



التوافق الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي

Strategic alignment and its reflection in entrepreneurial performance

المدرس المساعد عدنان رحيم حمود Assist Lecturer Adnan Raheem Hammood

adnanr.hamad@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة - ديوان الجامعة

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية لبيان مستوى اهتمام المعمل المبحوث (معمل سمنت الكوفة القديم) بالتوافق الاستراتيجي والأداء الريادي فضلا عن السعي لمعرفة الدور الذي يلعبه التوافق الاستراتيجي وابعاده (التواصل، الكفاءة، الحوكمة، المشاركة، البنية التحتية، المهارة) والأداء الريادي وابعاده (الابداع، المخاطرة، الاستباقية).

اذ برزت أهمية الدراسة وتعاضم دورها كونها تعالج موضوعات ذات قيمة كبيرة في بيئة الاعمال من خلال استخدام أساليب حديثة تعمل على معالجة التغيرات المتسارعة والتحديات المختلفة، حيث بات أسلوب التوافق الاستراتيجي أفضل تلك الأساليب لمعالجة تلك التحديات من خلال تحقيق التناسق والتكامل بين وحدات الاعمال المختلفة والعاملين لتحقيق أداءاً ريادياً متميزاً.

لتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كونها الاداة الرئيسة لجمع المعلومات، والتي تألفت من (30) سؤال موزعة بواقع (18) سؤال يخص التوافق، اما الأداء الريادي فتألف من (12) سؤال.

إذ وزعت الاستمارة على العينة المحددة بمعمل سمنت الكوفة ممن يشغلون وظيفة (مدير. معاون مدير. رئيس قسم. مدير شعبة). كونهم لديهم خبرة وتجربة أكبر في مجال عملهم.

إذ تم توزيع (120) استمارة واسترجعت (110) استمارة، واستبعدت (5) استمارة غير صالحة للتوزيع الإحصائي لتكون عينة البحث (105) مسؤول، تم تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج (SMART PLS).

واختبر فرضية البحث الرئيسة. توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها. إن مستوى اهتمام المعمل بالأداء الريادي اقل من مستوى اهتمامه بالتوافق الاستراتيجي. فضلا عن وجود تأثير معنوي لأبعاد التوافق الاستراتيجي مجتمعة بالأداء الريادي ماعدا الفرضيتين الفرعيتين المتعلقة (بالكفاءة والحوكمة) فقد تم رفضهما.

المصطلحات الرئيسة: التوافق الاستراتيجي، الأداء الريادي.



Abstract:

The current study aimed to show the level of interest of the study sample in the Kufa Cement Plant in strategic alignment and entrepreneurial performance, as well as seeking to know the role played by strategic alignment and its dimensions (communication, efficiency, governance, participation, infrastructure, skill) and entrepreneurial performance and its dimensions (creativity, risk, proactivity).

Where the importance of the study and its growing role emerged as it deals with topics of great value in the business environment through the use of modern methods that work to address the rapid changes and various challenges.

The strategic alignment method has become the best of those methods to address these challenges by achieving consistency and integration between the various business units and employees to achieve outstanding entrepreneurial performance.

To achieve the goal of the study, we relied on the questionnaire as the main tool for collecting information, which consisted of (30) questions distributed by (18) questions related to compatibility, while the entrepreneurial performance consisted of (12) questions.

The form was distributed to the sample specified in the Kufa Cement Plant who hold a position (Director, Associate Director, Department Head, Division Manager). Because they have more experience and expertise in their field. strategic alignment, entrepreneurial performance

As (120) forms were distributed and (110) forms were retrieved, and (5) invalid forms for statistical distribution were excluded, so that the research sample was (105) officials, the data was analyzed by relying on the program (SMART PLS).

The main research hypothesis was tested, and we reached a number of conclusions, the most prominent of which were. The Kufa Cement Plant's level of interest in entrepreneurial performance is less than its level of interest in strategic compatibility. In addition to the presence of a significant entrepreneurial performance, except for the two sub-hypotheses related to (efficiency and governance), which were rejected.

Key terms: strategic alignment, pioneering performance.



المقدمة:

يشهد العالم الحديث العديد من التغيرات والتحولات التكنولوجية في شتى المجالات. أصبحت فيها بيئة الأعمال أكثر صعوبة وتعقيداً. اثرت هذه التغييرات المستمرة بشكل كبير على الأداء الاقتصادي للدول بشكل عام ومؤسسات الأعمال بشكل خاص. رافقت هذه التحولات والتغيرات في بيئة الأعمال مع تغييرات جذرية وواسعة في المعايير والأنماط البيئية، وفي ظل شدة المنافسة في الأسواق، تتطلع المؤسسات إلى الحصول على حصة في السوق لرفع ميزتها التنافسية، وتمكينها من البقاء والاستمرار في تحقيق أهدافها، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأداء العالي. في ظل هذه التغيرات المتسارعة، أصبح تعزيز الأداء الريادي والكفاءة كواحد من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، من خلال تحقيق الانسجام والتكامل لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تلائم رؤيتهما في تحقيق زيادة بحصتها السوقية، من خلال التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة للتطورات الجديدة. (Yayla & Hu, 2012).

مما تطلب اتباع نهج جديد للإدارة المنظمة يعمل على تحقيق التوافق بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال والبنية التحتية والموارد التنظيمية لتكون أكثر إبداعاً في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها، والتعامل مع الموارد المختلفة كمورد واحد، يحقق الآمال والتطلعات التي تطمح المؤسسة لتحقيقها، ورفع كفاءتها، وتحسين أدائها، والحفاظ على نجاحها. في ضوء ما تقدم، استعرض الباحث دراسته الحالية، من خلال أربعة مباحث، مبحثه الأول منهجية الدراسة، وتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، واختص المبحث الثالث بالجانب العملي، والمبحث الرابع في عرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة البحث.

التطورات المتسارعة التي شهدتها الفكر التنظيمي الحديث في بيئة الأعمال العالمية منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي والقرن الحالي أدت الى ظهور عدد من الموضوعات الحديثة التي فرضتها البيئة نتيجة للتغيرات السريعة في الأعمال والتكنولوجيا وشدة المنافسة لتقديم منتجات وخدمات تتماشى مع تلك التطورات والابداع في ابتكار وسائل تحقق التمايز عن المنافسين.

