علي رزاق العابدي، محمد جبار الصائغ، دجلة جاسم محمد الذبحاوي، تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي (دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في معاهدي الكوفة والنحف جامعة الفرات الأوسط التقنية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع عشر، العدد 04، 2017.
- 7- لمى ماجد حميد، صديق بلل ابراهيم، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية "دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الرابع عشر، العدد 46، 2019.
- 8- محمد مصطفى محمد مصطفى حمد، تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية _ جامعة المنوفية، العدد الرابع، 2019.
- 9- نور صباح جليل البلاغي، محمد حسين علي حسين الجنابي، التوافق الإستراتيجي على وفق تأثير التفكير المنطقي للمديرين (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة)، مجلة العلوم الإحصائية، العدد الحادي عشر، 2020.
- 10- هاشم فوزي العبادي، ماجد جبارغزاي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، الترافف الإستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي - بمحت تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38، العراق، 2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

❖ اللغة الإنجليزية:

1. Adonisi Mandla, «The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction », Doctor of business administration in the faculty of economic and management sciences, university of Pretoria etd- Adonisi, MP, 2003.
2. Ahmad Shoeb. Green human resource management : Policies and practices. Business & management journal, 2015.
3. Ahmed Soeb. Green human resource management : Policies and practices. Business & Management journal, 2015.
4. Akpoviro Kowo Solomon., Kadiri, B., & Owoututu, S. O., « Effect of Participative leadership style on employee's productivity », International Journal of Economic Behavior, Vol 8, No 1, 2018.
5. Akroyd Chris, Biswass S. S. N., & Chuang, S, « How Management control practices enable strategic alignment during the product development process », Advances in management accounting, vol 26, March 2016.
6. Alexandre Renaud.& Isabelle Walsh.& Michel Kalika., « IS SAM still alive ? Bibliometric and interpretive mapping of the strategic alignment research field », by journal of strategic information systems, 2016.
7. Ali Huma, Urooj Islam, Scholar, M. S., &Parveen Shabnam. Impact of Green Human Resource management practices on job seekers' attraction. Journal of Resources Development and Management, 2017.
8. Antypas Melina., Millier Janice, « Why Strategic alignment matters- and how to achieve IT, Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School, 2018.
9. Arularjah Anton. A., Opatha, H.H.D.N.P.,& Nawaratne, N.N.J. Green human resource management practices : A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, vol 5 , No1, 2015.
10. Avison David, Jones Jill, Powell Philip, & Wilson David. « Using and validating the strategic alignment model », The Journal of Strategic Information Systems, Vol 13, No 3, 2004.
11. Bangwal Deepak., &Tiwari Prakach. Green HRM- Away to greening the environment. IOSR Journal of business and Management (IOSR-JBM),Vol17, Issue 12, Ver 1, Dec 2015.
12. Bastrykina Oksana., Critical Research On Sustainability In HRM. (Master Thesis University GENT, Netherlands), 2018.
13. Bhattacharya Prithvi., « Modelling strategic alignment of business and IT through enterprise architecture : Augmenting with BMM », Procedia computer science ,8-10 November, 2017.

14. Bombiak Edyta,& Marciniuk- kluska Anna.,Article, Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises : polish young company experience. Journal Sustainability, 2018.
15. Brown Terrence, Davidsson Per, Wiklund Johan, « An operationalization of stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior », Strategic Management Journal, Vol 22, No 10, 2001.
16. Butali Peter., & Njoroge David., « Effect of Employee Participation on Organizational Performance with Organizational Commitment as a Moderator, International Journal of Scientific Research and Management (I J S R M), Volume 6, Issue 6 juin2018.
17. Ebrahim Chirani, Rogayah Hasanzadeh, « The Aspects Of Organizational entrepreneurship in competition environment », Kuwait chapter of arabian Journal of business and management review Vol 02, No 11, 2013.
18. Fisher Rosemary, Passion, Resilience, Obsession& Sustained Entrepreneurial Success, Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy, Faculty of Business and Enterprise Swinburne University of Technology Victoria, Australia, 2011.
19. Fox Julie M, BS, MBA, ORGANIZATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE LINKAGE IN UNIVERSITY EXTENSION, presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy in the graduate school of the ohio state university, The Ohio State University, 2005.
20. Gianpiero Torrasi, Public infrastructure : definition, classification and measurement issues, university of catania, faculty of economics, DEMQ, Article, January 2009.
21. J, Brain Atwood, Capacity the ability of people, organisations and societies to manage their affair..., Supporting partners of to develop their capacity 12 lessons from DAC peer reviews, chair of the development assistance committee, OECD, 2012.
22. Jaaron Ayham. A.M,& Masri Hiba. A. Assessing green human resources management practices in Palestinian context : An empirical study. Journal of cleaner production, 2017.
23. Jorfia Saeid.,& Jorfib Hassan. « Strategic operation management : Investigating the factors impacting IT- business strategic alignment », procedia- social and Behavioral sciences, 2011.
24. Kajalo S., Rajala R.,& Westerlund, M., « Approaches to strategic alignment of business and information systems », Journal of systems and information Technology , 2007.
25. Karimi Abbas, Kobra Madanipour, Javad Sofiyabadi,et al, Corporate Entrepreneurship in Training Institutions, international Journal Sciences : Basic and Applied Research , Vol 03, No 11, 2012.
26. Levander Anna& Isabella Raccuia, « Entrepreneurial Profiling », Acognitive Approach To Entrepreneurship, Stockholm School Of Economics, Seminar Presentation : January 19, 2001.
27. Licht and Jorrdan I. Amir N. Siegel, « The social dimensions of entrepreneurship », Forthcoming in Mark casson and bernard yeung, eds., Oxford Handbook of Entrepreneurship. Oxford : oxford University Press, 2006.
28. Makoto Nakatama, Norma Sutcliffe, Skills, Management of skills, and IT skills requirement, depaul university, USA, Article, January 2004.

