



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة المسائية

## أثر التوجه الريادي في نجاح التحالفات الاستراتيجية

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد الموظفين في شركة زين للاتصالات / محافظة ميسان.)

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان  
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال .

مقدم من الطالبتين

تقى عبد الحسين فرحان

رانيه بشير عزيز

اشراف

م.م هند نعيم حوشي

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالَ تَعَالَى:

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

{البقرة/32}

# الإهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا، فلقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام  
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه  
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.  
فلم يبخل عليّ طيلة حياته  
(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة  
أقدّم لكم هذا الجهد، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه

على أن وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير، للأستاذة الفاضلة « م.م هند نعيم حوشي »

على عظيم جهدها وجميل صبرها لما قدمه لي من نصائح قيمة

وتوجيهات صائبة التي أفادتني في خطوات بحثي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل اساتذة قسم ادارة الاعمال.

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على أثر التوجه الريادي بابعادها (الابتكار, الاستباقية, تحمل المخاطرة) في نجاح التحالفات الاستراتيجية , ركز البحث في مفهوم التوجه الريادي وعلاقته بالتحالفات حيث يقدم البحث الحالي مناقشة فكرية بموضوعات غاية بالأهمية في المستوى الاداري ولما لها دور كبير في نجاح التحالفات الاستراتيجية في شركة زين للاتصالات في ميسان ويكتسب البحث اهميته من طبيعة متغيرات البحث وتعزيز التوجه الريادي في الشركة بالتعرف على اهمية متغيرات البحث والاستفادة منها في تطوير وتحسين المهارات التسويقية الحديثة وبما ينصب في تحسين التحالفات الاستراتيجية في الشركة وزيادة الحصة السوقية .

تم الاعتماد في اجراء البحث على المنهج الوصفي تم تحديد مجتمع البحث من الموظفين والعاملين في شركة زين للاتصالات في محافظة ميسان والتي بلغ عددها ( 35 ) فرد والتي تم استرجاع منها ( 30 ) استبانة قابله للتحليل والبحث.

أظهرت نتائج البحث أن هنالك اثر للتوجه الريادي في نجاح التحالفات الاستراتيجية بحيث يرتبط نجاح عمل الشركة بالتركيز والاهتمام على جميع الابعاد معا ولتحقيق التنمية والنمو والاستمرار بالأعمال. واوصى البحث بضرورة اجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتطبيق التوجه الريادي والتركيز على عناصره المؤثرة في تعزيز التحالفات الاستراتيجية وقدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات الحديثة.

الكلمات المفتاحية : التوجه الريادي ، التحالفات الاستراتيجية .

## فهرست المحتويات

| الموضوع                                      | رقم الصفحة |
|--|------------|
| الاهداء                                      | أ          |
| شكر وتقدير                                   | ب          |
| المستخلص                                     | ت          |
| فهرست المحتويات                              | ث          |
| المقدمة                                      | 1          |
| الفصل الاول: منهجية البحث                    |            |
| اولا: مشكلة البحث                            |            |
| ثانيا: اهمية البحث                           |            |
| ثالثا: اهداف البحث                           |            |
| رابعا: نموذج البحث                           |            |
| خامسا: فرضيات البحث                          |            |
| سادسا: حدود البحث                            |            |
| سابعا: مجتمع وعينة البحث                     |            |
| ثامنا: الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث |            |
| المبحث الثاني: الدراسات السابقة              |            |
| الفصل الثاني: الاطار النظري                  |            |
| المبحث الاول: التوجه الريادي                 |            |
| اولا: مفهوم التوجه الريادي                   |            |
| ثانيا: اهمية التوجه الريادي                  |            |
| ثالثا: اهداف التوجه الريادي                  |            |
| رابعا: ابعاد التوجه الريادي                  |            |
| المبحث الثاني: التحالفات الاستراتيجية        |            |
| اولا: مفهوم التحالفات الاستراتيجية           |            |
| ثانيا: اهمية التحالفات الاستراتيجية          |            |
| ثالثا: اهداف التحالفات الاستراتيجية          |            |
| رابعا: مكونات التحالفات الاستراتيجية         |            |
| الفصل الثالث: الجانب العملي                  |            |
| المبحث الاول : وصف عينة البحث                |            |
| المبحث الثاني: الوصف الاحصائي                |            |
| المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث          |            |
| الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات          |            |
| المصادر                                      |            |

## قائمة الاشكال

| الموضوع             | رقم الصفحة |
|---------------------|------------|
| المخطط الفرضي البحث |            |

## قائمة الجداول

| الموضوع  | رقم الصفحة |
|--|------------|
| توزيع عينة البحث                                     |            |
| الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث    |            |
| الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل   |            |
| الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع    |            |
| نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الاولى |            |
| اثر المتغير المستقل في المتغير التابع                |            |

## المقدمة

شهد الاقتصاد العالمي تطورات متعددة وتحولات هائلة دفعت بالعديد من المؤسسات الاقتصادية للانتقال بنشاطها من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي وعلى الرغم من اختلاف ثقافات واحتياجات المستهلكين في بيئة الأعمال الدولية إلا أن هذه المؤسسات استطاعت أن تشكل سوق عالمي واحد وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية أصبح اللجوء إلى تطبيق استراتيجيات جديدة تمثلت في التحالفات الاستراتيجية أمر شبه محتم، ففي ظل هذه الآلية تغيرت العلاقة من التنافس السلبي العدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الذي يتيح لأطراف التحالف الحصول على التكنولوجيا الجديدة وتطوير التكنولوجيا الموجودة، فضلاً عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية وجلب المزيد من المعرفة.

نظراً لما تعيشه منظمات الأعمال في بيئة مضطربة قلقه، تعود مسبباتها إلى تنوع التحديات التي تواجهها، والعمل على تذليل هذه التحديات وبشكل مستمر، تطلب الأمر منها احتوائها والتكيف معها من خلال ابتكار تقنيات جديدة في الإدارة، والتغيير في آليات التفكير المعتمدة، والتبديل في معمارية العقل الإداري، واستخدام تقنية معلومات متطورة لاستيعابها، وتحليلها، وصنع واتخاذ القرارات المناسبة بصدها برنوطي، مما دفع الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والاستراتيجية والتنظيم إلى البحث عن الأساليب والوسائل التي يمكن أن تتكيف من خلالها المنظمات للتعامل مع هذه التغيرات المتلاحقة وإحداث التغيرات على هياكلها بما يتلاءم وطبيعة هذه التغيرات واستراتيجية المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها، ونظراً لاعتبار التوجه الريادي يمثل وضع استراتيجي يتبناه المديرون وتتخذ المنظمات بشقيها السلعية والخدمية، ويتصف بمستوى عالٍ من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة فهو يعكس الوضع الاستراتيجي لمجموعة من الممارسات والنشاطات المتعلقة بالمرونة التي تحدد كيفية التعامل مع الداخل الجديد الذي يتمثل بالأطراف أو السلع أو الخدمات الجديدة أو عمل جديد يدخل إلى السوق.

تضمن أربعة فصول أساسية تم التطرق في الأول إلى منهجية البحث والدراسات السابقة، تلاها الأطار النظري، واختص الفصل الثالث بعرض الأطار العملي ليتضمن المعالجة العملية التحليلية لمتغيري البحث وبالإستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، واختتم البحث بالفصل الرابع الذي تضمن تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الباحثتان.



## الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### اولا :مشكلة البحث

تعتبر تحقق التحالفات الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية في سبل مواجهة التحديات التي يفرضها عليها تعاملها مع الأسواق العالمية والمحلية ولتقادي المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات الكبيرة. ولقد انتهجت اغلب المنظمات من خلال ابرامه للعديد من التحالفات الاستراتيجية مع منظمات ومخابر عالمية متخصصة في صناعة وتقديم الخدمات والسلع وهذا بهدف التحسين من مركزها التنافسي والرفع من قدرتها الإنتاجية او الخدمة للمنافسة المحلية والعالمية, ومن خلال ما ذكر يمكن طرح مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي التالي :

هل يؤثر التوجه الريادي في نجاح التحالفات الاستراتيجية في المنظمة عينة البحث ؟

ومن خلال السؤال الرئيسي تتفرع الاسئلة التالية:

- ما المقصود بالتوجه الريادي؟ وما هي اهميتها؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية؟

#### ثانيا :اهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من النقاط الاتية :

1. طبيعة المتغيرات التي سيتم بحثها ، وهي كل من التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية ، وان هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة لمختلف المنظمات ، مما يستدعي دراستها وتحليلها في المنظمات العراقية والخروج برؤية واضحة عنها.
2. التعرف على إمكانات وقدرات الشركة عينة البحث بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل الشركة.
3. النتائج التي توصل اليها البحث والتي تحدد طبيعة العلاقة والاثر التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية ومدى افادة المنظمات الأخرى من النتائج في خططها واستراتيجياتها.

### ثالثا :اهداف البحث

يهدف البحث الى بناء واختبار نموذج مفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات , وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية:

1. تحديد اثر التوجه الريادي في نجاح التحالفات الاستراتيجية في المنظمة عينة البحث .
2. بيان طبيعة العلاقة والاثر بين التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية في المنظمة عينة البحث.
3. الخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات المبنية على نتائج التحليل الاحصائي .

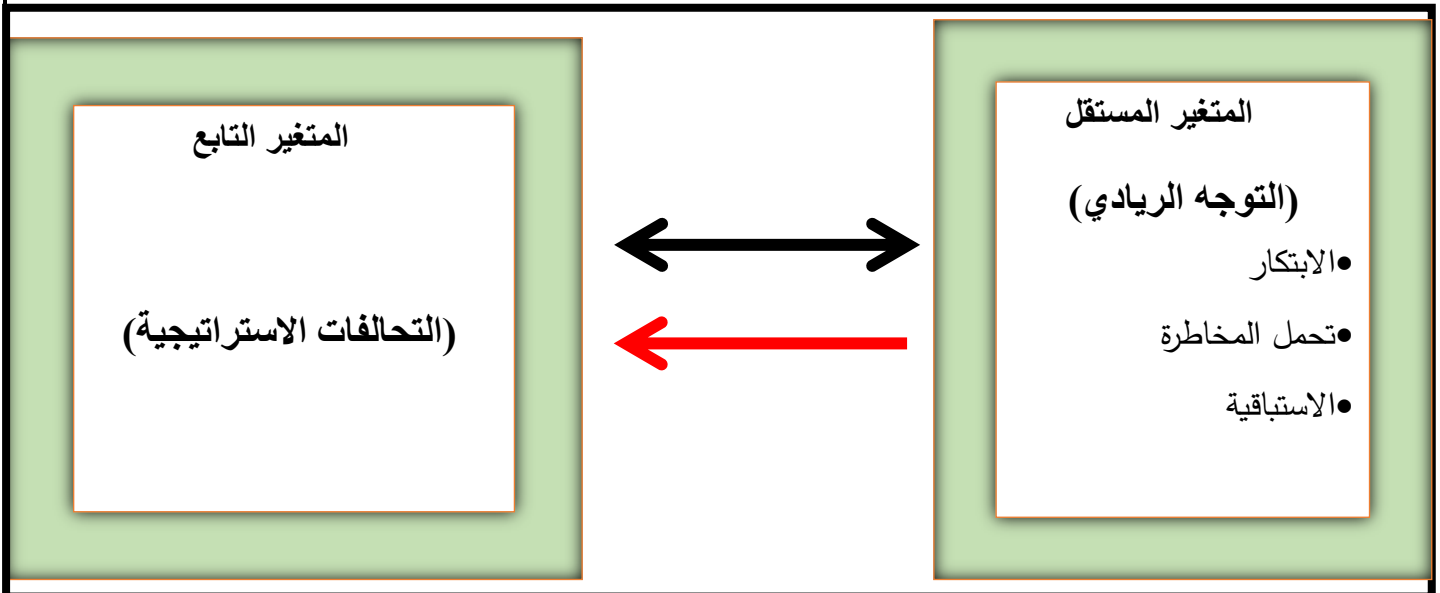
### رابعا: فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث بالشكل الاتي :

1. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي باباعده(الابتكار,تحمل المخاطرة, الاستباقية) والتحالفات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر ذات دلالة معنوية للقيادة التحويلية باباعده(الابتكار,تحمل المخاطرة, الاستباقية) في نجاح التحالفات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

### خامسا: المخطط الفرضي للبحث

تم اعتماد المخطط التالي في اجراء هذا البحث.



