



دور المواءمة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي دراسة تطبيقية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

إعداد

مراد مظهر يوسف طلافحة

إشراف

الأستاذ الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا إستكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة العامة / قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2023

الملخص

دور المواءمة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي دراسة تطبيقية - سلطة منطقة العقبة

الاقتصادية الخاصة

إعداد: مراد مظهر يوسف طلافحة

جامعة مؤتة، 2023

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المواءمة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة - المبنى الرئيسي والبالغ عددهم (1000) موظفًا وموظفة، من المستويات الإدارية (مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة وموظف) تم إختيار عينة طبقية تناسبية بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) موظفًا وموظفة، وزعت عليهم الإستبانات من قبل الباحث بعد موافقة الجهات المسؤولة في السلطة، أُسترد منها ما مجموعه (295) إستبانة، ووجد أن ما مجموعه (7) إستبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي وتم إستبعادها، وبذلك يكون حجم العينة التي خضعت للتحليل الإحصائي ما مجموعه (288) موظفًا وموظفة، وشكلت ما نسبته (28.8%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (96.0%) من عينة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق المواءمة الإستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة قد جاءت بدرجة متوسطة وأن تصورات المبحوثين لمستوى الأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة وكما دلت النتائج أيضًا على وجود أثر دال إحصائيًا للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية والمهارات) في الأداء الريادي بأبعاده مجتمعة (الإبتكار، البقاء، النمو والتوظيف الذاتي) لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أوصت الدراسة بضرورة إهتمام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالمواءمة الإستراتيجية على نحو أفضل لكونه نهج إداري حديث له تأثير فعّال على الأداء الفردي والمؤسسي ككل وزيادة إهتمام الإدارة العليا في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ووعياها بأهمية ودور المواءمة الإستراتيجية في الأداء الريادي.

الكلمات المفتاحية: المواءمة الإستراتيجية، الأداء الريادي، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

Abstract

The Role of Strategic Alignment in enhancing Entrepreneurial Performance Applied Study - Aqaba Special Economic Zone Authority

Murad Mazhar Yousef Talafha

Mutah University - 2023

The study aimed to identify the role of strategic alignment in enhancing the entrepreneurial performance in the Aqaba Special Economic Zone Authority, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of data collection, Where the study population consisted of all employees working in the Aqaba Special Economic Zone Authority – Zone B, Where they number (1000) employees, from different levels (manager, head of department, head of division, employee), A stratified relative sampling was selected by (30%) of the study population with a size of (300) male and female employees, and the questionnaires were distributed to them by the researcher After the approval of the responsible authorities in the Authority, a total of (295) questionnaires were retrieved, and it was found that a total of (7) questionnaires were unfit for statistical analysis and were excluded, so that the size of the sample that was subjected to statistical analysis is a total of (288) male and female employees, and constituted (28.8%) of the study population, and (96.0%) of the study sample, The study used the descriptive analytical approach and descriptive and inferential statistics. The study reached at the most important results that the respondents' perceptions of the level of application of strategic alignment in the Aqaba Special Economic Zone Authority came to a medium degree and that the respondents' perceptions of the level of pioneering performance in the Aqaba Special Economic Zone Authority came with a medium degree too. And the results also indicated the existence of a statistically significant impact of strategic alignment in its combined dimensions (communications, governance, partnership, infrastructure, skills) in the entrepreneurial performance in its collective dimensions (innovation, survival, growth, and self-employment) among employees in the Aqaba Zone Authority Special economic. The study recommends that the ASEZA should pay better attention to strategic alignment as it is a modern management approach that has an effective impact on individual and institutional performance as a whole. Increasing the interest of senior management in the Aqaba Special Economic Zone Authority and their awareness of the importance and role of strategic alignment in pioneering performance.

Keywords: Strategic Alignment, Entrepreneurial Performance, Aqaba Special Economic Zone Authority.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشُّكر والتَّقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدّراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أسئلة الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 إنموذج الدراسة
6	7.1 فرضيات الدراسة
6	8.1 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية
10	الفصل الثاني: الإطار النَّظري والدراسات السابقة
10	1.2 الإطار النظري
59	2.2 الدراسات السابقة
59	1.2.2 الدراسات العربية
76	2.2.2 الدراسات الأجنبية
78	2.2.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة.
78	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
78	1.3 المقدمة

78	2.3 منهجية الدراسة
78	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
81	4.3 أداة الدراسة
81	5.3 صدق أداة الدراسة
84	6.3 ثبات أداة الدراسة
84	7.3 المعالجة الإحصائية
86	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
86	1.4 عرض النتائج
98	2.4 اختبار فرضيات الدراسة
115	3.4 مناقشة النتائج
121	4.4 التوصيات
122	قائمة المراجع
133	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1.	توزع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري وأعداد الإستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والنهائية	79
2.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	79
3.	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد المواءمة الإستراتيجية	83
4.	الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الاداء الريادي	83
5.	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	84
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المواءمة الإستراتيجية	87
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاتصالات	88
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الحوكمة	89
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الشراكة	90
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البنية التحتية	91
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المهارات	92
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد الاداء الريادي	93
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابتكار	94
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط	95

- استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البقاء
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط
15. 96
- استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد النمو
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط
16. 97
- استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التوظيف الذاتي
17. 98
- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء
نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من
18. 99
- صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعاده
19. 100
- المختلفة في الاداء الريادي بإبعاده المختلفة
نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple
20. Regression للتنبؤ بمتغير الاداء الريادي من خلال أبعاد المتغير
100
- المستقل: المواءمة الاستراتيجية
نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من
21. 102
- صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعاده
22. 103
- المختلفة في الابتكار
نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple
23. Regression للتنبؤ ببعد الابتكار من خلال أبعاد المتغير المستقل:
103
- المواءمة الاستراتيجية
نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من
24. 105
- صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المواءمة الاستراتيجي بأبعاده
25. 106
- المختلفة في البقاء
نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple
26. Regression للتنبؤ ببعد البقاء من خلال أبعاد المتغير المستقل:
106

الموائمة الاستراتيجية

- 108 نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة .27
- 109 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الموائمة الاستراتيجية بأبعاده المختلفة في النمو .28
- 109 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعده النمو من خلال أبعاد المتغير المستقل: الموائمة الاستراتيجية .29
- 111 نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة .30
- 112 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الموائمة الاستراتيجية بأبعاده المختلفة في التوظيف الذاتي .31
- 113 نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعده التوظيف الذاتي من خلال أبعاد المتغير المستقل: الموائمة الاستراتيجية .32

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	الملحق
134		أ الاستبانة
143		ب قائمة أسماء المُحكِّمين
145		ج كتب تسهيل المهمة
147	كتاب معلومات من سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة	د

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

إن تطور الأحداث العالمية وما شهده العالم من تغيرات ديناميكية جعل المنظمات والمؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية بصورة عامة بحاجة الى تحولات كبيرة في مختلف الإتجاهات ومجالات الحياة الإقتصادية والثقافية والسياسية والإجتماعية والخدمية، ومن ثم أدت هذه التحولات إلى ظهور بيئة معقدة تسودها الإضطرابات وسرعة التغيرات والتداخل في كل المقاييس، إذ تهدف المنظمات الطامحة لتحقيق وإمتلاك أداءً رياديًا والذي يشير في مكنوناته إلى الممارسات الإستراتيجية التي تحدد الإتجاهات المستقبلية لأنشطة المنظمة، وتوصف المنظمة بأنها ريادية في بيئتها عندما تتحلى بالخصائص الريادية والمتمثلة بالقدرات الإبداعية والإجراءات الإستباقية ومروراً بخوض المخاطر المرتبطة بحالات عدم اليقين ومغامرات الأعمال الجديدة ووصولاً إلى تجديد القدرات والنشاطات الإستراتيجية، والتي تُمكن تلك المنظمات من إمتلاك القدرات الجوهرية والموارد.

يُعد موضوع المواءمة الإستراتيجية من الموضوعات الهامة في الفكر الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، والذي من خلاله تستطيع المنظمات أن تكون لها القدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث إن أقسام المنظمة وموظفيها يعملون معاً لتحقيق الأهداف المعلنة.

إن التطور التكنولوجي والعولمة، والخصخصة، والبيئة المضطربة للمنظمات سواء كانت على المستوى المحلي أم العالمي كانت من أهم الأسباب المؤدية للإهتمام بموضوع الأداء الريادي حيث أن له تأثير بارز في نمو المنظمات وتوسعها، ويعد الأداء الريادي من المواضيع الضرورية في البيئات المتغيرة والمتسارعة، لذلك ازدادت أهميته بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمات للتكيف مع الظروف وملائمة التغيرات التي تحدث. وفي ظل التطور الهائل إزداد التفكير بالأداء الريادي في المنظمات في مختلف أنحاء العالم نظراً لما يحقق من تنمية إقتصادية وإجتماعية وخلق فرص عمل وأجيال من المبدعين والمبتكرين، لذا بدأ الإتجاه نحو الأداء الريادي

يزداد شيئاً فشيئاً لما له من تأثير في عملية التنمية المستدامة والخطط والبرامج التعليمية التي تسهم في دعم المنظمات ويعمل على تحقيق أهدافها.

2.1 مشكلة الدراسة

إن تحقيق المواءمة الإستراتيجية في بيئات العمل الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال تعد من المقومات الهامة لنجاح أي منظمة، وإن الإسراع من عجلتها ووتيرتها يعتبر مكون حيوي في المنظمات لتأسيس صلات دائمة على المستويين الداخلي والخارجي فبدونها من المرجح أن تعاني المنظمات من المشاكل والتوتر وعدم القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة، كما أن عدم وجود بيئة عمل منسجمة ينتج عنه علاقات مضطربة وصلات مخيبة للآمال وعدم القدرة على إغتنام الفرص ومواجهة التهديدات تؤدي إلى الإنهيار أو الإنعزال. تسهم المواءمة الإستراتيجية في تحقيق إستقرار بيئة العمل التنظيمي مما ينعكس ذلك على مدى قدرة هذه المنظمات من التفوق في الأداء والكفاءة وفعالية الإنتاج، الأمر الذي يؤدي لنجاح هذه المنظمة، حيث تضم بيئة العمل جوانب ومعايير متعددة تطبق فيها مبادئ المواءمة الإستراتيجية، والتي تتمثل في أسلوب الإدارة وممارساتها وقدرتها على تطوير الإتصالات والإلتزام بمعايير وقواعد العمل وتحقيق مبدأ الشراكة في تبادل المهارات والخبرات والإعتماد على العاملين من ذوي المهارات المتميزة والموهوبة التي تسهم في تحقيق التميز والإبداع وبالتالي فإن هذا ينعكس على مستوى الأداء الريادي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة عمل تتميز بالحركية والتطور السريع.

ونظراً لأهمية سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة والدور الذي تقوم به من توفير بنية تحتية صالحة لبيئة الإستثمار التي تساعد في جذب وإستقطاب الإستثمارات الخارجية للمنطقة التي هي أشد ما تكون الحاجة لها لتحقيق التنمية المستدامة فهي بحاجة إلى تبني المواءمة الإستراتيجية وما تخلقه من قدرة على الإلتزام بقواعد العمل ومعاييره وتحقيق الإنسجام والإتفاق بين زملاء العمل وتوفير بيئة تشجع على الإستقرار

مما يوفر بيئة مناسبة لتبني الأداء الريادي في ظل بيئة مضطربة غير مستقرة لذا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما دور المواءمة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

3.1 أسئلة الدراسة

تمحورت الدراسة حول السؤال الرئيس الآتي: ما دور المواءمة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وينبثق عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين لتطبيق المواءمة الإستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين للأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

4.1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية، إذ تظهر هذه الدراسة من خلال مساهمتها في توضيح الأطر النظرية للموضوعات التي تتناولها وهي: المواءمة الإستراتيجية بأبعادها الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية والمهارات. وكذلك الأداء الريادي بأبعاده الإبتكار، البقاء، النمو والتوظيف الذاتي. وتناولها دور المواءمة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

ومن جهة أخرى تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبة العربية والمحلية في مادة نظرية هامة في ادارة الأعمال حيث تسجل منطلق للباحثين المستقبليين للقيام بدراسات مستقبلية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية، حيث تأتي أهميتها التطبيقية في المجتمع الذي سيتم إجراء الدراسة عليه وهو سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وهي السلطة التي تعنى بتوفير بنية تحتية جاذبة ومستقطبة للإستثمارات من داخل الأردن وخارجه الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التنمية المستدامة على المنطقة بشكل خاص وعلى الأردن بشكل

عام. كما أن أهمية هذه الدراسة تتمثل في ما تقدمه من معلومات وبيانات لمتخذي القرارات وراسمي السياسات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لتسهم في إتخاذ قرارات فعالة ترفع من سوية عمل السلطة لتتمكن من التكيف مع بيئتها وتوفير بنى تحتية ومناخ ملائم للإستثمار.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: معرفة تصورات المبحوثين فيما يخص مستوى المواءمة الإستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

ثانياً: معرفة تصورات المبحوثين فيما يخص مستوى الأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

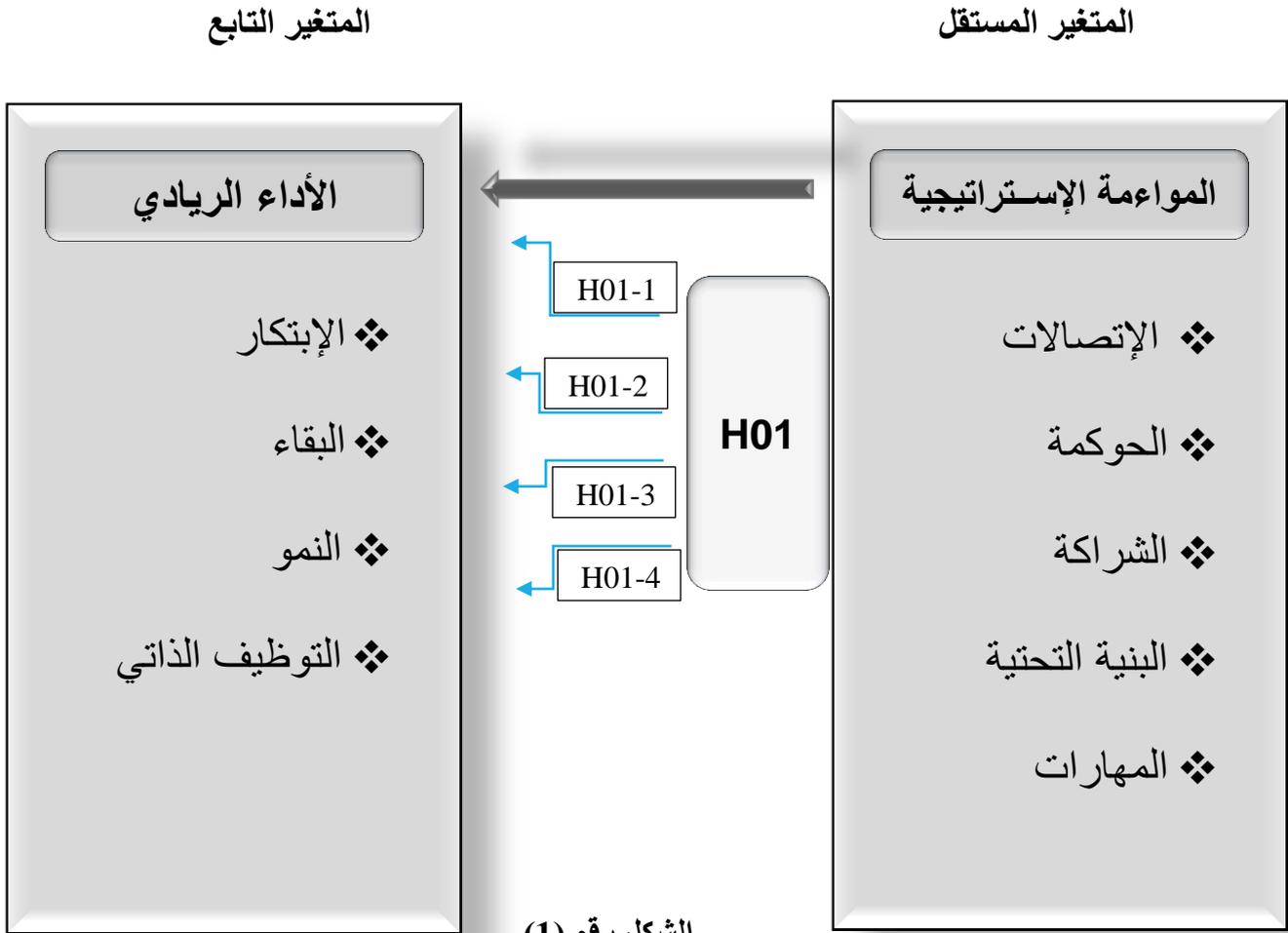
ثالثاً: معرفة دور المواءمة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

رابعاً: تقديم إطار نظري في ما يخص المواءمة الإستراتيجية والأداء الريادي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

خامساً: تقديم معلومات وبيانات لمتخذي القرار وراسمي السياسات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تساعد في اتخاذ قرارات عقلانية رشدانية فعالة في تبني المواءمة الإستراتيجية لتعزيز الأداء الريادي.

6.1 أنموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، قام الباحث بتطوير أنموذج خاص بالدراسة والشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة وأبعادها



الشكل رقم (1)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، حيث تم تحديد أبعاد المواءمة الإستراتيجية بالاعتماد على دراسة العبادي وآخرون (2016) المواءمة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية. ودراسة الياسري وآخرون (2021) أثر التفكير الإستراتيجي على جودة الخدمة في العتبات المقدسة من خلال المواءمة الإستراتيجية (بحث تطبيقي في العتبة الحسينية المقدسة)، مجلة وارث العلمية ودراسة عبد الكريم (2021) تأثير المواءمة الإستراتيجية في سمعة المنظمة، المجلة المصرية.

بينما تم تحديد أبعاد الأداء الريادي بالاعتماد على دراسة سلطان وبرايم (2020) دور ابعاد التعلم الريادي في تحقيق الأداء الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز. ودراسة داود و سلمان (2015) الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية، جامعة بغداد. والمؤتمر العالمي جامعة التنمية البشرية في سلیمانیه العراق (2015).

7.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الإتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية والمهارات) في الأداء الريادي بأبعاده (الإبتكار، البقاء، النمو والتوظيف الذاتي) لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الإتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية والمهارات) في الإبتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الإتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية والمهارات) في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الإتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية والمهارات) في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الإتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية والمهارات) في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

8.1 التعريفات الإجرائية

تمثل التعريفات الإجرائية المعايير والخطوات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها كافة، وتوضح مفهوم المتغيرات في حدود الدراسة الحالية.

أولاً المتغير المستقل (المواءمة الإستراتيجية): هي حالة إتفاق أو تعاون بين الأشخاص أو المجموعات لحل قضية أو وجهة نظر مشتركة، في منظمات الأعمال تعرف بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين، مما يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة والإتساق بين كل هدف مع الخطة الموضوعة لتنفيذها. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس المتغير المستقل المواءمة الإستراتيجية. فقرات الإستبيان (1-25)

الإتصالات: وهي أهم الوسائل الحيوية لنجاح القرارات المتعلقة بالعمل، وتصبح عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الإتصال من العمليات الحتمية ليسند عمل المنظمة ويقوم أي نظام للإتصال على تحديد الهدف والموضوع من الإتصال. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد الإتصالات. فقرات الإستبيان (1-5)

الحوكمة: هي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنظمة وهم المساهمين والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بهدف تحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه بنفس الوقت وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والتأكد من أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل. وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد الحاكمية. فقرات الإستبيان (6-10)

الشراكة: وتعني قدرة الإدارة العليا في توفير الأجواء المناسبة وخلق بيئة من الإتفاق في العمل التنظيمي بين زملاء العمل تكون قادرة على تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، حيث إن الأعمال المتطورة وتكنولوجيا المعلومات مهمة جداً في عملية المواءمة الإستراتيجية في المنظمات وهي من القضايا المهمة جداً لتحقيق الشراكة من خلال توطيد العلاقة في المنظمة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والعمل على إعطائها دوراً وظيفياً على قدم المساواة في تحديد إستراتيجية العمل، والقدرة على الإدراك والمساهمات التي ينبغي أن تمكن الشراكة وتدفع نحو التغيير في بيئة العمل.

وتُعرف إجرائيًا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد الشراكة. فقرات الإستبيان (11-15)

البنية التحتية: وتعرف بأنها البنية التحتية التي تمثل عنصرًا أساسيًا للبيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة، وتشمل البنى التحتية على الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة وثقافة الشركة، ويجب النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من البنية التحتية للمنظمة بحيث يمكن للإدارة العليا أن تقوم بتشكيل البنية التحتية للمنظمة.

وتُعرف إجرائيًا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد البنية التحتية. فقرات الإستبيان (16-20)

المهارات: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي للمنظمة فيما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل عما هو في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية.

وتُعرف إجرائيًا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد المهارات. فقرات الإستبيان (21-25)

ثانيًا: المتغير التابع (الأداء الريادي): هو عملية خلق أو إغتمام الفرصة في المنظمة ومتابعة ذلك بغض النظر عن الموارد الحالية. ويعرف إجرائيًا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس المتغير التابع الأداء الريادي. فقرات الإستبيان (26-45)

الإبتكار: هي طريقة جديدة للقيام بالأعمال الإعتيادية في المنظمة ويمكن وصفها بالإختراع.

وتُعرف إجرائيًا بأنها المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد الإبتكار. فقرات الإستبيان (26 - 30)

البقاء: وتعني رغبة جميع الموظفين البقاء في المنظمة التي تدعمهم وتركز على إهتماماتهم الذاتية بشكل أفضل مما يمكن أن تقدمه لهم المنظمات الأخرى، وتشير

النية للبقاء في العمل إلى نية الفرد للإستمرار في المنظمة في الأجل الطويل، وبمعنى آخر فإن النية للبقاء في العمل تشير إلى رغبة الأفراد للإستمرار في المنظمة وتخطيطهم لذلك.

وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد البقاء. فقرات الإستبيان (31-35)

النمو: هي عبارة عن سلسلة من التغيرات المختلفة الجوانب، التي تهدف إلى غاية مرتبطة بإكمال النضج وإستمراره وهو يحدث بطريقة خاصة تحكمها مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الموظف.

وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد النمو. فقرات الإستبيان (36-40)

التوظيف الذاتي: وتعني سعي الفرد إلى إيجاد وظيفة لنفسه من خلال إعتماده على أفكاره وخبراته ومستواه التعليمي والتدريبي والعمل بحرية واستقلالية والتحرر من القيود الروتينية داخل المنظمة.

وتُعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبيان التي تقيس بعد التوظيف الذاتي. فقرات الإستبيان (41 - 45)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

عُني هذا الفصل بالحديث عن الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، حيث قُسم إلى قسمين: إهتم القسم الأول بمراجعة الأدب النظري من خلال الكتب والمجلات العلمية والرسالات ذات العلاقة بموضوع المواءمة الإستراتيجية وتحقيق الأداء الريادي، أما القسم الثاني فعُني بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري:

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، كان من أهم مسبباتها ظهور العولمة وتلاحق الابتكارات والإبداعات، فقد حولت العولمة والتحالفات والابتكارات عالم الأعمال والمؤسسات إلى إقتصاد جديد هو إقتصاد المعرفة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات أوجبت التحول إلى أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على المعرفة وعلى الأصول مما جعل ظاهرة الإضطراب وعدم الإستقرار هي السمة الأساسية لبيئة الأعمال والمنظمات العاملة فيها، الأمر الذي دفع المنظمات إلى تطوير أنظمة وبرامج التعلم الريادي والموجودات الفكرية لديها، لثُعِينها على الإستجابة أو التكيف مع هذه المتغيرات في بيئة العمل.

ولعل من أهم النواحي التي أصبح القادة الإداريين يفكرون بالتركيز على تطويرها هي الموجودات غير المادية (رأس المال الفكري) والتي تؤثر بالمنظمة بحيث ينظر لها المختصون والباحثون على أنها الركيزة الأساسية لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق أداء متميز يحقق وجودها وهذا لن يتحقق إلا في ضوء قدرتها على إشباع حاجات متعاملها عن طريق إستثمار فعلي في موجوداتها الفكرية.

أصبح الأداء الريادي مُميزاً رئيساً وسلاح تنافسي قوي تسعى جميع المنظمات إلى الوصول إليه، لذلك دعت الحاجة إلى تفكير المنظمات في وجود بيئات عمل

منسجمة والتي ينتج عنها علاقات منسجمة وقوية تساعد على خلق الفرص وإستثمارها ومواجهة التحديات وبالتالي يؤدي إلى مواكبة التكنولوجيا وهذا ما سيؤثر حتمًا على المنظمة لذا فإن تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المنظمة يسهم في تحقيق استقرار بيئة العمل مما يؤدي لنجاح المنظمة.

تعتبر دراسة بيئة المنظمة أمرًا مهمًا نظرًا لأن المنظمة تجد نفسها دائمًا في علاقة مستمرة مع بيئتها فهي تأتي بوسائل نشاطها من الموارد المادية، البشرية، المالية والمعلوماتية من محيطها، كما تجد فيها منافذ لمنتجاتها وخدماتها، هذا فضلًا من أن طبيعة هذه البيئة لا بد وأن تأخذها المنظمة بعين الإعتبار عند تصميم إستراتيجياتها فالمنظمة جزء من المجتمع الذي توجد فيه وبالتالي تتأثر به وتؤثر فيه، بمعنى أن المنظمة تتأثر بالمتغيرات التي تحدث في بيئتها وأيضًا بإمكانها أن تؤثر فيها بنشاطها، بتعبير آخر المنظمة ليست حرة وإنما مقيدة بعوامل بيئتها.

وعليه فعلى المنظمة أن تعرف عناصر بيئتها وتحللها وتتنبأ بها وتحدد آثارها على أدائها وأداء مواردها البشرية هذا الذي يؤدي بها إلى تحقيق الكفاءة والفعالية. ولنجاح إستراتيجية المنظمة في هذا المجال فإن هذا يتطلب منها موائمة أنشطتها الداخلية مع المتغيرات في البيئة الخارجية لتحقيق مستويات عالية من الأداء بصفة عامة وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة على المدى البعيد.

المواءمة الإستراتيجية:

عند الإطلاع على الأدبيات التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية نجد أن موضوع المواءمة الإستراتيجية يعد من أحد أهم الموضوعات الرئيسة التي تهتم بها المنظمات بحيث يستخدم الكثير من الباحثين والأكاديميين مصطلحات مختلفة تشير إلى المواءمة الإستراتيجية منها التطابق والتناسب والتكامل والتماسك والذي يتمثل في كونه أداة فعالة لضمان بيئة العمل التي تعدُّ بيئة منسجمة ومستقرة وبالغة الأهمية لأداء الأعمال التجارية الناجحة وتكون دائمًا مستهدفة من قبل المنافسين. (Elhari and Bounabat, 2013)

تعمل المواءمة الإستراتيجية على تعزيز فهم كبار المسؤولين التنفيذيين لأهمية وقيمة تحقيق التوافق وأهمية المعلومات الإستراتيجية وتحسين فهم المديرين لها فيما

يتعلق بتحقيق أهداف العمل، كون المواءمة الإستراتيجية تساهم في تحقيق بيئة عمل ناجحة مع ضمان توافر معلومات التخطيط الإستراتيجي بالتزامن مع تخطيط الأعمال والأنشطة من أجل دعم إستراتيجيات الأعمال بشكل أفضل والمشاركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وسرعة النجاح والتحصيل لوضع إستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات الذي ينسجم مع الإحتياجات التنافسية للمنظمة بدلاً من إتجاهات الممارسة التقليدية في المنظمة (Jorfi & Other, 2011).

إن إستخدام المواءمة الإستراتيجية يسمح للمنظمة بالتفكير بكيفية تحقيق رؤاها المستقبلية، وإن أسلوب المواءمة يساهم في تمكين المنظمات من تحديد عملياتها المناسبة مع بيئة العمل وفق إستراتيجياتها، وبالتالي سوف تشكل الأساس لفهم الأعمال التجارية المستدامة وتعتبر المواءمة الإستراتيجية من أهم المقومات التي تستند عليها الإدارات العليا في تحقيق أداء أفضل، لما لها من تأثيرات إيجابية على المنظمات، وعلى أداء مواردها البشرية (العبادي واخرون، 2016).

على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت المواءمة الإستراتيجية من حيث الصياغة إلا أنها تتحد تقريبا في المضمون وروح رسالتها فقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالمواءمة الإستراتيجية في المنظمات.

مفهوم المواءمة لغة:

في معجم اللغة العربية نجد أن المواءمة مأخوذة من الوئام وتعني الموافقة، يقال: وائمه وئاماً ومواءمة أي فعل كما يفعل وفي المثل لولا الوئام لهلك الأنام ويقال: فلانة تتوأم وصاحباتها إذا تكلفت ما يتكلفن من الزينة (مقراني، 2015). وتعرف كلمة Alignment في قاموس Webster بأنها الترتيب في خط مستقيم، كما تعرف بأنها حالة إتفاق أو تعاون بين الأشخاص أو المجموعات أو الأمم على قضية أو وجهة نظر مشتركة.