لأجل مواكبة تلك التطورات وسد الفجوة الواسعة بين المنظمات العالمية وبين المنظمات المحلية التي حققت مستوى عالي من الريادة في مجال اعمالها فقد اشار (Stewart، 2007) بدراسته لحاجة منظمات المستقبل الى استخدام نوع او اسلوب جديد من اساليب الإدارة يكون له



الدور الحاسم والمهم، وهذا ما لعبه التوافق الاستراتيجي كأحد أساليب الإدارة الحديثة والمهمة و الذي لعب دوراً رئيسياً وفعالاً لتحقيق أهداف المنظمة بتعزيز أدائها الريادي، وهذا ما أثبتته الدراسات التي اختبرت التوافق الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمات، (Shawtari, 2016, Shawtari et al., 2018) في ضوء ذلك فإن الهدف الرئيسي للدراسة هو تقديم إجابة للسؤال التالي: ما مدى تأثير التوافق الاستراتيجي بالأداء الريادي في معمل سمنت الكوفة؟ وتقرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة وهي:

- 1- ما هو مستوى اهتمام الإدارة العليا في المعمل قيد الدراسة بالتوافق الاستراتيجي وأبعاده؟
 - 2- ما هو مستوى اهتمام العينة بالأداء الريادي وأبعاده في المعمل المبحوث؟
 - 3- ما طبيعة العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي في معمل سمنت الكوفة؟
 - 4- ما هو تأثير التوافق الاستراتيجي بالأداء الريادي؟
- ثانياً: أهمية البحث.**

يكتسب البحث الحالي أهميته بأهمية المتغيرات التي سيتم تناولها في هذه الدراسة والتي تعتبر اليوم من اهم المرتكزات في بيئة الاعمال الخاصة والعامة على حدا سواء حسب اعتقاد الباحث، حيث يعتبر تطبيق التوافق الاستراتيجي وتحقيق الانسجام والتناسق بين الوحدات التنظيمية والافراد العاملين، يعد هدفا استراتيجيا لتحقيق التنافس وتحقيق النجاح على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي لتحقيق الأداء العالي، اذ يعد التوافق الاستراتيجي اليوم من ابرز نقاط القوة في بيئة الاعمال والمنظمات التي ستحققه، و تصبح قادرة على ان تكون في مستوى المنظمات التي تمتاز بأداء ريادي وميزة تنافسية تحققها للمنظمة المبحوثة .

كما زادت اهمية هذه الدراسة لقلّة البحوث التي تناول هذا الجانب او ركزت عليه بالإضافة الى توظيف مقياس عالمي استخدم في مجالات مختلفة.

ثالثاً: أهداف البحث.

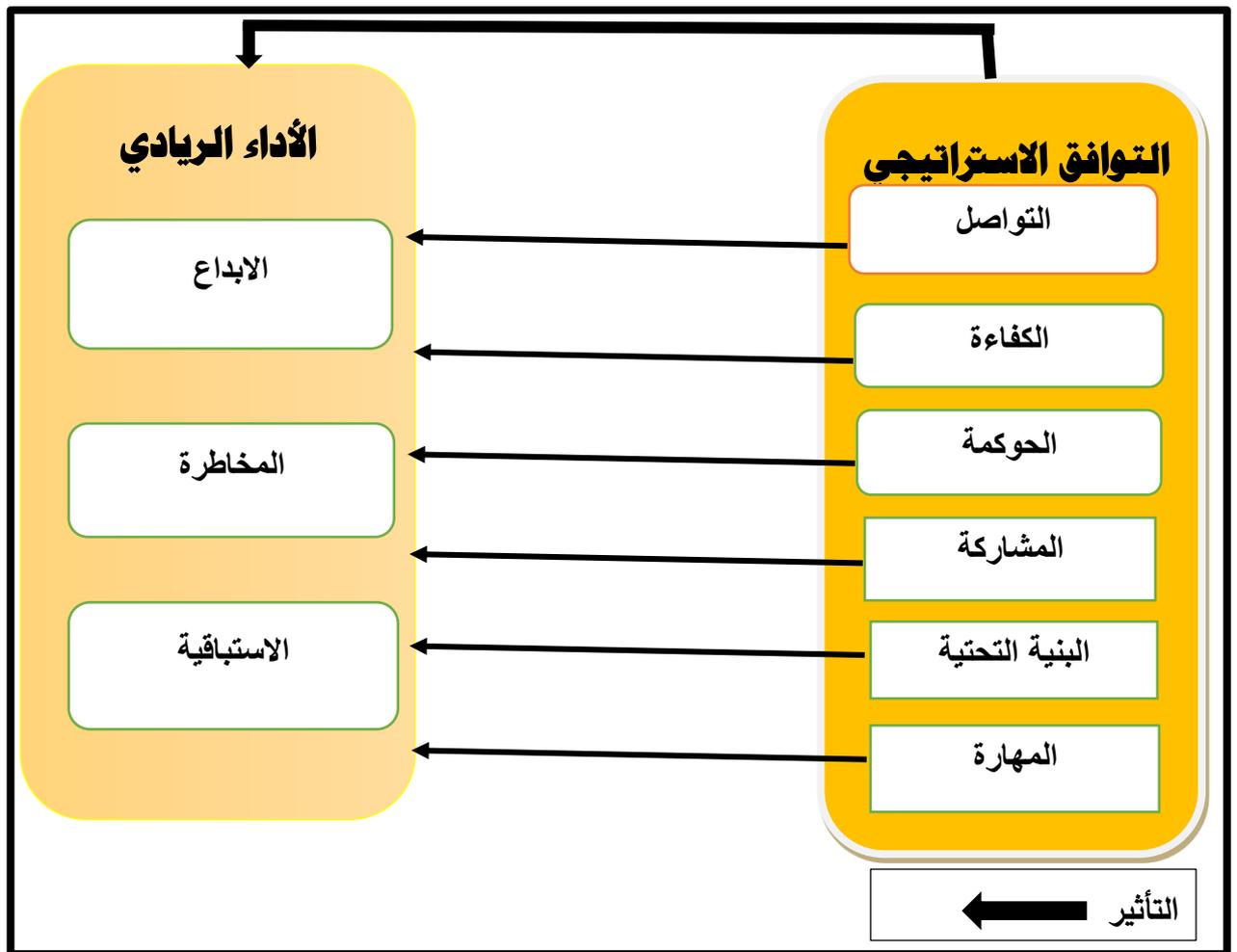
سعت الدراسة الحالية للتعرف على الاهداف من خلال النقاط الاتية:

- 1- التعرف على الأطر الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث (التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي) بأبعادهما.
- 2- قياس مستوى الأداء الريادي في المعمل المبحوث .
- 3- التعرف على درجة مساهمة التوافق الاستراتيجي في قياس الأداء الريادي.
- 4- تحديد أي أبعاد التوافق الاستراتيجي أكثر تأثيراً في الاداء الريادي بالمعمل المبحوث.



رابعاً: . المخطط الفرضي للدراسة

مخطط للدراسة الفرضي صيغ بشكل يعبر عن طبيعة العلاقات والتفاعلات والتأثيرات المتبادلة بين متغيري الدراسة، إذ اعتمد التوافق الاستراتيجي المتغير المستقل بأبعاده (التواصل، الكفاءة، الحوكمة، البنية التحتية، المشاركة، المهارة) مقياس (Aldalimy et al., 2019; Al Barnes, 2017 ; Khalifa, 2016)، إذ تم اعتماده كونه المقياس الأكثر اجماعاً، فضلاً عن ملائمته لميدان الدراسة. وعلى صعيداً متصل اعتمد الأداء الريادي مقياس كلا من الباحثين (Fisher et al., 2020: 13 ; Arora et al., 2020: 411) واللذان اتفقا على ثلاثة ابعاد الأداء الريادي (الابداع، والاستباقية، المخاطرة) ويتضح من الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة الحالية.



الشكل (1) المخطط الفرضي

المصدر: اعداد الباحث



خامسا: فرضيات البحث.