شكل رقم ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثتان

## سادسا :حدود البحث

ان هذا البحث موضوع ومدرّوس ضمن الحدود التالية:

1. الحدود المكانية : تقتصر الحدود المكانية لهذا البحث على شركة زين للاتصالات.
2. الحدود البشرية : الافراد الموظفين في شركة زين للاتصالات.
3. الحدود الزمانية :امتدت المدة الزمنية من( 15 / 1 / 2024 ) ولغاية ( 20 / 4 / 2024 )

## سابعا :مجتمع وعينه البحث

- مجتمع البحث وقع اختيار مجتمع البحث على شركة زين للاتصالات في محافظة ميسان.
- عينه البحث : شملت عينه البحث من الافراد الموظفين والعاملين في شركة زين للاتصالات في محافظة ميسان.

## ثامنا : الاساليب الاحصائية والبرامج الحاسوبية المستخدمة في البحث

تم توظيف عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبيا بواسطة برنامج (Spss) وكما ياتي :

1. النسب المئوية (Percentages): لعرض البيانات الخاصة باختبار عينة البحث ووصفها.
2. الوسط الحسابي (Mean) وهو احد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم المعرفة مستوى كل متغير.
3. الانحراف المعياري (Standard deviation) لحساب قيمة معامل الاختلاف عن طريقهما، ومعرفة مستوى كل متغير ودرجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.
4. معامل ارتباط سorman (Sperman–Brown Correlation): لقياس نوع العلاقة ودرجتها ما بين متغيرات البحث و لقياس معامل الصدق والثبات الاستبانة .
5. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression coefficient) لقياس اثر متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.
6. معامل التحديد : نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير او المتغيرات المستقلة.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هذا المبحث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة والابحاث الفكرية والتطبيقية التي لها علاقة بالبحث وتفرعاته , والدراسات السابقة تعتبر احد الركائز الرئيسية والمهمة لاي بحث ومن خلال التحليل والاختبار والتوصل الى التجانس والتوائم فيما بينهم وان اهم ما توصلت اليه:

### اولا: الدراسات العربية

#### 1. دراسة (النعمي, 2020)

|                       |   |
|-----------------------|---|
| عنوان الدراسة         | "اثر العلاقة التوجه الريادي على الفعالية التنظيمية" .   |
| هدف الدراسة           | تحديد أثر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي على الفعالية التنظيمية  |
| اداة وعينة الدراسة    | شملت الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات, ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي.   |
| اهم النتائج والتوصيات | أن الريادة مفهوم اساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما أن الريادة تتضمن الأنشطة التي تعتمد على منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات محل الدراسة |

#### 1. دراسة (كريم, 2021)

|                       |   |
|-----------------------|---|
| عنوان الدراسة         | "المتطلبات الادارية والفنية وتأثيرها في نجاح التحالفات الاستراتيجية"  |
| هدف الدراسة           | التعرف على ماهية التحالفات الاستراتيجية وعلى اهم المشاكل والمعوقات التي تواجه عقد تحالفات استراتيجية ناجحة وتحديد اهم المتطلبات الادارية والفنية. |
| اداة وعينة الدراسة    | الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل والمواصلات - بغداد, جرى استخدام الاستبانة كاداة قياس رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث.      |
| اهم النتائج والتوصيات | اثبات فرضيات البحث والتأكد من وجود علاقة الاثر والارتباط بين مجموع متغيري البحث المستقل والتابع.  |

1. دراسة (Doorn, 2015)

|                       |   |
|-----------------------|---|
| عنوان الدراسة         | "Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team "   |
| هدف الدراسة           | هدفت إلى بيان كيف أن اتجاهات الفريق القيادي تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة تكونت عينة الدراسة من (346) شركة تعمل صناعات مختلفة.  |
| اداة وعينة الدراسة    | استخدام المنهج الوصفي التحليل من خلال تطوير استبانة أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة, وبعد إجراء التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها   |
| اهم النتائج والتوصيات | أن تجانس الفريق القيادي يساعد الشركات محل الدراسة في رفع توجهها الريادي وتحسين مستويات أدائهم. كما ان التكيف للظروف البيئية يمكن أن تساعد في تحسين قدرة الشركات على تحديد توجهات الريادية على المدى البعيد. |

2. دراسة (Kraus, 2020)

|                       |  |
|-----------------------|--|
| عنوان الدراسة         | "Quality management practices and their impact on strategic advantages".<br>"ممارسات ادارة الجودة بأبعادها واثرها على التحالفات الاستراتيجية"        |
| هدف الدراسة           | هدفت هذه الدراسة الى التعرف ممارسات ادارة الجودة بأبعادها واثرها على التحالفات الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر العاملين فيها. |
| اداة وعينة الدراسة    | قام الباحث بأعداد استبانة باستخدام الطريقة الملائمة، حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة ملائمة تم توزيع (450) استبانة، تم استرجاع (411) استبانة.    |
| اهم النتائج والتوصيات | ان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند الدالة ( $C \leq 0.05$ ) ممارسات ادارة الجودة واثرها على التحالفات الاستراتيجية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.      |

## الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث

### الفصل الثاني

#### المبحث الأول : التوجه الريادي

##### مفهوم التوجه الريادي:

ان مفهوم التوجه الريادي يعد مؤشر هام لكي تنجح المنظمة ويعد كاشارة اليه هو عملية ونشاط لاتخاذ قرارات مستخدمة من بعض الرياديين وهو يؤدي الى خط او مسار جديد يسند عمليات الاعمال ويكون مفهومه أيضا بالقول انه عبارة عن سير المنظمة لتصبح مبدعة ولها الاسبقية في قنص الفرصة من الأسواق ,وتكون مستعدة كي تتحمل كل المخاطر المتوقعة وأيضا يمكن الإشارة اليه بالقول عنه انه عبارة عن موقف استراتيجي مناب عنه او متمثل في رغبة فائقة العلو كي تعطي أفكار متجددة وتحمل المخاطر ويمكن التعبير عنه كعمليات وفلسفة وممارسة لاتخاذ القرار في نشاط يقود المنظمة للريادة

ويرتبط التوجه ببعض المفاهيم يمكن ان نعد البعض منها:

1\_ الابداع والابتكار والحدثة التي تحدث خارج وداخل المنظمة

2\_ التطوير والتوزيع واجب الالتزام في تحقيق الميزة التنافسية داخل الأسواق

3\_ النمو والمقدرة على تحقيق النجاح المالي واستمرار البقاء في المدى الطويل

4\_ توسع الفرص واستغلالها في السوق وإيجاد موارد متجددة وإيجاد تكامل بين الزبائن والموارد

والأسواق

5\_ تمكين المقدرة على اجراء التغيرات السريعة التي تكون مرتبطة بالصناعة وحاجة الزبائن

وهيكل السوق والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية

وبالنظر الى مما سبق يمكن ان نعبر عن التوجه الريادي بالمفهوم التالي على انه عبارة عن سير المنظمة كي تكون مبدعة ولها الاسبقية في قنص الفرص في الأسواق وتكون مستعدة لكي تتحمل جميع المخاطر المتوقعة وذات ميزة تحدي المنافس بقوة وبشكل مباشر للدخول او تحسين الموقع

### تعريف التوجه الريادي

كبدائية للتطرق الى تعريف التوجه الريادي علينا ذكر بعض التعاريف التي يمكن ان نستند عليها في التعريف المضمون:

في سنة 2013 عرفوا التوجه انه الوسيلة التي ترتبط ريادة الاعمال بها وأيضا الإدارة الاستراتيجية في سلوك وأداء المنظمة لكي تقوم باستغلال المزايا التنافسية في اطار البيئة التي تشجع على البحث عن الميزة والمبادرة لكي تقدم منتجات وابتكارات والقيام بالبحث عن أسواق جديدة او مراكز تنافسية واستراتيجية لكي تخلق ثروة Krasniqi&Kume

Rensburg في سنة 2013 عرف التوجه الريادي بانه ممزوج بالقصد الاستراتيجي

Mujura في سنة 2014 عرف التوجه بانه وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في معظم البلدان التي

تكون اقل نمو اقتصادي LEDC والدول الأكثر تقدما بالاقتصاد MEDC لكي تميز اعمال المنظمة الحالية في ضل بيئة اقتصادية وتمكنها من القيام بتغيرات جذرية لكي تزيد الإنتاج وتقوم بخلق فرصة عمل دائمة وتنمية القدرات

ومن هذه التعاريف العامة المتعلقة بالريادة يمكن تعريفه بأنه عبارة عن القدرة عن التنبؤ في المتغيرات التي تخص البيئة والتمكن من التكيف معها من خلال التركيز الواضح على الفرص الجدد التي تقوم بالقيادة الى مواقع تنافسية متقدمة من اجل تطوير بنية تتصف بالابداع والتماسك والبقاء في اعلى قمة

### اهداف التوجه الريادي

إن للريادة مجموعة من الأهداف تسعى اغلب الشركات الصناعية والخدماتية لتحقيقها لكي ترفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأبرزها ما يلي :

- 1\_ تحسين مستوى ووضع الحالي للشركة حاليا
- 2\_ التوظيف الذاتي وتقوم بتوفر للريادي المزيد من الفرص للعمل التي تقوم برضي وتناسب القوى العاملة
- 3\_ زيادة الدخل والوارد والنمو الاقتصادي
- 4\_ التشجيع على القيام بتصنيع الموارد المحلية على صورة منتجات نهائية سواء كانت للاستهلاك المحلي أو للتصدير
- 5\_ السعي وراء إنتاج الكثير من السلع مع القيام بخلق أسواق جديدة
- 6\_ التأكد على استخدام تكنولوجيا حديثة في الصناعات الصغيرة لكي تزيد الإنتاج .



