



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة المسائية

## أثر التوجّه الريادي في نجاح التحالفات الاستراتيجية

(دراسة استطلاعية لرأي عينة من الأفراد الموظفين في شركة زين للاتصالات / محافظة ميسان.)

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

مقدم من الطالبتين

تقى عبد الحسين فرحان

رانيه بشير عزيز

اشراف

م.م هند نعيم حوشى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

(قَالُواْ سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلْمَتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

{البقرة/32}

# الاـهـدـاء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا، فقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جهداً 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 يبخّل على طيلة حياته  
(والدي العزيز).

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

# شکر و تقدیر

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى، نحمده حمداً كثيراً طيباً مبارك فيه  
على أن وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير، للأستاذة الفاضلة «م.م. هند نعيم حوشى»  
على عظيم جهدها وجميل صبرها لما قدمته لي من نصائح قيمة  
وتوجيهات صائبة التي أفادتني في خطوات بحثي.  
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل أستاذة قسم ادارة الاعمال.

يهدف هذا البحث الى تسلیط الضوء على اثر التوجه الريادي بابعادها (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطرة) في نجاح التحالفات الاستراتيجية ، رکز 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 ويكتب 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 ) استبانه 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 وتحقيق التنمية والنمو والاستمرار بالأعمال. واقوى 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

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	شكر وتقدير
ت	المستخلص
ث	فهرست المحتويات
1	المقدمة
	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

رقم الصفحة	الموضوع
	المخطط الفرضي البحث

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
	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 وبزيادة حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية أصبح اللجوء إلى تطبيق استراتيجيات جديدة تمثلت في التحالفات الاستراتيجية أمر شبه مهتم، ففي ظل هذه الآلية تغيرت العلاقة من التناقض 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.

نظرًا لما تعيشه منظمات الأعمال في بيئة مضطربة قلقة، تعود مسبباتها إلى تنوع التحديات التي تواجهها، والعمل على تذليل هذه التحديات وبشكل مستمر، تطلب الأمر منها احتوائها والتكييف معها من خلال ابتكار تقنيات جديدة في الإدارة، والتغيير في آليات التفكير المعتمدة، والتبدل في معمارية العقل الإداري، واستخدام تقنية معلومات متقدمة لاستيعابها ، وتحليلها ، وصنع واتخاذ القرارات المناسبة بتصديها 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 هيكلها بما يتلاءم وطبيعة هذه التغيرات واستراتيجية المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق المواءمة بين المنظمة وببيئتها، ونظرًا لاعتبار التوجه الريادي يمثل وضع استراتيجي يتبنى المديرون وتتخذ المنظمات بشقيها السلعية والخدمية، ويتصنف بمستوى عالي من التأب والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة و جديدة فهو يعكس الوضع الاستراتيجي لمجموعة من الممارسات والنشاطات المتعلقة بالمرؤنة 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، تلتها الإطار النظري ، واحتضن الفصل الثالث بعرض الإطار العملي ليتضمن المعالجة العملية التحليلية لمتغيري البحث وبالاستعانة بالأساليب الإحصائية الالزمة، واختتم البحث بالفصل الرابع الذي تضمن تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الباحثان.

## الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### اولاً : 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 ولتفادي المنافسة الشديدة من طرف المؤسسات الكبيرة. ولقد انتهت اغلب المنظمات من خلال ابرامه للعديد من التحالفات الاستراتيجية مع منظمات ومخابر عالمية متخصصة في صناعة وتقديم الخدمات والسلع وهذا بهدف التحسين من مركزها التناصي والرفع من قدرتها الإنتاجية او الخدمية 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؟

#### ثانياً : اهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من النقاط الآتية :

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.

### ثالثاً : 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 بجملة من الاستنتاجات والتوصيات المبنية على نتائج التحليل الاحصائي .