- من أجل استكمال متطلبات البحث وللإجابة على تساؤلاته تم وضع الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية تبين بوجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.05) بين التوافق الاستراتيجي والأداء الريادي، وتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
1. يؤثر بعد التواصل كثيرا ذو دلالة إحصائية معنوية في بعد الأداء الريادي.
 2. توجد علاقة تأثير بين بعد الكفاءة والمتغير التابع الأداء الريادي.
 3. يؤثر بعد الحوكمة في الأداء الريادي طرديا بدلالة إحصائية موجبة.
 4. يؤثر بعد المشاركة بدلالة إحصائية موجبة بمتغير الأداء الريادي.
 5. توجد علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد البنية التحتية والأداء الريادي.
 6. يوجد تأثيرا ذو دلالة إحصائية لبعده المهارة في الأداء الريادي.

سادسا: . مجتمع وعينة البحث.

مثل معمل سمنت الكوفة أحد تشكيلات وزارة الصناعة في محافظة النجف الاشراف ميداناً للبحث، وتكونت العينة من (120) موظفا يشغلون منصب وظيفي (مدير، معاون مدير، مسؤول شعبة). استخدمت الدراسة نموذج استبيان لجمع البيانات اللازمة، حيث بلغت فقرات المتغير التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التواصل، الكفاءة، الحوكمة، المشاركة، البنية التحتية، المهارة) بواقع (18) فقرة، ومتغير الأداء الريادي (الابداع، المخاطرة، والاستباقية) بواقع (12) سؤال. ووزع الباحث (120) استبانة الصالحة منها للتحليل الاحصائي بلغت (105) وقد بلغ نسبة الاستجابة أكثر من (87.5%).

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: المتغير المستقل التوافق الاستراتيجي.

1 - مفهوم التوافق الاستراتيجي

ان مفهوم التوافق الاستراتيجي طالما كان موضوعاً للنقاش في الادبيات الإدارية، واخذ حيز كبير في الاطاريح التي تحاور بها علماء الادارة وأصحاب التخصص بهذا الشأن. ان التوافق على وفق ما ورد في قاموس Webster يعني الاصطفاف على خط مستقيم أي انه يتمثل في انسجام الرؤى لمجموعة من الافراد حول قضية معينة، لكن الامر مختلف في إدارة



الاعمال اذ يشكل التوافق دالة تعبر عن نجاح المنظمة من عدمه اما التوافق الاستراتيجي فهو مؤشر لانسجام الأهداف التنظيمية وتناسقها بالشكل الذي يفضي الى رفعة المنظمة وتميزها عن المنافسين (Al-Zalemy et al., 2019: 13)

ان مصطلح التوافق الاستراتيجي يعد من المصطلحات الحديثة نسبية في قاموس إدارة الاعمال وترجع بداياته الى عام (1989) وأصبح أكثر تداولاً في حقبة التسعينيات من القرن المنصرم، ويعد كلاً من (Venkatraman و Henderson) اول من تطرق الى هذا المصطلح وكانا يتحدثان عن التوافق الاستراتيجي باعتباره يمثل انسجام ديناميكي في استراتيجية المنظمة من خلال قراءة الخيارات الاستراتيجية وتدارس الروابط بينهما من كافة الجوانب والسعي لتحقيق التكامل الاستراتيجي والوظيفي من خلال التوافق (LI et al., 2016: 190).

من جانب اخر يعتقد بعض من الباحثين ان هنالك مرادفات كثيرة للتوافق الاستراتيجي فمنهم من قال انها محاذاة او موائمة Fid، واخرين عدّها تطابق او تناسب (Matching)، ويرى بعضهم ان التوافق الاستراتيجي هو تكامل (Integration)، كذلك ترادفها مع مصطلح الانسجام (Congruence)، ويضيف اخر مصطلح التراصف والترابط (linkage)، واخير تطابق المعنى مع التناغم (Harmony)، وفي النهاية يتفق معظم الباحثين على مصطلح التوافق الاستراتيجي (Strategic Alignment) باعتباره المفردة الاصح اعتمادها في المجال الإداري واعتمادها في قاموس إدارة الاعمال (المعقب، 2020 : 95).

أكد (Henriques et al., 2019) استخدام مصطلح التوافق الإستراتيجي في البداية في مجال الإدارة الإستراتيجية قبل أن يتم توظيفه في مجال تكنولوجيا المعلومات، في وقت لم يعد يُنظر فيه إلى تقنية المعلومات على أنها تقنية فقط وأصبحت جزءاً من البعد التنظيمي بأكمله لتحقيق الأداء والكفاءة.

يؤكد (Yayla & Hu, 2012: 374) ان التوافق الاستراتيجي ينعكس بصورة او بأخرى على الأداء التنظيمي للمنظمة وذلك انطلاقاً من فكرة ان الاستراتيجية العامة للمنظمة لا بد ان تذوب فيها كافة الاستراتيجيات الفرعية وان تتسجم بالطريقة التي يتحقق من خلالها التكامل الوظيفي.



التصاقا مع ما تقدم تجدر الإشارة الى ان التوافق الاستراتيجي يمكن ان يحدث بين منظمين او أكثر عبر توافق الرؤى والمصالح المشتركة وعلى الرغم من البعد الزمني والمكاني بين المنظمين، فيمثل ذلك التوافق (Reich & Benbasat, 1996:56) عندما ظهرت التنظيمات الإرهابية ذات الفكر المنحرف لكن توجهاتها العدوانية في استغلال الأراضي جعل كلا من الفرقاء والمتحالفين تحت طاولة التوافق الاستراتيجي في الظفر بالمغانم التي تحصل جراء ذلك.

يعرف التوافق الاستراتيجي على انه التوافق ما بين استراتيجيات المنظمة بشكل فعال يصبو الى دعم استراتيجيات اعمالها ويُمكنها من زيادة استثماراتها وتعزيز القدرة التنافسية (Yayla & Hu, 2012:374). ويرى (Luftman et al., 1999:3) ان التوافق الاستراتيجي هو توافق التطبيقات المتبعة في المنظمة مع الموارد البشرية بالوقت المناسب بما يتماشى مع استراتيجية واهداف المنظمة. ويؤكد اخرون على اعتبار التوافق الاستراتيجي بانه مجموعة من العلاقات المتبادلة داخل المنظمة يرتبط من خلالها أربعة عناصر رئيسة هي استراتيجيات الاعمال، والتنفيذية، واستراتيجيات المعلومات، وأخيرا استراتيجيات البيئة التنظيمية (Henderson & Venkatraman, 1999: 5). وليس بعيد عن هذا المفهوم يعرفها ((المعبي، 2020:27). على انه اتباع الاليات والأساليب الضرورية للإسهام في رفق المنظمة بالخطط الواعدة لضمان تحقق التكامل بين مكونات الخارجية والداخلية.