29. Manafzadeh Mohammad Ali, Ghaderi Esmail, Moradi Mohammad Reza, Taheri Samira, & Amirhassani Parya., « Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior », Journal of Ecophysiology and Occupational Health, Vol 18, N1/2, January- June 2018.
30. Md Hosain Sajjad, & Md Rahman Sadiqur. Green human resource management : Atheoretical overview. IOSR Journal of Business and management (IOSR- JBM), 2016.
31. Nazim Taskin, Flexibility And Strategic Alignment Of Enterprise Resource Planning Systems With Business Strategies : An Empirical Study, The College Of Graduate Studies, The University Of British Columbia, October 2011.
32. Rafi Arslan, Farah Arzu, et al, « HEXACO Model of Personality Traits and Considerations with Respect to Entrepreneurial Performance », Asian Journal of business Management, Vol 05, No 03, 2013.
33. Razmus Wiktor and Mariola Laguna, Dimensions of Entrepreneurial Success : A Multilevel study on stakeholders of Micro-Enterprises, frontiers in psychology, institute of psychology, the John Paul II Catholic University of Lublin, Lublin, Poland, Volume 9, Article 791, 2018.
34. Setia shinta, Personality profile of successful entrepreneurs, Journal of economics business & accountancy ventura, Vol 21, N01, 2018.
35. Shaban Safaa,. Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing with Suggested Research Agenda : A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. Journal International Business Research, Vol 12, No 5, April 2019.
36. Shah Syed Zulfiqar, Bhutta Nousheen Tariq, « Corporate Entrepreneurship and Agency Cost : A Theoretical Perspective », Open Journal of Accounting, Vol 02, No 03, 2013.
37. Siyambalapitiya Janaka, X u Zhang, & Xiaobing Liu. Green human resource management : A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. Journal of Clraner production, 2018.
38. Solymossy Emeric, Entrepreneurial dimensions : The relationship of individual, venture and environmental to success. (doctoral dissertation case western reserve university), 1998.
39. The theory of partnership : Why have partnerships ?, Ronald W. Mc quaid. Article « The theory of partnerships- Why have partnerships » in : P.osborne (ed), Managing public-private partnerships for public services : an international perspective(Routledge, london), January 2000.
40. Walter Buhr, What is infrastructure ?, university of siegen, Germany, discussion paper NO. 107-03, January 2003.
41. Yolande E Chan, Blaize Horner Reich, State of the Art' IT alignment : what have we learned ?, Journal of Information Technology, Canada, 2007.
42. Zaid Ahmed. A., Jaaron Ayham. A., & Bon Abdul Talib. The impact of Green human resource management practices on sustainable performance : An empirical study. Journal of production, 2018.

قائمة

الملاحق

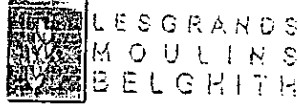
الأساتذة المحكمين للاستبيان

عنوان المذكرة : تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي

الرقم	اسم و لقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	يوفاس الشريف	أستاذ لتعليم العالم	إدارة أعمال	
02	علاء الدين محمد سعيد	TCIA	Management	
03	رحالة دلال	MCIA	Management	
04	حمودة لظهور	أستاذ محاضر "ب"	لتسيير المنظمات	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية



مطاحن بلغيث الكبرى

سياسة الجودة

شركة مطاحن بلغيث الكبرى ، الناشطة في مجال إنتاج وتسويق السميد والدقيق والشعير والمعكرونة والكسكس وأعلاف الحيوانات ، شرعت في عملية إنشاء نظام إدارة الجودة متناسبا مع خطوات سياسة الجودة مع التركيز على إدارة المخاطر والامتثال لتطابق وجودة المنتج والتحسين المستمر.

تلتزم إدارة مطاحن بلغيث الكبرى بتلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية ، من أجل التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة ، وفقا لمعيار أو مواصفة ايزو 9001 نسخة 2015 وجودة منتجاتها ، بهدف ضمان الثقة الكاملة لعملائها والأطراف المهتمة من خلال تحسين وسائلها وكفاءتها وتحفيز موظفيها والحفاظة على فاعلية نظام إدارة الجودة.

