

تأثير التوافق الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي (بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)

The impact of strategic Alignment in achieving Entrepreneur performance

(An Analytical Research in a Sample of Factories of the General Company for Southern Cement)

الباحث: حيدر فاضل العادلي

haider fadh al-adily

haiderf.alidly@uokufa.edu.iq

أ.م.د. حسين حريجة أحسنوي

Hussein Hurajah Al-Hasnawi

hussein.althasnawi@uokerbala.edu.iq

أ.د. علاء فرحان الجبوري

Alaa Farhan Al-Jubouri

alaa.f@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان تأثير التوافق الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي اذ اشتمل مجتمع البحث على أربع معامل تابعة للشركة العامة للسمنت الجنوبية في النجف وكربلاء المقدسة وبلغت عينة البحث (200) فرد من المسؤولين في معامل الشركة في أقسامها الفنية والإدارية . وعن طريق متغير التوافق الاستراتيجي بأبعاده الفرعية المتمثلة بـ(الاتصالات والمقدرة والقيمة والحاكمة والشراكة والبنى التحتية والمهارات) في تحقيق متغير الأداء الريادي والمكون من الابعاد الاتية (الشبكات والموارد المكتسبة والابداعات المتحققة وانشطة نقل التكنولوجيا والأنشطة العرضية والناشئة الجديدة) و جرى قياس متغيرات الدراسة بمقياس التوافق الاستراتيجي ومقياس الأداء الريادي في الجانب العملي من الدراسة جرى تفصيلهما ، استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث . ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً اعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامجين (; SPSS V.24 ; Amos V.23). توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها بوجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين أبعاد التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي ، وأخيراً اختتم البحث بمجموعة من التوصيات تمثل أهمها بضرورة استثمار التأثير الايجابي لإبعاد التوافق الاستراتيجي في الأداء الريادي عن طريق قيام معامل الشركة المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية وتعميق الوعي الوظيفي لدى العينة للإفادة من تلك الممارسات الخاصة بإبعاد التوافق الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي.

المصطلحات الدالة: التوافق الاستراتيجي ، الأداء الريادي ، الشركة العامة للإسمنت الجنوبية.

Abstract

This research aims to demonstrate the effect of strategic alignment on achieving entrepreneurial performance. . The research community included four factories belonging to the Southern General Cement Company in Najaf and Holy Karbala. The research sample amounted to (200) individuals of officials in the company's laboratories in its technical and administrative departments. The questionnaire was used as a main tool in collecting data

and information needed for the research. For the purpose of data analysis and statistical treatment, the research relied on a set of statistical methods available in the two programs (SPSS V.24; Amos V.23). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and impact of statistical significance between the dimensions of strategic alignment and entrepreneurial performance, and finally the research concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of investing the positive impact to eliminate strategic alignment in the leadership performance through the researched company's laboratories developing proactive plans Deepening the job awareness of the sample to take advantage of these practices to exclude strategic alignment in enhancing entrepreneurial performance .

Key Words : Strategic alignment, entrepreneurial performance, Southern Cement State Company.

// المقدمة //

إنَّ نجاح الشركة العامة للسمنت الجنوبية وبمختلف مجالاتها يعتمد بدرجة كبيرة على اعتماد تطبيق التراصف الاستراتيجي والمكون من الابعاد المتمثلة (الاتصالات ، المقدرة والقيمة ، الحاكمة ، الشراكة ، البنى التحتية ، المهارات) ، من أجل النجاح في تطبيق وتحقيق الأداء الريادي فيها و التي تعود بنتائج نجاح على الشركة بالاستثمارات المربحة والعوائد المالية التي تستطيع المنافسة مع الشركات الأخرى لذلك جاء الاهتمام بالتراصف الاستراتيجي كونه الوسيلة الوحيدة التي تهتم بتصميم الخطط البيئية اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية السريعة وتوفير المورد البشري المؤهل لشغلها إضافة إلى تدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم والاهتمام بصحتهم وسلامتهم في المنظمات الريادية ، وباختصار فهي تلك التطبيقات المهمة بمطابقة استراتيجيات الشركة المبحوثة مع عوامل البيئة المحيطة بها داخليا وخارجيا عند مباشرتها بالعمل لصالح المنظمة مع التركيز على الجانب البيئي في كل ممارسة من ممارساتها ، و الأمر الذي ينعكس ايجابيا على تحسين أداء المنظمة الريادية ومن ثم تعزيز نجاح أدائها الريادي. ومن اجل الإحاطة بموضوع البحث فقد جرت هيكلته إلى أربعة مباحث ، إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث ، أما المبحث الثاني فقد اختص بالتأطير النظري لمتغيرات البحث ، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث ، واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تتبع مشكلة البحث نظرا لما تشهده الشركة المبحوثة اليوم من شدة المنافسة نحو تقديم منتجات متطورة لا تتناسب فقط مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم وإنما النظر إلى ابعاد من ذلك لحماية وضعها التنافسي واتساعه بالسوق ، وفي ظل هذا التطور أصبح على الشركة المبحوثة البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل تعتمد على اختيار المجالات التي تضمن لها التفوق في

أداءها ، فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم (الترافف الستراتيجي وإبعاده) والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات الريادية الساعية وراء تحقيق نجاح أدائها الريادي ، وعليه بدأت عملية تشخيص مشكلة البحث عن طريق (غياب الوعي الكامل والاستجابة الى مفهوم الأداء الريادي في الشركة عينة البحث عن طريق المؤشرات المتمثلة بأنشطة نقل التكنولوجيا والأنشطة الناشئة والعرضية والابداعات المتحققة ، استطاع الباحث تحديد مشكلة عن طريق زيارة الميدانية لمعامل الشركة العامة للسمنت الجنوبية الأربعة عينة البحث ، اذ تكمن مشكلة البحث الحالي في غياب الوعي بأهمية وتطبيق الأداء الريادي في الشركة المبحوثة ، ويمكن تجسيد هذه المشكلة عن طريق طرح التساؤلات الآتية :-

- 1- هل تتبنى الشركة المبحوثة أبعاد الأداء الريادي وتحديد اثرها في العاملين ؟
- 2- ما هو مستوى إدراك وتطبيق عينة البحث لممارسة تطبيق أبعاد الأداء الريادي ؟
- 3- هل تسهم أبعاد الترافف الستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي من وجهة نظر عينة البحث ؟
- 4- هل تمتلك الشركة المبحوثة صورة واضحة عن مفهوم وأبعاد الترافف الستراتيجي والأداء الريادي؟
- 5- ما هو مستوى علاقة ارتباط وتأثير الترافف الستراتيجي كل على انفراد في أبعاد الأداء الريادي من وجهة نظر عينة البحث ؟

ثانياً- أهداف البحث :

في ضوء مشكلة البحث فإن الهدف الرئيس له هو توضيح أثر أبعاد الترافف الستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي وبيان تحقيقه ، إضافة إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

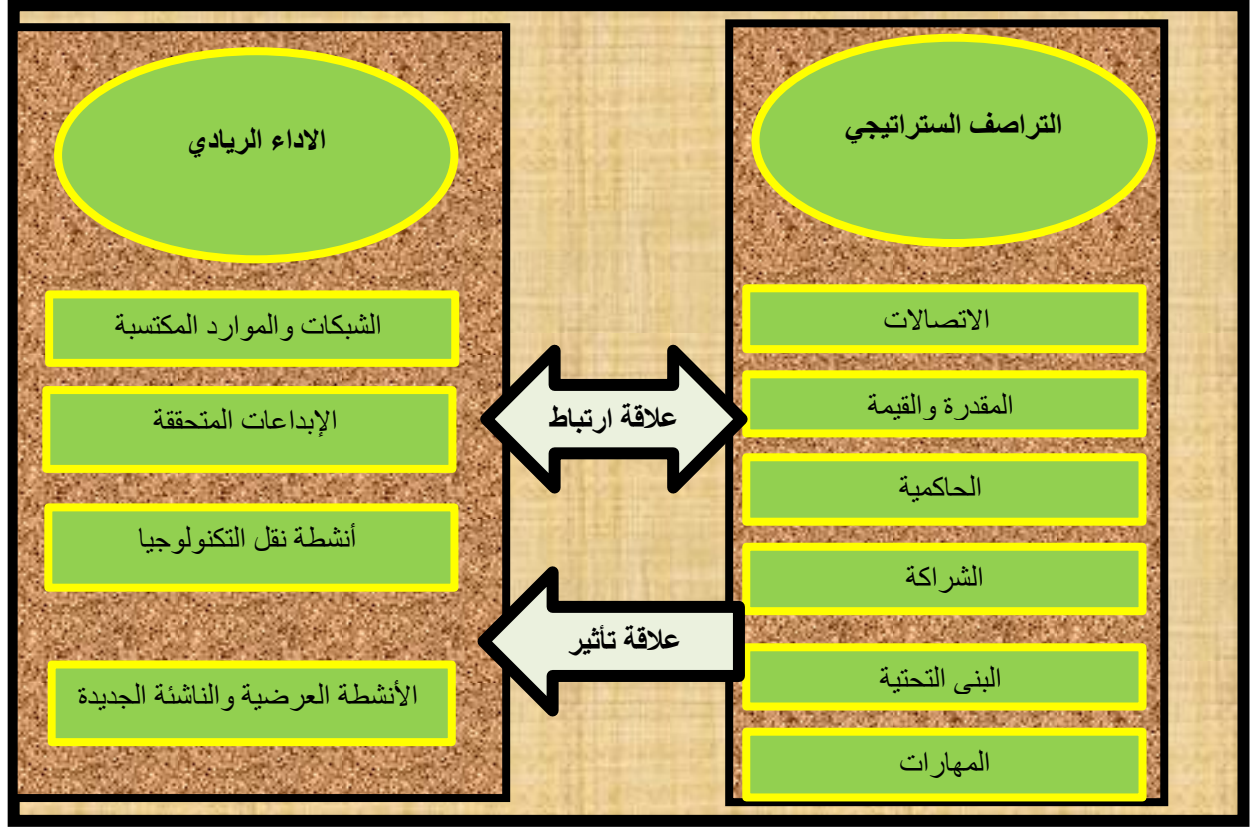
- 1- التعرف على مدى تبني الشركة المبحوثة لممارسات أبعاد الأداء الريادي ومحاولة تقييم واقعها في البيئة العراقية.
- 2- تحديد مستوى إدراك وتطبيق أبعاد الترافف الستراتيجي والأداء الريادي بأبعاده من قبل عينة البحث.
- 3- تحديد مدى مساهمة استجابة افراد العينة الى متغير الأداء الريادي لمعامل الشركة المبحوثة .
- 4- بلورة إطار نظري يضم المفردات الرئيسية الأكثر أهمية لمفهوم الترافف الستراتيجي والأداء الريادي بأبعاده.
- 5- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على مستوى معامل الشركة عينة البحث.

ثالثاً-أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث الحالي عن طريق الأهمية الفكرية لمتغيراته والتي تعد من المفاهيم الحديثة والمهمة وذات التأثير على كثير من مجريات عمل المنظمات وفي مختلف المجالات ، اذ يتضمن متغير الترافف الستراتيجي حقلين مهمين في تخصصات إدارة الأعمال وهما (إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الستراتيجية) الأمر الذي يسهم في خلق التفاعل الفكري والمساهمة الجادة في وضع أسس مفاهيمي جديدة ، إضافة لذلك فالبحث يجذب انتباه المنظمات وبمختلف أقسامها ومستوياتها الإدارية ولا سيما قسم الإدارة الستراتيجية إلى أهمية تطبيق أبعاد وتبني الأداء الريادي في الشركة المبحوثة . كذلك يوضح هذا البحث الدور الأساس لإبعاد الأداء الريادي في وتأثيرهما على وعي افراد عينة البحث في الاستجابة عن طريق تعديل مواقف وسلوك الموظفين نحو حماية المنتج من مخاطر المنافسة الشديدة في تعاملاتهم اليومية والذي يعزز من تحقيق الأداء الريادي بواسطة الترافف الستراتيجي .

رابعاً- مخطط البحث الفرضي :

بالاستناد إلى الأطر الفكرية لأدبيات تطبيق أبعاد التراصف الاستراتيجي والأداء الريادي وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث تتطلب المعالجة المنهجية تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين ، المتغير المستقل (التراصف الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء الريادي) ، وكما موضح في الشكل (1) .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث، المصدر: أعداد الباحث .

خامساً- فرضيات البحث

تمثل الفرضيات بياناً للموضوع الذي هو قيد البحث وتوضيحاً لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته وأبعاده ، وكذلك محاولة للإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخطته. يستند البحث الحالي إلى فرضيتين رئيسيتين وكالاتي :

الفرضية الرئيسية الأولى:- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده والأداء الريادي للشركات المبحوثة .

الفرضية الرئيسية الثانية:- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي بأبعاده في الأداء الريادي للشركات المبحوثة .

سادساً- مجتمع البحث وعينته

1- مجتمع البحث

انطلاقاً من هدف البحث الأساسي والمتمثل في معرفة مدى تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي ، لذا وقع اختيار الباحث على معامل الشركة العامة للسمنت الجنوبية كمجتمع البحث الحالي. وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قام بها الباحث لتغطية أكثر من معمل في محافظتي (النجف الاشرف وكربلاء المقدسة) لإعطاء نظرة شاملة عن مدى تطبيق هدف البحث في معامل الشركة المبحوثة المذكورة ، بعد اتمام الوصول إلى تلك المعامل في المحافظات المذكورة وبالرغم لسوء الوضع الأمني (حظر التجوال- الناتج عن اندلاع المظاهرات إضافة إلى جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) . وأخيراً جرى الاختيار لمعامل الشركة المبحوثة كمجتمع البحث الحالي على أربع معامل للسمنت الجنوبية عود للشركة العامة كما موضحة في الجدول (1).