بالإضافة الى ذلك يتفق مجموعة من الباحثين على مفهوم التوافق الاستراتيجي باعتباره يمثل الانسجام بين الأهداف التنظيمية والاهداف الشخصية للعاملين والتي تقضي الى تحقق على مستوى من الأداء التنظيمي (Chan & Reich, 2007: 300). ويؤكد هذا التطلع (Hough & Liebig, 2013: 3) عندما يقول ان التوافق الاستراتيجي هو عملية فذة من خلالها يتم تطوير استراتيجية المنظمة عبر العمل على توافق الخطط المصاغة من قبل القيادات العليا مع تطلعات مواردها البشرية بالشكل الذي يضمن موائمة أكبر للمورد البشري مع الهيكل التنظيمي، اذ يكون كل عنصر في تلك الموارد البشرية مساهم في تطبيق ونجاح الخطة



الاستراتيجية. اما (Hunitie,2018:323) عد التوافق الاستراتيجي احد القدرات الأساسية التي يتمتع بها للقائد نظرا لأهميتها في اي منظمة تتعامل مع التغييرات السريعة.

بعد القراءات المستفيضة للباحث للمواضيع ذات الصلة واستنادا الى ما تقدم يرى ان هنالك وجهتان نظر للسادة الباحثين بما يتعلق بمفهوم التوافق الاستراتيجي، فذهبت طائفة الى افتراض ان التوافق الاستراتيجي يقصد به توافق وانسجام بين الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية للموارد البشرية التي تم صياغتها ومصادقتها في الخطة الاستراتيجية، وبناءً على هذا فان إدارة المنظمة تتمكن من الوصول الى النهايات المرجوة في حال كان افرادها لديهم قناعة داخلية بما يعملون عليه. أما الطائفة الأخرى فلا تأخذ الجانب الشخصي للموارد البشرية في الحسبان، ويعززون ذلك الى صعوبة اخذ الامزجة لكل فرد في المنظمة، فضلا عن ان موضوع التوافق الاستراتيجي هو موضوع تخطيط بامتياز خاص بالمنظمة وعليه، يعرفون التوافق الاستراتيجي بانه الخروج باستراتيجية موحدة تمثل قمة شامخة وتحتها تتدرج كافة الخطط الفرعية بالطريقة التي تتكامل كافة الخطط بشكل متناغم.

2 - أهمية التوافق الاستراتيجي.

التوافق يعد من اهم وأفضل الطرق لتحقيق اهداف المنظمة وان التوافق لا يعني بالضرورة الاجماع او الوصول الى المثالية، ان جسامه التوافق الاستراتيجي لا تتبع من أهميتها في أداء المنظمة على المستوى القريب فقط انما تنعكس أهميتها بالإضافة الى ذلك في تحقيق الأداء العالي المستقبلي - الأداء الريادي - وبهذا الصدد يرى ((المعقبى، 2020: 6)) للتوافق أهمية في إعادة هندسة الأنشطة التنظيمية على وفق تصميم الهيكل التنظيمي، والإمكانات المتوافرة لدى المنظمة. ومن جانبه يعتقد (Li et al.,2016:190) ان تلك الأهمية تأتي من التوازن والتكامل الاستراتيجي اذ ان التوافق يعمل على تكوين سلسلة من الاستراتيجيات تكمل أحدهما الأخرى. فضلا عن ذلك اتفق كلٌّ من (Al-Zalemy ;Yayla & Hu,2012:374). (etal., 2019: 114 على ثلاثة نقاط تعبر عن أهمية التوافق الاستراتيجي هي:

1. ضمان تحقيق التكامل الوظيفي ما بين وظائف المنظمة.
2. تعزيز الفهم العميق للموارد البشري في المنظمة مع أهدافها التنظيمية أي خلق التماسك المطلوب الناجم عن المعرفة.



3. العمل على تحسين المنافسة بزيادة القوة التنظيمية، تتيح للمنافسة الجيدة والمرنة كسب العوائد الملائمة في الاختيارات الاستراتيجية.

- كما شخص (Deshler, 2016: 20) ستة نقاط تعكس أهمية التوافق على المنظمة أهمها:
- سرعة المنظمة: ان المنظمة المتوافقة استراتيجيا حتما تكون تحركاتها سريعة بالمقارنة مع المنافسين وذلك لوضوح الخارطة الاستراتيجية.
 - مشاركة الموارد البشرية الفاعلة: كما أشرنا سلفا فان للعنصر البشري اسهام وافر في حال توافق اراءه مع توجهات المنظمة.
 - الكفاءة في توظيف الموارد: ان العمل بتناغم يجعل القيادة العليا في راحة تامة في النقل والاستثمار العالي للموارد وفق منهج علمي رصين بالإضافة الى تحسين وتطوير المواهب.
- 3-أبعاد التوافق الاستراتيجي.

اتفق معظم الباحثين على تحديد الابعاد التالية للتوافق الاستراتيجي (التواصل، الكفاءة، الحكمة، المشاركة، البنية التحتية، والمهارة) (Aldalimy et al.,2019; Al Khalifa,2016) (Barnes,2017;

- 1-التواصل: المشاركة الفعالة للمعلومات والأفكار، وتعتبر وسيلة فعالة لتبادل المعرفة بين وحدات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات، لتحقيق فهم واضح للأفكار الرئيسية لبناء الاستراتيجيات ناجحة تضمن دقة المعلومات وجودتها في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها المنظمات تزيد من أهمية التوافق الاستراتيجي كمفتاح التميز والتفوق على المنافسين.
- 2- الكفاءة: امتلاك الافراد القدرة والثقة بالنفس على أداء الأدوار والمهام المكلفين بها بشكل متميز عن اقرانه (Bakar et al., 2017, p122).

ان تطوير الكفاءات في المنظمات التي تعمل في بيئات عمل مضطربة لتلافي المخاطر والأزمات.

فقد اعتبرها (Hunitie,2018: 323) قدرات استراتيجية مهمة يجب ان تعتني بها الادارة والعمل على تطويرها باستمرار لغرض امتلاك القدرة على تحقيق التوجه الصحيح في مجال العمل وتحقيق التوافق بين تلك التغيرات وامتلاك الكفاءة المطلوبة لاتخاذ القرارات الحكيمة.

3-الحوكمة: تعني هيكل العلاقات والعمليات والتوجيه والسيطرة على أنظمة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الأساسية من خلال إضافة القيمة، وكذلك الموازنة بين المخاطر والعوائد، فإن



حوكمة المنظمات نظام يتم من خلاله تنفيذ إدارة ومراقبة المنظمة وتقسيم الحقوق والواجبات بين الفرد وأصحاب المصلحة ويضع القواعد والإجراءات التفصيلية لاتخاذ القرار في أعمال المنظمات.

4- المشاركة: الشركة تعني بناء الثقة المتبادلة والتواصل والتعاون في تبادل المعلومات وكذلك القدرة على خلق قيمة مضافة تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة ذات أغراض مشتركة لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية. تعتبر المشاركة بمثابة عملية تعاون يفرض سلوكًا مشتركًا أو أنشطة مشتركة، ومن الناحية الاقتصادية اعتبرت خطة تتطلب التمويل والشمول لتحقيق الأهداف المشتركة كما حدث بين الاتحاد الأوروبي والاتحاد الروسي والذي يمثل تحديًا حقيقيًا من منظور القيم المشتركة (Aldalimy et al., 2019).

5- البنية التحتية: تعد المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي ولأمكن تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمات دون تكامل بنيتها التحتية، كونها تمثل المكون المادي اللازم لتمكين أنظمة المنظمات من تحسين أوضاعها وصيانتها وتعزيز أوضاعها المالية وتحقيق الاستدامة في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات المطلوبة تسهم بناء البنية التحتية لإنتاج السلع والخدمات (Luftman et al., 2004).