يجب أن توفر سياسة الجودة الخاصة بنا إطارا دقيقا لإنشاء ومراجعة هذه الأهداف:

المجالات الرئيسية المستهدفة هي:

- إرضاء عملائنا وزيادة رضاهم باستمرار.
- التأكد باستمرار من التحسين المستمر لإرضاء العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تتوافق مع متطلباتهم ومتطلباتهم القانونية والتنظيمية ، مع مراعاة المخاطر والفرص ذات الصلة
- الامتثال للتشريعات المعمول بها وقواعد الممارسة الصناعية ومتطلبات العملاء وإعادة تقييم ملاءمة متطلباتنا باستمرار
- تحليل ومراقبة المواقف التي قد تؤثر على سلامة الغذاء من خلال تطبيق نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة في جميع العمليات
- تصميم المنتجات والخدمات وفقا لسلامة الأغذية والمبدأ الاحترازي حتى لا تضر بصحة عملائنا
- تعزيز الثقافة والوعي و الريادة النوعية داخل الشركة من خلال التعليم والتدريب والإشراف والتواصل الفعال
- تنبع المؤشرات المتعلقة بإرضاء العملاء والامتثال لمتطلبات المنتج والخدمة وسلامته على جميع مستويات المؤسسة.

هذه فرصة لنا لتدعو كل واحد منا للاشتراك أكثر في هذه القيم والمساهمة بنشاط في نصح الجودة لشركتنا، والتي لن نتجح إلا من خلال المشاركة النشطة للجميع. المستويات.

بصفتي العضو المنتدب، فإنني ملتزم بتوفير الموارد والوسائل اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة والحفاظ عليه لزيادة رضا العملاء.

المدير العام

السيد. درارجية عمر

نوفمبر 2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.
تخصص إدارة أعمال



استبيان

تحية طيبة وبعد:

السيدة (ة) المحترم(ة):

نتشرف بوضع هذا الاستبيان بين أيديكم والذي يدخل في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وهذا بهدف التعرف على " تأثير التوافق الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي" - دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى مداوروش -

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلتنا بما ترونه مناسبا بوضع إشارة (X) مرة واحدة في الخانة المناسبة علما أن كل البيانات والمعطيات التي تدلون بها ستبقى سرية و تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

نشكركم مسبقا على مشاركتكم وتعاونكم

تحت إشراف الدكتور:

جابر مهدي

من إعداد الطالبتين:

- غصابتة رحمة

- ذويات نادية

السنة الجامعية: 2021/ 2022.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- التوافق الإستراتيجي: هو عملية تطوير ومطابقة في خطط المنظمة مع عواملها الداخلية والخارجية التي تمكن المنظمة من النجاح والتفوق في العمل الريادي.

2- الأداء الريادي: قدرة المنظمة الريادية على تحقيق التنافس والأرباح بمستوى عالي عن طريق توليد واغتنام الفرص بكفاءة وفاعلية وبما يضمن تعزيز رضا وامتنان روادها وتحمل المخاطرة العالية من أجل الحصول على مستويات عالية من الربحية المالية.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الجواب المناسب ولكم منا جزيل الشكر والامتنان.

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية.

الجنس			
أنثى		ذكر	
العمر			
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي			
دبلوم مهني	ليسانس	ماجستير / مهندس دولة	ماجستير / دكتورا
الأقدمية			
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

المحور الأول : التوافق الاستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الاتصالات						
01	تقوم مؤسساتكم بمشاركة المعرفة في جميع مستوياتها وأقسامها عبر خطوط الاتصال.					
02	تسعى مؤسساتكم إلى إقامة ورشات عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية					
03	تسعى مؤسساتكم إلى بذل قصارى جهدها من اجل التواصل مع البيئة الخارجية و الاطلاع على خدمات المنافسين					
2- الحوكمة						
04	تملك مؤسساتكم رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات و النظم الفعالة لتحقيق أهدافها					
05	تسعى مؤسساتكم إلى إعطاء صورة واضحة حول التزامها بقواعد و إجراءات العمل					
06	تحرص مؤسساتكم الى توضيح الأساليب و الإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل للزبون الخارجي					
3- الشراكة						
07	تحاول مؤسساتكم اعتماد مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة					
08	تسعى مؤسساتكم إلى دعم و تقبل الأفكار الجديدة في جميع المستويات					
09	تسعى مؤسساتكم إلى خلق بيئة عمل منسجمة بين الرئيس و المرؤوس					
4- البنى التحتية						
10	توفر مؤسساتكم بيئة عمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطور					
11	تهتم مؤسساتكم بإجراءات التحديث في كافة مستلزمات العمل المستهلكة والغير صالحة للعمل					
12	تحرص مؤسساتكم إلى توفير ظروف العمل الداخلية كالتهيوية وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل					
5- المهارات						
13	تسعى مؤسساتكم إلى أن يكون موظفيها يمتلكون مهارات تتفوق بشكل					