7\_ التقليل من الهجرة للخبراء من خلال توفير مناخ محلي جديد للقيام بريادة الأعمال

8\_ خلق مناخ عام لممارسة الريادة للأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي

9\_ قيام مشروعات جديدة واستقلال المشاريع الجديدة، داخل المنظمات

10\_ تشجيع وأيضاً تبني مبادرات يقدمها العامل في التنظيم

وهناك دراسة التي سميت بدراسة سايبى ورد فيها ان الريادة تهدف الى القيام بمعالجة واقع ريادة الاعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تؤدي مستقبلا الى رفع عدد هذه المؤسسات بشكل اكبر

### أهمية التوجه الريادي

ان أهمية التوجه الريادي تنبع عبر الاهتمام الكبير المتولى من قبل المنظمات لركن الريادة بسبب مكاسبها والفوائد المقدمة من خلالها ، وقام بتحديد العطوي والكعبي اللذان قالوا: ان إيجاد المشاريع العديدة المهمة لكي يتطور الاقتصاد هو خلق فرص للعمل تكون ذات أهمية على المدى البعيد لتحقيق نمو اقتصادي، وكذلك زيادة الكفاءة في العمل من خلال زيادة التنافس، وخلق التغير في شكل السوق من خلال الابتكارات والتنظيمية

(العطوي، والكعبي ) 2019

### 1\_ خلق فرصة للعمل جديدة

تؤدي السلع والخدمات الجديدة التي يقوم بتقديم رواد الأعمال بتوفير فرص عمل جديدة تقوم بتحفز الاقتصاد، عن طريق تحفيز الأعمال التي ترتبط بالقطاعات التي تقوم بدعم المشاريع الريادية الجديدة، ما

يؤدي بتحسين التنمية الاقتصادية، مما يؤثر بشكل مباشر على أفراد المجتمع المتواجدين في المشروع الريادي

## 2\_ القيام بتحسين الدخل القومي

تساهم ريادة الأعمال بالقيام بفتح باب جديد للثروة والذي يدعم التنمية الاقتصادية للدول، للتأثير المتتبع الناجم عن زيادة فرص العمل وارتفاع الأجور إلى تحسين مستوى الدخل القومي بشكل أساسي، و الذي يقوم بالترجمة على شكل إيرادات ضريبية تُقوم باستثمار في تطوير قطاعات الدولة المتعثرة باختلافها

## 3\_ تطوير المجتمع

وجود ريادة الأعمال في المجتمع يساعده على التطور والتغير على شكل أفضل، لأنه ببساطة يقوم بمساعدته على التخلص من الأنظمة والتقنية القديمة واستبدالها بتقنية جديدة حيث توفر من الوقت والمال والجهد، لكي تضمن التركيز على العمل والإنتاج بصورة أفضل لكي تتحقق النمو الاقتصادي

## 4\_ القيام بتشجيع البحث والتطوير

تعتمد ريادة الأعمال على القيام بابتكار سلع وخدمات وتطويرها، لذلك واجب عليها ان تساهم بتعزيز البحث والتطوير على كل المستويات لكي تحقق أفضل ابتكارات ناجحة وتمتلك مساهمة إنتاج فعالة،

والجدير بالقول أنه بالرغم من أهمية إنتاج أفكار تجارية جديدة فإن من الضروري تنمية افكار لتطوير  
هيكل أعمال ناجح

## 5\_زيادة جمهور الأفكار المبتكرة

كثير الذين يخافون التفكير خارج الصندوق، رواد الأعمال وحدهم وجدوا لكسر نظام شكل الصندوق  
بمطرقة معلومات هم المبتكرة، فقد يتصدر اللوحة الأفراد ذوي خبرة ريادة الأعمال ، فقد يسيطرون على  
العالم كله فقد يغيرون وجهه بالأفكار وخطط الأعمال غير معتادة، مما يزيد من فرص لإيجاد أماكن  
مخصصة لاكتشاف أفضل المشاريع الريادية وأكثرها كفاءة، من خلال تحويلها إلى واقع ملموس

## مميزات التوجه الريادي

يعد التوجه الريادي أهم المواضيع الادارية لأنه يقوم بدعم القيادة لصياغة استراتيجية تتضمن أفكار  
مبتكرة والتوقع بالاحتياجات في المستقبل والتغيرات البيئية التي تطرأ وكمية الاستجابة لها والقيام بالحفاظ  
على رؤية المؤسسات (الشطيبي 2021)

يمكن القول ان الريادة تتميز بالمميزات التالية

1\_ ان الريادة تعتبر من احدى مدخلات عملية اتخاذ القرار الذي يكون متعلق بالاستخدام الأفضل  
للمواد ذات الطابع المالي والمادي المتاح للوصول الى منتج جديد او لتقديم خدمات جديدة بالإضافة الى  
تطوير مجموعة أساليب جديدة للعمليات

2\_ يمكن القول ان الريادة مجموعة من المهارات الإدارية التي تقوم بالارتكاز على المبادرة الشخصية

او الفردية بهدف استخدام افضل للموارد المتاحة والتي تكون المخاطرة من مميزاتها

3\_ القول ان الريادة تعبر عن العمل والجهد المستعمل والمبذول من اجل ان يستحدث تنسيق كامل بين

عمليتين الإنتاج والبيع

دارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن \_2014 )

### خصائص التوجه الريادي

للتوجه الريادي العديد من الخصائص التي تميزه فقد وضح الشخصية بريس وبعض الشخصيات

الأخرى بعض الخصائص منها:

\_اداء الاعمال واجب الالتزام

\_الاهتمام بما تواجه المنظمة من مخاطر

\_لكي ننظم المشاريع يجب بناء ثقافة مناسبة

\_لنجاح المشاريع يجب استخدام الطرق والممارسات المساهمة في نجاحه

\_يجب اتخاذ القرار والاجراء المناسب الخاص بالمشروع

\_التطور الديناميكي واجب الضمان

ونحن الباحثون نرى ان خصائص التوجه الريادي يتلخص في التزام بالاداء للاعمال وابتكار الجديد لها ويجب الاهتمام وتحمل المخاطرة والقيام بتقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

فلا بد من الاشارة والتوضيح لموضوع الخصائص لانه يمثل استقلالا بذاته كموضوع ويكون تمثيل للتكوين الشخصي للأشخاص بشكل عام، فالخصائص الريادية بحد ذاتها هي قدرات وسمات شخصية يمتلكها الفرد الريادي، ويكون بحاجتها لإدارة منشأته بنجاح، مما يعني تحديد طرق عمله وطباعه وتصرفه بمختلف المواقف التي تواجهه و ادواره التي يقوم بها تبعا لنوع الوظائف المطلوب منه ان ينفذها .

فالشخص الريادي انسان غير تقليدي وهو يتمتع بمجموعة تكون كبيرة ومميزة من الخصائص التي تجعله يعمل بالكفاءة التامة، إذ انه يتطلع الرواد إلى ان تكون أعمالهم بامتياز وتحقق اكبر نجاح، ولهذا كله يعتمد على مدى توفر الخصائص المعينة التي تساعد في العمل ذلك (بريس واخرون 2019)

### عوامل النجاح والفشل في التوجه الريادي

من عوامل النجاح الحاسمة و الوسائل الاكثر تحديثا لتحديد أساسية التوجهات للمنظمات هو تحقيق الميزة التنافسية ولعوامل النجاح الحاسمة في المنظمات تتمكن في التداخل في عدة مجالات وظيفية للمنظمة كما ان المنظمات الناجحة تقوم باستخدام تلك العوامل للوصول الى التميز والانفرادية كما إن مدخل العوامل الحاسمة للنجاح تكون ذات قدرة تقييميه لمرحلة من المراحل وهي مرحلة التصحيح لأن اكتشافها يزيد من ادراك المدراء لما هو مهم للمنظمة وتقوم بتوظيفها للوصول الى الريادة الاستراتيجية وتبدأ من منطلق الديمومة والبقاء للنجاح وان تبقى صاحبه التحرك الاول في خوض الثورة المعلوماتية

كما لها القدرة لتحمل المخاطرة المحسوبة وتكون حاملة التجديد المستمر والبقاء بالتكيف في ظل معظم البيئات الديناميكية المعقدة وبالأخص البيئة العراقية بصورة خاصة

قد نقول بعيدا عن بعض القرارات المتسارعة، فان هناك العديد من العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل العملية بأكملها ونذكر بعضا منها:

#### 1- الخوف المتلازم من الفشل:

يمكن ان نقول أن الفشل يقع إلا حين يمر مرة دون أن نتعلم شيئا منه للمستقبل.

#### 2- القيام بتجاهل عملية الترويج:

بسبب الضغوط المالية الواقعة بعائق المشروعات الريادية بمجال الإعلام؛ يجب تقليل المصاريف، والمجهود المبذول لكي تخلق صورة ذهنية للمنتج الاعلامي وربما المشروع ذاته. ويمكن الإشارة إلى أن قيمة المشروع تكون جزء منها العلامة التجارية وكيف رؤية الجمهور لها وهي تساهم في وضع المشروع في اصح مكان له

#### 3- أنت لا تمتلك الدراية:

يظن البعض من رائدي الأعمال في مجال الاعلام أحيانا أنهم يملكون المعرفة في كل شيء ويضنون انهم خبراء في المجال مما يجعل ذلك خلق حاجزا نفسياً لاستشارة الآخرين في اصغر التفاصيل التي قد تساهم في بناء المشروع بأقوى شكل.

#### 4- الاستماع دون استخدام العقل:

وهذا خطأ ازدواجي فلا تجعل السمع بما يقال دون أن تستعمل عقلك وتقيس به كمية فائدته لمشروعك لذا يجب أن تعلم أن ما يحدث على مشروع يمكن ان لا يناسب مشروع آخر بشكل تطابقي نمطي.

5- التحرك اما سريعا او بطيئا:

كل خطوة يتخذها رواد الاعمال يجب أن تحسب بدقة تبعا للخطة الاستراتيجية؛ فان التحرك السريع يكون مضر بعملية تثبيت أركان المشروع والتحريك البطيء يؤدي الى صرف من الوقت المتاح الذي يكون غير مفيد وضيع بعض الفرص المتواجدة الافضل.

6- لا تجعل الشعور بالإحباط يأتي بسرعة:

ويعد من اشد الاخطاء القاتلة؛ اكثر قتلا هو الإحباط والاستسلام له يقضى على الشخص كحالة نفسية وذهنية او يصيب البدن مما ينعكس سلبياً على المشروع فالإحباط ينتج عن الإخفاق فيصبح الضريبة التي تدفع من قبل رائد الاعمال لكي يحقق ما يصبو إليه.

7- لاتغرم في مشروعك:

هذا هو الصحيح لا تقع بحب مشروعك لان الاستهلاك العاطفي يؤدي بالشخص لاتخاذ قرارات تخلو من كل ما هو صواب لان المشروع لا يتحمل فوق قدرته وفريق العمل الخاص بك يهلك.

8- تجنب السقوط في فخ الشهرة:

عمل الشخص في جهة الإعلام يضعه مباشرة تحت الأضواء كما أنه يحظى بمجموعة شبكية من العلاقات الممتدة والعميقة مع وجود أطراف اخرى تعطيه الإحساس بالقوة وقد تكون هذه الأخيرة مزيفة وغالبا قد تؤدي هذه النقطة تحديدا الى عواقب وخيمة مثل تجاهل المنافسين وعدم تتبع السوق وعدم تطوير المنتج الاعلامي بشكل مطلوب.

9- عدم المقدرة على حصول راتب جيد وكافي:

وهو ما يواجهها الكثيرون؛ لان البعض يعتقد أن الراتب القليل هو علامة صحيحة بهدف جعل رأس المال فى تدوير المشروع ذاته ويظن البعض أن الراتب الكبير هو بمثابة إكتفاء ذاتي. والحقيقة تنجلي بأن الطريقتين بالتفكير تملئها اخطاء كبيرة؛ لذلك يجب القيام بتحديد الراتب بالمعروف به في السوق وطبقاً للخطة المالية الموضوعه.

#### 10- عدم رسم مخططات بديلة:

طوق النجاح للحيلولة هي الخطة البديلة دون السقوط بعنف وهي تنطبق على مرونة صاحب المشروع في كيفية التعامل مع المواقف والظروف الصعبة.

إنّ عوامل النجاح مهمة لأيّ مشروع ريادي يكون جديد ذات تعلق بالفكرة الريادية. و في وقتنا الحاضر نجد أنّ الكثير يتوجّه إلى المشاريع الاستثمارية التقليدية التي تكون مفتقرة إلى الميزة التنافسية في السوق، و احيانا نهاية المطاف تؤدي إلى الفشل خلال مدّة قليلة من الوقت من انطلاقها في السوق بسبب عدم قدرة المنتج على التنافس القوي والشرس في السوق وأيضا الخدمة المقدمة للعملاء. اما الدراسات العلمية تشير إلى أنّ 90% من الشركات الناشئة تتعرض للفشل في البداية ، لذا لا بدّ من تمييز الأفكار الريادية بطابع الإبداع والابتكار. ولو تمعنا النظر حالياً نجد أنّ أعظم الأفكار الريادية الناجحة هي فعلاً أفكار مرتبطة بالتقنية. .