ومن وجهة نظر الباحث بانها هياكل لديها القدرة على تشغيل المشاريع الإنتاجية من خلال ما تملكه المنظمة من تقنيات أو أجهزة أو ابنية أو عاملين تمكنها من تقديم المنتجات والخدمات العامة أو الخاصة عن طريق ترابط تلك الهياكل.

6- المهارة: تعني القدرة على استخدام المعرفة بشكل فعال وسهل في التنفيذ أو الأداء، والتفكير النقدي وتقييم الظروف البيئية، لتكون قوة حاسمة تتضمن حلولاً لمشاكل غير متوقعة في سياق العمل في تلك المهارات.

(Al Khalifa, 2016) اذ يعد اكتساب المهارة ضرورة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال للتعامل مع مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي اتخذت أبعادًا جديدة فقد أصبحت المهارة شرط لدى معظم المنظمات التي تقوم بالتوظيف وتنوعت المهارات منها مهارة التفكير ومهارة تبني الحلول واتخاذ القرار السليم: (Luftman & Brier 1999 : 119)



ثانياً: الأداء الريادي.

1- مفهوم الاداء الريادي.

طور (Lumpkin & Dess, 1996) مفهوم الأداء الريادي بوصفه مفهوماً له عدة أبعاد أكثر من كونها مجرد ابعاد مالية اذ يعد التطور الخدمات والنمو والتطوير الاداري في المنظمات اداءً ريادياً ، وكذلك طور الباحثون ابعاداً للتوجه الريادي التي تساهم في تحقيق الاداء الريادي يستخدم الاداء الريادي للدلالة بتقارب الاداء مع الاستباقية (Callaghan & Venter, 2011:32). وأتضح أن الأداء الريادي يوفر القابلية او القدرة للمنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالتمويل المستدام، خدمة العملاء، لتحسين العمليات الداخلية ، فالأداء الريادي يعرف بأنه الأداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها.

ويمكن وصفه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق نتائج وإجراءات مقبولة. حيث يتم توضيح مصطلح الأداء على أنه تحقيق مستوى من النجاح من خلال المعرفة المكتسبة، ويمكن النظر إلى الأداء الريادي على أنه قدرة المنظمة على الاستمرار في العمل دون تهديدات بالتصفية (Okunbo, 2019). فضلاً عن ذلك يعد الاداء الريادي أحد الاسبقيات لتحقيق الاهداف الريادية، اذ بينت معظم الأدبيات أن لأداء الريادي يعتمد على قدرات سلوك الفرد الريادي ذات الصلة بنوايا ريادة الأعمال. إلى جانب ذلك، تم العثور على الاختلافات بين الثقافات كمحدد للاختلافات في المواقف والنوايا الريادية (Mahendra et al., 2017:62). كما عرف الأداء الريادي (Batjargal, 2003, 537) بأنه اجراءات ريادية هادفة تمارسها الجهات الفاعلة في المنظمات الرائدة، لتحقيق النتائج المرغوبة، والتي تنطوي باستخدام الموارد التي تم تعريفها بأنها أصول ذات قيمة يمتلكها الافراد والعائلات، بهدف خلق القيمة والثروة.

فضلاً عن ذلك يعرف الأداء الريادي بأنه مستوى الإنجاز الذي نحصل عليه من الجهود التي يبذلها رواد الأعمال في إدارة المشاريع الريادية، ويتعلق بنتائج مخرجات رائد الأعمال. في بعض الأحيان، يمكن قياس ذلك الإنجاز من خلال حجم المبيعات، مستوى الربح، عدد الموظفين وأشياء عديدة أخرى (Hasan & Almubarak, 2016, 83)

ومما سبق يمكن تعريف الاداء الريادي بأنه النشاط الذي يقوم على الابداع والابتكار وتبني المخاطر، ويعتمد بالدرجة الاساس على اشاعة الثقافة الريادية بين الافراد، لضمان تعلم واكتساب



المشاركة المعرفية الريادية، عن طريق التحفيز والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار حول تقديم السلع والمنتجات الجديدة بما يضمن تحقيق الاهداف الريادية.

2- أهمية الاداء الريادي.

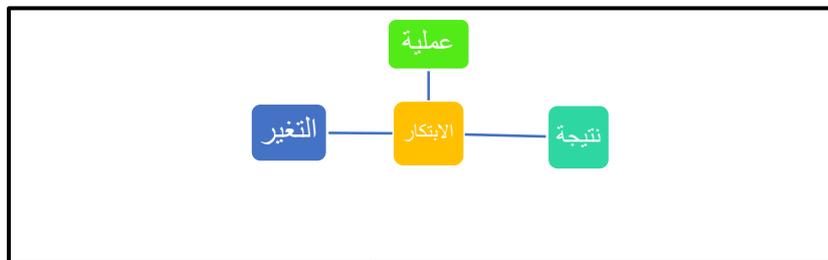
تتجلى أهمية الأداء الريادي كون الأداء مستند إلى العمل المثالي المعتمد على تحقيق الأهداف، والتعرف على مشاكل الاعمال، وتقويم الأداء وفق المعايير الموضوعية للأداء العالي وكذلك توفير القدرة للمنظمات على تحقيق اهدافها الاستراتيجية والتحسين المستمر لعملياتها الداخلية والمساعدة في نمو المنظمات من خلال التعليم .

ويمكن للأداء الريادي مساعدة منظمات الاعمال على الاستمرار في نشاطها وحيويتها لخلق قيمة على المستويات التنظيمية والمجتمعية، ويؤكد دعاة الاداء الريادي للمنظمات على أهميته لتجديد الاستراتيجي للمنظمات القائمة للعمل على تنشيط أنشطتها الرسمية أو الغير رسمية التي تهدف إلى إنشاء الأعمال الجديدة في المنظمة القائمة على الابتكارات للمنتجات والخدمات وجميع مراكز التطوير المنظمة، واحداث تغيرات هائلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ومواجه القيود المتصورة في الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات (Fox,2005:19).

3- ابعاد الاداء الريادي:

1-الابتكار: يتكون الابتكار من توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج أو عملية أو خدمة جديدة، مما يحقق نمو ديناميكي للاقتصاد وزيادة فرص العمل بالإضافة إلى تحقيق ربح خالص لمنظمات الأعمال المبتكرة. إن الابتكار ليس ظاهرة لمرة واحدة أبداً، ولكنه عملية طويلة ومتراكمة لعدد كبير من عمليات صنع القرار التنظيمي، بدءاً من مرحلة توليد فكرة جديدة إلى مرحلة تنفيذها (Kogabayev& Maziliauskas, 2017). هناك ثلاثة مناهج رئيسية للتوليد الابتكار. وكما

يوضحها الشكل ادناه الشكل (1) أدناه.



شكل (2) يوضح عملية الابتكار

Source: Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59-72.