					كبير على المنظمات المنافسة	
					تحافظ مؤسستكم على أفضل المواهب و المهارات و تعمل على تحفيزها	14
					تهتم مؤسستكم بالتعلم عن طريق التدريب و تطوير قدرات الأفراد	15
6- القيمة و المقدره						
					مؤسستكم تقوم بتوظيف أفراد ذوي خبرات و تجارب سابقة و مهارات إبداعية	16
					تحرص مؤسستكم على اختيار الآلات و المعدات المتطورة و ذات الكفاءة المتطورة	17
					تحرص مؤسستكم على توظيف أفراد ذوي قدرات و كفاءات عالية	18
المحور الثاني : الأداء الريادي						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
1- التوجه الإستراتيجي						
					تأخذ إدارة مؤسستكم بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية	19
					تتسم الأهداف في مؤسستكم بالوضوح	20
					تسمح إدارة مؤسستكم بإشراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	21
2- التوجه نحو الموارد						
					تسعى مؤسستكم إلى الاستقرار من خلال امتلاك الموارد التي تربطها بتحقيق أهدافها	22
					تستخدم مؤسستكم التحالفات بشكل متزايد للوصول إلى الموارد الأخرى والأسواق و المعلومات.	23
					تعتمد إدارة مؤسستكم على الموارد المتاحة في استثمار الفرص السائحة أمامها.	24
3- هيكل الإدارة						
					تعمل مؤسستكم بنظام رسمي مشدد لا يسمح للممارسات غير الرسمية في العمل.	25
					يؤكد موظفو المؤسسة على التمسك بالقيم و مبادئ العمل الحقيقية.	26
					تسمح مؤسستكم بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع متطلبات التغيير	27
4- فلسفة المكافآت						
					تقرر مؤسستكم دفع المكافآت للعاملين اعتمادا على الأداء المقدم في العمل.	28
					يدرك موظفو مؤسستكم أهمية التحفيز المعنوية مثل: كتابة شكر و تقدير لهم على الجهود المبذولة.	29

					30	تستخدم مؤسستكم تحفيزات غير نقدية لتشجيعهم مثل: إجازة مدفوعة الأجر وهدايا للعمال وأسرتهم.
5- الثقافة الريادية						
					31	تعزز إدارة مؤسستكم من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين إنجاز مهامهم
					32	تعمل مؤسستكم على ترسيخ القيم الداعمة للأداء الريادي في إنجاز المهام
					33	تشرك مؤسستكم الموظفين الرياديين لديها مع موظفين آخرين للبحث على عملية التعلم بالقدوة
6- الإبداع						
					34	توفر مؤسستكم الدعم اللازم لعمالها لتنفيذ الأفكار الجديدة في عملها.
					35	تنظر مؤسستكم إلى الإبداع والابتكار كأهم مصدرًا لتحقيق التميز في عملها.
					36	تسعى مؤسستكم إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير منتجاتها
7- الاستباقية						
					37	تحرص مؤسستكم على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت
					38	تتميز مؤسستكم بكونها السبّاقة في دعم الأنشطة العلمية التي تدعم عملها مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
					39	تسعى مؤسستكم دائما لاكتشاف طرق وأساليب جديدة تدعم عملها
8- المخاطرة						
					40	تعتبر مؤسستكم المخاطرة عنصرا مهما في رسم إستراتيجياتها لتحقيق النجاح.
					41	تعتبر مؤسستكم بأن تجربة أفكار جديدة تنسم بالمخاطرة هي سمة إيجابية لتحقيق أهدافها
					42	تقوم مؤسستكم بإجراء تغييرات جوهرية في خططها بين الحين والآخر
9- التنافسية						
					43	تشجع مؤسستكم العاملين على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار
					44	تلي مؤسستكم حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.
					45	تمتلك مؤسستكم القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة
10- الاستقلالية						

					تشجع مؤسستكم الجرأة في إبداء الرأي و المقترحات	46
					تدعم مؤسستكم تصورات العاميين باستمرار	47
					تحرص مؤسستكم على تفويض الصلاحيات للعاملين	48

ملحق رقم (03): توزيع عينة البحث حسب الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	28	68,3	68,3	68,3
أنثى	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

ملحق رقم (04): توزيع عينة البحث حسب العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	9	22,0	22,0	22,0
من 30 إلى 40 سنة	20	48,8	48,8	70,7
من 41 إلى 50 سنة	7	17,1	17,1	87,8
أكثر من 50 سنة	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

ملحق رقم (05): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دبلوم مهني	6	14,6	14,6	14,6
ليسانس	17	41,5	41,5	56,1
ماستر/مهندس دولة	18	43,9	43,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

ملحق رقم (06): توزيع عينة البحث حسب الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	9	22,0	22,0	22,0
من 05 إلى 10 سنوات	12	29,3	29,3	51,2
من 11 إلى 15 سنة	10	24,4	24,4	75,6
أكثر من 15 سنة	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

ملحق رقم (07): معامل الثبات والصدق لعبارات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	48

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	18

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	30

ملحق رقم(08):تحليل عبارات الاتصالات

	الاتصالات	تسعى مؤسستكم إلى بذل قصارى جهدها من اجل التواصل مع البيئة الخارجية و الاطلاع على خدمات المنافسين	تسعى مؤسستكم إلى إقامة ورشات عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل منسجم .مع تخصصاتهم الوظيفية	تقوم مؤسستكم بمشاركة المعرفة في جميع مستوياتها وأقسامها عبر خطوط الاتصال.
N Valide	41	41	41	41
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,80	3,49	3,73	3,6748
Ecart type	,901	,898	,837	,73593