اما لعامل الاخر لنجاح أي مشروع ريادي هو دراسة السوق من حيث دراسة حجم العرض والطلب أو للخدمة. العالم الذي نعيشه حالياً يشوبه الاحتكار والتنافس والمخاطرة، ولكي نحدد مدى احتياج السوق لذلك المنتج أو الخدمة اصبح ضروريا دراسة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنافسين وكمية الطلب عليها وكمية المعروض في السوق منها. فالتركيز على الاستثمار ضروري في المنتجات والخدمات التي تكون بمستوى عالي من الطلب من قبل العملاء. وفي الواقع ان العديد من الناشئين من رواد الأعمال نراهم يعيشون تحت مجاميع مزيفة من الافتراضات الخاطئة من خلال تبني التوقع



والاحتمال لنجاح أي مشروع على وجود بعض الاشكال المشابهة والناجحة له في الماضي، مع عدم توقع ان السوق يتعرض لمستجدات وتقلب سريع ومستمر، فالظروف التي شاركت في نجاح المشاريع المشابهة فيما سبق قد تكون مختلفة عن المشاريع التي أنشئت حديثا

يجب علينا دراسة التغيرات في سوق العملاء باستمرار بحيث لا يستطيع ان يترك مسافة عالقة تُستغل من قبل منافسين الأسواق ، لان بعض المنافسين يسعون إلى إخراجك من السوق للسيطرة على حصتك. يمكن القول بأنّ الدخول لعالم ريادة الأعمال واجب عليه ان يتطلب وضع خارطة مفهومة بوضوح المعالم من خلال دراسة جدوى واعدادها متكاملة تتعلق بجميع جوانب المشروع الريادي. كذلك التحلي بالصبر والحب واللحفة واكتساب المهارة والخبرة ووضع خطط لإدارة المخاطر، حيث اثبتت الدراسات أنّ 97% من مالكي الأفكار الريادية لا يمكنهم من تنفيذ أفكارهم لأسباب تتعلق بالخبرة والمعرفة والرغبة والمخاطرة

واما مخاطر الفشل المبالغ بها لكن معظم الرياديين يواجهون المخاطر الآتية

#### 1-المخاطرة المالية

كصورة تجسيد ان المخاطرة المالية في عدم مقدرة تحقيق أرباح كافية لتوفي تغطية التكاليف منذ بداية العمل, وأن يحصل الريادي على الإيرادات الكافية لتغطية تلك التكاليف تكون غير مؤكدة, أو تحقيق ارباح , فهو يستثمر اما جميع أمواله او جزءا منها في العمل, وهذا سبب يدعو إلى دراسة الإمكانيات والقدرات على مقدرتها لتحمل نتائج الفشل قبل البدء بالعمل, فبعض الأحيان تكون نتائج

الفشل كبيرة وغير متوقعة في بدايته, مع العلم أن كثيراً من الرياديين يحسبون المخاطرة المالية لديهم لكنهم يتعرضون إلى أمور طارئة وعوامل وظروف غير متوقعة .

## 2 -المخاطرة الوظيفية

عند ترك الريادي وظيفته في المنشأة إلى أخرى مع ضمان مستقبل فيه معظم من حالات عدم التأكد فربما يتعرض إلى فقدان تلك الوظيفة بسبب ظروف عدم التأكد وغير متوقعة وهذا يؤثر بدوره على الميزة الريادية للمنشأة عندما تخسر عنصراً يملك المواصفات الريادية التي لا يمتلكها الآخرون .

## 3 -المخاطرة الاجتماعية والعائلية

فإن إدارة الأعمال الريادية الحديثة قد تتطلب من الشخص الريادي زمناً طويلاً في العمل مما يترك له وقتاً قليلاً لقضائه مع العائلة والأصدقاء, مما يؤثر سلبياً على علاقاته .

## 4\_المخاطر الاقتصادية

الوارد غير المؤكد أن المشروع كبداية لا يعني أن المدير يحقق وارداً كافياً لكي يغطي تكلفة المشروع ومصاريفه الشخصية, وخصوصاً في بداية العمل, ربما يكون عليه ألعتماد على ممتلكاته الشخصية في حياته اليومية .

## 5\_مخاطرة خسارة الاستثمار

تعد مخاطرة خسارة المشاريع عالية نسبياً، فقد اعتمدت دراسة جديدة في الولايات المتحدة اكتشاف أن 24 % من الأعمال الجديدة في السنتين الأولى قد خسرت من العمل، وأن 51 % في أربع سنوات فشلت ، و63% في ست سنوات فشلت ، لذلك قبل البدء بالعمل يجب على الشخص أن يراجع داخله ويقوم بدرس قدراته وإمكانياته لتقبل نتائج الخسارة ووضع الحلول البديلة أخرى وما يمكن أن يعمل لتقليل مخاطر الخسارة .

## 6\_نوعية الحياة بمستوى أدنى من المخاطر الأخرى

استمرارية العمل لافترات طويلة ومتعبة التي يعملها الريادي في عمله أحياناً تؤدي به إلى ترك جزء كبير من واجباته العائلية والاجتماعية، مما يؤدي إلى فقدان جزء من العلاقات الضرورية على مستوى عائلته والمجتمع .

## 7\_المستوى المرتفع من التوتر

تكون تجربة ممتعة ومفيدة في بدء العمل، لأنها تحقق أهداف الريادي، ولكن مع مرور الوقت تؤدي إلى الإرهاق والتوتر له، بسبب العمل الشاق، وقلة الاطمئنان والأمان على ما حققه من واردات ثابتة، نتيجة ظروف مفاجئة تكون غير متوقعة تكون نهايتها الدمار الكامل لما حققه، وبالأخير فإنه يبقى في دوامة التفكير والتوتر وما يحسبه لما يحدث له غداً

## ابعاد التوجه الريادي

ان التوجه الريادي ابعاد عديدة تستخدم لقياسه والتي تتمثل في:

1\_ الابتكار وهو يعني التطبيق والتطوير لنشاطات تكون إبداعية وليست عادية او إيجاد حلول جديدة للمشاكل واحتياجات المنظمة (مهدي 2021) كما ان الابتكار للعنصر الريادي يكون حيوي ونشط لانه يقوم بعكس سير المنظمة للانخراط في أفكار تكون جديدة وانشطة إبداعية تقوده الى تحسين جودة الأداء المؤسس بها

وفيما يلي مفهوم الابتكار من بعض الباحثين

voziki and Lado\_ عملية يمكن ان تخلق بواسطتها ثروة لاسيما عندما تكون هياكل الاسواق

مشتتة عبر تقديم سلع وخدمات جديدة تجعل من المؤسسات الجديدة في حالة نعيم

al et Sciascia\_ الميل الداعم للأفكار الجديدة والتجارب الجديدة والعمليات المبدعة ومغادرة

الممارسات الحالية.

Kroeger\_ ملاحظة الحلول الابتكارية وغير المسبوقة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص التي

تواجه المؤسسة

scarboroug et Zimmerer \_ القدرة على تطبيق الحلول الابتكارية للمشكلات والفرص لتعزيز

واثرء حياة الافراد.

al et Baoshan\_ استعمال الخيال المفعم بالحيوية للوصول الى الافكار الجديدة

Piechowski\_ تقديم شيء ما جديد للمؤسسة كالمنتج او العملية او التكنولوجيا او الاستراتيجية او

الممارسات الادارية

\_hong and Sanyag توليد وتطبيق الافكار الابداعية

\_Mullins القدرة على تنشئة واستعمال الابتكار وتطوير الافكار الجديدة وتسخيرها لخدمة الحياة

\_Nehete الرغبة في دعم الابتكار والتجريب

\_al et Chen القدرة على تصور وتنفيذ الافكار والطرائق الجديدة التي قد ينتج عنها سلع وخدمات

وعمليات جديدة

\_al et Tang شيء ما يترعرع في البلدان ذات الاقتصاديات المتطورة ويصدر الى البلدان ذات

الاقتصاديات الأقل تطورا

## 2\_ تحمل المخاطرة

وتعد من المميزات للمنشآت الريادية ومقابل ذلك عليها القيام بقياس تلك المخاطر بعقلانية لتتمكن من

استيعاب المخاطرة بكل جوانبها ولتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من نتيجة العمل بالافكار الإبداعية

فانه يكون ضروري ان تحتسب المخاطرة (شعيب 2021) وان تحمل المخاطرة تعني ان القيادات الإدارية

في مدارس التعليم قادرة على تحمل ما يتبع من الممارسات السلوكية وتحديد درجة التعامل في تحقيقها

لجودة الأداء الموسمي

وتعني التنوع الواسع في الأنشطة والفرص المتاحة وإعطاء تقييم لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كما تبان أهمية الاستباقية في تنفيذ الاعمال الرائدة والمحاولة من تحقيق الأفكار وتحويلها للتنفيذ (شعيب 2021) كما يرى الباحث ان الاستباقية تعني التوجه العام للتغيير والتطوير المستمر لتحقيق الأداء بجودة

وفيما يلي بعض المفاهيم لبعض العلماء :

\_dess and Lumpkin تولي زمام المبادرة بتوقع الفرص الجديدة وملاحقتها والمشاركة في الاسواق الواعدة

\_dess and Lumpkin البحث عن الفرصة اي تبني المنظور الاستكشافي بما في ذلك تقديم منتجات جديدة قبل تقديمها من قبل المنافسين والتصرف على اساس استشعار المستقبل لخلق البيئة وتغييرها وتشكيلها

\_al et Sciascia الميل الى التوقع والتصرف على اساس حاجات السوق المستقبلية

\_Kroeger Fairoz et المدى الذي تكون فيه المؤسسة قائمة او تابعة

\_ al et Tang عنصر اساس و حرج لتشجيع وتمكين الابعاد الاخرى للتوجه الاستراتيجي

\_Piechowski يعد سلوكي يساعد على خدمة السوق من قبل المؤسسة والنمو في المستقبل

\_ al et Lee تولي زمام المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة وملاحقتها وتوقع الاسواق الواعدة

\_ al et Nehete البحث عن الفرصة وان تصبح منقب

#### 4\_ الاستقلالية

وتعني الحرية للمدراء في العمل واستقلالهم في جدولة عملهم وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ الاعمال (النعمي واخرون 2016) كما ان الباحث يرى ان الاستقلالية تعبر عن الحرية المتوفرة للمدراء في عملهم

#### 5\_ الميزة التنافسية

ويعني قدرة المنظمة في تحقيق التقدم على المنظمات الأخرى وذلك من خلال القيام بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة وتكون أسعارها اقل من أسعار المنافسين كذلك قدرتها على الاستمرار في السوق وامكانياتها من السيطرة على مكانتها السوقية وذلك من خلال امتلاك مهارات وقدرات وموارد لازمة

لكي تقدم القيمة للزبائن وتعتبر هذه الميزة من العوامل الرئيسية للنجاح الطويل للمنظمة في الأسواق التنافسية

## المبحث الثاني التحالف الاستراتيجي

### مفهوم التحالف

هناك مقولة القديمة تقول أنه إذا كان هناك انسان واحد بالعالم عُرفَ السلام، بينما اذا هناك شخصان عُرفَ الصراع، واذا كانوا ثلاثة عُرفَ التحالف

نستنتج أن التحالف هو ظاهرة قديمة قدم العصور التاريخية. وان التحالف بمفهومه يعني ظاهرة حتمية تقتضيها طبيعة المجتمعات الدولية القائمة على تعدد القوى وتعدد السياسات (نور تركي 2021)

تعد التحالفات الاستراتيجية بمكانة اتفاقيات تتعاون بين المنظمات التي قد تكون متنافسة، وتترتب في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير إلى الاعمال المشتركة والتحالفات الاستراتيجية هي من اتفاقيات التعاون (هاشم وآخرون 2012)

التحالف هو التعاون الذي يقام بين منظمات منافسة بقصد ترفيع مستوى المردود فبدلا من المنافسة تفضل المؤسسات ألتعاون وأن تستفيد كل منهما من الخبرات. للتنسيق فيما بينها على حد المهارات والمعارف 3.الأخرى وأدخالها أسواق أخرى بكلف منخفضة وبخطر منخفض(عيسى حيرش 2012)



كما ان التحالف الاستراتيجي هو اتفاقية تحدث بين شركتين أو أكثر من الشركات ذات الطابع الاستقلالي للتعاون في عملية الصنع و التطوير وبيع المنتجات أو الخدمات أو غيرها من أهداف العمل

فمثلا يمكن أن تقوم شركتان نتيجة التحالف الاستراتيجي بالجمع بين مواردهما وإمكانياتهما والمهارات لديهما من أجل تصنيع أو توزيع السلع أو الخدمات.