جدول (1) وصف شركات مجتمع البحث.

ت	اسم الشركة	نوع القطاع	الموقع	تاريخ التأسيس	راس المال المدفوع	عدد العاملين
1	معمل سمنت النجف الاشرف	عام	النجف / كوفة .	2012	400 مليون دولار	166
2	معمل سمنت الكوفة المقدسة	عام	النجف / كوفة .	1980	250 مليون دولار	163
3	معمل سمنت كربلاء .	عام	كربلاء المقدسة	2014	مليار دينار عراقي	153
4	معمل سمنت النورة في كربلاء المقدسة .	عام	كربلاء / طريق الحر	2003	10 مليون دينار عراقي	174

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على شبكة الانترنت ومعلومات المقابلة.

2- عينة البحث

استناداً إلى متغيرات البحث والمتمثلة بـ (التراصف الاستراتيجي و النجاح الريادي) تم اعتماد العينة (القصدية) لمجموعة من معامل الشركة المبحوثة و من المسؤولين (المدراء ، معاوني المدراء ، رؤساء الأقسام ، ومسؤولي الشعب والوحدات) وذلك للأسباب التالية :-
 أ- اعتمد مسؤولي الأقسام الإدارية والفنية ومعاونيهم كونهم المعنيين بالدراسة عينة البحث .
 ب- وجد الباحث عن طريق اطلاعه على الدراسات السابقة بأن متغير الأداء الريادي يجري قياسه من قبل المسؤولين والافراد مسؤولي الأقسام و الشعب الإدارية والفنية في المعامل التابعة للشركة المبحوثة .
 لذا وزعت (200) استمارة استبانة على العينة المستهدفة أعيدت جميعها وكانت صالحه للتحليل أي بنسبة 100% وكما موضح ذلك في جدول (2).

جدول (2) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

الاستمارات			مجتمع البحث
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة	
100%	55	55	معمل سمنت النجف الاشرف .
100%	50	50	معمل سمنت الكوفة المقدسة .
100%	55	55	معمل سمنت كربلاء المقدسة .
100%	40	40	معمل النورة في كربلاء المقدسة.
100%	200	200	المجموع

المصدر: أعداد الباحث.

3- خصائص عينة البحث

يوضح جدول (3) خصائص عينة البحث.

جدول (3) : خصائص عينة البحث

المؤهل العلمي				الفئة العمرية				النوع الاجتماعي		
إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	شهادة عليا	60 فأكثر	50-59	40-49	30-39	اقل من 30	الإناث	الذكور
5	30	90	5	5	15	40	50	20	20	180

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبيان.

سابعاً- الأدوات والوسائل والطرق الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة فرضيات البحث ، اعتمد الباحث على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامج الإحصائية **SPSS، AMOS، V.23، Excel، V.24**؛ و**2010** وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجمعة وملاءمتها لها ، وعلى هذا الأساس فإن البحث الحالي يستلزم الأدوات الآتية:

1- الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي :

- أ- **الوسط الحسابي**: لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث، إذ ان الوسط الحسابي يستخدم لمعرفة مستوى إجابات العينة على متغيرات البحث.
- ب- **الانحراف المعياري**: لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي ، إذ يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- ت- **معامل الاختلاف**: يستخدم لمعرفة تذبذب واختلاف قيم الوسط الحسابي من الانحراف المعياري.
- ث- **الأهمية النسبية**: وهي النسبة التي تستخدم لبيان درجة أهمية استجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة، وتستخرج من حاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس مضروباً بـ(100)، ومن ثم تقارن نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية الأخرى لاستخراج مستوى الأهمية الخاص بكل فقرة وبُعد.

2- الأدوات الإحصائية التحليلية: لقد تم استعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائية بوصفها أدوات جرى اعتمادها

- بشكل واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات، إذ إن طبيعة بيانات البحث هي طبيعة لا معلمية (Non Parametric) وفيما يأتي أهم تلك الأدوات :
- أ- **التحليل العاملي التوكيدي**: للتأكد من صدق بناء المقاييس و ملائمة الهيكل النظري للمقياس مع اجابات العينة.
- ب- **معامل الارتباط (Pearson)**: لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين.
- ت- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)**: هو أسلوب يستخدم لقياس تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.

المبحث الثاني

التأثير الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً- الترافف الاستراتيجي (Green HR Management Practices-GHRMP)

1- مفهوم الترافف الاستراتيجي :

تُعد التكنولوجيا اليوم عنصراً أساسياً في حل مجموعة من القضايا الاستراتيجية ، بعدما أصبحت المنظمات تعتمد على التكنولوجيا في تحسين أدائها ، كذلك أجرت الدراسات الاستراتيجية الحديثة من بداية العلاقة بين الفرص والتهديدات وموجودات المنظمة في بيئتها الداخلية ، وهذه الفكرة انتجت بالاعتماد على وجود اتجاه للترافف بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة الخارجي والتخطيط الاستراتيجي الداخلي بالشكل الذي يتلاءم معه كل اختلافات الموضوعة وما يمكن ان تحققه من تأثير ايجابي على المنظمة في ظل بيئة متغيرة وسريعة المنافسة، ولكن قدرات المنظمة الاستراتيجية لا تقتصر على دور ثانوي فيه فهي تمثل العنصر الأساسي لوضع الأهداف الرئيسية بالشكل الذي يحقق الترافف الاستراتيجي لجميع مداخل المنظمة .

اشار (Hosain&Rahman، 2016:54-55) الى انه في نهاية القرن العشرين ظهرت هنالك قضايا استراتيجية جديدة متمثلة بالترافف الاستراتيجي والتي أصبحت شعاراً عالمياً في بداية القرن الحادي والعشرين ، اذ ظهرت هناك حاجة متزايدة باستمرار للعمل بتوافق الخطط وبرامج المنظمات مع ظروف العمل المحيطة لتنتج مصطلح جديد يعرف بالترافف الاستراتيجي نفسه يضيف كل من (Opatha ، Siyambalapitiya et al.، 2018:543) بأن مصطلح (الترافف) مفهوم جديد وربما ظهر عن طريق مساهمة (Wehrmeyer) ، 1996 ، وفي الآونة الأخيرة زاد اهتمام المنظمات بتطبيق بالترافف في خططها الاستراتيجية استجابة للمتطلبات البيئية (كالمواصفة ISO 14001 والمتطلبات القانونية المتعلقة بحماية المنتجات الصناعية) ، وان الهدف من وراء تطبيق التوافق الاستراتيجي هو لتعزيز الأداء المنظمي للمنظمة عن طريق تحسين مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه حماية منتجات المنظمة . ترجع الاصل الاولية لمفهوم الترافف الاستراتيجي الى مدرسة التصميم في الاستراتيجية والتي تدل على المكون الاساسي في مدى التلائم والتناسب بين الهيكل الداخلي والعناصر الخارجية للمنظمة (caffrey&Mc Donald) ، (2017: 1683 غير ان كل من (Venkatraman&Camillus) عدّ الترافف هو القاعدة النظرية الاساسية للإدارة الاستراتيجية وذلك لأن هي ستند على مفهوم المطابقة والتلائم بين موارد المنظمة وعناصرها المحيطة بها خارجياً ، للحفاظ على استقرارها النسبي في ظل الظروف المحيطة ببيئة وايضا الترافف يستخدم كمفهوم معياري من قبل العديد من المستشارين لإظهار اهمية توقيت عناصر معقدة في المنظمة مع تنفيذها الفعال للاستراتيجيات المختارة (Bhattacharya) . (2017 : 81)

وفي السنوات السابقة ركز الباحثون بالدراسات المبكرة بالترافف الاستراتيجي بين اعمال المنظمة وقدراتها وهذا غالبا ما كان يدل على بربط خطة عمل توافقية استراتيجية والذي يدل على دورها التشارك والتطابق بين استراتيجية الاعمال والقدرات الاستراتيجية (Bhattacharya 2018 : 656) لذلك كان الاهتمام واضحا في السنوات الأخيرة بترافف إستراتيجية الأعمال في المنظمة مع قدراتها الاستراتيجية وقد يعود السبب في ذلك فشل العديد من المشاريع او لظهور المشاكل بين نظام وقدرات العمل، ومثل هذه الأمور قد تكون شائعة في سياق أداء المنظمات خصوصا اذا طوير احد هذين المفهومين دون الاخر وعلى الرغم من القبول في استراتيجيات الأداء والترافف الاستراتيجي ينبغي أن تكون متناسبة ألا أن توضيح طبيعة هذا التوافق لم تكن بشكلها الكامل في الأدبيات والدراسات المعنية (DIVED) ، (2014: 222) لذلك لا يوجد تعريف واضح للتوافق، فقد اعتقد Henderson ان خصائص مفهوم الترافف لم تحدد بوضوح وبعد فترة قصيرة أيضا عدّ Avison إن مفهوم

الترافف لايزال غير واضح سواء على المستوى الاستراتيجي، بين استراتيجيات الاعمال والتوافق الاستراتيجي وعلى المستوى التشغيلي بين نظام الأداء والعملية Caker&Siverbo (2014 : 150) ويتناول الترافف الاستراتيجي نماذج مختلفة في الأبحاث والدراسات ، فقد نجد مصطلحات كتوافق الأعمال والعمليات، وألترافف بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجية الترافف ، الترافف بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا العمليات، التوافق بين خط الأعمال وخط نظام القدرات وعموما جميعها تقود إلى نفس المعنى ،كما يأخذ مصطلح الترافف أشكالاً مختلفة ومفردات متعددة يقصد بها نفس الشيء ،ففي احد الدراسات لخص Chan&Reich الكثير من المقالات التي تمتد عبر ثلاث عقود من الأبحاث والدراسات في هذا المجال، استخدمت المقالات عدة مفردات للترافف مثل التناصب fit ،الربط linkage ،التكامل ،التماسك ،والانساق Coherence ،الانسجام Harmony ،الاندماج Fusion،التطابق Congruence ،وجميع هذه المفردات تستخدم للدلالة على مفهوم الترافف على الرغم من وجود بعض الاختلافات الطفيفة في استخدامه . (Kari et al . ، (2013 : 84) وفي دراستنا هذه سنعمد الترافف Alignment وذلك لأنه أكثر مصطلح يستخدم عادة لمناقشة هذه المفردات ، فضلا عن كون هذا المصطلح واسع الاستخدام في مجال القدرات الاستراتيجية ،أما فيما يخص طبيعة مصطلحات الترافف فهنا كالعديد من التعاريف له، في اغلبها غامضة أو ليست شاملة ،فقد جاء تعريفها على انه درجة اتقاق الاحتياجات والمطالب والأهداف والغايات ،او هو هيكل مكون معين مع احتياجات ومطالب وغايات وأهداف، وعلى مستوى المنظمة فان الترافف يظهر فيها عندما تكون خطوط أنشطتها متماسكة ومترابطة فيما بينها بمعنى بانها تشترك بخصائص معينة . (Balke et al . ، (2009 : 4- 5) .

يرى (Yong et al. 2019:265) بأن الترافف الاستراتيجي له دور أساسي ومهم 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. لذا فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم الترافف الاستراتيجي بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (4) بعض إسهامات الباحثين لهذه المفاهيم بحسب تسلسلها الزمني:-

جدول (4) مفهوم التوافق الاستراتيجي

ت	المصدر	التعريف
1.	Balke et al. 2009، (2015:143)	هي مطابقة المرتبطة بفلسفات وسياسات الإدارة التنظيمية والتي تعمل على زيادة وعي الموظفين حول المسؤوليات التي تخص مهامهم في منظماتهم .
2.	Fayyazi et al. (2015:102)	هي تنفيذ الخطط الاستراتيجية ذات التوجه التنظيمي لتعزيز التنفيذ المستدام للموارد داخل المنظمات وبشكل ادق فأن تلك الممارسات تعزز الاستدامة في بيئة المنافسة .
3.	Sharif et al. (2016: 147)	هي عبارة عن اهداف المنظمة المنسجمة مع الأهداف البيئية والتي تؤدي دورًا مهمًا في تنفيذ وصيانة أنظمة الإدارة التنظيمية وتطوير المنتجات والابتكارات ذات التأثير الإيجابي للمنظمة .
4.	Sarode&Patil (2018:527)	هي سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو حماية المنتج والحفاظ عليه وهذا ما يخلق الرضا الوظيفي العالي ومشاركة أفضل من شأنها أن تؤدي إلى إنتاجية عالية.
5.	Opatha&Hewapathirana (2019:6)	هي الممارسات التي تتعامل مع إعادة التفكير في المفاهيم الأساسية لإدارة الاستراتيجية وأهدافها ووظائفها وعملياتها وأنشطتها واستراتيجياتها بطريقة ملبية لحاجات الزبون من أجل تلبية احتياجات المنافسة السوقية .

وبناء على ما تقدم يمكن النظر الى التراصف الاستراتيجي بأنها عملية تطوير ومطابقة في خطط المنظمة مع عواملها الداخلية والخارجية التي تمكن المنظمة من النجاح والتفوق في العمل الريادي الاستراتيجي .