ملحق رقم(09):تحليل عبارات الحوكمة

	الحوكمة	تحرص مؤسستكم إلى توضيح الأساليب و الإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل للزبون الخارجي.	تسعى مؤسستكم إلى إعطاء صورة واضحة حول التزامها بقواعد و إجراءات العمل.	تملك مؤسستكم رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات و النظم الفعالة لتحقيق أهدافها
N Valide	41	41	41	41
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,10	4,15	3,93	4,0569
Ecart type	,700	,615	,685	,53178

ملحق رقم(10):تحليل عبارات الشراكة

	الشراكة	تسعى مؤسستكم إلى خلق بيئة عمل منسجمة بين الرئيس و المرؤوس	تسعى مؤسستكم إلى دعم و تقبل الأفكار الجديدة في جميع المستويات	تحاول مؤسستكم اعتماد مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة
N Valide	41	41	41	41
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,68	3,63	3,15	3,4878
Ecart type	1,059	,942	1,014	,83698

ملحق رقم (11): تحليل عبارات البنى التحتية

		توفر مؤسستكم بيئة عمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة.	تهتم مؤسستكم بإجراءات التحديث في كافة مستلزمات العمل، المستهلكة والغير صالحة للعمل.	تحرص مؤسستكم إلى توفير ظروف العمل الداخلية كالتهدوية وأوقات الراحة، الملائمة في بيئة العمل.	البنى التحتية
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,95	3,68	3,73	3,7886
	Ecart type	,865	1,011	1,049	,75556

ملحق رقم (12): المهارات

		تسعى مؤسستكم إلى أن يكون موظفيها يمتلكون مهارات تتفوق بشكل كبير على المنظمات المنافسة.	تحافظ مؤسستكم على أفضل المواهب و المهارات و تعمل على تحفيزها.	تهتم مؤسستكم بالتعلم عن طريق التدريب و تطوير قدرات الأفراد.	المهارات
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,71	3,59	3,88	3,7236
	Ecart type	,901	1,048	,954	,78139

ملحق رقم (13): القيمة و المقدرة

		مؤسستكم تقوم بتوظيف أفراد ذوي خبرات وتجارب سابقة ومهارات إبداعية.	تحرص مؤسستكم على اختيار الآلات والمعدات المتطورة وذات الكفاءة المتطورة.	تحرص مؤسستكم على توظيف أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية.	القيمة و المقدرة
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,61	3,51	3,68	3,6016
	Ecart type	1,093	1,003	,850	,77538

ملحق رقم (14): تحليل عبارات التوجه الإستراتيجي

		تأخذ إدارة مؤسستكم بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية	تتسم الأهداف في مؤسستكم بالوضوح	تسمح إدارة مؤسستكم بإشراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	التوجه الاستراتيجي
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,88	3,80	3,27	3,6504
	Ecart type	,781	1,054	,975	,79565

ملحق رقم(15): تحليل عبارات التوجه نحو الموارد

		تسعى مؤسستكم إلى الاستقرار من خلال امتلاك الموارد التي تربطها بتحقيق أهدافها	تستخدم مؤسستكم التحالفات بشكل متزايد للوصول إلى الموارد الأخرى والأسواق والمعلومات	تعتمد إدارة مؤسستكم على الموارد المتاحة في استثمار الفرص المتاحة أمامها	التوجه نحو الموارد
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,73	3,51	3,73	3,6585
	Ecart type	,837	,840	,742	,59855

ملحق رقم(16): تحليل عبارات هيكل الإدارة

		تعمل مؤسستكم بنظام رسمي مشدد لا يسمح للممارسات غير الرسمية في العمل	يؤكد موظفو المؤسسة على التمسك بالقيم ومبادئ العمل الحقيقية	تسمح مؤسستكم بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع متطلبات التغيير	هيكل الإدارة
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,20	4,02	3,95	4,0569
	Ecart type	,749	,689	,740	,50499

ملحق رقم(17): تحليل عبارات فلسفة المكافآت

		تقرر مؤسستكم دفع المكافآت للعاملين اعتمادا على الأداء المقدم في العمل.	يدرك موظفو مؤسستكم أهمية التحفيز المعنوية مثل: كتابة شكر وتقدير لهم على الجهود المبذولة.	تستخدم مؤسستكم تحفيزات غير نقدية لتشجيعهم مثل: إجازة مدفوعة الأجر وهدايا للعمال وأسرتهم.	فلسفة المكافآت
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,80	3,05	2,59	2,8130
	Ecart type	1,327	1,244	1,360	1,19268

ملحق رقم(18): تحليل عبارات الثقافة الريادية

		تعزز إدارة مؤسستكم من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين انجاز مهامهم.	تعمل مؤسستكم على ترسيخ القيم الداعمة للأداء الريادي في انجاز المهام.	تشرك مؤسستكم الموظفين الرياديين لديها مع موظفين آخرين للحث على عملية التعلم بالقدوة.	الثقافة الريادية
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,51	3,49	3,54	3,5122
	Ecart type	1,003	1,075	,925	,93719