حديثا أصبح التحالف الاستراتيجي ذو انتشارا بين الشركات بسبب الرغبة في التميز عن المنافسين.

### تعريف التحالف الاستراتيجي

يعرف التحالف لغة يعني التعاهد بين أفراد أو دول على عمل يكون موحد لكي يواجه أمر ما (مجمع اللغة العربية، 2014، 83)،

ويعرف كمصطلح يُعرف بأنه مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي توضع من أجل تحسين مكانة المؤسسة حتى يمكن للإدارة اختيار البديل الاستراتيجي الأحسن لمؤسساتهم في بيئة ديناميكية متنافسة (POMED, 2017, 1-41).

اما تعريفه إجرائياً: فهو عبارة عن مجموعة من القرارات والأهداف، التي يتم وضعها كي يتم تحديد أهداف وغاية المؤسسة في وسط بيئة ديناميكية تنافسية لكي تستوعب متغيرات بيئية بهدف بناء سمعة مؤسسية متميزة للمؤسسة تقوم بمساعدتها في الحصول على موقع للتنافس يجعلها أكثر استقراراً

يمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية على انها اتفاقيات تعاون بين شركات عديدة تكون متنافسة او تحمل احتمالية التنافس قررت ان تقوم بتنفيذ مشروع او نشاط يكون محدد من خلال ترتيب مهاراتها ومواردها وامكانياتها ويكون بديل التنافس للنشاط المشاركة في التعاون به او تقرر الاندماج مع بعضها او تعرض بعض الانشطة للبيع او تقرر الاستحواذ عليها (اندرى واخرون 2024)

وأیضا يمكننا تعريف التحالف الاستراتيجي بأنه صنع فرق في توجه المؤسسة الاستراتيجية باتجاه بيئتها الخارجية، في شكل يحدد طريقة استخدام الموارد المملوكة ، والتفاعلات التي تحدث مع هذه البيئة، والتي ترسم طريقة تحقيق التحول لصالحها وأهدافها الاستراتيجية-637 (Emami & Others, 2022)

66

Aldakhil يعرف التحالف الاستراتيجي على انه المشاركة الفعالة بين منطمتين او ربما اكثر وتكون ع استعداد للبدء في الإنتاج والعمليات سويا بطريقة استراتيجية مما تؤدي الى دعم الأداء والربحية والإنتاجية وأیضا أشار الى كونها اتفاقية بين شركتين لكي تعمل معا بأسلوب مختلف مما هو في الشركات الاعتيادية Nataraja 2014:18

كما عرف ان التحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين منشأتين للعمل في مستوى السوق نفسه وذلك من خلال المشاركة بالموارد لكي تنجز المشاريع التي قامو باستهدافها كلا الطرفين التي تعود لهم بالمنفعة ويرى أيضا ان التحالفات عندما تقوم بالبحث تلك المنظمات عن الكفاءة التي انتجت من علاقة الشركات فان التحالفات تصاغ zamer

## اهداف التحالف الاستراتيجي

ان التحالف الاستراتيجي يحقق للمؤسسات التي يجمعها التحالف جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

1- تقليل المنافسة : فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا ، لتقليل

المنافسة بينها على الأسواق.

2- تقسيم المخاطر : جميع الأنشطة الاقتصادية معرضة لتنوع المخاطر ، ولا يمكن لواحدة من

المؤسسات التصدي لها بمفردها ، لذلك تؤدي الى التحالف الذي من شأنه أن يعمل على اقتسام المخاطر ،

فوجود نشاط مؤسستين متحالفتين في عمل واحد يسمح لكلاهما بالحد من المخاطر المتنوعة إلى النصف.

3- الإنتاج المتكامل: أن دورة حياة المنتج حاليا في العصر صغيرة الى حد ما، فسابقا كان المنتج

يعيش أطول مدة ابتداء من بداية ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى نهاية زواله ، ولانستطيع

التمييز بين هذه المراحل بسبب التطور وسائل الإعلان والشهرة وطرق التسويق الحديثة ، والتقليد السريع

مما يؤدي إلى تكسير الأسعار ، وهذا ما يجبر المؤسسة على اعتماد السرعة في القيام بتغيير المنتج ، لكن

التجديد والإبداع للمنتج قد لا تكون ممكنة لمؤسسة بمفردها ، لكنه يكون ابسط إذا اجتمعت قدرات

وكفاءات اتحاد منظميتين ،اذن التحالف يمكنه تجاوز هذا الإشكال.

4- عقبات التسويق وعبورها :ان المؤسسات اليوم تتحمل مصروفات زائدة بغاية إيصال افكار عن المنتج للمستهلك ، وان المؤسسة في الأصل لها سابق دراسات للسوق تشمل تكاليف إضافية ،وان عملية التسويق لها عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لكي تنفذ الخطة التسويقية ، واطا لم يعد بإستطاعة المؤسسة القيام بعملية الإنتاج ثم البحث عن الاسواق التي تحمل تلك المنتجات ، وأيضا يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وعبور عقباته ،لذلك تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى لها قدرات في هذا المجال .

5- توسيع مجال المعرفة : اختلفت مصادر الثروة مثلما كانت فقد كان التركيز سابقا على عوامل الإنتاج التي تشمل الأرض ، العمل ، رأس المال . أما في الوقت الحالي أصبحت المعرفة عاملا رئيسي لتحقيق الثروة ، فالمعلوماتية وشبكات النت والمعارف المختلفة التي حققت لأصحابها ثروة حقيقية مما جعل الدول المتقدمة تستفرد بها، والمعرفة تحتاج تحالفات استراتيجية لمختلف المؤسسات الاقتصادية ومراكز البحث والتدريب ، مما يسمح ذلك للمؤسسة من إضافة خبرات مكتسبة لتتمكن من التطور والنمو لكي تضمن في السوق

### أهمية التحالف الاستراتيجي

ان التحالف الاستراتيجي هو مثل حجر الأساس للمنافسة في الأسواق العالمية ؛ ومن الممكن ذكر

أهمية للتحالفات الاستراتيجية فيما يلي :

1\_ يسمح للتحالف الاستراتيجي بحل التعاون في محل المنافسة مما يتيح للمنظمات باستغلال

القدرات المتوفرة من اجل تحقيق اهداف مشتركة، ليكون بديل من اعتماد اساليب التنافس المؤدي الى خروج واحدة من المؤسسات خارج السوق

2\_ تتمكن المؤسسات من الحصول على الوسائل و الإمكانيات ذات التقنية التي تنتقص لها .لكي

تتمكن من الابتكار والتجديد بصورة سريعة و باقل التكاليف على كل من المخاطر والتهديدات عن طريق  
تشارك في الأرباح باعتباره عامل قوي لكي يقوم بالسيطرة والمنفعة والمكاسب الملموسة وغيرها؛

3\_ يمثل التحالف نظرة شاملة يكون بعدها واسع ومتعدد مما يجعلها السماح للمؤسسة ادراك أهدافها

المرتقبة بصورة جيدة مما يدفعها ان تحدد الوسائل الضرورية لكي تحقق ذلك؛

4\_ ان التحالف الاستراتيجي يعتبر السند الحقيقي الذي تستند عليه المؤسسات المتحالفة لكي يمكنها من

الاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلا

5\_ كما ان السماح للتحالف الاستراتيجي لكل من المؤسسات بالقيام باستغلال القدرات الموجودة

لتنتمكن من تحقيق أهدافها في مجال التغيرات السريعة، لان التحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر  
والتهديدات، وكسب مميزات تنافسية لكي تواجه تحدياتها، ويمكن إيضاح الأهمية كالتالي

أ- التركيز من خلال التحويل على استثمار الابتكار ومحاولة الاستفادة من الفوائد عندما تكون

المنظمة غير قادرة على توفير المستلزمات و التقنيات الجديدة وحدها، بترتيب العلاقات لتلبية الاحتياجات  
والخصائص المتغيرة للمنظمة.

ب\_ تحقيق تكنولوجيا متكاملة تسمح بتقوية الابتكار والإبداع من خلال استثمار الخبرات التقنية

والإدارية

ج\_التوازن يجب تحقيقه بين الأهداف التي تكون ذات التأثير الاستراتيجي لمصالح الأفراد، ويشكل التخطيط اختيار معززا بين البدائل التي تكون متعلقة بالأهداف والاستراتيجيات والبرامج والموازنات.

وكل ما ذكرناه يتضح أهمية تشكيل التحالف الاستراتيجي الداخلي للمنظمة التعليمية لتحسين سمعتها وذلك من خلال السيطرة على مكانة إدراك الأهداف المتضمنة في الاستفادة من الموارد الموجودة والمحافظة على البيئة، وتحسين الجودة والاستمرارية، واكتساب العاملين يكون ضروري للمعرفة بالإضافة إلى المبادئ والمهارات التي يكونون بحاجة إليها خلال التي تعلمهم والتي تكون مختلفة، وتجنب التقصير في نظام الاتصالات بين القياديين والأشخاص العاملين مما يؤثر علي ميزة النظام المؤسسي، وتأثير المركزية في السلطة والطرق التي تعالجها في ضوء الأزمات.

### مميزات التحالف الاستراتيجي

ان للتحالفات الاستراتيجية عدة مميزات ولا يمكن التعبير عنها مما ذكرنا لذلك نذكر البعض منها

1\_ احدى مميزاتها انها عبارة عن مجموعة من الاتفاقات أو المشاركة أو التعاون أو علاقات مشتركة

2\_ توضع بين شركتين أو أكثر تكون متنافستين؛

3\_ يكون هدفها انجاز مشروع مشترك بينها؛

4\_ تدوم لمدة طويلة؛

5\_ هدفها الاساسي يكون لتبادل المنفعة أو الابتعاد عن المخاطر

6\_ التمكن من الوصول الى تكامل تكنولوجي يكون بميزة مراحل

7\_ تستطيع الدخول الى أسواق جديدة القيام بفتح الأبواب لها

8\_ تقليل وقت الابتكار والإبداع

9\_ صنع ظروف جديدة كإظهار أفكار ومنتجات تكون جديدة وتحسّن من جودة المنتجات

10\_ تقوم بتسهيل العمل بالمواصفات المرغوبة والمطلوبة

### خصائص التحالف الاستراتيجي

التحالف الاستراتيجي له خصائص عديدة منها ما يلي :

1\_ يمثل بدوره قسم من أقسام التعاون أو المشاركة طويلة الأمد بين المؤسسات المتحالفة

2\_ تتكون المؤسسات المتحالفة اثنين أو أكثر والاهم حفظ استقلاليتهم لان التحالف يحافظ على

الصورة القانونية المستقلة على جهة لكل مؤسسة (زكريا 195، ص2015

3\_ كل الأطراف المتحالفة تسعى الى تحقيق أهداف استراتيجية تكون مشتركة بينها، لانه من

الصعب تحقيقها إذا عمل كل طرف لوحده بانفراد .