مفهوم المواءمة إصطلاحًا:

المواءمة عملية حثيثة لتجسيد الهوية بين النظم القانونية المختلفة ونتيجتها قد تكون مجرد تنسيق ووضع إطار قانوني ككل، وقد ترقى إلى درجة توحيدها في قانون واحد من إلغاء أحد القوانين المستخدمة بالمنظمة.

من بين هذه التعريفات، تعريف معجم المصطلحات الإقتصادية للمواءمة بأنها: تسوية الخلافات والتناقضات بين قياسات مختلفة أو أساليب أو إجراءات أو جداول زمنية أو مواصفات أو نظم لجعلها موحدة أو متوافقة مع بعضها البعض. وتعرف المواءمة أيضًا بأنها الاسم الذي يطلق على الجهد الذي تقوم به المنظمات لإبدال مجموعات معايير المنتجات والسياسات التنظيمية المختلفة التي اعتمدها الدول لصالح معايير عالمية موحدة (الصياح، 2009).

يرى (Snow And Miles) أن مصطلح المواءمة يشير لإمكانية المنظمة الحفاظ على علاقات قوية بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وسير العملية، كما يعتبرانها كما لو أنها عملية وحالة وأكد أنه يمكن تحليل المواءمة كدراسة تهدف لمواءمة المنظمة مع محيطها ولتنظيم الموارد داخليًا. (Snow And Miles, 2017) **مفهوم المواءمة الإستراتيجية:**

تعمل المنظمات على ديمومة النجاح وتقوية ركائزه ولذا لا بد من بناء وديمومة المواءمة الإستراتيجية حول الأبعاد التي تراها مناسبة. فمن الناحية العملية فإن المواءمة الإستراتيجية ليس مجرد قضية أفراد يتفقون على الغايات والوسائل بل أنها تشير إلى حاجة عمليات الوحدات التنظيمية والوظيفية لأن تُوَظَر إجراءاتها حول إستراتيجية المنظمة، فمن المفترض أن تبدأ بالمواءمة الإستراتيجية من أعلى مستوى في المنظمة وتنتشر بعد ذلك إلى مستوياتها الأخرى، وذلك من خلال المواءمة بين كافة الإتجاهات لكل من الوحدات والوظائف والفرق وكذلك الأفراد في نهاية الأمر. (مقراني، 2015)

وحسب وجهة نظر (Venkatraman & Camillus) المواءمة تعني ضرورة تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي إلى إستخدام فعال وواضح للتكنولوجيا بحيث يؤدي هذا إلى تقديم أفضل قيمة

للعلاء من قبل منظمة الأعمال ليتضح انعكاس هذا الأمر إيجابياً على إنجاز وتحقيق أهداف تساهم في نقل المنظمة إلى حالة أفضل وبإستمرار، وهذا الأمر يعني أن المواءمة بين مكونات المنظمة من المفترض أن تأخذ الشكل الشمولي وبترباط منطقي لتنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة وهو ما يمثل وضع جميع مكونات المنظمة وأجزائها تحت مظلة توجهها الإستراتيجي لغرض الإستفادة القصوى من إقتصاديات النطاق وإقتصاديات الحجم الأمثل لإيجاد قيمة فعلية ملموسة للعلاء (ثوابته، 2011).

ويرى (Cigrif, 2021) أن المواءمة الإستراتيجية يجب أن تكون عملية متكررة. كذلك عُرِفَت المواءمة الإستراتيجية بأنها عملية تأقلم مستمرة وضرورية للمنظمة، ويعتمد في ذلك على إفتراضين أساسيين الأول: أن الأداء الإقتصادي مرتبط مباشرة بقدرة الإدارة على خلق المواءمة الإستراتيجية بين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق وتشكيلة الهيكل التي تدعم تنفيذه، والثاني: إفتراض أن المفهوم أساساً ديناميكي (Henderson & Venkatraman, 1993).

كما تُعرف على أنها عبارة عن إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والخيارات الإستراتيجية التي يجب أن تتخذ للتعامل مع التغيرات البيئية، حيث أن جميع المجالات سواء كانت داخلية أو خارجية يجب أن تكون منسجمة مع بعضها البعض (منصوري، 2014).

وبمنظور أكثر وضوحاً، قدم (Venkatraman & Camillus, 2017) تصنيفات إستخدام مصطلح المواءمة في حقل الإدارة الإستراتيجية، وذلك وفقاً لبعدين، هُما الإطار المفاهيمي والمجال للمواءمة، مستنتجين بذلك ستة مفاهيم مختلفة للمواءمة الإستراتيجية هي:

1. الإهتمام بالمواءمة بين الإستراتيجية الموضوعية والظروف البيئية العناصر الخارجية.
2. التركيز على التوافق بين الإستراتيجية الموضوعية والهيكل التنظيمي العناصر الداخلية.
3. تكامل منظوري المواءمة الأول والثاني الإستراتيجية الموضوعية وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.
4. التفاعل وذلك من خلال العلاقات مع المنظمات الأخرى.

5. التنسيق بين إستراتيجية المنظمة الموضوعة وهياكل الوحدات التنظيمية للمنظمة وهي نفسها العناصر الداخلية.

6. الإهتمام بتأثير التفاعل بين بيئة المنظمة وهيكلها على البقاء والفاعلية. وتُعرف الدراسة المواءمة بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين، وهذا يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المؤسسة والإتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه.

مناهج المواءمة الإستراتيجية:

يشيرا (Drazine & Van de Ven) أن مفهوم المواءمة الاستراتيجية، يمكن

تفسيره من خلال ثلاثة مناهج وهي على الشكل التالي (ثوابته، 2011):

منهج الإنتقاء: إذ يشيرا إلى تطابق المواءمة الإستراتيجية بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الأخذ بعين الإعتبار التأثير في العلاقة بينهما.

منهج التفاعل: ينظر إلى المواءمة الإستراتيجية على أنها التأثير الحاصل نتيجة المواءمة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الأداء، إذ أن هذا النوع من المواءمة يعمل على تفسير الإختلاف في مستوى الأداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها.

منهج النظم: يظهر المواءمة الإستراتيجية بأنها عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء، إذ يركز هذا المنهج على المواءمة بين محيط عمل المنظمة وهيكلها وأدائها متعدد الأبعاد.

أهمية المواءمة الإستراتيجية (الصياح، 2009):

1. تسهم المواءمة في زيادة في زيادة الربحية وتقليل النفقات غير الضرورية.
2. إن المنظمات التي تراعي مواءمة الأهداف مع الإستراتيجية تعمل بكفاءة أكبر وتحقق نتائج أفضل.
3. تمكن المواءمة الإستراتيجية كل عضو وفريق من المساهمة في خلق القيمة للمالكين والعاملين والمجتمع ككل، هذا فضلاً عن المساهمة الكلية لنجاح المنظمة.

4. إن فقدان التوافق الإستراتيجي يؤدي إلى فقدان الموظفين الثقة في رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها.

5. تساعد المواءمة في تحسين معدلات نجاح المشروع وبالتالي تزيد من قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

تصنيفات المواءمة الإستراتيجية:

يُقسم (Snow And Miles, 2017) المواءمة إلى داخلية وخارجية. فالمواءمة الخارجية هي التطابق بين المنظمة ومحيطها، في حين أن المواءمة الداخلية هي انسجام الهيكل التنظيمي مع نظم التسيير والفكر الإداري، هذا ويضيف نموذج جديد للتنظيم يعرف بالشبكة، الذي أفرز إختلاف في مزايا المنظمات التي قد يتم إختيارها عند إتخاذ القرارات المناسبة حول الإستراتيجية والهيكل.

وعليه، فهناك ثلاث أصناف رئيسية للمواءمة هي (منصوري، 2014):

1. مواءمة الموارد (المواءمة الداخلية): وهي في الأساس المواءمة بين المهارات، الموارد والكفاءات داخل المنظمة، حيث تعتبر عامل مهم لتحقيق المواءمة وتتخذ توجه داخلي.

يعتمد هذا الصنف على نظرية المنشأة القائمة على الموارد التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركز إهتمامها على الجوانب الداخلية للمنظمة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتفسر التباين في مستويات الأرباح التي تجنيها المنظمات بالإختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والقدرات المتوفرة لديها.

وهذا ما أكد عليه Barney بأن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وعلى كيفية إستخدامها. ذهب أيضاً Rumelt إلى أن تحديد الموقف التنافسي للمنظمة يتم من خلال مجموعة من الموارد الفريدة ولهذا على المنظمة المحافظة على هذه الموارد والقدرات من التقليد، لأن عدم الإهتمام بها سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء التنافسي.

ويعرف Werner felt الموارد بأنها تلك الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بشكل شبه دائم بالمنظمة.

2. **مواءمة المحيط (المواءمة الخارجية):** يعتمد هذا الصنف على وجهة نظر أكثر توجها للخارج، ومن خلاله يتم الحفاظ على المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهو يركز على النظرة الإقتصادية الأكثر تطلعا للأسواق والصناعات. لقد كان تحليل سلوك المنظمات قائما على إعتقاد أساسي وهو أن متغيرات المحيط تتسم بالإستقرار والسكون على الأقل في المديين القصير والمتوسط، لذلك كانت هذه المتغيرات تؤخذ باعتبارها ثابتة ليس من شأنها التأثير على قرارات المنظمة، لكن إدخال مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال أفرز تحولاً نوعياً عن الرؤية التقليدية التي كانت تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مغلقاً أي كوحدة إقتصادية منعزلة عن قوى المحيط.

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

وفي إطار نظرية النظم التي تتدرج ضمن النظرية الموقفية، التي تعتبر من أبرز النظريات التي ترى أنه يجب دراسة المنظمة ككل مع الأخذ بعين الإعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها، وعلاقة المنظمة مع محيطها بحيث ينتج عن هذه العلاقة آثار على القرارات الإستراتيجية للمنظمة أي على سلوكها الإستراتيجي، وهذا السلوك يعكس مدى ذكاء المنظمة في تسييرها للعلاقة، الذي يقتضي بدوره فهماً معمقاً لتحولات المحيط بمختلف أبعاده التي تتجلى أساساً في مكوناته.

ويعبر المحيط على أي شيء وكل شيء خارج حدود المنظمة، فالمنظمة التي تعتبر نظام مفتوح هي نظام فرعي من نظام أكبر هو محيطها. ويمكن تقسيم المحيط إلى محيط عام أو محيط غير المباشر، ومحيط خاص أو محيط مباشر.

أ. **المحيط العام:** هو جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو على مكان معين من البلد الذي تنشط فيه المنظمة.

ب. المحيط الخاص: فهو يتماثل المحيط العام بالنسبة لجميع المنظمات في مجتمع معين، يختلف المحيط الخاص بالنسبة لكل منظمة وهو يحتوي على المتغيرات الوثيقة الصلة بالمنظمة.

3. مواءمة الشبكة: غالبًا ما تقوم المنظمات بأعمال مختلفة في محيطات مختلفة وتستخدم موارد ومهارات وقدرات مختلفة، لهذا تتم مواءمة الموارد ومواءمة المحيط على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، إذ تقوم الوحدات الإستراتيجية بتكوين الشبكة وذلك عن طريق تجميع الهياكل الفردية من خلال التداؤب، وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع مطروحًا عندما تفكر المنظمات في عمليات الدمج والشراء.

وتؤكد معظم الدراسات على وجود نوعين من المواءمة في هذا الصنف: الأول يتمثل في مواءمة الإستراتيجية لكل من المشتري والبائع والثاني المواءمة التنظيمية بحيث يجب دمج العمليات مباشرة بعد عملية الشراء. ومن الجدير بالذكر ان الدراسة الحالية كانت قد تبنت الأبعاد التالية: (الإتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية والمهارات)، وذلك لإجماع معظم الباحثين عليها من جهة ولملائمتها لبيئة الدراسة من جهة أخرى وهي:

أولاً: الإتصالات

إن للإتصالات دورًا هامًا في تحسين أداء العاملين في المنظمة وذلك من خلال تسهيل عملية التواصل المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تعمل في إطار أكبر وأشمل على مستوى المنظمة ككل والإتصالات عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف فيها، بهدف تطبيق الأعمال بشكل أفضل وإتخاذ القرارات الصحيحة (العميان، 2010).

إن عدم توافر الإتصالات الإدارية المناسبة للعاملين يؤثر سلبًا على أدائهم ويسهم في ضعف إنتاجيتهم مما يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للتنظيم. ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الإتصالات الإدارية بزيادة مستوى أداء العاملين، حيث أن توافر نظم إتصالات إدارية فاعلة يسهم في تعزيز أداء العاملين في المنظمات

الحكومية والخاصة، كما أن وظيفة الإتصال كواحدة من أهم الوظائف الإدارية تلعب دوراً محورياً في عمل المنظمات المبني على التواصل بين العاملين فيها وعملائها من جهة، والعاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى (Singh, 2004).

تعريف الإتصال:

لغة: أقدم تعريفات الإتصال هي التي ركزت على الإشتقاق اللغوي لكلمة Communication وهي الكلمة اللاتينية Communis التي تعني الشيء المشترك وفعالها Communicate أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك. (عبد الحميد، 2000)

وفي القواميس العربية: كلمه مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية تعود كلمة الإتصال الى الفعل وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلًا أي أبلغه ووصل الشيء يعني ربطه.

إصطلاحًا: لقد ظهرت تعريفات عديدة يصعب حصرها لمفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإتصال، فقد عرّف الإتصال على أنه تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة (العميان، 2010).

كما عرّف (أبو سمر، 2011) بأن الإتصال هو الذي يتم بين العاملين في المؤسسة سواء كان بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل إتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوى اقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومة، أو ان يتم أفقيًا بين رؤساء المصالح ويكونوا مجتمعين لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما (بوحلوفه وهزيل، 2018) فقد عرفه بأنه عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء، والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة

إلى مجموعة بقصد التأثير وإحداث الإستجابة المطلوبة، أي أن الإتصال هنا يعني الإشتراك في المعلومات وتبادلها والمشاعر والإتجاهات.

وتعرف الدراسة الإتصال بأنه نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو إتجاهات أو رغبات من طرف إلى آخر وذلك بإستخدام قنوات الإتصال المناسبة بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك. وبالتالي فالإتصال المؤسسي هو وسيلة المؤسسة للمحافظة على إندماجها في المحيط، وتقوية وإثبات صورتها وخلق الثقة فيها وبين أفراد محيطها.

أبعاد الإتصال:

قام كل من Penley&Hawkins بتصميم خمسة أبعاد للاتصالات الإدارية ركزا فيها على محتويات مفهوم الاتصال، وقاما بترتيبها بطريقة لتوضح سلوك الرؤساء والمرؤوسين في الاتصال، وتمثلت هذه الأبعاد بما يلي (القطاونة وابوتايه، 2016):

1. **إتصالات المهمة:** وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.
2. **إتصالات الأداء:** وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
3. **إتصالات الوظيفة:** وتتضمن تقدير الإحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.
4. **الإستجابة للإتصال:** وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الإستماع لمرؤوسيهم والإستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.
5. **الإتصالات الشخصية:** وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

أهمية الإتصال:

تتجلى أهمية الإتصال بما يلي (المفلح، 2015):

1. يمكن للإتصال فتح المجال للإحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والبيئات.

2. يتيح الإتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، كما أن الإتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعده على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع.
 3. يساعد الإتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد، من وإلى المجتمعات الأخرى.
 4. يستخدم الإتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة اعلان ناجحة.
 5. تلعب وسائل الإتصال المختلفة دورًا هامًا في عملية الأداء، حيث يعد الاداء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة.
 6. تلعب وسائل الإتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورًا بارزًا في تطوير الأنظمة التربوية وبخاصة في مجال التعليم عن بعد وتحقيق ما يسمى الجامعة المفتوحة.
- أهداف الإتصال:**

- إن الغرض الأساسي من عملية الإتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، كما تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية (أبو الزيتون، 2015):
1. التأثير في مستقبل معين لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود في عملية الإتصال إذ يجب أن تصل الرسالة الى الطرف المقصود وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها.
 2. إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل، من حيث الإشتراك بفكرة أو مفهوم أو رأي أو عمل.
 3. المساهمة في إتخاذ القرارات فالإتصال الذي يحدث داخل المؤسسة عبارة عن وظيفة إعلامية حيوية، حيث تساهم هذه العملية في حل المشاكل العادية والمعقدة التي تحدث في مجال العمل وإتخاذ القرارات الدقيقة.
 4. يخلق الإتصال الداخلي عنصر الإحترام المتبادل والعلاقات الحسنة بين الأفراد، ومعرفتهم بحقوقهم وواجباتهم وضرورة الإلتزام بها.

أي أن عمل الإتصال الداخلي بالمساهمة في إتخاذ القرارات له دور إيجابي فعال خاصة على الموظفين لأنه لا يجسد مبدأ المشاركة والمساواة بين هؤلاء الموظفين فقط، بل بإمكانه القضاء على الخلافات التي قد تكون موجودة بينهم وتوطيد علاقة أفضل مما كانت عليه لأن هذا الإتصال الداخلي قد خلق لهم فكرة أن المؤسسة هي كيان تنظيمي إجتماعي ما يجعل هذه العلاقة الإتصالية ضمن هذا التنظيم يسودها الإحترام والتعاون وفق مبدأ الفريق وما يحقق من خلاله أهداف المؤسسة.

أنواع الإتصال في المنظمة:

1. الإتصال الرسمي: هو عملية إرسال وإستقبال المعلومات بناءً على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات، وذلك من خلال إستعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الإتصال الرسمي إلى إتصال صاعد وآخر نازل وآخر أفقي كما يأتي (عقبي، 2015):

أ. إتصال صاعد: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

ب. إتصال نازل: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

ج. إتصال أفقي: هي تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هي الإتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، وهي إتصالات تزيد من إنسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها، ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية.

كثيراً ما يلجأ إلى الإتصالات الأفقية نظراً للإرتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الإتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة، وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي. 2. الإتصال غير الرسمي: هو الإتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الإتصال الرسمي (عبدالوافي وفراجي، 2019).

وتُعرف أيضاً بأنها تلك الإتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والإجتماعية بين العاملين داخل المنظمة وهو ما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، فهذه الإتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية حيث تتساب المعلومات والمعاني في الإتصالات غير الرسمية، خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات، وتبادلها بين عدد أكبر من الناس وتعد قنوات الإتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الإتصالات الأخرى (العلاق، 2009).

دور الإتصالات الإدارية في الأداء:

تسهم الإتصالات في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الإستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، فضلاً عن زيادة قدرة الإدارة على صعيد العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات من خلال الإتصالات الإدارية (النمر و خاشقجي، 2006).

وتعد الإتصالات إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل إتصالية تحقق للتنظيم ميزة تنافسية على غيره (طبيشات، 2015).

ومما لا شك فيه أن المنظمات تحتاج إلى التطوير ومواكبة المستجدات ومواجهة التطور العلمي والتكنولوجي، كما أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجيتها، بسبب تأثيره المباشر على كفاءة الأداء فالإتصالات نشاط يمتد إلى جميع المستويات بصفة عامة، وفي المنظمات الإدارية يمثل الإتصال الفعّال أحد العمليات الأساسية في توجيه المنظمة نحو الإتجاه السليم في تطبيق نشاطاتها المختلفة، ولذلك فإن الإخفاق في إدراك المستقبل لمحتويات الرسالة نتيجة سوء وسائل الإتصال يحبط عملية الإتصال، ويؤثر سلبيًا على تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة، وبالتالي يبدد الوقت والجهد للحصول على تعليمات لتصحيح الوضع، مما يترتب عليه انخفاض كفاءة الأداء، حيث أن عملية الإدراك لمضمون الرسالة الإتصالية تعني تحديد السلوك المناسب تجاه الرسالة، وبالتالي القدرة على التنفيذ السليم للأوامر والتعليمات، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء. (القاضي، 2007)

وبما أن تحسين الأداء يحتاج إلى إتصالات فعالة لتزويد العاملين بعناصر السرعة والدقة والفاعلية في إنجاز مهام العمل، كان لابد من توافر الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء. (عيد، 2001)

ثانيًا: الحوكمة

يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام أطلق عليه خبراء البحار القبطان المتحوكم جيدًا. (العدواني، 2009)

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة نسبيًا علمًا بأن جذوره تعود لعام 1932، ومما زاد من أهمية الحوكمة هو ظهور الأزمات المالية العالمية التي أطاحت باقتصاد عدد كبير من البلدان النامية والمتقدمة وحالات الفشل والتعثر التي واجهتها العديد من المنظمات وكان أبرزها شركة وورلد كوم (Worldcom) ومشكلة شركة اينرون الأمريكية (Enron) والتي كان سببها تساهل بعض المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، فظهر مفهوم الحوكمة

لما له من ضرورة في الوقت الراهن ولما يعود عليه من نفع على الشركات والمجتمع.
(الجبالي، 2018)

وتُعد الحوكمة نظام علني حاكم قائم على العلانية والشفافية ونظام ضمني متحكم قائم على المبادئ والمثل والقيم الأخلاقية، وهو في الوقت ذاته قائم على وجود كيان إداري داخل كل دولة وكل مؤسسة وكل منظمة جماهيرية وكل مشروع (Brueckner, 2016)

إن هذا الكيان الإداري له مهمة خطيرة حيث يقوم على رصد وقياس المتغيرات والمستجدات وتتبع اتجاهاتها وتحليل هذه الإتجاهات. (المهدي، 2015)

أنقل مفهوم الحوكمة من السياسة وإدارة الدولة إلى المؤسسات حيث عرضته الأوساط العلمية بأنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون، حيث اكتسبت حوكمة المنظمات أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ المهام وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى ضعف الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقافة، ويؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة المؤسسات للإصلاح (عيسى، 2015).

تعتبر الحوكمة بشكل عام عن وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنشأة وهم المساهمين والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بهدف تحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه بنفس الوقت وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والتأكد من أن الشركة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.
(الحايك، 2016)

التعريف المفاهيمي: تعد الحوكمة أسلوب لممارسة سلطات الإدارة الرشيدة مع وجود مشاركة فعالة ومنظمة للكوادر المختلفة بدءاً من القاعدة العريضة تصاعدياً إلى قمة الهرم التنظيمي لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها على كافة المستويات التنظيمية وهذه المشاركة تتطلب توفر الرؤية الاستراتيجية وتمكين العاملين بعد التأكد من موائمة قدراتهم للأداء بفاعلية وأن يتسم الأداء بشفافية وتفهم تام للمساءلة مع توافر مناخ

صحي يستجيب لممارسة هذه المفاهيم داخل التنظيم وخارجه من خلال توافر الأطر القانونية لمنح الشرعية وتوضيح العلاقات والمسئوليات داخل المنظمات (المهدي، 2015).

وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة من النظم والقوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعّالة في تحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة (عطوة والسيد، 2011). أما عن مفهوم الحوكمة الرشيدة فيمكن تعريفها بأنها نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (Konisky, 2015).

هنالك إختلاف حول ترجمة مصطلح الحوكمة إلى اللغة العربية ولكن مُجمع اللغة العربية إعتد لفظ الحوكمة بعد أن تم تعريب المصطلح سابقًا إلى الحوكمة الصالحة أوالحاكمية أوالحكم الرشيد وهذا ما كان فعلا حيث استقرت الامور في النهاية على إعتداد لفظ الحوكمة. (محمود، 2016)

- من خلال التعاريف السابقة يمكن أن تستنتج الدراسة بأن الحوكمة هي:
- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت، وتخفيض المخاطر.
 - تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
 - التأكيد على أن المنشآت يجب أن تدار لحماية مصالح المساهمين.
 - مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المنشأة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

تعتبر الحوكمة من المفاهيم التي يتميز تطبيقها بالشمولية بحيث تمتد لكافة وحدات المنشأة، وتعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني وإقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل

ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف (الوكيل، 2021)

وتُعرف الدراسة الحوكمة أو الحوكمة الصالحة أو الحاكمية أو الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد بأنها تلك التي تهدف إلى تحقيق أداء أفضل والوصول إلى حالة من الشفافية والعدالة.

أسباب ظهور الحوكمة:

بالعودة إلى مجموعة من الدراسات التي بحثت في أسباب ظهور الحوكمة تبين أن من أسباب ظهور الحوكمة هو التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الإتصالات والمعلومات، حيث ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، في إطار الانتقال إلى إقتصاد المعرفة، هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى ظهور التصنيفات العالمية للجامعات. (الريمي، 2010)

أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات (علي وشحاته، 2007):

1. تعمل الحوكمة على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المنشأة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف المنشأة التي تراعي مصلحة المساهمين.
2. تحظى المنشآت التي تطبق الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن قواعد الحوكمة تضمن حماية حقوقهم.
3. تمكن الحوكمة من رفع الكفاءة الإقتصادية للمنشأة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المنشأة ومجلس الإدارة والمساهمين.
4. تؤدي الحوكمة إلى الإنفتاح على الأسواق المالية العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسيعية، فإذا كانت المنشآت لا تعتمد على الإستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي ومن ثم زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

مبادئ الحوكمة:

تعددت إسهامات المنظمات الدولية والبحثية في تحديد مبادئ الحوكمة فالدراسة التي أعدها مركز العقد الإجتماعي بعنوان (إطارعام لتقييم الحوكمة) بعد إطلاعها على الخبرات الدولية في هذا المجال، وقد تضمن هذا الإطار المبادئ التالية (أسامة، 2005):

1. المساءلة: تشمل المساءلة القانونية، السياسية والإدارية، لضمان المحاسبة لكل هذه القطاعات المقدمة للخدمات المتمثلة في القطاع الحكومي والخاص والجمعيات الأهلية .

2. المشاركة: هذا المبدأ يعنى بمشاركة المواطن والمجتمع عامة، أما من الناحية الإدارية المتمثلة في المؤسسات الإدارية فهي تعنى بالموظفين العاملين في هذه المؤسسات والذي بدوره يقود إلى مزيد من التفاعل بين الإدارة والعاملين بالمساهمة في إتخاذ القرارات ومساءلة صانعي القرار أنفسهم.

3. الشفافية: تتمثل في معرفة الموظفين بقرارات الإدارة، وهذا يؤدي إلى وجود علاقة منفتحة بين الإدارة والموظفين، وضمان سهولة الحصول على معلومات، ودرجة الإنفتاح في العلاقة بينهما.

4. سيادة القانون: ينصرف مفهوم إحترام القانون إلى مدى إمتثال كافة الأطراف سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات حكومية، أو مجتمع مدني للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات أو لوائح... الخ.

5. مكافحة الفساد: يعرف الفساد بأنه إساءة إستخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب خاصة، وتتعدد صور الفساد لتشمل الرشوة، الإبتزاز، المحاباة، إستغلال النفوذ وغير ذلك من أفعال، وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة عكسية بين الفساد والديمقراطية، ويتطلب الحد من الفساد وجود بيئة مواتية سياسياً وقانونياً، وقدرات مؤسسية ملائمة.

6. الإستجابة: يقصد بها إستجابة الإدارات المختلفة لرغبات وإحتياجات الموظفين، وللتغييرات السياسية والإقتصادية والمؤسسية.

7. **العدالة** : يقصد بها درجة تقديم الإدارة للخدمات على قدم المساواة، وطبقاً للإحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص بين مختلف الموظفين.

8. **الكفاءة والفعالية**: الكفاءة تركز على تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات في أقل وقت وتكلفة وفقّ لمعايير الكفاءة بينما الفعالية يقصد بها جودة الخدمات والسياسات ورضا الموظفين عنها.

مدارس مفهوم الحوكمة (الصاوي، 2016):

المدرسة الأولى: ترى أن مفهوم الحوكمة يعبر عن شكل سياسي لنظام الحكم وأسلوب صنع السياسة بما ينصرف إلى القواعد المألوفة للديمقراطية، مثل سيادة القانون، والتعددية السياسية والإجتماعية والتسامح والتعبير الحر، والحريات وحقوق المواطنة، وبالتالي فهو الأقرب إلى الصياغة الحديثة لمبادئ مستقرة.

المدرسة الثانية: تعتبر مفهوم الحوكمة عنواناً لمنظومة أساليب وخطوات الإصلاح السياسي والإجتماعي ككل، مثل إعتداد آليات المحاسبة في مواجهة السلطات العامة، والمطالبة بتوفير مظاهر الشفافية في مؤسسات صنع القرار، وتقديم نوعية الحكم من زاوية الإلتزام بسيادة القانون وقدرته على تعزيز فرص المشاركة وإحترام حقوق الإنسان ومكافحة الفساد، فهذه المدرسة ترى مفهوم الحوكمة مؤشراً للإنتقال من التعامل النظري إلى التفكير العملي الذرائعي، وتحديد مؤشرات قابلة للقياس لتقويم حالة الحكم وصنع السياسة، لا سيما في الدول التي تشهد عمليات إصلاح إقتصادي وسياسي.