ملحق رقم(19): تحليل عبارات الإبداع

		توفر مؤسستكم الدعم اللازم لعمالها لتنفيذ الأفكار الجديدة في عملها.	تنتظر مؤسستكم إلى الإبداع والابتكار كأنهما مصدرا لتحقيق التميز في عملها.	تسعى مؤسستكم إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير منتجاتها.	الإبداع
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,56	3,78	3,61	3,6504
	Ecart type	1,001	,962	1,093	,93971

ملحق رقم(20): تحليل عبارات الإستباقية

		الاستباقية	تسعى مؤسساتكم دائما لاكتشاف طرق وأساليب جديدة تدعم عملها	تتميز مؤسساتكم بكونها السبابة في دعم الأنشطة العلمية التي تدعم عملها مقارنة مع المؤسسات الأخرى	تحرص مؤسساتكم على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,78	3,61	3,73	3,7073
	Ecart type	,822	1,137	,895	,75349

ملحق رقم (21): تحليل عبارات المخاطرة

		المخاطرة	تقوم مؤسساتكم بإجراء تغييرات جوهرية في خططها بين الحين والآخر	تعتبر مؤسساتكم بأن تجربة أفكار جديدة تنتم بالمخاطرة هي سمة إيجابية لتحقيق أهدافها	تعتبر مؤسساتكم المخاطرة عنصرا مهما في رسم إستراتيجياتها لتحقيق النجاح
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,73	3,80	3,59	3,7073
	Ecart type	,923	,872	,805	,72340

ملحق رقم (22): تحليل عبارات التنافسية

		التنافسية	تمتلك مؤسساتكم القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة	تلبى مؤسساتكم حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى	تشجع مؤسساتكم العاملين على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,59	3,80	4,00	3,7967
	Ecart type	,805	,679	,707	,55717

ملحق رقم (23): تحليل عبارات الاستقلالية

		تشجع مؤسستكم الجراءة في إبداء الرأي والمقترحات	تدعم مؤسستكم تصورات العاميين باستمرار	تحرص مؤسستكم على تفويض الصلاحيات للعاملين	الاستقلالية
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,27	3,29	3,29	3,2846
Ecart type		,949	1,006	1,078	,90542

ملحق رقم (24): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		الاداء الريادي	التوافق الاستراتيجي
الاداء الريادي	Corrélacion de Pearson	1	,831**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	41	41
التوافق الاستراتيجي	Corrélacion de Pearson	,831**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	41	41

Corrélations

		الاتصالات	الحوكمة	الشراكة	التحتية البنى	المهارات	المقدرة و القيمة	الريادي الاداء
الاتصالات	Corrélation de Pearson	1	,425**	,584**	,458**	,482**	,420**	,464**
	Sig. (bilatérale)		,006	,000	,003	,001	,006	,002
	N	41	41	41	41	41	41	41
الحوكمة	Corrélation de Pearson	,425**	1	,460**	,577**	,574**	,380*	,523**
	Sig. (bilatérale)	,006		,002	,000	,000	,014	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
الشراكة	Corrélation de Pearson	,584**	,460**	1	,571**	,679**	,517**	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000	,001	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
التحتية البنى	Corrélation de Pearson	,458**	,577**	,571**	1	,797**	,687**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
المهارات	Corrélation de Pearson	,482**	,574**	,679**	,797**	1	,653**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
المقدرة و القيمة	Corrélation de Pearson	,420**	,380*	,517**	,687**	,653**	1	,702**
	Sig. (bilatérale)	,006	,014	,001	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
الريادي الاداء	Corrélation de Pearson	,464**	,523**	,620**	,831**	,787**	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (25): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,831 ^a	,691	,683	,32413

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	9,165	1	9,165	87,235	,000 ^b
	Résidus	4,097	39	,105		
	Total	13,262	40			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,546	,329	1,658	,105
	التوافق الاستراتيجي	,816	,087	,831	,000

ملحق رقم (26): تحليل معلمات نموذج الانحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,870 ^a	,758	,715	,30754

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	10,047	6	1,674	17,704	,000 ^b
	Résidus	3,216	34	,095		
	Total	13,262	40			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,849	,395		2,149	,039
	الاتصالات	,003	,084	,004	,034	,973
	الحوكمة	,012	,118	,011	,099	,922
	الشراكة	,072	,087	,105	,837	,409
	البنى التحتية	,353	,119	,463	2,977	,005
	المهارات	,162	,119	,220	1,365	,181
	القيمة و المقطرة	,134	,090	,180	1,481	,148

ملحق رقم (27): اختبار (T) لمعاملات النموذج

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,047	6	1,674	17,704	,000 ^b
	Résidus	3,216	34	,095		
	Total	13,262	40			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,546	,329		1,658	,105
	التوافق الاستراتيجي	,816	,087	,831	9,340	,000