4\_ يخصص التحالف الاستراتيجي اهتماما بجمع الميزات التنافسية التي يكون جميع الأطراف المتحالفة مهتم بها في ميزة تنافسية وحيدة تكون متميزة وقوية، وهذا ما يجعل موقف التحالف التنافسي أحسن وارقى على المستوى الدولي (حامد 351، 2017 وآخرون)

5\_ ان المؤسسات المتحالفة تقوم بتقديم مشاركات مشتركة لموارد متنوعة والقدرات والمهارات التي تتمتع بها، والسماح باستخدامها واستثمارها بكامل صورتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة. (Castellanos and Others, 2018, 32)

6\_ الاشتراك بجميع المزايا والفوائد التي انتجت من هذا التحالف بين جميع الأطراف، فالمنفعة تكون بتبادل بين جميع (Abdul Razak and Vattikoti, 2018, 2) المؤسسات المتحالفة

7\_ تخفيض نسبة المخاطرة، بل وتقسيم الخسائر بينهم -إن وجدت- بين المؤسسات المتحالفة، حيث تنقسم نسبة (Li and Qian , 2018, 3) الخسارة على الجميع، وليس طرف واحد بمفرده يتحملها، مما يقلل من كمية تأثيرها الغير جيد .

8\_ وجود إدارة متفاعلة لكي تنسق الجهود بين المؤسسات المتحالفة ، ومتابعة الادارة عمليه التنفيذ (هالة امين 2021)

كما له خصائص أخرى أيضا يمكن ذكرها :

1\_ تكون ذات علاقات مشتركة بعيدة المدى

2\_ التزامها بتخصيص الموارد الملموسة وكذلك الموارد غير الملموسة لكي تطور افكار مشاريع

جديدة

3\_ تقسيم ما هو متوفر وتعظيم القيمة التي تضاف الى اعمال الأشخاص المتحالفين



4\_ تكون مستجابة لكل تغيير بيئي بصورة عامة وكذلك التغيير التكنولوجي بصورة خاصة

5\_ تتطلب عقول ذات طاقة كبيرة من المتحالفين ذو خبرة للتصور والتفكير والسلوك استراتيجيا

6\_ بناء شبكة من العلاقات التعاونية تكون بعيدة الامد يغطيها قدر عالي من الثقة تزرع بين

المتحالفين والاطراف اصحاب

المصالح بشكل التحالف الاستراتيجي

7\_ فلسفة تحسّن الجودة هي من تحكمها وتسيطر عليها وتقوم بتخفيض الكلف وتقسيم المخاطر بينهم

(كاظم احمد 2021)

### عوامل النجاح والفشل للتحالف الاستراتيجي

لنجاح أي تحالف بين مؤسستين لابد ان يقتضي توفر عامل مهم وهو الثقة التي تكون بين الأطراف المتحالفة كذلك الضمانات التي يقدمها كل من الاطراف المتحالفة، وخصوصا الضمانات الضمنية التي لا يمكن تسجيلها ولا تذكرها بالتفصيل في عقد التحالف، لأنه اذا نقص عامل الثقة بين الأطراف التي تكون متحالفة، فإن من الضرورة ان يقوم بترسيم تلك العلاقات وذلك من خلال الاعتماد على وثائق تكون رسمية ومفصلة وأطراف عديدة تشترك في هذه العملية من مجلس إدارة، وتكون استشارة قانونية بين الأطراف جميعهم (عمر وصفي وآخرون 2023)

وهناك عوامل أخرى قد تسهم في نجاح التحالف الاستراتيجي ومنها :

1\_ الثقة المتبادلة واجب توفرها بين المؤسسات المتحالفة:

هذا العنصر يدفع الكل نحو العمل لكي ينجح هذا التحالف لان الثقة كعنصر عندما تغيب قد تسبب في زرع الخصومات ويكون الفشل بسببها نهاية لهذا التحالف (زكريا 2015, 196\_ زقاي ورماس 55,2018)

2\_ الزام الأطراف المتحالفة في العمل:

فهذا العنصر يكون المعبر الوحيد عن كمية تحمل الأطراف لمسؤولياتهم لكي ينجح هدف التحالف وذلك من خلال الجدة في العمل لخطوة تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويكون المفاضلة ما بين المصلحة العامة أولا وبعدها المصلحة الشخصية لانها قد تضعف دافع الثقة بين الأطراف المتحالفة 2015,265Wahyudi

3\_ راس المال الفكري وكيفية الاستفادة منه :

فاستثمار المواهب والمهارات المبدعة داخل المؤسسات المتحالفة وكيفية الاستفادة منها في خلق أساليب عمل جديدة وتقديم خبرات مبتكرة ومختلفة يمكن الاستفادة منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية اكثر

,67\_66Ferreira and Franco 2020

4\_ الامكانيات المؤسسية والتكنولوجيا والموارد وكيفية استثمارها الأمثل:

هنا يكمن في كيفية احداث تكامل بينها لكي تحقق الأهداف الاستراتيجية kato 2020، 86،

5\_ وجود أنظمة معلومات حديثة:

والتي تسمح للاتصال تحقيقه بفاعلية كما تتمكن من المساهمة في التبادل بالمعلومات وتقوم بالدعم

لشفافية بين الأطراف المتحالفة 2015,263,Wahyudi

### ابعاد التحالفات الاستراتيجية:

ان ابعاد التحالف الاستراتيجي تناولها العديد من المؤلفين والباحثين وعلماء الإدارة وتبين هناك تفاوت بين تلك الابعاد يكون نسبيا ولكي تنجح عملية عملية التحالف لابد من المرور بمراحل عديدة وتكون هذه المراحل متمثلة بتشكيل تحالف واختيار شريك استراتيجي مناسب وله ثقة تامة وبعد ذلك تتم دراسة التحالف الاستراتيجي من أبواب التصميم والوظيفة والملكية وينتهي بباب مرحلة التقييم من قبل الإدارة بعد المشاركة والاشراف على نتائجها المتحققة من التحالف فيرى (دادفار 2014\_822) ان التحالف عملية تتكون من مراحل عديدة وتبدأ من مرحلة البحث وبعدها مرحلة اختيار الشريك ثم مرحلة تصميم الشراكة تليها مرحلة تنفيذ الشراكة و آخر مرحلة هي مرحلة انتهاء الشراكة وقد اعتمد الباحثان (سوزان القدومي وشاكر الخشالي\_2022) على اهم الابعاد وهي :

#### 1\_تشكيل التحالف:

لانه علاقة تعاون تلم كل الأنشطة التي تطور لتقوية العلاقة بين المورد والمستهلك وذوي الصلة لكي تدعم الميزة التنافسية وتوصف هذه المرحلة بكونها منظمة وبعيدة تماما عن تلك القرارات العشوائية التي تكون غير مدروسة لانها تحتاج الى الثاني والعقلانية في اختيار الشريك الاستراتيجي الذي يكون مناسب وتكون بحاجة الى الاستشعار بالحاجة للتحالف ولابد ان يكون هناك مبرر او حافز للتحالف وانه سيكون ذا فائدة للجميع وبذلا لابد من بذل الجهد والوقت من قبل المنظمات و احيانا تكون مظطرة الى انفاق الكثير

من الأموال لكي تتمكن من التعرف على منظمات يمكنها ان تتكامل معها (ويليان وهانكر 2014 \_35)  
اما هلال 2014 \_59 يرى انه في هذه المرحلة ان المنظمة تكتشف الحاجة الى التحالف والعائد التي  
تتوقعه منه وان ذلك يتم في أي موقع او مستوى اداري على سلسلة القيم بالمنظمة

## 2\_التطابق الاستراتيجي:

بعدا ننتهي من قرار الدخول في التحالف واتخاذها تماما تتشكل قائمة بالمنظمات الي يمكنها ان تساعد  
المنظمة الأخرى في عملية التحالف وان اهم فقرة في هذه المرحلة هي معرفة القدرات الموجودة في  
اطراف التحالف ونوعية مساهماتها لان اذا تم النجاح في اختيار الحليف والتعرف الجيد عليه فهو أساس  
المرحلة التي تليها وان طرفي التحالف والتقارب بينهما بعض الأحيان يتم عن طريق الصدفة او عن  
طريق البحث المنظم وان اللجوء الى استراتيجية التحالف لابد من تنفيذ ثلاث مهام أساسية من قبل الحلفاء  
او المنظمات وهذه المهام هي :

أ\_ رصد التخصصات للأصول النادرة او المنقرضة التي تكون غير متوفرة لديها وتكون بامس

الحاجة لها

ب\_ يجب ان تعرف بالاصول التي تكون غير بحاجة لها او لا تريد ان توفرها او بإمكانها ان توفرها  
ولكن لدى طرف ثالث وتكون بأسعار وتكلفة بسيطة غير معرضة للصرف بكثرة

ج\_ القيام بتجربة القدرة او جهد التعاون بمعنى اخر ان توازن بين القدرات لدى اطراف التحالف

الاستراتيجي

## 3\_ التكيف:

هنا يعني التحالف بين المنظمتين لا يعني الاندماج الذي يؤدي الى زوال المنظمتين وظهور منظمة جديدة واطا لا يعني ان تستحوذ المنظمة الكبيرة على المنظمة الصغيرة بشكل او باخر لان التحالف يستخدم لتجميع القوى لتحقيق اهداف مشتركة وبذلك يحفظ كيان المنظمة المتحالفة عندما الخصومة تسيطر على أي تحالف فتتفكك الثقة وتؤدي الى مشاكل من خلالها لذلك اول ما يتم التحالف واقامته يجب العمل على تحديد الفرق وتحديد مديرين مسؤولين عن القيادة في التحالف والقيام بالتنسيق بين الأقسام في المنظمتين لذلك يجب ان تكون ثقة متبادلة وتعاون والتركيز فقط على مجال التحالف فقط بدون ان تتعدى على أمور جانبية أخرى

#### 4\_ الاستعداد للتعلم:

ان تحالف التعلم هو عبارة عن علاقة داخلية للتعاون بين العاملين والمديرين او الرؤساء ويضيف عليها علاقة خارجية متعارف عليها ان العلاقة الداخلية بين العاملين والرؤساء تبدأ أولاً بالتعلم وبعدها تكتسب المعلومات التي تنتهي بتحسين الأداء وذلك عن طريق المشاركة في المعرفة التي تؤدي الى استفادة المنظمات المتحالفة من التجربة والمعرفة للحلفاء الامر الذي يؤدي الى اكتساب معارف تكنولوجية وتجارية وإدارية لدى المنظمتين (محمد 2015\_194) ويمكننا القول ان أهمية التحالف الاستراتيجي تنشأ أساساً لأنها تزيد من فرص الاتصال وتقوم بنقل الخبرات بين المنظمتين المتحالفتين كما تزيد من دوافع نقل التعلم فضلاً عن تعزيز قدرات المنظمة عن تطبيق المعرفة عملياً.

## الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث

### المبحث الاول :مجتمع البحث وعينته

يشكل مجتمع الدراسة في هذا البحث "شركة زين للاتصالات - محافظة ميسان" التي تعد من الشركات الرائدة في المنطقة مما يجعلها محط أهمية لدراسة " أثر التوجه الريادي في نجاح التحالفات الاستراتيجية" تم اختيار عينة الدراسة بعناية لضمان تمثيلية مجتمع الدراسة. وتتألف العينة من "الافراد الموظفين والعاملين في شركة زين للاتصالات - محافظة ميسان" . تم اختيار هذه العينة لما لها من دور رئيسي في تشكيل وتطبيق السياسات والإجراءات الإدارية.

من خلال إجراء استطلاع في هذه العينة، نسعى إلى فهم آراء العينة المبحوثة " أثر التوجه الريادي في نجاح التحالفات الاستراتيجية".

#### جدول ( 1 ) توزيع عينة البحث

| التسلسل | عدد الاستثمارات الموزعة | المسترجع من الاستثمارات | غير المسترجع من الاستثمارات | المستبعد من الاستثمارات | الصالح من الاستثمارات | نسبة الاسترجاع |
|---------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------|
| 1       | 35                      | 30                      | 0                           | 5                       | 30                    | %85.7          |

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

جدول رقم (2) الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية للعينة البحث

| المتغير         | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|----------------|---------|----------------|
| الجنس           | ذكر            | 24      | 80%            |
|                 | انثى           | 6       | 20%            |
|                 | المجموع        | 30      | 100%           |
| العمر           | 30 سنة فأقل    | 9       | 30%            |
|                 | 30-35 سنة      | 15      | 50%            |
|                 | 36-40 سنة      | 5       | 17%            |
|                 | 41 سنة فأكثر   | 1       | 3%             |
|                 | المجموع        | 30      | 100%           |
| التحصيل الدراسي | بكالوريوس فأقل | 26      | 87%            |
|                 | دبلوم          | 3       | 10%            |
|                 | ماجستير        | 1       | 3%             |
|                 | دكتوراه        | 0       | 0%             |
|                 | المجموع        | 30      | 100%           |
| سنوات الخدمة    | 1-5 سنوات      | 13      | 43%            |
|                 | 6-10 سنوات     | 11      | 37%            |
|                 | 10-15 سنة      | 4       | 13%            |
|                 | 16 سنة فأكثر   | 2       | 7%             |
|                 | المجموع        | 30      | 100%           |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

جمعت البيانات والتي تضم 30 من ضمن الافراد الموظفين والعاملين في شركة زين للاتصالات.

في متغير الجنس يُلاحظ أن هناك نسبة أعلى من الذكور في العينة مقارنة بالإناث، حيث يمثل الذكور 80% من العينة بينما تمثل الإناث 20%. يمكن تحليل هذا التوزيع والتفكير في الأسباب المحتملة وتأثيرها على النتائج النهائية.

اما العمر يظهر توزيعاً واسعاً للعينة على مختلف الفئات العمرية. يمثل الفئة العمرية 30-35 سنة أكبر نسبة في العينة (50%)، مما يشير إلى توجه الدراسة نحو هذه الفئة العمرية وأهمية دراستها بشكل مفصل.

اما التحصيل الدراسي يظهر أن أغلب المشاركين لديهم درجات علمية يحملون درجة البكالوريوس فأقل نسبة في العينة (87%) يمكن أن يؤثر هذا التوزيع على مستوى التفاهم والاستيعاب لموضوع البحث، كما يمكن أن يؤثر على مدى قدرتهم على تقديم تقييمات دقيقة ومرتبطة بالموضوع.

فيما يتعلق في مدة الخدمة في الشركة يظهر أن معظم المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 1-5 سنة بنسبة (43%). يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء المشاركين لديهم تجربة واسعة في مجال العمل، مما يمكن أن يؤثر على آراءهم وتحليلاتهم بشكل ملحوظ.



## المبحث الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرين

استخدمت الباحثتان برنامج الحزمة الإحصائية ( SPSS V23 ) لتحليل البيانات. وقد تم استخدام هذا البرنامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة. وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث. ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

اولا: الوصف الاحصائي للمتغير المستقل ( التوجه الريادي ) سنرمز للفقرة بالرمز ( X )

جدول رقم ( 3 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

| Statistics       |       |         |        |                |
|------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                  | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|                  | Valid | Missing |        |                |
| a. الابتكار      |       |         |        |                |
| x1               | 30    | 0       | 3.8667 | 1.13664        |
| x2               | 30    | 0       | 3.6333 | 1.15917        |
| x3               | 30    | 0       | 3.9    | 0.99481        |
| b. الاستباقية    |       |         |        |                |
| x4               | 30    | 0       | 4.1667 | 0.87428        |
| x5               | 30    | 0       | 2.9    | 1.6887         |
| x6               | 30    | 0       | 4.2333 | 0.72793        |
| c. تحمل المخاطرة |       |         |        |                |
| x7               | 30    | 0       | 3.7    | 1.05536        |
| x8               | 30    | 0       | 3.5667 | 1.19434        |
| x9               | 30    | 0       | 2.5333 | 1.31537        |
| المتغير ككل      | 30    | 0       | .6111  | .6105          |

المصدر: اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)

يتبين من نتائج الجدول رقم (3) ان "تأثير التوجه الريادي على نجاح التحالفات الاستراتيجية", من وجهة الافراد الموظفين لدى " شركة زين للاتصالات" كانت متوسطة, اذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.6111) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.6105) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المستقل (التوجه الريادي ) ما بين (2.5333-4.2333), كما نلاحظ ان الفقرة (X6) التي تنص على: "تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية", التي حصلت اعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة اذا بلغ المتوسط الحسابي (4.2333) وبانحراف معياري قدرة (0.72793), وهذا يدل حسب وجهة نظر الباحثان على ادراك عينة البحث لأهمية استخدام التنبؤات المستقبلية للزبائن والتي تخدم المنظمة وتعزز من ثقافتها التنظيمية وبالتالي نجاح التحالفات الاستراتيجية ويأتي أهمية البعد (الاستباقية) بالمرتبة الاولى لما لها تأثير في جذب الزبائن ,عندما يحقق اكثر مما هو متوقع وبما يعكس أهمية افراد العينة و التي انعكست على ارتفاع مستوى المستجيبين للفقرة مقارنة بالفقرات الاخرى, تليها الفقرة (X4) التي تشير الشركة تتمثل بالتفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الشركة لبلوغ الريادة" والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.1667) وانحراف معياري بمقدار (0.87428).

بالمقابل كانت اقل متوسط حسابي كان للفقرة (X9) ، القائلة : " تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين".حيث بلغ حوالي (2.5333) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.13573) .

ثانيا: الوصف الاحصائي للمتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية ) سنرمز للفقرة بالرمز ( Y )

جدول رقم ( 4 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

| Statistics  |       |         |        |                |
|-------------|-------|---------|--------|----------------|
|             | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|             | Valid | Missing |        |                |
| Y10         | 30    | 0       | 2.9667 | 1.67091        |
| Y11         | 30    | 0       | 2.1667 | 1.23409        |
| Y12         | 30    | 0       | 2.8667 | 1.56983        |
| Y13         | 30    | 0       | 3.0333 | 1.42595        |
| Y14         | 30    | 0       | 3.6333 | 1.29943        |
| Y15         | 30    | 0       | 3.7    | 1.26355        |
| Y16         | 30    | 0       | 4.0333 | 0.88992        |
| Y17         | 30    | 0       | 3.4    | 1.35443        |
| Y18         | 30    | 0       | 3.9667 | 1.15917        |
| المتغير ككل | 30    | 0       | 3.3074 | 0.71276        |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)

يتبين من نتائج الجدول رقم (3) ان الفقرة (Y16) التي تنص على: "تشارك مع الشركات المنافسة

بتأسيس فرق العمل المشتركة لتنفيذ أعمال التحالفات", التي حصلت اعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة

اذا بلغ المتوسط الحسابي (4.0333) وبانحراف معياري قدرة (0.88992), بالمقابل كانت اقل متوسط

حسابي كان للفقرة (Y11) ، القائلة : "الشركة تقوم بالمساهمة مع الشركات المنافسة في التحالف من

خلال تصميم الخدمات المقدمة".حيث بلغ حوالي ( 2.1667 ) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف

معياري قدره (1.23409) .

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

يركـز هـذا المحـور عـلى تحـليل العـلاقـة بـين المـتغـير المـستـقـل (التـوجـه الريـادي) والمـتغـير التـابـع (التـحـالـفـات الـاسـتـرـاـتـيـجـيـة). ويهـدـف إـلى تـقـيـيـم مـدى اـرتـبـاط هـذـيـن المـتغـيرين، وكـذـلك تـأثـير الأـول عـلى الثـانـي. مـن خـلال هـذا التحـليل، نـسـعى إـلى اخـتـبار فـرضـيـات البـحـث وتـحـقـيـق أهـدافـه.

أولاً: تحـليل اخـتـبار الفـرضـيـة الرئـيسـيـة الأـولـى: تـوجـد عـلاقـة اـرتـبـاط ذـات دـلالـة احـصـائـيـة بـين المـتغـير المـستـقـل (التـوجـه الريـادي) والمـتغـير التـابـع (التـحـالـفـات الـاسـتـرـاـتـيـجـيـة).

قامت الباحثتان باستخدام معامل الارتباط (Pearson) حيث من خلاله سنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تضمن الاتي:

جدول رقم ( 4 ) نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| المتغير<br>المستقل | المتغير التابع         |
|--------------------|------------------------|
| التوجه الريادي     | التحالفات الاستراتيجية |
| 0.533**            |                        |

\*:  $p \leq 0.05$

N:30

المصدر: اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (5) ان:

- قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية بلغت . (0.533)
- تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين.
- تتمتع هذه العلاقة بدلالة إحصائية عند مستوى (0.000) .

بالتالي، يمكن القول إن هناك علاقة طردية قوية بين التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية، ذات دلالة إحصائية عالية، وهذا يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ثانياً: تحليل علاقة الأثر بين للمتغير المستقل (التوجه الريادي) والمتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (التوجه الريادي) في المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية).

جدول رقم (6) تأثير المتغير المستقل (التوجه الريادي) في المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية)

| T        |          | F        |          | R2    | التوجه الريادي |       | المتغير المستقل<br>المتغير التابع |
|----------|----------|----------|----------|-------|----------------|-------|-----------------------------------|
| الجدولية | المحسوبة | الجدولية | المحسوبة |       | B1             | B0    |                                   |
| 1.697    | 3.331    | 4.170    | 11.094   | 0.284 | 0.622          | 0.533 | التحالفات الاستراتيجية            |

\*:  $p \leq 0.05$

N:30

df:(1,28)

(من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS)

يتضح من خلال الجداول السابقة التي تُظهر تأثير المتغير المستقل (التوجه الريادي) على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية) في مراكز عينة الدراسة، أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.284)، كما يشير هذا إلى أن 28.4% من التغير في التحالفات الاستراتيجية يُفسَّر بالتغيرات في التوجه الريادي في مراكز الدراسة. بعبارة أخرى، ان التغير في التحالفات الاستراتيجية ناتج عن تغيرات في التوجه الريادي بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (11.094)، بينما بلغت قيمة  $F$  الجدولية (4.170) نظراً لأن القيمة المحسوبة لقيمة  $F$  أكبر بكثير من القيمة الجدولية، فهذا يدل على وجود دلالة إحصائية عالية على أن التغير في التوجه الريادي له تأثير على التغير في التحالفات الاستراتيجية، بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (3.331)، بينما بلغت قيمة  $T$  الجدولية (1.697). نظراً لأن القيمة المحسوبة لقيمة  $T$  أكبر من القيمة الجدولية، فهذا يدعم الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود تأثير للمتغير المستقل (التوجه الريادي) على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية).

### نستنتج من ذلك:

- تدعم نتائج التحليل الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أن التغير في التوجه الريادي له تأثير على التغير في التحالفات الاستراتيجية.
- يشير معامل التحديد إلى أن ثلث التغير في التحالفات الاستراتيجية يُفسَّر بالتغيرات في التوجه الريادي.
- تؤكد اختبارات  $F$  و  $T$  وجود دلالة إحصائية عالية على هذه العلاقة.