تُعبّر حوكمة المنظمات عن الطريقة التي تدار بها وتراقب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة، وبالتالي هي بمثابة أداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسات في إستغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وتعتبر مؤشر لتحقيق المنظمة لأهدافها وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها. (عبدالكريم، 2009)

ثالثاً: الشراكة

إن مبدأ الشراكة في بيئة عمل المنظمات تركز على قدرة الإدارة العليا في توفير الأجواء المناسبة وخلق بيئة من المواءمة في بيئة العمل التنظيمي بين زملاء العمل قادرة على تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وأهمها الميزة التنافسية المستدامة.

لا يوجد إجماع حول تعريف وتصور محدد للشراكة نظرًا للعدد الكبير من تعريفات الشراكة ولتداخلها مع تعريفات أخرى نعرض من بين هذه التعريفات تلك التي تسمح بتغطية الأوجه الأساسية للشراكة.

الشراكة تعني العمل المشترك حيث يمكن تحديد هذا المفهوم للعمل المشترك من خلال تعريف ماركس حيث أنه أعتبر بأن الشراكة هي مجموعة من الأفراد يعملون معًا بشكل مخطط في نفس نسق العمل وفي أقسام مختلفة لكن مرتبطة فيما بينها (حيرش، 2012).

ويمكن تعريف الشراكة على أنها إلتزام العاملين بالعمل مع بعضهم البعض، على الأقل بهدف حل مشكلة مشتركة أو تحقيق هدف مشترك، وتتضمن الشراكة الإلتزام بالموارد المالية، الوقت والخبرة. والسماح بتجديد إستغلال الموارد والمهارات من أجل إكتساب أو الحفاظ على الميزة التنافسية (Corriveau, & Rodier, 2008).

تعد تكنولوجيا المعلومات مهمة جدًا في عملية المواءمة الإستراتيجية في المنظمات ومن الأدوات المهمة جدًا لتحقيق بعد الشراكة من خلال توطيد العلاقة بين الأفراد في المنظمات والعمل على إعطائها دورًا وظيفيًا في تحديد إستراتيجية العمل، والمساعدة في الإدراك والمساهمات التي ينبغي أن تمكن الشراكة وتدفع نحو التغيير في بيئة العمل (AL-Adwan, 2014).

وتعرف الدراسة الشراكة بأنها توليف على المستوى الداخلي عالي المستوى للمنافسة وتفاعل علاقتي خاصة للبحث عن شركاء متعاونين يمتلكون خبرات تكميلية، الأمر الذي يسمح بتوليد ديناميكية متوازنة ذاتيًا لخلق القيمة وتطور الميزة التنافسية كنتيجة لذلك، ويتطلب تطبيقها منطوق عمل جديد يغير الأسلوب التقليدي للعمل وتسيير الموارد المادية والبشرية والمالية اللازمة لخلق أسلوب ريادي جديد.

تعددت التصنيفات التي يقدمها الباحثون التي تميز الشراكة، فحسب طبيعة العلاقة بين الشركاء يصنفها كل من (Pierre Dussauge & Bernard Garrette) إلى تحالف يتم بين الأفراد أو المنظمات بغض النظر عن الإختلافات بينهم فهناك أشكال متعددة للتعاون بين الأفراد والمنظمات، تتعلق بعضها بإملاك أفكار أو أسهم مشتركة (Johnson, 2014).

كما يعد مفهوم التفاعل أساسي في الشراكة فهذه الأخيرة لا تقتصر على مجرد تبادل بسيط للمعلومة والأشياء (أجهزه، أدوات، أساليب وعمل ومعالجة) لكن أيضًا تشمل المسؤوليات حيث تؤكد على مبدأ علاقات تبادلية.

رابعاً (البنية التحتية):

إن إمتلاك التكنولوجيا لا يزال التحدي الأصعب الذي يواجه المنظمات، خصوصاً في الدول النامية حيث أن التطور الإقتصادي والصناعي أدى إلى إحداث فجوة تكنولوجية بينها وبين الدول المتقدمة.

يواجه العالم تحولات مهمة وتطورات سريعة على جميع الأصعدة التقنية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية كانت سبباً في ظهور مفاهيم جديدة كالعولمة التي تعد ذات أهمية إقتضتها التطورات في ميادين الإتصال والنقل والذي أسهم في إزالة العوائق أمام إنتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال ونظم المعلوماتية التي شهدت تطور كبير مؤخراً حيث كانت تمهيداً لإنطلاق ثورة إدارة المعرفة، التي نالت إهتمام المختصين حيث ألزمت الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، وإستقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة هذه الثورة الإدارية الجديدة أو كما تسمى إدارة المعرفة (بوعشة ومنصور، 2012).

تعد ثورة المعرفة توجه إدارياً حديثاً وحتمياً تتطلب من المنظمات المعاصرة تطبيق إدارة المعرفة والتكنولوجيا بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية بعوائد أفضل وتكاليف أقل في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات نظراً لما تقدمه من قيم معرفية. (البلوي، 2014)

يرتبط الأمر بالقدرة على إستغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة ودورها في المجتمع (الزبون والشيخ، 2015). وتُعرف الدراسة البنية التحتية بأنها البنية التي تتكون من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ووسائل الإتصالات والمعلومات والتي لها دور كبير في تسهيل عمليات ادارة المعرفة من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة.

تكتسب البنية التحتية أهمية من خلال مساعدة المنظمات على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة، فمن خلال البنية التحتية لإدارة المعرفة تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر وتتمكن من تخزينها أو إسترجاعها وعرضها أو تبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد المفيد منها لقيادة المنظمة وأفرادها ومصالحها المختلفة، وتساعد على تنمية القدرات الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة (اللامى، 2013).

إن البنية التحتية هي البنية التي تتكون من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ووسائل الإتصالات والمعلومات والتي لها دور كبير في تسهيل عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة كما أن لها مفهوم بعكس الأساس لإدارة المعرفة على المدى البعيد، ويشمل ثلاثة عناصر:

1. البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية: هي البنية القائمة على الروابط التكنولوجية والتي تساعد على ربط المعلومات وأنظمة الإتصال في المنظمة، وبالتالي القضاء على الحواجز المعيقة للاتصال والتفاعل المعرفي، وعليه يجب أن تكون هذه البنية داعمة لأنواع المعارف وأنظمة الإتصال المختلفة والمهمة على الأقل.

يعتقد Malhotra الوارد في (شيشون، 2011). أن إدارة المعرفة من المنظور التكنولوجي هي عبارة عن تجسيد العمليات التنظيمية التي تتناول إمكانية مزج تقنيات المعلومات من خلال معالجة المعلومات والبيانات وقابلية إبتكار وإبداع الأفراد. وأكد العديد من المفكرين على التأثير الهائل لتكنولوجيا المعلومات على العمليات الإدارية على جميع الأصعدة، ومساهمتها الواضحة في تحسين التعليم والتعلم وتنمية الموارد البشرية للعيش في بيئة التنافس العالمي (Mathew، 2008).

كما يؤكد العديد من الباحثين والمحللين أن البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية هي الأكثر أهمية في مجال إدارة المعرفة، إلا أن البعض الآخر يرى أن التركيز الكبير على التكنولوجيا وإهمال البنى التحتية الأخرى قد يؤدي إلى تراجع الإدارة أو فشلها، حيث أن المهم لنجاح إدارة المعرفة يعتمد على عوامل كثيرة أهمها الأفراد والثقافة (مكاوي ومساعدة واللوزي، 2017).

تتطلب البنية التحتية لإدارة المعرفة التكنولوجية من جميع نظم إدارة المعرفة مستوى معين من التكنولوجيا ودعم البنية التحتية لتكون فاعلة ويمكن لإدارة المعرفة أن تنفذ عند توفر المعلومات المناسبة وتكنولوجيا الاتصالات وهناك حاجة ماسة إلى بنية تحتية تكنولوجية من أجل إنشاء وتوليد وتنظيم وتبادل وتطبيق أفضل للمعرفة وهذه البنية التحتية الأساسية يمكن أن تشمل برنامج التصفح، شبكة المعلومات، مخازن البرمجيات والإنترنت، حيث تنتشر بين الشركات الدولية على الأغلب وعليه يتم التواصل والتعاون والتشارك بالمعرفة من خلال وسائل مجدية تربط بين فروع الشركة الواحدة رغم بعد المسافات (Mageswari, et al 2015).

2. البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية: هي البنية التي تعنى بتشكيل أو تحديد الوجهة الثقافية للمنظمة، لتشجيع التفاعل بين الموظفين بشكله الرسمي والعملية باعتبار ان التفاعل بين عناصر المنظمة مهم وأساسي لعملية الإنتاج والإبتكار، حيث تكمن أهمية التفاعل في دوره في تحويل المعارف من معارف على المستوى الفردي الى معارف على مستوى المنظمة وبالتالي تعد هذه البنية مركزية في القدرة على الادارة المعرفية.

ركز Gold على نموذج إدارة المعرفة الفاعل المتناول من قبل منظور القدرات التنظيمية والذي يؤكد على أن البنية التحتية لإدارة المعرفة ما هي إلا مفهوم يّصور الأساس لإدارة المعرفة على المدى البعيد، والتي تشمل التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة التنظيمية، المعرفة المشتركة والبيئة المادية، إضافة إلى عمليات المعرفة التي تشمل الإستحواذ، التحويل، التطبيق والحماية.

البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية من الأفراد هم حملة المعرفة الضمنية وتقاسم وتشارك هذا النوع من المعرفة هو ما يؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة، لهذا السبب، فإن بناء إحساس بين الموظفين يشعروهم بضرورة تكوين روابط قوية فيما بينهم لتحسين التواصل والتعاون سينال إهتمام المنظمة.

وعليه فإن عمليات إدارة المعرفة لأي منظمة لابد وأن تأخذ بعين الإعتبار ليس فقط العمليات والعوامل المادية المؤثرة في إدارة المعرفة، بل لا بد وأن تهتم بالأفراد الذين هم سبب إنشاء هذه المعرفة.

لقد ازداد الإهتمام مؤخراً في البنية التحتية لإدارة المعرفة الثقافية لعدة أسباب أهمها:

أ. أنها تلعب دوراً أساسياً في تحديد كفاءة المنظمة والذي يؤثر في كفاءة وأهمية القرارات الإدارية المتخذة.

ب. زيادة الوعي لأهمية البنية التحتية الثقافية، وأثرها في الإدارة الفعالة ومدى مساهمتها في زيادة التنافسية، وتحقيق الرؤى التنظيمية.

ج. الإقتصاديات والظروف المتغيرة.

د. لكل شيء دورة حياة، فلا بد من حفظ المعرفة بطريقة تضمن الإستفادة منها عند الحاجة وعدم هدرها وضياعها بوفاة أو ترك الفرد لعمله (عبانه وحتاملة، 2013).

3. البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية: تعتمد إدارة المعرفة إلى حد كبير على الهيكل التنظيمي لذا نال إهتمام الباحثين والمفكرين وما يزال يشغل مساحة هامة في الفكر التنظيمي والإداري حيث يعد وسيلة حيوية لإنجاز أعمال المنظمات وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، لكونه عامل رئيسي يؤثر في العديد من الجوانب التنظيمية لأي منظمة.

وتكمن أهمية البنية التحتية لإدارة المعرفة الهيكلية في كونها الداعمة والمساندة لبناء وإدارة المعرفة التنظيمية، حيث تؤثر فيها من خلال موائمتها للثقافة التنظيمية الداعمة لبناء إدارة المعرفة، والتي بدورها تشجع وتحث على العمل الجماعي والتفاعل والتواصل بين الأفراد والوحدات، وعلى توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة والمشاركة، وتعتبر الهياكل الأفقية واللامركزية التي تتسم بالمرونة هي الأكثر ملاءمة (حريم والخشالي، 2011).

يمكن للهياكل التنظيمية أن تسهل عمليات إدارة المعرفة من خلال مجتمعات الممارسة، والتي تعني مجموعة العضوية والتنظيم الذاتي للأفراد الموزعة جغرافياً أو تنظيمياً بحيث يتم التواصل بشكل منتظم لمناقشة القضايا ذات الإهتمام المشترك مع إمكانية الوصول إلى مجموعة أكبر من الأفراد ضمن حدود الإدارات التقليدية كما وتوفر أيضاً إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية وتستفيد بشكل كبير من

تكنولوجيا المعلومات الناشئة، بما في ذلك تقنيات الشبكات الاجتماعية.(ملاوي ومساعدة واللوزي، 2017)

أن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب من القيم الثقافية السائدة أن تكون ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في إدارة المعرفة والتعلم، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة للعمل الجماعي وروح الفريق الواحد في العمل، وعليه يتم تبادل الأفكار وتشاركها ومساعدة الآخرين، وأن تكون القدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تهتم بتبني وتطبيق إدارة المعرفة، كما يتضح لنا أن نجاح برامج إدارة المعرفة يتوقف على عدة عوامل من أبرزها وأهمها تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل وتقاسم المعرفة.

خامساً: (المهارات):

يشير مصطلح المهارات إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة. ولذا فإن توفر المهارات يعد مطلباً أساسياً للأداء الفاعل والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية. فممارسة مهنة الطب والهندسة والمحاماة والإدارة وجميع المهن الأخرى تستلزم مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى ممارسيها لكي يؤديوا متطلبات أعمالهم بطريقة صحيحة ومتميزة (عبدالعزيز والعامري، 2004).

تمثل المهارات الإدارية في عالم المنظمات البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة. فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. (الزعبي، 2001)

فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين (الشمري وآخرون، 2017).

وتعرف الدراسة المهارات بأنها قدرة الفرد على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ، وإتخاذ القرارات المناسبة بحيث أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع الفرد في الهرم التنظيمي للمنظمة. يرى ببسل في كتابه **المهارات الإدارية للعمل التنفيذي** أن المهارات الأساسية للإداري هي (عبدالعزیز والعامري، 2004):

1. المهارات الفنية: هذه المهارات لها علاقة ببعض مجالات التخصص مثل الهندسة او المحاسبة.

2. المهارات الإدارية : وتشمل مهارات تمكن الإداري من القيام بنشاطات مثل وضع الأهداف وتنظيم العمل وكذلك وضع النظام الرقابي.

3. المهارات التعاملية : تشمل مهارات تمكن الإداري من تحفيز المرؤوسين والتعرف على أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي.

ويؤكد ببسل على أن أهمية هذه المهارات الثلاث يعتمد إلى حد كبير على المستوى الوظيفي للمدير فالمهارات التقنية على سبيل المثال مهمة في المستويات التنفيذية، ويبرر ببسل فشل المديرين في أداء أعمالهم بأنه يعود إلى عدم تطويرهم لمهاراتهم الإدارية عند ترقيةهم أو نقلهم لأعمال أخرى.

لذا فهو يحث المديرين على أن يطوروا مهاراتهم بناء على متطلبات أعمالهم مما يؤدي إلى بناء مهارات جديدة مكملة ومتممة للمهارات الأساسية الثلاث. من جهة أخرى تم التركيز على الإدارة من أجل الإنتاجية والتي تعتبر من أهم القيم التنظيمية، وأُقتَرِح مجموعة من المهارات التي يجب توفرها في المديرين لكي تؤدي المنظمات أعمالها بكفاءة وفاعلية. تتمثل هذه المهارات في (الدوسري، 2016):

1. الذكاء: إن المدير الذي لديه مستوى عالٍ من الذكاء يستطيع أن يتعامل بقدرة مع المشاكل المعقدة التي تواجه المنظمات.

2. الحسم: تؤهل هذه المهارة المدير لأن يقرر ماذا يريد أن يعرف، أي الحقائق التي يحتاجها ومتى يتوقف في الحصول عليها، ومتى وكيف يتخذ القرار.

3. **التعامل مع الصراع:** تستلزم هذه المهارة قدرة المدير على التعامل مع الإنتقادات والإختلافات بطريقة موضوعية، غير شخصية، وكذلك القدرة على طرح القضايا الصعبة والمعقدة ومناقشتها في العلن داخل المنظمة.

4. **القدرة على التفكير المجرد:** تعني قدرة المدير على إدراك الصورة الكاملة للمنظمة بأجزائها المتعددة وكيفية تفاعلها مع البيئة الخارجية وإدراك التغيرات المتوقعة.

5. **القدرة على تحمل الضغوط العالية:** تعني هذه المهارة قدرة المدير على التعامل مع المشاكل والصعوبات التي يواجهها أثناء أداء العمل.

إن ما يتمتع به المدير من قدرات ومهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر المعاصر، ومن هنا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين وتنمية مهاراتهم من أهم ما تعنى وتطمح إليها البلدان.

إن مجموعة المهارات القيادية لدى المدير الناجح يؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري واتسعت الحاجة إلى المهارات الواجب توافرها في المدير والقائد كما أن حجم القدرات والمهارات في المدير إتسعت هي أيضاً وإزدادت الإدارة اقتراباً من صفة المهنية، فالموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية هم أكثر اتصالاً بمدير القسم، فإنهم أكثر قدرة من غيرهم على تلمس وتقويم سلوك مدير القسم ومهارته القيادية (قوجيل وملال، 2019).

يعتبر نجاح العلاقة بين القائد والمرؤوسين تتطلب توافر مجموعة من المهارات الإدارية، وأجمع علماء الإدارة الباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح المدير في أداء الأعمال والمهام المكلف بها بدقة وسرعة، ويمكن إجمال المهارات كالاتي (الشهري، 2019):

المهارات الذاتية: تتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس ويرى البياع (١٩٨٥) بأنها مجموعة الإتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتشمل مجموعة السمات منها التحمل والصبر ونكران الذات والإندفاع العالي والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية.

المهارات الفنية: المهارة الفنية تتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والتي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وتتعلق المهارات الفنية أيضًا بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها والمهارة الفنية تعرف بأنها المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف.

المهارات الإنسانية: وهي القدرات التي تُعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهياكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات وكذلك تعنى بقدرة المدير على تنسيق الجهود وخلق روحية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين.

المهارات الذهنية: هي قدرة المدير أو القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته وقدرته على تصور وفهم العلاقات المتعددة مع التنظيم والأفراد والمجتمع وتتعلق هذه المهارة بخصائص إبتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن حلول والتوصل إلى الآراء وتحليل المواقف واستنباط النتائج.

المهارات الإدارية: إن مهارات الإدارة تحتل الدور الأساسي في تحقيق الكفاية والفعالية أي أن تحقيق الأهداف يتطلب بعض المهارات التي لا بد من توافرها في المديرين، وتعرف المهارة على أنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو فعل أو عمل ينتج عنها أداء متميز. ويستخدم المدير مهاراته لإدارة فعاليات وأنشطة المنظمة على اختلافها، كما يستخدمها لقيادة أفرادها وتوجيههم نحو الهدف المطلوب.

تصنيف جريفيين للمهارات الإدارية: وفق هذا التصنيف يحتاج المدير إلى المهارات الرئيسية السابقة، ويزيد جريفيين على ذلك نوعين آخرين من المهارات الإدارية وهما (عصمت، 2021):

أولاً: المهارات التشخيصية

وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية إليها، فقد يلاحظ المدير تزايد معدل دوران العمالة بأحد الأقسام، وعند قيامه بتشخيص الموقف فقد يكتشف أن السبب هو تدهور مهارات التفاعل والتأثير لدى المسؤول عن هذا القسم، ولا يقتصر استخدام مهارات التشخيص على المواقف غير المفضلة (المشاكل)، بل يمكن استخدامها أيضاً في المواقف المفضلة، فقد يلاحظ المدير أن هناك تزايداً كبيراً في مستوى المبيعات عما هو متوقع بكثير، لذا يحاول البحث عن أسباب ذلك، فربما يكون السبب هو إنخفاض أسعار الشركة بدرجة كبيرة أو تزايد الطلب بشكل غير متوقع أو إرتفاع أسعار الشركات المنافسة. ومن هنا يحاول المدير تحقيق ميزة للشركة من تشخيصه لهذا الموقف وأسبابه ومن مقترحاته إزاء هذا الموقف.

ثانياً: المهارات التحليلية

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف وكيفية ترابطها وتقرير المتغير أو المتغيرات التي يجب أن تستحوذ على إهتمام أكبر، فعلى سبيل المثال تزايد معدل دوران العمالة، يواجه المدير مشكلة اختيار التصرف الملائم لهذا الموقف، لذا تساعده مهاراته التحليلية في التوصل إلى البدائل المحتمل إتخاذها (فصل المسؤول، أو تدريبه، أو تحويله إلى قسم آخر وهكذا) وإختيار التصرف الأكثر ملائمة لهذا الموقف.

إذاً تساعد المهارات التشخيصية على فهم الموقف، في حين تساعد المهارات التحليلية في تحديد التصرف الملائم لهذا الموقف. وتتشابه المهارات التحليلية مع مهارات صنع القرار، إلا أن الأولى لا تعني بالضرورة التوصل إلى قرار فعلي.

من المؤكد أن المهارات الإدارية ليست ثابتة ومحددة بل متعددة ومتنوعة، فالمهارات الإدارية المطلوبة لمدير إدارة الشؤون المالية قد لا تتطابق مع المهارات

المطلوبة لمدير المراقبة والمتابعة. كما أنه نتيجة للتجدد الفكري في الأبحاث والدراسات التي تناولت المهارات الإدارية، وتعدد البرامج المعنية بتعليم المهارات الإدارية، وكذلك التطور في تقنية المعلومات والتوسع في استخدامات الحاسب الآلي وخدمات الإنترنت، فإن المهارات الإدارية كذلك متجددة مما يحتم على المديرين في القطاعين الحكومي والخاص تطوير مهاراتهم الإدارية من خلال الإستفادة من المراجع العلمية والتطبيقات المتعددة والمعنية بالمهارات الإدارية وخاصة ذات العلاقة المباشرة بمتطلبات أعمالهم ووظائفهم.

الأداء الريادي

مفهوم الأداء الريادي:

يصعب تأكيد مفهوم واحد للأداء الريادي لتباين الفلسفات والمداخل والإهتمامات، لذلك تعد الريادة من أكثر المفاهيم شيوعاً في مجالات البحوث والدراسات الإدارية، وعلى الرغم من ذلك يوجد إختلاف واسع حول مفهومها، والباحثون في هذا المجال يحملون وجهات نظر متباينة حول تعريفها وطبيعة الأنشطة التي تشكلها فقد أستخدم هذا المصطلح لوصف السلوك أو الأداء الريادي داخل المنظمة الكبيرة والمتوسطة للتأكيد على الجهود التي تتطلبها الموارد التنظيمية لغرض تنفيذ الأنشطة الإبداعية فهي تشتمل على البحث عن حلول خالقة ومبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة، بما في ذلك تطوير وتحسين المنتجات والخدمات، فضلاً عن إعتقاد التقنيات الإدارية الجديدة والتكنولوجية لأداء المهام التنظيمية. (جبر، 2021)

الريادة في الأعمال هي قابليتها في الحصول على شيء ما من لا شيء، وهي الإمكانية على المبادرة بتطبيق الأعمال أو تكوين مؤسسة جديدة بدل من المؤسسة القديمة، وهي ليست بالأمر السهل وتختلف أنشطة الريادة بناء على نوع عمل المنظمات الجديدة، والمهم في الأمر الفكرة وهي جوهر المشروع الريادي، والأكثر أهمية هو كيفية التطبيق السليم، ولكي يتحقق هذا يجب على المدير أن يتصف بالرؤية الثاقبة والمرونة، وأن يكون العمل بروح الفريق وأن يقوم بوضع خطة لمراحل العمل ويقوم بتوفير التمويل الضروري وأن لا يتقيد بأفكاره الشخصية. (الصائغ، 2018)

وفي ظل التطور الهائل إزداد التفكير في الأداء الريادي في المنظمات في مختلف أنحاء العالم نظراً لما يحقق من تنمية إقتصادية وإجتماعية وخلق فرص عمل وخلق أجيال من المبدعين والمبتكرين لذلك بدأ الإتجاه نحو الأداء الريادي يزداد شيئاً فشيئاً لما له من تأثير في عملية التنمية المستدامة والخطط والإجراءات والبرامج التعليمية التي تسهم في دعم المنظمات ويعمل على تحقيق أهدافها (حميد، 2019).

فيما أشار Robert Hisrich إلى الريادة او الأداء الريادي على أنه عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بإفتراض مخاطر مالية وسيكولوجية وإجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، إضافة الى الرضا الفردي، وبعبارة أخرى انها عملية خلق القيمة عن طريق إستثمار الفرصة من خلال موارد متفردة (Hisrich, 2017).

في السنوات الأخيرة إزداد الإهتمام بموضوع الأداء الريادي للمنظمات وذلك لعدة اسباب أهمها: التطور التكنولوجي والعولمة والبيئة المضطربة للمنظمات سواء على المستوى المحلي أو العالمي وان الأداء الريادي له تأثير بارز في نمو المنظمات وتوسعها ويعد الأداء الريادي من المواضيع الضرورية ولا سيما في البيئات المتغيرة والمتسارعة لذلك ازدادت أهميته بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمات للتكيف مع الظروف وملائمة التغيرات التي تحدث (علي، 2017).

هذا ويُعرف Ihsan الأداء الريادي على أنه الواقع الممكن تحقيقه من خلال تظافر جملة من الخصائص الفردية للشخص المقاول والتي من بينها روح الإبداعية وتحمل المخاطرة والحاجة للإنجاز والسبق لطرح منتجات وعدم الخوف من نتائج التجربة الفاشلة وكذلك المستوى العالي من الطاقة، كل ذلك بغرض إكساب المؤسسة الميزة التنافسية المستدامة (Ihsan, 2016).

عَرّف المشهداني الأداء الريادي على أنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بقدر من الميزة التنافسية (المشهداني، 2015).

تطور مفهوم الأداء الريادي من قبل Lumpkin & Dess الذين أشاروا إلى أنه يحتوي على أبعاد أكثر من مجرد أبعاد مالية أبعاد تسهم في تحقيق الأداء الريادي وأستخدم الأداء الريادي للدلالة على تقارب التميز في الأداء مع الإستباقية. ويرى

vuuren&nieman أن الأداء الريادي طور كتركيبة يستند على ركيزتي الريادة الحقيقية بدء الأعمال وإسغلال الفرصة ونمو فكرة الأعمال.

إن تطور فكرة نمو الأعمال يرتبط بإستغلال الفرصة وهي تركيبة تتحدد من خلال تحليل المحتوى وتعريف الريادة وعند النظر إلى الريادة من وجهة نظر مستندة إلى النشاط يمكن أن نرى بأن تكوّن الأعمال هو نتيجة إستغلال الفرصة الناجحة وتركيبه نمو الأعمال تعني نمو في الربحية والإنتاجية والفاعلية وصافي القيمة فضلاً عن عدد الموظفين الذين يوظفهم الريادي (سلطان وإبراهيم، 2020).

تتأى الإهتمام بمفهوم الأداء عامة والأداء الريادي بشكل خاص كونه من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الإهتمام من قبل المنظمات، وذلك لارتباطه بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وتوصل البحث عن موضوع الأداء الريادي في الأدبيات الإدارية الحديثة إلى تناول هذا المصطلح من قبل الباحثين بمصطلحات مرادفة مثل الأداء المتفوق، والأداء العالي (callaghan 2011 & venter,

وتُعَرَّف الدراسة الأداء الريادي بأنه الأداء الذي يحقق نتائج المنظمة أو التي تسعى إلى تحقيقها بعد الإستخدام الكفاء للموارد المتاحة وتوظيفها في أنشطتها المختلفة بما يضمن لها تحقيق الإبداع والتفرد عن غيرها.

ومن ثم يقود إلى تحقيق المزايا التنافسية وتصبح المنظمة رائدة في خدماتها وبالتالي تصبح قائدة للقطاع الذي تعمل فيه، وتمتلك المنظمة الريادية مجموعة من الصفات الشخصية القادرة على حل جميع المشكلات والأشخاص الرياديون أشخاص مليؤون بالطاقة والمبادرة.

مقارنة بين الأداء الريادي والتقليدي

وجدت الدراسة أن الأداء التقليدي يكون عادة خالي من الطموح ومن الشغف في التقدم والتطور والتعلم ويعمل الفرد في أوقات معينة وعادة ما ينتظر إنتهاء وقت العمل بفاغ الصبر ويكون الإلتزام في الوقت عادة نابع من الخوف من العقوبة لا أكثر بالإضافة الى أنه يعشق السلبية والتفكير بالعوائق لإيجاد منفذ من الإلتزام بعمل ما ويفضل البقاء في منطقة الراحة وأي ضغط بسيط كان أم كبير قد يسبب حالة من

الفوضى وفقدان التوازن سواء في العمل أو خارجه. اما على الصعيد الإداري فيكون أسلوبه ديكتاتوري ومتعالٍ.

بالنسبة الى الأداء الريادي فيكون عكس ذلك تمامًا فيجد الفرد نفسه جزء لا يتجزأ من المنظومة ويعتبر نجاحه من نجاح الشركة والفريق ويكون شديد الطموح والرغبة والسعي الدائم للبحث والعلم والتطوير وقيس الوقت بالإنجازات وإذا كان إداريا فيعتبر نفسه دائماً المسؤول في الخطأ قبل الصواب وأسلوبه عادةً تحفيزي وواقعي (Beliaeva, 2014).

أهمية الأداء الريادي:

تتجلى أهمية الأداء الريادي كونه الأداء المستند لُغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف والتعرف على مشاكل العمل ومتابعة التركيز في طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي والموضوعية وكذلك يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحسين العمليات الداخلية والمساعدة في نمو المنظمة (العابدي، 2018).

يمكن للأداء الريادي أن يساعد المنظمات على أن تبقى حيوية وتسهم في خلق قيمة على المستوى التنظيمي والمجتمعي، ويؤكد دعاة الأداء الريادي للمنظمات على أهميته لتجديد الحيوية للمنظمات القائمة وتنشيطها وقد تهدف إلى إنشاء أعمال جديدة في المنظمات القائمة بإبتكار المنتجات والعمليات وجميع تطورات المنظمة ويجري تطبيقها وأداء وتطوير الأعمال ونمو الإيرادات وتحسين الربحية والريادة في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة والإهتمام بالكفاءة التنظيمية والتغيرات الهائلة في البيئة والقيود المتصورة في الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات (Fox, 2005).

وتكمن أهمية الأداء الريادي في عدة نقاط كما يأتي (الأنباري، 2018):

1. تساهم على تهيئة المرشحين المحتملين في المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الإستراتيجية أو الإستحواذ.
2. تساهم في تقليل درجة المخاطر في المنظمات بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة المتطورة.

3. تحسين وتطوير الخدمات وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة وفي الوقت الحاضر تجعل المنظمات والأنظمة ذات صلة متوافقة مع التغييرات الكلية من أجل إيجاد حل مناسب وتغير الصعوبات والحوازر في فرص البقاء، وهذا يحتاج إلى الابتكار في كل من العمليات والأساليب.

العوامل المؤثرة على الأداء الريادي:

هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي لها تأثير على الأداء الريادي والتي تختلف من بلد إلى آخر ومن وقت إلى آخر، وأن العوامل الخارجية تكون أكثر تأثير على الأداء الريادي مقارنة بالداخلية منها. تتكون هذه العوامل من (التوجه الريادي، رأس المال البشري، الأهداف، الدوافع، العوامل الإقتصادية، العوامل الإجتماعية، العوامل الثقافية بالإضافة للعوامل القانونية والإدارية) لذلك توجد ثماني فرضيات بحثية موضحة هي مدى ميل الريادين إلى تحمل المخاطر المتعلقة بالأعمال بعد المجازفة لصالح التغيير والابتكار من أجل الحصول على ميزة تنافسية وخدمية للمنظمات بعد الابتكار والتوجه يكون لدى المنظمة نحو الريادة والعمل على هذا الإتجاه.

أما رأس المال البشري فيعد من العناصر الضرورية التي تكون مفتاح نجاح المنظمات والأهداف والدوافع الأساسية وتحفيز العاملين نحو العطاء والعوامل الإقتصادية وهي بلا شك لها تأثير للمنظمة ويجب الإنتباه للعوامل الإجتماعية والقانونية والإدارية التي تساهم جميعها برفع أداء المنظمة وصولاً للأداء الريادي (Hasan & AL Mubarak, 2016).

أبعاد الأداء الريادي:

الأداء الريادي بوصفه متغيراً تابعاً، حيث أن الدراسة كانت قد تبنت الأبعاد التالية لإجماع الباحثين عليها من جهة ولملائمتها من جهة أخرى لبيئة الدراسة وهي (الابتكار، البقاء، النمو والتوظيف الذاتي).

أولاً: الابتكار

منذ وجود الإنسان على الأرض توالدت معه منظومة الابتكار بغرض تطويع الطبيعة بما يحقق مصالحه وإحتياجاته الإنسانية وعلى المستويات كافة الإجتماعية

والإقتصادية والدينية والسياسية من خلال إستشارة العقل بآليات التفكير العلمي والمعرفي ومحاكاة المتطلبات الفعلية الضرورية لأهداف الديمومة والبقاء على هذه الأرض إنطلاقاً من هذا المبدأ نجد اليوم التنافس بين الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى من خلال الكفاءة وتراكم الخبرة العلمية في إنجاز الأعمال وتعميق قدرات الإبتكار (الشايب ومخن، 2015).

نتيجة الثورة المعلوماتية الجديدة والتطورات التكنولوجية ذات الإيقاعات التصاعدية المتسارعة في ميادين العمارة والصناعة والتسويق، فقد أصبح الإبتكار إستراتيجية تحدي وبقاء بحد ذاته، لأن التطور سمة الحياة الإنسانية فقد دأبت المؤسسات المعنية بتصاميم المنتجات التي تُعنى بالعمارة وفضاءاتها الداخلية وعلى مستوى المواد والخامات الإنشائية كافة، بإعادة النظر في العديد من تصاميم تلك المنتجات بقصد تحسين أدائها الوظيفي أو قيمها الجمالية لتتناسب مع المعطيات الحياتية الجديدة وتؤمن الجانب النفعي ضمن الوظائف الجديدة المتوالدة والمتفرعة كنتيجة حتمية لأثر التطور (منصور، 2013).

مفهوم الإبتكار:

إن من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في تحديد مفهوم الإبتكار هو تعدد جوانب هذه الظاهرة وإختلاف النظريات والمدارس التي أنطلق منها الباحثون لدراسة الإبتكار إذ يعد التطور في التاريخ هو نتيجة حتمية للإبتكارات مهما كانت صغيرة أو كبيرة.

يرى جان يونج أن مصطلح الإبتكار يرجع أصله إلى المصطلح اللاتيني بمعنى يصنع والكلمة اليونانية بمعنى ينجز أو يتحقق، وفي اللغة العربية نجد في لسان العرب لابن منظور أن معنى كلمة الإبتكار يشير إلى الخلق على غير مثال بمعنى تحقيق شيء ما له صفة جيدة (الشايب ومخن، 2015).

يشير روجرز إلى أن العملية الإبتكارية هي ما ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه الفريد في التفاعل وما يوجد في بيئته التي تعيش فيها الفرد بالإضافة إلى نقطة هامة وهي تناول العملية الإبتكارية من حيث الإنتاج الذي يقدمه المبتكر ويشترط فيه الجدة، إضافة إلى تعريف ميكالي الذي يعتبر

الإبتكار إنتاجًا أيضًا فيقول: هو عملية الأفكار أي الإختراع التصوري والخيالي (منصور، 2013).

إن التفكير الإبتكاري هو قدرة عامة وليست خاصة بمعنى أنها تتواجد عند كل الأفراد وبإختلاف الأعمار لكن ذلك بدرجات متفاوتة حسب الوسط البيئي الإجتماعي والثقافي الذي يتواجد فيه الفرد وحسب الظروف النفسية والإنفعالية التي يمر بها الفرد كذلك (روبيني، 2016). و يرى Yang & Tsai أنه يمكن النظر إلى الإبتكار على أنه سمة من السمات الموزعة بشكل طبيعي بين البشر ويظهر في شكل قدرة عقلية وكعملية نفسية وكأسلوب للحياة ويمكن ملاحظته لدى جميع الأطفال ولدى قلة من الكبار ويؤدي بالشخص إلى التفوق والإبداع في الأداء وفي مجالات العلوم والفنون وإستحداث أفكار مبتكرة (Yang & Tsai, 2013).

أما المُبتكر: هو الذي يمتلك افكارًا جديدة وإبداعية يغامر في تنفيذها طبقاً لمخطط زمني دقيق (Stojcic & Hashia, 2013). والإبتكار هو الذي يسمح للمنظمات بالتكيف مع التغيرات بسرعة ويساعدها على إكتشاف المنتجات والأسواق الجديدة، الأمر الذي سيمكنها من حماية نفسها إزاء تغيرات البيئة غير المستقرة، وقد إستفادت العديد من منظمات الإبتكار في زيادة أرباحها وحصتها السوقية (Lorente & 2008 Costa).

وتعرف الدراسة الإبتكار بأنه هو محرك النمو عند الأفراد والمنظمات، ومؤشر نجاح منظمات الأعمال بالتكيف مع التغيرات بسرعة ومواكبتها. وقد نتج عن تحديد مفهوم الإبتكار عدد هائل من التعريفات التي قدمها العلماء وذلك مع إزدياد في غموض هذا المفهوم فقد قام تايلور وهو أحد علماء النفس الإجتماعي بتحليل ما يزيد على مائة تعريف للإبتكار وصنفها إلى خمسة مستويات، وكان يعتقد أن الإبتكار يختلف في العمق والمجال وليس في النوع أي أن الإختلاف من النوع الرأسي وليس من النوع الأفقي وهذه المستويات هي (فرحة، 2022):

1. الإبتكارية التعبيرية: وهي التعبير الحر الذي لا تشكل المهارة أو الأصالة عنصراً أساسياً فيها مثل رسوم الأطفال.

2. **الإبتكارية الإنتاجية:** هنا تبدأ القواعد والقيود التي تقيد الأداء الحر وتضبطه وتحسّن من أسلوبه وتتمثل في المنتجات الفنية والعلمية كذلك.
3. **الإبتكارية الإختراعية:** يخص هذا المستوى المخترعين الذين تظهر إبتكاراتهم في إستخدامهم للخامات والمواد وطريقتهم في هذا الإستخدام وفي الطرق التي يسلكونها في إنتاج مبتكراتهم.
4. **الإبتكارية التجديدية (الإبداعية):** هو مستوى وليس شائعة بل لا يظهر إلا عند قليل من الناس لأنه يتطلب تعديلاً هاماً في الأسس والمبادئ الأساسية التي تحكم مجالاً عاماً في الفن أو في العلم يتضمن إستخدام المهارات الفردية .
5. **الإبتكارية الإندفاقية (البزوغية):** هي أعلى مستويات الإبتكارية حيث نجد مبدأً أو إفتراضاً جديداً ينبثق عنه المستوى الأكثر أساسية والأكثر تجريبياً. بمعنى أنه جمع بين السمة المزاجية والقدرة العقلية وأسلوب الحياة وحتى كونه عملية نفسية.

يبين ذلك (رودس Rodes) وكان أكثر وضوحاً في النتائج التي توصل إليها من خلال مراجعته للعديد من البحوث والدراسات في هذا المجال وتوصل إلى أنه يمكن تعريف الإبتكار بعبارات تعنى القدرة على التخيل والأصالة والقدرة على الإختراع والإبداع وقسمها إلى أربع فئات تشير إلى (ابو النصر، 2012):

1. سمات تتعلق بالشخص نفسه.
2. عوامل لها صلة بالعمليات العقلية إلى الأفكار الإبداعية مثل دوافع الإدراك والتعلم والتفكير وكيفية الإتصال بالآخرين.
3. مؤثرات بيئية تؤثر في الشخص وعلى ما يقوم به من عمليات عقلية.
4. عوامل تتعلق بالإنتاج الذي يظهر في شكل صور لغوية وأفكار عملية.

والملاحظ هنا أن عملية الإتصال بالآخرين لها حيز في الفئات التي يندرج الإبتكار ضمنها ونستكشف من ذلك أهمية وجود الفرد المبدع بين أحضان مجتمع يحقق معه تواصلاً إيجابياً، ويبدو ذلك أيضاً في المؤثرات البيئية التي يندرج المجتمع ضمنها وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الصلة الوطيدة بين المبدع ومجتمعه وأن فرديته تذيب إبداعه.

ثانيًا: البقاء

يمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، ومنه صنعت مسيرة حياتها، وعليه أيضًا يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي إقتضى ضرورة الإستثمار الجيد في هذا العنصر المهم، وذلك بحسن إختياره وتدريبه وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته بكفاءة وفعالية وإخلاص. غير أن هذا الإستثمار في الإختيار والتدريب والتنمية والتطوير سوف يذهب هباءً، إذا ما عزم العاملون الأكفاء على ترك العمل، لذا فقد أصبح هدف الإبقاء على العاملين الأكفاء وذوي الأداء المتميز، يشكل تحديًا كبيرًا لكل من المدراء التنظيميين ورجال الأعمال على حدٍ سواء، وذلك لتلافي الآثار السلبية المترتبة على تركهم للعمل (2011 Joarder).

لقد أصبحت المنظمات اليوم أكثر إدراكًا لأهمية تطوير رأسمالها البشري، ولقد كانت أهم ركائزها في ذلك هو خلق البيئة الإيجابية التي تدعم لدى كل عامل شعوره بالفخر فيما يؤديه ويكلف به، وذلك أن الفخر التنظيمي يعد بمثابة الحافز الرئيس لسلوكيات العمل الإيجابية والمكمن الرئيسي للتميز التنافسي (Samuel & Chipunza, 2009). هذا بالإضافة إلى أن الفخر التنظيمي يؤثر إيجابيًا على قرار بقائهم في منظمة معينة وسلبياً على نواياهم نحو ترك العمل (Appleberg, 2005).
وجدير بالذكر، أنه نظرًا لإزدياد معدلات نوايا العاملين نحو ترك العمل في الآونة الأخيرة، فقد تعاملت معها الإدارة على محمل الجد وبدأت في الإستثمار في عاملها من خلال التوجيه والتدريب والحفاظ عليهم وتنميتهم وتطويرهم بأية تكلفة (Ongori, 2007). وذلك لما لترك العمل من آثار سلبية على مشروعات الأعمال الأمر الذي قد يهدد بقائها ونموها في الأجل الطويل (Brereton, 2005).

ويطلق مصطلح ترك العمل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم. وهو يشير إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين كنتيجة الإلتحاق بالخدمة أو انتهاءها، ويقابله مصطلح الإستقرار المهني والذي يشير إلى بقاء وإستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة (2003 Katzenbach).

وذلك لأنه في حال ترك العاملين للعمل، فإن المنظمة تتكبد تكاليف إستقطاب آخرون جدد، إضافة إلى تكاليف الحفاظ على العمالة الباقية. وما أكدت عليه دراسة (Matthias&Miriam, 2011) من أن الفخر التنظيمي الإتجاهي يؤثر سلبًا على نوايا العاملين لترك العمل.

النية للبقاء في العمل

بصفة عامة، يرغب الأفراد في البقاء في المنظمات التي تدعمهم على إنجاز إهتماماتهم الذاتية بشكل أفضل مما يمكن أن تقدمه لهم المنظمات الأخرى. وتشير النية للبقاء في العمل إلى رغبة الأفراد للإستمرار في المنظمة وتخطيطهم لذلك وإضافة إلى أن النية للبقاء في العمل تشير إلى إنتماء العاملين لمنظماتهم ورغبتهم في البقاء فيها (Hewitt ، 2002).

كما عرفت النية للبقاء في العمل أيضًا بإعتبارها تعبر عن نية العامل للإستمرار في علاقته الوظيفية الحالية مع المنظمة في الأجل الطويل (Vandenberg & Nrlson, 2017).

ولذا فإن هذا المفهوم يعد مناقضًا لمفهوم النية نحو ترك العمل. هذا وللحفاظ على العاملين في المنظمة، فإنه لا بدّ من إشعارهم بأهميتهم لها وأنها تثنهم وتضمن جهودهم التي يبذلونها من أجلهم وأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة فضلًا عن إمدادهم بالأجور والمرتببات العادلة (Taylor, 2002).

تعريف الرسوخ الوظيفي:

بدأ إستخدام مصطلح الرسوخ الوظيفي كأداة للتنبؤ بنية العاملين لترك العمل وللتحول الى منظمة أخرى منافسة، سواء بشكل إختياري أو إجباري، طالما توافر الرسوخ الوظيفي لدى الموظف فمن المتوقع أن تتولد لدى المنظمة قدرة مرتفعة على جذب وإستقطاب العديد من المواهب وتحفيزهم وتوجيههم وإعدادهم للترقية وتولى العديد من المناصب الإداريه في المنظمه التي يعمل بها والتي من شأنها رفع الروح المعنوية للأفراد، مما ينعكس بصورة إيجابية على تحسين الإنتاجية (الشريف، 2011).

قام Holtom في دراسته بتعريف الرسوخ الوظيفي بأنه مجموعة من التأثيرات الواسعة التي تؤثر على كافة قرارات الأفراد سواء بإتخاذ قرار البقاء في وظيفته الحالية

أو الجذب إلى غيرها ويتضمن الرسوخ الوظيفي نوعين هما: عوامل داخل العمل في المنظمة ويطلق عليها العوامل التنظيمية كالروابط مع زملاء العمل بالإضافة إلى عوامل خارج عمل المنظمة ويطلق عليها العوامل المجتمعية كالعلاقات مع المجتمع المحيط بالعمل والتي تجعل الموظف يستمر في الإحتفاظ بوجوده بالوظيفة الحالية مثل الأسرة (Holtom, 2006).

وبشكل مشابه أوضح Son & Cho بأن الرسوخ الوظيفي يمثل إنعكاسًا لقرارات العاملين للقيام بالمشاركة في كافة أعمال المنظمة بشكل دوري ومستمر وهو ما يلفت إنتباه المنظمة إلى الإهتمام بالعوامل الخفية التي تدفع وتجبر العامل على ترك العمل بالمنظمة بهدف مكافحة إنسحاب العاملين من المنظمه التي يعمل بها (Son&Cho, 2015)

وقد صنف Mitchell الرسوخ بنوعين هما: الرسوخ التنظيمي وهو الإعتماد على التأثيرات داخل المنظمة والرسوخ المجتمعي وهو الإعتماد على التأثير داخل المجتمع الذي يعيش فيه الموظف، هنالك ثلاثة أبعاد فرعية للرسوخ هي (2001 Mitchell):

أبعاد الرسوخ الوظيفي

1. التوافق التنظيمي: هو درجة التطابق والإنسجام بين قيم الموظف وأهدافه الوظيفية وخطته المستقبلية مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها من جانب ومتطلبات مهامه الوظيفية من جانب آخر.

فكلما زاد التوافق مع المنظمة كلما صعب عليه إنهاء الوظيفة الحالية، أي أن الموظف الذي يتمتع بدرجة عالية من التوافق سيرتبط بمنظمته بشكل أكبر، وبالتالي سيكون من الصعب عليه قطع العلاقات مع المنظمة.

2. الروابط التنظيمية: هي العلاقات سواء في شكل رسمي أو غير رسمي، والتي تتم بين أعضاء المنظمة الواحدة، أي العلاقات التي يتم تشكيلها نتيجة للعمل في المنظمة، كالعلاقات المتبادلة بين زملاء العمل والآخرين في المنظمة، فخلق المزيد من الروابط يعمل على تخفيض معدلات ترك العمل مما يجعل من الصعب مغادرة المنظمة والتحول إلى المنظمات الأخرى.

3. **التضحية التنظيمية:** (الخسائر المدركة): هي الخسائر المدركة سواء (نقدية أو غير نقدية)، والتي يمكن فقدها في حالة ترك الفرد للعمل بالمنظمة، فقد يخسر ويضحي بالعديد من المزايا العينية والمادية التي تقدمها له المنظمة وتتمثل في التخلي عن علاقات العمل، ووضعه في التسلسل الهرمي بداخل العمل، بالإضافة إلى وجوده كعضو في فرق العمل، فكلما زادت التضحية التنظيمية للموظف عند ترك العمل وزادت الخسائر التي يتكبدها العامل نتيجة لترك الوظيفة الحالية: زادت صعوبة إنهاء الموظف للعمل في المنظمة.

ثالثاً: النمو

يعتبر النمو من الموضوعات الهامة في حياة جميع أنواع المنظمات، ومعلوم أن المنظمات العاملة في الأردن هي في مجملها من المنظمات حديثة التكوين في بلد تسعى فيه جميع المنظمات إلى التوسع.

يعتبر المفهوم الإستراتيجي من المفاهيم الهامة التي تؤمن للمنظمة النظرة المستقبلية ووضوح العمل الذي يجب أن تقوم به، مما يعزز لها فرصة إمكانية النمو والإستمرار، فمنذ تكوين المنظمة وإدارتها تفكر في الوسائل والأساليب التي عن طريقها يمكن تحقيق هذا النمو، كما يجب أن تعرف إدارة المنظمة أن هناك بدائل مختلفة يمكن استخدامها لتحقيق هذا النمو وتوفر لها إمكانية البقاء والإستمرار.

وتلعب الإدارة العليا الدور الأساس في تحديد نوع أو أنواع الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي على أساسها توجه جميع جهود العاملين لتنفيذها. وأن تحديد إستراتيجية النمو المناسبة ليس بالأمر اليسير وإنما يحتاج إلى إمتلاك المدير للقوة، ويختلف مديرو الإدارة العليا في المصدر الذي منه يحصلون على هذه القوة، فمنهم من يمتلك القوة لكونه مديراً، وآخر يمتلك القوة لأنه من المالكين، فيما بعض المديرين يمتلكونها بسبب إمتلاكهم للخبرة وغير ذلك.

تعتبر إستراتيجية النمو (التوسع) من أكثر الإستراتيجيات إستخداماً من قبل المنظمات وخاصة الصغيرة وحديثة التكوين. وتعتمد المنظمة إستراتيجية النمو عندما تطور لنفسها أهدافاً إضافية جديدة، وغالباً تكون هذه الأهداف متمثلة في زيادة حجم

مبيعاتها من السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها أو من خلال زيادة حصتها السوقية وجعلها أكبر من حصتها الحالية (الصميدعي، 2000).

تحرص غالبية المنظمات على اعتماد إستراتيجية النمو بدرجات متفاوتة وبشكل مستمر. ويذكر الباحثون العديد من المزايا لتبني المنظمة إستراتيجية النمو، التي من أهمها تحقيق وفورات إقتصادية من خلال الإنتاج بكميات كبيرة، مما يقلل من تكلفة الإنتاج والقدرة على البيع بأسعار تنافسية، كما يزيد نمو المنظمة من قوتها تجاه الأطراف البيئية التي تتعامل معها من جهة وشعور العاملين فيها بالمكانة والهيبة من جهة أخرى، وزيادة إمكانية المنظمة في إجتذاب العاملين من ذوي القدرات والمهارات والخبرات لقدرتها على دفع مكافآت ورواتب أعلى من غيرها من المنظمات، كما انه غالبا يشير التوسع الى نجاح وفعالية المنظمة، فالمنظمة الناجحة والتي تحقق عوائد جيدة على الاستثمار هي التي تفكر إدارتها بالنمو والتوسع، كما تحقق المنظمة من وراء نموها هدفا إستراتيجيا هاما يتمثل في إمكانية البقاء والإستمرار لوجود أطراف بيئية عديدة لها مصلحة في بقاء واستمرار المنظمة كبيرة الحجم (حريم، 2003).

رغم كل هذه المزايا فإن إختيار المنظمة لإستراتيجية النمو قد يصاحبه بعض المشاكل والصعوبات ومن أهمها مشكلة الرقابة، وذلك لصعوبة تحديد مكان الخلل والجهة المسؤولة عنه، وصعوبة التنسيق بين الوحدات فضلاً عن التكرار الذي يحصل في النشاطات والمعدات مما يؤدي إلى زيادة التكاليف (الدوري، 2005). كما يمكن النظر إلى اعتماد المنظمة لإستراتيجية النمو، حيث تحكم على أنه يمثل مشكلة إستثمارية ولهذا القرارات المالية وإقتصادية، كما يمثل تحدياً للإدارة إذ إن نمو المنظمة يؤدي إلى تعقيد إدارتها مما يزيد من التحديات أمام الإدارة (خفاجي، 2004).

إن قرار إدارة المنظمة بإختيار إستراتيجية النمو يتطلب توافر بعض الظروف الداخلية كالموارد الفائضة وكذلك وجود حوافز للنمو على مستوى المنظمة والإدارة، ويمكن أن تكون هذه الحوافز إقتصادية ومرتبطة بالرغبة بتحقيق الأرباح، أو نفسية عن طريقها يشبع المديرون حاجاتهم في الإنجاز والقوة والمكانة وتحقيق الذات، كما يمكن أن تكون الحوافز إستراتيجية، ومن خلالها يمكن أن تحقق المنظمة السيطرة والبقاء

والاستمرار. ويتطلب تطبيق إستراتيجية النمو توفر بعض الظروف الخارجية، التي تعتبر ظروفًا غير مسيطر عليها من قبل المنظمة كزيادة حجم الطلب على المنتج أو الخدمة، وزيادة دخل الفرد، والانتعاش الاقتصادي، ووجود إبداعات يمكن للمنظمة استغلالها (حريم، 2003).

عندما تعتمد المنظمة إستراتيجية النمو فيكون أمامها مجموعة من البدائل التي تندرج تحت هذه الإستراتيجية ويمكن للمنظمة أن تختار من بينها بما يتناسب وظروفها وفلسفتها.

إستراتيجيات النمو:

تُقسم إستراتيجيات النمو الى ثلاثة أنواع: إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التنوع وإستراتيجية المشاريع المشتركة (كحيحة، 2019).

1. إستراتيجية التركيز: في هذا النوع من إستراتيجيات النمو تقوم المنظمة بحصر وتركيز نشاطها بمنتج واحد أو خدمة واحدة، كما يمكن أن تحدد نطاق نشاطها في سوق واحدة. وبموجب هذه الإستراتيجية يمكن للمنظمة السيطرة على النشاط الذي تعمل فيه وتتبوأ دور القيادة والريادة في تحديد إتجاهات هذا النشاط؛ إذ ان التخصص في مجال معين فقط يساعد المنظمة على تراكم الخبرة مما يعطيها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن للمنظمة تركيز جهودها في مجال واحد وعدم تشتيت جهودها ومواردها في منتجات وأسواق متعددة.

2. إستراتيجية التنوع: تستخدم المنظمة إستراتيجية النمو عن طريق التنوع عندما تقوم بممارسة أنشطة جديدة ومختلفة عن النشاط الذي تمارسه حالياً، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يمكن تحقيق ذلك بدخول المنظمة أسواقاً جديدة تضاف إلى أسواقها الحالية، غالباً تختار المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تشعر بوجود فرصة متاحة لتقديم منتج أو خدمة جديدة وتوجد لديها الموارد اللازمة لاستغلالها وتحقيق عوائد مرضية من وراء ذلك، بالإضافة إلى ما تحققه المنظمة من فوائد من الأصول المادية والموارد غير الملموسة والخبرات الإدارية.

3. إستراتيجية المشاريع المشتركة: وهي من إستراتيجيات النمو التي تدخل فيها المنظمة بعمل مشترك مع منظمة أخرى أو أكثر من أجل تحقيق أهداف تحددها الأطراف المشاركة وتتفق عليها.

وتتوخى المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية تحسين أوضاعها من خلال العمل التعاوني المشترك وغالباً تلجأ المنظمة لإستخدام هذه الإستراتيجية عندما ترغب في توسيع أعمالها دولياً (دخول سوق جديدة في دولة أخرى).

ففي هذه الحالة تكون المعلومات المتوافرة للمنظمة عن السوق الجديدة قليلة وغير واضحة مما يجعلها تبحث عن شريك من نفس المنطقة الجغرافية للسوق الجديد يساعدها في دخول هذه السوق وعن طريق ذلك تقلل المنظمة من المخاطر المحتملة على الاستثمارات عن طريق توزيعها على أكثر من طرف. كما أن بعض النشاطات الدولية قد لا يمكن أن تتحملها منظمة واحدة مما يجعل الدخول بعمل مشترك مع منظمة أخرى أفضل وسيلة للقيام بذلك. فضلاً عن إمكانية الإستفادة من الخبرات الإدارية للمنظمات المشتركة. ومن الفوائد التي يمكن أن تتحقق من وراء العمل المشترك تقليل التكاليف من خلال الإستفادة من المواد الأولية والأيدي العاملة الرخيصة بالإضافة إلى الإقتصاد في تكاليف النقل.

على المؤسسة أن تضع النمو كهدف إستراتيجي لأنه يمكنها من البقاء والإستمرار فلا يمكن للمؤسسة أن تبقى دائماً على نفس المستوى وتتعامل دائماً مع نفس الزبائن، فإما أن تتراجع وتتلاشى أو تنمو وتتطور ولكن لا تبقى في مكانها كما أنه من المحتمل أن لا تخلق المؤسسة قيمة إلا إذا نمت كما وكيفا.

من جهة أخرى فإن المؤسسة التي تعرف نمواً يمكنها أن تتكيف بشكل أفضل مع متطلبات الزبائن وبالتالي كسب زبائن جدد، زيادة على ضمان وفاء الزبائن السابقين والنمو يزيد من إمكانيات المؤسسة مما يلبي حاجاتها ويمكنها من تحقيق أهدافها فالنمو مسألة طبيعية وصحية وحالة مرغوب فيها لكل من الأعمال إلا أنه ينبغي أن يكون مخططاً ومبرمجاً ومسيطرًا عليه (الخشالي، 2006).

رابعًا: التوظيف الذاتي

يتميز العصر الذي نعيشه اليوم عما سبقه من العصور بالتغير والتطور السريعين في كافة المجالات وخاصة في تقنيات الإتصال وخدمات المعلومات وكان لهذا التطور والتقدم التقني خاصة بعد ظهور شبكة الإنترنت تأثيرًا كبيرًا في كافة مجالات الحياة فقد ربطت العالم ببعضه ببعض وأصبحت المعلومات والأحداث تنتقل الى أقصى مكان في العالم في جزء من الثانية وباتت هذه التقنيات مطلبًا من مطالب هذا العصر الذي إتسم بها وبدأ يستخدمها في كافة عمليات الإنتاج والتطوير (بدير وعبدالرحيم، 2014).

وقد أدى الطلب المتزايد على التدريب بسبب الانفجار المعرفي والتغيرات المتسارعة في كافة التخصصات والمهن وكذلك المشكلات والصعوبات التي تواجه النمط التقليدي منه أدى إلى إعادة النظر في نظم التدريب التقليدية من أجل التكيف مع المتغيرات لسد الحاجة المتزايدة للتدريب وقاد إلى توظيف تقنيات الإتصال الحديثة في التطوير وإستخدام نمط آخر وهذا النمط من التطوير يتيح الفرصة لآلاف العاملين من الإستفادة من البرامج التطويرية من مواقع عملهم أو مكاتبهم أو حتى منازلهم (صالح، 2012).

ويعتبر التوظيف الذاتي من أهم مداخل التطوير المهني والذي أخذ بالإنتشار في معظم المؤسسات الحكومية والخاصة في الدول المتقدمة، حيث تشير الدراسات إلى حدوث نقلة نوعية في مجال التطوير المهني في نهاية القرن العشرين حيث إنتقل من المفهوم الضيق وهو الأداء التقليدي إلى مفهوم واسع وشامل وهو التطوير المهني الذاتي وصولًا للأداء الريادي، والذي يعتمد فيه الموظف على ذاته لإكتساب أو تطوير مهارات أو خبرات أو إتجاهات أو معلومات جديدة يرفع من خلالها مستواه بصورة شاملة ومستمرة (العليان، 2011).

وقد أعتبر العديد من الخبراء أن التطوير المهني الذاتي أحد أهم جوانب التوظيف الذاتي الذي يمكّن الموظف من مواكبة معطيات العصر وبالتالي إظهار نقاط القوة التي يمتلكها الموظف وإستخدامها بالشكل المطلوب، حيث يسعى الموظف بدوافع ذاتية

للبحث عن ما يستجد في مهنته، ويحاول تطوير أدائه بشكل مستمر يتوافق مع المتطلبات المهنية والعلمية المتسارعة وصولاً الى الأداء الريادي (السالوس، 2004).

وفي ظل الأساليب التقليدية في تدريب الموظفين وما تعانيه من محدودية قنوات التدريب وقلة الفرص التدريبية المتاحة تكون الحاجة ماسة إلى إعادة النظر في هذه الأساليب المستخدمة التي عادةً ما تؤدي إلى اداء تقليدي روتيني وذلك من أجل المساهمة في النمو المعرفي والمهني لهم وبالتالي تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، وصولاً الى اداء ريادي فعال (المهيري وابو عالي، 2005).

التوظيف الذاتي هي عملية سعي الأفراد إلى إيجاد طرق ووسائل جديدة ينجح من خلالها في توظيف نفسه ذاتياً بحيث يستطيع أن يدير عمله بنفسه بأسلوب مستقل بعيداً عن الأساليب التقليدية المعتادة. يتمثل التوظيف الذاتي في سعي الفرد إلى إيجاد وظيفة لنفسه من خلال إعماده على أفكاره وخبراته ومستواه التعليمي والتربوي والعمل بحرية وإستقلالية والتحرر من القيود الروتينية داخل المنظمة.

تشير سعاد إلى التوظيف الذاتي أنه أحد مدخلات عملية إتخاذ القرار المتعلق بالإستخدام الأمثل والأنسب للموارد المتاحة وبالتالي خلق قيمة لها القدرة على الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمل، والشئ المهم بالنسبة للتوظيف الذاتي هو قدرة الشخص على تحديد الفرص وإستغلالها فالأشخاص لا يحصلون بشكل متساوي على المعلومات وأن حصلوا عليها فلا يستغلونها بنفس الطريقة (سعاد، 2011).

وتُعرف الدراسة التوظيف الذاتي بأنه عملية تنظيم للمهارات العملية بأسلوب يسمح لكل موظف بتحقيق التقدم الذي يتناسب مع إمكانياته ورغباته الشخصية ويعتبر نمط من أنماط عملية تطوير الذات المخططة والمنظمة والذي من خلاله يمارس الموظف الأنشطة التعليمية والتدريبية من تلقاء نفسه وينتقل من نشاط لآخر لتحقيق الأهداف العملية المرجوة بحرية وبالسرع التي تناسبه مستعيناً في ذلك الإرادة الذاتية.

التطوير الذاتي:

هو كل الجهود المبذولة ذاتياً من قبل الفرد لإكتساب أو تطوير مهارات أو خبرات أو إتجاهات أو معلومات جديدة يرفع من خلالها مستواه بصورة شاملة ومستمرة

(العليان، 2011). أكدت العديد من الدراسات أهمية التوظيف الذاتي كأحد أهم مداخل التطوير المهني في كونه يتيح للفرد الاستقلالية والاعتماد على الذات والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وهذا ما اشار اليه خليل الذي يرى أن التوظيف الذاتي ينبع من الايمان بقدرات الإنسان الذاتية فالتعلم الموجه ذاتيًا تكون فيه المبادرة من المتعلم نفسه أولاً ثم بمساعدة الآخرين (خليل، 2006).

أسباب اللجوء للتوظيف الذاتي (سلطان وإبراهيم، 2020):

1. الصفات الشخصية: أن الأفكار الجيدة متواجدة بكثرة ولكن الأفراد الذين ينفذونها نادرين ومن السمات الشخصية المهمة بالنسبة للشخص الريادي هي الدافعية والثقة والإستعداد المخاطرة والقدرة على صنع القرارات وتكوين العلاقات والمبادرة.

2. تأثيرات ثقافية وأسرية: حيث أن الرغبة بالتوظيف الذاتي تعتمد على ثقافة الفرد ومجتمعه وإن الثقافة التي تساعد الفرد على توظيف قدراته في العمل هي ثقافة ريادية.

3. تأثيرات المجتمع: حيث أن هنالك العديد من المنظمات التي تمتلك أشخاصاً ريادين قادرين على توظيف أنفسهم ذاتيًا وذلك بسبب إنتقالهم للعيش في مكان آخر للعمل أو لإتمام الدراسة أو الحصول على شهادات علمية وبالتالي تكون هذه الأسباب سبباً في إبراز قدراته الذاتية وإستغلالها.

العلاقة بين المواءمة الإستراتيجية والأداء الريادي:

كثيراً ما يرتبط مفهوم المواءمة الإستراتيجية بمفهوم الأداء الريادي، وعندما نتساءل أيهما يؤثر بالأخر، هل المواءمة الإستراتيجية هي التي تؤثر بالأداء الريادي أم أن الأداء الريادي هو الذي يؤثر بالمواءمة الإستراتيجية؟

بما أن المواءمة الإستراتيجية بمفهومها العام تتضمن كل ما يتعلق بسلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية بحيث يؤدي هذا إلى تقديم أفضل قيمة للعملاء من قبل منظمات الأعمال ليتضح انعكاس هذا الأمر إيجابياً على إنجاز وتحقيق أهداف تساهم في نقل المنظمة إلى حالة أفضل وباستمرار.

ولتحقيق هذه الأهداف من المفترض المواءمة بين مكونات المنظمة بحيث تأخذ الشكل الشمولي والمنطقي لتنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة وهو ما يمثل وضع جميع

مكونات المنظمة وأجزائها تحت مظلة توجهها إستراتيجياً لغرض الإستفادة القصوى من الأداء الأمثل وإيجاد قيمة فعلية ملموسة للعملاء حيث أن هذه القيمة ترتبط مباشرة بقدرة الإدارة على خلق المواءمة الإستراتيجية بين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق وتشكيلة الهيكل التي تدعم تنفيذه.

أن جميع المجالات سواء كانت داخلية أو خارجية يجب أن تكون منسجمة مع بعضها البعض، وبالتالي ينتج لدينا سلوك يؤكد على الجهود التي تتطلبها الموارد التنظيمية لغرض تنفيذ الأنشطة الإبداعية بحيث تشتمل على البحث عن حلول خلاقة ومبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة، بما في ذلك تطوير وتحسين المنتجات والخدمات والحصول على شيء ما من لا شيء يكون ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، وصولاً الى الرضا الفردي الذي يكون له تأثير بارز في نمو المنظمات وتوسعها ولا سيما في البيئات المتغيرة والمتسارعة من خلال تظافر جملة من الخصائص الفردية للشخص والتي من بينها روح الإبداعية وتحمل المخاطرة والحاجة للإنجاز والسبق من خلال حث جميع الموظفين في كافة الاقسام على العمل معاً لتحقيق الاهداف المعلنة والمخطط لها، وبث روح الاتفاق والاتساق والمودة بين زملاء العمل من جهة، والعمل في تناغم للتواصل مع الزبائن والشركاء والزملاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل من جهة أخرى، هذا يسهم في القضاء على مشكلات العمل وجعل أوقاته أكثر مرحاً والشعور بالراحة، فضلاً عن إيجاد أجواء عمل هادئة ومستقرة وصولاً لأداء ايجابي وفعال.

مما سبق نجد أن المواءمة الإستراتيجية تؤثر وتعزز الأداء الريادي والأداء الريادي ما هو الا حصيلة ايجابية نتجت من خلال تطبيق المواءمة الإستراتيجية وتعزيزها بين الموظفين في المنظمة الواحدة.

2.2 الدراسات السابقة

عُني هذا القسم بإستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية حيث أنه تم تقسيمها الى قسمين: أولاً الدراسات باللغة العربية وثانياً الدراسات باللغـه الأجنبيـه وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تعنى بأثر المواءمة الإستراتيجية في الاداء الريادي في حدود علم الباحث والتي تبحث بشكل مباشر في هذا الأثر إلا أنه هنالك دراسات ركزت على كل من متغيرات الدراسة على حده وبأبعاده المختلفه إذ تم ترتيبها من الأحدث الى الأقدم كما يلي:

1.2.2 الدراسات باللغة العربية:

أجرى (معمرى، 2021) دراسة بعنوان: "أثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي دراسة عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري - الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر رأس مال العلاقات في الأداء الريادي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري، فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدارسة المستقلة والتابعة وقد إستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وإستعملت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية بسيطة شملت الأفراد في المنظمات حيث بلغ مجتمع الدراسة 2500 منظمة نشطة تم توزيع 350 استمارة عليهم، وعولجت إحصائيا بحزمة البرامج الإحصائية (SPSS V19 - Microsoft Excel - Smart PLS). وقد تم إستخدام الإحصاء الوصفي والأحصاء الإستدلالي. وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود اثر قوي لابعاد رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذا فإن الدراسة توصي بالتركيز على رأس مال العلاقات من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والإستفادة من أفكارهم ورائهم وتعزيز المشاركة لديهم، والتأكيد على أهمية رأس مال العلاقات في المنظمات الصغيرة التي تتعكس إيجاباً على لتحسين الأداء الريادي.

أجرى (العزاوي، 2021) دراسة بعنوان: "تقييم مدى تحقيق المواءمة الإستراتيجية في نشاط المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية - الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المواءمة الإستراتيجية بين نشاط المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تمت مناقشة ما إذا كانت هذه المؤسسات قادرة على بلوغ أهداف التجانس الإستراتيجي بين نشاط المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستعملت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمة المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية بسيطة شملت الأفراد في المنظمة وبعدها 80 فردًا يعملون في مؤسسات مختلفة تنشط في قطاعات متنوعة، حلت المعلومات والبيانات المتوفرة بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإختلاف النسبي، الأهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون، الإنحدار الخطي البسيط) وعولجت إحصائيًا بحزمة البرامج الإحصائية (- Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS V 23). والقيام بتطبيق إختبار العينة الواحدة عند مستوى معنوية α يساوي 5%. ومن إستنتاجات البحث أن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية غير قادرة على تحقيق التجانس الإستراتيجي بين نشاط المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات، وهذا راجع إلى الثغرات والنقائص الموجودة في الهيكل التنظيمي وكذلك في نمط تسيير أنظمة المعلومات. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالتركيز على تحقيق المواءمة الإستراتيجية من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والإستفادة من أفكارهم ورائهم وتعزيز المشاركة لديهم، وتحسين مستوى التجانس الإستراتيجي بين نشاط المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات لدى المؤسسات الجزائرية.

أجرى (محمود، 2021) دراسة بعنوان: علاقة أبعاد التمكين الإداري في الأداء الريادي: بحث ميداني في المديرية العامة للصرف الصحي - جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد - العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع العلاقة التي تربط المتغير المستقل التمكين الإداري بالمتغير التابع الأداء الريادي للمنظمات الخدمية وبشكل خاص المديرية العامة للمجاري كإحدى الدوائر الخدمية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة. فقد تم تطوير نموذج من أجل إختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وايضا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري في الأداء الريادي. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمة المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية بسيطة شملت الأفراد في المنظمة وبعدد 169 فرد، حلت المعلومات والبيانات المتوفرة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، الأهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط) وعولجت إحصائيا بحزمة البرامج الإحصائية (- Microsoft Excel - Smart Smart PLS - SPSS V19). ومن إستنتاجات البحث أن التمكين الإداري بأبعاده (التحفيز، تفويض السلطة، التدريب والإتصال الفعال) يرتبط بشكل إيجابي ومعنوي بأبعاد الأداء الريادي (التخطيط المسبق، تحمل المخاطر والإبداع) وهذا يدل على سعي المنظمة المبحوثة إلى محافظتها على الوصول إلى تنفيذ أهدافها عن طريق حفاظها على قدرات مواردها البشرية. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالتركيز على التمكين من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والاستفادة من أفكارهم ورائهم وتعزيز المشاركة لديهم، والتأكيد على أهمية التمكين الإداري بين المدراء والعاملين في المديرية التي تنعكس إيجابًا على لتحسين الأداء الريادي.

أجرى (علي، 2021) دراسة بعنوان: "أثر المواءمة الإستراتيجية في تعزيز الإستراتيجية الرقمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الإمتحانية القائمين على الإمتحانات الإلكترونية في جامعة تكريت - العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين المواءمة الإستراتيجية والإستراتيجية الرقمية والأثر المفترض للمواءمة الاستراتيجية في تعزيز الإستراتيجية الرقمية. فقد تم تطوير نموذج من أجل إختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمة المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية شملت الأفراد في المنظمة وبعدها 120 استبانة وزعت على عينة من أعضاء اللجان الامتحانية القائمين على الامتحانات الإلكترونية في جامعة تكريت، حلت المعلومات والبيانات المتوفرة باستخدام (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، الأهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط) وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS V18). توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للمواءمة الإستراتيجية في تعزيز الإستراتيجية الرقمية في جامعة تكريت. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالتركيز على المواءمة الإستراتيجية من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والإستفادة من أفكارهم وأرائهم وتعزيز المشاركة لديهم، والتأكيد على أهمية المواءمة الإستراتيجية بين أعضاء اللجان الإمتحانية القائمين على الإمتحانات الإلكترونية في جامعة تكريت والتي تنعكس إيجاباً على تعزيز الإستراتيجية الرقمية.

أجرى (معمري، 2021) دراسة بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي: دراسة عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة/ المركز الجامعي علي كافي بتندوف - الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الذكاء الإستراتيجي في الأداء الريادي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تندوف، عمد الجانب التطبيقي لمعرفة هذا الأثر من خلال تحليل أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل على الأداء الريادي

كمتغير تابع. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية شملت الأفراد في المنظمات حيث بلغ مجتمع الدراسة 60 مؤسسة من أصل 105 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بتدويف تم استرجاع 56 استبيان، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية - Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS V 19. وبأستخدام الإحصاء الوصفي والأحصاء الإستدلالي. وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر قوي للذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالتركيز على أستخدام الذكاء الإستراتيجي.

أجرى (خضر وأمين، 2020) دراسة بعنوان: "تحديد دور المهارات الريادية في الأداء الريادي - دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من المعاهد التقنية في جامعة دهوك العراقية - العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المهارات الريادية بمتغيراتها: (المهارات الشخصية، الإدارية والسلوكية) كمتغير مستقل في الأداء الريادي كمتغير تابع والذي تمثلت بأبعاد (الإبتكار، البقاء، النمو والتوظيف الذاتي) في المعاهد التقنية في جامعة دهوك. تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية التابعة للجامعة وتم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية، حيث بلغ مجتمع الدراسة 76 استمارة استبيان صالحة للتحليل، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية - Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS V 19. وبأستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي. وقد

توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوية قوية بين المهارات الريادية والأداء الريادي على مستوى المعاهد التقنية في جامعة دهوك العراقية عينة الدراسة. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها

توصي بالتركيز على دور المهارات الريادية لدى المبحوثين من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والإستفادة من أفكارهم ورائهم وتعزيز المشاركة لديهم، والتأكيد على أهمية تحديد دور المهارات الريادية في المعاهد التقنية في جامعة دهوك العراقية التي تنعكس إيجاباً على تحسين الأداء الريادي، بالإضافة الى تشكيل لجنة لمتابعة الأنشطة المتعلقة بتطبيق موضوع الريادة في المعاهد قيد الدراسة في مجالاتها التعليمية والبحثية.

أجرى (سلطان و ابراهيم، 2020) دراسة بعنوان: "دور ابعاد التعلم الريادي في تحقيق الأداء الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك - العراق".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً في تحقيق الاداء الريادي بوصفه متغيراً تابعاً، وتم وضع فرضيتان رئيسيتان مفادهما وجود علاقة تأثير معنوية للتعلم الريادي في الأداء الريادي على مستوى كليات الجامعة المبحوثة. وتتباين كليات الجامعة المبحوثة لأدائها الريادي وفقاً لمستوى التركيز على التعلم الريادي. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الجامعة فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدارسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستعملت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمات المبحوثة، حيث بلغ مجتمع الدراسة 85 شخصاً يمثلون القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك المبحوثة واسترد منها 77 استبانات، بنسبة استجابة بلغت 90.59 %، بحيث أعتمدت الدراسة على وسائل الأحصاء الوصفي التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS Ver 19). وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التعلم الريادي والاداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة. ووجود علاقات تأثير معنوية لابعاد التعلم الريادي في تحقيق الاداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالتركيز على تحديد دور ابعاد التعلم

الريادي، وضرورة توسيع الاهتمام بأبعاد التعلم الريادي، والحفاظ عليها، وتجديدها، وإعطائها بعداً استراتيجياً يتناسب مع دورها في تحقيق الأداء الريادي، وفي ظل عالم تضطرب فيه معدلات التغيير على نحو مثير يكون الأداء الريادي مطلوباً للمنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص من أجل البقاء والاستمرار، وحاجة الجامعة المبحوثة للتعرف على مضامين أبعاد التعلم الريادي فضلاً عن أهم مؤشرات الأداء الريادي.

أجرى (أبوردين، 2020) دراسة بعنوان: "المواءمة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة - العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المواءمة الإستراتيجية في تعزيز التفوق المنظمي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من التدريسيين ومديري الوحدات والشعب في كلية النور الجامعة. وركزت الدراسة على هذه الكلية كمجتمع للدراسة، واعتمدت الدراسة في جانبها انظري على المصادر الكتب والأطاريح والمجلات العلمية وعلى شبكة الأنترنت العالمية. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وايضا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية لدور المواءمة الإستراتيجية في تعزيز التفوق المنظمي. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في الكلية المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية، حيث بلغ مجتمع الدراسة 90 شخصاً شملت جميع أقسام كلية النور الجامعة، بحيث صُمم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (- Microsoft Excel - Smart PLS - SPSS Ver 19). وقد توصلت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية ومعنوية بين المواءمة الاستراتيجية والتفوق المنظمي، إذ كلما ازداد تركيز الكلية المبحوثة على المواءمة الاستراتيجية، كلما يؤدي ذلك للارتقاء بالتفوق المنظمي نحو ما تقدمه الكلية من جهود تعليمية متميزة للمستفيدين عن الكليات المنافسة لها. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالتركيز على تحديد الموائمة الاستراتيجية من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل

والاستفادة من أفكارهم ورائهم وتعزيز المشاركة لديهم، وضرورة توسيع الاهتمام بأبعاد المواءمة الاستراتيجية، والحفاظ عليها، وتجديدها، وإعطائها بعداً استراتيجياً يتناسب مع دورها في تعزيز التفوق المنظمي.

أجرى (حمد، 2019) دراسة بعنوان: "دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط - مصر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتفعيله. وركزت الدراسة على كلية التربية بجامعة أسيوط كمجتمع للدراسة، واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المصادر، الكتب والأطاريح والمجلات العلمية وعلى شبكة الأنترنت العالمية. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في الكلية المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من كل الباحثين المقيدون في درجتي الماجستير والدكتوراه بكلية التربية في جامعة أسيوط، حيث بلغ 198 باحثاً شملت جميع أقسام كلية التربية، بحيث صُمم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS V 19). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور التوجه الريادي من قبل أعضاء هيئة التدريس في تنمية الأداء الريادي للباحثين جاء بدرجة متوسطة من منظور العينة ككل، كما جاء محور الاستباقية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وجاء كل من محوري توجيه البحوث للتعاون المجتمعي والابتكارية بدرجتين متوسطتين، وجاء محور تقبل المخاطرة في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بضرورة تفعيل دور التوجه الريادي في تنمية أداء الباحثين لتوجيه بحوثهم للمجتمع والتحول إلى الجانب التطبيقي. وكذلك ضرورة تقبل المبادرات البحثية الجديدة وتقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد، وقدم تصوراً مقترحاً له أهداف ومرتكزات وآليات و ضمانات لتحقيقه،

يمكن من خلاله تفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط.

اجرى (الطائي، 2019) دراسة بعنوان: "أثر المواءمة الإستراتيجية لسلسلة التوريد مع إستراتيجية الأعمال على القيمة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في الشركة الأردنية لصناعة الأدوية - الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المواءمة الإستراتيجية إستراتيجية سلسلة التوريد وإستراتيجية الأعمال على القيمة الإستراتيجية في الشركة الأردنية لصناعة الدواء، والتعرف على وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد مع إستراتيجية الأعمال، وبيان إن كان هناك أثر دال إحصائي على إستراتيجية القيمة. وركزت الدراسة على الشركة الأردنية لصناعة الأدوية كمجتمع للدراسة، واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المصادر، الكتب والأطاريح والمجلات العلمية وعلى شبكة الأنترنت العالمية. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدارسة المستقلة والتابعه وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في الشركة المبحوثة، وتكونت عينة المجتمع من الموظفين الإداريين في الشركة الأردنية لصناعة الدواء، بحيث ضُم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS V 19). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك تحالف ذا دلالة إحصائية بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية سلسلة التوريد، وأن العلاقة بين الإستراتيجيتين ذا دلالة إحصائية بلغت قيمتها ($R=0.85$) وهي تعد علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات. وتطبق الشركة الأردنية لصناعة الدواء بشكل كبير جميع أبعاد إستراتيجية سلسلة التوريد كطريقة لتحسين الأداء. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي على أصحاب القرار في شركة الدواء العربية زيادة الاهتمام بنظام التأجيل في الشركة وتحسين مستوى جودة المعلومات. بالإضافة إلى زيادة التكامل والتأقلم بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية سلسلة التوريد.

أجرى (مخلف، 2019) دراسة بعنوان: "أثر المواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي - العراق". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي من وجهة نظر عينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي. وركزت الدراسة على العاملين في مصرف الإتحاد العراقي كمجتمع للدراسة، واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المصادر والكتب والأطاريح والمجلات العلمية وعلى شبكة الأنترنت العالمية. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المصرف المبحوث، وتكونت عينة المجتمع من كافة العاملين في مصرف الاتحاد العراقي في جمهورية العراق بكافة فروعها البالغ عددهم (340) فرداً. أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في مصرف الاتحاد العراقي في جمهورية العراق بكافة فروعها والبالغ عددهم (142) فرداً، بحيث صُمم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS V 19). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل وعمليات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي لمصرف الاتحاد العراقي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بإقناع متخذي القرار في مصرف الاتحاد العراقي بأهمية تبني مداخل التوافق الاستراتيجي لمساهمتها الفعالة في تحديد الأولويات الاستراتيجية بما ينعكس على الأداء التنظيمي للمصرف ككل. قيام إدارة مصرف الاتحاد العراقي بالاطلاع على أفضل الممارسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في البحث والتطوير لانعكاس ذلك في استراتيجية وعمليات التوافق الاستراتيجي إيجابياً.

أجرى (الحمد، 2019) دراسة بعنوان: "أثر المواءمة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الدور المعدل للإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الكويتية - الكويت:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المواءمة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال الدور المعدل للإبداع الإداري بالتطبيق على المصارف الكويتية. وركزت الدراسة على العاملين في قطاع المصارف الكويتية كمجتمع للدراسة، واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المصادر، الكتب والأطاريح والمجلات العلمية وعلى شبكة الأنترنت العالمية. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وايضا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية لدور المواءمة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الدور المعدل للإبداع الإداري. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المصارف المبحوثة، وأشتمل المجتمع على الإداريين من المستويات الإدارية الوسطى والعليا في المصارف الكويتية وعددهم 1209 موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغت 292 مفردة لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، وقد تم استرداد 248 استبانة خضعت للتحليل، وبلغت نسبة الاسترداد 84.9% وهي نسبة مقبولة، بحيث صُمم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (SPSS Ver 19 - Microsoft Excel - Smart PLS). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (المواءمة الخارجية والمواءمة الداخلية) على إدارة الأزمات في المصارف الكويتية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الخارجية على إدارة الأزمات في المصارف الكويتية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الداخلية على إدارة الأزمات في المصارف الكويتية، بينما لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تفسير أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (المواءمة الخارجية والمواءمة الداخلية) على إدارة

الأزمات في المصارف الكويتية تعزى إلى الإبداع الإداري. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي المصارف الكويتية بضرورة الاهتمام بوضع نظام فعال لإدارة الأزمات في المصارف الكويتية يستفيد من قدرتها على تحقيق مستوى مرتفع من الموائمة الاستراتيجية، وأن تدعم إدارة المصرف العاملين في حالة استشعار أي أزمة، والعمل على تهيئة الظروف الداخلية في المصرف للوقاية من الأزمات، والاهتمام بتدريب الموظفين على سرعة معالجة أي آثار مصاحبة لحدوث الأزمة، كما أوصت بضرورة أن تضع إدارة المصرف سيناريوهات مستقبلية تتعلق بمعالجة أي احتمال خاص بحدوث أزمة معينة.

أجرى (داوود، 2018) دراسة بعنوان: "الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية - كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد - العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الاداء الريادي للمصارف وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي، لقد تم اختيار العينة التي تتكون من 59 شخصا من مديري قسم وشعبة وحدة لأربعة مصارف اهلية وهي الشرق الاوسط، المصرف الوطني للاستثمار، مصرف كردستان، والمصرف الاهلي للاستثمار. توضح العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي والاداء الريادي، بالإضافة الى بيان اثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الاداء الريادي للمصارف. فقد تم تطوير نموذج من أجل تحليل مفهوم الذكاء التنافسي والاستراتيجي، والعوامل المؤثرة به وواقع المصارف الاهلية لإمكانية تطبيقه لتحسين الاداء الريادي التي ستعكس علي تنمية المجتمع. تم الاطلاع على الادبيات الادارية والاستراتيجية وتمت صياغة وبناء مقياس البحث. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المصارف الاهلية - كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، وعولجت إحصائيا بحزمة البرامج الإحصائية (SPSS V 19 - Microsoft Excel - Smart PLS). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ان هناك دورا كبيرا جدا للذكاء التنافسي في تحسين اداء المصارف للحصول على الريادية في السوق المصرفي، ويعزز الذكاء الاستراتيجي رؤية الاستراتيجية للمصرف ويحدد مسار عمله بشكل سليم في اختيار احد البدائل الاستراتيجية والتوجه نحو

الريادية في القطاع المصرفي. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي الى ان تعزيز إدراك القيادات العليا في المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي سيسهم على بناء قدرات ريادية تساعد في تطوير الافكار والخطط والمشاريع المستقبلية، والعمل على توظيف ابعاد اضافية للذكاء الإستراتيجي في انموذج البحث لمعرفة مدى تأثيرها في الاداء الريادي.

2.2.2 الدراسات باللغة الأجنبية:

أجرى (Tsai, 2022) دراسة بعنوان:

Conducted a study entitled: **Predictive Factors of the Entrepreneurial Performance of Undergraduates**

العوامل التنبؤية للأداء الريادي للطلاب الجامعيين / جامعة تشنغ شو - تايوان.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التنبؤية للأداء الريادي لطلاب الكليات الجامعية وطرح الاقتراحات المستهدفة، على أمل أن تكون مفيدة في تحسين أدائهم الريادي. فقد تم تطوير نموذج من أجل تحليل العوامل التنبؤية للأداء الريادي. وتم الاطلاع على الادبيات الادارية والاستراتيجية وتمت صياغة وبناء مقياس البحث. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في الكليات الجامعية والتي تكونت من 2097 طالب جامعي من طلاب ريادة الأعمال، واستخدم هذا البحث نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل العوامل التنبؤية لريادة الأعمال. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الأحصاء الوصفي والأحصاء الاستدلالي لتحليل بياناتها. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل الشخصية والسلوكية تؤثران على الأداء الريادي لطلاب الكليات الجامعية. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بأهمية الأهتمام بالعوامل السلوكية بشكل رئيسي إلى السلوكيات الإيجابية لطلاب ريادة الأعمال التي يمكن أن تؤثر على أداء ريادة الأعمال.

أجرى (Haiqing & Zhaoqun , 2022) دراسة بعنوان:

Conducted a study entitled: The Relationship between Institutional Pressure Entrepreneurial Orientation, and Entrepreneurial Performance — the Moderating Effect of Network Centrality

العلاقة بين الضغط المؤسسي توجيه ريادة الأعمال، والأداء الريادي - التأثير المعدل لمركزية الشبكة -جامعة شيان - الصين.

هدفت هذه الدراسة إلى ايجاد العلاقة بين الضغط المؤسسي توجيه ريادة الأعمال في التأثير على أداء ريادة الأعمال. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة وتكونت عينة المجتمع من عينة عشوائية بسيطة بلغت 288 فرداً يعملون في مؤسسات مختلفة تنشط في قطاعات متنوعة، حلت المعلومات والبيانات المتوفرة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، الأهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط) وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS V 23). توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير إيجابي مباشر للضغط المؤسسي على الأداء الريادي لكن تبين وجود أثر إيجابي غير مباشر على الأداء الريادي من خلال التوجه الريادي. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي على الاهتمام بالتوجه الريادي لتحسين أدائها.

أجرى (Bonny & Lokesh, 2022) بحث بعنوان:

Conducted a study entitled: Determinants of Women's Entrepreneurial Performance in Kerala

محددات الأداء الريادي للمرأة في ولاية كيرالا - جامعة كيرالا الزراعية وجامعة العلوم الزراعية - الهند.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على محددات الأداء الريادي للمرأة وتأثيرها على رائدات الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية في العالم وكذلك السياق الوطني. وركزت الدراسة على العاملين في المشاريع الزراعية كمجتمع للدراسة في

جامعة كيرالا الزراعية، واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المصادر، الكتب والأطاريح والمجلات العلمية وعلى شبكة الأنترنت العالمية. فقد تم تطوير نموذج من أجل اختبار محددات الأداء الريادي وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الأحصاء الوصفي والاحصاء الإستدلالي لتحليل البيانات. استعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة المشاريع الزراعية المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة من سبعون امرأة من المشاركين في المشاريع الزراعية تم اختيارهم عشوائياً من 14 مقاطعة في ولاية كيرالا، بحيث صُمم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها، وقد عولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (- Smart PLS - Microsoft Excel - SPSS Ver 19). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأداء الريادي عمل على إضافة القيمة التي هي الأكثر نجاحاً للنساء حيث أشارت التقديرات إلى أن هذه الشركات استغرقت ثلاثة أشهر على التوالي للوصول الى مستويات الإنتاج 1872 كجم و1462 كجم لكل منهما من أجل الوصول إلى أداء ريادي فعال. كان الاتصال بوسائل الإعلام ومرحلة المشروع من العوامل التي تم تحديدها على أنها العوامل التي ساهمت بشكل كبير في الفترة التي استغرقتها لتحقيق نقطة التعادل من قبل الشركات التي تقودها النساء. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي أهمية تطوير المرأة ريادياً للوصول الى مستويات متقدمة من دعم الأقتصاد المحلي والعالمية من خلال ادائهن الريادي.

أجرى (Anamanjia & Maina, 2022) دراسة بعنوان :

Conducted a study entitled:

Strategic Alignment and Performance of Kenya Revenue Authority.

المواءمة الاستراتيجية وأداء هيئة الإيرادات الكينية - جامعة كينيا - كينيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المواءمة الاستراتيجية على أداء هيئة الإيرادات الكينية. تم اختيار صانعي السياسات والإدارة العليا في هيئة الإيرادات الكينية كمجتمع للدراسة، واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المصادر، الكتب والأطاريح والمجلات العلمية وعلى شبكة الأنترنت العالمية. واستعملت الاستبانة كأداة

رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في الهيئة المبحوثة، تم اختيار صانعي السياسات من الإدارة العليا وتم استخدام العينه الطبقيه، في اختيار عينه الدراسة استخدم الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي لتحليل بياناتها، وعولجت إحصائيا بحزمة البرامج الإحصائية (Smart PLS Microsoft Excel - SPSS V 19). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المواءمة الهيكلية والتوافق الثقافي ومواءمة الموارد ومواءمة بيئة الأعمال. كان لها أثر إيجابي على أداء هيئة الإيرادات الكينية. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بضرورة أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة للتكيف مع متطلبات السوق.

أجرى (Dhanpat, 2021) دراسة بعنوان :

Conducted a study entitled:

Relationship between manager credibility, strategic alignment and employee motivation-Industrial organizations in Johannesburg, South Africa.

العلاقة بين مصداقية المدير والمواءمة الاستراتيجية والدافع دور المواءمة الاستراتيجية كوسيط. منظمات صناعية في جوهانسبرج - جنوب أفريقيا.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن فرص لزيادة قدرة المنظمات في بيئة الأعمال الحالية المتقلبة والديناميكية التنافسية من خلال تعزيز رأس المال البشري بالفهم السليم للعوامل التي تؤثر على مصداقية المدير والمواءمة الاستراتيجية وتحفيز الموظفين بحيث تمكن المنظمات من التنفيذ بشكل استباقي مما يؤدي إلى تحسين موقفهم التنافسي. حيث سعت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مصداقية المدير والمواءمة الاستراتيجية والدوافع المواءمة الاستراتيجية كوسيط. ركزت الدراسة الدور الحيوي الذي يلعبه المديرون في تحقيق المواءمة الاستراتيجية وتحفيز الموظفين. تم استخدام العينات غير الاحتمالية، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات من عينة بلغت 3112 فردا. تم توظيف المشاركين في الدراسة ضمن صناعات مختلفة مقرها جنوب أفريقيا والولايات المتحدة الأمريكية. تم تحليل البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي والاستنتاجي. وكانت أهم النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين جميع المتغيرات. (مصداقية المدير، والمواءمة الاستراتيجية، والتحفيز) بشكل كبير. بناءً على النتائج التي

توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بإضافة بحث لتأكيد النتائج الأولية التي حصلت عليها الدراسة من تأثير المواءمة الاستراتيجية على تحفيز الموظف وإجراء المزيد من البحوث المتعلقة بهذه الدراسة وضرورة تفعيل دور المديرين في تحفيز الموظفين والتأكيد على أهمية المواءمة الاستراتيجية لتحسين العلاقة بين المدراء والعاملين في المنظمات وضرورة تفعيل المصادقية عند المدراء التي تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى تحفيز الموظفين.

أجرى (Khashan & Other, 2021) دراسة بعنوان:

Conducted a study entitled:

The Impact of Strategic Alignment on the Effectiveness of the Decision is a Comprehensive Model in Organizations in the Directorate of Health Affairs in Dakahlia Governorate.

أثر المواءمة الاستراتيجية على فاعلية القرار نموذج شامل في المنظمات في مديرية الشؤون الصحية في محافظة الدقهلية - مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق من تأثير المواءمة الاستراتيجية على فاعلية القرار في مديرية الشؤون الصحية في محافظة الدقهلية، بحيث تمكن المنظمات من تنفيذ المواءمة الاستراتيجية بشكل يؤدي إلى تحسين فاعلية القرارات المتخذة. وركزت هذه الدراسة على اختيار العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية وتأثيرها على اتخاذ القرارات الفعالة الذي تصدره المنظمات، واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المصادر، الكتب والأطاريح والمجلات العلمية وعلى شبكة الأنترنت العالمية. واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الوثائق الرسمية الموجودة في المنظمات المبحوثة، وتكونت عينة مجتمع الدراسة من 383 موظفاً في مديرية الشؤون الصحية في محافظة الدقهلية، بحيث صُمم مخطط فرضي يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الإحصائية (Smart PLS - Microsoft Excel - pls-sem). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المواءمة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على فاعلية القرارات وأبعادها. بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بإضافة المزيد من الأبحاث على المؤسسات غير الربحية لتأكيد النتائج التي حصلت عليها الدراسة

لمنظمة غير ربحية من تأثير المواءمة الاستراتيجية على تحقيق القرارات الفعالة وتوصي الدراسة بأهمية تفعيل المواءمة الاستراتيجية في المنظمات ككل والمنظمات غير الربحية بالخاص لتحقيق أكبر قدر من القرارات الفعالة الذي يؤدي إلى تحسين هذه المنظمات بشكل عام.

3.2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بأثر المواءمة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي وقد استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة في صورة كبيرة؛ مما ساهم في اغناء موضوع الدراسة الحالية سواء كان ذلك في مراحل تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير اداة الدراسة، الا ان هناك أوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وبالنسبة لأوجه الشبه، فمنها ان هذه الدراسة مثل جميع الدراسات السابقة، قد تناولت موضوع أثر المواءمة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي، كمتغيرات للدراسة على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل مختلف، جعل هذه الدراسة تتميز عن الدراسات الاخرى ويمكن ايجازها على النحو التالي:

1. تناولت بعض الدراسات السابقة المواءمة الاستراتيجية، وأثره في متغيرات متعددة مثل: نشاط المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات في دراسة (العزاوي، 2021) أو تعزيز الاستراتيجية الرقمية في دراسة (علي، 2021) أو التفوق المنظمي في دراسة (أبو ردن، 2020) أو القيمة الاستراتيجية في دراسة (الطائي، 2019) أو الاداء التنظيمي في دراسة(مخلف، 2019) أو ادارة الازمات في دراسة (الحمد، 2019). أما في هذه الدراسة فقد تناولت موضوع دور المواءمة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الريادي وهذا ما ميزها عن الدراسات السابقة.

2. تناولت الدراسات السابقة أبعادا مختلفة لتحقيق الاداء الريادي عن الابعاد التي تم استخدامها في هذه الدراسة مثل: دراسة (علي والحسناوي، 2020) والتي تضمنت أبعاد (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) ودراسة (سلطان وأبراهيم، 2020) وتناولت ابعاد (المنظمات المبتكرة، البقاء، المنظمات ذات النمو العالي، التوظيف الذاتي)

ودراسة (الجبوري وآخرون، 2021) وتناولت ابعاد (الشبكات والموارد المكتسبة والابداعات المتحققة وأنشطة نقل التكنولوجيا والأنشطة الناشئة) ودراسة (حميد، 2019) وتناولت ابعاد (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية والمغامرة التنافسية).

3. تميزت أيضاً هذه الدراسة باختلاف مجتمع الدراسة، حيث ستطبق على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة-العقبة وعلى عكس الدراسات السابقة التي طبقت على مجتمعات مختلفة مثل دراسة (معمرى، 2021) التي طبقت على المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري-الجزائر ودراسة (خضر وأمين، 2020) التي طبقت على المعاهد التقنية في جامعة دهوك العراقية - العراق ودراسة (حمد، 2019) التي طبقت في كلية التربية بجامعة أسيوط - مصر ودراسة (الطائي، 2019) التي طبقت في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية - الاردن ودراسة (الحمد، 2019) التي طبقت في المصارف الكويتية - الكويت.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفًا للمنهجية المتبعة في الدراسة، بحيث تم وصف مفرداتها التي شملت: مجتمع الدراسة، العينة المختارة والأداة المستخدمة من أجل جمع بيانات الدراسة وكذلك الإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات الأداة، كما بيّن الفصل الإجراءات التطبيقية اللازمة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، وفيما يلي عرض لمفردات المنهجية والإجراءات :

2.3 منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة الحالية منهجي البحث: الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي فقد تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل بلورة الأساس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الإستطلاعي الشامل وتحليل جميع البيانات التي تم جمعها من خلال الإجابة على أسئلة الإستبانة التي إعتمدها الدراسة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة والبالغ عددهم (1000) موظفًا وموظفة، من المستويات الإدارية (مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف)، تم إختيار عينة طبقية نسبية بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) موظفًا وموظفة، وزعت عليهم الإستبانات من قبل الباحث بعد موافقة الجهات المسؤولة في سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة، أُسترد منها ما مجموعه (295) إستبانة، ووجد أن ما مجموعه (7) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي وتم إستبعادها، وبذلك يكون حجم العينة

التي خضعت للتحليل الإحصائي ما مجموعه (288) موظفًا وموظفة، وشكلت ما نسبته (28.8%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (96.0%) من عينة الدراسة. والجدول التالي رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري وأعداد الإستمابانات الموزعة والمستردة، والصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري وأعداد الإستمابانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والنهائية

المستوى الإداري	العدد	الإستمابانات الموزعة	الإستمابانات المستردة	الإستمابانات المستبعدة	الإستمابانات النهائية
مدير	27	8	8	-	8
رئيس قسم	141	42	40	2	38
رئيس شعبة	40	12	11	1	10
موظف	792	238	236	4	232
المجموع	1000	300	295	7	288

ويبين الجدول التالي رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	162	56.3
	أنثى	126	43.8
العمر	30 سنة فما دون	56	19.4
	30-أقل من 40 سنة	128	44.4
	40-أقل من 50 سنة	99	34.4
	50 سنة فأكثر	5	1.7
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	51	17.7
	بكالوريوس	192	66.7
	ماجستير	37	12.8
سنوات الخدمة	دكتوراه	8	2.8
	أقل من 5 سنوات	34	11.8
	5-أقل من 10 سنوات	51	17.7
	10-أقل من 15 سنة	89	30.9
	15 سنة فأكثر	114	39.6

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، وشكل الذكور ما نسبته (56.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل الإناث اللواتي شكلن ما نسبته (43.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة عمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

كما بينت معطيات الجدول السابق ذاته أن الفئة العمرية (30-أقل من 40 سنة) وهذا يعني أن معظم مجتمع الدراسة من الشباب القادرين على العطاء وتحمل أعباء العمل وأحتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (44.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (40-أقل من 50 سنة) وشكلت ما نسبته (34.4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية (30 سنة فما دون) في المرتبة الثالثة بنسبة (19.4%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (1.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من الجدول السابق رقم (2) أن حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (66.7%)، مقابل (17.7%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة دبلوم فما دون، وفي المرتبة الثالثة جاء حملة درجة الماجستير وبنسبة بلغت (12.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يعني أن معظم كوادر منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة هم من أصحاب الخبرات الطويلة وفي المرتبة الأخيرة حملة درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (2.8%) من مجموع عينة الدراسة.

وحول متغير عدد سنوات الخدمة، فقد تبين من الجدول السابق رقم (2) أن فئة (15 سنة فأكثر) قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (39.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها فئة (10-أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (30.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (5-أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (17.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (11.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الإستبانة (الملحق أ)، التي تم بناؤها وتطويرها بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر)، والمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وإشتمل على (45) فقرة تم توزيعها لتشمل أبعاد المتغير المستقل (المواءمة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء الريادي) وعلى النحو الآتي :

الجزء الأول: المتغير المستقل (المواءمة الإستراتيجية):

1. الإتصالات ويقاس بالفقرات (1-5).

2. الحوكمة وتقاس بالفقرات (6-10).

3. الشراكه وتقاس بالفقرات (11-15).

4. البنية التحتية وتقاس بالفقرات (16-20).

5. المهارات وتقاس بالفقرات (21-25).

الجزء الثاني: المتغير التابع (الأداء الريادي):

1. الإبتكار ويقاس بالفقرات (26-30).

2. البقاء ويقاس بالفقرات (31-35).

3. النمو ويقاس بالفقرات (36-40).

4. التوظيف الذاتي ويقاس بالفقرات (41-45).

وقد صنفت إجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة وفق مقياس ليكرت

الخماسي وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: (أتفق تمامًا

وأعطيت خمس درجات، أتفق وأعطي أربع درجات، موفق لدرجة متوسطة في

الإستبيان وأعطي ثلاث درجات، لا أتفق وأعطي درجتان، لا أتفق تمامًا وأعطي

درجة واحدة).

5.3 صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري

للتأكد من صدق أداة الدراسة، أي التأكد من انها تصلح لقياس ما وضعت من اجل قياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وفي جامعات أخرى من داخل الأردن وخارجها من أصحاب الخبرة والإختصاص في موضوع الدراسة بلغ عددهم (13) محكمًا، كما في (الملحق(ب))، لإبداء آرائهم حول سلامة الصياغة اللغوية، ومدى وضوح فقرات الاداة، وانتمائها للمجال الذي تندرج تحته، ومناسبتها للعينة، وإضافة ما يروونه مناسباً من تعديلات ومقترحات.

وللتحقق من مدى ملائمة فقرات الإستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث تم إعتقاد نسبة إتفاق لا تقل عن ثمانين بالمئة (80% واعلى) للحكم على صلاحية الفقرة لتضمينها في الإستبانة، وبعد الاطلاع على آراء المحكمين تم إيجاد اتفاق بالنسبة المعتمدة على مدى مناسبة الفقرات للعينة المستهدفة، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حذف وتعديل بغية الوصول إلى الصورة النهائية للإستبانة بما يلاءم أغراض الدراسة الحالية وصلاحية الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صممت لها.

ثانياً: صدق البناء

تم إستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإستخراج دلالات صدق البناء لفقرات الاداة، حيث تم إستخراج معاملات ارتباط كل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، بعد تطبيقه على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينتها بلغ حجمها (30) موظفاً وموظفة، وفيما يلي عرض لنتائج الصدق التمييزي للأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول (3)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الموائمة الإستراتيجية

المهارات		البنية التحتية		الشراكة		الحوكمة		الإتصالات	
معامل الارتباط	الفقرة								
**0.774	21	**0.721	16	**0.582	11	**0.804	6	**0.638	1
**0.799	22	**0.827	17	**0.851	12	**0.792	7	**0.766	2
**0.793	23	**0.845	18	**0.833	13	**0.742	8	**0.873	3
**0.836	24	**0.867	19	**0.890	14	**0.481	9	**0.796	4
**0.812	25	**0.853	20	**0.833	15	**0.589	10	**0.760	5

**دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل (الموائمة الإستراتيجية) كانت جميعها مرتفعة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

جدول (4)

الصدق التمييزي لفقرات أبعاد الأداء الريادي

التوظيفي الذاتي		النمو		البقاء		الإبتكار	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.845	41	**0.733	36	**0.796	31	**0.833	26
**0.884	42	**0.807	37	**0.843	32	**0.838	27
**0.860	43	**0.870	38	**0.890	33	**0.832	28
**0.869	44	**0.885	39	**0.882	34	**0.816	29
**0.868	45	**0.878	40	**0.890	35	**0.863	30

**دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع (الأداء الريادي)، كانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبالتالي يمكن الحكم على تلك الفقرات بأنها صادقة من الناحية التمييزية.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى إستخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.970) وتعد هذه النسبة مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (5) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة :

جدول (5)

قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	أسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
5-1	الإتصالات	0.821
10-6	الحوكمة	0.726
15-11	الشراكة	0.904
20-16	البنية التحتية	0.881
25-21	المهارات	0.861
25-1	المتغير المستقل: المواءمة الاستراتيجية	0.942
30-26	الإبتكار	0.892
35-31	البقاء	0.911
40-36	النمو	0.892
45-41	التوظيفي الذاتي	0.916
45-26	المتغير التابع: الأداء الريادي	0.958

يلاحظ أن جميع معاملات الثبات للإتساق الداخلي كانت أعلى من 70% وهي الحد الأدنى المسموح به حسب (Sckeran & Bongie, 2016). وبالتالي موثوقه

7.3 المعالجة الإحصائية:

لإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك بإستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.20) وبإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.

2. مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإستخراج دلالات صدق البناء لفقرات الاداة.
3. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاداة.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين نحو ابعاد متغيري الدراسة: (المستقل، والتابع).
5. اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
6. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
7. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
8. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي: قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الإستبانه تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق بدرجة متوسطة	أتفق	أتفق تماماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستخدمت للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الاجابة لكل عبارة :

قاعدة الاهمية النسبية = (الحد الاعلى للبديل - الحد الادنى للبديل) // عدد المستويات

$$1.333 = 3/(1-5) =$$

$$2.333 = 1.333+1$$

$$3.666 = 1.333+2.333$$

$$5 = 1.333+3.666$$

وبناءً على ذلك فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات باستخدام المعيار الآتي كما يلي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5.00-3.67	3.66-2.34	1-2.33

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة (5.00-3.67) يكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.66-2.34) فإن مستوى

الآراء يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين لتطبيق المواءمة الإستراتيجية في سلطة منطقته العقبة الإقتصادية الخاصه؟

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إستجابات أفراد العينة على

الفقرات التي تقيس أبعاد المواءمة الإستراتيجية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الاتصالات	3.30	0.764	3	متوسط
2	الحوكمة	3.73	0.661	1	مرتفع
3	الشراكة	3.25	0.845	4	متوسط
4	البنية التحتية	3.36	0.865	2	متوسط
5	المهارات	3.16	0.827	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.36	-	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل: المواءمة الإستراتيجية قد بلغ (3.36) بانحراف معياري (0.652) ويمثل درجة تقدير متوسطة: وقد احتل بعد الحوكمة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.73)، تلاه في المرتبة الثانية بعد البنية التحتية بمتوسط حسابي (3.36)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الاتصالات بمتوسط حسابي (3.30)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الشراكة بمتوسط حسابي (3.25). وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد المهارات بمتوسط حسابي (3.16).

وفيما يلي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس ابعاد متغير المواءمة الإستراتيجية كل على حده :

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الاتصالات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الى إقامة ورش عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.	3.28	1.022	3	متوسط
2	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على منح الموظف الحق في إبداء آرائه حول العمل المناط به بشكل مناسب. اشعر ان سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جادة في تهيئة الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل.	3.42	1.039	1	متوسط
3	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على الأخذ بالآراء التي يتبناها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية. تقوم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمشاركة المعرفة في جميع مستوياتها واقسامها عبر خطوط الاتصال	3.22	0.912	5	متوسط
4	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على الأخذ بالآراء التي يتبناها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية.	3.27	1.051	4	متوسط
5	تقوم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمشاركة المعرفة في جميع مستوياتها واقسامها عبر خطوط الاتصال	3.33	0.972	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.30		-	متوسط

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الإتصالات قد بلغ (3.30) ويمثل درجة تقدير متوسطة: وقد احتلت الفقرة رقم (2) (تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على منح الموظف الحق في إبداء آرائه حول العمل المناط به بشكل مناسب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) (تقوم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمشاركة المعرفة في جميع مستوياتها واقسامها عبر خطوط الاتصال) بمتوسط حسابي (3.33)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) (اشعر ان سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جادة في تهيئة الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل) بمتوسط حسابي (3.22)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الحوكمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تمتلك سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة رؤية واضحة عند تطبيقها للقرارات الفعالة التي تحقق اهدافها.	3.36	1.063	5	متوسط
7	أرى أن التزام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأنظمة التي تحكم بيئة العمل يحقق الجودة والتميز في ادائها.	3.65	0.987	3	مرتفع
8	تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم عملها.	3.44	1.077	4	متوسط
9	أبذل كل ما بوسعي من اجل إعطاء صورة واضحة عن التزامي بقواعد واجراءات العمل.	4.15	0.806	1	مرتفع
10	أحرص بشكل مستمر على توضيح الأساليب والإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل.	4.05	0.818	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.73	-	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الحوكمة قد بلغ (3.73) ويمثل درجة تقدير مرتفعة: وقد احتلت الفقرة رقم (9) (أبذل كل ما بوسعي من اجل إعطاء صورة واضحة عن التزامي بقواعد واجراءات العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) (أحرص بشكل مستمر على توضيح الأساليب والإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.05)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) (تمتلك المنظمة رؤية واضحة عند تطبيقها لقرارات الفعالة التي تحقق اهدافها)، بمتوسط حسابي (3.36)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الشراكة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	تحاول الإدارة العليا في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اعتماد مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة.	3.28	1.016	4	متوسط
12	تتقبل الإدارة العليا الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر.	3.34	1.016	1	متوسط
13	تحدد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الافراد الموهوبين وتكافئهم على أساس مهماتهم الاستراتيجية.	2.99	1.062	5	متوسط
14	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوسين.	3.30	0.948	3	متوسط
15	تهتم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بتشارك المعلومات التي تعزز بيئة العمل التنظيمي.	3.33	0.921	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.25	-	-	متوسط

توضح النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الشراكة قد بلغ (3.25) ويمثل درجة تقدير متوسطة:

وقد احتلت الفقرة رقم (12) (تتقبل الإدارة العليا الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.34)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15) (تهتم المنظمة بتشارك المعلومات التي تعزز بيئة العمل التنظيمي) بمتوسط حسابي (3.33)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) (تحدد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الافراد الموهوبين وتكافئهم على أساس مهماتهم الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي (2.99)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البنية التحتية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	تعد بيئة العمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة اللازمة للعمل.	3.67	0.977	1	مرتفع
17	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهووية وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل.	3.31	1.029	3	متوسط
18	يتوفر في البناية التي أعمل فيها كافة وسائل الراحة النفسية.	3.19	1.105	5	متوسط
19	تهتم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بتبديل كافة مستلزمات العمل المستهلكة وغير الصالحة للعمل.	3.26	1.143	4	متوسط
20	تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الى توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي.	3.38	0.988	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.36		-	متوسط

توضح النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البنية التحتية قد بلغ (3.36) ويمثل درجة تقدير متوسطة.

وقد احتلت الفقرة رقم (16) (تعد بيئة العمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة اللازمة للعمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (20) (تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الى توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي) بمتوسط حسابي (3.38)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (18) (يتوفر في البناية التي أعمل فيها كافة وسائل الراحة النفسية) بمتوسط حسابي (3.19)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المهارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تعيين الموظفين ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم.	2.98	1.087	5	متوسط
22	تصر سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على أن يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف.	3.05	1.006	4	متوسط
23	تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على إقامة ورش العمل لتبادل الخبرات بين العاملين.	3.15	1.044	3	متوسط
24	تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الى أن يكون موظفيها يمتلكون المهارات لتتفوق بشكل كبير على المنظمات المنافسة.	3.20	1.046	2	متوسط
25	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على متابعة العاملين لديها عن طريق التدريب وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	3.42	0.970	1	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.16	-	-	متوسط

توضح النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المهارات قد بلغ (3.16) ويمثل درجة تقدير متوسطة: وقد احتلت الفقرة رقم (25) (تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على متابعة العاملين لديها عن طريق التدريب وتطوير قدراتهم ومهاراتهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (24) (تسعى المنظمة الى أن يكون موظفيها يمتلكون المهارات لتتفوق بشكل كبير على المنظمات المنافسة) بمتوسط حسابي (3.20)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (21) (تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تعيين الموظفين ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم) بمتوسط حسابي (2.98)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين للأداء الريادي في سلطة
منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على
الفقرات التي تقيس أبعاد الاداء الريادي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الإبتكار	2.96	0.831	4	متوسط
2	البقاء	3.21	0.845	1	متوسط
3	النمو	3.16	0.837	2	متوسط
4	التوظيف الذاتي	2.97	0.891	3	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.08	0.748	-	متوسط

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات
أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع (الاداء الريادي) قد بلغ (3.08)
بانحراف معياري (0.748) ويمثل درجة تقدير متوسطة:

وقد احتل بعد البقاء المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.21)، تلاه في المرتبة
الثانية بعد النمو بمتوسط حسابي (3.16)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التوظيف
الذاتي بمتوسط حسابي (2.97)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد الابتكار
بمتوسط حسابي (2.96).