ملحق رقم (28): اختبار الارتباط الذاتي

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1		
(Constante)		
الاتصالات	,615	1,625
الحوكمة	,602	1,660
الشراكة	,450	2,223
البنى التحتية	,295	3,394
المهارات	,273	3,657
القيمة و المقدره	,482	2,077

ملحق رقم (29): نتائج اختبارات independent sample T- test

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
	F	Sig.	t	ddl	
التوافق الاستراتيجي		,019	,891	-,536	39
Hypothèse de variances égales				-,535	23,422
Hypothèse de variances inégales					
الاداء الريادي		,164	,687	-,410	39
Hypothèse de variances égales				-,400	22,122
Hypothèse de variances inégales					

ملحق رقم (30): تحليل التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
التوافق الاستراتيجي	Intergruppes	1,065	3	,355	1,035	,388
	Intragruppes	12,694	37	,343		
	Total	13,759	40			
الاداء الريادي	Intergruppes	,173	3	,058	,163	,921
	Intragruppes	13,089	37	,354		
	Total	13,262	40			

الملحق رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لفقرات محوري التوافق الاستراتيجي

والأداء الريادي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسستكم بمشاركة المعرفة في جميع مستوياتها وأقسامها عبر خطوط الاتصال.	41	3,80	,901
تسعى مؤسستكم إلى إقامة ورشات عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.	41	3,49	,898
تسعى مؤسستكم إلى بذل قصارى جهدها من أجل التواصل مع البيئة الخارجية و الاطلاع على خدمات المنافسين.	41	3,73	,837
تملك مؤسستكم رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات و النظم الفعالة لتحقيق أهدافها.	41	4,10	,700

تسعى مؤسساتكم إلى إعطاء صورة واضحة حول التزامها بقواعد و إجراءات العمل.	41	4,15	,615
تحرص مؤسساتكم إلى توضيح الأساليب و الإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل للزبون الخارجي.	41	3,93	,685
تحاول مؤسساتكم اعتماد مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة.	41	3,15	1,014
تسعى مؤسساتكم إلى دعم و تقبل الأفكار الجديدة في جميع المستويات.	41	3,63	,942
تسعى مؤسساتكم إلى خلق بيئة عمل منسجمة بين الرئيس و المرؤوس.	41	3,68	1,059
توفر مؤسساتكم بيئة عمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة و الآلات و المعدات المتطورة.	41	3,95	,865
تهتم مؤسساتكم بإجراءات التحديث في كافة مستلزمات العمل المستهلكة و الغير صالحة للعمل.	41	3,68	1,011
تحرص مؤسساتكم إلى توفير ظروف العمل الداخلية كالتهيوية و أوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل.	41	3,73	1,049
تسعى مؤسساتكم إلى أن يكون موظفيها يمتلكون مهارات تتفوق بشكل كبير على المنظمات المنافسة.	41	3,71	,901
تحافظ مؤسساتكم على أفضل المواهب و المهارات و تعمل على تحفيزها.	41	3,59	1,048
تهتم مؤسساتكم بالتعلم عن طريق التدريب و تطوير قدرات الأفراد.	41	3,88	,954
مؤسساتكم تقوم بتوظيف أفراد ذوي خبرات و تجارب سابقة و مهارات إبداعية.	41	3,61	1,093
تحرص مؤسساتكم على اختيار الآلات و المعدات المتطورة و ذات الكفاءة المتطورة.	41	3,51	1,003

تحرص مؤسساتكم على توظيف أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية.	41	3,68	,850
تأخذ إدارة مؤسساتكم بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية.	41	3,88	,781
تتسم الأهداف في مؤسساتكم بالوضوح.	41	3,80	1,054
تسمح إدارة مؤسساتكم بإشراك كافة المستويات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	41	3,27	,975
تسعى مؤسساتكم إلى الاستقرار من خلال امتلاك الموارد التي تربطها بتحقيق أهدافها.	41	3,73	,837
تستخدم مؤسساتكم التحالفات بشكل متزايد للوصول إلى الموارد الأخرى والأسواق والمعلومات.	41	3,51	,840
تعتمد إدارة مؤسساتكم على الموارد المتاحة في استثمار الفرص السانحة أمامها.	41	3,73	,742
تعمل مؤسساتكم بنظام رسمي مشدد لا يسمح للممارسات غير الرسمية في العمل.	41	4,20	,749
يؤكد موظفو المؤسسة على التمسك بالقيم ومبادئ العمل الحقيقية.	41	4,02	,689
تسمح مؤسساتكم بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع متطلبات التغيير.	41	3,95	,740
تقرر مؤسساتكم دفع المكافآت للعاملين اعتماداً على الأداء المقدم في العمل.	41	2,80	1,327
يدرك موظفو مؤسساتكم أهمية التحفيز المعنوية مثل: كتابة شكر وتقدير لهم على الجهود المبذولة.	41	3,05	1,244
تستخدم مؤسساتكم تحفيزات غير نقدية لتشجيعهم مثل: إجازة مدفوعة الأجر وهدايا للعمال وأسرتهم.	41	2,59	1,360
تعزز إدارة مؤسساتكم من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين انجاز مهامهم.	41	3,51	1,003