2- أهمية التراصف الاستراتيجي :

لقد أصبح الكلمة المعاصرة في الوقت الحالي هي التراصف الاستراتيجي ، إذ اتجهت معظم المنظمات إلى اعتماد تلك الممارسات في أداء أعمالها الاستراتيجية نظرا لأهميتها الكبيرة في تحقيق العديد من المزايا التنافسية كزيادة الكفاءة المنظمة الاستراتيجية وخفض التكاليف والاحتفاظ بالموظفين وتحسين الإنتاجية (Ahmad، 11-3:2015). وفي السياق نفسه يضيف (Mashala) بأن أهمية التراصف الاستراتيجي تنعكس على (المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية) فهي توفر بيئة عمل صحيحة ترفع من معنويات الموظفين وتحسن أدائهم الأمر الذي يحفز الابتكار والإبداع لديهم نحو الاستخدام الفعال للموارد وتقليل الهدر في المواد الإنتاجية ، وهذا ما يعزز صورة وسمعة المنظمات ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق ضمان المسؤولية الاجتماعية وتوفير التكلفة والحد من التدخلات الحكومية (Mashala، 61-60:2018) . بينما يرى (Zaid et al. 2018:973-976) بأن أهميه تطبيق التراصف الاستراتيجي في المنظمات من مراحل التخطيط المهمة لها وتتمثل في تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى المسؤولين والأفراد العاملين بها مما يؤدي إلى زيادة مقبولية المنظمة واستراتيجيتها لدى جميع أصحاب المصلحة ، وهذا ما يجعلها جاذبة لتوظيف المواهب المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها ، بالإضافة إلى زيادة المبيعات والأرباح. وفي الإطار نفسه يضيف Masri & Jaaron (2017:476-478) بأن أهمية التراصف الاستراتيجي تتمثل بخلق الوعي البيئي المناسب عند تنفيذ الاستراتيجيات المعدة بين أقسام المنظمة حول كيفية الحفاظ على البيئة التنظيمية ويتم تحقيق ذلك عن طريق تحقق التوازن الثلاثي (الاجتماعي: العمل والحياة ، الاقتصادي: الأرباح ، الوعي التنظيمي: تقليل الإجراءات الروتينية) .

أهمية التراصف الاستراتيجي تظهر عن طريق تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي اذ يتم استخدام التقنيات التنفيذية الاستراتيجية من حيث التكلفة والسرعة مثل (التوظيف الإلكتروني ، إدارة الأداء التفاعلية الإلكترونية ، والتدريب الافتراضي ،...الخ) في المنظمة .

يرى Opatha&Arulrajah (2014:104-105) بأن ممارسات التراصف الاستراتيجي تمكن المنظمات من إدارة برامجها التنظيمية بنجاح والتغلب على تحديات تنفيذ تلك البرامج عن طريق اعتماد ممارساتها الاستراتيجية المتمثلة بـ (التوظيف الصحيح للخطط المعدة للتنفيذ، والتدريب والتطوير العاملين على تلك الخطط ، تقييم الأداء ، علاقات الموظفين بالاستراتيجية، وأنظمة المكافآت والحوافز المالية) كأدوات قوية تعمل على مواءمة الموظفين مع الاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة وتساهم بشكل حاسم في الإدارة الاستراتيجية الناجحة وتوفير منتجات للزبون تلبي حاجاته، وفي ذات الصدد يضيف (Peerzadah et Al) (2018:790) بأن أهمية تعزيز السلوكيات والمواقف والقدرات الاستراتيجية للمنظمة وتحفزهم على التفكير الاستراتيجي وتساهم في بناء وتطوير معرفتهم ومهاراتهم المرتبطة بالاستدامة التنافسية. وفي السياق نفسه أكد (BOMBIK & MARCINIUK-KLUSKA) (2018:5) بأن اعتماد ممارسات التراصف الاستراتيجي عند إجراء الاستراتيجيات ينعكس إيجابا على زيادة مشاركة الموظفين والمسؤولين في عملية الابتكارات التنظيمية وزيادة كفاءة العملية وتقليل الهدر بالموارد الإنتاجية وتحسين المنتجات وخفض التكاليف .

3- أبعاد الترافف الستراتيجي :

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الترافف الستراتيجي فأن البحث الحالي سوف يتبنى أنموذج (Shah، 2019:774-775) والذي اشتمل على ست أبعاد تمثلت بـ (الاتصالات ، المقدرة والقيمة ، الحاكمة ، الشراكة ، البنى التحتية ، المهارات) ، وسيجري توضيح كل بعد من هذه الأبعاد وكما يأتي:-

أ- الاتصالات :

في الآونة الأخيرة ازداد إقبال المنظمات نحو اعتماد الاتصالات ولا سيما بعد ظهوره (في تسعينيات القرن العشرين والذي كان له دورا بارزا في إنشاء عملية التواصل المنظمة مع بيئتها الخارجية و في مختلف المنظمات (الصناعية أو الخدمية أو الإدارية) للمساهمة في الحفاظ على بيئة المنظمة (Ravi)،(2013:12) . وفي السياق نفسه القيام بعملية تصميم المنظمات ذات التوجه الستراتيجي أن تبدأ أولاً بأجراء تحليل البيئة التنظيمية و لتحديد عملية التواصل والمسؤوليات والمهام الأساسية ، الآلات والأدوات المستخدمة ، طبيعة العمل وحجم ونوع الأشراف الستراتيجي عن طريق عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء المهمة بين المنظمات فيما يخص الستراتيجيات الخاصة بها في وحدات العمل الرسمية عن طريق مختلف وسائل الاتصالات (Alghazi et al،2017:5) .

ب- المقدرة والقيمة

في العقود الاخيرة ظهرت هنالك حاجة ملحة إلى معايير تحسين الجودة للمنتجات والمحافظة عليها لذا اضطرت المنظمات للبحث عن أفراد بمؤهلات تمكنهم من المساهمة في توجيهها الستراتيجي ، فمن العوامل الأساسية وراء نجاح أي عمل هي كمية ونوعية الموارد الجيدة التي توظفها المنظمة (Amrutha&Geetha،2019:24) . وهذا ما أكده (Shaban، 2019:88) بأنه يتعين على المنظمات أن تكون لديها القدرة على جذب وتوظيف الأفراد ذوي المواهب و المهارات الإبداعية و الذين هم على دراية بالاستدامة البيئية التنافسية ولديهم تجارب سابقة مع التوافق الستراتيجي وفكرة مبدئية عن كيفية تطبيق ذلك بأفكار وطرق إبداعية .وفي ذات الصدد أضاف (Rahimian،2014:52) بأن المنظمات ذات التوجه البيئي والحاصلة على شهادة ISO14001 تميل إلى اختيار الموظفين الذين لديهم معرفة ودوافع بيئية. وفي السياق نفسه أضاف (Bastrykina،2018:31-32) بأنه إذا كانت قيم وثقافة المنظمة مهتمة بتحقيق الاستدامة التنافسية فعليها توظيف واختيار أفراد يدعون تلك القيم ، وفي الوقت نفسه إذا كانت المنظمة مسؤولة استراتيجيا فستكون أكثر جاذبية للأشخاص الموهوبين الراغبين في مشاركة هذه المسؤولية ويتناسبون مع القيم والثقافة عند تقديمها منتجات وخدمات لتحقيق مستوى متميز من الأداء عن طريق تسهيل إجراءات التوافق مع التقنيات المختلفة .

ت- الحاكمة GOVERNANCE :

هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء (Amrutha&Geetha، 2019:25). وفي ذات الصدد بين (Ali at el،2017:27) بأن التدريب والتطوير ويعد مفهوماً جديداً مستمداً من المفاهيم الحديثة والهدف منه هو خلق الوعي التنظيمي وتنفيذ الخطط الستراتيجية 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 المخاطر العمل الستراتيجية المستقبلية التي قد تواجهها المنظمة. كما أضاف (Mousa&Othman،2020:10) بأن الحاكمة تُعد أولوية أساسية لأي منظمة هادفة الى التنمية المستدامة وحماية

المنتج . وفي نفس السياق يضيف (Shaban, 2019:89) بأن المنظمات الساعية إلى تطوير أنشطتها الاستراتيجية تعتمد بشكل مباشر على برامج التدريب في القضايا التي تتطلب معرفة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة . ويعرف الحاكمية بأنها الممارسة المنهجية المستخدمة لتغيير وتعديل مهارات ومعارف وسلوك الموظفين الإداريين وغير الإداريين نحو تحقيق أهداف المنظمة التنظيمية (Masri, 2016:34) . كما عرفه (Chanderjeet, 2017:118) بأنه الممارسة التي تركز على تنمية مهارات ومعارف ومواقف الموظفين و تثقيفهم بشأن القضايا الاستراتيجية للمنظمة .

ث - الشراكة : Partnership

يرى (Masri, 2016:47) هي مجموعة ترتيبات قائمة على التعاون بين المنظمة وباقي اصحاب المصلحة و الذي يركز على ضرورة خلق بيئة عمل تشاركية بين الإدارة العليا والموظفين تمكنهم من تقديم أفكار مختلفة لمعالجة القضايا التنظيمية المهمة. لذلك فمن اجل ان تتوافق خطط عمل المنظمة مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة تجاه تحقيق الاستدامة الاستراتيجية فلا بد من تحقيق مستوى أعلى لمشاركة الجهود والكفاءات بالاعتماد على الوسائل والامكانيات الضرورية حيث يمكنهم ذلك من رؤية العلاقة الواضحة بين أعمالهم والسبب النهائي لها (Bastrykina, 2018:31-32) . ويضيف (Amrutha&Geetha, 2019:26) بأن إشراك وتمكين الموظفين للقيام بمبادرات استراتيجية ووضعها في العمل يعد جزءا لا يتجزأ من تخضير ادارة الاستراتيجية . وعليه عرف (Nikolopoulou&Raycheva, 2019:21) علاقات العمل التشاركية بأنها اقامة علاقات ودية بين الموظفين والإدارة العليا على مختلف المستويات والتي تساهم في تحفيزهم لاعتماد وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وتتضمن (أنشطة مشاركة وتمكين الموظفين في القرارات الاستراتيجية) .

ج - البنى التحتية Infrastructure

يرى (Peerzadah et Al, 2018:792) بأن العوامل الرئيسة التي تساعد على تحديد قدرة منظمات الأعمال الإنتاجية على تحقيق النجاح وتقييمها تُعدُّ واحدة من المستلزمات الرئيسة لتعزيز السلوك الاستراتيجي للمنظمة ، اذ يجري تقييم أداء المنظمة الاستراتيجي وفقاً للمعايير ذات الصلة بالبيئة الاستراتيجية . ويضيف (Mousa & Othman, 2020:9) بأن اعتماد معايير البنى التحتية في الأداء تمثل أولوية أساسية لتحسين الأداء المنظمي للمنظمة ومن ثمَّ تحسين ادائها الاقتصادي . وفي السياق نفسه يضيف (Arulrajah et al, 2015:6-7) بأنه بدون هذه الممارسة لا يمكن لأي منظمة ضمان الأداء الاستراتيجي الفعال على المدى الطويل. وتعرف البنى التحتية بأنها المستلزمات التي يتمتع طريقها نجاح الأداء التنظيمي و الأداء الاستراتيجي للموظفين وتحفيزهم على تحسين مهاراتهم المهنية لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة بطريقة كفؤة وفعالة (Ahmad, 2015:6) . وتعرف كذلك بأنها عملية تدبير بين المشرف والموظفين والتي تحدث على مدار العامل وتقييم وتحسين ادائهم الوظيفي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Bangwal&Tiwari, 2015:48) .

ح - المهارات Skills

في الوقت الحاضر تقوم المنظمات وفقاً لنهجها الاستراتيجي بتطوير أنظمة مكافآت وتعويزات فعالة لتشجيع وتحفيز موظفيها أصحاب المهارات على اعتماد المبادرات التي تصب في مصلحة المنظمة (Peerzadah et al, 2018:792). إذ أكد (Mashala, 2018:62) بأن النتائج الايجابية 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 . ويعرف نظام المكافآت والتعويضات بأنه القوة الدافعة والمحفزة لسلوك الموظفين الاستراتيجي 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 ايجابي (Shaban, 2019:89).

Entrepreneurial Performance

ثانياً- الأداء الريادي

1- مفهوم الأداء الريادي

ينظر غالب الباحثين إلى الأداء الريادي على انه العملية التي يسعى فيها الأفراد أو الجماعات للوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة (Bygrave&Hofer, 13 : 1991) ، أو هو عملية خلق أو اغتنام الفرصة ومتابعتها بغض النظر عن الموارد الحالية المتاحة ، لذلك يعرف الأداء الريادي بأنه احد أهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن للوصول بها إلى مستوى التميز والمنافسة (العدوانى ، 2010 : 49) ، كما وقد عُرِفَ على أنه عملية انشاء مؤسسة أو مؤسسات جديدة وتطويرها والاستجابة للفرص الحديثة التي تحقق الميزة التنافسية (Haidar, 285 : 2012) ، والأداء الريادي هو كيفية اكتشاف الفرص لخلق السلع والخدمات الحالية والمستقبلية أو استغلالها بما يخدم حاجة الزبون (Shane & Venkataraman, 217 : 2010) ، إذ أكد Steven son أنّ اكتشاف الفرص واستغلالها هو أهم عنصر في الأداء الريادي (Steven son & Jarillo, 17 : 2016) ، ويتضمن ذات الاتجاه ذكر كل من (Bygrave, 7 : 1989) وكما ذكر الأداء الريادي لـ (Inayah, 2019, 2) و هو عملية ربط السلوك الإبداعي والتوجيه استراتيجي للبحث عن زيادة أرباح المنظمة ، كما ذكر بأنه لا يوجد تعريف موحد في المؤلفات الحديثة لمفهوم الأداء الريادي . وكثيرا ما يجمع بين مفهوم الأداء الريادي و الأرباح الناتجة عن العمليات التجارية المختلفة والأفكار المقدمة المطروحة من مختلف المجالات عن طريق الاعتماد على ابتكار وسائل متطورة لتطبيق الأعمال وتحقيق الفرص السوقية واكتشافها (Saerang et al, 22 : 2018) ، (Imbark, 272011) ، لذا حُدِدَت ثلاث خصائص لهذا المفهوم وكالاتي :

مع إشارة الباحث (Skripak et al, 135 : 2016) لها وإسنادها بذلك :

1. **التعاون** : بشكل عام يدلُّ على الاداء الريادي تقديم تقنية جديدة او منتج جديد أو فتح سوق جديد وهذا بدوره يتطلب تعاون الملاك الريادي المسؤول .