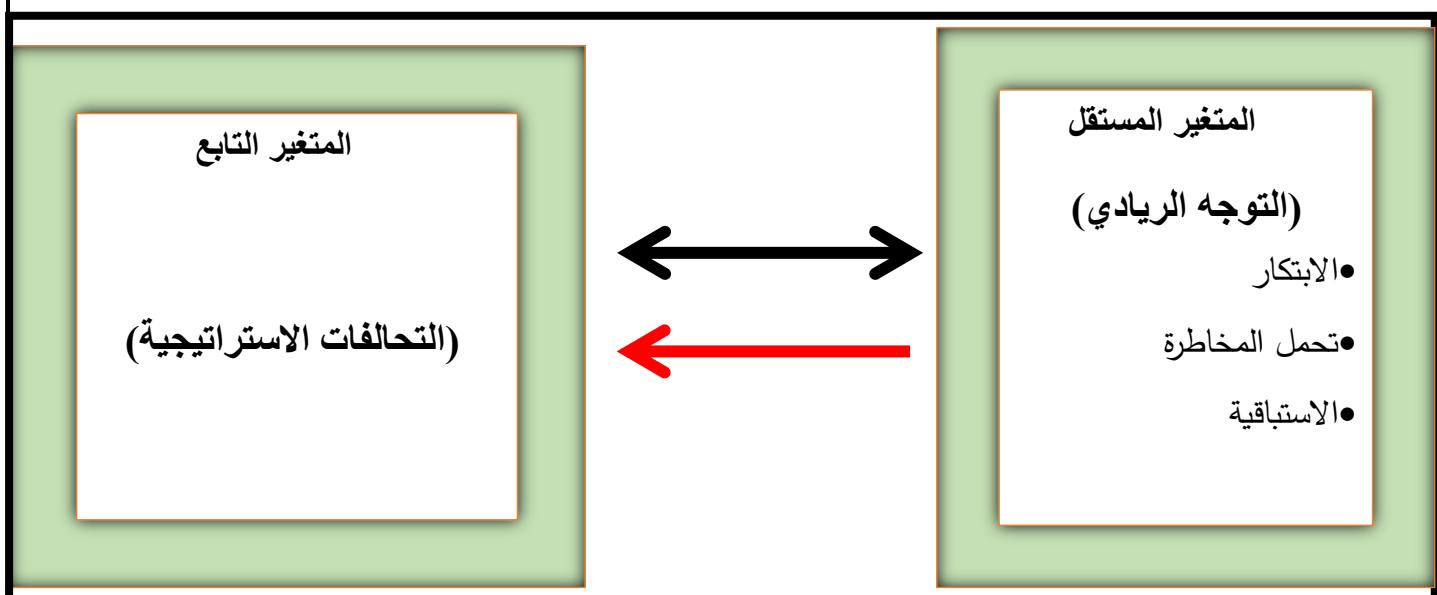
### رابعاً: فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث بالشكل الاتي :

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

### خامساً: النخطط الفرضي للبحث

تم اعتماد المخطط التالي في اجراء هذا البحث.



شكل رقم ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثان

## سادسا : حدود البحث

ان هذا البحث موضوع ومدروس 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 يأتي :

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 سرمان (Sperman-Brown Correlation): لقياس نوع العلاقة ودرجتها ما بين متغيرات البحث و لقياس معامل الصدق والثبات الاستثنائية .
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 علاقه 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	هدف الدراسة	اداة وعينة الدراسة	اهم النتائج والتوصيات
"اثر العلاقة التوجه الريادي على الفعالية التنظيمية" .	تحديد اثر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي على الفعالية التنظيمية	شملت الجامعات الخاصة في مدينة عمان وباللغ عددها (7) جامعات، ولتحقيق	أن الريادة مفهوم اساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات
		أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي.	مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما أن الريادة تتضمن الأنشطة التي تعتمدها
			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	هدف الدراسة	اداة وعينة الدراسة	اهم النتائج والتوصيات
"المتطلبات الادارية والفنية وتأثيرها في نجاح تحالفات الاستراتيجية"	التعرف على ماهية تحالفات الاستراتيجية وعلى اهم المشاكل والمعوقات التي تواجه عقد تحالفات استراتيجية ناجحة وتحديد اهم المتطلبات الادارية والفنية.	الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل والمواصلات- بغداد، جرى استخدام الاستبانة كاداة	قياس رئيسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث.
			اثبات فرضيات البحث والتاكد من وجود علاقه الاثر والارتباط بين مجموع متغيري
			البحث المستقل والتابع.

## ثانياً: الدراسات الاجنبية

### 1. دراسة ( Doorn, 2015 )

عنوان الدراسة	"Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team "
هدف الدراسة	هدفت إلى بيان كيف أن إتجاهات 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".
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 الملائمة 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 و يعد 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 فنص الفرصة من الأسواق , وتكون مستعدة كي تتحمل كل المخاطر المتوقعة وأيضا يمكن الإشارة اليه بالقول عنه انه عبارة عن موقف استراتيжи مناسب عنه او تمثل في رغبة فائقة العلو كي تعطي أفكار متتجدة وتحمل المخاطر ويمكن التعبير عنه كعمليات وفلسفه وممارسة لاتخاذ القرار في نشاط يقود المنظمة للريادة

ويرتبط التوجه ببعض المفاهيم يمكن ان نعد البعض منها:

1 \_ الابداع والابتكار والحداثة 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 \_ توسيع الفرص واستغلالها في السوق وإيجاد موارد متتجدة وإيجاد تكامل بين الزبائن والموارد

والأسواق

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

وهيكلة 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 فنص الفرص في الأسواق وتكون مستعدة لكي تتحمل جميع المخاطر المتوقعة وذات ميزة تحدي المنافس بقوة وبشكل مباشر للدخول او تحسين الموقع

### تعريف التوجه الريادي

كبداية للنطريق الى تعريف التوجه الريادي علينا ذكر بعض التعريفات التي يمكن ان نستند عليها في التعريف المضمن:

في سنة 2013 عرفا التوجه انه الوسيلة التي ترتبط ريادة الاعمال بها وأيضا الادارة 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