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد
العينة على الفقرات التي تقيس ابعاد المتغير التابع الاداء الريادي كل على حده:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابتكار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	تولى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اهتماما بالكادر الذي لديه المقدرة على الابداع والابتكار.	3.03	1.075	1	متوسط
27	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على استقطاب عاملين يمتلكون قدرات فكرية وعلمية متميزة.	2.93	1.030	4	متوسط
28	تشجع القيادة الادارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الافراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة وذلك لتحفيز الابداع والابتكار.	2.98	0.901	3	متوسط
29	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تقديم أعمال علمية تتميز بالابداع والابتكار بهدف خدمة المجتمع.	2.99	0.937	2	متوسط
30	تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الحوار مع كادرها لانضاج الافكار الابداعية لديهم.	2.87	1.022	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.96	-	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الابتكار قد بلغ (2.96) ويمثل درجة تقدير متوسطة:

وقد احتلت الفقرة رقم (26) (تولى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اهتماما بالكادر الذي لديه المقدرة على الابداع والابتكار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.03)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (29) (تحرص المنظمة على تقديم أعمال علمية تتميز بالابداع والابتكار بهدف خدمة المجتمع) بمتوسط حسابي (2.99)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (30) (تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الحوار مع كادرها لانضاج الافكار الابداعية لديهم) بمتوسط حسابي (2.87). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات متوسطة.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البقاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	تميل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى إجراء تغييرات مستمرة في خططها من أجل مواكبة التطور.	3.15	1.044	3	متوسط
32	تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة هيكل تنظيمي مرن ينسجم مع التطورات المعاصرة في المجال الإداري.	3.26	1.008	1	متوسط
33	تمتلك إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة القدرة على الاستشعار البيئي فيما يتعلق بالتغير البيئي وتسخير له لصالح المنظمة.	3.15	0.953	4	متوسط
34	تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على توفير بيئة مناسبة تساعد على إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى.	3.26	0.976	1	متوسط
35	تؤمن إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بفلسفة التجديد المستمر في انجاز أعمالها.	3.25	0.936	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.21		-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (14) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد البقاء قد بلغ (3.21) ويمثل درجة تقدير متوسطة. وقد احتلت الفقرتين ذوات الارقام (32)، (34) (تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة هيكل تنظيمي مرن ينسجم مع التطورات المعاصرة في المجال الإداري)، (تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة) على توفير بيئة مناسبة تساعد على إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (35) (تؤمن إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بفلسفة التجديد المستمر في انجاز أعمالها) بمتوسط حسابي (3.25)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (33) (تمتلك إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة القدرة على الاستشعار البيئي فيما يتعلق بالتغير البيئي وتسخير له لصالح المنظمة) بمتوسط حسابي (3.15). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار إليه بأعلاه بتقديرات متوسطة.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد النمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
36	تحاول إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تطوير نظم المعلومات وتقنياتها لمواكبة التطور في أنظمة وتقنية المعلومات.	3.43	.931	1	متوسط
37	لدى القيادة الإدارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الرغبة في قبول عدد كبير من العاملين بهدف تلبية حاجات المجتمع.	3.08	1.049	4	متوسط
38	تشجع إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كادرها على المشاركة بالمعرفة اللازمة لتحديد فرص النمو واستغلالها.	3.05	.978	5	متوسط
39	تمتلك إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الرغبة في فتح أقسام جديدة لمواكبة متطلبات السوق في المنطقة .	3.10	1.010	3	متوسط
40	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تطوير إدارتها وكادرها بهدف الحصول على مكان متقدم من بين المنظمات.	3.15	1.037	2	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	3.16	-	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (15) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد النمو قد بلغ (3.16) ويمثل درجة تقدير متوسطة:

وقد احتلت الفقرة رقم (36) (تحاول إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تطوير نظم المعلومات وتقنياتها لمواكبة التطور في أنظمة وتقنية المعلومات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (40) (تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تطوير إدارتها وكادرها بهدف الحصول على مكان متقدم من بين المنظمات) بمتوسط حسابي (3.15)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (38) (تشجع إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كادرها على المشاركة بالمعرفة اللازمة لتحديد فرص النمو واستغلالها) بمتوسط حسابي (3.05)، وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار إليه بأعلاه بتقديرات متوسطة.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التوظيف الذاتي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
41	تحرص إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على رفع مستوى المعرفة لدى العاملين لأقتناص الفرص الوظيفية .	3.01	1.027	2	متوسط
42	تعمل إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على مراقبة توجهات العاملين وتحديد طلباتهم المستقبلية.	2.93	1.034	4	متوسط
43	يحاول الكادر الاداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة العمل خارج القيود الروتينية.	3.02	1.003	1	متوسط
44	توجه سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كادرها بالعمل بحرية واستقلالية تامة وكأنه يعمل في منظمة خاصة به.	2.95	1.043	3	متوسط
45	عند تحديد الاعمال تتصرف سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وفق توقعات العاملين المستقبلية.	2.92	1.042	5	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	2.97	-	-	متوسط

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (16) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التوظيف الذاتي قد بلغ (2.97) ويمثل درجة تقدير متوسطة:

وقد احتلت الفقرة رقم (43) (يحاول الكادر الاداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة العمل خارج القيود الروتينية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (41) (تحرص إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على رفع مستوى المعرفة لدى العاملين لأقتناص الفرص الوظيفية) بمتوسط حسابي (3.01)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (45) (عند تحديد الاعمال تتصرف سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وفق توقعات العاملين المستقبلية) بمتوسط حسابي (2.92). وقد حظيت جميع فقرات البعد المشار اليه باعلاه بتقديرات متوسطة.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء إختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام إختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) وإختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة إختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإحتساب معامل الإلتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (1)، والجدول التالي رقم (17) يبين نتائج هذه الإختبارات:

جدول (17)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الإلتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الإلتواء Skewness
الاتصالات	2.024	0.494	-0.183
الحوكمة	2.313	0.432	-0.522
الشراكة	2.224	0.450	-0.452
البنية التحتية	1.923	0.520	-0.471
المهارات	2.175	0.460	-0.321

وبالرجوع الى نتائج الجدول السابق رقم (17) نلاحظ أن قيم الإختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.923 - 2.313)، وأن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.432 - 0.494) ويعد هذا مؤشرًا على عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الإلتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الأداء الريادي بأبعاده (الإبتكار، البقاء، النمو، التوظيف الذاتي) لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (18)

نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لإختبار الفرضية الرئيسية						
المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الإنحدار			109.212	5	21.842	
الخطأ	0.824	0.679	51.513	282	0.183	*119.573
الكلية			160.725	287		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (18) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الأداء الريادي بأبعاده (الإبتكار، البقاء، النمو، التوظيف الذاتي) لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (119.573) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ($\alpha \geq$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (67.9%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الريادي بأبعاده)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الأداء الريادي بأبعاده (الإبتكار، البقاء، النمو، التوظيف الذاتي) لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المواءمة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في الأداء الريادي بإبعاده المختلفة

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الاتصالات	0.188	0.047	0.191	*3.992	0.000
الحوكمة	0.065	0.058	0.057	1.113	0.267
الشراكة	0.160	0.045	0.181	*3.599	0.000
البنية التحتية	0.129	0.040	0.149	*3.191	0.002
المهارات	0.448	0.045	0.495	*9.956	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (19) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الاتصالات، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الأداء الريادي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (الحوكمة) في المتغير التابع (الأداء الريادي) كون قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق والبالغة (1.113) غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بمتغير الأداء الريادي من خلال أبعاد المتغير المستقل: المواءمة الإستراتيجية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
المهارات	0.597	*20.595	0.000
الاتصالات	0.648	*6.437	0.000
الشراكة	0.668	*4.070	0.000
البنية التحتية	0.678	*3.012	0.003

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

** خرج بعد الحوكمة من معادلة الانحدار

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد المواءمة الاستراتيجية في الاداء الريادي.

يوضح الجدول السابق رقم (20) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (المهارات) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (59.7%) من التباين في المتغير التابع (الاداء الريادي)، تلاه بعد (الاتصالات) الذي فسر معه ما مقداره (64.8%) من التباين في المتغير التابع (الاداء الريادي)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (الشراكة) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (66.8%) من التباين في المتغير التابع (الاداء الريادي)، وفي المرتبة الرابعة والاخيرة دخل بعد (البنية التحتية) الذي فسر مع الابعاد الثلاث السابقة ما مقداره (67.8%) من التباين في المتغير التابع (الاداء الريادي)، وخرج بعد الحوكمة من معادلة الانحدار، لأنها لم تكن دالة إحصائياً في الجدول رقم (19).

مما سبق من نتائج يقتضي ما يلي:

1. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار، البقاء، النمو، التوظيف الذاتي) لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات في الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوكمة في الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
4. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الشراكة في الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.
5. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد البنية التحتية في الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

6. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء المهارات في الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموامة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الإبتكار كبعء من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.844	0.712	141.245	5	28.249	139.601*	0.000
الخطأ			57.064	282	0.202		
الكلي			198.309	287			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تبين نتائج الجدول السابق رقم (21) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للموامة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الإبتكار كبعء من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (139.601) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (71.2%) من التباين في المتغير التابع (الإبتكار)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة. واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموامة الإستراتيجية بأبعادها

(الإتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الابتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصه.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المواءمة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة في الابتكار

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الإتصالات	0.179	0.049	0.165	*3.628	0.000
الحوكمة	0.017	0.061	0.014	0.281	0.779
الشراكة	0.292	0.047	0.297	*6.239	0.000
البنية التحتية	0.049	0.043	0.051	1.148	0.252
المهارات	0.480	0.047	0.477	*10.134	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (22) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الاتصالات، الشراكة، المهارات) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الابتكار) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال احصائياً لبعدي المتغير المستقل (الحوكمة، البنية التحتية) في المتغير التابع (الابتكار) كون قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد

الإبتكار من خلال أبعاد المتغير المستقل: المواءمة الإستراتيجية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
المهارات	0.608	*21.055	0.000
الشراكه	0.695	*9.015	0.000
الإتصالات	0.711	*3.970	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

** خرج متغيري (الحوكمة، والبنية التحتية) من معادلة الانحدار

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة

في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد المواءمة الاستراتيجية في الابتكار، يوضح الجدول السابق رقم (23) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (المهارات) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (60.8%) من التباين في المتغير التابع (الإبتكار)، تلاه بعد (الشراكة) الذي فسر معه ما مقداره (59.5%) من التباين في المتغير التابع (الإبتكار)، وفي المرتبة الثالثة والاحيرة دخل بعد (الإتصالات) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (71.1%) من التباين في المتغير التابع (الابتكار). وخرج بعدي المتغير المستقل (الحوكمة، البنية التحتية) من معادلة الانحدار، لأنها لم تكن دالة إحصائيًا في الجدول (22).

مما سبق من نتائج يقتضي ما يلي :

1. يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الإبتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاتصالات في الإبتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الحوكمة في الإبتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
4. يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الشراكة في الإبتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
5. لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده البنية التحتية في الإبتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

6. يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المهارات في الابتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (24)

نتائج تحليل التباين للإنحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار			104.933	5	20.987		
الخطأ	0.716	0.513	99.777	282	0.354	*59.314	0.000
الكلية			204.710	287			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (59.314) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (51.3%) من التباين في المتغير التابع (البقاء)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية

التحتية، المهارات) في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبه الاقتصادية الخاصة.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المواءمة الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في البقاء

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الاتصالات	0.037	0.065	0.033	0.559	0.577
الحوكمة	0.051	0.081	0.040	0.629	0.530
الشراكة	0.193	0.062	0.194	*3.122	0.002
البنية التحتية	0.167	0.056	0.171	*2.965	0.003
المهارات	0.405	0.063	0.396	*6.461	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير نتائج الجدول السابق رقم (25) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) إلى أن أبعاد المتغير المستقل (الشراكة، البنية التحتية، والمهارات) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (البقاء) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل (الاتصالات، والحوكمة) في المتغير التابع (البقاء) كون قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (26)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعده

البقاء من خلال أبعاد المتغير المستقل: المواءمة الاستراتيجية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
المهارات	0.447	15.214	0.000
الشراكة	0.491	4.967	0.000
البنية التحتية	0.511	3.351	0.001

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

** خرج من معادلة الانحدار بعدي (الاتصالات، والحوكمة).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الموائمة الاستراتيجية في البقاء.

يوضح الجدول السابق رقم (26) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (المهارات) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (44.7%) من التباين في المتغير التابع (البقاء)، تلاه بعد (الشراكة) الذي فسر معه ما مقداره (49.1%) من التباين في المتغير التابع (البقاء)، وفي المرتبة الثالثة والاختيرة دخل بعد (البنية التحتية) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (51.1%) من التباين في المتغير التابع (البقاء)، وخرج من معادلة الانحدار بعدي (الاتصالات، والحوكمة)، لأنها لم تكن دالة إحصائيًا في الجدول (25)

مما سبق يقتضي ما يلي:

1. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموائمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمه، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الشراكة في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده البنية في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
4. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده المهارات في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

5. لا يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

6. لا يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوكمة في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (27)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.715	0.512	102.828	5	20.566	59.069*	0.000
الخطأ الكلي			201.010	287	0.348		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (27) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (59.069) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (51.2%) من التباين في المتغير التابع (النمو)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتمادًا على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبه الاقتصادية الخاصة.

جدول (28)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المواءمة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في النمو

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الاتصالات	0.234	0.065	0.213	*3.606	0.000
الحوكمة	0.081	0.080	0.064	1.010	0.313
الشراكة	0.003	0.061	0.003	0.051	0.960
البنية التحتية	0.173	0.056	0.179	*3.095	0.002
المهارات	0.497	0.062	0.491	*8.005	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (28) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الاتصالات، البنية التحتية، المهارات) على التوالي ذات تأثير دال إحصائيًا في المتغير التابع (النمو) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائيًا لقيم (Beta). في حين بينت نتائج الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال إحصائيًا لبعدي المتغير المستقل (الحوكمة، والشراكة) في المتغير التابع (النمو) كون قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

جدول (29)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعدي النمو من خلال أبعاد المتغير المستقل: المواءمة الاستراتيجية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
المهارات	0.460	*15.601	0.000
الاتصالات	0.495	*4.433	0.000
البنية التحتية	0.510	*2.955	0.003

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

** خرج من معادلة الانحدار بعدي (الحوكمة، والشراكة).

و عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الموائمة الاستراتيجية في النمو، يوضح الجدول السابق رقم (29) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، لأنها لم تكن دالة إحصائياً في الجول رقم (28)

فقد احتلّ بعد (المهارات) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (46.0%) من التباين في المتغير التابع (النمو)، تلاه بعد (الاتصالات) الذي فسر معه ما مقداره (49.5%) من التباين في المتغير التابع (النمو)، وفي المرتبة الثالثة والاطيرة دخل بعد (البنية التحتية) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (51.0%) من التباين في المتغير التابع (النمو)، وخرج بعدي المتغير المستقل (الحوكمة، والشراكة) من معادلة الانحدار.

مما سبق يقتضي ما يلي:

1. يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
2. يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الاتصالات في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. لا يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الحوكمة في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
4. لا يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الشراكة في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

5. يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد البنية التحتية في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

6. يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المهارات في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (30)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.659	0.435	99.092	5	19.818	43.337*	0.000
الخطأ الكلي			228.053	282	0.457		
				287			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (30) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (43.337) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (43.5%) من

التباين في المتغير التابع (التوظيف الذاتي)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقه العقبة الاقتصادية الخاصة.

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المواءمة الاستراتيجية بأبعاده المختلفة في التوظيف

الذاتي					
أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الاتصالات	0.300	0.074	0.257	*4.042	0.000
الحوكمة	0.211	0.092	0.157	*2.299	0.022
الشراكة	0.158	0.070	0.150	*2.248	0.025
البنية التحتية	0.128	0.064	0.124	*1.994	0.047
المهارات	0.410	0.071	0.380	*5.761	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (31) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التوظيف الذاتي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

جدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ ببعد التوظيف الذاتي من خلال أبعاد المتغير المستقل: المواءمة الاستراتيجية

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t	مستوى دلالة t
المهارات	0.358	*12.616	0.000
الاتصالات	0.410	*8.330	0.000
الحوكمة	0.412	*6.469	0.000
الشراكة	0.419	*3.467	0.003
البنية التحتية	0.435	*2.165	0.031

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد المواءمة الاستراتيجية في التوظيف الذاتي، يوضح الجدول السابق رقم (32) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد احتلّ بعد (المهارات) المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (35.8%) من التباين في المتغير التابع (التوظيف الذاتي)، تلاه بعد (الاتصالات) الذي فسر معه ما مقداره (41.0%) من التباين في المتغير التابع (التوظيف الذاتي)، وفي المرتبة الثالثة دخل بعد (الحوكمة) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (41.2%) من التباين في المتغير التابع (التوظيف الذاتي)، وفي المرتبة الرابعة دخل بعد (الشراكة) الذي فسر مع الابعاد الثلاثة السابقة ما مقداره (41.9%) من التباين في المتغير التابع (التوظيف الذاتي)، وأخيراً دخل بعد (البنية التحتية) الذي فسر مع الابعاد السابقة ما مقداره (43.5%) من التباين في المتغير التابع (التوظيف الذاتي).

مما سبق يقتضي ما يلي:

1. يوجد أثر دال احصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

2. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
3. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الجوكمة في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
4. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الشراكة في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
5. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد البنية التحتية في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.
6. يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المهارات في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

3.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

1. بينت النتائج أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق المواءمة الإستراتيجية في سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة قد جاءت بدرجة متوسطة، وتدلل هذه النتيجة على حرص السلطة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تطبيق المواءمة الاستراتيجية من خلال حث جميع الموظفين في كافة الاقسام على العمل معاً لتحقيق الاهداف المعلنة والمخطط لها، وبث روح الاتفاق والاتساق والمودة بين زملاء العمل من جهة، والعمل في تناغم للتواصل مع الزبائن والشركاء والزملاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل من جهة أخرى، وهذا يسهم في القضاء على مشكلات العمل وجعل أوقاته أكثر مرحاً والشعور بالراحة، فضلاً عن إيجاد أجواء عمل هادئة ومستقرة وانطباعات ايجابية.

اتفقت النتيجة مع دراسة (أبوردين، 2020) التي بينت نتائجها على وجود علاقة ارتباط وأثر ايجابية ومعنوية بين المواءمة الإستراتيجية والتفوق المنظمي. بينما اختلفت النتيجة مع دراسة (العزاوي، 2021) التي بينت نتائجها أن المؤسسات الجزائرية غير قادرة على تحقيق المواءمة الإستراتيجية بين نشاط المنظمة وتكنولوجيا المعلومات.

وقد احتل بعد الحوكمة المرتبة الاولى وبدرجة تقدير مرتفعة، وتدلل هذه النتيجة على أن السلطة تمتلك رؤية واضحة عند تطبيقها لمختلف القرارات التي تحقق أو تساعد في تحقيق أهدافها، وكذلك سعي السلطة الى تحقيق الجودة والتميز في الاداء من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات الناظمة للعمل وحث منسوبيها على ذلك الالتزام. وفي المرتبة الثانية جاء بعد البنية التحتية وبدرجة تقدير متوسطة، وتدلل هذه النتيجة على قيام السلطة بتوفير التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة اللازمة للعمل والمناسبة لبيئة العمل، وتهيئة المناخ التنظيمي والاجواء المناسبة كالتهووية وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل، بمعنى توفير البنية التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الاتصالات وبدرجة تقدير متوسطة، وتعني هذه النتيجة سهولة انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الادارية عبر خطوط الاتصال المتاحة، وتوفير السبل الكفيلة بتبادل الأفكار بين العاملين ومنحهم الحرية في التعبير عن آرائهم حول العمل المناط بهم بشكل مناسب وضمان مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الشراكة وبدرجة تقدير متوسطة، وتعني هذه النتيجة حرص السلطة على اعتماد مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة العمل، وتقبل الأفكار الجديدة ودعمها والاهتمام بتشارك المعلومات التي تعزز بيئة العمل. وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد المهارات وبدرجة تقدير متوسطة، وتعني هذه النتيجة حرص السلطة على تعيين واستقطاب الأشخاص ذوي المهارات الجيدة في مجال التخصص الوظيفي المتوافق والمنسجم مع متطلبات أشغال الوظيفية، وتوفير البرامج والاحتياجات التدريبية التي تزيد من معارف وخبرات ومهارات منسوبيها بالشكل الذي يضمن تحسبن مستوى ادائهم.

2. وبينت النتائج أن تصورات المبحوثين لمستوى الأداء الريادي في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وتعني هذه النتيجة حرص السلطة على اعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي تدفع بالأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، والوصول الى التميز والريادة في الاعمال من خلال توظيف عملية الإبداع والابتكار في انتهاج الطرق الجديدة والاستباقية في تلبية حاجات الزبائن مع المخاطرة للاستفادة من الفرص المتاحة، بمعنى اعتماد منهجية التغيير المستمر وتوليد وتوظيف الافكار الابتكارية في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقة استباقية تجعل السلطة قادرة على تحقيق أهدافها.

اتفقت النتيجة مع دراسة (حمد، 2019) التي بينت نتائجها على أن دور التوجه الريادي من قبل اعضاء هيئة التدريس في تنمية الاداء الريادي للباحثين جاء بدرجة متوسطة من منظور العينة ككل.

وقد احتل بعد البقاء المرتبة الاولى وبدرجة تقدير متوسطة، وتعني هذه النتيجة أن السلطة قادرة على مواكبة التطور والتغيير السريع في خطتها والمرونة المنسجمة مع التطورات المعاصرة في المجال الاداري، والقدرة على الاستشعار البيئي فيما يتعلق بالتغير البيئي وتسخيره لصالحها، وكذلك الايمان بفلسفة التجديد المستمر في انجاز أعمالها، وهذا كله يضمن لها البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها بشكل نوعي ومتميز. وفي المرتبة الثانية جاء بعد النمو وبدرجة تقدير متوسطة، وتدلل هذه النتيجة على قدرة السلطة على مواكبة التطور في كافة المجالات في ضوء اهدافها، لتحديد فرص النمو واستغلالها بالشكل الذي يحقق لها اهدافها المتمثلة في النمو.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد التوظيف الذاتي وبدرجة تقدير متوسطة، وتعني هذه النتيجة حرص السلطة على رفع مستوى معرفة منسوبيها لاستغلال الفرص الوظيفية، وتحديد طلباتهم المستقبلية وتخطيط مسارهم الوظيفي، وتوجيه كواردها العمل بحرية واستقلالية تامة، كما تؤكد حرص العاملين على تطوير أنفسهم ورفع مستوى مهاراتهم. وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد الابتكار وبدرجة تقدير متوسطة، وتدلل هذه النتيجة على حرص السلطة واهتمامها بكواردها ممن لديهم المقدرة على الابداع والابتكار، واستقطاب موظفين يمتلكون قدرات فكرية وعلمية متميزة، وكذلك حرصها على الحوار مع كواردها لانضاج الافكار الابداعية لديهم.

3. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الأداء الريادي بأبعاده مجتمعة (الابتكار، البقاء، النمو، التوظيف الذاتي) لدى المديرين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وتدلل هذه النتيجة على أن تطبيق أبعاد المواءمة الاستراتيجية في السلطة من حيث وضوح خطوط الاتصال لضمان انسياب المعلومات بسهولة ويسر يضمن جعل كافة الموظفين في كافة الاقسام يعملون معاً لتحقيق الاهداف المعلنة والمخطط لها، ومن جهة أخرى فان الالتزام بالانظمة والقوانين والتعليمات وبث روح الاتفاق والاتساق والمودة بين زملاء العمل، والعمل في تناغم للتواصل مع الزبائن والشركاء والزملاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل، ألى جانب توفير البنية التحتية من حيث المعدات والادوات وتهيئة المناخ

التنظيمي للموظفين الذين يمتلكون مهارات في العمل، كل ذلك يسهم في الريادة في الاعمال والابتكار، وضمان البقاء والنمو والتوظيفي الذاتي للعاملين، وهذا بلا شك يسهم في القضاء على مشكلات العمل وتحسين مستويات الاداء الفردي والمؤسسي. واتفقت النتيجة مع دراسة (Khashan & Other, 2021) التي بينت نتائجها أن المواءمة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على فعالية القرارات وأبعادها، مع التأكيد على أهمية النظر في جميع الأبعاد للمواءمة الاستراتيجية لتحقيق أكبر تأثير على فعالية القرار.

وبصورة منفردة تبين أن أبعاد المواءمة الاستراتيجية (الاتصالات، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) كل على حده ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الاداء الريادي)، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد الحوكمة في المتغير التابع (الاداء الريادي)، وربما يعزى ذلك الى أن الالتزام بالانظمة والقوانين والتعليمات في حالات معينة تعد قيوداً على تحقيق الابتكار والبقاء والنمو والتوظيف الذاتي، بمعنى قد تعد قيوداً على الاداء الريادي بشكل عام.

4. بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في الإبتكار كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة. وتعني هذه النتيجة أن تطبيق ابعاد المواءمة الاستراتيجية يمكن السلطة من الاهتمام بكوادرها ممن لديهم المقدرة على الابداع والابتكار في العمل وطرح افكار جديدة تسهم في تحسين وتطوير الاداء، وكذلك يوفر لها الفرصة لاستقطاب موظفين يمتلكون قدرات فكرية وعلمية متميزة.

وبصورة منفردة تبين أن أبعاد المواءمة الاستراتيجية (الاتصالات، الشراكة، المهارات) كل على حده ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الابتكار). في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعدي المواءمة الاستراتيجية (الحوكمة، والبنية التحتية) في المتغير التابع (الابتكار) وربما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن موضوع الابتكار يعتبر مجهودات شخصية لتطوير اجراءات العمل

والأداء ككل من خلال طرح افكار ومعلومات جديدة غير مألوفه ربما تتعارض مع بعض الانظمة والقوانين والتعليمات الناظمة للعمل.

5. كما كشفت النتائج عن وجود أثر دال احصائياً للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في البقاء كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة. وربما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن تطبيق ابعاد المواءمة الاستراتيجية في السلطة يمكنها من مواكبة التطور والتغيير السريع في خططها والمرونة المنسجمة مع التطورات المعاصرة في بيئة الاعمال، وقدرتها على الاستشعار البيئي فيما يتعلق بالتغير البيئي وتسخيره لصالحها، وكذلك التجديد المستمر في انجاز أعمالها.

وبصورة منفردة تبين أن أبعاد المواءمة الاستراتيجية (الشراكة، البنية التحتية، والمهارات) كل على حده ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (البقاء). في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال احصائياً لبعدي المواءمة الاستراتيجية (الاتصالات، والحوكمة) في المتغير التابع (البقاء)، وربما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مواكبة التطور والتغيير السريع في الخطط والأهداف والمرونة كعوامل تحدد عنصر البقاء قد تتعارض مع بعض الانظمة والقوانين والتعليمات التي قد تحتاج الى تجديد وتطوير لهذه التشريعات.

6. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر دال احصائياً للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في النمو كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة. وتفسر هذه النتيجة أن تطبيق ابعاد المواءمة الإستراتيجية في السلطة تمكنها من مواكبة التطور في كافة المجالات في ضوء اهدافها، لتحديد فرص النمو واستغلالها بالشكل الذي يحقق لها اهدافها.

وبصورة منفردة تبين أن أبعاد المواءمة الاستراتيجية (الاتصالات، البنية التحتية، المهارات) كل على حده ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (النمو). في حين بينت النتائج عدم وجود تأثير دال احصائياً لبعدي المواءمة الاستراتيجية (الحوكمة، والشراكة) في المتغير التابع (النمو)، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة أن

مواكبة التطور في بيئة الاعمال لتحديد فرص النمو واستغلالها قد تتعارض مع بعض الانظمة والقوانين والتعليمات، وكذلك تعارض الاهداف والمصالح مع بعض الشركاء.

7. وأخيراً دلت النتائج على وجود أثر دال احصائياً للمواءمة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في التوظيف الذاتي كبعد من أبعاد الأداء الريادي لدى المديرين في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة.

وبصورة منفردة بينت النتائج أبعاد المواءمة الاستراتيجية كل على حده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التوظيف الذاتي).

وتدل هذه النتيجة على أن تطبيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية في السلطة تمكنها من رفع مستوى معرفة موظفيها لإستغلال الفرص الوظيفية، وتحديد طلباتهم المستقبلية وتخطيط مساهم الوظيفي، وتوجيه كوادرها العمل بحرية واستقلالية تامة.

4.4 التوصيات:

- اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات الآتية:
1. ضرورة اهتمام وتنشيط دور سلطة منطقته العقبة الاقتصادية الخاصة بالمواءمة الاستراتيجية على نحو أفضل لكونها نهج اداري حديث له تأثير فعال على الاداء الفردي والمؤسسي ككل.
 2. زيادة اهتمام الإدارة العليا في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية ووعيتها بأهمية ودور المواءمة الإستراتيجية في الاداء الريادي عن طريق توعية العاملين بأهميتها ودورها في تعزيز الأداء الريادي.
 3. أن تقوم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بعقد الندوات وورش العمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم عملها، وتعريف الموظفين بالحوكمة وأهميتها بالالتزام بالانظمة والقوانين والتعليمات الناظمة للعمل في السلطة.
 4. أن تقوم سلطة منطقته العقبة الاقتصادية بمكافأة الموظفين الموهوبين على أساس مهماتهم الإستراتيجية، وحثهم على بذل المزيد من العطاء في العمل.
 5. العمل على تحديث وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية بشكل مستمر بما يتوافق ويواكب التطورات العالمية في هذا المجال.
 6. بقصد تشجيع الابتكار بين الموظفين، على السلطة اعتماد الحوار مع كوادرها لإنضاج الافكار الابداعية لديهم.
 7. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في سلطة منطقته العقبة الاقتصادية بمقترحات وآراء العاملين وتشجيع الأفكار الجديدة المقدمة منهم لما لذلك من تأثير ايجابي في الاداء الريادي.
 8. إجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في مؤسسات أخرى غير تلك التي تناولتها الدراسة الحالية بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الزيتون، غازي. (2015). (اتصالات الأعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو النصر، مدحت. (2012). التفكير الإبتكاري والابداعي للتميز والنجاح، المجموعة العربية لتدريب والنشر.
- أبو سمر، عطالله. (2011). دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها. دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، السلطة الوطنية الفلسطينية.
- أبوردين. (2020). المواءمة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة - العراق.
- أسامة، حسين (2005). مبادئ الحوكمة الرشيدة في إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. مركز العقد الإجتماعي، جمهورية مصر العربية، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، ط 1.
- الأنباري، فخري وعبادي، علي (2018). المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الإستراتيجية رسالة ماجستير، كلية الإدارة والأقتصاد الجامعة العراقية.
- بدير، كريمان وعبدالرحيم، هناء (2014). التعلم الذاتي رؤية تطبيقية متقدمة. القاهرة عالم الكتب.
- البلوي، حسين (2014). إنودج مقترح للقيادة الذاتية للمدارس في المملكة العربية السعودية وفق مدخله تحليل النظم وإدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية - عمان الأردن.
- بوحلوفة، ابتسام وهزيل، مريم (2018). فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين. دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي، علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق، الجزائر.