2- الاستباقية:

تعد الاستباقية من العوامل المهمة والأساسية والمؤثرة في تشجيع الريادي على الابداع والمخاطرة وان معظم المنظمات التي لديها سلوك استباقي تمتلك حظاً اوفر في خلق الفرص، وهذا سيمكن المنظمة من الابداع والمخاطرة واستثمارها الفرص بشكل أمثل (Tang et al, 2009: 181). وتدور الاستباقية حول إظهار المبادرة، وتوقع المشاكل المستقبلية واستشرافها، وبدء الإجراء المناسب لتكون أول من يقوم بتحليلها هي المنظمات الاستباقية وعندما يتعلق الأمر بالعمليات والتقنيات والمنتج والخدمة الجديدة التي تدعم المنظمات (Brändle et al, 2019: 8). إذ تسعى منظمات الاعمال الاستباقية ان تكون اول مؤسسة تقوم بصياغة وتنفيذ نهج الاستراتيجي في البيئة المحيطة بالمنظمات اذ تستغل الفرص التي لم تستغلها المنظمات الاخرى وتتجنب التهديدات (Gao al , 2018: 181).

3- المخاطرة

تعد المخاطرة عنصر مهم وجوهري للريادي يمكن الانطلاق بالأعمال للحصول على الفرص في الاسواق لأي منظمة دون ان يتحمل الريادي والمنظمة قدرا معيناً من المخاطرة وتأثيراتها الحالية والمستقبلية على منظمات الاعمال وفي كل المستويات و(Filler, 2013: 78) . المخاطرة تعتبر استراتيجية تبين رغبة المنظمات في الدخول الى الاسواق التي تتسم بالمجازفة لتحقيق اهدافها (AL- Nuaimi et al, 2014: 114). وأن رائد الأعمال يتقبل المخاطر بناء على رغبة الإدارة العليا في المنظمات، لأجل الدخول في مداخل جديدة فيها حالة من عدم التأكد مع تعبئة إمكانات المنظمة من المواد اللازمة لتحقيق نتائج وفوائد مهمة وجيدة للمنظمة (Frank al, 2010: 180). فعليه يمكن عد الأداء الريادي بأنه عنصر حاسم في أداء ريادة الأعمال لأن معظم المنظمات لا تستطيع تحديد مخاطر العمل التي تواجهها على وجه اليقين، والقدرة على تجنبها لتمكينها من تقديم الخدمة المطلوبة.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

اولاً: صدق وثبات مقياس البحث:

من اجل التأكد من ثبات مقياس البحث بمتغيراته الرئيسية والفرعية قام الباحث باحتساب معامل كرونباخ الفا ، اذ تبين من خلال نتائج الاختبار المعروضة في الجدول (1) ان متغيري البحث حققا نسب الثبات المطلوبة والتي يجب ان تكون مساوية او اكبر من (0.70)، اذ بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل التوافق الاستراتيجي (0.923)، والمتغير التابع الاداء الريادي (0.942)



فضلا عن ذلك حقق مقياس البحث بصورة كاملة مستوى ثبات عال مقداره (0.958)، وهذه النتائج تدل على استقرار مقياس البحث وتناسقه وانه مؤهل للاختبارات اللاحقة، و الجدول (1) يبين تفاصيل مؤشرات الثبات :

جدول (1) مؤشر ثبات مقياس البحث

Cronbach Alpha	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.731	3	بعد التواصل
0.799	3	بعد الكفاءة
0.835	3	بعد الحوكمة
0.849	3	بعد المشاركة
0.881	3	بعد البنية التحتية
0.884	3	بعد المهارة
0.923	18	متغير التوافق الاستراتيجي
0.923	4	بعد الابداع
0.867	4	بعد المخاطرة
0.869	4	بعد الاستباقية
0.942	12	متغير الاداء الريادي
0.958	30	كامل المقياس

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (smart pls).

ثانيا: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

قام الباحث بأجراء الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية من خلال احتساب مؤشرات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والاهمية النسبية) بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (smart pls) وكالاتي:

1. الوصف الاحصائي لمتغير التوافق الاستراتيجي.

يتضح من معطيات جدول(2)، الخاصة بوصف المتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) انه حقق وسط حسابي مقداره (3.81) وهو يفوق الوسط الفرضي البالغ (3) لان البحث اعتمد مدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.764) وبنسبة اهتمام مقدارها (0.76) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لهذا المتغير، حقق بعد التواصل المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.90) ، في حين جاء بعد المهارة بالترتيب الاخير من حيث مستوى اهتمام



المعمل المبحوث بواقع مستوى اهتمام (0.70) وبوسط حسابي (0.365)، اما باقي ابعاد متغير التوافق الاستراتيجي (المشاركة، الحوكمة ، البنية التحتية وبعد الكفاءة) جاءت بالترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس على التوالي .

الجدول (2) مؤشرات الوصف الاحصائي لمتغير التوافق الاستراتيجي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
بعد التواصل	3.936	0.903	0.787	1
بعد الكفاءة	3.744	0.897	0.749	5
بعد الحوكمة	3.833	0.969	0.767	3
بعد المشاركة	3.936	0.936	0.787	2
بعد البنية التحتية	3.808	0.843	0.762	4
بعد المهارة	3.654	0.878	0.731	6
متغير التوافق الاستراتيجي	3.819	0.764	0.764	

2. الوصف الاحصائي لمتغير الأداء الريادي

يتضح من معطيات جدول(3)، الخاصة بوصف المتغير التابع (الاداء الريادي) انه حقق وسط حسابي مقداره (2.981) وهو ادنى من الوسط الفرضي البالغ (3) لان البحث اعتمد مدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.764) وبنسبة اهتمام مقدارها (0.76) ، وهذا يؤشر بوجود ضعف نسبي في الاداء الريادي للمعمل المبحوث. وعلى مستوى الابعاد المكونه لهذا المتغير، حقق بعد المخاطرة المرتبة الاولى بوسط حسابي (3.029) وانحراف معياري (1.01) ، في حين جاء بعد الاستباقية في المرتبة الثالثة والاخيرة من حيث مستوى اهتمام المعمل المبحوث بواقع مستوى اهتمام (0.58) وبوسط حسابي (2.92).

الجدول (3) مؤشرات الاحصاء الوصفي لمتغير الأداء الريادي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
بعد الابداع	2.991	0.895	0.598	2
بعد المخاطرة	3.029	1.011	0.606	1
بعد الاستباقية	2.923	0.901	0.585	3
متغير الاداء الريادي	2.981	0.936	0.596	

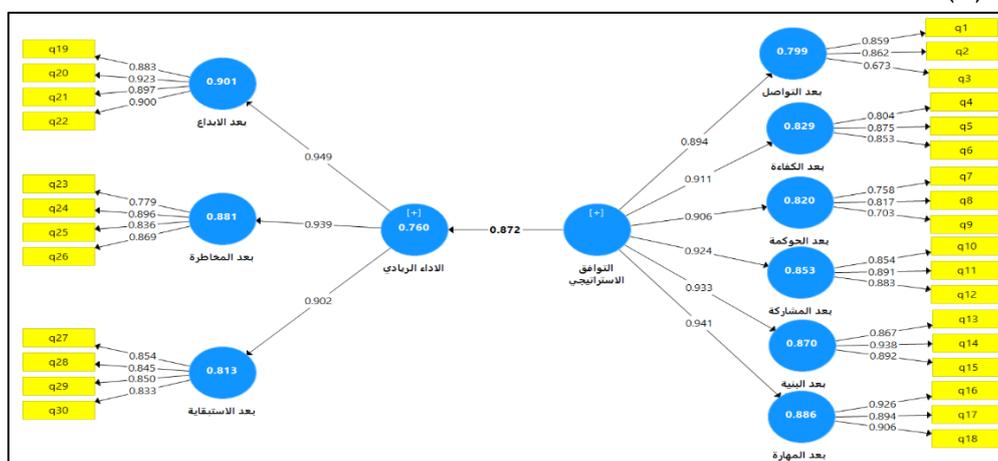
ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اختبر البحث الحالي فرضية رئيسة واحدة وستة فرضيات فرعية للتحقق من علاقة التأثير وكالاتي:

فرضية التأثير الاولى: يوجد تأثير معنوي للتوافق الاستراتيجي في الاداء الريادي على المستوى الكلي للمتغيرين. ومن اجل التحقق من هذه الفرضية تبني الباحث تصميم نموذج هيكلي يضم



متغيري البحث بأبعادهما الفرعية والذي يضم (30) فقرة من خلال اعتماد البرنامج، كما في الشكل (3).



شكل (3) انموذج اختبار فرضية التأثير الرئيسية

المصدر: برنامج SMART PLS

يتبين من خلال المعطيات الظاهرة في الشكل (3) والجدول (4) بأن متغير التوافق الاستراتيجي يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير الاداء الريادي، ان بلغ معامل التأثير (0.872) وهو تأثير عالي بمستوى معنوية (0.000)، وهو أدنى من المستوى المحدد للمعنوية (0.05) وهذا يعني ان متغير (الاداء الريادي) ترتفع مستوياته بمقدار (87.2%) عندما يزداد متغير التوافق الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة. فضلا عن ذلك ان متغير التوافق الاستراتيجي يفسر (76%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير (الاداء الريادي) وهي قيمة لمعامل التفسير ($R^2=0.760$). وهذه المعطيات تؤكد قبول فرضية التأثير الرئيسية.

جدول (4) مخرجات فرضية التأثير الرئيسية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R^2	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	13.212	0.066	0.760	0.872	التوافق الاستراتيجي -> الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير:

تبنى البحث اختبار ست فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي لبعد التواصل في المتغير التابع الاداء الريادي.



الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي لبعء الكفاءة في المتغير التابع الاداء الريادي.

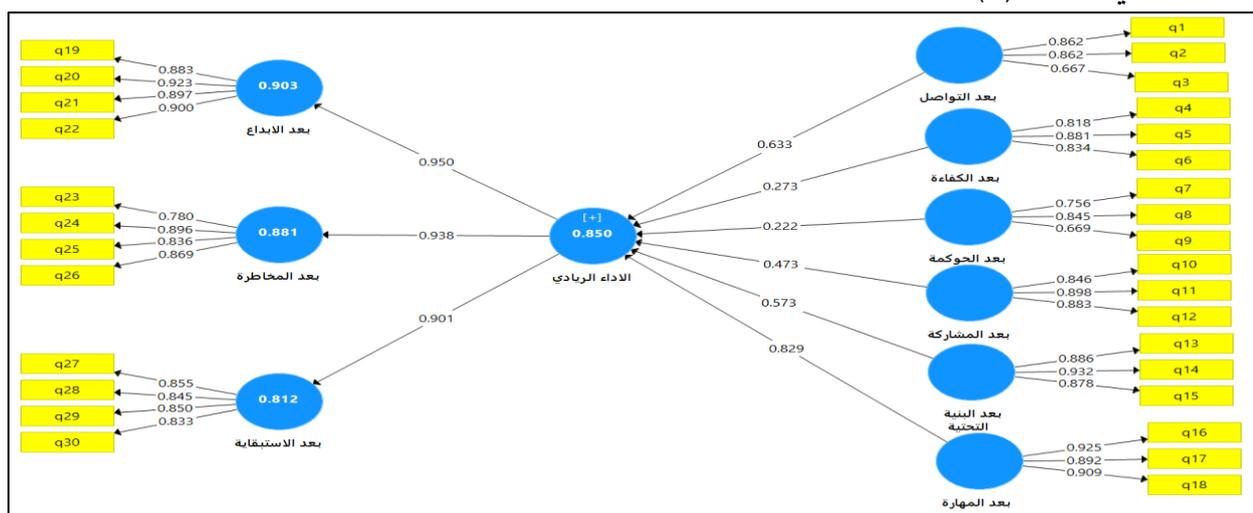
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لبعء الحوكمة في المتغير التابع الاداء الريادي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لبعء المشاركة في المتغير التابع الاداء الريادي.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي لبعء البنية التحتية في المتغير التابع الاداء الريادي.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير معنوي لبعء المهارة في المتغير التابع الاداء الريادي.

ومن اجل التحقق من الفرضيات الفرعية للتأثير اعتمد الباحث البرنامج الاحصائي smart pls وقام بتصميم انموذجاً هيكلياً لتمثيل علاقة تأثير ابعاد المتغير المستقل (التواصل، الكفاءة، الحوكمة، المشاركة، البنية التحتية وبعء المهارة) في المتغير التابع (الاداء الريادي) تضمن (30) فقرة، وكما في الشكل (4).



شكل (4) انموذج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

المصدر : برنامج SMART PLS

عند متابعة النتائج الواردة في الشكل (4) والجدول (4) تتضح النتائج الآتية:

1. وجود تأثير معنوي لبعء التواصل في الاداء الريادي بمستوى تأثير مقداره (0.633) وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد في البحث بمستوى (0.05).
2. لا يوجد تأثير معنوي لبعء الكفاءة في الاداء الريادي، اذ حقق هذا البعد معامل تأثير مقداره (0.273) وهو تأثير ضعيف عند مستوى معنوية (0.112)، وهي أكبر من المستوى المحدد والبالغ (0.05).



3. لا يوجد تأثير معنوي لبعء الحوكمة في الاداء الريادي، اذ حقق هذا البعد معامل تأثير مقداره (0.222) وهو تأثير ضعيف عند مستوى معنوية (0.054)، وهي أكبر من المستوى المحدد والبالغ (0.05).
4. وجود تأثير معنوي لبعء المشاركة في الاداء الريادي بمستوى تأثير مقداره (0.473) وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد في البحث بمستوى (0.05).
5. وجود تأثير معنوي لبعء البنية التحتية في الاداء الريادي بمستوى تأثير مقداره (0.573) وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد في البحث بمستوى (0.05).
6. وجود تأثير معنوي لبعء المهارة في الاداء الريادي بمستوى تأثير مقداره (0.829) وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد في البحث بمستوى (0.05).
- فضلا عن معاملات التأثير اعلاه ان ابعاد المتغير المستقل تفسر (85%) من مجمل التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الاداء الريادي) وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.85$) وهي قيمة كبيرة قادرة على تفسير العلاقة بين المتغيرين بصورة موثوقة .
- وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضيات الخاصة بالأبعاد (التواصل، المشاركة، البنية التحتية، والمهارة) وترفض الفرضيتين الفرعيتين الخاصتين ببعدي (الكفاءة والحوكمة) .