2. **أدارة الأعمال الريادية** : أي الأعمال التي تجمع بين الموارد المتاحة والأداء الريادي لتحقيق الربح

3. **المخاطرة** : اي أنّ رواد الاداء الريادي يجهلون نتائج هذا الاداء وهم بذلك يتحملونها معتمدين على درجة معينة من اليقين وفقا لمخزونهم المعلوماتي الخاص بجانب الاعمال والابتكار .

لذا فقد تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديد مفهوم الأداء الريادي بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، ويبين الجدول (5) بعض إسهامات الباحثين لهذه المفاهيم بحسب تسلسلها الزمني :-

جدول (5) مفهوم الأداء الريادي

ت	المصدر	المفهوم
1-	(Thapa et al.:87، 2008)	هو مقياس لتقييم نجاح رواد الأعمال ومنظماتهم الريادية عن طريق النظر الى نمو الدخل أو الربح الناتج عن تقديم السلع والخدمات ومدى القدرة على تحقيق الرضا لجميع اصحاب المصلحة.
2-	(الجبوري، 2014:54)	هو مجموعة المعايير المتمثلة بالأداء المالي والأداء التشغيلي والرضا المتمثل برضا صاحب المشروع وجميع اصحاب المصلحة الاخرين.
3-	(Juhdi et al،31: 2015)	هو نتيجة ريادية إيجابية ومرضية (مالياً ونفسياً) ناتجة عن وجود حالات ذهنية إبداعية وابتكارية قوية.
4-	(Ngah&Salleh،287: 2015)	هو المعيار المستخدم من قبل رواد الأعمال للحكم على مدى نجاح أعمالهم الريادية.
5-	(Wach et al.،1099: 2016)	هو الفهم والتقييم لإنجاز المعايير المتمثلة ب(حجم الشركة ونمو الإيرادات والمبيعات والتوسع في السوق والاستقلال والرضا) والتي يعد انجازها من أولويات المنظمة الريادية وروادها.
6-	(Irene،7: 2016)	هو مقياس تستخدمه المنظمة الريادية لقياس مدى انجاز أدائها وفق مجموعة من المعايير المتمثلة ب (نمو المبيعات والعائد على الاستثمار والموارد والعمالة والابتكار في إستراتيجية المنتجات والخدمات والمبيعات ورضا الموظفين والعملاء).
7-	(Angel et al.622،: 2018)	ينظر إلى الاداء الريادي من مدخلين داخلي وخارجي ، يتمثل المدخل الداخلي في انجاز ما تحب ، أما المدخل الخارجي فيتمثل في تحقيق رضا وأحلام العملاء وجميع أصحاب المصلحة الآخرين.

المصدر : أعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

وبناء على ما تقدم يمكن النظر إلى الأداء الريادي بأنه 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 اجل الحصول على مستويات عالية من الربحية المالية .

2- أهمية الأداء الريادي :

زادت أهمية الاعمال الريادية في الآونة الأخيرة على المستوى العالمي ، ويرجع سبب هذه الأهمية إلى التغير السريع في التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي والذي وفر فرصا جديدة للمنظمات الريادية ، لكن ليس جميع المنظمات الريادية تنجح في اغتنام تلك الفرص ، لذلك تنعكس أهمية الريادة على نتائجها النهائية والمتمثلة بالنجاح للأداء الريادي (Setia،13: 2018) . وفي السياق نفسه يضيف (Solymossy27-28،: 1998) بأن الاداء الريادي لا غنى عنه عند تقييم المنظمات الريادية فهو يمثل النتيجة النهائية لتحقيق اهدافها ، ويساهم في تعزيز القدرات والمهارات التفاضلية والتوجهات التكنولوجية المبتكرة التي تمكن المنظمة من تحديد ومعالجة أوجه القصور وتحقيق ميزتها التنافسية.

في حين يرى (Katekhaye, Barreira, 2004:22; Pauceanu et al., 2018:2; 2019:1-3) 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 السياق نفسه يضيف كل من (Halabi & Lussier, 2014:5; Razmus & Laguna, 2018:1) بأن النجاح في إدارة المنظمات الريادية له أهمية حيوية ليس لتلك المنظمات وأصحابها فقط ولكن للمجتمع ككل أيضاً، إذ يلعب الأداء الريادي دوراً مهماً في تنشيط وتنمية الاقتصاديات الوطنية وخلق الثروات وفرص العمل على مستوى الدول، أما على مستوى المنظمات الريادية فيعدّ ضامناً لنموها وتحقيق الأرباح وتدعيم قدرتها التنافسية.

ويرى (Fisher, 2011:26-27) بأن أهمية الأداء الريادي تتمثل بكونه يستند إلى وجود الابتكار وهو الميزة المميزة لريادة الأعمال والتي تمكن المنظمات الريادية من إنشاء أعمال جديدة والدخول إلى أسواق جديدة لاكتشاف فرص إنشاء السلع والخدمات المستقبلية وتقييمها واستغلالها. وفي السياق نفسه يضيف كل من (Cubico et al., 2010:263, 2010:425; Calvo & Garcia) بأن الأداء الريادي يعدّ أمراً مهماً، فهو يعزز القدرة التنافسية للمنظمة الريادية عن طريق مساهمته فيخلق فرص العمل وتحفز الإمكانيات الشخصية والنمو وتطوير النشاط الاقتصادي عن طريق (مزج المجازفة والابتكار والإبداع مع الإدارة السليمة) داخل منظمة جديدة أو موجودة سابقاً. وفي ذات الصدد يضيف (Mkhavale & Ntshakala, 2018:641) بأن الأداء الريادي يمكن المنظمات الريادية من اعتماد نهجاً استباقياً 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.

3- أبعاد الأداء الريادي **Dimensions of Entrepreneurial performance**

نظراً لاختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الأداء الريادي فإن البحث الحالي سوف يتبنى نموذج (Juhdi et al., 2015:31) والذي اشتمل على أربعة أبعاد تمثلت بـ (البعد المالي (الربحية)، رضا الريادي، الشعور بالامتنان، الاستعداد لريادة الأعمال)، وسيجري توضيح كل بعد من هذه الأبعاد وكما يأتي-

أ- **بعد الشبكات والموارد المكتسبة Networking and resource acquired**

يحدد الأداء المالي قدرة المنظمات الريادية على مواصلة عملياتها واستمرار قدرتها على النمو في الصناعة، لذلك فإن استخدام مقاييس الأداء الريادي مثل (الشبكات والموارد المكتسبة والإبداعات المتحققة وأنشطة نقل التكنولوجيا والأنشطة العرضية والناشئة الجديدة) هو أمر بالغ الأهمية في قياس مدى نجاح أو فشل تلك المنظمات، ولكي تُعدّ المنظمة الريادية ناجحة فمن المهم بالنسبة لها تحقيق زيادة في الأرباح (Ahmad, 2007:50). وفي السياق نفسه يضيف (Orser, 2000:24-45, et al.) بأن أغلب الدراسات وفي مختلف الصناعات اعتمدت على المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء الريادي، وتمثل (أنشطة نقل التكنولوجيا) من أكثر المقاييس المستخدمة بشكل متكرر في قياس نجاح المنظمات الريادية، إذ تعدّ (أنشطة نقل التكنولوجيا) عامل مهم في تعزيز قدرة المنظمة الريادية على تحقيق أهداف طويلة الأجل مثل زيادة حصتها السوقية، وفي ذات الصدد يضيف كل من (Haber, & Hanks, Chandler, 1993:391-406; Reichel, 2005:257-259) بأن النمو في (تطوير وتوسيع التكنولوجيا) يعدّ حافزاً للنمو المستقبلي يعزز من تطوير الأعمال والأنشطة الإدارية، ويشير إلى قوة العمل والبقاء والنمو المستمر، ومع ذلك، فقد تصنيفها كمقياس ذاتي إلى

القائمين على الأعمال الريادية (وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي بينت وجود صعوبات في جمع أرقام البيانات الموضوعية والصحيحة والموحدة لقياس تطوير التكنولوجيا).

ب- الإبداعات المتحققة Innovations realized

يُنسب الكثير من الباحثين نجاح رواد الاعمال الى الرضا المتحقق لديهم عن عملهم الريادي ، لذلك نجد الكثير من الرياديين الناجحين يفضلون التطوير بالوسائل التكنولوجية أقل مقارنةً بتحقيق الرضا عن عملهم ، بالإضافة إلى ذلك نجد بان رضا الريادي له تأثير مضاعف على النجاح مقارنة بالأبعاد المذكورة ، اذ يعد الإبداع المتحقق رصيدي شخصي كبير يعزز من مهارات التعامل مع الآخرين ويقوي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وما لهما من تأثير فعال في استلهم اقصى جهد نحو تحقيق النجاح المنشود (Barreira, 2004:22-25). وعليه عُرّف الإبداع في رواد الاعمال بأنه الدرجة التي يكون عندها الريادي على استعداد لبذل أقصى قدر من الحافز والجهد نحو تحقيق الاداء في مشروعه الريادي بأقصى مستوى من التقدم (Solymossy, 1998:48-49) .

ت- أنشطة نقل التكنولوجيا Technology transfer activities

على الرغم من أن مفهوم أنشطة نقل التكنولوجيا هو إجراء عملي ، إذ شغل الدراسة اهتمام مجموعة من الباحثين وفي عدة مجالات ولا سيما المجال الإنتاجي للمعامل ، وكذلك هي الأنشطة التي عن طريقها تقوم الشركات بنقل جهودها البحثية وتحويلها الى منتجات جديدة على ارض الواقع ترجمة لتقدمها اي نقل المعرفة بواسطة الخبراء او البحوث التجريبية لما كان لهذا البعد من تأثير واضح على مستوى تقدم تقنيات الإنتاج والبرامج وحصول العديد من المنظمات على مستويات عالية من المنافسة والنجاح كما ان التكنولوجيا تعد من الاعتبارات التي تستند عليها المنظمات في مواكبة التغيير عن طريق تركيزها على المعرفة ورأس المال البشري وامتلاك القدرة إلى الوصول مستوى عالي من التطور ، فضلا عن تمييزها ببعض الخصائص مثل (الإبداع ، واتخاذ المخاطرة المعتدلة التي تستطيع المنظمة السيطرة عليها ، تحديد المسؤوليات بشكل منظم وفعال من اجل أدراك الموهبة التي يمتلكها العاملين والاستفادة منها (Bakhshian, 2011: 415) .

ث- الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة New spin-offs and start-ups

يرى (Barreira, 2004:35) بأن تحقيق النجاح الريادي يعتمد إلى حد كبير على مدى استعداد الريادي لاغتنام الفرص بالاعتماد على ما يمتلكه من المهارات ك(مهارات القيادة والإقناع والتسويق والإدارة المالية والقانونية والاتصالات والتخطيط السياسي واستراتيجي) ، أي المهارات اللازمة لوضع خطة عمل مناسبة والتي بدونها قد لا يتمكن رواد الأعمال من اغتنام الفرص المتاحة لهم والمضي قدماً في أنشطة البدء أو إدارة الأعمال المستمرة بغية تحقيق الأداء الريادي، وفي السياق نفسه أشار (Ardichvili et al. 2003: 106) إلى أن العملية الأساسية للتعرف على الفرص واغتنامها تستند إلى عدة عوامل رئيسية منها (الحصول والكشف عن مصادر الأنشطة العرضية الجديدة التي تعمد إلى الحصول على فرص أكثر اتساعا من الأرباح والتقدم لمستقبل المنظمة والمقصود بها كل نشاط يختص بالأداء المنظمة من برامج تقنية ونظام حاسبات متطورة جديدة التي لاوجود لها مسبقاً في بيئة أعمال المنظمة منذ تأسيسها او المخترعة من قبل الباحثين أصحاب المعرفة نتيجة أعمالهم الابتكارين وهي أنشئت على خبرات الباحثين عن طريق النصح والإرشاد والتوجيه والتجارب السابقة في ميدان عملهم ومن ثم تطبيقها كمعرفة تقدم كل ما يخدم العملية الإنتاجية للمنتجات المنظمة الجديدة .