تعمل مؤسساتكم على ترسيخ القيم الداعمة للأداء الريادي في انجاز المهام.	41	3,49	1,075
تشارك مؤسساتكم الموظفين الرياديين لديها مع موظفين آخرين للبحث على عملية التعلم بالقوة.	41	3,54	,925
توفر مؤسساتكم الدعم اللازم لعمالها لتنفيذ الأفكار الجديدة في عملها.	41	3,56	1,001
تنظر مؤسساتكم إلى الإبداع والابتكار كأنهما مصدرا لتحقيق التميز في عملها.	41	3,78	,962
تسعى مؤسساتكم إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير منتجاتها.	41	3,61	1,093
تحرص مؤسساتكم على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت.	41	3,78	,822
تتميز مؤسساتكم بكونها السباقة في دعم الأنشطة العلمية التي تدعم عملها مقارنة مع المؤسسات الأخرى.	41	3,61	1,137
تسعى مؤسساتكم دائما لاكتشاف طرق وأساليب جديدة تدعم عملها.	41	3,73	,895
تعتبر مؤسساتكم المخاطرة عنصرا مهما في رسم إستراتيجياتها لتحقيق النجاح.	41	3,73	,923
تعتبر مؤسساتكم بأن تجربة أفكار جديدة تنسم بالمخاطرة هي سمة إيجابية لتحقيق أهدافها.	41	3,80	,872
تقوم مؤسساتكم بإجراء تغييرات جوهرية في خططها بين الحين والآخر.	41	3,59	,805
تشجع مؤسساتكم العاملين على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار.	41	3,59	,805
تلي مؤسساتكم حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.	41	3,80	,679
تمتلك مؤسساتكم القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة.	41	4,00	,707

تشجع مؤسساتكم الجراء في ابداء الرأي والمقترحات.	41	3,27	,949
تدعم مؤسساتكم تصورات العاميين باستمرار.	41	3,29	1,006
تحرص مؤسساتكم على تفويض الصلاحيات للعاملين.	41	3,29	1,078
الاتصالات	41	3,6748	,73593
الحوكمة	41	4,0569	,53178
الشراكة	41	3,4878	,83698
البنى التحتية	41	3,7886	,75556
المهارات	41	3,7236	,78139
القيمة و المقدره	41	3,6016	,77538
التوجه الاستراتيجي	41	3,6504	,79565
التوجه نحو الموارد	41	3,6585	,59855
هيكل الادارة	41	4,0569	,50499
فلسفة المكافآت	41	2,8130	1,19268
الثقافة الريادية	41	3,5122	,93719
الابداع	41	3,6504	,93971
الاستباقية	41	3,7073	,75349
المخاطرة	41	3,7073	,72340
التنافسية	41	3,7967	,55717
الاستقلالية	41	3,2846	,90542
N valide (liste)	41		

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التوافق الإستراتيجي بمختلف أبعاده في تعزيز الأداء الريادي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى بمداوروش س/ه، امتدت هذه الدراسة خلال شهر ماي وقمنا باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية والتي بلغ حجمها (41) استبانة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم جمع المعلومات اللازمة من الشركة محل الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان صمم لهذا الغرض يحتوي على (48) عبارة وزع على مستوى الإدارة العليا والوسطى وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وبالاعتماد على نتائج برنامج ال spss22، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي للتوافق الإستراتيجي على الأداء الريادي في مطاحن بلغيث الكبرى، كذلك وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل من التوافق الإستراتيجي والأداء الريادي للشركة، إضافة إلى وجود اختلافات معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05 وعدم وجود اختلافات معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05، كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على الشركة تبني نظم حديثة للاتصالات من أجل توفير معلومات كافية كمدخلات لعملية التوافق الإستراتيجي، كذلك يجب على الشركة اعتماد مبدأ الشراكة لتطوير بيئة عمل منسجمة والاهتمام بتحفيز العاملين وتشجيعهم بإجازة مدفوعة الأجر ودفع المكافآت لهم اعتمادا على الأداء المقدم في العمل.

الكلمات المفتاحية: التوافق الإستراتيجي، الأداء الريادي، التوجه الإستراتيجي، التوجه نحو الموارد.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of strategic alignment in its various dimensions in enhancing the entrepreneurial performance of the grand balghith flour mill company in M'daourouch, souk ahras. The questionnaire was used as a tool for the study and the necessary information was collected from the institution under study and the necessary information was collected from the institution under study by distributing a questionnaire designed for this purpose, containing 48 phrases distributed at the level of senior and middle management. A set of statistical methods were used and based on the results of SPSS22. Significant effect of the strategic compatibility on the pioneering performance of the company, in addition to the absence of significant differences between the averages of the answers of the study sample due to the variable educational qualification and age at a level of significance greater than 0.05, as well as the study reached several recommendations, the most important of which are : the company should adopt modern systems of communication as inputs to the strategic alignment process. The company must also adopt the principle of partnership to develop a harmonious work environment and pay attention to motivating employees, encouraging them to take paid leave and paying them rewards based on the performance provided at work.

Keywords : strategic fit, leadership performance, strategic orientation, resource orientation, rewards philosophy.