جدول (5) مخرجات فرضيات التأثير الفرعية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R^2	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	5.754	0.110	0.850	0.633	بعء التواصل -> الاداء الريادي
مرفوضة	0.112	1.495	0.187		0.273	بعء الكفاءة -> الاداء الريادي
مرفوضة	0.054	1.930	0.115		0.222	بعء الحوكمة -> الاداء الريادي
مقبولة	0.000	10.511	0.045		0.473	بعء المشاركة -> الاداء الريادي
مقبولة	0.000	8.552	0.067		0.573	بعء البنية التحتية -> الاداء الريادي
مقبولة	0.000	3.697	0.068		0.829	بعء المهارة -> الاداء الريادي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: الاستنتاجات

1-تظهر نتائج البحث ان هناك تأثير كبيراً للتوافق الاستراتيجي بأبعاده (التواصل، الحوكمة، المشاركة، الكفاءة، المهارة، البنية التحتية) في تحسين اداء المعمل المبحوث للحصول على الأداء الريادي.

2-حقق التوافق الاستراتيجي مستوى اهتمام جيد، وأن هذا المستوى يتوافق مع حجم الصعوبات والتحديات التي تواجه معمل سمنت الكوفة، التي تتطلب الاهتمام العالي من قبل القيادات العليا بالمعمل المبحوث بالتوافق الاستراتيجي.

3-تؤكد نتائج البحث على أهمية التوافق الاستراتيجي لأنه أمر أساسي في المعمل عينة البحث والذي ينشأ بصورة متكاملة من التأثيرات الداخلية والخارجية والعوامل الموقفية والأوضاع الاجتماعية، وان التمسك بمجموعة من الأخلاقيات في المنظمات بعد سببا لتقدمها، وهذا ما كان واضحاً من خلال تقبل أفراد عينة البحث تجاه فقرات التوافق الاستراتيجي.

4- بينت النتائج البحث بوجود ضعف في الاداء الريادي للمعمل المبحوث. وعلى مستوى الابعاد المكونه لهذا المتغير، اذ حقق بعد المخاطرة المرتبة الاولى في حين جاء بعد الاستباقية في المرتبة الثالثة والاخيرة.

5- بينت النتائج رفض الفرضيتين الخاصة بالأبعاد (الكفاءة، والحوكمة) لحصولهما على تأثير أكبر من المستوى المحدد والبالغ (0.05).

ثانياً: التوصيات:

1-الاستفادة من الاستجابة العالية لأبعاد (التواصل، المشاركة، والبنية التحتية، المهارة) والعمل على تعزيز بعدي الكفاءة والحوكمة في المعمل المبحوث.

2- ضرورة إعادة النظر بالبعدين (الحوكمة والكفاءة) وذلك لكونهما شكل استجابة ضعيفة لدا افراد العينة المستجيبة، وعدم فاعليتهما في خلق أداء ريادي في المعمل.

3-ضرورة عمل ورش عمل لمنسوبي معمل سمنت الكوفة لتعريفهم بأهمية الأداء الريادي خصوصاً وهي تدخل في صميم أعمالهم.

4-دعوة السادة الباحثين لتكثيف الجهود البحثية الرامية في تحقيق التوافق الاستراتيجي وتطبيقه في مؤسسات أخرى.

المصادر:

1. المعبقي، فهد احمد (2020) التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة العلوم والتكنولوجيا، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.



2. ambad, sylvia, and abdul wahab, kalsom (2016) the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from malaysian large companies, international journal of business and society, vol. 17 no. 2, pp. 259-280.
3. okunbo, o. (2019). firm size, age, and entrepreneurial performance. department of entrepreneurship, faculty of management sciences, university of benin, benin city, nigeria.
4. mahendra, a. m., djatmika, e. t., & hermawan, a. (2017). the effect of entrepreneurship education on entrepreneurial intention mediated by motivation and attitude among management students, state university of malang, indonesia. international education studies, 10(9), 61-69.
5. batjargal, b. (2003). social capital and entrepreneurial performance in russia: a longitudinal study. organization studies, 24(4), 535-556.
6. hasan, fatima & almubarak, muneer,(2016), factors influencing women entrepreneurs' performance in smes, world journal of entrepreneurship, management and sustainable development, vol. 12, no.2, pp. 82 – 101.
7. fox, j. m. (2005). organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension (doctoral dissertation, the ohio state university).
8. jelilov, gylych & onder, evren,(2016), entrepreneurship in nigeria realities on ground, pyrex journal of business and finance management research, vol.2, no.3,pp.6-9.
9. burch, g. f., burch, j. j., & batchelor, j. h. (2019). group creative problem solving: the role of creative personality, process and creative ability. quality innovation prosperity, 23(3), 38-54.
10. tang, z., kreiser, p. m., marino, l., dickson, p., & weaver, k. m. (2009). a hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. international entrepreneurship and management journal, 5(2), 181-201.
11. brändle, l., golla, s., & kuckertz, a. (2019). how entrepreneurial orientation translates social identities into performance. international journal of entrepreneurial behavior & research.
12. ambad, s. n. a., & wahab, k. a. (2016). the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from malaysian large companies. international journal of business and society, 17(2).
13. sutanto, eddy madiono and sigiols, peter j. and putih, ivando (2019) university students' entrepreneurial performance. journal of economics business accounting ventura, 21 (2). 215 - 258. issn 2087 – 3735
14. filler, k. s. (2013). an analysis of leadership styles and entrepreneurial orientation of executives within the licensed assisted living facility industry in indiana. indiana wesleyan university.
15. frank, h., kessler, a., & fink, m. (2010). entrepreneurial orientation and business performance—a replication study. schmalenbach business review, 62(2), 175-198.
16. neneh, brownhilder n, johan h. van zyl, and ms annemarie van noordwyk(2016) gender differences in entrepreneurial orientation and performance: evidence from



south africa .proceedings of the 28th annual conference of the southern african institute of management scientistsisbn.

17. callaghan, c., & venter, r. (2011). an investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city johannesburg street traders. *southern african business review*, 15(1).
18. Stewart, T.A., (2007), "The Wealth of Knowledge- Intellectual Capital and the Twenty- First Century Organization", Doubleday, New York.
19. Yayla, A. A., & Hu, Q. (2012). The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. *European Journal of Information Systems*, 21(4), 373-387
20. .Walter, J., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Veiga, J. F., & Matherne, C. (2013). Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. *Strategic Organization*, 11(3), 304-328.
21. Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330.
22. Luftman, J., Bullen, C. V., Liao, D., Nash, E. and Neumann, C. (2004) *Managing the Information Technology Resource—Leadership in the Information Age*. Harlow: Pearson Education.
23. Bakar, M. S., Ramli, A. B., Ibrahim, N. A., Muhammad, I.G.,(2017), entrepreneurial self- efficacy dimensions and higher education institution performance, *IJMS*, 42(1), PP119- 137.
24. Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. *California management review*, 42(1), 109-122.
25. Henriques, M., de Vasconcelos, J. B., Pestana, G., & Rocha, Á. (2019, June). IT-business strategic alignment in social era. In *2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)* (pp. 1-6). IEEE.