ثالثا : العلاقة بين متغيري (التراصف الاستراتيجي والأداء الريادي) للدراسة :

لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة هناك علاقة بين التراصف الاستراتيجي الذي بدوره يؤدي الى مطابقة العوامل الداخلية والخارجية للشركة المبحوثة مع الخطط الاستراتيجية لديها لتمكين الشركة الى اتباع سبل نظام انتاجي فعال وبتقنيات بمستوى عالي من الدقة والجودة للإنتاج منتجات ذات رغبة تتوافق مع حاجات الزبون والذي يعود بدوره الى الانسجام بين الشركة المبحوثة والعوامل المتعلقة ببيئتها الداخلية المتمثلة بالأفراد والآلات وخطوط التشغيل بعد اخذ ما يحتاجه سوق العمل من كميات وجودة المنتج الذي تستطيع مواكبة ومنافسة المنتجات المنافسة الأخرى من الشركات الأخرى وهذا يقود الشركة الى انتهاج العمل بشكل ريادي أي بعد اخذها مساحة واسعة من أسواق العمل بعد تحقيق نجاحات انتاجها عن طريق دور التراصف الذي يقرب بين وجهات نظر مسؤولي العمل والافراد العاملين في الأقسام الإنتاجية وبين إمكانيات الشركة المبحوثة (Mkhavele & Ntshakala، 2018:641، Setia، 2018:13) .

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً-اختبار التوزيع الطبيعي

إنّ توزيع البيانات سواء كان (طبيعياً أو غير طبيعي) يحدد استخدام الإحصاءات المعلمية أو اللامعلمية ، فالتوزيع الطبيعي يستند إلى استخدام الإحصاءات المعلمية أما التوزيع غير الطبيعي فيستند إلى استخدام الإحصاءات اللامعلمية ، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات البحث الحالية اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك ، وكما يأتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، إذ تبين نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (6) بان مستوى المعنوية الإحصائية الاختبار قد بلغ (0.114 ، 0.186) وهو أعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) ومن ثمّ فهو غير دال معنوياً ، وهذا يدلّ على بأن جميع بيانات متغير التراصف الاستراتيجي والاداء الريادي تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يعتمد على استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار .

جدول (6) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغيرات الدراسة

التوافق الاستراتيجي	الأداء الريادي	
200	200	N
1.36	1.46	Minimum
4.65	4.32	Maximum
.304	.353	Absolute
.087	.008	Positive
-.304	-.353	Negative
1.300	1.092	Kolmogorov-Smirnov Z
0.092	0.081	P-Value

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

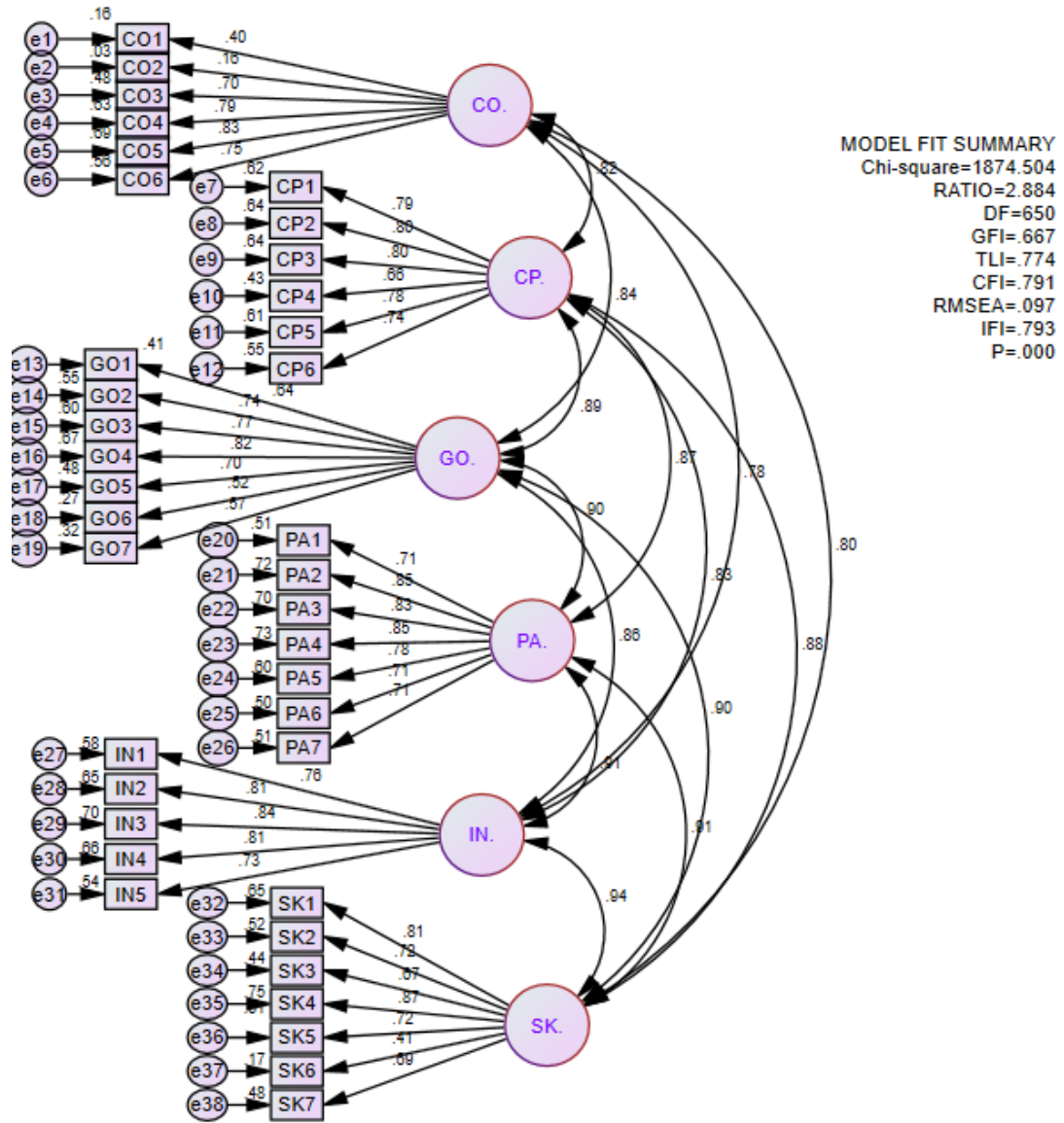
ويتضح من الجدول (6) ان متغير (الترافص الستراتيجي) قد تراوحت حدود استجابة العينة ما بين (1.96-5) وكان الالتواء الى جانب السالب اكبر من الالتواء للموجب، اما قيمة (Kolmogorov-Smirnov Z) هي اقل من (+) 2.54 أي ضمن منطقة القوس للتوزيع الطبيعي كما ان مستوى المعنوية اكبر من (0.05) وهذا يدل على ان بيانات التوافق الستراتيجي موزعة توزيع طبيعي .

وان استجابة العينة على متغير (الأداء الريادي) ما بين (1.36-4.65) وكان الالتواء إلى جانب السالب اكبر من الالتواء للموجب، اما قيمة (Kolmogorov-Smirnov Z) هي اقل من (+) 2.54 أي ضمن منطقة القوس للتوزيع الطبيعي كما ان مستوى المعنوية اكبر من (0.05) وهذا يدل على ان بيانات الأداء الريادي موزعة توزيع طبيعي .
ثانياً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

استخدم الباحث أسلوب تحليل العامل التوكيدي (CFA) بهدف التحقق من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس، ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، ويهدف إلى مطابقة الهيكل الافتراضي للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه، ومن ثم تأكيد العلاقة بين الأبعاد وفقراتها الأمر الذي يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة، وقد اعتمد الباحث في اجراء التحليل العامل التوكيدي على البرنامج الإحصائي (Amos Version 21). وكما يأتي :

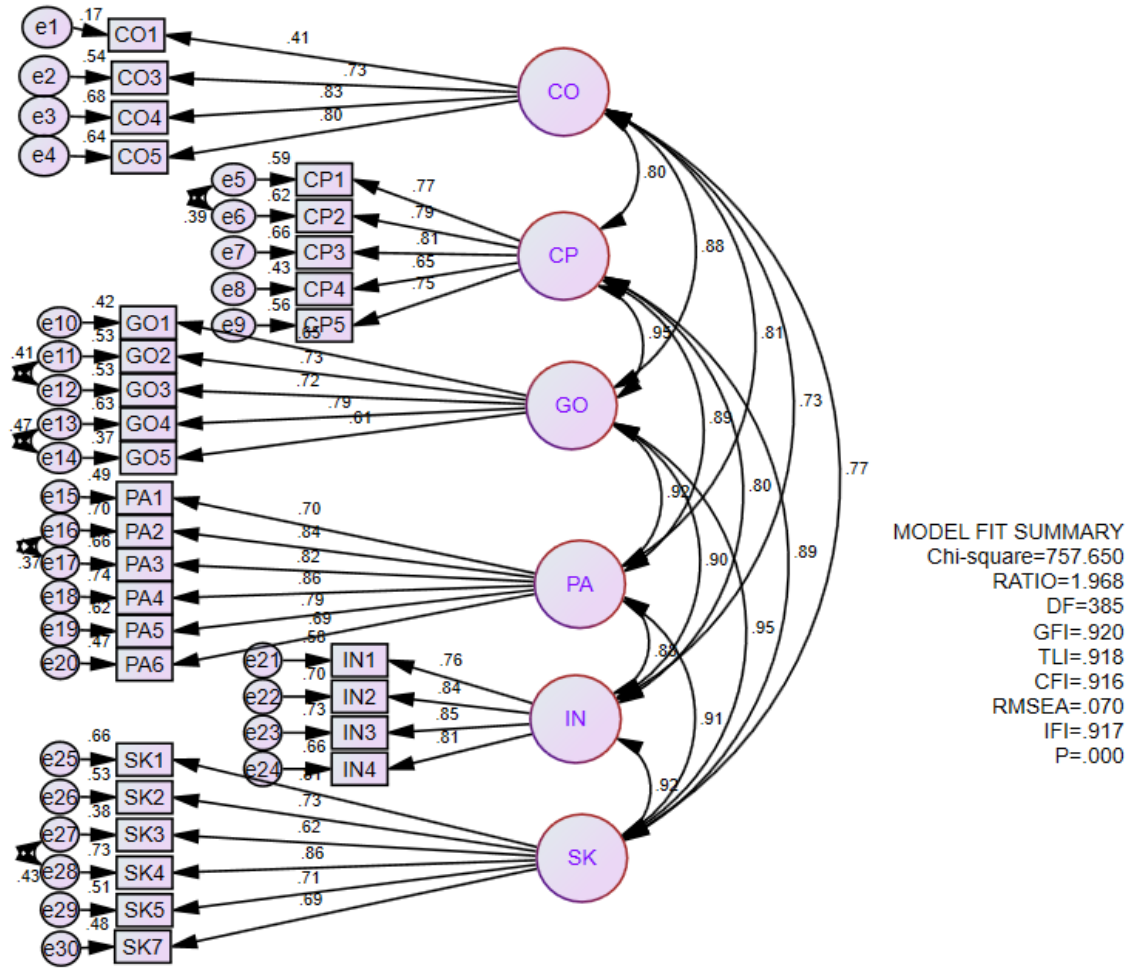
1- التحليل العامل التوكيدي لمتغير الترافص الستراتيجي :

ان الترافص الستراتيجي هي متغير مستقل جرى قياسه عن طريق أبعاد متعددة وهي (الاتصالات، المقدرة والقيمة، الحاكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات) وجرى قياسهن ب(37) فقرة موزعة لكل بعد (6) فقرات، سُخِّتِر اسلوبين في الصدق البنائي التوكيدي لفقرات الترافص الستراتيجي، والاسلوب الاول هو اختبار التحليل العامل التوكيدي وحسب (Hair et al، 2010، 116) إنَّ الفقرة المتشعبة تبلغ نسبتها (0.40) للعينة عن (200)، اذ سيتم مقارنة تشعب الفقرات بهذه النسبة المعيارية وأي فقرة لم تحصل على اكبر من هذه النسبة سٌحذف، أما الأسلوب الثاني: هو التأكد من جودة ملائمة المقياس حسب القيم المعيارية ل(Mohamad et al، 198: 2013) التي عرضها جدول (6) انف الذكر، وسٌحذف بعض الفقرات للوصول الى جودة النموذج، والنتائج يعرضها الشكل (2):



الشكل (2)الصدق البنائي التوكيدي لفقرات التراصيف الاستراتيجية

حسب الشكل (2) الذي عرض نتائج اختبار التحليل العائلي الموضحة على اسهم الفقرات باتجاه واحد اوضحت ان جميع الفقرات حصلت على نسب تشبع زادت عن (0.40) لذا جميعها مقبولة، أما مؤشرات جودة ملائمة المقياس اظهرت ضعف واضح في الشكل (2) وان عملية الوصول إلى جودة الملائمة تتطلب أيجاد التباين المشترك بربط بعض الفقرات ببعضها للوصول إلى الجودة.



الشكل (3) مقياس التراصف الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: اعتماد الباحث على البرنامج التطبيقي Amos v.24 .