في سنة 2013 عرف التوجه الريادي بانه ممزوج بالقصد الاستراتيجي Rensburg

في سنة 2014 عرف التوجه بانه وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في معظم البلدان التي تكون اقل نمو اقتصادي LEDC و الدول الأكثر تقدما بالاقتصاد MEDC لكي تميز اعمال المنظمة الحالية في ضل بيئه اقتصادية وتمكنها من القيام بغيرات جذرية لكي تزيد الانتاج وتقوم بخلق فرصة عمل دائمة وتنمية القدرات

ومن هذه التعريفات العامة المتعلقة بالريادة يمكن تعريفه بأنه عبارة عن القدرة عن التأثير في المتغيرات التي تخص البيئة والتمكن من التكيف معها من خلال التركيز الواضح على الفرص الجدد التي تقوم بالقيادة إلى موقع تنافسية متقدمة من أجل تطوير بنية تتصف بالابداع والتماسك والبقاء في أعلى قمة

### اهداف التوجه الريادي

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

1\_ تحسين مستوى ووضع الحالى للشركة حاليا

2\_ التوظيف الذاتي وتقوم بتوفير 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 سايببي 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 تتبع عبر الاهتمام الكبير المتولى من قبل المنظمات لركن الريادة بسبب مكاسبها والفوائد المقدمة من خلالها ، وقام بتحديدها العطوي والكعبي اللذان قالا: ان إيجاد المشاريع العديدة المهمة لكي يتطور الاقتصاد هو خلق فرص للعمل تكون ذات اهمية على المدى البعيد لتحقيق نمو اقتصادي، وكذلك زيادة الكفاءة في العمل من خلال زيادة التنافس، وخلق التغيير في شكل السوق من خلال الابداعات والابتكارات التنظيمية (العطوي، والكعبي ) 2019

#### 1 \_ خلق فرصة للعمل جديدة

تؤدي السلع والخدمات الجديدة التي يقوم بتقديم رواد الأعمال بتوفير فرص عمل جديدة تقوم بتحفيز 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 المتواجدون في المشروع

الريادي

## 2\_ القيام بتحسين الدخل القومي

تساهم ريادة الأعمال بالقيام بفتح باب جديد للثروة والذي يدعم التنمية الاقتصادية للدول، للتأثير المتبع الناجم عن زيادة فرص العمل وارتفاع الأجر 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 والتغيير على شكل أفضل، لأنه ببساطة يقوم بمساعدته على التخلص من الأنظمة والتقنيات القديمة واستبدالها بتقنيات 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 أن 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 تربية أفكار لتطوير

هيكل أعمال ناجح

## 5\_ زيادة جمهور الأفكار المبتكرة

كثير الذين يخافون التفكير خارج الصندوق، رواد الأعمال وحدهم وجدوا لكسر نظام شكل الصندوق بمطربة معلومات هم المبتكرة، فقد يتصدر اللوحة الأفراد ذوي خبرة ريادة الأعمال ، فقد يسيطرؤن 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 تطرا وكمية الاستجابة لها والقيام بالحفظ على رؤية المؤسسات (الشطبي 2021)

يمكن القول ان الريادة تتميز بالمميزات التالية

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 تعبّر عن العمل والجهد المستعمل والمبذول من اجل ان يستحدث تنسيق كامل بين عمليتين الإنتاج والبيع

دارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن\_(2014)

### خصائص التوجّه الريادي

للتوجّه الريادي العديد من الخصائص التي تميّزه فقد وضح الشخصية برئيس 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 динاميكي واجب الضمان

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

فلا بد من الاشارة والتوضيح لموضوع الخصائص لانه يمثل استقلالاً بذاته كموضوع ويكون تمثيل لتكوين 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 وطبيعته وتصرفة بمختلف المواقف التي تواجهه و ادواره التي يقوم بها تبعاً 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 تساعده في العمل ذلك (بريس وآخرون 2019)

### عوامل النجاح والفشل في التوجه الريادي

من عوامل النجاح الحاسمة و الوسائل الاكثر تحدياً 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 ان مدخل العوامل الحاسمة للنجاح تكون ذات قدرة تقييمية لمرحلة من المراحل وهي مرحلة التصحيح لأن اكتشافها يزيد من ادراك المدراء لما هو مهم للمنظمة وتقوم بتوظيفها للوصول الى الريادة الاستراتيجية وتببدأ 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 بصوره خاصة

قد نقول بعيدا عن بعض القرارات المتتسارعة، فإن 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 شيئاً منه للمستقبل.

#### 2- القيام بتجاهل عملية الترويج:

بسبب الضغوط المالية الواقعه بعاتق المشروعات الرياديه بمجال الإعلام؛ يجب تقليل المصارييف، والجهود 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 الدراسة:

يظن البعض من رائدي الأعمال في مجال الاعلام أحياناً أنهم يملكون المعرفة في كل شيء ويضنون انهم خبراء في المجال مما يجعل ذلك خلق حاجزاً 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 والتحرك البطيء يؤدي الى صرف من الوقت المتاح الذي يكون غير مفيد وضييع بعض الفرص المتواجدة الافضل.

