مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب دراسة ميدانية على فرع اللاذقية
اسم الكاتب: د. لمى فيصل اسبر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5739
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluating Strategic Alignment in Syrian Grain Company Field Study on Branch of Latakia

Dr. Lama F. Esber*

(Received 22 / 12 / 2021. Accepted 29 / 5 / 2022)

□ ABSTRACT □

The research aims at highlighting the concept Strategic Alignment, and its dimensions, because of its importance in organizations life to achieve strategic success. The research was conducted in Syrian Grain company branch of Latakia, on a purposive sample of managers in all administrative levels, 53 questionnaires were completely answered and analyzed using SPSS23 software, descriptive analysis and statistical inference were used to reach the results that show that the company achieves strategic alignment, implements its strategies and strategic operations, but it has not announced its strategic plan to all its members, therefore the vision and mission are unknown to all employees, which makes some obstacles.

The study recommended the necessity of publishing the company's strategic plan and inform employees, and try to find cultural integration among the merged companies that helps achieve the strategic Alignment of the company. Empowering workers and involving them in work and decision-making, which helps to implement the flow of strategic operations. The necessity of having contingency plans to confront the uncertainty to achieve a dynamic strategic alignment.

Key Words: Strategic Alignment, Strategy, Strategic operations, Organizational culture, Strategic merger.

* **Assistant Professor- Business Management Department- Faculty of Economics- Tishreen University- Latakia- Syria.** lamaesber1980@gmail.com

دراسة التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب
دراسة ميدانية على فرع اللاذقية

الدكتورة لمى فيصل اسبر *

(تاريخ الإيداع 22 / 12 / 2021. قُبِل للنشر في 29 / 5 / 2022)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التوازن الاستراتيجي وأبعاده، وأهميته في المنظمات، إذ أن المنظمات التي تحافظ على توازنها الاستراتيجي تضمن لنفسها الاستدامة والنمو المستمر لا سيما في ظروف بلد كسورية تسوده ظروف اقتصادية غير مستقرة.

تم إجراء الدراسة في الشركة السورية للحبوب– فرع اللاذقية على عينة قصدية من المديرين في جميع المستويات والأقسام الإدارية حيث تم توزيع 60 استبانة استرد منها 53 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، للحصول من خلالها على إجابات عن الموضوع المدروس، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإحصاء الاستدلالي من خلال البرنامج الاحصائي SPSS 23 للوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن الشركة تحقق التوازن الاستراتيجي إذ تقوم بتنفيذ استراتيجياتها وبممارسة عملياتها الاستراتيجية المطلوبة، إلا أن خطتها الاستراتيجية غير معلنة لجميع أفرادها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الخطة الاستراتيجية للشركة ووضعها في متناول موظفيها، والحرص على إيجاد تكامل ثقافي بين الشركات المندمجة يساعد على تحقيق التوازن الاستراتيجي للشركة. ضرورة تمكين العاملين وإشراكهم في العمل واتخاذ القرارات ما يساعد على تنفيذ تدفق العمليات الاستراتيجية بكل مرونة، ضرورة وجود خطط طوارئ لمواجهة حالة التغير البيئي المستمر من أجل تحقيق التوازن الاستراتيجي الديناميكي.

الكلمات المفتاحية: التوازن الاستراتيجي، الاستراتيجية، العمليات الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الاندماج الاستراتيجي.

* مدرس – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية. lamaesber1980@gmail.com

مقدمة:

إن التغير البيئي المتسارع وما تواجهه المنظمات عموماً من تغيرات سريعة نتيجة للتعديلات الحكومية المستمرة وظروف التوريد والحصار الجائر على سورية، وضع المنظمات العاملة على الأراضي السورية في ظروف شديدة التعقيد داخلياً وتواجه واقعاً بيئياً خارجياً يتسم بعدم التأكد، هذا ما دفع للبحث عن قدرة المنظمات على تحقيق التوازن الاستراتيجي كمتطلب أساسي سيساعدها على الاستجابة للضغوط والظروف البيئية الخارجية والمحافظة على مستوى أداء يمكّنها من الاستمرار في العمل نتيجة إحداث تلاؤم وتكامل في الركائز الأساسية للمنظمات والوصول إلى الفعالية في عملياتها الاستراتيجية. ولا يمكن اعتبار التوازن الاستراتيجي هو حالة سكون وثبات بل هي حالة حية تعكس الطبيعة المتغيرة لظروف المنظمات (Price, 2016) [1] إلا أنها ضرورية للمنظمات حتى تستمر في عملها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1-الدراسات السابقة:

- دراسة (Yusoff et al., 2016)[2] بعنوان:

Strategic Fit-The Missing Link Between Strategy Formulation and Strategy Execution

(التوازن الاستراتيجي- الحلقة المفقودة بين الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي)

هدفت الدراسة إلى مراجعة مفهوم التوازن الاستراتيجي واستخدامه لربط تصميم الاستراتيجية بالتنفيذ من خلال حل المشكلات الطارئة، لفهم ومراجعة مساهمة الأدوات الداخلية والخارجية للتوازن الاستراتيجي. لتحليل عواقب التوازن الاستراتيجي بتسليط الضوء على الطوارئ والأحداث التنظيمية والبيئية، وكيف يمكن للتوازن الاستراتيجي رأب الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، لتحديد نتائج التوازن الاستراتيجي من خلال تقييم الأداء التنظيمي، تحليل ضروريات التوازن الاستراتيجي في حالات الاندماج والاستحواذ والتي تظهر فيها الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بشكل جلي نتيجة اختلاف أساليب تنفيذ العمليات بين الشركات المندمجة ووجود ثقافات تنظيمية متعددة وعوائق في الاتصالات.

وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية منظّمة لتحليل التوازن الاستراتيجي والعودة إلى جذوره ومناقشتها، إن دور الأحداث البيئية والتنظيمية في التوازن الاستراتيجي تمت مراجعته في هذه الدراسة لمعرفة تأثيره على السلوك التنظيمي أيضاً.

- دراسة (منصور، 2016)[3] بعنوان:

التوازن الاستراتيجي متغير وسيط بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوربي EFQM

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات قطاع غزة وتميز أدائها المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM واعتبار التوازن الاستراتيجي كمتغير وسيط بسبب حاجة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام إلى إحداث حالة من التوازن الاستراتيجي ليتمكنوا من تحقيق تميز جامعاتهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل لعينة تضم 110 مفردات تم توزيع استبانات عليها (أداة الدراسة)، وتم تحليل نتائجها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS V.22، واستخدام الإحصاء الوصفي في حساب التكرارات والمتوسط، والاحصاء الاستدلالي لدراسة الارتباط بين المتغيرات كمعامل الارتباط بيرسون واختبار ستيودنت وتحليل الانحدار.

وتوصل البحث إلى: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية) وتميز أداء الجامعات في غزة

أوصى البحث بضرورة تدريب الكوادر الأكاديمية والاهتمام بتكوين فرق الجودة، وضرورة اتباع أسلوب التحليل الاستراتيجي للكشف عن نقاط القوة والضعف وصولاً إلى تحقيق الكفاءة الاستراتيجية.

- **دراسة (النجار وآخرون، 2018)[4] بعنوان:**

نموذج مقترح لتقييم التوازن الإستراتيجي بالمنظمات الحكومية دراسة ميدانية بالتطبيق على مديرية الشئون الصحية بمحافظة الدقهلية

هدفت الدراسة إلى تقييم التوازن الاستراتيجي بالمنظمات الحكومية وذلك بإجراء دراسة ميدانية تم تطبيقها على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الدقهلية في مصر، حيث تم استخلاص إطار مفاهيمي لمتغير التوازن الاستراتيجي وتحديد الأبعاد الممثلة له (تكنولوجيا المعلومات، العمليات، الأفراد، العملاء)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 383 مفردة وتحليل نتائجها، باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، واختبار ستيودنت لعينة واحدة، وتحليل التباين، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التوازن الاستراتيجي بالمديرية محل الدراسة قد جاء متوسطاً مقارنة بالمستوى الأمثل، ووجود خلل جوهري بين ابعاد التوازن الاستراتيجي بالمديرية المدروسة يعود سببه إلى الاختلافات المعنوية بين بعد العملاء وكل من بعدي: تكنولوجيا المعلومات، والأفراد.

وأوصت الدراسة بإعادة نظر المنظمات الحكومية في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتبسيط العمليات التي يتطلبها تقديم الخدمات إلى العملاء، وصقل مهارات العاملين، والتركيز على العملاء من خلال تطوير الخدمات الالكترونية.

- **دراسة (Jinhwan, et al., 2020)[5] بعنوان:**

The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms

(تأثير إدراك الموظفين للتوازن الاستراتيجي على الاستدامة: دراسة تجريبية منظمات التفتيش الكورية)

قام الباحثون بدراسة تأثير التوازن الاستراتيجي في الشركات الكورية على الاستدامة من وجهة نظر الموظفين، حيث قام البحث بدراسة فرضيات وجود علاقة إيجابية بين (وضوح الأهداف، ووضوح العمليات، ومشاركة الموظفين) وبين التوازن الاستراتيجي، وعلى وجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات مع بعضها، ووجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات والأداء التنظيمي. حيث تم إجراء الدراسة على 244 موظفاً في 74 شركة كورية، من خلال توزيع الاستبانات عليهم، وقد تم جمع بيانات ومعلومات من موظفين ومدراء في الشركات المدروسة. واختبار النموذج الهيكلي باستخدام اختبار PLS للمراجعة ودراسة العلاقة بين التوازن الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وتم التوصل إلى النتائج الآتية: كما أظهرت النتائج الإحصائية أن تحسين الأداء التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بالتوازن الاستراتيجي من خلال وضوح الدور ومشاركة الموظفين ووضوح العمليات وأن هناك عوامل أخرى مؤثرة مثل حالة عدم التأكد البيئي ونوع المنظمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتوازن الاستراتيجي لتعزيز الأداء وتحسينه في المنظمات، واقترحت إضافة أبعاد أخرى للتوازن الاستراتيجي مثل القيم والسلوك والثقافة التنظيمية السائدة.

- **دراسة (Tourani & Khatibi, 2020)[6] بعنوان:**

Investigating the Impact of Strategic Alignment on Performance Considering the Role of Sustainable Strategy

(التحقق من تأثير التوازن الاستراتيجي على الأداء في ظل دور استراتيجية الاستدامة)

سعت الدراسة إلى التحقق من تأثير التوازن الاستراتيجي على الأداء أخذاً بعين الاعتبار دور الاستراتيجية المستدامة كمتغير وسيط، حيث تم إجراء الدراسة على 50 شركة كبيرة للصناعات الغذائية، حيث قامت الدراسة باختبار أربعة فروض، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من 21 سؤالاً، أرسلت إلى الإدارة العليا لهذه المنظمات، تم استعادة 240 استبانة صالحة للتحليل والدراسة بالاعتماد على برنامج Smart PLS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يؤثر التوازن الاستراتيجي بشكل إيجابي وبدلالة معنوية على الاستراتيجية المستدامة وعلى الأداء، كما تلعب الاستراتيجية المستدامة دوراً وسيطاً لها بتأثر معنوي بين التوازن الاستراتيجي والأداء، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع معظم الأدبيات السابقة في أن المنظمات التي تمتلك توازناً استراتيجياً في محتواها وهيكلها وعواملها الاستراتيجية تكون ذات فعالية مرتفعة.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والتي هي أبعاد التوازن الاستراتيجي وتتمثل بـ: الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، العمليات الاستراتيجية والبيئة الخارجية، وذلك لقياسه، وتختلف معها في ربط هذه المتغيرات مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجيتين، كما تختلف معها في بيئة التطبيق.

مشكلة البحث:

رافق عملية الاندماج الاستراتيجي الحاصلة بين (المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب، الشركة العامة للمطاحن، الشركة العامة لصوامع الحبوب) والذي أنتج الشركة السورية للحبوب (المؤسسة العامة لتجارة وتخزين وتصنيع الحبوب) مجموع من التغييرات في **البيئة الداخلية** للشركة المحدثة لناحية التغير في الهيكل التنظيمي وبالتالي خسارة بعض الموظفين لمناصبهم، واختلاف في الثقافات التنظيمية للشركات المندمجة.

بالإضافة إلى ما تشهده **البيئة الخارجية** للشركة السورية للحبوب من تغييرات بيئية مستمرة لناحية توريدات المادة الأولية حيث تمر سورية بظروف اقتصادية صعبة فُرِضت عليها نتيجة الحرب التي عصفت بها والتي تجلت بفقدان الكثير من الإنتاج المحلي للقمح والحصار الاقتصادي الجائر المفروض على البلاد والذي فرض واقعاً جديداً لناحية الحصول على القمح وتخزينه وطحنه وتوزيعه.

إن جميع الظروف السابقة وضع الشركة السورية للحبوب في مواجهة العديد من المشاكل سواء على مستوى البيئة الداخلية للشركة أو على مستوى البيئة الخارجية لها، مما دفع إلى البحث عن مدى قدرة الشركة على المحافظة على **توازن استراتيجي يُمكّنها من ممارسة مهامها واختصاصاتها** وفقاً لمرسوم إحداثها.

إذ تتمتع الشركة السورية للحبوب بدور استراتيجي في الواقع الاقتصادي السوري يتجلى في تنفيذ السياسة العامة لتسويق وتخزين وتصنيع الحبوب الداخلة في نطاق عملها لتأمين حاجة الاستهلاك داخل الدولة وتصدير الفائض (القانون رقم /11/)

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية قابلت خلالها العديد من موظفي الشركة العاملين في فرع اللاذقية (في مستويات إدارية متنوعة) بلغ عددهم 17 موظفاً وطرحت عليهم عدداً من الأسئلة، أهمها ما يأتي:

- هل استراتيجية الشركة واضحة؟
- هل أنت على اطلاع بالرؤيا والرسالة الاستراتيجيتين للشركة؟
- هل تمكنت من الاندماج مع زملائك الجدد في العمل؟
- هل تسير العمليات الاستراتيجية بمرونة في ظل التغيرات البيئية والقانونية الحاصلة؟

وقد تباينت إجابات الموظفين حول معرفتهم بالرؤيا والرسالة الاستراتيجيتين وفقاً لمستوياتهم الادارية، بالإضافة إلى شعور بعض الموظفين بالخسارة تجاه الثقافة التنظيمية السابقة، وأن التغيرات البيئية وحالة عدم التأكد سائدة في توريدات المواد الأولية بالإضافة إلى التغيرات المستمرة في الأنظمة والقوانين.

هذا ما دفع إلى التساؤل الرئيسي الآتي:

- **ما مدى تحقق التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب؟**

ويتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى تنفيذ استراتيجية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية ضمن مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب؟
2. ما مدى توفر ثقافة تنظيمية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية ضمن مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب؟
3. ما مدى تنفيذ العمليات الاستراتيجية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية ضمن مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب؟
4. ما مدى التلاؤم مع البيئة الخارجية بما يتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية ضمن مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية: تتمثل في تقديم إطار نظري للتوازن الاستراتيجي، حيث يحتل هذا المفهوم أهمية في عالم الإدارة الاستراتيجية، والمنظمة التي تتمكن من تحقيق التوازن الاستراتيجي فإنها تضمن لنفسها الاستدامة في عملها وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين نموذج للتوازن الاستراتيجي.

الأهمية العملية: تنبع الأهمية العملية للبحث من خلال أهمية تحقيق التوازن الاستراتيجي في المنظمات السورية لاسيما الشركة السورية للحبوب المسؤولة عن تأمين الحبوب لاسيما القمح وطحنه وتوزيعه على المخابز، حيث من الممكن أن تسهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتوصيات التي تم اقتراحها في حال الأخذ بها إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات في سورية، الأمر الذي سيساعد في تحسين الاقتصاد السوري.

ويهدف البحث إلى: دراسة مدى تحقيق التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب، من خلال:

- تحديد مدى توافر استراتيجية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية ضمن مفهوم التوازن الاستراتيجي.
- تحديد مدى توافر ثقافة تنظيمية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية ضمن مفهوم التوازن الاستراتيجي.
- تحديد مدى تنفيذ العمليات الاستراتيجية مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية ضمن مفهوم التوازن الاستراتيجي.
- تحديد مدى توافر تلاؤم مع البيئة الخارجية يتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية مفهوم التوازن الاستراتيجي.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير يبدأ بصياغة الفرضيات وجمع البيانات للوصول إلى النتائج، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، وتم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على أفراد عينة البحث، ومن أجل الحصول على معلومات

تعزز النتائج لاسيما في ظل وجود مفاهيم قد لا يدركها بعض الموظفين، فقد قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع مدير الفرع ورؤساء الأقسام وعدد من موظفين الشركة في فرع اللاذقية.

كما تم اعتماد المنهج الاحصائي الاستدلالي لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية من خلال استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS 23،

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة في الشركة السورية للحبوب عن مدى توافر التوازن الاستراتيجي ومتوسط الحياد، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم تحقيق التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول (تنفيذ استراتيجية الشركة بما يتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة) عن المتوسط الحسابي (3)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم وجود استراتيجية تتفق مع مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول (توافر ثقافة تنظيمية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة) عن المتوسط الحسابي (3)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية تتفق مع مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول (تنفيذ العمليات الاستراتيجية بما يتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة) عن المتوسط الحسابي (3)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم تنفيذ العمليات الاستراتيجية تتفق مع مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات الأفراد حول (التوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة) عن المتوسط الحسابي (3)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم وجود توافق مع المتغيرات البيئية الخارجية تتفق مع مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة.

مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث: هو الشركة السورية للحبوب

عينة البحث: فرع الشركة السورية للحبوب في اللاذقية، حيث تم اختيار عينة قصدية من إداريي الشركة في فرع اللاذقية.

حدود البحث:

الحدود الزمنية: تم جمع البيانات الأولية خلال العام 2021.

الحدود المكانية: تم أخذ العينة من إداريي ورؤساء أقسام فرع المؤسسة السورية للحبوب في اللاذقية.

الحدود الموضوعية: تم اعتماد أبعاد التوازن الاستراتيجي من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة وبما ينسجم مع ظروف العمل الحالية للمنظمات العاملة في سورية.

2-الإطار النظري:

1) مفهوم وأهمية التوازن الاستراتيجي (SA) Strategic Alignment

نشأ مفهوم التوازن الاستراتيجي ضمن مفهوم الإدارة الاستراتيجية القائم على الاقتصاد الصناعي ونظرية الطوارئ على أنه مدخل من الخارج إلى الداخل حيث ينظر إلى الاستراتيجية والهيكل على أنهما استجابة للعوامل الخارجية والتي تعمل كمحددات رئيسية لأداء الشركة، وفي المقابل ينظر إلى التوازن الاستراتيجي من وجهة نظر الموارد إلى أنه مدخل من الداخل إلى الخارج وأن العوامل الداخلية مثل الموارد والقدرات والتي تعد مصدراً للميزة التنافسية. وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر إلا أنها تتفق بأن التوازن الاستراتيجي يحقق ميزة تنافسية مستدامة [7](Voelpel et al., 2006) (Barney,1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). وقد تمت الإشارة إليه بمفردات مثل (Alignment), (Fit) وتم ترجمته في المراجع العربية (التراصف أو التوازن)، وسيتم في هذه المقالة اعتماد مصطلح Alignment Strategic كتعبير عن التوازن الاستراتيجي الذي يتضمن حالة من التراصف والتوازن في المنظمات.

هناك عوامل تسبب حالة عدم التوازن في المنظمات وهذه العوامل تتضمن عوامل خارجية مثل التغييرات في الصناعة، وحالة عدم التأكد البيئي بالإضافة إلى العوامل الداخلية مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، النظم الرقابية (Heracleous & Werres, 2015,2)[8]

عرف [9](Venkatraman & Camillus, 1984, 514) التوازن الاستراتيجي بأنه ضرورة تكامل سلوكيات العاملين من أفراد وجماعات مع مراحل العملية الإدارية واستخدام فعال للتكنولوجيا بما يؤدي إلى تقديم أفضل قيمة للعملاء من قبل المنظمات ويتجلى ذلك في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإحراز التقدم في مجال عملها.

عرّف [10](Barth,2003,134) التوازن الاستراتيجي بأنه إيجاد التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي بما يمكّنها من بناء نظام استراتيجي متكامل قادر على الضبط والتحكم بسير الأعمال الواسعة والمتنوعة بتفاصيلها ومكوناتها.

عرفه [11](Hough & Liebig, 2013,591) بأنه العملية التي تلي تنفيذ الاستراتيجية الجديدة وتعقبها في أرجاء المنظمة. والتي تتضمن معايرة الثقافة التنظيمية، الموظفون، الهيكل التنظيمي والإدارة مع الاستراتيجية.

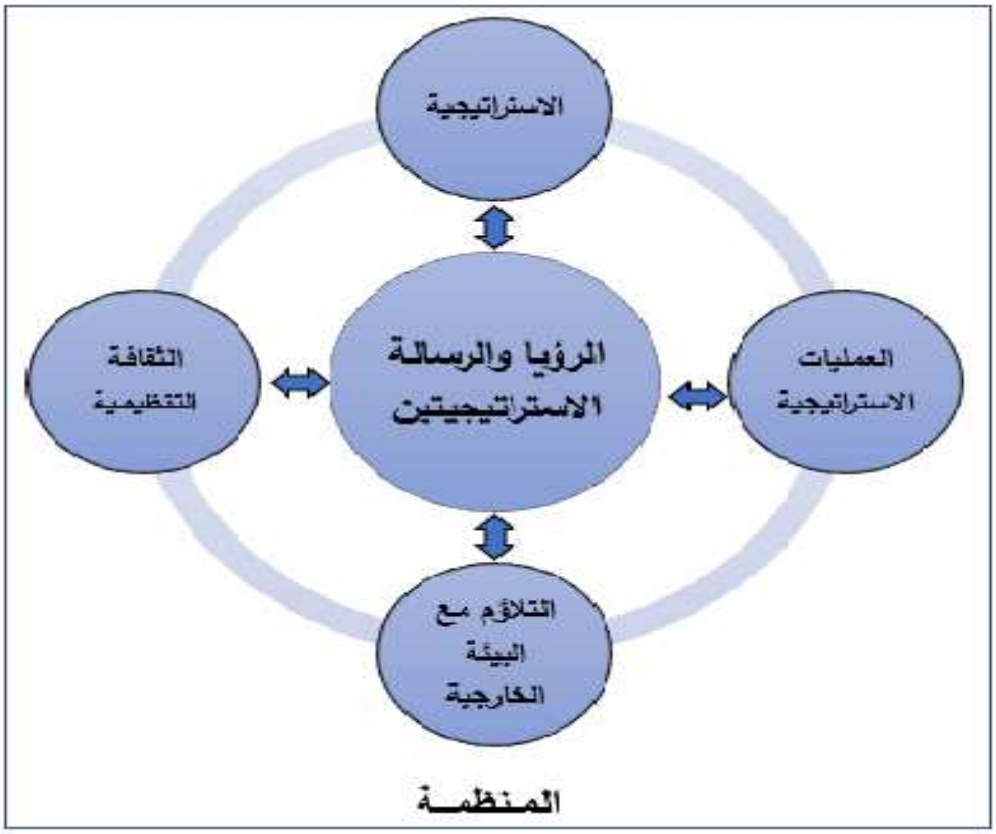
عرفه [12](Heracleous & Werres, 2015,1) بأنه التناسق والتشارك بين البيئة الخارجية للمنظمة، الاستراتيجية، الكفاءات الأساسية، والأدوات التنظيمية مثل الثقافة والتصميم التنظيمي والعمليات والموظفين. وعلى العكس من ذلك فإن حالة عدم التوازن الاستراتيجي هي عدم الاتساق والتوتر بين هذه الأطراف والأدوات.

يرى (Yusoff،2016، ص1788) و [13](Joshi et al.,2003, 354) أنه لابد من خلق توازن استراتيجي بين العمليات والموارد والوظائف الاستراتيجية الجوهرية وذلك لتقليل انعكاس تعدد الأهداف خلال عملية التنفيذ وهذا يقع على عاتق الإدارة التنفيذية في المنظمة (إذ أن هناك فجوة ما بين التصميم والتنفيذ الاستراتيجي) نتيجة ظهور أحداث طارئة في البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها.

يشير [14](Auster &Ruebottom, 2016,1) إلى التوازن الاستراتيجي أنه حالة التواؤم بين استراتيجية المشروع وهيكله وإمكانياته وموارده مع المحتوى البيئي الخارجي بما يؤثر إيجابياً على الأداء.

خلصت الباحثة إلى تعريف التوازن الاستراتيجي بأنه حالة استقرار ديناميكية تحققها المنظمة عندما تتمكن من وضع استراتيجياتها في ظل ثقافة تنظيمية تساعدها في تنفيذ عملياتها الاستراتيجية في تلاؤم مدروس مع تغيرات البيئة الخارجية المحيطة وحالة عدم التأكد البيئي ضمن الرؤيا والرسالة الاستراتيجية للمنظمة، مما يساعد المنظمة على الاستدامة والنمو وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

وفيما يأتي نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي في المنظمات.



الشكل رقم (1) نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي في المنظمة

المصدر: إعداد الباحثة

يوضح الشكل أن حدوث التوازن الاستراتيجي ينتج عن توافق الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، العمليات الاستراتيجية، التغيرات البيئية المحيطة مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجيتين للمنظمات، حيث أن هذا التوازن سيضمن للمنظمة ضمان سير عملياتها بشكل ديناميكي وتنفيذ استراتيجيتها من خلال وجود ثقافة تنظيمية مناسبة تساعد المنظمة على مواجهة حالة عدم التأكد البيئي السائدة.

2) أبعاد التوازن الاستراتيجي Dimensions of Strategic Alignment

يمكن تلخيص أهم أبعاد التوازن الاستراتيجي والتي أوردها الباحثون في العديد من الدراسات السابقة، وفيما يلي أهمها:

الجدول رقم (1) أبعاد التوازن الاستراتيجي

الباحث	أبعاد التوازن الاستراتيجي
- (Miles & Snow, 1984)[15]	موارد المنظمة واستراتيجياتها
- (Porter, 1985)[16]	(MBV)متطلبات السوق والموارد(RBV)
- (Labovits &Rosavsky, 1997)[17]	القيادة، الثقافة، الاستراتيجية، القياس، الأفراد والزبائن، العمليات
- (Anderson &Tushman, 2001)[18]	التغيرات الصناعية، عدم التأكد البيئي والتنسيق، الرقابة، الثقافة التنظيمية، القيادة.
- (الصياح والحلالمه، 2013)[19]	الأفراد، الاستراتيجية والعمليات، العملاء
- (Salimian et al, 2012)[20]	توازن داخلي بين الأقسام الوظيفية (المالية، الموارد البشرية، التسويق، البحث والتطوير) توازن بين الأقسام الوظيفية واستراتيجية المنظمة.
- (Heracleous & Werres, 2015)	استراتيجية المنظمة والكفاءات التنظيمية الأساسية (العمليات، الأفراد، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)
- (Bin Anuar &Kamruzzaman, 2017)[21]	الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، العمليات، الوظائف، البيئة
- (Aldalimy et al, 2019)[22]	الاتصال، الإدارة، البنى التحتية (موارد المنظمة)، التعاون، المهارات والمعارف

المصدر: إعداد الباحثة بعد المراجعة الأدبية للدراسات السابقة.

ترى الباحثة أن من أهم الأبعاد التي يمكن اعتبارها لتحقيق التوازن الاستراتيجي هي: الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، العمليات الاستراتيجية، التلاؤم مع البيئة الخارجية وظروف عدم التأكد ضمن رؤيا ورسالة المنظمة الاستراتيجيتين.

تعتبر المنظمات أنظمة ديناميكية تعمل بشكل أفضل عندما يتم تصميم مكوناتها للعمل معًا بسلاسة وكفاءة في ظل الظروف المتغيرة.

- تعرف **استراتيجية** المنظمة بأنها: مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمة من خطط وأنشطة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها بشكل كفء وفعال بما يمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها النهائية. إن تحقيق التوازن الاستراتيجي يساعد على محاذاة وتراصف أهداف فريق العمل مع الأهداف العامة المخططة، وردم الفجوة ما بين الاستراتيجية والتنفيذ.

- **العمليات الاستراتيجية:** تسعى المنظمات إلى تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال تنفيذ العمليات الاستراتيجية التي تنبثق من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها. إن تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات وتحقيق الاستدامة يتم من خلال تكامل عملياتها.

- **الثقافة التنظيمية:** مجموعة العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تتكون في المنظمة نتيجة لتفاعل أعضائها من موظفين وإدارة بحيث تصبح هذه الثقافة المتكونة هي التي تقود السلوك وتنظم سير العمليات في المنظمة. إن وجود

أهداف لكل موظف خاصة به لا تنسجم مع الاستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا يؤدي إلى حالة من عدم التوازن الاستراتيجي إذ أن لأفراد المنظمة أهداف مختلفة وقد يتشاركون نفس الأهداف ولكن يختلفون في كيفية تحقيقها، بالإضافة إلى أن عدم معرفة الموظفين بأهداف المنظمة سيؤدي إلى إخلال التوازن.

إن وجود حالة من عدم التوازن سيؤدي إلى قيام أفراد المنظمة بأداء الأعمال المطلوبة بأهداف ذات غايات متعارضة وهو ما سيجعل العمليات أقل فعالية وسيتم تحقيق حاجات المنظمة وفق أهداف الأفراد والأقسام، مما سيجعل المنظمة ضعيفة أمام المنافسين وقوى السوق.

3) أهمية التوازن الاستراتيجي Importance of Strategic Alignment

تأتي أهمية التوازن الاستراتيجي من أنّه يحقق الفوائد الآتية (Hough,J.,Liebig, K.; 2013,591) (Yusoff, M. et al,2016;1789):

- يساعد التوازن الاستراتيجي في سد الفجوة الحاصلة بين عملية تصميم الاستراتيجية وتنفيذها.
- يساعد التوازن الاستراتيجي في التنفيذ الاستراتيجي.
- يدفع التوازن الاستراتيجي المنظمة نحو تحسين أدائها.
- يعطي التوازن الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمات.
- التوازن الاستراتيجي هو العامل الرئيسي لتحقيق الكفاءة والفعالية في المنظمات.
- التوازن الاستراتيجي الناجح يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
- إن الحفاظ على التوازن الاستراتيجي في ظل التغيرات والمواقف الطارئة يساعد المنظمات على تحقيق ما يسمى التوازن الاستراتيجي الديناميكي.

حيث عرف[23] (Zajac et al., 2000, 430) التوازن الاستراتيجي الديناميكي بأنه قدرة المنظمة على تغيير استراتيجياتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية والأحداث الطارئة.

4) مستويات التوازن الاستراتيجي Levels of Strategic Alignment:

قسّم (Hough & Liebig, 2013) التوازن الاستراتيجي إلى توازن أفقي وتوازن عمودي:

- التوازن العمودي: يعني الانتقال برؤيا ورسالة المنظمة من خلال الأهداف الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي، وهنا تكون الاستراتيجية قد انتقلت ضمن خطط الأداء لكل قسم ووحدة استراتيجية، بالإضافة إلى أن خطط الأداء تقسم إلى مهام أداء لكل فرد في فريق العمل (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل على أعلى).

- التوازن الأفقي: يعني التناسق والانسجام للأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء المستخدمة في مختلف الوحدات والأقسام الاستراتيجية، ويفضّل أن تكون قابلة للمقارنة لتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات الكافية كأساس لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن تقييم ومراجعة أداء وحدات الأعمال والذي يرتبط بالتبادل المنتظم والمستمر للمعلومات بينهم سيؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد من خلال تبادل أفضل الممارسات. إن التوازن الأفقي يتعلق بشكل أساسي بالمقارنة المرجعية.

5) عوامل نجاح تحقيق التوازن الاستراتيجي Drivers of Strategic Alignment Success

ذكر[24] (Fonvielle & Carr,2001) و[25](Beer et al.,2005) أن هناك عوامل محددة لنجاح نظام التوازن الاستراتيجي هي:

- إدراك قادة المنظمة للفجوة التي يمكن أن تحصل بين تصميم الاستراتيجية وبين تنفيذها.

- الاتصالات الداخلية: وهي التي تهيئ للتوازن من خلال ربطها بين التخطيط والتنفيذ وإعلام القوى العاملة بدورها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- نظام التعويضات والمكافآت والتي تعد دافعاً رئيسياً لسلوك الموظفين، باعتبار أنه العامل الأهم الذي يتغلب على الأهداف الفردية لخدمة الأهداف الكلية للمنظمة.
- يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تكون لديها الرغبة في مواجهة الصراعات التي يمكن أن تنشأ أثناء التنفيذ.
- إن التوازن الاستراتيجي يتحقق بسلاسة أكبر إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تعاونية ومنفتحة على التغيير.

إن نقص مهارات القيادة وضعف كفاءة الإدارة العليا واعتمادها على النمط التقليدي من أعلى إلى أسفل، بالإضافة إلى عدم وضوح الاستراتيجية وضعف التنسيق بين الأقسام والوظائف في المنظمة يؤدي إلى اختلال التوازن الاستراتيجي.

النتائج والمناقشة:

تم اختيار الشركة السورية للحبوب نظراً لأهميتها الاستراتيجية في سورية ودورها المحوري حيث تم مؤخراً إحداثها بمرسوم عام 2019 تضمن إدماج ثلاث شركات (الحبوب، المطاحن، الصوامع) في شركة واحدة هي السورية للحبوب يقع على عاتقها استيراد وتخزين الحبوب (القمح بالدرجة الأولى) وتخزينه وطحنه وتوزيعه.

ويتكون فرع اللاذقية للشركة السورية للحبوب من إدارة الفرع وستة مراكز منتشرة في المحافظة كمطاحن ومستودعات وصوامع وصويمعات.

تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من الإداريين العاملين أفراد الفئة الأولى حيث تم اختيار رؤساء الأقسام والشعب بالدرجة الأولى وتوزيع الباقي على عدد من العاملين في هذه الأقسام والدوائر، حيث تم توزيع 60 استبانة استُرد منها 53 استبانة صالحة للتحليل. كما تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض رؤساء الأقسام بالتزامن مع توزيع الاستبانات.

تم تصميم الاستبانة من 31 بند موزعة كالآتي:

البنود من 1-6: لدارسة الاستراتيجية المطبقة في الشركة المدروسة.

البنود من 7- 15: لدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة المدروسة.

البنود من 16- 23: لدراسة تنفيذ العمليات الاستراتيجية في الشركة المدروسة.

البنود من 24-31: لدراسة مدى التلاؤم مع البيئة الخارجية في الشركة المدروسة.

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي متوسط الحياد فيه =3.

وللتأكد من الاتساق الداخلي (الثبات) للاستبانة تم إجراء اختبار Alpha Cronbach لعبارات الاستبانة جميعها، وبلغ معامله:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	31

مما يشير إلى توافر درجة عالية من المصداقية والثبات الداخلي للإجابات يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات، إذ أن القيمة المقبولة لمعامل Alpha هي 0.60 فأكثر.

ومن أجل التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان تم عرضه على بعض الأكاديميين المختصين في كلية الاقتصاد- قسم إدارة الأعمال، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بناء على ملاحظاتهم.

ويوضح الجدول رقم (2) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبنود وفرضيات البحث:

الجدول رقم (2) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عبارات الاستراتيجية					
استراتيجية الشركة واضحة لجميع أفرادها.	53	1.00	5.00	3.2264	1.25025
يتم إجراء تحليل استراتيجي وتقييم للموقف البيئي قبل تخطيط وصياغة الاستراتيجية.	53	2.00	4.00	2.7925	.66096
الأهداف الاستراتيجية معروفة لجميع أفراد الشركة.	53	1.00	5.00	2.7736	1.20322
تتماشى الاستراتيجية المطبقة في الشركة مع رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية.	53	2.00	4.00	3.4340	.60477
تتلاءم الاستراتيجية المطبقة في الشركة مع المتغيرات البيئية الخارجية	53	2.00	4.00	3.5094	.57588
لدى جميع الموظفين الاستعداد لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.	53	2.00	4.00	3.6226	.73971
الاستراتيجية الموضوعة تتلاءم مع الموارد المتوفرة.	53	2.00	4.00	3.7170	.53268
عبارات الثقافة التنظيمية					
يسود التعاون والمشاركة بين العاملين (الموظفين).	53	1.00	4.00	2.8302	.82592
تتوافق الثقافة السائدة في أرجاء الشركة مع الرؤيا الاستراتيجية.	53	2.00	5.00	2.9623	.67830
تشجع الإدارة على أداء الأعمال من خلال فرق عمل.	53	1.00	5.00	3.1698	1.15585
يوجد اعتقاد بأنه هناك اهتمام بآراء وأفكار العمال (الموظفين).	53	1.00	5.00	3.1132	.99345
يتم مكافأة الموظفين وفقاً لإنجازاتهم ومبادراتهم.	53	1.00	4.00	2.8491	.96867
تحرص إدارة الشركة على ترويج القيم والمعتقدات المتناغمة مع محتوى الاستراتيجية التي تنفذها.	53	2.00	5.00	3.5849	.63349
يوجد مناخ تنظيمي يشجع على العمل بارتياح.	53	1.00	4.00	3.5660	.82063
يعتقد الموظفون بأن الشركة تحرص على بقائهم في العمل.	53	1.00	5.00	3.1132	.97390
عبارات العمليات الاستراتيجية					
تنفذ العمليات الاستراتيجية بالشكل الذي يتماشى مع رسالة الشركة ورؤيتها الاستراتيجية	53	1.00	5.00	3.0755	.93745
يوجد تعاون وتنسيق بين جميع الأقسام والشعب في الشركة.	53	1.00	5.00	3.3962	1.18223
يتم اتخاذ القرارات التسويقية بالسرعة الملائمة للتكيف مع التغييرات الحاصلة.	53	1.00	5.00	3.9057	.96604
تتوفر المرونة في تنفيذ العمليات بما ينسجم مع المتطلبات والمتغيرات الجديدة.	53	1.00	5.00	3.8868	.86958
يساعد الهيكل التنظيمي على تنفيذ العمليات بسهولة دون تداخل.	53	3.00	5.00	3.9623	.47887

تساعد نظم الاتصالات المستخدمة في الشركة على تحسين كفاءة العمليات بين جميع الإدارات والأقسام.	53	1.00	5.00	4.1509	.69049
تساعد نظم المعلومات المتوافرة في الشركة على أداء العمليات بالوقت والجودة المناسبين	53	1.00	5.00	3.7925	.81709
تعتمد الشركة على منظومة جيدة ومتطورة من سلاسل التوريد.	53	1.00	5.00	3.6038	.92694
عبارات البيئة الخارجية					
تتكيف الشركة مع بيئتها الخارجية بما يتلاءم مع رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية	53	2.00	5.00	3.3019	.72284
تتمكن الإدارات من الحفاظ على فعاليتها رغم التغيير الاستراتيجي الحاصل نتيجة الاندماج.	53	3.00	5.00	3.8113	.48265
لدى الشركة خطط لمواجهة المتغيرات التي يمكن أن تحدث في أسعار المواد الأولية.	53	2.00	4.00	3.3019	.54012
لدى الشركة خطط لمواجهة المتغيرات التي يمكن أن تحدث في توفر موارد الطاقة.	53	2.00	5.00	3.5849	.84202
تستمر ديناميكية العمليات بدون تأثر بتغيير القرارات والقوانين الحكومية الصادرة.	53	2.00	5.00	3.5849	.84202
تستمر العمليات بدون توقف عند حدوث خلل في تدفق المواد الأولية.	53	2.00	4.00	2.3019	.60717
تستفيد الشركة من التطورات التكنولوجية.	53	2.00	5.00	3.3208	.84974
تضع الشركة سيناريوهات محتملة للتغيرات الطارئة ومواجهة حالة عدم التأكد البيئي.	53	2.00	5.00	3.2830	.76905
الاستراتيجية	53	2.29	4.00	3.2561	.44418
الثقافة التنظيمية	53	2.38	4.63	3.5542	.39186
العمليات الاستراتيجية	53	3.38	4.75	4.0155	.38632
البيئة الخارجية	53	2.63	4.00	3.2837	.42091
التوازن الاستراتيجي	53	2.71	4.32	3.5310	.30507
Valid N (listwise)	53				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 23.

يلاحظ من الجدول رقم (2) انخفاض المتوسط الحسابي عن متوسط الحياد للسؤال حول وجود تحليل استراتيجي قبل تخطيط وصياغة الاستراتيجية إذ أنه منوط بالإدارة العليا (وفق ما أكدته نتائج المقابلات الشخصية)، كما انخفض متوسط الإجابات حول الأهداف الاستراتيجية أيضا لعدم نشرها وعرضها بشكل واضح أمام جميع الموظفين، كما انخفض متوسط إجابات أفراد العينة عند سؤالهم عن المكافآت والحوافز لإنجازاتهم.

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

"لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول (استراتيجية الشركة تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة) عن المتوسط الحسابي (3)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم وجود استراتيجية تتفق مع مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة".

الجدول رقم (3)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
strategy	4.197	52	.000	.25606	.1336	.3785

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 23.

يتضح من الجدول رقم (3) اختبار ستودينت حيث بلغت قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي .000، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تناسب الاستراتيجية المنفذة مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب، وبما أن متوسط إجابات أفراد العينة كان (3.2561) وهو أكبر من متوسط الحياد فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على توافق استراتيجية الشركة مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية.

- **اختبار الفرضية الفرعية لثانية:**

لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول (ثقافة تنظيمية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة) عن المتوسط الحسابي (3)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية تتفق مع مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة.

الجدول رقم (4)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Organizational culture	10.297	52	.000	.55425	.4462	.6623

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 23.

يتضح من الجدول رقم (4) اختبار ستودينت حيث بلغت قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي .000، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول توافر الثقافة التنظيمية مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب، وبما أن متوسط إجابات أفراد العينة كان (3.5542) وهو أكبر من متوسط الحياد فإن إجابات

أفراد العينة تميل إلى الموافقة على توافق الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي.

- **اختبار الفرضية الثالثة:**

لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول (تنفيذ العمليات الاستراتيجية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة) عن المتوسط الحسابي (3)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم تنفيذ العمليات الاستراتيجية تتفق مع مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة.

الجدول رقم (5)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Strategic operations	20.267	52	.000	1.07547	.9690	1.1820

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 23.

يتضح من الجدول رقم (5) اختبار ستودينت حيث بلغت قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي .000، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تنفيذ العمليات الاستراتيجية بما يتلاءم مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب، وبما أن متوسط إجابات أفراد العينة كان (4.0155) وهو أكبر من متوسط الحياد فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن تنفيذ العمليات الاستراتيجية يتم بما يتلاءم مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي.

- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات الأفراد حول (التوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية تتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة) عن المتوسط الحسابي (3)، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم وجود توافق مع المتغيرات البيئية الخارجية تتفق مع مفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة.

الجدول رقم (6)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
External environment	4.907	52	.000	.28369	.1677	.3997

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 23.

يتضح من الجدول رقم (6) اختبار ستودينت حيث بلغت قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي .000، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول التكيف مع البيئة الخارجية بما يتناسب مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب، وبما أن متوسط إجابات أفراد العينة كان (3.2837) وهو أكبر من متوسط الحياد فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على تكيف الشركة مع البيئة الخارجية وحالة عدم التأكد البيئي مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية. ويرى العديد من إداريي الشركة بأن أكبر دليل على ذلك هو استمرار ضخ القمح والطحين في الأسواق السورية بدون انقطاع.

- **اختبار الفرضية الرئيسية**

لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة في الشركة السورية للحبوب عن مدى توافر التوازن الاستراتيجي ومتوسط الحياد، بحيث يشير المتوسط المحسوب إلى عدم تحقيق التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب.

الجدول رقم (7)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Strategic Alignment	12.671	52	.000	.53098	.4469	.6151

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS 23.

يتضح من الجدول رقم (7) اختبار ستودينت حيث بلغت قيمة احتمال الدلالة (sig) يساوي .000، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تحقيق التوازن الاستراتيجي في الشركة السورية للحبوب، وبما أن متوسط إجابات أفراد العينة كان (3.5310) وهو أكبر من متوسط الحياد فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على تحقق التوازن الاستراتيجي في الشركة المدروسة، وهو ما أكدته نتائج المقابلات الشخصية مع إداريي الشركة حيث أكد العديد منهم على أن العمليات والمهام تسير وفق الأهداف المطلوبة والتي تحددها الإدارة العليا وفقاً للخطة الاستراتيجية التي لم توزع على فروع الشركة في سورية وإنما تم وضعها والاحتفاظ بها في مقر الإدارة العامة للشركة.

النتائج و المناقشة:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي أن متوسط إجابات أفراد العينة كان (3.2561) وهو أكبر من متوسط الحياد فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على توافق استراتيجية الشركة مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية. وهو ما يؤكد أن استراتيجية الشركة واضحة من حيث ضرورة الاستمرار في العمل على تأمين القمح والطحين، إلا أن الخطة الاستراتيجية بعد الدمج معروفة لدى أفراد الإدارة العليا في دمشق ومدير الفرع وعدد قليل من رؤساء الأقسام في فرع الشركة في اللاذقية بحكم حضور بعضهم لاجتماعات الإدارة العليا المسؤولة عن الاندماج في دمشق (وفق ما أكدته نتائج المقابلات الشخصية).

- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة (3.5542) وهو أكبر من متوسط الحياد وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على توافق الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي. حيث تسود لدى الشركة ثقافة إيجابية إلى حدٍّ ما لناحية الاتفاق على تسيير العمل، إلا أن نتائج المقابلات الشخصية أكدت أن بعض الموظفين لم يكونوا راضين عن عملية الاندماج لاسيما الموظفين (الذين كانوا يعملون لصالح الشركة العامة للمطاحن) والذين خسروا بعض المزايا في عملهم، وإحساس بعض الموظفين بالظّلم بعد تغير الهيكل التنظيمي وخسارتهم لمناصب وامتيازات معينة كانوا يمتلكونها قبل الاندماج.

- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة كان (4.0155) وهو أكبر من متوسط الحياد فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن تنفيذ العمليات الاستراتيجية يتم بما يتلاءم مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية وفقاً لمفهوم التوازن الاستراتيجي. حيث يتم تنفيذ العمليات بشكل مرن وتلقائي إذ ينفذ كل عامل ما هو مطلوب منه في سياق العمليات الاستراتيجية التي تحددها الإدارة العليا للشركة وهو أمر اعتاد العاملون على ممارسته في نطاق أداء واجباتهم المحددة.

- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة كان (3.2837) وهو أكبر من متوسط الحياد فإن إجابات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على تكيف الشركة مع البيئة الخارجية وحالة عدم التأكد البيئي مع الرؤيا والرسالة الاستراتيجية. ويرى العديد من إداريي الشركة بأن أكبر دليل على ذلك هو استمرار ضخ القمح والطحين في الأسواق السورية بدون انقطاع. حيث تمكّنت الشركة من تحقيق تكيف وتلاؤم مع حالة عدم التأكد البيئي والمتغيرات البيئية المستمرة لاسيما في ظل عدم انتظام توريدات المادة الأولية، وفي ظل التغيرات الحاصلة في الواقع الاقتصادي والقانوني في سورية خاصة وفي العالم عامةً، حيث حرصت الشركة بكافة السبل على تأمين القمح وعدم انقطاع الطحين، لاسيما في ظل ظروف الحرب والحصار المفروضة على سورية.

- تشير نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها إلى موافقة أفراد العينة المدروسة بمتوسط وقدره (3.5310) أن الشركة السورية للحبوب تحقق التوازن الاستراتيجي من حيث (تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والعمليات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والتلاؤم مع حالة عدم التأكد البيئي) وهو ما يبدو جلياً في استمرار عمل الشركة بنجاح في ظل الظروف المذكورة سابقاً.

الاستنتاجات و التوصيات:

✓ ضرورة نشر الخطة الاستراتيجية التي تم وضعها خلال عملية الاندماج وإعلانها لجميع أفراد الشركة، وهو ما سيساعد الشركة في تعزيز انتماء الموظفين وولائهم وتسخير أهدافهم لخدمة الأهداف الاستراتيجية للشركة.

✓ الحرص على إيجاد تكامل ثقافي بين الشركات المندمجة وخلق بيئة عمل تعاونية من خلال المساواة وتوحيد التعامل مع جميع العاملين (المنتمين إلى الشركات الثلاثة المندمجة) ودمجهم ضمن فرق عمل تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات المخططة.

✓ ضرورة زيادة مشاركة العاملين وتمكينهم من خلال تزويدهم بالمعلومات والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات ما يساعد على:

- وضع الاستراتيجيات وتخطيط العمليات بما يساعد الشركة على تحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- تنفيذ العمليات الاستراتيجية بكل مرونة.

✓ ضرورة إجراء تحليل استراتيجي باستمرار للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ذلك أن التغييرات البيئية مستمرة.

✓ ضرورة وجود خطط طوارئ لمواجهة حالة التغير البيئي المستمر من أجل الحفاظ على التوازن الاستراتيجي الديناميكي.

References:

[1] - PRICE, J. E. "Assessing the Relationships between Strategic Alignment Organization Ag1ility, and Higher Education Performance. PhD Dissertation, Capella university, Published by ProQuest LLC.

[2]-YUSOFF, M. et al., "*Strategic Fit-The Missing Link Between Strategy Formulation and Strategy Execution"*,Sci.Int. Lahore, Vol.28,No.2,pp.1787-1790

[3] - MANSOUR, A., M., Strategic Fit as An Intermediary Variable Between Organizational Culture and Its Relationship to the Institutional Performance According to The European Model (EFQM), work sheet, First Scientific conference (Social Development), Economic Faculty, Alazhar, 2016. 1-3

[4]–ALNAJJAR, H. et. Al. *A Proposed Model for Evaluating Strategic Alignment in Governmental Organizations: A Field Study Applied on the Directorate of Health Affairs in Dakahlia Governorate,* Egyptian Journal for trae, Almansurah University, Vol.42, No.4, 2018,358-390.

4-Jinhwan, et al., *The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms*, Sustainability, MDPI. Switzerland, Vol.12, No.4180 May,2020. 1-23

6-TOURANI, N.; KHATIBI, S., *Investigating the Impact of Strategic Alignment on Performance Considering the Role of Sustainable Strategy*, Management, Vol.10, No,2.2020 46-54.

[7] - VOELPET, S.C., LEIBOLD, M., TEKIE, E., *Managing Purposeful Organizational Misfit: Exploring the Nature of Industry and Organizational Misfit to enable Strategic Change*. Journal of Change Management. Vol.6. No.3, 2006. 257-276

[8] -HERACLEOUS, L.; WERRES, K. *On the Road to Disaster: Strategic Misalignments and Corporate Failure*, Long Range Planning, doi: 10.1016/j.lrp.2015.08.006

[9]- VENKATRAMAN, N AND CAMILLUS, JOHN C. *Exploring the Concept of Strategic Management*, Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3. 1984. 5I3-525.

[10] - BARTH, H. *Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries*, Journal of Small Business Management, Vol. 41, No.2. 2003. 133-147.

[11] - HOUGH, J.; LIEBIG, K. *An Analysis of Strategic Alignment Tools*, Corporate Ownership & Control, Vol.10, Issue 2, 2013. 591-603.

[12] -HERACLEOUS, L.; WERRES, K. *On the Road to Disaster: Strategic Misalignments and Corporate Failure*, Long Range Planning, doi: 10.1016/j.lrp.2015.08.006

[13] - JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. *Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives*, Journal of Operations Management, Vol.21, 2003. 353-369

[14]-AUSTER, E.,R.& RUEBOTTOM, T. *Strategic Fitness*, 2016 http://www.researchgate.net/

[15] - MILES, R.E., SNOW, C.C., *Fit, Failure and the hall of fame*, California Management Review, Vol.26, No.3, 1984. 36-52

[16]-PORTER, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press.

[17] - LABOVITZ, H.G.; ROSANSKY, V.I. *Rapid Realignment: How to Quickly Integrate People, Processes, and Strategy for Unbeatable Performance*; John Wiley & Sons, Inc.: New York, NY, USA, 2012.

[18] - ANDERSON,P., TUSHMAN, M.L., Organizational Environments and Industry Exit: The Effect of Uncertainty, Magnificence and Complexity", Industrial and corporate Change, Vol.10, No.3, 2001. 675-711.

[19] - ALHALALMEH, M.et al. *Strategic Alignment and its relationship to cost of Quality: An Experimental Study in Chemical Industries Sector*, Jordan Journal of Management, Vol.9, No.3,2013

[20] -SALIMIAN, H. et al. *Alignment in the organization's strategy window: concentration on business strategy and operations strategy*, African Journal of Business Management Vol. 6(51), 2012. 12016-12022, 26 December.

[21] - Bin Anuar, H., Kamruzzaman, Md., *Improving Organizational Performance Through Strategic Fit of IT- Business Strategic Alignment*, ijecm, UK, Vol.5, Issue 12, December. 2017, 1047-1054.

[22] -ALDALIMY, M., ALSHARIFI, A.H., BANNAY, D.F. *Strategic Alignment Role In Achieving The Organizational Excellence Through Organizational Dexterity*, Journal of Southwest Jiaotong University, Vol.54, No.6, 2019. 1-13

[23] -ZAJAC, E. J., M. S., BREESER, R. K. *Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change*. Strategic Management Journal, Vol.21, 2000 429-453.

[24] - FONVIELLE, W.; CARR, L. *Gaining Strategic Alignment: Making Scorecards work, in*: Management Accounting Quarterly, Vol. 3, No. 1, 2001. 4-14

[25]-BEER, M. et al. *Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process*, in: Long Range Planning, Vol. 38, No. 1, 2005. 445-465.