إذ أجرى الباحث المتطلبات السابقة بحذف الفقرات التي لديها تباين مشترك مع فقرات أخرى وهي (CO6, CO2)، (SK6, IN5, PA7, GO7, GO6, CP6) وقيام الباحث بربط بعض الفقرات بالتباين المشترك توصل إلى الشكل (3) الذي بين مقياس التراصف الاستراتيجي بعد التعديل، وعند مقارنة النتائج مع المؤشرات المعيارية تبين أنها مطابقة تماما وبذلك يكون مقياس التراصف الاستراتيجي بأبعادها المتعددة الأربعة وبواقع (31) فقرة، وحسب هذه النتائج فان مقياس التراصف الاستراتيجي تقيس الهدف المراد قياسه ويعطي الصلاحية باستخدام أساليب الإحصائية كتحليل الانحدار والارتباط باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

إن الجدول (7) يظهر ملخص لبعض الإحصاءات التي أكدت أن مقياس التراصف الاستراتيجي كان معنوية بفقراته حسب القيم الحرجة (C.R.) وكانت معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

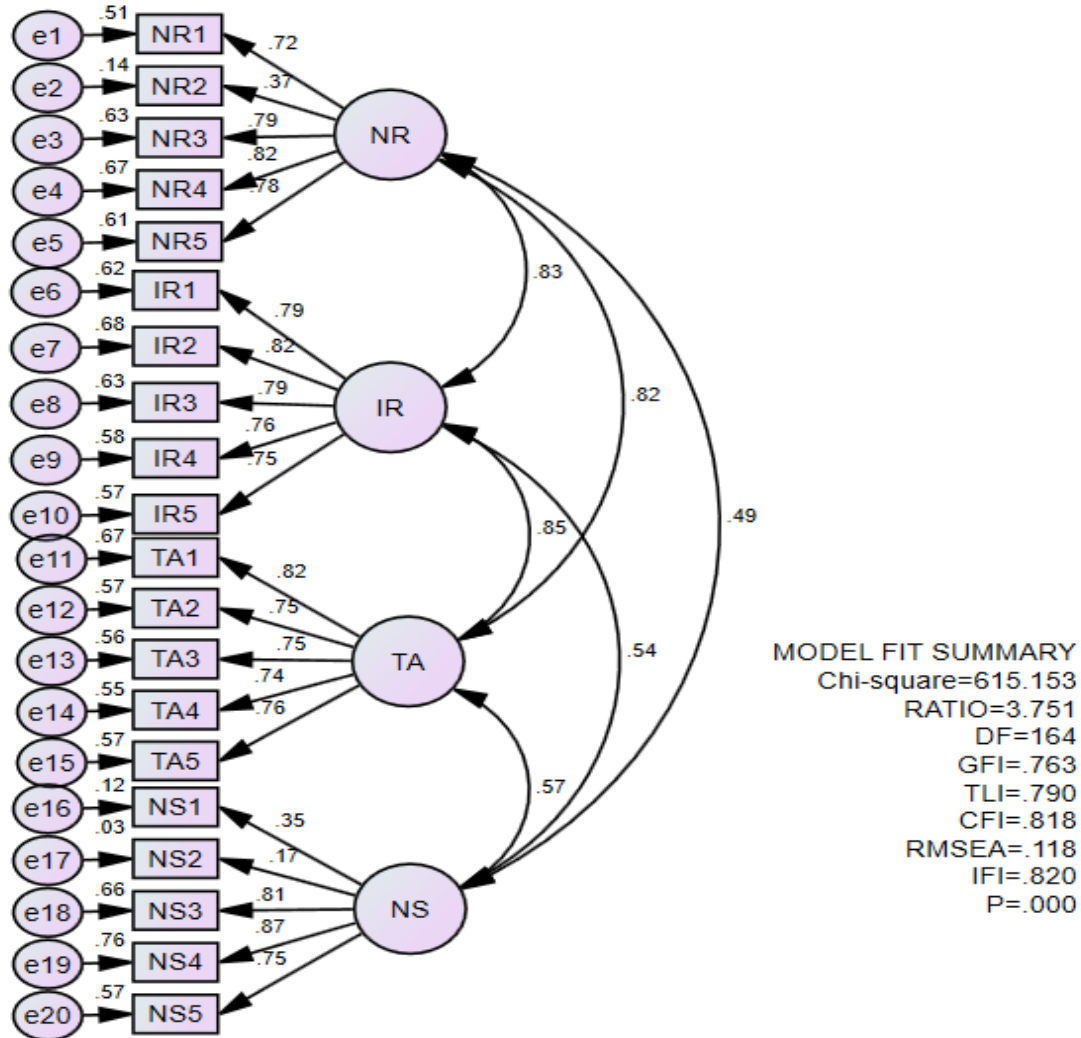
الجدول (7) الصدق البنائي التوكيدي لفقرات التراصيف الاستراتيجية بعد التعديل

			Estimate	S.E.	C.R.	P
CO1	<---	CO	0.484	0.085	5.676	***
CO3	<---	CO	0.713	0.066	10.744	***
CO4	<---	CO	0.975	0.079	12.369	***
CO5	<---	CO	1			
CP1	<---	CP	1.194	0.109	10.925	***
CP2	<---	CP	1.168	0.104	11.254	***
CP3	<---	CP	1.243	0.107	11.625	***
CP4	<---	CP	0.966	0.105	9.194	***
CP5	<---	CP	1			
GO1	<---	GO	0.907	0.116	7.795	***
GO2	<---	GO	1.248	0.147	8.512	***
GO3	<---	GO	1.248	0.147	8.485	***
GO4	<---	GO	1.324	0.112	11.775	***
GO5	<---	GO	1			
PA1	<---	PA	1.019	0.11	9.281	***
PA2	<---	PA	1.339	0.122	10.939	***
PA3	<---	PA	1.273	0.119	10.652	***
PA4	<---	PA	1.158	0.103	11.231	***
PA5	<---	PA	1.155	0.111	10.374	***
PA6	<---	PA	1			
IN1	<---	IN	0.962	0.08	12.05	***
IN2	<---	IN	1.008	0.074	13.649	***
IN3	<---	IN	1.021	0.073	14.054	***
IN4	<---	IN	1			
SK1	<---	SK	1.098	0.102	10.728	***
SK2	<---	SK	0.903	0.093	9.687	***
SK3	<---	SK	0.843	0.102	8.262	***
SK4	<---	SK	1.205	0.107	11.298	***
SK5	<---	SK	0.902	0.095	9.541	***
SK7	<---	SK	1			

المصدر: اعتماد الباحث على البرنامج التطبيقي Amos v.24.

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الأداء الريادي :

يتضح من الشكل (3) إن الأداء الريادي هو متغير تابع قياسه عن طريق أبعاده المتعددة وهي (الشبكات والموارد المكتسبة، الإبداعات المتحققة ، أنشطة نقل التكنولوجيا والأنشطة العرضية والناشئة الجديدة) وتكون المقياس من (20) فقرة موزعة على فقرات المقياس، سيختبر أسلوبين في الصدق البنائي التوكيدي لفقرات الأداء الريادي ، الأسلوب الأول اختبار التحليل العاملي التوكيدي وحسب (Hair et al، 2010، 116) أن الفقرة المنتشبة تبلغ نسبتها (0.40) للعينة عن (200)، إذ سيُقارن تشبع الفقرات بهذه النسبة المعيارية وأي فقرة لم تحصل على أكبر من هذه النسبة سٌحذف، أما الأسلوب الثاني: هو التأكد من جودة ملائمة المقياس حسب القيم المعيارية ل(Mohamad et al، 198: 2013) التي عرضها جدول (8) انف الذكر، وستحذف بعض الفقرات للوصول إلى جودة النموذج، والنتائج يعرضها الشكل (3) :



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الأداء الريادي

أذ اجري الباحث المتطلبات السابقة بحذف الفقرات التي لديها تباين مشترك مع فقرات الأبعاد الأخرى وهي (TA6) وقيام الباحث بربط بعض الفقرات بالتباين المشترك توصل إلى الشكل (3) الذي بين مقياس الأداء الريادي ، وعند مقارنة النتائج مع المؤشرات المعيارية تبين أنها مطابقة تماما وبذلك يكون مقياس الأداء الريادي بإبعادها المتعددة الأربعة وبوقوع (16) فقرة، وحسب هذه النتائج فإن مقياس الأداء الريادي تقيس الهدف المراد قياسه ويعطي الصلاحية باستخدام أساليب الإحصائية كتحليل الانحدار والارتباط باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

إنَّ الجدول (8) يظهر ملخص لبعض الإحصاءات التي أكدت أن مقياس الأداء الريادي كان معنوية بفقراته حسب القيم الحرجة (C.R.) وكانت معنوية عند مستوى دلالة (0.01) الجدول (8) الصدق البنائي التوكيدي لفقرات الاداء الريادي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
NR1	<---	NR	0.71	0.08	8.925	***
NR3	<---	NR	0.78	0.083	9.386	***
NR4	<---	NR	0.83	0.082	10.11	***
NR5	<---	NR	0.8	0.092	8.696	***
IR1	<---	IR	0.82	0.101	8.079	***
IR2	<---	IR	0.86	0.11	7.809	***
IR3	<---	IR	0.79	0.102	7.735	***
IR4	<---	IR	0.7	0.108	6.463	***
TA1	<---	TA	0.8	0.088	9.136	***
TA2	<---	TA	0.76	0.088	8.648	***
TA3	<---	TA	0.76	0.092	8.228	***
TA4	<---	TA	0.74	0.091	8.132	***
TA5	<---	TA	0.76	0.092	8.261	***
NS3	<---	NS	0.79	0.08	9.888	***
NS4	<---	NS	0.89	0.096	9.292	***
NS5	<---	NS	0.76	0.097	7.804	***

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23)

ثالثاً- اختبار الثبات لأداة القياس

اختبار ثبات المقياس عن طريق قيمة (ألفا كرونباخ) وان أي بعد يحصل على قيمة تفوق (0.68) يعد البعد ثابتاً، اي لو أُعيدَ توزيعه مرة أخرى على نفس العينة ستكون الإجابة نفسها تقريبا خلال فترة زمنية معينة. وكانت النتائج كالاتي :
جدول (9) معاملات الثبات لأداة قياس البحث.

قيم معامل كرونباخ الفا لكل بعد	الابعاد الفرعية	قيم معامل كرونباخ الفا لكل متغير	المتغيرات الرئيسية
0.787	1- الاتصالات .	0.960	التفاصيل الاستراتيجية
0.891	2. المقدرة والقيمة .		
0.861	3. الحاكمة .		
0.915	4. الشراكة		
0.889	5. البني التحتية		
0.867	6. المهارات		
0.813	الشبكات والمواد المكتبة	0.935	الأداء الريادي
0.889	الإبداعات المتحققة		
0.888	أنشطة نقل التكنولوجيا		
0.836	الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة		

المصدر: أعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (SPSS V.24).

رابعاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص متغير التراصف الاستراتيجي

ويبين الجدول (10) والشكل (4) ملخص مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير (التراصف الاستراتيجي)، اذ يتضح أن المتغير قد حقق استجابة مرتفعة كون الوسط الحسابي قد بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.75) أما الأهمية النسبية فقد بلغت (0.84)، في حين كان ترتيب الأبعاد حسب الاستجابة (حصل بعد المهارات على الترتيب الأول، يليه بعد المقدرة والقيمة بالترتيب الثاني، أما الشراكة فقد حصل على الترتيب الثالث، أما الترتيب الرابع فقد كان لبعدها الحاكمية، يليه بعد الاتصالات بالترتيب الخامس، أما الترتيب السادس والأخير فقد كان لبعدها البنى التحتية).

جدول (10) ملخص مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير التراصف الاستراتيجي

الترتيب	Relative importance %	Coefficient of variation %	Std. Deviation	Mean	الأبعاد
5	0.835	0.1795	0.7492	4.175	الاتصالات
2	0.845	0.178	0.752	4.228	المقدرة والقيمة
4	0.8418	0.1902	0.7944	4.209	الحاكمية
3	0.842	0.18	0.755	4.214	الشراكة
6	0.826	0.1888	0.7778	4.13	البنى التحتية
1	0.87	0.156	0.681	4.351	المهارات
	0.843	0.178	0.751	4.217	إجمالي التوافق الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

2- وصف وتشخيص متغير الأداء الريادي اجمالياً :

ويبين الجدول (11) ملخص مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير (الأداء الريادي)، اذ يتضح أن المتغير قد حقق استجابة مرتفعة كون الوسط الحسابي قد بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.75) أما الأهمية النسبية فقد بلغت (0.82)، في حين كان ترتيب الأبعاد حسب الاستجابة (حصل بعد الإبداعات المتحققة على الترتيب الأول، يليه بعد الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة بالترتيب الثاني، أما الشبكات والموارد المكتسبة فقد حصل على الترتيب الثالث، أما الترتيب الرابع والأخير فقد كان لبعدها أنشطة نقل التكنولوجيا).