#### 6- لا تجعل الشعور بالإحباط يأتي بسرعة:

ويعد من اشد الاعطاء القاتلة؛ اكثرا قتلا هو الإحباط والاستسلام له يقضى على الشخص حالة 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- لاتغرس في مشروعك:

هذا هو الصحيح لا تقع بحب مشروعك لأن الاستهلاك العاطفي يؤدي بالشخص لاتخاذ قرارات تخلو من كلّ ما هو صواب لأن 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 شبكة من العلاقات الممتدة والعميقة مع وجود أطراف أخرى تعطيه الإحساس بالقوة وقد تكون هذه الأخيرة مزيفة وغالباً قد تؤدي هذه النقطة تحديداً إلى عواقب وخيمة مثل تجاهل المنافسين وعدم تتبع السوق وعدم تطوير المنتج الإعلامي بشكل مطلوب.

#### 9- عدم المقدرة على حصول راتب جيد وكافي:

وهو ما يواجهها الكثيرون؛ لأن البعض يعتقد أن الراتب القليل هو عالمة صحيحة بهدف جعل رأس المال في تدوير المشروع ذاته ويظن البعض أن الراتب الكبير هو بمثابة إكتفاء ذاتي. والحقيقة تتجلى بأن الطريقتين بالتفكير تمثلها أخطاء كبيرة؛ لذلك يجب القيام بتحديد الراتب بالمعروف به في السوق وطبقاً للخطة المالية الموضوعة.

#### 10- عدم رسم مخططات بديلة:

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

إنَّ عوامل النجاح مهمة لأيّ مشروع رياضي يكون جيد ذات تعلق بالفكرة الريادية. وفي وقتنا الحاضر نجد أنَّ الكثير يتوجه إلى المشاريع الاستثمارية التقليدية التي تكون مفتقرة إلى الميزة التنافسية في السوق، وأحياناً نهاية المطاف تؤدي إلى الفشل خلال مدة قليلة من الوقت من انطلاقها في السوق بسبب عدم قدرة المنتج على التنافس القوي والشرس في السوق وأيضاً الخدمة المقدمة للعملاء. أما الدراسات العلمية تشير إلى أنَّ 90% من الشركات الناشئة تتعرض للفشل في البداية ، لذا لا بدَّ من تتميز الأفكار الريادية بطابع الإبداع والابتكار. ولو تمعنا النظر حالياً نجد أنَّ أعظم الأفكار الريادية الناجحة هي فعلًا أفكار مرتبطة بالتقنية .

اما لعامل الآخر لنجاح أي مشروع رياضي هو دراسة السوق من حيث دراسة حجم العرض والطلب أو الخدمة. العالم الذي نعيش فيه حالياً يشوبه الاحتكار والتنافس والمخاطر، ولكي نحدد مدى احتياج السوق لذلك المنتج أو الخدمة أصبح ضروريًا 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 تستغل من قبل منافسين الأسواق ، لأن بعض المنافسين يسعون إلى إخراجك من السوق للسيطرة على حصنك. يمكن القول بأن 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 واللهفة واكتساب المهارة والخبرة ووضع خطط لإدارة المخاطر، حيث ثبتت الدراسات أن 97% من مالكي الأفكار الريادية لا يمكنهم من تنفيذ أفكارهم لأسباب تتعلق بالخبرة والمعرفة والرغبة والمخاطر

واما مخاطر الفشل المبالغ بها لكن معظم الرياديين يواجهون المخاطر الآتية

### 1-المخاطرة المالية

بصورة تجسيد ان المخاطرة المالية في عدم مقدرة تحقيق أرباح كافية لتوفيق 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 يدعوه 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 التأكيد فربما يتعرض إلى فقدان تلك الوظيفة بسبب ظروف عدم التأكيد وغير متوقعة وهذا يؤثر بدوره على الميزة الريادية للمنشأة عندما تخسر عنصراً يملك المواصفات الريادية التي لا يمتلكها الآخرين .

## 3- المخاطرة الاجتماعية والعائلية

فإن إدارة الأعمال الريادية الحديثة قد تتطلب من الشخص الريادي زماناً طويلاً في العمل مما يترك له وقتاً قليلاً لقضاءه 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 الاعتماد على ممتلكاته الشخصية في حياته اليومية .

## 5 مخاطرة خسارة الاستثمار

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

## 6 نوعية الحياة بمستوى أدنى من المخاطر الأخرى

استمرارية العمل لآوقات 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، وبالآخر فإنه يبقى في دوامة التفكير والتوتر وما يحسبه لما يحدث له غالباً

## ابعاد التوجه الريادي

ان التوجه الريادي ابعاد عديدة تستخدم لقياسه والتي تتمثل في:

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

وفيما يلي مفهوم الابتكار من بعض الباحثين

عملية يمكن ان تخلق بواسطتها ثروة لاسيما عندما تكون هياكل الاسواق مشتتة عبر تقديم سلع وخدمات جديدة تجعل من المؤسسات الجديدة في حالة نعيم

الميل الداعم للافكار الجديدة والتجارب الجديدة والعمليات المبدعة ومغادرة الممارسات الحالية.

القدرة على تطبيق الحلول الابتكارية وغير المسبوقة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص التي تواجه المؤسسة

استعمال الخيال المفعم بالحيوية للوصول الى الافكار الجديدة واثراء حياة الافراد.

الى الافكار الجديدة

تقديم شيء ما جديد للمؤسسة كالم المنتج او العملية او التكنولوجيا او الاستراتيجية او Piechowski

الممارسات الادارية

توليد وتطبيق الافكار الابداعية hong and Sanyag

القدرة على تنشئة واستعمال الابتكار وتطوير الافكار الجديدة وتسخيرها لخدمة الحياة Mullins

الرغبة في دعم الابتكار والتجريب Nehete

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

و عمليات جديدة

شيء ما يتربع في البلدان ذات الاقتصاديات المتطرفة ويصدر الى البلدان ذات al et Tang

الاقتصاديات الأقل تطورا

## 2 تحمل المخاطرة

و تعد من المميزات للمنشآت الريادية و مقابل ذلك عليها القيام بقياس تلك المخاطر بعقلانية لتمكن من

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

فانه يكون ضروري ان تتحسب المخاطرة (شعب 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

## 3 الاستباقية

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 وملحقتها والمشاركة في الاسواق الوعادة

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 وتعديها وتشكيلها

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

Kroeger Fairoz et \_ المدى الذي تكون فيه المؤسسة قائدة او تابعة

عنصر اساس وحرج لتشجيع وتمكين الابعاد الاخرى للتوجه الاستراتيجي al et Tang

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

تولي زمام المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة وملحقتها وتوقع الاسواق الواعدة al et Lee

البحث عن الفرصة وان تصبح منقب al et Nehete

#### 4 الاستقلالية

وتعني الحرية للمدراء في العمل واستقلالهم في جدولة عملهم وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ الاعمال (النعيمي وآخرون 2016) كما ان الباحث يرى ان الاستقلالية تعبّر 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 أقل 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 مقوله القديمه تقول أنه إذا كان هناك انسان واحد بالعالم عرف السلام، بينما اذا هناك شخصان عرفوا الصراع، وإذا كانوا ثلاثة عرفوا 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 التعاون وأن تستفيد كل منها 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.

حيث أصبح التحالف الاستراتيجي ذو انتشاراً بين الشركات بسبب الرغبة في التميز عن المنافسين.

## تعريف التحالف الاستراتيجي

يعرف التحالف لغة يعني التعاقد 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 أنها اتفاقيات تعاون بين شركات عديدة تكون متنافسة أو تحمل احتمالية التنافس قررت أن تقوم بتنفيذ مشروع أو نشاط يكون محدد من خلال ترتيب مهاراتها ومواردها وامكانياتها ويكون بديل التنافس للنشاط المشاركة في التعاون به أو تقرر الاندماج مع بعضها أو تعرض بعض الأنشطة للبيع أو تقرر الاستحواذ عليها (اندري وآخرون 2024)

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

66

يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه المشاركة الفعالة بين منظمتين أو ربما أكثر وتكون Aldakhil استعداد للبدء في الإنتاج والعمليات سويا بطريقة استراتيجية مما تؤدي إلى دعم الأداء والربحية والإنتاجية وأيضا أشار إلى كونها اتفاقية بين شركتين لكي تعمل معا بأسلوب مختلف مما هو في الشركات الاعتيادية 2014:18Nataraja

كما عرف ان التحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين منشتين للعمل في مستوى السوق نفسه وذلك من خلال المشاركة بالموارد لكي تنجز المشاريع التي قاموا 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 ايجازها فيما

يلي:

1- **تقليل المنافسة** : فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا ، لقليل 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 إلى حد ما، فسابقا كان المنتج يعيش أطول مدة ابتداء من بداية ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه ووصولا إلى نهاية زواله ، ولا نستطيع 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 أبسط إذا اجتمعت قدرات وكفاءات اتحاد منظمتين ،اذن التحالف يمكنه تجاوز هذا الإشكال.

4- عقبات التسويق وعبورها : ان المؤسسات اليوم تحمل مصروفات زائدة بغية 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 تتفذ الخطة التسويقية ، واما لم يعد بإمكانه 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 مثلاً كانت فقد كان التركيز سابقاً على عوامل الإنتاج التي تشمل الأرض ، العمل ، رأس المال . أما في الوقت الحالي أصبحت المعرفة عامل رئيسي لتحقيق الثروة ، فالمعلوماتية وشبكات النت والمعارف المختلفة التي حققت لأصحابها ثروة حقيقة مما جعل الدول المتقدمة تستفرد بها ، والمعرفة تحتاج تحالفات استراتيجية لمختلف المؤسسات الاقتصادية ومراكز البحث والتدريب ، مما يسمح بذلك للمؤسسة من إضافة خبرات مكتسبة لتمكن 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 يتاح للمنظمات باستغلال القدرات المتوفرة من أجل تحقيق اهداف مشتركة، ليكون بديل من اعتماد اساليب التنافس المؤدي الى خروج واحدة من المؤسسات خارج السوق

2 \_ تتمكن المؤسسات من الحصول على الوسائل والإمكانيات ذات التقنية التي تتنقص 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 الملمسة وغيرها؛

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

5 \_ كما ان السماح للتحالف الاستراتيجي لكل من المؤسسات بالقيام باستغلال القدرات الموجودة لتنتمكن من تحقيق اهدافها في مجال التغيرات السريعة، لأن 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 التقييات الجديدة وحدها، بترتيب العلاقات لتلبية الاحتياجات والخصائص المتغيرة للمنظمة.

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

ج\_ التوازن يجب تحقيقه بين الأهداف التي تكون ذات التأثير الاستراتيجي لمصالح الأفراد، ويشكل التخطيط اختيار معززاً 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 بإدراك 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 على 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 احدي مميزاتها انها عبارة عن مجموعة من الاتفاقيات أو المشاركة أو التعاون أو علاقات مشتركة

2 توضع بين شركتين أو أكثر تكون متنافستين؛

3 يكون هدفها إنجاز 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 وتحسن 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 لأن التحالف يحافظ على

الصورة القانونية المستقلة على جهة لكل مؤسسة (ذكرى 195، ص 2015)

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، فالمفعة 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 تتقسم نسبة الخسارة على الجميع، وليس طرف واحد بمفرده يتحملها، مما يقلل من كمية تأثيرها الغير جيد . (Qian , 2018, 3)

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

كما له خصائص أخرى أيضا يمكن ذكرها :

1 \_ تكون ذات علاقات مشتركة بعُيادة المدى

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

3 \_ تقسيم ما هو متوفّر وتعظيم القيمة التي تضاف إلى 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 وتسسيطر عليها وتقوم بتحفيض 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 ومحفظة وأطراف عديدة تشتراك 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 المتحالفه:

هذا العنصر يدفع الكل نحو العمل لكي ينجح هذا التحالف لأن 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 المتحالفه في العمل:

فهذا العنصر يكون المعيار 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 أولاً وبعدها المصلحة الشخصية لأنها قد تضعف دافع الثقة بين الأطراف المتحالفه

2015,265Wahyudi

## 3\_ راس المال الفكري وكيفية الاستفادة منه :

فاستثمار المواهب والمهارات المبدعة داخل المؤسسات المتحالفه وكيفية الاستفادة منها في خلق أساليب عمل جديدة وتقديم خبرات مبتكرة و مختلفة يمكن الاستفادة منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية اكتر

,67\_66Ferreira and Franco 2020

## 4\_ الامكانيات المؤسسية والتكنولوجيا والموارد وكيفية استثمارها الأمثل:

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

## 5\_ وجود أنظمة معلومات حديثة:

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

للشفافية بين الأطراف المتحالفة 2015,263,Wahyudi

### ابعاد التحالفات الاستراتيجية:

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

#### 1\_ تشكيل التحالف:

لأنه علاقة تعاون تلم كل الأنشطة التي تطور لقوية العلاقة بين المورد والمستهلك وذوي الصلة لكي تدعم الميزة التنافسية وتوصف هذه المرحلة بكونها منظمة وبعيدة تماما عن تلك القرارات العشوائية التي تكون غير مدرosaة لأنها تحتاج إلى الثاني والعقلانية في اختيار الشريك الاستراتيجي الذي يكون مناسب و تكون بحاجة إلى الاستشعار بالحاجة للتحالف ولا بد ان يكون هناك مبرر او حافز للتحالف وانه سيكون ذا فائدة للجميع وبذلا لابد من بذل الجهد والوقت من قبل المنظمات واحيانا تكون مظطرة الى اتفاق الكثير

من الأموال لكي تتمكن من التعرف على منظمات يمكنها ان تتكامل معها (وبليان 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 واتخاده تماما تتشكل قائمة بالمنظمات التي يمكنها ان تساعد المنظمة الأخرى في عملية التحالف وان اهم فقرة في هذه المرحلة هي معرفة القدرات الموجودة في اطراف التحالف ونوعية مساعدها 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 لاتريد 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:

هذا يعني التحالف بين المنظمتين لا يعني الاندماج الذي يؤدي الى زوال المنظمتين وظهور منظمة جديدة واصا لا يعني ان تستحوذ المنظمة الكبيرة على المنظمة الصغيرة بشكل او باخر لان التحالف يستخدم لتجمیع القوى لتحقيق اهداف مشتركة وبذلك يحفظ كيان المنظمة المتحالفه عندما الخصومة تسيطر على أي تحالف فتقلك الثقة وتؤدي الى مشاكل من خلالها لذلك اول ما يتم التحالف واقامته يجب العمل على تحديد الفرق وتحديد مدیرین مسؤولین 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 تتعذر على امور جانبية أخرى

#### 4 الاستعداد للتعلم:

ان تحالف التعلم هو عبارة عن علاقه داخلية للتعاون بين العاملين والمديرين او الرؤساء ويضيف عليها علاقه خارجية متعارف عليها ان العلاقه الداخلية بين العاملين والمديرين والرؤساء تبدا اولا بالتعلم وبعدها تكتسب المعلومات التي تنتهي بتحسين الأداء وذلا عن طريق المشاركه في المعرفه التي تؤدي الى استفادة المنظمات المتحالفه من التجربه والمعرفه للحلفاء الامر الذي يؤدي الى اكتساب معارف تكنولوجية وتجارية وإدارية لدى المنظمتين (محمد 2015\_194) ويمكننا القول ان أهمية التحالف الاستراتيجي تنشأ أساسا لأنها تزيد من فرص الاتصال وتقوم بنقل الخبرات بين المنظمتين المتحالفتين كما تزيد من دوافع نقل التعلم فضلا عن تعزيز قدرات المنظمة عن تطبيق المعرفه عمليا.

### الفصل الثالث: الأطار العملي للبحث

#### المبحث الأول: مجتمع البحث وعينته

يشكل مجتمع الدراسة في هذا البحث "شركة زين للاتصالات - محافظة ميسان" التي تعد من الشركات الرائدة في المنطقة مما يجعلها محطة 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

| النوع |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| %85.7 | 30    | 5     | 0     | 30    | 35    | 1     |       |

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

جدول رقم (2) الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية للعينة البحث

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

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج الاحصائي SPSS

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

في **متغير الجنس** يلاحظ أن هناك نسبة أعلى من الذكور في العينة مقارنة بالإناث، حيث يمثل الذكور 80% من العينة بينما تمثل الإناث 20%. يمكن تحليل هذا التوزيع والتفسير 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 فاصل 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 ) سرمز 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. الاستباقيه				
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	3.6111	1.6105

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

يتبيّن من نتائج الجدول رقم (3) ان "تأثير التوجّه الريادي على نجاح التحالفات الاستراتيجية" ، من وجهة الافراد الموظفين لدى "شركة زين للاتصالات" كانت متوسطة، اذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور كل (3.6111) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.6105) فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المستقل (التوجّه الريادي ) ما بين (4.2333-2.5333)، كما نلاحظ ان الفقرة (6x) 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 و يأتي اهمية البعد (الاستباقيه) بالمرتبة الاولى لما لها تأثير في جذب الزبائن ، عندما يتحقق اكثراً مما هو متوقع وبما يعكس اهمية افراد العينة و التي انعكست على ارتفاع مستوى المستجيبين للفقرة مقارنة بالفقرات الاخرى، تليها الفقرة (4X) 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 (9X) ، القائلة : " تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين". حيث بلغ حوالي (2.5333) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره . (1.13573)

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

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

بتأسيس فرق العمل المشتركة لتنفيذ أعمال التحالفات" ، التي حصلت على 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 والاثر

يركز هذا المحور على تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التوجه الريادي) والمتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية). ويهدف إلى تقييم مدى ارتباط هذين المتغيرين، وكذلك تأثير الأول على الثاني. من خلال هذا التحليل، نسعى إلى اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه.

أولاً: تحليل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (التوجه الريادي) والمتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية).

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

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

التجه الريادي	المتغير المستقل	المتغير التابع	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.
- تتمنع هذه العلاقة بدلالة احصائية عند مستوى (0.000) .

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

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

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

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

T	F		R2	التجه الريادي		المتغير المستقل	
	الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
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 (التجه 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 التغيير في التحالفات الاستراتيجية يُفسّر بالتغييرات في التجه الريادي في مراكز الدراسة. بعبارة أخرى، ان التغيير في التحالفات الاستراتيجية ناتج عن تغيرات في التجه 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 التغيير في التجه الريادي له تأثير على التغيير 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 (التجه الريادي) على المتغير التابع (التحالفات الاستراتيجية).

نستنتج من ذلك:

- تدعم نتائج التحليل الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أن التغيير في التجه الريادي له تأثير على التغيير في التحالفات الاستراتيجية.
- يشير معامل التحديد إلى أن ثلث التغيير في التحالفات الاستراتيجية يُفسّر بالتغييرات في التجه 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 استنجدت الباحثتان 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 (التجه 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 ترسیخ 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 تعلم الشركة على التنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية".