بوعشة، منصور (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

ثوابته، حسن (2011). المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن. رسالة ماجستير إدارة أعمال قسم إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال _ جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الجبالي، سمير (2018). أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والإحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مجلد 38 عدد 2، عمان - الأردن.

جبر، عمار (2021). ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق الأداء الريادي. دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في شركة ديالى للصناعات الكهربائية - المديرية العامة لتربية ديالا، مجلة إقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية.

الحايك، ناصر (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية. دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية _ سوريا.

حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات، منظور كلي، عمان دار الحامد.
حريم، حسين والخشالي، شاكرا (2009). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد.

الحسناوي، أحمد وعلي، (2020). دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات. دراسة تحليلية لأراء عينة من مديرين الاقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء - كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

حمد، (2019). دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدي الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، مصر.

الحمد، (2019). أثر المواءمة الإستراتيجية فى إدارة الأزمات الدور المعدل للإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الكويتية، الكويت.

حميد، لى ماجد (2019). الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي. اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

حيرش، عيسى (2012). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة - الجزائر، دار الهدى.

الخشالي، شاكر جار الله (2006). اثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1.

خضر وأمين، (2020). تحديد دور المهارات الريادية في الأداء الريادي، دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من المعاهد التقنية في جامعة دهوك العراقية، العراق.

خفاجي، نعمة عباس (2004). الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان مكتبة دار الثقافة.

خليل، محمد الحاج (2006). دليل المعلم الجديد والمعلم المتجدد في مهمات التعليم المساندة. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: عمان.

داوود وسلمان، (2015). الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية، جامعة بغداد.

داوود، (2018). الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد - العراق.

الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان دار اليازوري.

الدوسري، شبيب (2016). التمكين ودوره في تنمية المهارات القيادية للعاملين في إدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض. أطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.

روبيبي، حبيبة (2016). استراتيجيات التفكير الابتكاري وعلاقتها بمعالجة مشكلات المنظمات، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية

الريمي، يوسف (2010). الفساد الإداري في الجامعات. رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

الزبون، محمد والشيوخ، منال (2015). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، مجلد 42، عدد 2.

الزعيبي، دلال (2001). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. جامعة البلقاء التطبيقية كلية اربد، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث، المجلد 17.

السالوس، منى (2004). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في مصر دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، مصر العدد 11.

سلطان وابراهيم، (2020). دور ابعاد التعلم الريادي في تحقيق الأداء الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك، العراق.

سلطان وإبراهيم، (2020). دور ابعاد التعلم الريادي في تحقيق الأداء الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نورو.

سلطان، حكمت وابراهيم، رانجين (2020). الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، رسالة ماجستير كلية الإدارة والإقتصاد جامعة دهوك المجلة الأكاديمية لجامعة نورو.

الشايب، محمد ومخن، سامية (2015). القدرة على التفكير الإبتكاري. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 21، مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الشريف، علي بن فهيد بن فهد (2011). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية للجامعات السعودية. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، مجلد 5، المملكة العربية السعودية.

الشمري، احمد والرزنجي ومحمود، بشير والحياي، سرمد (2017). المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 12 العدد 38، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، تخصص العلوم الإقتصادية والمالية وإدارة الأعمال، العراق.

الشهري، عبدالعزيز (2019). العلاقة بين المهارات القيادية وحل المشكلات الإبداعية لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 20، الجزء الثالث، العدد 3.

الصاوي، علي (2016). الصياغة التشريعية للحكم الجيد. ورقة خلفية ضمن برنامج إدارة الحكم في الدول العربية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الصائغ واخرون (2018). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي دراسة استطلاعية لأراء المدرسين في معهد الكوفة والنجف. جامعة الفرات الاوسط التقنية، العراق. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 15، العدد 1.

الصميدعي، محمود جاسم (2000). إستراتيجية التسويق، مدخل تحليلي عمان دار الحامد.

الصياح، عبد الستار (2009). المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. دراسة اختباريه في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، كلية الاميرة عالية الجامعة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون.

الطائي، (2019). أثر المواءمة الإستراتيجية سلسلة التوريد مع إستراتيجية الأعمال على القيمة الإستراتيجية دراسة تطبيقية في الشركة الأردنية لصناعة الأدوية، الأردن.

طبيشات، رامي (2015). قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات في مدينة اربد. جامعة ال البيت، الأردن. مجلة المناره للبحوث والدراسات، المجلد(22)، العدد(2)، 2016م

عبابنة، رائد وحتاملة، ماجد(2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 9، العدد 4.

العبادي واخرون، (2016). *التراصف الإستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي*. بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني، جامعة الكوفة، العراق، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية.

عبد الوافي، نبيلة وفراجي، مبروكة (2019). دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي. _ دراسة حالة لموظفي بلدية زاوية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

عبدالحמיד، محمد (2000). *نظريات الإعلام واتجاهات التأثير*. عالم الكتب، القاهرة مصر.

عبدالعزیز، منصور والعامري، أحمد (2004). *مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن: (دراسة ميدانية)*. قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية.

عبدالكريم، عبدالله (2009). *الحوكمة والإدارة الرشيدة*. أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية بيروت، لبنان.

عبدالكريم، (2021). تأثير المواءمة الإستراتيجية في سمعة المنظمة. *المجلة المصرية*. العدوانى، عيد فالح (2009). *الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق*. مجلة النهضة، الكويت.

العزاوي، (2021). *تقييم مدى تحقيق المواءمة الإستراتيجية في نشاط المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية*، الجزائر.

عصمت، النشاشيبي (2021). *تنمية المهارات القيادية*. *المجلة القانونية والإدارية*، مكتب النشاشيبي.

عطوة، محمد والسيد، علي (2011). *حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم*. ورقة بحثية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 79، الجزء 2.

عقبي، ابتسام (2015). أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة. دراسة ميدانية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة حماة لخضر الوادي، الجزائر.

العلاق، بشير (2009). أساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليديه والالكترونيه _ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علي، إسرائ عبد (2017). الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية، رسالة ماجستير كلية الإدارة والإقتصاد جامعة

علي، (2021). أثر المواءمة الإستراتيجية في تعزيز الإستراتيجية الرقمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الإمتحانية القائمين على الإمتحانات الإلكترونية في جامعة تكريت، العراق.

علي، نصر وشحاته، عبدالوهاب (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر.

عليان، فهد (2011). تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والممارسين، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

العيان، محمود (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال.

عيد، محمد فتحي، (2001). الأساليب والوسائل التقنية التي يستخدمها الإرهاب وطرق التصدي لها ومكافحتها. جامعة نايف العربية للعلوم التقنية، الرياض السعودية، ص 87.

عيسى، حافظ (2015). قياس أثر التطبيق المتكامل لأليات الحوكمة على البيئة الداخلية. رسالة ماجستير جامعة الأزهر، ص 3.

فرحة، نجاه (2022). رأس المال البشري والتخطيط لتنمية التفكير الإبتكاري لدى الطلاب بمدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات في الخدمة الإجتماعية، العدد 59، الجزء الاول، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.

القاضي، محمد (2007). العلاقات العامة، الإتصال، التنظيم، الإدارة. المركز الإعلامي للشرق الاوسط، القاهرة، مصر.

القطاونة وابوتايه (2016). أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية. رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن. *المجلة العربية للإدارة*، مج 63، ع 1.

قوجيل، نورالعابدين وملال، أمينة (2019). دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية. دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي.

كحيحة، أكرم (2019). دور إستراتيجية النمو الداخلي كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، الجزائر.

اللامى، غسان (2013). تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد العدد 2.

اللوزي، واخرون (2017). أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية. دراسة تطبيقية في الجامعة الأردنية، الأردن.

محمود، (2021). علاقة أبعاد التمكين الإداري في الأداء الريادي: بحث ميداني في المديرية العامة للصرف الصحي، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

محمود، سليم (2016). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات مخلف، (2019). أثر المواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي، العراق.

المشهداني، احمد عبد القادر (2015). أخلاقيات الإدارة وأثرها في ريادة الأداء الإستراتيجي بتوسيط بعض متغيرات الإدارة الإستراتيجية: بحث ميداني في هيئة السياحة. رسالة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.

معمرى، (2021). أثر الذكاء الإستراتيجى على الأداء الريادى: دراسة عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة/ المركز الجامعى على كافى بتندوف، الجزائر

معمرى، (2021). أثر رأس مال العلاقات فى تحسين الأداء الريادى دراسة عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربى الجزائرى، الجزائر

معمرى، ايمان (2021). اثر رأس مال العلاقات فى تحسين الأداء الريادى. دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربى الجزائرى، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

المفلح، خضرة (2015). الاتصال والمهارات والنظريات وأسس عامة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مقرانى، مريم (2015). كفاءة المواءمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلىة والخارجية وأثرها على أداء الموارد البشرية فى المنظمة. دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بوسعادة. جامعة محمد بوضياف، المسيلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

منصور، علاء الدين (2013). الابتكار وإعادة التصميم، جامعة بغداد، مجلة الأستاذ، العدد 204 المجلد الثانى.

منصوري، وكمال (2014). المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمى. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014.

المهدى، محمد (2015). إطار مقترح لتفعيل آليات حوكمة الشركات فى المصارف التجارية الليبية. رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، ص 21.

المهيري، سعيد وأبو عالى، سعيد (2005). التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بحث منشور فى الملتقى العربى الثانى للتربية والتعليم، التعليم العالى: رؤية مستقبلية، مكتب التربية العربى لدول الخليج.

المؤتمر العالمى جامعة التنمية البشرية فى سليمانىة العراق (2015).

نمر والخاصقجي، (2006). الإدارة العامة فى الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية ط6، ص 185.

الوكيل، منال (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية، المقطم جمهورية مصر العربية، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 41، عدد 4.

الياسري واخرون، (2021). أثر التفكير الإستراتيجي على جودة الخدمه في العتبات المقدسة من خلال المواءمة الإستراتيجية. (بحث تطبيقي في العتبة الحسينية المقدسة)، *مجلة وارث العلمية*.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Abu Bakar, and Mustafa, (2013). **Organizational Communication in Malaysia Organizations: Incorporating Cultural Values in Communication Scale**. Corporate Communications: An International Journal.
- Binoo Bonny and Lokesh S, (2022). **Determinants of Women's Entrepreneurial Performance in Kerala**. Kerala Agricultural University & University of Agricultural Sciences, Dharwad.
- Camilo, Andreas and Jorg H, (2018). **Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners 'contribution**. International Journal of Project Management.
- CIGREF, (2021). **Evaluating the Effectiveness of Performance Management Systems to Move Towards Become a Digital Company**. Case Study (SOE Company in Indonesia).
- Dasgupta, and Singh, (2013). **Impact of Managerial Communication Styles on Employees' Attitudes and Behaviors**. Employee Relations.
- David M. Konisky, Manuel P. Teodoro, (2015). **When Governments Regulate Governments**. American Journal of Political Science.
- Elhari and Bounabat, (2011). **Platform for Assessing Strategic Alignment Using Enterprise Architecture: Application to E-Government Process Assessment**.
- Fu-Sheng Tsai, (2022). **Predictive Factors of the Entrepreneurial Performance of Undergraduates**. Cheng Shiu University, Taiwan.
- Harbir Singh, (2004). **Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability**. Strategic management journal.
- Jan K. Brueckner, (2016). **Strategic Interaction Among Governments: An Overview of Empirical Studies**. SAGE Journals Home.

- Jorfi and Other, (2011). **THE RELATIONSHIPS BETWEEN IT FLEXIBILITY, IT-BUSINESS STRATEGIC ALIGNMENT, AND IT CAPABILITY.**
- Linke, A. and A. Zerfass, (2011). **Internal Communication and Innovation Culture: Developing a Change Framework.** Journal of Communication Management.
- Maina & Anamanjia, (2022). **STRATEGIC ALIGNMENT AND PERFORMANCE OF KENYA REVENUE AUTHORITY.** School of Business, Kenyatta University, Kenya.
- Nelesh Dhanpat, (2021). **Relationship between manager credibility, strategic alignment and employee motivation - Industrial organizations in Johannesburg, South Africa.** College of Business and Economics, University of Johannesburg, South Africa.
- Nelesh Dhanpat, (2021). **Relationship between manager credibility, strategic alignment and employee motivation - Industrial organizations in Johannesburg, South Africa.** College of Business and Economics, University of Johannesburg, South Africa.
- Ning Liu, Haiqing and Zhaoqun Wang, (2022). **The Relationship between Institutional Pressure Entrepreneurial Orientation, and Entrepreneurial Performance — the Moderating Effect of Network Centrality.** School of Economics and Management, Xi'an University, China.
- Penley & Hawkins, (2022). **An empirical study of communication patterns, leadership styles, and subordinate satisfaction in R&D project teams in Korea.** Journal of Engineering and Technology Management Department of Management Science, Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST), Seoul, Korea.
- Snow and Miles, (2017). **Assessing Miles and Snow Typology through the Lens of Managerial Discretion: How National-Level Discretion Impact Firms Strategic Orientation.** Management and Organizational Studies.
- Snow and Miles, (2017). **Strategic Orientation and Effects of E-Administration.** Department of Process Management, Faculty of Management Warsaw University of Technology, Warszawa, Poland.
- Venkatraman & Camillus, (2017). **Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach.** Vasudevan Ramanujam, N. Venkatraman and John C. Camillus.
- Venkatraman & Henderson, (1993). **Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success.** N.Venkatraman (Associate Professor of Management) John Henderson (Professor of Management Information Systems) ScottOldach.

الملاحق

الملحق (أ)

الإستبانة



جامعة مؤتة / الكرك - الأردن

كلية ادارة الأعمال

قسم الإدارة العامة

(إستمارة استبيان)

(دور الموائمة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي: دراسة تطبيقية في سلطة
منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة)

إعداد:

الطالب: مراد مظهر طلافحة

620202102014

إشراف :

أ. د خالد الزعبي

2022

السادة الأفاضل المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم بـ دور الموائمة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي: دراسة تطبيقية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والذي يهدف إلى تحديد مواقفكم واتجاهاتكم في وجود جو من الموائمة في بيئة العمل التنظيمي من خلال توفير شبكة من الاتصالات لضمان أن الأعمال التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات مناسبة للعاملين وكيفية الالتزام في توفير بيئة عمل مبنية على المشاركة في طرح الآراء والأفكار، وكذلك وجود البنى التحتية الملائمة والمتطورة والتي تواكب التغيير في بيئة الأعمال بالشكل الذي يسهم في جذب العاملين الموهوبين وبالتالي ينعكس على توفير الموارد البشرية الكفوءة وتستطيع من تحديد للمسؤوليات والصلاحيات من خلال الهيكل التنظيمي الملائم، وابرار دور الإدارة العليا على تحقيق الموائمة وخلق المعرفة وادارتها في بيئة العمل بالشكل الذي يحقق النجاح التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. ونرجو الإجابة عليها من قبلكم بتروى ومصداقية وبما يحقق هدف البحث.

تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج، لذا نرجو من حضراتكم قراءات فقرات الاستبانة بتأني وصبر ومن ثم الإجابة على فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق أهداف البحث وذلك لما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم.

الرجاء قراءة الملاحظات التالية:

- ❖ أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها.
- ❖ الإجابة سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي حصرا.
- ❖ الباحث على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة، وسيكون بينكم في أي وقت تشاؤون.

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم وإسنادكم للباحث.....

المحور الأول: المعلومات الديموغرافية :

1. النوع الإجتماعي: ذكر انثى
2. العمر: 30 سنة فما دون 30-40 اقل من 40-50 اقل من 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي: دبلوم فما دون بكالوريوس ماجستير دكتوراه
4. سنوات الخدمة: اقل من 5 5-10 اقل من 10-15 اقل من 15 فأكثر

المحور الثاني: متغيرات الدراسة:

(1) الموائمة الاستراتيجية Strategic Alignment

أداة فعالة لضمان أن بيئة العمل التي تعتبر بيئة منسجمة ومستقرة وبالغة الأهمية لأداء منظمات الأعمال الناجحة والتي تكون دائماً مستهدفة من قبل المنافسين، كون الموائمة الاستراتيجية تساهم في تحقيق بيئة عمل ناجحة.

A. الاتصالات Communications

قدرة المنظمة على إدارة التعاون بين زملاء العمل وخلق أجواء من الثقة والانفتاح بين الأقسام المختلفة والمستويات التنظيمية، والتحفيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة لمواكبة التغيير في بيئة الأعمال.

#	الفقرات (الاتصالات)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق تماماً
1	تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الى إقامة ورش عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.				
2	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على منح الموظف الحق في إبداء آرائه حول العمل المناط به بشكل مناسب.				
3	اشعر ان سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جادة في تهيئة الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل.				
4	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على الأخذ بالآراء التي يتبناها الموظف كجزء من المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية.				
5	تقوم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمشاركة المعرفة في جميع مستوياتها واقسامها عبر خطوط الاتصال				

B. الحوكمة Governance

المنهج الذي تتبعه الإدارة والذي يزود المنظمة بالإجراءات والممارسات والسياسات التي بموجبها تستطيع المنظمة تحديد الأسلوب الذي من خلاله تعمل على إدارة العمليات بشكل كفوء من خلال الأدوار الواضحة المحددة للعاملين.

#	الفقرات (الحوكمة)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق	اتفق تماماً
6	تمتلك سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة رؤية واضحة عند تطبيقها للقرارات الفعالة التي تحقق اهدافها.					
7	أرى أن التزام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأنظمة التي تحكم بيئة العمل يحقق الجودة والتميز في ادائها.					
8	تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالانظم والقواعد التي تحكم عملها.					
9	أبذل كل ما بوسعي من اجل إعطاء صورة واضحة عن التزامي بقواعد واجراءات العمل.					
10	أحرص بشكل مستمر على توضيح الأساليب والإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل.					

C. الشراكة Partnership

ترتكز على قدرة الإدارة العليا في توفير الأجواء المناسبة وخلق بيئة من الموائمة في بيئة العمل التنظيمي بين زملاء العمل قادرة على تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

#	الفقرات (الشراكة)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق	اتفق تماماً
11	تحاول الإدارة العليا في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اعتماد مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة.					
12	تتقبل الإدارة العليا الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر.					
13	تحدد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الأفراد الموهوبين وتكافئهم على أساس مهماتهم الاستراتيجية.					
14	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوسين.					
15	تهتم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بتشارك المعلومات التي تعزز بيئة العمل التنظيمي.					

D. البنية التحتية Infrastructure

تمثل العوامل الرئيسية التي تساعد على تحديد قدرة منظمات الأعمال الإنتاجية على تحقيق النجاح من خلال امتلاكها لمختلف الأنشطة في بيئة العمل والتي تسهم في تحقيق الموائمة في المنظمة.

#	الفقرات (البنية التحتية)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق تماماً
16	تعد بيئة العمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والألات والمعدات المتطورة اللازمة للعمل.				
17	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهدية وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل.				
18	يتوفر في البنية التي أعمل فيها كافة وسائل الراحة النفسية.				
19	تهتم سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بتبديل كافة مستلزمات العمل المستهلكة وغير الصالحة للعمل.				
20	تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الى توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي.				

E. المهارات Skills

إنها تتكون من الموارد البشرية للمنظمة وتتجاوز الاعتبارات التقليدية مثل هذه التي تتعلق بالتدريب، والراتب، وردود الفعل والأداء، والفرص الوظيفية، والتي تتمثل في القدرة على تحقيق التميز والإبداع في العمل.

#	الفقرات (المهارات)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق تماماً
21	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تعيين الموظفين ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم.				
22	تصر سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على أن يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف.				
23	تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على إقامة ورش العمل لتبادل الخبرات بين العاملين.				
24	تسعى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الى أن يكون موظفيها يمتلكون المهارات لتتفوق بشكل كبير على المنظمات المنافسة.				
25	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على متابعة العاملين لديها عن طريق التدريب وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.				

LEADING PERFORMANCE الريادي (2)

العملية التي يسعى الأفراد والجماعات للوصول الى فرص بهدف خلق القيمة ، أو عملية خلق واغتنام الفرصة ومتابعتها بغض النظر عن الموارد الحالية المتاحة لأجل الوصول الى القمة.

A. الابتكار Innovation

عبارة عن قيام المنظمة بابتكار أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والعمليات وأيضا تقديم الجديد والاستمرارية بما يتماشى مع التغيرات والخدمة في الزمان والمكان، كما تلعب الثقافة دورا أساسياً في تطوير قدرة المنظمة على الابتكار وتؤثر في الطريقة التي تعمل المنظمة من خلالها وعلى العلاقة بين العاملين.

#	الفقرات (الابتكار)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق تماماً
26	تولى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة اهتماما بالكادر الذي لديه المقدره على الابداع والابتكار.				
27	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على استقطاب عاملين يمتلكون قدرات فكرية وعلمية متميزة.				
28	تشجع القيادة الادارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الافراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة وذلك لتحفيز الابداع والابتكار.				
29	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تقديم أعمال علمية تتميز بالابداع والابتكار بهدف خدمة المجتمع.				
30	تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الحوار مع كادرها لانضاج الافكار الابداعية لديهم.				

B. البقاء Staying

عبارة عن جوهر نجاح المنظمة ويتطلب التكيف والاستمرارية مع البيئة والتطلع إلى التنامي وتطوير بعض الهياكل الرسمية وترسيخ كفاءاتها المتميزة ويعد مؤشر على النجاح الاستراتيجي للمنظمة ومن مقاييس النجاح الاستراتيجي هي التكيف بهدف البقاء.

#	الفقرات (البقاء)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق تماماً
31	تميل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى إجراء تغييرات مستمرة في خططها من اجل مواكبة التطور.				
32	تعتمد سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة هيكل تنظيمي مرن ينسجم مع التطورات المعاصرة في المجال الاداري.				
33	تمتلك إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة القدرة على الاستشعار البيئي فيما يتعلق بالتغير البيئي وتسخيرها لصالح المنظمة.				
34	تعمل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على توفير بيئة مناسبة تساعد على إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى.				
35	تؤمن إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بفلسفة التجديد المستمر في انجاز أعمالها.				

C. النمو Growth

عبارة عن الزيادة في إمكانات المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها خلال فترة زمنية معينة ويعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل للحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستخدمة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذا الاستثمار، واسلوب قيادة المنظمات ذات النمو العالي واستراتيجياتها وهياكلها ستعكس التفكير الريادي المتعلق بالتوجه نحو حل المشاكل والتوجه نحو التنفيذ.

#	الفقرات (النمو)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق	اتفق تماماً
36	تحاول إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تطوير نظم المعلومات وتقنياتها لمواكبة التطور في أنظمة وتقنية المعلومات.					
37	لدى القيادة الإدارية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الرغبة في قبول عدد كبير من العاملين بهدف تلبية حاجات المجتمع.					
38	تشجع إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كادرها على المشاركة بالمعرفة اللازمة لتحديد فرص النمو واستغلالها.					
39	تمتلك إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الرغبة في فتح أقسام جديدة لمواكبة متطلبات السوق في المنطقة .					
40	تحرص سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على تطوير إدارتها وكادرها بهدف الحصول على مكان متقدم من بين المنظمات.					

D. التوظيف الذاتي Self-Employment

يتمثل في سعي الفرد في إيجاد وظيفة لنفسه من خلال اعتماده على أفكاره وخبراته ومستواه التعليمي والتدريب، أو العمل بحرية واستقلالية والانفلات من القيود الروتينية داخل المنظمة.

#	الفقرات (التوظيف الذاتي)	لا اتفق تماماً	لا اتفق	متفق بدرجة متوسطة	اتفق	اتفق تماماً
41	تحرص إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على رفع مستوى المعرفة لدى العاملين لأقتناص الفرص الوظيفية .					
42	تعمل إدارة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة على مراقبة توجهات العاملين وتحديد طلباتهم المستقبلية.					
43	يحاول الكادر الإداري في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة العمل خارج القيود الروتينية.					
44	توجه سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كادرها بالعمل بحرية واستقلالية تامة وكأنه يعمل في منظمة خاصة به.					
45	عند تحديد الاعمال تتصرف سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وفق توقعات العاملين المستقبلية.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المُحكّمين

أسماء لجنة المُحكّمين

#	الرتبة الأكاديمية	أسماء لجنة التحكيم	أسم الجامعة
1	أستاذ دكتور	سامر عبدالمجيد البشايشة	جامعة مؤتة / الكرك
2	أستاذ دكتور	جهاد صالح الدحيات	جامعة الحسين / معان
3	أستاذ دكتور	راتب خليل صويص	الجامعة الأردنية / عمان
4	أستاذ دكتور	محمد النعيمي	الجامعة الأردنية / عمان
5	أستاذ دكتور	كامل الحواجرة	جامعة مؤتة / الكرك
6	أستاذ مشارك	محمد العنانزة	جامعة اليرموك / اربد
7	أستاذ مشارك	زيد احمد العبادي	جامعة الحسين / معان
8	أستاذ مشارك	محمد العزايزة	جامعة زايد / الإمارات
9	أستاذ مشارك	عمر احمد السنجلوي	الجامعة الأردنية / العقبة
10	أستاذ مشارك	محمد سلامة المصاروة	الجامعة الأردنية / العقبة
11	أستاذ مشارك	عدنان موسى الرواشدة	الجامعة الأردنية / العقبة
12	أستاذ مشارك	ألهم حمود الفاعوري	الجامعة الأردنية / العقبة
13	أستاذ مساعد	عبدالرحمن فالح العبادلة	جامعة مؤتة / الكرك

الملحق (ج)

كتاب تسهيل من كلية الدراسات العليا



سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة
وارد
الرقم
التاريخ

الرقم: ك.د.ع.ل.ن.ج.أ.ب. / ٤١٩٥

التاريخ: ٢٠٢٢/١١/٢٠

١١٣٤٦ / ١ / ٢١
٤٠٤٤ / ١١ / ٢١

السادة سلطة إقليم العقبة الاقتصادية المحترمين

تحية طيبة وبعد:

٦٢٠٢٠٢١٠٢٠١٤

ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب: مراد مظفر يوسف ظلافه
والذي يدرس في جامعة مؤت ماجستير تخصص الإدارة العامة

وذلك من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لاعداد الدراسة الموسومة بـ :
دور العوامة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الريادي: دراسة تطبيقية في
سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

والتي يقوم بها استكمالا لمنطلقات الحصول على درجة ماجستير

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة ، ودعمها لتحقيق
اهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد
الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه .

وتفضلو بقبول فائق الاحترام.....

عميد كلية الدراسات العليا
ا.د. مخلد سليمان الطراونة



رئيس ادارة
الموارد البشرية للتقارير
التام مع الأمانة بفترة
مؤتة بالدراسة
١١/٢١

السيد
كا مخرج من توريد القسيمة

الملحق (د)

كتاب معلومات من سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

عدد الموظفين	الوصف
792	المبنى الرئيسي (B) ZONE
27	مدير
141	رئيس قسم
40	رئيس شعبة

المبنى A (الرئيس + جلب الموظفين + المساعدة)

+ وحدة التطوير المؤسسي / مديرية أنظمة المعلومات
+ وحدة الرقابة الداخلية + ر.م (المحصية) .

المبنى B مديريات التالية (الموارد البشرية / الادارة / المالية / القانونية
تصنيف المخاطر / الميزانية / الرقابة المالية والرقابة والتفتيش
التنقل / السياحة / الترفيه / الدراسات والبحوث / الخطط الاستراتيجية
الخدمات الخيرية / الادارة العقارية / التشغيل والتدريب
الطوارئ ، المحصية ، ليرة ، لاشغال العام .

المديريات التجارية / المختبرات (بيضاء) ، الخزينة ، خدمات المدينة ، المحصية ليرة
(المستزاد ليرة) مديرية ر.م ، شؤون لائيم الترويج .