جدول (11) ملخص مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الريادي

الترتيب	Relative importance %	Coefficient of variation %	Std. Deviation	Mean	الأبعاد
3	0.818	0.179	0.735	4.093	الشبكات والموارد المكتسبة
1	0.836	0.1887	0.792	4.183	الإبداعات المتحققة
4	0.816	0.186	0.758	4.082	أنشطة نقل التكنولوجيا
2	0.825	0.18	0.744	4.126	الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة
	0.823	0.183	0.757	4.121	أجمالي الأداء الريادي

3- المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

خامساً-اختبار فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي والأداء الريادي بأبعادهما)

أفادت هذه الفرضية بعدم وجود علاقة موجبة بين التراصف الاستراتيجي والأداء الريادي. سيستخدم معامل ارتباط البسيط (Pearson correlation) لبيانات المتغيرين التي جمعت من (200) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، إذ يظهر الجدول (12) معامل الارتباط فضلاً عن مستوى المعنوية ويرمز لها ب(Sig.) وافترض الباحث أن مستوى معنوية معيارية (0.05) لقبول علاقات الارتباط إذا كانت مستوى المعنوية المتحققة اقل أو يساوي من مستوى المعنوية المعيارية تقبل الفرضية والعكس صحيح وإن الرمز الذي يظهر مع معامل الارتباط (***) يشير إلى قبول الفرضية ضمن مستوى (0.01) وان (*) تشير إلى قبول الفرضية عند مستوى معنوية (0.05) وإن خلو معامل الارتباط من علامة (*) يدل على لا توجد علاقة أو أنها ضعيفة جداً، كما افترض الباحث أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع علاقة ايجابية وعكسه ترفض الفرضية. وحسب نتائج جدول (30) تبين أن هناك علاقة ايجابية بين التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي وقد بلغ معامل الارتباط (0.878) وهو معنوي لان مستوى المعنوية المتحققة قد بلغت (0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

جدول (12) مصفوفة معاملات الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والأداء الريادي

الأداء الريادي PE	التفاصيل	الأبعاد	الرمز
.878**	R	التراصف الاستراتيجي	A S
0.000	Sig.		
200	N		

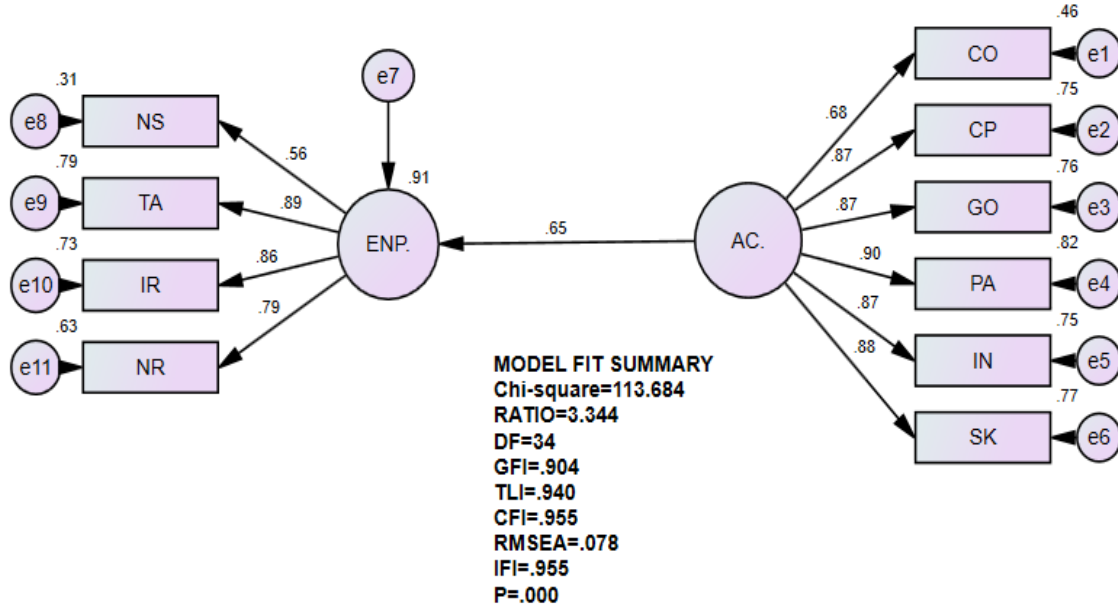
تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير التراصف الاستراتيجي ومتغير الأداء الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.878**) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير التراصف الاستراتيجي ومتغير الأداء الريادي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما تعكس الدور المميز والفعال للتراصف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي للشركات الريادية المبحوثة ، وعليه ترفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين التراصف الاستراتيجي والأداء الريادي) .

2. اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الأداء الريادي)

أفادت هذه الفرضية بعدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية طردية للتراصف الاستراتيجي في الأداء الريادي ، أي أن المتغير التابع دالة حقيقية للمتغير المستقل التراصف الاستراتيجي، وقبل أن تُختبر الفرضية الرئيسية وسيجري التأكد

من جودة ملائمة النموذج، وعلى وفق نتائج الشكل (46) إذ بين مؤشر جودة ملائمة النموذج (GFI) (0.904) وهو اكبر من (0.90) وهو مقبول، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغ (0.078) وهي نسبة خطأ اقل من القيمة المعيارية (0.08). كما بلغ معامل التفسير (R^2) (0.42) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقدار (0.42) من التباين الحاصل في المتغير التابع أما المتبقي (0.58) يعود لعوامل ومتغيرات لم يتناولها النموذج، أما نتائج اختبار الفرضيات يظهرها الشكل (46) والجدول (34) وهي كالآتي :-



الشكل (5) مسار تأثير الترافف الاستراتيجي في الأداء الريادي

المصدر: اعتماد الباحث على البرنامج التطبيقي Amos v.24.

الجدول (13) المعاملات الإحصائية لمسار تأثير الترافف الاستراتيجي في الأداء الريادي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ENP.	<---	AC.	1.465	0.147	9.976	***
NR	<---	ENP.	1			
IR	<---	ENP.	<u>1.019</u>	0.074	13.721	***
TA	<---	ENP.	1.009	0.07	14.401	***
NS	<---	ENP.	0.65	0.08	8.101	***
CO	<---	AC.	1			
CP	<---	AC.	1.66	0.148	11.218	***
GO	<---	AC.	1.452	0.128	11.319	***
PA	<---	AC.	1.675	0.144	11.651	***
IN	<---	AC.	1.389	0.124	11.222	***
SK	<---	AC.	1.445	0.127	11.367	***

المصدر: اعتماد الباحث على البرنامج التطبيقي Amos v.24.

يلاحظ من الشكل (5) أن هناك تأثير قد للترافف الاستراتيجي في الأداء الريادي (0.65) وهو تأثير ايجابي أي كلما زادت الترافف الاستراتيجي وحدة واحدة زاد معها الأداء الريادي بمقدار (0.65)، وهو تأثير معنوي لان قيمة (C.R.) البالغة (6.07) هي اكبر من (1.96)، فضلا عن معنوية العلاقة (P- Value) قد بلغت (0.000) وهي معنوية عند مستوى (0.01). كما أن الجدول (13) وضح جميع مسارات العلاقة بإبعادها حسب الفرضية الرئيسية التاسعة معنوية إذ كانت معنوية (C.R.) تحت مستوى (0.01). وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- إن الشركات الريادية المبحوثة ليست على دراية بمفهوم الترافف الاستراتيجي ومع ذلك ، فهي تدرج الأهداف الرئيسية للترافف الاستراتيجي في جدول أعمالها ، ويمكن تفسير ذلك عن طريق حقيقة أن مفهوم الترافف الاستراتيجي و يُعدُّ مفهوم حديث ، مما جعل تلك الشركات تقف على اعتماد المفاهيم الأكاديمية لهذا المفهوم .
- 2- حاز متغير الترافف الاستراتيجي على درجة عالية من الأهمية حسب إجابات الأفراد عينة البحث ، مما يؤكد على أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على الجانب التنظيمي للشركة المبحوثة في ممارساتها كافة ولا سيما في ممارسات الترافف الاستراتيجي لتحويل الموظفين التقليديين إلى موظفين أصدقاء للشركة المبحوثة بهدف تعزيز مساهمتهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية للشركة .
- 3- حاز متغير الأداء الريادي على درجة عالية من الأهمية حسب إجابات الأفراد عينة البحث ، وهذا يؤكد على أن الشركات الريادية المبحوثة تركز على تحقيق نجاحها في تحقيق الأداء الريادي.
- 4- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغير الترافف الاستراتيجي ومتغير الأداء الريادي ، إذ تعكس هذه العلاقة الدور المميز والفعال لممارسات الترافف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي للشركة الريادية المبحوثة .
- 5- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل (الترافف الاستراتيجي) في تحقيق المتغير المعتمد (الأداء الريادي) ، وهذا يفسر اهتمام الشركة الريادية المبحوثة بتطبيق التوافق الاستراتيجي كونها تسهم في جذب أفضل الكفاءات البشرية والعمل على تطوير مهاراتها لتكون قادرة على الإبداع والابتكار وحل المشكلات البيئية أينما وجدت باتجاه أن تكون الشركة المبحوثة في عملياتها كافة متميزة في أدائها اتجاه زبائنها وكل هذا يسهم وبدرجة كبيرة في تعزيز نجاحها الريادي .

ثانياً- التوصيات :

- 1- نظرا لحدثة متغيرات البحث الحالية فمن الضروري أن تتبنى الشركة المبحوثة المختصة تشجيع الباحثين على تركيز جهودهم الدراسية في المواضيع ذات التوجه البيئي ولا سيما في مفهوم الترافف الاستراتيجي ولمختلف قطاعات الشركة المبحوثة لاعتماد المفاهيم الأكاديمية للاعتماد مفهومي الترافف الاستراتيجي والأداء الريادي التي لها أهمية كبيرة .
- 2- ينبغي على إدارة الشركة الريادية المبحوثة توظيف الجوانب المتعلقة بالترافف الاستراتيجي في الموارد البشرية كافة ، وذلك لأنها تسهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وأدراك المزيد من الفرص فضلا عن تعزيز سمعة تلك الشركة الريادية وميزتها التنافسية الأمر الذي ينعكس ايجابيا على تعزيز الأداء الريادي .

3- ينبغي على رواد الشركة المبحوثة اعتماد أبعاد الأداء الريادي .

4- ضرورة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الإيجابيتين لممارسة الترافف الاستراتيجي في الأداء الريادي عن طريق قيام الشركة المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية للاستفادة من تلك الترافف الاستراتيجي لديها في تعزيز الأداء الريادي الذي ينسجم مع خططها الاستراتيجية .

المصادر :

أولاً- المصادر العربية

1. الجاسمي علي عبد الله . (2019). الترافف الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة: دراسة أستطلاعية لأراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 11(26)، 418-438.
2. محمد ، سالم بدري . (2013). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق).
3. أشمري ، حسن كاظم . (2014). التوافق المعرفي وتأثيرها في النجاح الريادي. (دراسة ميدانية تحليلية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية). (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق).
4. الدلمي ، سالم كامل . (2013). تحليل العلاقة بين إدارة الاستراتيجية وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل. (كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق).
5. دهام ، عبد الستار إبراهيم. (2005). التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق. (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، العراق).
6. الجبوري ، علي عبد الحسين : دور الترافف في تحقيق النجاحات الريادية في إدارة المستشفيات العامة دراسة تحليلية في بغداد - العرق ،رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة سامراء - العراق.

ثانياً- المصادر الأجنبية

1. Ahmad، N. H. (2007). A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia (Doctoral dissertation، The University of Adelaide، Malaysia
2. Ahmad، S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. business & management journal، 2(1).
3. Ali، H.، Islam، U.، Scholar، M. S.، &Parveen، S.(2017). Impact of Green Human Resource Management Practices on Job Seekers' Attraction. Journal of Resources Development and Management، 38(1).
4. ، S. Stevenson &Jarillo ،2016:N. (2017). A systematic review on entrepreneurial performance Implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production، 1(1).
5. Angel، P.، Jenkins، A.، & Stephens، A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. International Small Business Journal، 36(6).
6. Ardichvili، A.، Cardozo، R.، & Ray، S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. Journal of Business venturing، 18(1).
7. Arulrajah، A. A.، Opatha، H. H. D. N. P.، &Nawaratne، N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management، 5(1).
8. Bangwal، D.، &Tiwari، P. (2015). Green HRM—A way to greening the environment. IOSR Journal of Business and Management، 17(12).

9. Barreira, J. C. D. (2004). The influence of business knowledge and work experience, as antecedents to entrepreneurial success (Doctoral dissertation, faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria).
10. Bartlett, M. Y., Condon, P., Cruz, J., Baumann, J., & Desteno, D. (2012). Gratitude: Prompting behaviours that build relationships. *Journal Cognition & emotion*, 26(1).
11. Bastrykina, O. (2018). Critical Research On Sustainability In HRM. (Master Thesis, University GENT, Netherlands).
12. Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Journal Sustainability*, 10(6).
13. Calvo, J. C. A., & Garcia, G. M. (2010). Established Business Owners'success: Influencing Factors. *Journal of developmental entrepreneurship*, 15(03).
14. Chandrjeet (2017). Concept of Green HRM in Banking Industry. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 5(7).
15. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business venturing*, 8(5), 391-408.
16. Cubico, S., Bortolani, E., Favretto, G., & Sartori, R. (2010). Describing the entrepreneurial profile: the entrepreneurial aptitude test (TAI). *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(4).
17. Eriksson, J., & Li, M. (2012). Success factors of entrepreneurial small and medium sized enterprises in the Gnosjö municipality. (Master Thesis, Malardalen University, Sweden).
18. Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M.R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Journal Management science letters*, 5(1).
19. Fisher, R. (2011). Passion, resilience, obsession & sustained entrepreneurial action: The path to entrepreneurial success. (Doctoral dissertation. Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University of Technology, Australia).
20. Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124(1).
21. Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures—the case of the tourism industry. *Journal of small business management*, 43(3), 257-286.
22. Halabi, C. E., & Lussier, R. N. (2014). A model for predicting small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1).
23. Halawi, A. & Zaraket, W. (2018). Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior, *Journal of Applied Business Research*, 1(1).
24. Hosain, M. S., & Rahman, M. S. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(6).
25. Irene, B. N. O. (2016). Gender and entrepreneurial success: A cross cultural study of competencies of female SMEs operators in South Africa (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University, South Africa).
26. Jaaron, A. A., & Masri, H. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143(1), 474-489.
27. Jabbar, M. H., & Abid, M. (2015). A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance: A Review. *MAGNT Journal*, 3(8).
28. Jilcha, K., & Kitaw, D. (2016). Industrial occupational safety and health innovation for sustainable development. *Engineering science and technology, an international journal*, 20(1).