## ثانياً: التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الباحثان من نتائج، فقد اوصى البحث بالمقترنات 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 اعضائها على تربية 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 استراتيжи \_ 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، 2014)

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 الشطيطي \_ القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم

جامعة أسيوط 2021

7- \_ بريس، أحمد كاظم وآخرون. 2019 رأس المال الأخضر وتأثيره في

التوجه الريادي. مجلة الادارة والاقتصاد. ج.8. ع.29

8\_ ( حسين، 2013م، ص76)

9\_ (العبيدي والجراح، 2014م، ص 171)

10\_ المجلة العربية للادارة 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\_ ريادية الأعمال ميسون علي حسين ، جامعة بغداد/ كلية الادارة  
والاقتصاد

14\_ دور التوجيه الريادي للفيادات الإدارية التعليمية (سعيد محمد عبد الله

وحسن عبد القادر ) المجلة العربية للادارة 2024

15\_ التوجيه الريادي واثره في تحقيق الميزة التنافسية (اروى محمد وآخرون )

الأردن

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

اصلاح ادوار الجامعات العراقية ووظائفها، مجلة المثنى للعلوم الادارية

والاقتصادية بمدينة عمان، 2017\_ المجلد 07\_ العدد 3

17\_ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 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، 2

العدد 15، 02.2013.ص

19\_ التحالفات الدولية - إستراتيجية متعددة، لمواجهة التهديدات الأقليمية . بقلم - د بور تركي 2021

20\_ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي و محمد حسين

العيساوي، 2012 الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في

الألفية

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

ص 301

22\_ مجلة الفاع&بيتا ارقام \_الدوانية\_ 2018

23\_ ادارة الذات (اندري باركر وآخرون) 2024

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

السيد محمد سليمان 2023

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

لإعلام العلمي (شاعع ) ، القاهرة.

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

27\_ الاداري المتميز \_ مصر \_ اعمال إدارية \_ 2020

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

الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية 2015-2016

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

التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي\_الدكتورة ايناس السيد محمد

سليمان \_ 2023

30\_ (العتبي، 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 الجشعوني / كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية-2021

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

2021\_ (

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

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

والاعمال

59\_2014 هلال\_36

194\_ 2015 محمد\_37

96\_ الحدراوي ، 2013م، ص 96

196, 2015 زكريا\_39

55,2018 زقاي ورماس\_40

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

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

كلية الر افدين 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\_A1\_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 الاعمال

الدراسة المسائية

م / استبيانة

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"

أملين تعاونكم معنا وابداء الرأي الصريح والصحيح فالإجابة الصريحة والحقيقة على فقرات هذه الاستبيانة  
لها بالغ الأهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية وعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وبالتالي  
تمكن الباحثان من تقديم مقتراحات بناءة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا.

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف

الباحثان

م.م هند نعيم حوشى

• رانيه بشير عزيز

• تقى عبد الحسين فرحان

#### المحور الاول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامه صح في المربع الذي تراه مناسبا

أولا/ الجنس

	انثى		ذكر
--	------	--	-----

ثانيا / العمر

اكثر من 40 سنة	40 -36	35 -31	30 سنة فاقل

ثالثا / التحصيل الدراسي

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس فاقل

رابعا / سنوات الخدمة

16 سنة فاكثر	15 -11 سنة	10 - 6 سنوات	5 - 1 سنوات

## المحور الثاني: متغيرات البحث

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

ت	الفقرات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات	الافتراضات
<b>أ. الابتكار</b>							
1						تبتكِر الشركة الحلول الاستثنائية لمشاكل الجديدة.	
2						الشركة تعتمد مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الابتكارات.	
3						تبذل الشركة جهوداً متميزة لخلق فرص الجديدة.	
<b>ب. الاستباقية</b>							
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 التبؤ برغبات واحتياجات الزبائن	
						المستقبلية.	
<b>ت. تحمل المخاطر</b>							
7						تفضل العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة	
						عدم التأكُّد من النجاح أو الفشل.	

					<p>تعتمد عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة</p>	8
					<p>تبعد الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين.</p>	9

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

النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع
					تبني الشركة تقديم التسهيلات التكنولوجية للشركات المنافسة لغرض التحالف التقني.	10
					الشركة تقوم بالمساهمة مع الشركات المنافسة في التحالف من خلال تصميم الخدمات المقدمة.	11
					تقدم الدعم بالخبرات والمهارات للمشاريع المشتركة مع الشركات المنافسة.	12
					تلجم الشركة للتحالف مع الشركات المنافسة من خلال توحيد جهود البحث عن الفرص لابتكار الخدمات الحديثة.	13
					تعاون الشركة مع المنافسين في مجال عملنا في تقديم الخدمات المتنوعة.	14
					تساهم الشركة بحصة متساوية مع الشركات المنافسة في تأسيس المشاريع المشتركة.	15
					تشارك مع الشركات المنافسة بتأسيس فرق العمل المشتركة لتنفيذ أعمال التحالفات.	16
					تعتمد الشركة على الشركات المماثلة لتوفير الخدمات لزيائتنا.	17

					تعاون مع الشركات المنافسة في مجال التطوير التقاني لأساليب العمل.	18
--	--	--	--	--	--	----