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

من خلال ما ذكر في الاطار النظري ونتائج التحليل الاحصائي استنتجت الباحثان ما يلي:

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي والتحالفات الاستراتيجية حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط من حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.533).
2. وجود تأثير ذات اثر ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (التوجه الريادي) على المتغير التابع ( التحالفات الاستراتيجية), حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.284).
3. هناك قبول لتعزيز منظومة التوجه الريادي خاصة لتوضيح مزاياها فهي توفر الفرص البرمجية والمالية والبشرية والخدمية .
4. وجود ترسيخ وثقافة التوجه الريادي ,والتي تساهم فيها أنواع مختلفة من نجاح التحالفات الاستراتيجية من خلال الابداع والابتكار والندوات والوسائل الأخرى.
5. أظهرت بعض الفقرات مساهمة قيمة في مجال دراسة التوجه الريادي واهمها الفقرة السادسة التي تشير إلى تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية".

## ثانياً: التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الباحثان من نتائج، فقد اوصى البحث بالمقترحات التالية :

1. ضرورة إيلاء المنظمة الاهتمام الكافي بدعم وتعزيز التوجه الريادي ورفدها بما تحتاجه من تقنيات وبرامج حديثة وتطوير ذلك بشكل مستمر ، بما يساعد على تحقيق السرعة في تيسير امور الاعمال لتحقيق الأهداف.
2. ضرورة وضع الخطط والبرامج الحديثة لتعزيز التحالفات الاستراتيجية في المنظمات كافة لاسيما المنظمة المبحوثة.
3. يجب التوسع في ابراز وتوضيح التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة ولجميع المؤسسات لتشجيع أعضائها على تنمية المهارات والابتكارات وتحسين مستويات للتفرد والتميز .
4. يجب دعم التحالفات الاستراتيجية المقدم وذلك من خلال كشف وتوضيح التوجه الريادي للموظفين وحثهم على إدخال وتطبيق مضامين منظمة التعلم لما لها من أهمية في تطوير عمل المنظمة وتحقيق مستوى عال من الأداء .
5. العمل على توفير قاعدة بيانات وتهيئة كوادر وسيطة لتشغيل المكونات المادية الحاسبات وإدارة النظم المختلفة من ذوي الخبرة والكفاءة، فضلاً عن توافر مهارة خاصة بالمعلوماتية تساهم في زيادة كفاءة التشغيل ونجاح التحالفات الاستراتيجية.

## المصادر العربية:

- 1\_ الريادة منظور استراتيجي \_ دار الاكاديميون للنشر والتوزيع 2021
- 2\_ مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية \_ الدكتور حكمت رشيد \_ الدكتور محمود محمد امين \_ 2021
- 3\_ عادة التفكير في توجهات الشركة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي. (العبيدي والجراح، 2014م)
- 4\_ جامعة نجران © 2022 - تصميم و تطوير عمادة تقنية المعلومات و الاتصالات
- 5\_ دارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن \_ 2014- صفحة 219
- 6\_ عواطف حمدي الشطيبي \_ القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم \_ جامعة أسيوط 2021
- 7- بريس، أحمد كاظم وآخرون. 2019 رأس المال الاخضر وتأثيره في التوجه الريادي. مجلة الادارة والاقتصاد. ج.8 ع.29
- 8\_ ( حسين، 2013م، ص76)



9\_ (العبيدي والجراح، 2014م، ص 171)

10\_ المجلة العربية للإدارة مج 44، ع 1\_2024

11Oct 30, 2018\_ في استدامة وسائل الإعلام

12\_ أحمد عصمت، هو الموجه المعتمد في برنامج مركز التوجيه في دورته

الأولى والثانية.2023.

13\_ ريادة الأعمال ميسون علي حسين ، جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد

14\_ دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية (سعيد محمد عبد الله

وحسن عبد القادر ) المجلة العربية للإدارة 2024

15\_ التوجه الريادي واثره في تحقيق الميزة التنافسية (اروى محمد واخرون )

الأردن

16\_ العراق حامد كاظم متعب، جواد محسن راضي، دور التوجه الريادي في

اصلاح ادوار الجامعات العراقية ووظائفها، مجلة المثنى للعلوم الادارية

والاقتصادية بمدينة عمان، 2017\_ المجلد 07\_ العدد3\_

17\_ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد، 48، 2016،

ص. 40.

18\_ رشيد صالح عبد الرضا، الزيادي صباح حسين شناوة، التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 209458..ص 2013، 02العدد، 15 ال

19\_ التحالفات الدولية - إستراتيجية متعددة، لمواجهة التهديدات الإقليمية. بقلم - د. نور تركي\_2021

20\_ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي ومحمد حسين

العيساوي، 2012 الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في

الألفية

21\_ عيسى حيرش ؛الإدارة الاستراتيجية الحديثة ؛دار الهدى الجزائر 2012

ص301

22\_ مجلة الفاع&بيتا ارقام \_ الدوانية \_2018

23\_ ادارة الذات (اندري باركر واخرون) 2024

24\_ كلية التربية إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية) د/ ايناس

السيد محمد سليمان 2023

25\_ جاري هاميل - مايكل بورتر ، حلقة المعرفة ، إصدار المؤسسة العربية

للإعلام العلمي ( شعاع ) ، القاهرة.

26\_ فريد النجار " التحالفات الاستراتيجية" مرجع سابق ، ص19

27\_ الاداري المتميز \_ مصر \_ اعمال إدارية \_2020

28\_ جامعة محمد خيضر \_ أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات

الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية 2015\_2016-

29\_ مجلة كلية التربية أسيوط \_ متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز

التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي\_الدكتورة ايناس السيد محمد

سليمان \_2023

30\_ (العتيبي، 2022، 1143-1177)،

31\_ (عبد العال، 2016، 8-11).

32\_ التحالفات الاستراتيجية لتحقيق النجاح الريادي (عمر وصفي وآخرون

2023(

33\_ المتطلبات الادارية والفنية وتأثيرها في نجاح التحالفات الاستراتيجية أ.د.

كاظم احمد جواد الجشمي / كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية-2021

34- مجلة البحث العلمي جامعة عين شمس، القاهرة (أ.م.د.هالة امين مغاوري

( \_2021

35\_ التحالف الاستراتيجي واثره في إعادة هندسة العمليات (سوسن عاطف

القُدومي وشاكر الخشالي \_2021) جامعة العلوم الإسلامية العالمية كلية المال

والاعمال

36\_ هلال 2014\_ 59

37\_ محمد 2015\_ 194

38\_ الحدراوي ، 2013م، ص 96

39\_ زكريا 2015, 196,

40\_ زقاي ورماس 2018, 55,

41\_ العطوي، عامر علي؛ والكعبي، حميد سالم. (2019). دور مناخ التنوع

في تعزيز العالقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات. مجلة

كلية الرافدين الجامعة للعلوم. ج.11 ع.44

## المصادر الأجنبية:

1\_ Sibi 2014

2\_ February 2016 Journal of Economics and Administrative

Sciences 22(87):119

3\_ Emami & Others, 2022, 637-662

2015,263,4\_ Wahyudi

865\_ kato 2020\_

67\_666\_ Ferreira and Franco 2020

7\_ Dadfar et al 2014\_822

8\_ Wheelen &Hunger 2014\_35

2013 9\_ Krasniqi&Kume

10\_Rensburg 2013

11\_Mujura 2014

1\_41,12\_Pomed 2017

Nataraja 2014,13\_Al\_dakhil

2018,2 14\_Abdul Razak Vattikoti

15\_Castellanos and Others 2018\_32

16\_Li and Qian 2018\_3



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

الدراسة المسائية

م / استبانة

السيد /ة..... ..المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في دارة الاعمال بالعنوان الموسوم بـ

## "أثر التوجه الريادي في نجاح التحالفات الاستراتيجية"

املين تعاونكم معنا وابداء الرأي الصريح والصحيح فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة

لها بالغ الأهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وبالتالي

تمكن الباحثان من تقديم مقترحات بناءة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا.

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف

الباحثان

م.م هند نعيم حوشي

- رانيه بشير عزيز
- تقى عبد الحسين فرحان

#### المحور الاول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامه صح في المربع الذي تراه مناسباً

أولاً/ الجنس

|     |  |      |  |
|-----|--|------|--|
| ذكر |  | انثى |  |
|-----|--|------|--|

ثانياً / العمر

|             |         |         |                |
|-------------|---------|---------|----------------|
| 30 سنة فأقل | 35 - 31 | 40 - 36 | أكثر من 40 سنة |
|             |         |         |                |

ثالثاً / التحصيل الدراسي

|                |            |         |         |
|----------------|------------|---------|---------|
| بكالوريوس فأقل | دبلوم عالي | ماجستير | دكتوراه |
|                |            |         |         |

رابعاً / سنوات الخدمة

|             |              |             |              |
|-------------|--------------|-------------|--------------|
| 1 - 5 سنوات | 6 - 10 سنوات | 11 - 15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|             |              |             |              |



## المحور الثاني: متغيرات البحث

اولاً: التوجه الريادي : هو توجه استراتيجي على مستوى الشركة يجسد ممارسات صنع استراتيجية المنظمة.

| ت               | الفقرات  | تماماً | أفق | أفق | محايد | لا أفق | لا أفق تماماً |
|-----------------|--|--------|-----|-----|-------|--------|---------------|
| أ. الابتكار     |  |        |     |     |       |        |               |
| 1               | تبتكر الشركة الحلول الاستثنائية للمشاكل الجديدة.                               |        |     |     |       |        |               |
| 2               | الشركة تعتمد مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الافكار المبتكر.                      |        |     |     |       |        |               |
| 3               | تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق الفرص الجديدة.                                  |        |     |     |       |        |               |
| ب. الاستباقية   |  |        |     |     |       |        |               |
| 4               | الشركة تتمثل بالتفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهج الشركة لبلوغ الريادة.       |        |     |     |       |        |               |
| 5               | تطبق الشركة الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين.                       |        |     |     |       |        |               |
| 6               | تعمل الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية.                    |        |     |     |       |        |               |
| ت. تحمل المخاطر |  |        |     |     |       |        |               |
| 7               | تفضل العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل. |        |     |     |       |        |               |

|  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  | 8 | تعتمد عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة |
|  |  |  |  |  | 9 | تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين.                |

**ثانيا: التحالفات الاستراتيجية:** اتفاقيات التي تتم فيما بينها والتي بموجبها يتم دمج الموارد لممارسة نشاط جديد، والتي من شأنها أن تحقق مجموعة واسعة من الأهداف المشتركة.

| ت  | الفقرات  | تفقا | أفق | م | لا أفق | لا أفق |
|----|--|------|-----|---|--------|--------|
| 10 | تتبنى الشركة تقديم التسهيلات التكنولوجية للشركات المنافسة لغرض التحالف التقني.                     |      |     |   |        |        |
| 11 | الشركة تقوم بالمساهمة مع الشركات المنافسة في التحالف من خلال تصميم الخدمات المقدمة.                |      |     |   |        |        |
| 12 | نقدم الدعم بالخبرات والمهارات للمشاريع المشتركة مع الشركات المنافسة.                               |      |     |   |        |        |
| 13 | تتجنى الشركة للتحالف مع الشركات المنافسة من خلال توحيد جهود البحث عن الفرص لابتكار الخدمات الحديثة |      |     |   |        |        |
| 14 | تتعاون الشركة مع المنافسين في مجال عملنا في تقديم الخدمات المتنوعة.                                |      |     |   |        |        |
| 15 | تساهم الشركة بحصص متساوية مع الشركات المنافسة في تأسيس المشاريع المشتركة.                          |      |     |   |        |        |
| 16 | تشارك مع الشركات المنافسة بتأسيس فرق العمل المشتركة لتنفيذ أعمال التحالفات.                        |      |     |   |        |        |
| 17 | تعتمد الشركة على الشركات المماثلة لتوفير الخدمات لزبائننا.   |      |     |   |        |        |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 18 | نتعاون مع الشركات المنافسة في مجال التطوير<br>التقني لأساليب العمل. |
|--|--|--|--|--|----|---|