29. Juhdi, N. H., Hong, T. S., & Juhdi, N. (2015). Market orientation and entrepreneurial success: Mediating the role of entrepreneurial learning intensity. *Journal Pengurusan*, 43(1).
30. Juhdi, N. H., Hong, T. S., & Juhdi, N. (2015). Market orientation and entrepreneurial success: Mediating the role of entrepreneurial learning intensity. *Journal Pengurusan*, 43(1).
31. Katekhaye, D. (2018). Barriers And Opportunities Of Rural Entrepreneurship: Indian And Hungarian Scenario. (Doctoral Dissertation, SzentIstvan University, Hungary).
- Rasmus, W., & Laguna, M. (2018). Dimensions of entrepreneurial success: a multilevel study on stakeholders of micro-enterprises. *Frontiers in psychology*, 9(1).
32. Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803.
33. Russo, G. (2017). Job design and skill development in the workplace. *Skill Mismatch in Labor Markets*, *Research Journal in Labor Economics*, 45(1).
34. Sakwa, S. M. (2018). Factors Affecting Implementation of Green Human Resource Practices In The Civil Service In Kenya (Master Thesis, University Of Nairobi, Kenya).
35. Sarode, A. P., & Patil, J. (2018) Green Human Resource Management: Role of HR Managers To Achieve Sustainability. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6 (1).
36. Setia, S. (2018). Personality profile of successful entrepreneurs. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 21(1).
37. Shaban, S. (2019). 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*, 12(5).
38. Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Journal Business Strategy and the Environment*, 28(5).
39. Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafarina, S. (2019). A systematic review of Green Human Resource Management. *environmental protection, EVERGREEN Joint Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy*, 06 (2).
40. Siyambalapitiya, J., Xu, Z., & Xiaobing, L. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201(1).
41. Solymossy, E. (1998). Entrepreneurial dimensions: The relationship of individual, venture, and environmental factors to success. (Doctoral dissertation, Case Western Reserve University).
42. Stojanoska, A. (2016). Green human resource management: The case of gorenje group, master thesis, University Ljubljani, Republic of Slovenia.
43. Thapa, A., Thulaseedharan, A., Goswami, A., & Joshi, L. P. (2008). Determinants of street entrepreneurial success. *Journal of Nepalese Business Studies*, 5(1), 85-92.
44. Wach, D., Stephan, U., & Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal*, 34(8).
45. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 215(1).
46. Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204(1).

ملحق (1)

استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
الدراسات العليا / قسم ادارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة الاستبانة

حضرة السيد المحيب المحترم...

تحية طيب نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ(تأثير القدرات الاستراتيجية والترصف الاستراتيجي في تحقيق الاداء الرياديين طريق التكيف التنظيمي - دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، لذا فان تفضلكم بالإجابة الموضوعية والدقة النابعة من عمق خبرتكم في مجال عملكم سوف يؤدي للوصول الى نتائج دقيقة وواضحة تسهم في تحقيق اهدافها.

املين تفضلكم بالإجابة خدمة للبحث العلمي والمسيرة العلمية. لذا يرجى اخذ الملاحظات الاتية بنظر الاعتبار :-

1. يرجى التفضل بوضع علامة (✓) امام الخيار المناسب لكل سؤال.
 2. ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح .

الباحث

المحور الاول// المعلومات الديموغرافية

الجنس: _____
المؤهل العلمي: _____
العمر: _____
سنوات الخدمة: _____

المحور الثاني// متغيرات الدراسة

أولاً- الترصف الاستراتيجي :-

هو أداة فعالة لضمان بيئة عمل تُعدُّ بيئة منسجمة ومستقرة وبالغة الأهمية لأداء منظمات الأعمال الناجحة والتي تكون دائماً مستهدفة من قبل المنافسين ، كون التوافق الاستراتيجي يسهم في تحقيق بيئة عمل ناجحة ويتكون من الإبعاد التالية :

أ- الاتصالات : عملية تبادل المعلومات والافكار والآراء المهمة بين منظمات فيما يخص الاستراتيجيات الخاصة بها في وحدات العمل الرسمية .					
ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
	شركتنا:-				
1.	يوجد لديها فهم واضح عن اهداف الطويلة والقصيرة الاجل .				
2.	تهتم كثيرا بالادوار الوظيفية وطبيعة العلاقة بينهما .				
3.	تدرج المؤهلات التنظيمية كعنصر مميز في المواصفات الوظيفية.				
4.	تصمم وتستحدث وظائف ابداعية تؤكد على جوانب حماية البيئة.				
5	تسعى الى تقوية نظام الاتصالات بين اقسامها .				
6	تقوم بمشاركة المعرفة في جميع مستوياتها واقسامها عبر خطوط الاتصال .				

ب- المقدره والقيمة : هي مجموعة من العوامل يمكن استخدامها كمعايير تحسين العمل والجودة للمنتجات والخدمة المقدمة لتحقيق مستوى متميز من الاداء عن طريق تسهيل اجراءات التوافق مع التقنيات .					
ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
	شركتنا:-				
7.	تعتمد معايير (الوعي الفني) في سياسة توظيف الموارد البشرية.				
8.	تستخدم عملية التوظيف والاختيار الالكترونية التي تدعم سياسة في برامجها الانتاجية .				
9.	تهتم باتفاقيات مستوى الخدمة من حيث تحسين الجودة وتخفيض التكاليف .				
10	تبنى معايير مقارنة مرجعية واضحة المقارنة ادائها بها				
11	تهتم ببرامج مراجعات التقييمات الرسمية في مجمل عملياتها الفنية .				

ت. الحاكمة : هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة .					
ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
	شركتنا:-				
12.	تقيم من يحتاج الى تدريب في الادارة الاستراتيجية عن طريق التخطيط .				
13.	تستخدم التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع المؤثرات الخارجية .				
14.	تهتم في الاجراءات والاليات اللازمة لتصميم الهيكل التنظيمي .				
15.	تعتمد الية مراقبة الميزانية العمومية في حساباتها .				
16	تمتلك ادارة فاعلة لاستثمار المعلومات التكنولوجية .				
17	تهتم في تنظيم وتنسيق اعمالها الطارئة بخطط فاعلة .				

ت- الشركة : هي مجموعة ترتيبات قائمة على التعاون بين المنظمة وباقي اصحاب المصلحة بهدف تطوير المصالح المشتركة وتوفير الجهود والكفاءات للمنظمة .					
ت	شركتنا:-	الفقرات			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
18.	تستخدم معايير واهداف استراتيجية لقياس وتقييم أداء الموظفين في جميع المستويات التنظيمية .				
19.	تدرج تقييم الاداء الاستراتيجي في الوصف الوظيفي للمنظمة .				
20.	تسعى لحل المشكلات التي تواجه العمل ومعالجتها آنيا.				
21.	تقوم بأجراء عمليات تدقيق تكنولوجية لمراقبة تنفيذ الانشطة الميدانية				
22.	تحدد الافراد الموهوبين ومكافئتهم على أساس مساهماتهم الاستراتيجية				
23.	تعتمد نظام التغذية العكسية لتزويد الادارة والموظفين عن مدى تحقيقهم للأهداف الريادية فيها .				

ث- البنى التحتية : تمثل العوامل الرئيسية التي تساعد على تحديد قدرة المنظمة الاعمال الانتاجية على تحقيق النجاح عن طريق امتلاكها لمختلف الانشطة في بيئة العمل والتي تسهم في تحقيق التوافق الاستراتيجية .					
ت	شركتنا:-	الفقرات			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
24.	تعتمد نظام تعويض يعترف ويكافئ مساهمات الموظفين في حماية المنتجات المقدمة الى الزبائن				
25.	تكافئ الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم الادارية والفنية .				
26.	تكافئ الموظفين لتشجيعهم على تعلم المناهج الريادية .				
27.	تستخدم مكافآت غير نقدية لتشجيع المساهمات البيئية مثل إجازة مدفوعة الأجر وإجازة خاصة وهدايا للموظفين وأسرهم.				
28.	تعترف بمبادرات الموظفين البيئية عند الترويج للشركة والثناء العام.				

ح- المهارات :هي القدرة على اتخاذ القرار الاداري والتجاري والقدرة على توجيه المرؤسين في المنظمة وتتضمن المهارات الفردية للافراد والمهارات التقنية والمعرفة والخبرة اللازمة في ادارة المنظمة والقدرة على تحفيز الموارد البشرية .					
ت	شركتنا:-	الفقرات			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
29.	تهتم بالإبداع والريادية في تحسين وتطوير أعمالها .				
30.	تهتم بمواقع القوة التي تستثمر في مواقع السوق .				
31.	تحافظ على أفضل المواهب من ملاكاتها الفنية والإدارية .				
32.	تتبنى اسلوب ادارة فاعلة لمواجهة التحديات المختلفة .				
33.	تسعى الى جاهزية نحو التغير حسب احتياجاتها زياتها .				
34.	تتابع التعلم عن طريق التدريب وتطوير قدرات الافراد .				

ثانياً- الأداء الريادي :- هو العملية التي يسعى الأفراد أو الجماعات للوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة ،او عملية خلق واغتنام الفرصة ومتابعتها بغض النظر عن الموارد الحالية المتاحة لأجل الوصول إلى أعلى مستوى من الربحية ويتكون من الأبعاد التالية :

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					أ- بعد الشبكات والموارد المكتسبة : هي مجموعة الشبكات التي تتكون من البنى التحتية للشركة مثل البيانات، والبرامج التكنولوجية والمعدات الفنية للإنتاج الملموسة وغير الملموسة، وهي تمثل نقطة مهمة جدا في التطور والابتكار لمنتجات الشركة .	
					1. تقوم بتنشيط العلاقات مع الصناعة للمشاريع (المالية وغير المالية) خلال الخمس سنوات الماضية .	
					2. تهتم بإنشاء خطوط للشبكات الإنتاجية لتسريع تصنيع عدد الوحدات الإنتاجية .	
					3. تسهم ماليا في تمويل المشاريع البحثية الخاصة بتطوير أنتاجها .	
					4. تمتلك إجراءات واضحة للبحث والاستشارة الممولة (ليس تمويل وكالة) .	
ب- الإبداعات المتحققة : هي أيجاد أفكار جديدة وذات جاذبية ، ومن ثم تطبيقها وممارستها وهي تشمل توسيع مفهوم الإبداع ليبدأ من الفكرة ومن ثم تطبيقها لتحقيق الهدف المنشود .						
المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					5. تمتلك القدرة على اكتشاف الإبداعات الجديدة في معاملها المختلفة .	
					6. تمتلك برامج تكنولوجية ومعدات مهيأة للإبداعات الفنية لتتنافس منتجات الشركات الأخرى .	
					7. تهتم بأنشطة الابتكار وبراءات الاختراع في السنوات الخمس الماضية .	
					8. تمتلك براءات اختراع تم الوصول عليها في الخمس سنوات الماضية .	
					9. تمتلك خبرات وتقوم بتحفيزهم ماديا ومعنويا للمحافظة عليهم .	
					10. تمتلك الكثير من النجاح لأكون شاكرا لمختلف المواقف التنظيمية الداعمة .	
ت- أنشطة نقل التكنولوجيا : هي الأنشطة التي عن طريقها تقوم الشركات بنقل جهودها البحثية وتحويلها إلى منتجات جديدة على ارض الواقع ترجمه لتقدمها أي نقل المعرفة بواسطة الخبراء أو البحوث التجريبية .						
المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
					11. تعمل على أبرام اتفاقيات تكنولوجية في السنوات الخمس الماضية .	
					12. تهتم باتفاقيات التراخيص في الخمس سنوات الماضية لضمان نسب الأرباح المتحصلة مستقبلا .	
					13. تمتلك تراخيص عمل نشطة وفاعلة في الوقت الحاضر من اجل ضمان زيادة الحصة السوقية .	
					14. تبرم اتفاقيات نقل التكنولوجيا في السنوات الخمسة الماضية من اجل زيادة القدرة على المنافسة والبقاء .	
					15. تحقق معدلات أرباح من اتفاقيات نقل التكنولوجيا في العام الحالي عن السنة الماضية بنسب تفوق التوقعات .	

ث- الأنشطة العرضية والناشئة الجديدة : يقصد بها الجديدة التي تم تأسيسها أو المخترعة من قبل الباحثين أصحاب المعرفة نتيجة أعمالهم الابتكارية وهي أنشئت على خبرات الباحثين عن طريق النصح والإرشاد والتوجيه لتطبيق المعرفة إلى منتجات شركتهم .

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
16.	حققت نتائج استثنائية جديدة عن طريق السنوات الخمس الماضية .				
17.	تمتلك أنشطة صناعية استثنائية نشطة في الوقت الحاضر .				
18.	لديها موهبة لمعرفة الفرص ذات القيم العالية مقابل الفرص ذات القيم المنخفضة .				
19.	تمتلك أنشطة صناعية استثنائية فاعلة مع الاستثمار في رأس مالها.				
20	تمتلك أنشطة صناعية استثنائية فاعلة مع الاستثمار الصناعي .				

ملحق رقم (2) / قائمة بأسماء السادة المحكمين .

ت	اسم الأستاذ	اللقب العلمي والتخصص	موقع العمل
1	إحسان دهش جلاب	أستاذ / الإدارة الاستراتيجية	جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
2	حاكم حسوني الميالي	أستاذ / الإدارة الاستراتيجية	جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
3	صالح عبد الرضا رشيد	أستاذ / الإدارة الاستراتيجية	جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال .
4	علي حسون الطائي	أستاذ / الإدارة الاستراتيجية	جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال .
5	محمود فهد الدليمي	أستاذ مساعد / إدارة الإنتاج والعمليات	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال .
6	عادل عباس الجنابي	أستاذ / الإدارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال .