

دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية
(دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية)

أ. د اكرم محسن الياسري أ. د فيصل علوان الطائي م. علي كاظم حسين *

الملخص

يسعى البحث الحالي إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاستكشاف ، زيادة الاعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة) والسيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي) . وحددت مشكلة البحث من خلال تشخيص الجدوى من التجديد الاستراتيجي ، وماهي المقومات والامكانيات لدى المنظمات لتساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية في ظل التنافس المفرط ، وتم صياغة نموذج فرضي للبحث لأجل التأكد من صحة الفرضيات الرئيسة واستخدم البحث استمارة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات ، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات العليا تتألف من (116) قائدا مجتمع وعينة للدراسة ، وجرى استخدام بعض الاساليب الاحصائية منها نموذج الارتباط البسيط (Person) لمعرفة علاقة الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين متغيرات الدراسة لتحقق من صحة الفرضيات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS vs.23) ، وقد توصل البحث لعدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيرات الدراسة ، اما أهم التوصيات على الشركة التنسيق والتعاون مع جميع الشركاء والمستثمرين من اجل التأسيس لرؤية مشتركة تساهم في سد حاجة السوق وعدم السماح للمنافسين الدخول إلى منطقة نفوذها الجغرافية وبما يعزز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد البحث والعمل على تعزيز البعد منطقة النفوذ .

Abstract

The current research seeks to search for the relationship between strategic renewal through its dimensions (Exploration Entrepreneurship Business, Investment Opportunities, Engagement leadership) and strategic supremacy through its dimensions (sphere of influence competitive configuration, competitive compression). The questionnaire was used to obtain useful information from the top leaders, consisting of (116) leaders as a community and sample of the study. Some statistical methods were used, using the exploratory global analysis. The most important recommendations on coordination and cooperation with all partners and investors in order to establish a common vision contribute to fill the market need and allow competitors to enter into its geographical and sphere of influence and Strategic supremacy in company constraint research and worker on enhancing al dimension sphere influence .

* بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة (التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي) كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

المقدمة :-

اتجهت انظار المنظمات إلى النمو والحفاظ على الكفاءة الانتاجية والارباح ولكن كل هذا لا يكفي لتحقيق السيادة الاستراتيجية في ظل التغيرات التكنولوجية والبيئية والتنافسية ، الامر الذي وضع المنظمات امام تحديات كبيرة من اجل كسب الزبائن وتقديم منتجات وخدمات جديدة والبحث عن اسواق جديدة ومحاولة السيطرة عليها وفرض نفوذها والتي تعد مناطق الانتاج الجغرافية ضمن مجالها التنافسي ، فلا بد من تبني مفاهيم واساليب تساعد على استكشاف موارد و قدرات جديدة فضلا عن استثمار مواردها الحالية ، فيعد التجديد الاستراتيجي الاطار المعرفي الذي يحدد توجهات وغايات المنظمة المستقبلية وفق انموذج علمي وتطوري مخطط ، لذلك يحظى التجديد الاستراتيجي باهتمام كبير صانعي القرار بسبب دوره المحوري في نجاح المنظمة واحداث التغير المناسب وفق رؤية طموحة واستراتيجية قوية للاستفادة كل ما هو متاح لديها . وبسبب تعدد البيئة التنافسية والاضطرابات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات فلا بد للمنظمات من تشكيل وبناء محفظة استثمارية لمنتجاتها ضمن مجموعة تنافسية تكثر فيها النوايا الاستراتيجية فضلا عن التفكير في التحالفات والشراكات الاستراتيجية مع القوى الكبرى في مجال الصناعة لتعزيز موقعها التنافسي والتغلب على الضغوط التنافسية لضمان السيادة الاستراتيجية وبشكل عام يتضمن البحث المباحث الآتية .

المبحث الاول : منهجية البحث .

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث .

المبحث الثالث : الاطار التطبيقي للبحث .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً - مشكلة البحث :-

أ-المعضلة الفكرية .

هناك جدل فكري حول تشخيص الجدوى من التجديد في ظل الامكانيات الحالية، فان الاعتماد على الموارد والتعلم التنظيمي في اجراء عملية التجديد الاستراتيجي لم تعد كافية فلا بد من البحث عن قدرات جديدة واسواق جديدة تعمل على احداث تغير جذري في ظل متغيرات العصر الرقمي (kwee, 2009: 25). اما (Maijanen, 2015: 3) فقد يرى ان المنظمات تواجه حاجة ملحة لأجراء عمليات التجديد الاستراتيجي عن طرائق التفكير الاستراتيجي والعمل على تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة ويشمل هذا النوع من التجديد على تحركات معرفية وتشغيلية على مستوى استراتيجية المنظمة ، وهذا يتطلب تفكيراً ابتكارياً ومهارات جديدة ولكنة يحمل المزيد من المخاطر . في حين يرى تيار اخر من ان المنظمة كيان مفتوح وعقلاني ينبغي تحقيق التوافق بين السمات الاستراتيجية والبيئية والتنافسية (Kania, 2010: 16) ، وبفعل التطور في السلوك التنافسي وتعدده فقد ركز على ضرورة الجمع بين الاستكشاف والاستثمار وهما جوهر التجديد الاستراتيجي من اجل الارتقاء بالسيادة الاستراتيجية ،

ومن هذا المنطلق فان مشكلة البحث تتجسد في التساؤلات الآتية :-

- 1- ما هي الابعاد والمنطلقات الفكرية للتجديد الاستراتيجية في ظل الامكانيات الحالية ؟
- 2- ماهي المقومات والمعايير التي تسهم في نجاح التجديد الاستراتيجي في المنظمات لاعتماد مفهوم السيادة الاستراتيجية وماهي العقبات وعوامل الفشل والقصور التي تقف دون تحقيق ذلك ؟
- 3- مناقشة الجدل الفكري والفلسفي ومحاولة كشف أغراضه الرئيسية ؟ والتعرف على أي من التيارات تسهم مع تحقيق السيادة الاستراتيجية ؟
- 4- ما هو الاساس المعرفي لتشخيص القضايا والتحديات التي تحول دون تحقيق السيادة الاستراتيجية ؟

ب- المشكلة الميدانية :-

في ضوء ما اشار الية الجانب النظري وملاحظة الواقع الميداني في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية والتي تمثل مجتمع البحث، لذلك تجلت مشكلة البحث الميدانية عبر التساؤلات الآتية :-

- 1- ما مستوى اهمية المتغيرات المدروسة (التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) في الشركة قيد الدراسة ؟
- 2- ما هي العلاقة بين ابعاد التجديد الاستراتيجي وابعاد السيادة الاستراتيجية ؟
- 3- ما هو تأثير التجديد الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الشركة فقيد الدراسة ؟
- 4- ما مستوى اجراء عمليات التجديد الاستراتيجي في ظل امكانيات الشركة في ضوء الجدل الفكري الذي تم طرحه نظريا ؟
- 5- ما هي المعوقات والتحديات التي تحول دون تحقيق السيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة ؟

ثانيا - اهمية البحث :-

أ-الاهمية الفكرية : تتمحور اهمية البحث في النقاط الآتية :

- ركز البحث الحالي على موضوع التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية وتعد محاولة في البيئة العراقية لتقديم مرتكزات مفاهيمية وفكرية وامكانية تعميمها على منظماتنا وخاصة القطاع الصناعي (شركة صناعة السمنت الجنوبية) .
- 1- دراسة حديثة حاولت الجمع بين متغيرين هما (التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) .
 - 2- التعرف على طبيعة ونوع العلاقة القائمة بين التجديد الاستراتيجي وأبعاد السيادة الاستراتيجية بأبعادها .
 - 3- استكشاف المهارات والقدرات الابداعية لدى القيادات العليا في الشركة قيد الدراسة للقيام بعمليات التجديد الاستراتيجي التي تسهم في التغلب على التحديات والمخاطر لتحقيق السيادة الاستراتيجية .
 - 4- تأطير الاسهامات الفكرية والمعرفية للوصول إلى منظور فكري متجانس للتجديد الاستراتيجي ودوره في تحقيق السيادة الاستراتيجية .

ب- الاهمية الميدانية : -وتتجسد بالنقاط الآتية .

- 1- تأتي اهمية الدراسة من اهمية القطاع الذي طبقت فيه وهو القطاع الصناعي ، وما يشكله من اهمية للاقتصاد الوطني .
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة .

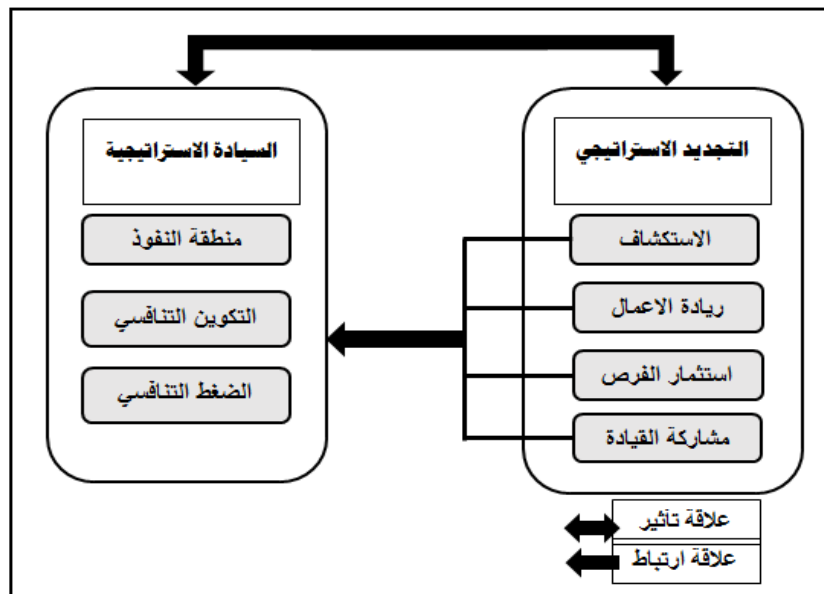
- 3- التعرف على الامكانيات والخطط التي تنتهجها الشركة لتعزيز السيادة الاستراتيجية .
- 4- تحليل وتشخيص دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة ، والتحقق من استكشاف واستثمار القدرات الحالية التي تضمن السيادة الاستراتيجية .

ثالثا - اهداف البحث :-

يهدف البحث بالدرجة الاولى على الاجابة التي تم طرحها سابقا كما تسعى إلى تحقيق هدف اساسي يتمثل بتحقيق السيادة الاستراتيجية ومعرفة الدور الذي يقدمه التجديد الاستراتيجي لمنظمات الاعمال لاستثمار القدرات الحالية واستكشاف موارد وقدرات جديدة تضيف قيمة لزيائنها وتعزز سيادتها الاستراتيجية . ومن هذا المنطلق فان البحث الحالي يهدف إلى الاجابة عن التساؤلات التي طرحت في المشكلة الفكرية وكما يأتي :

- 1- التعرف على الادبيات التي تناولت متغيرات الدراسة بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات فكرية ومعرفية لمتغيرات الدراسة .
- 2- تحليل وتفسير طبيعة العلاقة التبادلية بين متغيرات الدراسة ومدى امكانية تطبيقها في البيئة العراقية والاستفادة من نتائج العلاقات وتقديم الاستنتاجات والتوصيات لخدمة القطاع الصناعي .
- 3- التحقق من الاستعداد للقيام بعمليات التجديد الاستراتيجي للمساهمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة .
- 4- مدى امكانية تعميم نتائج الدراسة على الشركات المناظرة لها في قطاع الصناعة بشكل عام .
- 5- مناقشة الجدل الفكري والفلسفي في معرفة اي من التيارات تتوافق قدرات الشركة ، وتحديد دورها في تحقيق السيادة الاستراتيجية للشركة قيد الدراسة .

رابعا - المخطط الفرضي للبحث :-



المصدر : اعداد الباحث .

خامسا - فرضيات البحث :-

وقد تم صياغة فرضيات البحث في ضوء انموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها من خلال علاقات الارتباط والتأثير لتأكد من صحتها من عدمها .

1- الفرضية الرئيسة الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) ، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الاتية :-

- أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والسيادة الاستراتيجية .
 - ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والسيادة الاستراتيجية
 - ت- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار الفرص والسيادة الاستراتيجية
 - ث- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادة والسيادة الاستراتيجية .
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية : (لا توجد علاقة تأثير بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بأبعادها) وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الاتية :-

- أ- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي وبين منطقة النفوذ
- ب- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والتكوين التنافسي .
- ت- لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والضغط التنافسي.

خامسا - مجتمع البحث:-

تم تحديد مجتمع البحث بصورة قصدية اذ تضمن جميع القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية في محافظات الفرات الاوسط والبالغة (132) قائدا موزعين على معامل الشركة (5) ومقرها ،اذ تمكن الباحث من استرجاع (116) استبانة وفيما يلي وصف لمجتمع البحث والاستبانات الموزعة والمسترجعة على مجتمع الدراسة ونسب استجابات المبحوثين ، وكما في الجدول (1) .

جدول (1) مجتمع الدراسة والاستبانات الموزعة والمسترجعة واستجابة المبحوثين

ت	اسم المعمل	عدد افراد المجتمع الاصيلي	الاستبانات الموزعة في الشركة ومعاملها	الاستمارات المسترجعة		استجابات المبحوثين
				العدد	النسبة المئوية	
1	الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية	20	20	15	14%	75%
2	معمل كريلاء	28	28	25	20%	89%
3	معمل الكوفة	24	24	22	19%	91%
4	معمل بابل	20	20	17	15%	85%
5	معمل النورة	20	20	19	16%	95%
6	معمل السماوة	20	20	18	16%	90%
مج		132	132	116	100%	88%

المصدر / اعداد الباحث في ضوء نتائج الاستبانة

يشير الجدول إلى عدد الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة وافراد عينتها المختارة اذ تمكن الباحث استعادة (116) استبانة من مقر الشركة والمعامل المرتبطة بها اذا شكلت نسبة الاسترجاع (88%) من عدد الاستبانات الموزعة عليها ، وفي المقابل (12%) من الاستبانات لم يتحقق استعادتها .
سادسا : ادوات الدراسة .

لغرض الوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث تم تصميم استمارة الاستبانة بالاعتماد على ما تناوله الجانب النظري من اراء وافكار للكتاب والباحثين في هذا الاطار ويهدف تحقيق الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم عرض استمارة الاستبانة من عدد المحكمين والخبراء في العلوم الادارية ، اما ثبات الاداة فقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS v. 23) . وتضمنت استمارة الاستبانة الاتي :-

1- المقاييس التي تتضمن أبعاد التجديد الاستراتيجي فقد تم استخدام (20) فقرة اي بواقع (5) اسئلة لكل بعد ، (Kearney,2015:31).

2- اما مقاييس المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) فقد تم وضع (5) اسئلة لكل بعد اي بواقع (15) سؤال ، (D'Aveni,1999: 197) . ويوضح الجدول (2) المحاور وتوزيع فقرات استمارة الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها والفقرات التي اعتمدت بعد تطويرها وتعديلها وبنائها لكي تتلاءم مع مجال الدراسة فضلا عن المصادر المعتمدة في وضع فقرات الاستبانة ، وكما في الجدول (2).

جدول (2) محاور استمارة الاستبانة

المصدر	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية	المحور
اعداد الباحث	عدد الفقرات	معلومات شخصية عن المستجيبين عن الاستبانة	الخصائص الشخصية	المحور الاول
Martinez, 2011.	5	- الاستكشاف	التجديد	المحور الثاني
	5	- ريادة الاعمال	الاستراتيجي	
	5	- استثمار الفرص	SR	
	5	- مشاركة القيادة		
	20		المجموع	
- D'Aveni ,1999. -	5	- منطقة النفوذ	- السيادة	المحور الثالث
	5	- التكوين التنافسي	- الاستراتيجية	
	5	- الضغط التنافسي	- St.S	
	15		المجموع	
	35		المجموع الكلي	

المصدر اعداد الباحث .

وتأسيسا على ذلك فقد اعتمد الباحث على (35) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة ويوضح الجدول اعلاه المصادر المعتمدة في وضع الاستمارة والتي تم تطويرها وتعديلها لتتكيف وتتلاءم مع مجال الدراسة ومتغيراتها.

سابعا- الخصائص الشخصية لمجتمع البحث :-

توضح هذه الفقرة الخصائص الشخصية بناء على الاسئلة الواردة في استمارة الاستبانة في الجزء الاول والذي تضمن الآتي :-

1- النوع الاجتماعي :- اوضحت النتائج الواردة في الجدول (3) ان اغلب افراد العينة هم من الذكور اذا بلغت (84%) مقابل (16%) أناث وهي نسبة منخفضة ، هذا يشير إلى ان الشركة تميل إلى تفضيل الذكور على الاناث بسبب طبيعة العمل .

2- الحالة الاجتماعية :- تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (3) ان تركزت على فئة المتزوجين وبلغت ما نسبته (85.4%) ، ثم العزاب بلغت نسبتها (9.5%) ، وتليها فئة الارامل بنسبة (3.4%) واخيرا فئة المطلق بنسبة (1.7%) ، وهذا يشير إلى استقرار الحالة الاجتماعية و العاطفية للأفراد العينة مما ينعكس ايجابيا على نتائج الدراسة النهائية .

3- العمر :- تظهر النسب الواردة في الجدول (3) ان نسبة (40%) من افراد العينة تتراوح اعمارهم بين فئة (45-55) سنة اذ كان عددهم (47) شخصا وقد مثلت هذه الفئة اعلى نسبة ، مما يشير إلى ان الشركة المبحوثة تعتمد على كواد من خبرات والمهارة في العمل وساعدت على الاجابة على فقرات الاستبانة ، يليها الفئة العمرية (35-45) اذ بلغت

نسبتها (21%) وتليها الفئة العمرية (55-65) اذ بلغت نسبتها (20%) كون هذه الفئة لديها الخبرة والكفاءة في العمل . اما الفئة العمرية (25-35) بلغت نسبتها (10%) مما يدل على سعي الشركة مزج دماء جديدة من الشباب تميل نحو الابداع والتجديد ، اما الفئة العمرية (65 فاكثرت) شكلت ما نسبته (9%) من مجموع افراد العينة وهي نسبة جيدة لان العمل في القطاع الصناعي يتطلب تراكم معرفي و بذل جهود كبيرة ونشاط مستمر ، مما يدل على ان الشركة عريقة في مجال صناعتها.

4-المؤهل العلمي :- تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (3) ان الغالبية العظمى من افراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتها (75%) اي ما يعادل (87) شخص ويليها شهادة الدبلوم الفني بنسبة (9.5%) اي ما يعادل (11) شخص ويليها حملة شهادة الاعدادية اذ بلغت نسبتها (7%) اما حملة شهادتي الدبلوم العالي والماجستير كانت نسبتها متساوية اذ بلغت (3.4%) اي ما يعادل (4) لكل منهما وهذا يدل على قدرتهم على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة وانعكاسها على ايجابية النتائج . اما حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت النسبة (1.7%) (بواقع (2) وهذا يمثل اضافة علمية كبيرة للشركة ..

5-مدة الخدمة الكلية :- توضح النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (3) ان نسبة (33%) من افراد العينة لديهم سنوات خدمة ما بين (15-20) سنوات في مجال العمل ، يليه من لديهم خدمة (20-25) سنوات بنسبة (19%) مما يدل على ان افراد العينة لديهم تجربة طويلة بالعمل الاداري و الانتاجي ، اما مدة الخدمة ما بين (5-10) و(10-15) كانت متساويتان اذا حصلنا على نسبة (16.3%) لكل منهما وهذا يرجح ان افراد العينة لديهم افكار حديثة في الاجابة على فقرات الاستبانة ، اما مدة الخدمة ما بين (25-30) حصلت على نسبة (7%) يليها (30سنة فاكثرت) حصل على نسبة (5%) ، اما مدة الخدمة اقل من (5سنوات) جاءت باقل النسب وهي (3.4%) من مجموع افراد العينة .

6-المنصب الحالي في الشركة :- سجل منصب (رئيس قسم) اعلى نسبة من عينة الدراسة وحقت ما نسبته، (65%) بواقع (75) شخصا ، في حين حقق منصب (عضو مجلس ادارة) نسبة (23.2%) بواقع (27) شخصا ، اما منصب (مدير المعمل) فقد بلغ (5%) اي بواقع (6) مدراء ومن ثم منصب (رئيس مجلس ادارة) ومنصب مدير مفوض حصلا على نسبة (3.4%) لكل منهما بواقع (4) اشخاص، وهذا يعني ان القيادات العليا هم صناع القرار في القيام بعمليات التجديد الاستراتيجي وتوجيه العاملين حول هذه الظاهرة بما يحقق السيادة الاستراتيجية فضلا عن قدرتها على تعبئة الاستبانة بشكل واقعي ، وكما يوضح الجدول (3) .

جدول (3) الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	97	84%	116	100%
		انثى	19	16%		
2	الحالة الاجتماعية	اعزب	11	9.5%	116	100%
		متزوج	99	85.4%		
		ارمل	4	3.4%		
		مطلق	2	1.7%		
3	العمر	25 - و اقل من 35 سنة	12	10%	116	100%
		35 - و اقل من 45 سنة	24	21%		
		45 - و اقل من 55 سنة	47	40%		
		55 - و اقل من 65 سنة	23	20%		
		65 فأكثر	10	9%		
4	المؤهل العلمي	اعدادية	8	7%	116	100%
		دبلوم فني	11	9.5%		
		بكالوريوس	87	75%		
		دبلوم عالي	4	3.4%		
		ماجستير	4	3.4%		
		دكتوراه	2	1.7%		
5	مدة الخدمة الكلية	اقل من 5 سنوات	4	3.4%	116	100%
		5 - و اقل من 10 سنة	19	16.3%		
		10 - و اقل من 15 سنة	19	16.3%		
		15 - و اقل من 20 سنة	38	33%		
		20 - و اقل من 25 سنة	22	19%		
		25 - و اقل من 30 سنة	8	7%		
		30 سنة فأكثر	6	5%		
6	المنصب الحالي	رئيس مجلس ادارة	4	3.4%	116	100%
		مدير المعمل	6	5%		
		مدير مفوض	4	3.4%		
		عضو مجلس ادارة	27	23.2%		
		رئيس قسم	75	65%		

المصدر / اعداد الباحث في ضوء استمارات الاستبانة

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية

اولا :- التجديد الاستراتيجي

1- المفهوم:-

تواجه المنظمات اليوم ضغوطا من السوق العالمي الذي يزداد تعقيدا ، لذا فان الاستراتيجيات التي تركز على الجودة والإنتاجية والكفاءة الداخلية لم تعد كافية لتمكن المنظمة من النجاح على المدى الطويل ، مما يؤدي إلى البحث عن سبل لخلق الفرص والمبادرات الريادية والاستجابة للبيئة الخارجية ، هذا الأمر شجع المنظمات المشاركة في عمليات التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي وقوة المنافسة (Kwee,2009:25) . لذلك يعد التجديد من المداخل الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي حظيت باهتمام الباحثين والمهتمين لأنه يتسم بالصعوبة في الدراسة والتشخيص . ويمكن استعراض المفاهيم الخاصة بالتجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال كما مبين في الجدول (4).

جدول (4)

مفاهيم التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب او الباحث	المفهوم
1	Agarwal,2009: 281	هو احد العوامل الحاسمة التي تعطي سمعة جيدة لعلاقات المنظمة مع الجهات المعنية (أصحاب المصلحة والزبائن) الذين يؤثرون على الفرص المستقبلية .
2	Kirika,et al,2012: 7	شكل من أشكال ريادة الأعمال تحقق من خلاله المنظمات سبل التنافس مع المتنافسين، وتتمكن من إعادة التعريف بالأسواق التي تؤثر على التطور المستقبلي للشركة .
3	Sam AlKwif,2012: 126	هو عملية استخدام المعارف الجديدة لتعزيز السلوك الإبداع وتحويل قدرات المنظمة نحو تطوير أسواق جديدة واستكشاف فرص جديدة ، يؤكد هذا التعريف على أهمية التعلم التنظيمي ودوره في فهم العلاقة بين الابتكار والتجديد .
4	Aibert,2013:62	بأنه حاجة المنظمات إلى مفاهيم أكثر ديناميكية أو استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الظروف المتغيرة ، فهو عملية مستمرة ومتطورة تستدعي التغيير في خيارات ونشاطات المنظمة بما يزيد من الترابط ويولد قوة تقود إلى تعزيز المقدرات الجوهرية.
5	Hopkin , et al,2013: 78	يعد القوة الدافعة في مراقبة الإشارات البيئية في الوقت المناسب وضبط السلوك التنظيمي من خلال الرد على الأنشطة البيئية لإعادة التفكير في برامجها وعملياتها وهيكلها .

هو عبارة عن نهج جديد يمكن المديرين التنفيذيين من تحويل منظماتهم بشكل استباقي دون الخوف من الأزمات ، مما يجعل أمام المنظمة فرص أكثر للتجديد والتواصل مع الأفراد عاطفيا ، وبما يلي طموحات الإدارة العليا لتحفيز وتطوير الموظفين إثناء العمل .	Binns,2014: 21	6
هو حالة متميزة من التحليل للعمليات التنظيمية وإيجاد سبل فاعله لمواجهة تحديات العصر الرقمية (التطور التكنولوجي السريع ، تفضيلات الزبائن غير المتجانسة ،الميزة التنافسية المستدامة والقوانين المتعلقة بتحقيق الكفاءة الاقتصادية) .	Pvi, 2014: 16	7
هو عبارة عن تجريب المنتج الجديد في مجموعة من الأسواق وهذا يتطلب مهارات وقدرات جديدة والبحث عن طرائق تتسجم مع طبيعة عمل المنظمة وتلعب دورا في دفع عجلة الابتكار .	Fourne, 2015: 307	8
بأنه الاستجابة السريعة لتغيير نموذج أعمال المنظمة بما يتناسب مع السوق وإيجاد طرائق مبتكرة تضيف قيمة للزبائن .	Bruce, 2015: 1	9
هو قدرة المنظمة على إنعاش أو استبدال الصفات التي تؤثر بشكل كبير في التوقعات المستقبلية وبالتالي توجيه الإدارة باتجاه هذه الظاهرة الجوهرية.	Chaola, et al., 2915: 21	10

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

وخلاصة لما سبق يمكن ملاحظة الآتي :-

يلاحظ من تعريف التجديد الاستراتيجي بأنه نهج جديد ينفذه المديرون التنفيذيون بشكل استباقي كما انه حالة متميزة من التحليل لمواجهة التحديات الرقمية، أو هو تجريب للمنتج الجديد في مجموعة من الأسواق ، ويتمثل في التباين بين الاستكشاف والاستثمار من أجل مساعدة المنظمة لإنعاش أو استبدال الصفات التي تؤثر في التوقعات المستقبلية .
لذلك فان التجديد الاستراتيجي عملية إدارية تهدف إلى تعديل أو استبدال وتحديث أنموذج أعمال المنظمة بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية لتغلب على المخاطر البيئية في الأمد الطويل لضمان السيادة الاستراتيجية .

2- الأهمية :-

يحظى التجديد الاستراتيجي بأهمية كبيرة الباحثين إذ أشاروا إليه بالتحدي الذي يكافح من اجله المديرون ، وقد اتسم التجديد الاستراتيجي بمختلف وجهات النظر من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية ، لذلك ركز هذا الاختلاف وبشكل رئيس على الوقت والعمليات المعرفية ، على الرغم من اختلاف جذور هذا المنهج في علم النفس الاجتماعي وفي نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي وفي مجال الإدارة الاستراتيجية (Stahle , Pirjo , 2011: 37) .

وبناء على ذلك أصبح التجديد الاستراتيجي من الموضوعات المهمة لدى الشركات الرائدة التي تمتلك رباح التغيير الخلاق لإنشاء أسواق جديدة فضلا عن أهميته في الصناعات القائمة على الريادة للتأثير على أسواق المنتجات والخدمات (Earl Kim, et al , 2009: 368) .

ونظرت كل من (Crossan and mary) إلى التجديد الاستراتيجي من خلال أهميته في تغير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة ، و أشارتا (273 : Crossan and Mary , 2006) إلى أهمية التجديد الاستراتيجي بعده من العوامل الرئيسة والمهمة للتكيف بين الاستكشاف والاستثمار لتحقيق التفاعل والتكامل بين سلوكيات الأفراد لغرض مواجهة القوى البيئية ومعالجة حالة التدهور في المشاريع .

وتتمثل أهمية التجديد من خلال سلوك المديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة في الاستجابة السريعة للتحويلات المختلفة وتبدأ من المستويات العليا إلى المستويات السفلى و بالعكس (2 : Mische , 2014) .

فهناك حاجة ملحة إلى التجديد الاستراتيجي حسبما يرى (2 : Maijanen , 2015) عبر التفكير بطرائق جديدة للعمل تلبية متطلبات الزبائن والحفاظ على الميزة التنافسية في ظل تطورات العصر الرقمية .

وعلى الرغم من أهمية التجديد الاستراتيجي لدى الباحثين فقد أشار (206 : Fourne , 2015) إن تحقيقه يمثل تحدي من نوع خاص للوحدات المنتظمة ، ولابد من التخلي عن السلوكيات الماضية واستكشاف منهج تكنولوجي جديد في تركيبة الأسواق والمنتجات ، وتشير الأبحاث إن توليد الأفكار هو النشاط الرئيس لعملية التجديد الاستراتيجي .

وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي حسبما يرى (466 : Taussig , 2014) من خلال مساهمته في تحسين ظروف السوق وزيادة النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من ربحية المنظمة .

ويرى (2 : Van Lex , 2010) التجديد الاستراتيجي احد العوامل الحيوية التي تؤدي إلى الربط بين روح الابتكار وتحسين القدرة على التكيف في المستقبل ، وغالبا ما يواجه التجديد الاستراتيجي الرفض و الإحباط إذا كان المديرين غير قادرين على إدارة الوضع بشكل مناسب و الخوف على مواقعهم الخاصة ، فهم لا يقدرن الشكوك والتخوف لدى الموظفين .

فان التجديد الاستراتيجي من الدوافع القوية في إظهار الحاجة إلى الابتكار المستمر لتبقى المنظمة قادرة على المنافسة وتنفيذ مجموعة من الحلول المبتكرة لقيادة عملية التحول وتحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمة : (2016 : Martin, et al) .

ومن جانب آخر تكمن أهمية التجديد الاستراتيجي في ثلاثة مفاهيم الرئيسة ، كما يرى (3 : Gilbert , 2016) هي (فهم دورة حياة المنظمة ، والتعرف بوضوح على التكامل الذاتي والوعي الذاتي) ،

وأشار (3 : Thompson , 2015) إلى أهمية التجديد الاستراتيجي بعده جزءا أساسيا وملازما لعملية الابتكار ، فهو عامل مهم يتطلب التفاني الكامل المنظمة ، ويأخذ في نظر الاعتبار أهمية العواطف وكيفية إدارتها خلال مدة التجديد واعتماد السلوكيات اللازمة لتكون نقطة انطلاق نحو الأهداف الاستراتيجية .

وخلص (1 : Summut John , 2014) إلى أهمية التجديد في تحقيق التناسب الاستراتيجي بين القدرات الداخلية والتحويلات في البيئة الخارجية وتشمل (التكنولوجيا ، الصناعة ، الأسواق) والتي تتطلب تغييرا في ممارسات العمل .

وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المنظمة من إجراء التحويلات الجديدة وتنظيم للمشاريع وتعزيز مكانه المنظمة والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية والتخلص من الضغوط التنافسية ، وإتباع نهج

يساعدها على مواكبة ونيرة التطور وخلق الثروة الجديدة ، فهو أداة رئيسة للتخطيط في المستقبل فضلا عن مشاركة الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المنظمة ، لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي ضروري ومفتاح النجاح لضمان السيادة الاستراتيجية .

3- أبعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions Of Strategic Renewal

تبنى مجموعة من الباحثين إيعادا للتجديد الاستراتيجي والتي جاءت بعد عملية تفسير وتحليل الجوانب المتعلقة به كافة لإعطاء الصورة الموضوعية وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها
اذ اتفق بعض الباحثين على اعتماد الأبعاد الواردة في الجدول (3) وكالاتي :-

جدول (3)

أبعاد التجديد الاستراتيجي وفق آراء مجموعة ثانية من الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الأبعاد المتفق عليها	نوع الدراسة
11	Miekey Folkeringa et. al.	2004	الاستكشاف ، ريادة الأعمال استثمار الفرص	بحث ميداني
22	Martin Stientra	2008	الاستكشاف ، ريادة الأعمال استثمار الفرص	أطروحة دكتوراه
33	Saez martinez Francisco J.	2011	الاستكشاف ، ريادة الأعمال ، استثمار الفرص	بحث ميداني
44	Glaser P.L. Fourné	2015	الاستكشاف ، المبادرات الريادية ، استكشاف الفرص	مقال علمي
55	Kearney , Michael H.	2015	الاستكشاف ، ريادة الأعمال ، استثمار الفرص ، البعد البيئي	مقال علمي

المصدر : اعداد الباحث .

لذلك التزم الباحث باختيار أربعة أبعاد التي نالت قبول الباحثين كونها تتلاءم والدراسة الحالية من حيث المجال الذي جرى تطبيقها فيه وتمحورت في (الاستكشاف ، ريادة الأعمال ، واستثمار الفرص) أما (مشاركة القيادة) فقد تم اختيارها بناء على أفكار (Gilbert, 2016 : 3) إذ دعا إلى ضرورة مشاركة القيادة كونها المنسقة والقادرة على فهم مجرى الأحداث للتعامل مع الاستراتيجية ، فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة. و دورها على استكشاف المستقبل إخطارا وفرصا غموضا وفجائية . وللأسباب أعلاه جرى اختيار مشاركة القيادة كأحد أبعاد التجديد الاستراتيجي للمساهمة في تحقيق غايات المنظمة وتوجيهها في الاتجاه الصحيح لضمان السيادة الاستراتيجية .

أ- الاستكشاف: Exploration

تستخدم منظمات الأعمال التجديد الاستراتيجي بسبب زيادة المنافسة وقصر دورة حياة المنتج والتقدم التكنولوجي السريع و ديناميكية البيئة جعل الشركات تكافح لمواجهة هذه التحديات وتشجع على تجريب المهارات الجديدة و استكشاف العديد من المبادرات حول بقاء الاستراتيجية الحالية أو الانخراط في جهود التجديد الاستراتيجي (1 : 2015 , Schmitt,et al). فان فكرة الاستكشاف والاستثمار فالاستثمار يرتبط بالتغيير المؤلف ، أما الاستكشاف فيرتبط بتغيير غير مؤلف ، فان تحقيق التوازن الفعال بين استيعاب التعلم الجديد واستثمار ما موجود لديها من قدرات عنصر أساسي لتحقيق التجديد الاستراتيجي (31 : 2008 , Stienstra).

واشار (23 : 2010 , Kwee) أن التغلب على الجمود في المنظمات التي تتعلم كيف تتصرف بشكل مختلف لاستكشاف كفاءة جديدة لتجنب المخاطر العالية في المشاريع ، أما فيما يتعلق بالبراعة فتعزز قدرة المنظمات في استثمار المعارف القائمة واستكشاف المعارف الجديدة

اما (421 : 2013 , Lengnick,hall) فقد ساهم في كثير من الأبحاث لتحقيق التوافق بين الاستكشاف والاستثمار ، وكان تأثير الطابع المؤسسي على الاستكشاف ايجابيا ، والذي انعكس على مسارات التجديد الاستراتيجي . لذلك يعتقد (308 : 2015 , Glaser) الاستكشاف بأنه تجريب المنتج الجديد في السوق الجديد الأمر الذي يتطلب قدرات ومهارات جديدة .

وبضيف (الطائي وآخرون ، 2016 : 13) أن المنظمة البارعة (Ambidextrous Organization) هي التي تملك القدرة على الاستكشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين سيما ما يتصل بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل السبق على المنافسين لتحسين أعمال المنظمة مع وجود المرونة في عملياتها.. وبناء على ذلك تحتاج المنظمات إلى إدارة نشاط كلتا العمليتين الاستكشاف والاستثمار وعدم الإفراط أو المبالغة في عملية الاستثمار لأنها ستقتل في معالجة التباين بينهما ، إذ إن بعض الباحثين (293 : 2006 , Croossn) لم ينظروا إلى الآليات لإدارة الاستكشاف والاستثمار ، وبعضهم فصل بينهما على أساس انها كيان وظيفي ويمكن الاستفادة منهما بشكل مستقل ، فان المنظمات تركز على الاستكشاف و الاستثمار فان الفصل بينهما يضر بهما ويقوي الجوانب السلبية في العمليتين ويؤدي إلى الاختلال في البيئة .

لذلك يعتقد (308 : 2015 , Glaser) بان الاستكشاف هو تجريب المنتج الجديد في السوق الجديد الأمر الذي يتطلب قدرات ومهارات جديدة .

ومما سبق يرى الباحث إن الاستكشاف هو ابتكار شيء جديد في حيز الوجود أو إيجاد أفكار تحفز وتشجع على العصف الذهني في استخدام التجارب والاحتمالات والتوقعات المستقبلية والعمل على تفسير قوى السوق وتقييم الفرص واستكشافها بطريقة أسرع من المنافسين للخروج من عبء التقليد إلى التجديد لضمان السيادة للمنظمة .

ب- ريادة الأعمال : Entrepreneurship Business

لعل من أهم الأمور التي ظهرت في الآونة الأخيرة هو الاهتمام المتزايد في استعمال المنظمات لريادة الأعمال، بوصفها الوسيلة لتعزيز القدرات المبتكرة لموظفيها وفي الوقت نفسه تزيد من فرص نجاح المنظمة عبر إنشاء مشاريع ريادية .

وتستخدم العديد من المصطلحات للإشارة إلى جوانب مختلفة من ريادة الأعمال في المشاريع الريادية (Ferreira , 2002 :) منها (روح المبادرة الداخلية ، التنظيم الداخلي للمشاريع ، المشاريع المشتركة ، المشاريع الجديدة ، المغامرة الداخلية للشركات) ، فعلى الرغم من هذا الاهتمام هناك شبه إجماع بين الباحثين أن ريادة الأعمال هي إنشاء أعمال جديدة داخل الشركة لتحسين الربحية وتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة ، لذلك فإن ريادة الأعمال ترتبط ببعدين هما أولاً : الابتكار والمغامرة في الجهود الاستراتيجية لخلق أعمال جديدة. والثاني: تجسد لأنشطة التجديد الاستراتيجي وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة وتحمل المخاطر، ويمكن إن تكون هذه الأعمال رسمية أي تحدث بجهود رسمية (مستقلة) أو غير رسمية دون مباركة المؤسسة الرسمية ، ويمكن للأنشطة غير الرسمية أن ينجم عنها الإبداع الفردي أو السعي وراء المصالح الذاتية ، هذه الجهود في نهاية المطاف تتلقى الاعتراف الرسمي الشركة وبالتالي أصبحت جزء لا يتجزأ من مفهوم ريادة الأعمال .

لذلك أصبحت ريادة الأعمال موضوعاً حاسماً للبقاء والنمو ويلعب دوراً رئيساً في تحقيق النجاح فهي المحرك الذي يقود اقتصاديات العديد من الدول للوصول إلى التنافسية العالمية (Hitt, et al 2011 : 380) . وأكد (Mirrahimi ,2013 : 40) إن ريادة الأعمال تمثل مصدراً من مصادر السلوك الاستراتيجي والسياق المؤسسي فهي القوة الدافعة للتطور الاقتصادي .

أما (Stephen M. Ross ,2015 : 2) فقد عدها مفتاح نجاح المنظمات اليوم و كيفية التأثير في التعلم على جميع قطاعات الأعمال والوظائف لمواجهة التحديات العالمية فنحن بحاجة إلى عقلية تنظيمية تمتلك روح المبادرة وتسعى لتطبيق الريادة في الأعمال .

فهي من الدوافع القوية في العملية التنافسية وكسلاح تنافسي لصياغة استراتيجية للإعمال وترتبط ارتباطاً قوياً مع الابتكار لإحداث تغيير في النظام التنافسي وتحتاج إلى شبكة من العلاقات والتبادلات الاجتماعية للمشاركة في نشاطات المنظمة (Frank , 2015 : 202) .

لذلك فإن الاضطراب البيئي وندرة الموارد (Kearney , 2011 : 426) والتطور التكنولوجي السريع في الاتصالات والشبكات كل هذه الجهود تضافرت ودفعت المنظمات إلى ضرورة تبني المبادرات الريادية ، وتشير الأدلة إن سلوك ريادة الأعمال وطبيعة القرارات والعمليات ونظم الرقابة الإدارية هي عناصر وظيفية تحرك المنظمات نحو النمو والمنافسة . وخلص (Glaser and . Fourne : 2015) إلى أن الريادة تمثل استراتيجية فعالة للرد على الاضطراب البيئي من خلال التركيز على عناصر المرونة والقدرة على التكيف ، وتحقق السرعة في الابتكار، بل تساهم في خلق فرص للسلوك الإبداعي وتطويره لتجنب المخاطرة.

وفي ضوء يمكن القول إن ريادة الأعمال هي مظهر من مظاهر التجديد الاستراتيجي للتعامل مع الجهات الفاعلة في مختلف المستويات فهي تقدم أدوار متميزة لتحسين واقع المنظمة وبناء الثقة بين أعضائها فضلاً عن التخلص من الجمود والضغوط التنافسية ، وظهرت ريادة الأعمال مع المنظمات الصغيرة وأصبحت سمة من سمات المنظمات الكبيرة ووظيفة تدفع المنظمة إلى انتهاج المبادرة والرغبة لدخول أسواق جديدة أو تطوير حلول جديدة بدلاً من الاعتماد على فكرة واحدة ،

ويمكن اعتبارها المكانة التي تصل إليها المنظمة لتعظم قيمتها من خلال السلوكيات الريادية واستثمار الرؤى والمساهمات الجديدة والأفكار المبتكرة لكسب الزبائن والوصول إلى السيادة الاستراتيجية .

ت- استثمار الفرص : Investment opportunities

اكتشفت العديد من المنظمات ان من أهم أسباب عدم استثمار الفرص هو غياب التجديد الاستراتيجي ، لذلك تحاول المنظمات استثمار فرصها وزيادة قدرتها التنافسية ، فان الميل نحو الاستفادة من الفرص الناشئة للحصول على المزايا التنافسية منها ، (وفورات الحجم وتحويل التكاليف وإجراءات العرض والطلب) ستؤدي إلى الأداء المتفوق Martinez (2011 : 44) .

ومن اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي فان دور الإدارة العليا في التصديق والإقرار والتوجيه والاعتراف ، أما دور الإدارة الوسطي هو التوليف والتنفيذ فمن المتوقع أن (TM) تتخذ إجراءات داعمة مثل اكتشاف الفرص ومحاولة استثمارها من خلال المعرفة الداخلية وصياغة استراتيجية للاستفادة من الأفكار الجديدة والمساعدة في توفير الموارد فضلا عن اقتراح الفرص وتفسيرها والاعتماد على عقلية تغذي الإبداع والتجريب والإثراء العاطفي ، فان دور التجديد الاستراتيجي في القطاع العام يكون منطقي للاستجابة إلى مبادرات الابتكار لكي يمكن المنظمات القائمة من الصمود ضد الصدمات البيئية والتكيف مع الظروف المتغيرة وتعديل الظروف الخارجية لاستثمار الفرص والسعي ورائها لتحسين الأداء وتطوير المشاريع ، وكما أشار كل من (Gold and Hishfeld , 2005 : 43) .

لذلك فان بقاء المنظمات التي لديها معرفة بالمناخ الداخلي والخارجي الحالي يعطي فرصة للتفكير في الممارسات الرئيسية التي تحرك روح (ethos) المنظمة لاستثمار الفرص ، أما المنظمات التي لا تتضمن التجديد كممارسة رئيسة ليس لديها المرونة المستدامة في استثمار تلك الفرص (Gilbert , 2 : 2016) .

فأن الهدف هو نجاح المنتجات التجريبية التي تجسد في جذورها فلسفة التصميم الجديد والقدرة على تحريك التجديد الاستراتيجي بما يعزز الثقة الاستراتيجية ويشجع المصممين على استثمار الفرص واكتشاف تصاميم جديدة لزيادة الفاعلية القائمة على المقدرات الجوهرية (Rarasi and Lojacono , 2005: 70) .

أما بالنسبة للنماذج العقلية فإنها تساعد في إعطاء قيمة للبيئة ولكنها لا تمنع عن رؤية العالم بطريقة مختلفة وكما أشار (Steven , 78 : 2007) حيث يميل المهنيون في رؤية المشاكل وطريقة حلها في مجال معين ، فضلا عن عرقلة بعض النماذج العقلية اعترافها بالفرص الجديدة فكيف يمكننا تغيير النماذج العقلية ، أن العمل مع الأفراد من مختلف الثقافات و الخبرات تعد وسيلة لكسر النماذج العقلية القائمة على الجمود ؟ نعم أنه تحدي صعب يستدعي تطوير هذه النماذج التي تمنع صناع القرار من الاستفادة من الفرص والتخلص من التهديدات التنافسية .

ومما سبق فأن استثمار الفرص يمثل مغامرة المنظمة ينبغي أن تكون مستعدة لإعادة التفكير في نظم العمل والابتعاد عن النمطية التي تجنبها المخاطرة والمنافسة والتحرك للتعامل مع الرؤية الجديدة في توظيف مهارات وإمكانيات المنظمة في استثمار الفرص ومحاولة الكشف عن الفرص في الاسواق الناشئة التي تحقق التفاعل مع البيئة وتتنزامن مع الثورة الرقمية العالمية لأنها تعد شكلا من أشكال التجديد الاستراتيجي .

ث- مشاركة القيادة : Engagement leadership

على الرغم من أن المثل الأعلى للمنظمات هو تجديد نفسها باستمرار من خلال الوعي الذاتي والتأمل الذاتي ونتيجة لهذه السلوكيات الفردية فإن العديد من القيادات تسعى إلى التعافي الشخصي وإهمال نمو المنظمة وتطورها، وعدم امتلاكها نظرة ثاقبة وفعالة في سياق الظروف التنظيمية غير المتناسكة ولما لها من تأثير على الابتكار والتجديد ، فإن مشاركة القيادة تعمل على ترسخ التجديد والتغيير المستدام في المنظمات (Gilbert ,2016 : 2).

لذا فإن مشاركة القيادة في أعمال التجديد الاستراتيجي تكون متجذرة في فريق من الالتزام الجماعي والعاطفي (Binns, j (23 : 2014 , harreld .).

وأكد (Geraudel ,et. al. ,2012 : 2) على دور القيادة في مساعدة المنظمات لتحسين أعمالها الرئيسية من خلال ثلاث مبادئ تحفز القيادة في المنظمات البارعة على القيام بعمليات التجديد الاستراتيجي وكالاتي :

- 1- إشراك فريق كبير يتطلع نحو الطموح الاستراتيجي .
 - 2- جلسات صريحة بين القيادات ومع وحدات الأعمال حول التناقضات والابتكارات الرئيسية
 - 3- تبني التناقضات من خلال الحفاظ على الأجندات الاستراتيجية .
- وأشارت (Linda, et al , 2012 : 40) إن براعة ومشاركة القيادة في عمليات التجديد الاستراتيجي من خلال اكتشاف وظائف جديدة تكون قادرة على إدارة قطاعات حديثة ، كما تهدف إلى تغيير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة .

أما (Doz ,Wilson ,2012: 1) فيرى ان الاستفادة من مشاركة القيادة من خلال الاستجابة السريعة والتوجه باتجاه خفة الحركة الاستراتيجية والمشاركة في النظم البيئية المعقدة من اجل المساهمة في رحلات التجديد الاستراتيجي وبناء منظمات رشيقة استراتيجيا تعمل على تحقيق التبادل الفكري مع مجموعة واسعة من الكفاءات والتقنيات الموجودة .

لذلك فإن مشاركة القيادة واستمرارها في تعزيز النمو الفكري والشخصي وزراعة الصداقات الناضجة والعلاقات المهنية والإشكال الأخرى من المشاركات المجتمعية والقدرة على الاهتمام بهذه الرؤية لمواصلة عمليات التجديد الروحي في جميع المستويات وتوفير أساس لنجاح تنفيذ التجديد الاستراتيجي (7 : 2010 , Glotzbach) .

وتبرز مشاركة القيادة في ميلها إلى توسيع المكنون المعرفي القائم داخليا وخارجيا ، فان براعة القيادة في مشاركتها في تحفيز الموظفين المبدعين فكريا ودعمهم بالثقة وتوفير الحرية الفكرية ، لأنها تقدم المبادرات الفردية وتحقق التكامل بين الأنشطة الجماعية والعمل الجماعي وتشجع على اكتشاف أفكار جديدة لتحمل المخاطر للاستفادة من رأس المال البشري والاجتماعي ، فالقيادة الإبداعية ترسخ التجديد الاستراتيجي والذي بدوره يؤدي إلى مزيد من الابتكارات التي تؤثر على القيمة السوقية للمنظمة ، إذا ما تطلب الأمر اختيار الأداء الجيد وبلورة التجديد الاستراتيجي على المدى الطويل (Edosomwan , 2009: 3).

وفي ضوء ما سبق لقد أدركت المنظمات إن مشاركة القيادة في التواصل الفعال مع البيئة الخارجية ودورها في استثمار فرص النجاح عن طريق إيجاد سياقات معرفية جديدة مثل التحالفات والمشاريع المشتركة ومد جسور التعاون بين أعضاء المنظمة لخلق بيئة مؤسسية تعزز الابتكار وتحقق ميزة تنافسية مستدامة ، فان براعة المشاركة للقيادة تعطي سمة نادرة

لاستكشاف واستثمار المهارات والمواهب والتي تحدد التوقيت المناسب في الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي ، لذا يعد البعد ذات أهمية كبيرة في عملية التجديد الاستراتيجي .

ثانياً :- السيادة الاستراتيجية

1- المفهوم:-

لقد مرت السيادة الاستراتيجية بظروف تاريخية متعددة شغلت واثارت اهتمام العديد من الاقتصاديين والقانونيين والسياسيين ، فهي مظهر اجتماعي جديد وفكرة تتمتع بشخصية اعتبارية وسلطة غير مقيدة تعطي القدرة على خلق علاقات تنافسية وتعاونية بين مختلف المجالات التنافسية (34 :D'Aveni,1999) .

ومن هذا المنطلق يعرض الجدول (4) بعض المفاهيم والافكار التي تم جمعها من اجل تعريف السيادة الاستراتيجية وبطرائق مختلفة في ادبيات الموضوع لنتمكن من ايجاد فهم واضح لهذا المفهوم .

جدول (4)

مفاهيم السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

المفهوم	اسم الكاتب او الباحث	ت
تقديم وجهة نظر موحدة للاستراتيجية المنظمة من خلال تقييم العلاقة بين الاضطرابات البيئية و النماذج الاستراتيجية .	D'Aveni,1999:2	1
قدرة المنظمة في السيطرة على تغيير قواعد اللعبة بل لتغيير اللعبة نفسها .	Robert,2001:7	2
هي شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة وتعني بعملية التفكير بعيد الأمد من خلال التوسع في الأعمال التجارية.	Cezar, et al.,2001:285	3
خلق واقع اجتماعي جديد الذي يتم تقاسمه مع المنافسين ضمن مساحة تنافسية معينة .	D'Avenie,2001:31	4
مزيج من الاستراتيجيات التنافسية التي تركز على الأسواق المخصصة لها ، وهي محاولة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق إنشاء معيار لصناعة أو الهيمنة .	Kotze and Donald R,2003:103	5
القدرة على إحداث نمو إجمالي في أسواق الصناعة عن طريق إدخال قواعد جديدة في الملعب الجديد ، وهذا يتطلب مجموعة من المعارف والهيكل والعمليات والثقافات لمواجهة التحديات الفعلية .	Tovstiga and Birchall,2004:2	6
هي بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة من اجل إرباك المنافسين وإجبارهم على اللعب المستمر والالتحاق بالركب وتوسيع نفوذهم عن طريق توفير قيمة للزبائن في الاتجاهات التي لا تتعارض مع طموحات الآخرين لكي يتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين .	D'Avenie,2004:37	7
عملية تسريع للابتكار لتعزيز قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد وتحقيق المزيد من الكفاءة في إنشاء أنموذج تنافسي جديد ليصبح المهيمن في الصناعة عن طريق تنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف مع البيئة المعقدة.	Garzia,2007:3	8

بانها لعبة القوى الكبرى لتحدي النظام العالمي الجديد عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة .	Hao, Chen,2010:1	9
هي القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب الوحيد في مجال الصناعة .	Meyer,2012:2	10
هياكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة التي تقرر وتحسن قوتها النسبية فضلا عن تأسيس النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء من النطاق .	العابدي والهاشمي،2014:153	11
مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي بل هي طريقة لتنظيم الأنشطة الكمية و النوعية .	Goeltz,2014:16	12

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

2- أهمية السيادة الاستراتيجية (Importance of strategic supremacy)

في مطلع القرن الحادي والعشرين ظهر نموذج تنافسي جديد الذي أحدثته العولمة وتكنولوجيا المعلومات واشتداد المنافسة والتطورات في قوة العمل ، فكيف يمكن للمنظمات تعزيز العلاقات والمصالح والحفاظ على التوازن بين متطلبات الأعمال القديمة والجديدة التي تعد لبنات بناء السيادة الاستراتيجية في هذا القرن (Kotze , 2003 : 99) . فالمنظمات البارعة في الأنموذج الجديد تعد السيادة الاستراتيجية من أهم الاحتياجات المتطورة للزبائن ومن أولويات أصحاب المصلحة ، فهي محاولة لخلق القدرات والحفاظ عليها وتقديم خدمات أفضل من المنافسين ، فان نجاح هذه الجهود التنافسية قد يؤدي إلى تعزيز قيمتها وسيادتها الاستراتيجية بشكل قوي في مجال الصناعة (D'Avenie , 1999 : 127) .

وتركز المنظمات اليوم (الكبيرة والصغيرة) على حد سواء التوجه بوضوح أكثر نحو الاستراتيجيات لجذب الأسواق والاستفادة من المقدرات الجوهرية ، ويعتقد معظم المديرين التنفيذيين إن السيادة الاستراتيجية هي منهج عميق في المحفظة الجغرافية للمنظمة ، وتبرز أهميتها بشكل طبيعي في المنافسة والطموح والنمو وخلق الثروة وقوة الأسواق لتأثير على سلوك المنافسين لتحديد نفوذهم ومن حولهم (D'Avenie , 2001 : 35) .

وتأتي أهمية السيادة الاستراتيجية عبر بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة وخلق رؤية عالمية تؤسس لمحفظة قوية للمنظمة وفق منطق استراتيجي عميق عن طريق تصميم القدرات وإقامة التوازن بين قوى الصناعة لتوسيع نفوذها في الاتجاهات والطموحات التي لا تتعارض مع طموحات الآخرين ، ليتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين (D'Avenie , 2004 : 38) .

3- أبعاد السيادة الاستراتيجية (Dimensions of Strategic Supremacy)

اعتمد البحث الحالي في تحديد أبعاد السيادة الاستراتيجية على الفكر الاستراتيجي الذي تبناه البروفسور (D'Aveni , 199-197: 2001) واعتمدها (Strikwerda, 2005 : 8) في العديد من كتاباته في هذا المجال ، وتمثل هذه الأبعاد في (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، والضغط التنافسي) وسيتم توضيحها وكما يأتي : -

أ- منطقة النفوذ :- (The sphere of Influence) :

إن العولمة وتدويل الأسواق اجبر المنظمات على تغيير طريقة التنافس في المشاريع الحديثة وفي ظل البيئة غير المستقرة للغاية ، لذلك فان العولمة ترتبط بتحسين وتحرر التجارة بين الدول فقد غيرت الأنماط التاريخية للاستثمار، والإنتاج، التوزيع للمنظمات ، فحتاج المنظمات إلى تطوير استراتيجية تستجيب بسرعة لتغيرات السوق من اجل فهم الفرص الناشئة وبناء منطقة نفوذ متماسكة (cohesive) كما يرى (Economou and G , 2009 : 84) .

لذلك تعد منطقة النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية وهي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الرئيسية التي تمتلكها ، و يمكن تفسير ذلك بمعرفة توقعات الزبائن والمنافسين عندما يتعلق الأمر بالجودة والسعر والأداء أو الجمع بين هذه المعايير ، لذلك فان منطقة النفوذ ليست مجموعة من المقدرات الجوهرية وهذا ما يقوم عليه السوق الأساسي ولكنها تعتبر البداية وترتبط بكل ما يحيط بالسوق الخاص بها عبر المقدرات المشتركة و وفورات الحجم والنطاق والمجال الخاص بالمنظمة (D'Aveni , 1999: 30).

لذلك فالمنظمات المتنافسة في الأسواق المتعددة التنافس تجد التوازن من خلال منطقة النفوذ ولكن عندما تكون المعلومات غير كافية قد تعطي المنظمة حافز للتأثير على سلوك الخصم وكشف المعلومات ، وتستخدم المنظمة تخصيص الموارد لإعادة بناء منطقة النفوذ في الأسواق متعددة المنافسة ، ويمكن ان يحسن تخصيص الموارد من منطقة النفوذ ويقلل من المنافسة الشاملة والمدمرة .

ب- التكوين التنافسي : (Competitive Configuration)

التكوين التنافس هو بمثابة اطار للتحليل الاستراتيجي يهدف إلى صياغة استراتيجية للمنظمة والاستفادة من نقاط القوة والضعف واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات ، وينتمثل بتحليل (Swot) ونموذج القوى الخمسة ل (Porter) في تحليل هيكل الصناعة ويتم تقييم هذا الاطار من خلال الاداء الاقتصادي والتوجه التنظيمي لاستثمار الموارد داخليا وخارجيا او المزج بين الاثنين من خلال التعاون التنافسي ليعطي الشركة مسار جديد في ظل التنافس الجديد وكما يرى (Black and Boal, 1994:132).

فان فهم الكيفية التي تنافس بها المنظمات يمثل تحديا رئيسا لكل الممارسين في مجال الادارة الاستراتيجية ، لذلك يجب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التنافسية كشرط اساسي لعملية التكوين التنافسي (Stabell and Jeldstad , 1998: 413) .

لذلك كيف يمكن للقوى الكبرى ان تحقق السيادة على القوى الكبرى الاخرى ، المفتاح هو اتقان فن التكوين التنافسي و القدرة على بناء وصناعه عدد من التحالفات مع القوى الكبرى لتحقيق الاهداف في المجالات التي تعكس وجهه نظر العالم في المجال التنافسي ، ويبدأ التكوين التنافسي من خلال خلق مثلثات من القوى (قوة الادراك ، اسر العقول والقلوب ، القوى الملائمة) تقلل من التعقيد في القضايا التي تكون واضحة وتجعل التحالف مع القوى الكبرى أكثر فائدة ، ويشمل التكوين التنافسي على استخدام اشارات ومدخلات متوازنة وعميقة للحفاظ على الاخرين او الانحياز إلى خط و التحرك ضد من يستهدفه ، و تستخدم القوى الكبرى مجموعه متنوعه من المداخلات لسد الفجوات و التنسيق المتوازن في

الاستراتيجيات ليس في البناء او التكوين التنافسي فحسب بل في عمليه اعاده البناء ايضا وهذا يضمن تطور المجال التنافسي لتبقى المنظمة كقوة كبرى (D'Avine , 2001: 136) .

فالتكوين التنافسي هو لعبة عالية المخاطر ينبغي للمنظمات دمج وبناء او إعادة بناء مواردها و كفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة ، وقد اثبت (Hsieh et al , 2002 : 1) ان التكوين التنافسي هو مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على القوة الكبرى الاخرى، فالهدف من البناء التنافسي المتفوق هو تطوير كادر ملتزم ومتحمس من العاملين لكي يتعاونوا مع الزبائن ويحافظوا عليهم و يقدروا خدماتهم ، وعلى المنظمات ان تتبع تقنيات الادارة الجديدة في عملية البناء التنافسي لكي لا تفقد حجمها وكفاءتها ومواردها الحيوية .

ت- الضغط التنافسي : (Competitive Compression)

لكل عمل هناك ردة فعل عكسية تساويه في المقدار وتعاكسه في الاتجاه هذا وفق النظام الطبيعي ، فالمنظمات لديها رغبة ملحة في النمو على المنافسين يقابل ذلك ردة فعل معاكسة من الضغط الخاص بها ، فأنها تعمل على تطوير وقياده مناطق النفوذ وتحاول النمو وتتفاعل في المجال الخاص بها مما يؤدي إلى الضغط المستمر و يسمى الضغط الخارجي (بالضغط التنافسي) (D'Aveni , 1999: 68-72) .

فان زيادة المنافسة تؤدي إلى ضغوط تنافسية في ظل انخفاض اسعار السلع والخدمات المقدمة للمستهلكين النهائيين ، هذا الانخفاض يؤدي إلى دعوات إلى رفع القيود التنظيمية وفتح الاسواق لأعداد اكبر من المنافسين للدخول في اسواق اخرى عندما تكون الحاجة العامة ملحة اكبر ، وقد تكون الحاجة إلى استثمارات عالية في ظل المخاطر العالية ، فلا بد من تكوين سيادة للمنظمة وتحاول المنظمات المتنافسة تشجيع المنافسين على استخدام خطط تنظيميه محددة ودقيقة تسمح بدخول عدد محدود من الشركات لتقديم الخدمات او بيع السلع داخل منطقة النفوذ الجغرافية ، وقد نفذت هذه السياسة في كثير من البلدان للتخلص من الضغط التنافسي والتكاليف المرتفعة (Parkerm , 1994 : 2) .

أما (Strikwerda,2004 : 10) فقد اشار إلى المعنى العملي للضغط التنافسي يتمثل بقدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تدفق على المنظمة في سوق المنتجات الجغرافية من خلال المنافسة السعرية او عن طريق منع قدرات المنظمة في التوسع في الاسواق الجديدة بحيث يصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع قطاعات السوق وقد تكون محمية لأسباب قانونية ..

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

يتناول هذا المبحث عرض للبيانات التي اظهرتها استمارة الاستبانة وتحليلها واختبار الفرضيات.

اولا:- عرض وتحليل متغيرات البحث .

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى ابعاد البحث المتمثلة ب (التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) ، ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما - لا اتفق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات

الحسابية. وقد تم تحديد الفئة من خلال أيجاد طول المدى ($4 = 5 - 1$) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) $(0.80 = 4 \div 5)$. وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) ، وتكون الفئات كالآتي: (Dewberry, 2004: 15) .

❖	1 - 1.80: منخفض جداً
❖	1.81 - 2.60: منخفض
❖	2.61 - 3.40: معتدل
❖	3.41 - 4.20: مرتفع
❖	4.21 - 5.0: مرتفع جداً

أ- التجديد الاستراتيجي

يظهر الجدول (4) عرض لأبعاد التجديد الاستراتيجي والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيبها حسب درجة الاهتمام افراد العينة وكالآتي :-

- 1- حقق بعد الاستكشاف (EX) للعينة المبحوثة على اعلى وسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.82) ومستوى اهمية نسبية (82.21%) وجاء هذا البعد في الترتيب الاول .
- 2- حقق بعد ريادة الاعمال (EB) للعينة المبحوثة على وسط حسابي قدرة (4.04) ، وانحراف معياري بلغ (1.01) واهمية نسبية بلغت (80.90%) ، وجاء هذا البعد بالترتيب الثاني .
- 3- حقق بعد استثمار الفرص (OI) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (4.03) ، وانحراف معياري بلغ (1.05) ، واهمية نسبية (80.62%) ، وجاء هذا البعد بالترتيب الثالث .
- 4- حقق بعد مشاركة القيادة (IN) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (3.93) وانحراف معياري بلغ (1.1) واهمية نسبية (78.58%) ، وجاء بالترتيب الرابع على التوالي .
- 5- وبشكل عام حقق المتغير الرئيسي المستقل التجديد الاستراتيجي (SR) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (4.03) وانحراف معياري بلغ (1) ومستوى اهمية نسبية بلغت (80.68%) ، وجاء بالترتيب الاول من وجهة نظر افراد العينة قيد البحث . مما يدل على التزام الشركة لتبني التجديد الاستراتيجي كمنهج تطوري للارتقاء بالسيادة الاستراتيجية، وكما يشير الجدول (4) .

جدول (4) يبين الرموز المستخدمة والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب متغيرات التجديد الاستراتيجي

درجة اهتمام مجتمع الدراسة بالمتغير وادراكه له	المؤشرات الإحصائية			الرمز	متغيرات الدراسة
	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي		
الاول	0.82	82.21	4.11	EX	الاستكشاف
الثانية	1.01	80.90	4.04	EB	ريادة الاعمال
الثالثة	1.05	80.62	4.03	OI	استثمار الفرص
الرابعة	1.1	78.58	3.93	IN	مشاركة القيادة
الاول	1	80.68	4.03	SR	التجديد الاستراتيجي

المصدر اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية .

أ- السيادة الاستراتيجية .

يظهر الجدول (5) عرض لأبعاد السيادة الاستراتيجية والاطراف الحلبية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيبها حسب اهميتها افراد العينة وكالاتي:-

- 1- حقق البعد منطقة النفوذ (Si) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (3.28) وانحراف معياري بلغ (1.04) ، واهمية نسبية (76.45%) وجاء بالترتيب الثالث
- 2- حقق البعد التكوين التنافسي (CC) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (4) وانحراف معياري بلغ (0.93) ، واهمية نسبية (80.03 %) وجاء بالترتيب الاول.
- 3- حقق البعد الضغط التنافسي (CP) للعينة المبحوثة وسط حسابي قدرة (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.89) واهمية نسبية (79.57%) وجاء بالترتيب الثاني .
- 4- وعلى المستوى العام حقق المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية (St.S) وسط حسابي قدرة (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.96) واهمية نسبية (78.60 %) وقد جاء بالترتيب الثاني على مستوى متغيري البحث ، وكما يوضح الجدول (5) .

جدول (5) يبين الرموز المستخدمة والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب متغيرات السيادة الاستراتيجية

درجة اهتمام مجتمع الدراسة بالمتغير وإدراكه له	المؤشرات الإحصائية			الرمز	متغيرات الدراسة
	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي		
الثالث	1.04	76.45	3.28	SI	منطقة النفوذ
الاول	0.93	80.03	4	CC	التكوين التنافسي
الثاني	0.89	79.57	3.98	CP	الضغط التنافسي
الثاني	0.96	78.60	3.93	ST. S	السيادة الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

ثانيا : - اختبار فرضيات البحث .

المحور الاول : - اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية .

تتمحور هذه الفقرة على اختبار فرضيات الارتباط بين متغيري البحث (التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) وكما يأتي :-

*اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) ، لغرض اختبار تلك الفرضية جرى اعتماد معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، وتتراوح قيم معامل بيرسون ما بين (-1) وتعني ارتباط عكسي تام و(+1) وتعني ارتباط موجب تام (Dewberry, 2004: 15) .
أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي ، وتشير معطيات الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة اذ بلغ معامل الارتباط (0.784) عند مستوى معنوية (1%) ، مما يعني ثبوت صحة الفرضية البديلة الرئيسة الاولى وقبولها . وتم اختبار الفرضيات الفرعية وكالاتي :

ب- الفرضية الفرعية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط بين الاستكشاف والسيادة الاستراتيجية) وتظهر نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (0.715) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة (الفرعية الاولى) وقبولها .

ت- الفرضية الفرعية الثانية : (لا توجد علاقة ارتباط بين ريادة الاعمال والسيادة الاستراتيجية) . تظهر نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (0.592) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها .

ث- الفرضية الفرعية الثالثة : (لا توجد علاقة ارتباط بين استثمار الفرص والسيادة الاستراتيجية) ، تظهر نتائج الجدول (6) وجود علاقة موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (0.50) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها

ج- الفرضية الفرعية الرابعة : (لا توجد علاقة ارتباط بين مشاركة القيادة والسيادة الاستراتيجية) ، تظهر نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (70) عند مستوى معنوية (1%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية البديلة وقبولها . وكما يوضح الجدول (6).

جدول (6)

مصفوفة معاملات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية

متغيرات الدراسة	الاستكشاف	ريادة الاعمال	استثمار الفرص	مشاركة القيادة	التجديد الاستراتيجي
السيادة الاستراتيجية	.715**	.592**	.500**	.706**	.784**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	116	116	116	116	116

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

(**) تعني معنوي بمستوى (1%).

(*) تعني معنوي بمستوى (5%).

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية

المحور الثاني : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

في ضوء هذه الفقرة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ما اجل التحقق من ثبوتها ، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد فضلا عن معامل التفسير (R^2) لقياس نسبة ما يفسره التجديد الاستراتيجي وأبعاده من تغيرات تؤثر في تحقيق السيادة الاستراتيجية بالنسبة للشركة قيد البحث

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص :- (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية)

يتبين من الجدول (7) معلمات لأنموذج تحليل الانحدار المتعدد المستخدم لقياس تأثير التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للشركة عينة البحث وكما يأتي :-

1- أن قيمة معامل انحدار الاستكشاف على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.303) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.303) إذا أزداد الاهتمام بالاستكشاف بمقدار الزيادة الحاصلة ، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (5.45) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) .

2- أن قيمة معامل انحدار ريادة الاعمال على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.161) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.161) إذا أزداد الاهتمام بريادة الاعمال بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.44) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%).

3- أن قيمة معامل انحدار استثمار الفرص على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.028) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.028) إذا أزداد الاهتمام باستثمار الفرص بمقدار وحدة واحدة. ولكن هذا التأثير كان غير معنوي لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (0.462) وهي قيمة غير معنوية عند حدود دراستنا الحالية.

4 - أن قيمة معامل انحدار مشاركة القيادة على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.302) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.302) إذا أزداد الاهتمام بمشاركة القيادة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (5.45) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

5- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.65) وهذا يعني ان ابعاد التجديد الاستراتيجي تفسر ما نسبته (65 %) من التغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية ، وان النسبة الباقية تعود لعوامل خارجة عن هذا الانموذج.

من التحليل أعلاه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية . ولقد تم قبول الفرضية أعلاه بنسبة (75%). وذلك لعدم معنوية تأثير احد ابعاد التجديد الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية. وكما يوضح الجدول (7) .

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التجديد الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية

R^2	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	السيادة الاستراتيجية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
		β	α	
0.65	5.45**	0.303	0.74	الاستكشاف
	2.44*	0.161		ريادة الاعمال
	0.462	0.028		استثمار الفرص
	4.624**	0.302		مشاركة القيادة

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية

(**) تعني معنوي بمستوى (1%).

(*) تعني معنوي بمستوى (5%).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

- 1- ان التجديد الاستراتيجي من الموضوعات المعاصرة ولازال في طور التحليل والتفسير لأبعاده الا انه لم ينال الاهتمام الكافي افراد العينة قيد البحث .
- 2- اظهرت نتائج البحث ان التجديد الاستراتيجي يمثل مجموعة من الصفات الاستراتيجية لأنعاش وتحديث المنتجات والبحث عن اسواق جديدة وناشئة لزيادة والنمو والارباح والتحوط ضد المخاطر والتحديات المحتملة .
- 3- اظهرت نتائج والوصف الاحصائي على ضرورة التعاون مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الاعمال وان الشركة قيد البحث تواجه بعض المخاطر والصعوبات عند المبادرة باستثمار الفرص بسبب المنافسة مع شركات القطاع الخاص في مجال صناعة السمنت .
- 4- اظهرت النتائج التحليل والتفسير هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بلغت (65 %) عند مستوى معنوية (1 %) وهي قيمة معنوية وذات دلالة احصائية) ، مما يدل على اصالة الموضوعات والتفاعل بينهما .
- 5- بينت النتائج ان اكثر الابعاد ارتباطا بالتجديد الاستراتيجي هو الضغط التنافسي ثم منطقة النفوذ واخيرا التكوين التنافسي اذ كانا متوسطا القوة ولكنها معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%) .
- 6- اظهرت نتائج التحليل لمعاملات الانحدار وجود تأثير ايجابي ومعنوي للتجديد الاستراتيجي اسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد البحث .
- 7- تعد الشركة الضغوط التنافسية التي تواجهها بمثابة قوة تنافسية وليس ضعفا فضلا عن عدم اكرثار الشركة بتشكيل التحالفات والشراكات مع القوى المنافسة الاخرى .

ثانياً :- التوصيات

- 1- ضرورة التركيز على بعد الاستكشاف والاستمرار في تقديم منتجات جديدة والبحث عن اسواق جديدة لكسب العديد من الزبائن بطريقة اسرع من المنافسين .
- 2- على القيادات العليا في الشركة اعتماد افضل التقنيات للارتقاء بواقع التجديد الاستراتيجي من خلال تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار .
- 3- على الشركة التنسيق والتعاون مع جميع الشركاء والمستثمرين من اجل التأسيس لرؤية مشتركة تساهم في سد حاجة السوق وعدم السماح للمنافسين الدخول إلى منطقة نفوذها الجغرافية وبما يعزز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد البحث .
- 4- العمل على تعزيز البعد منطقة النفوذ الشركة؛ لأنه لم ينل الاهتمام الكافي افراد العينة لتحقيق التكامل والتعاون لكسب عقول وقلوب المنافسين .

- 5- ضرورة اهتمام الشركة بالتحالفات والشراكات مع القوى الكبرى في مجال الصناعة وتطوير استراتيجيات تنافسية تحافظ على مجالها التنافسي .
- 6- ضرورة تبني السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية والعمل على استدامتها باستمرار من خلال التفكير الاستراتيجي والذي يعد جوهر السيادة الاستراتيجية كونه عملا يتناغم مع الابداع وليس عملا اعتياديا لتغلب على الضغوط التنافسية في مجال الصناعة .
- 7- الاستمرار بتغيير قواعد اللعبة التنافسية لأرباك المنافسين والتأثير على سلوكهم من اجل بناء محفظة خاصة بمنتجات الشركة قيد البحث .

المصادر

1. الموسوي . هاشم مهدي ، " تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية " دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة ، 2014 ،
2. **Agarwal Rajshree Constance E. Helfat.**, Strategic Renewal of Organizations " Organization.Vol.20,No.2,281-293 , 2009.
3. **Albert Daniel** "Strategic Renewal of activity systems an interdependency perspective "dissertation from Germany Difo- druck GmbH , Bamberg., 2013.
4. **Al-kwifl Osama Sam** " Implementing strategic renewal by collective organizational learning " international business and entrepreneurship , vol. 6 ,N o.2.,2012.
5. **Binns Andy, J. Bruce Harreld , Charles O Reilly III and Michael L . Tushman** " The Art of Strategic Renewal " . MIT Sloan Management Review,Vol.55,No.2 ,2014.
6. **Black Janice A. and BoAL Kimberly B.**" strategic Resources : Traits , configurations and paths to sustain able competitive advantage " ,college of business administration ,texas tech university ,Lubbock ,texasu, S.A strategic management journal . vol ;15,131-148 1994.
7. **Carlos Martin** "strategic renewal, adaptation and innovation : toward a research agenda "hospitality innovation network, Switzerland, 2016.
8. **Chaola, Promchira; Pratoom, Karun and Raksong, Saranya** "A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance , Allied Academies International Conference: Proceedings of the Ac; Fall, Vol. 14, No. 2, p18., 2015.
9. **Crossan Mary M and David K . Hurst .** " Strategic Renewal As Improvisation : Reconciling The Tension Between Exploration And Exploitation "Vol. 23 : 273 - 298 , 2006 .

10. **D,Aveni Richard A.** ,Strategic supremacy through Disruption and Dominance , MIT Massachusetts , Institute of technology ,volume-40, number-3,managemet Review .1999 .
11. **D.Lynch Patrick , Eisenberger Robert and Armies Stephen** ."Perceived Organizational Support : Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees " Journal of Applied psychology ,Vol. 84,No.4,467-483.1999.
12. **Dewberry, C.**, Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci.,2004.
13. **Economou Victoria Pekka * Chatzikonstantinou G.Pantelis** , "Gaining Company's Sustained competitive ** Advantage , Is Really a Necessary precondition for Improved organizational performance ? The case of TQM ," European Research studies Volume XII,Issue (3), 2009.
14. **Edosomwan Johnson A.**"leadership institute " strategic leadership and innovation in . University of Miami , High Technology Firms .Vol. 6 , No. 16 , 2009.
15. **Ferreira Joao .** " Corporate Entrepreneurship :a Strategic and Structural Perspective Abstract " International Council for Small Business ICSB 2002-001 47th World Conference San Juan, Puerto Rico ,16-19. , 2002.
16. **Frank. Doz and Wilson Keeley.** , Managing Global Innovation : Frameworks for Integrating Capabilities around the World Hardcover-November 6 , 2012 .
17. **Garzia Carmine** ,"The process of strategic Innovation. A System Dynamics Approach "university Della Valle Dust , International and CEF center for Entrepreneurship and Family . 2007.
18. **Gilbert Jillian.** " An Empirical Vision for Organizational Renewal : Utilizing Self-Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation "School of Business , University of California , Vol. 7 , No. 3, 2016 ..
19. **Glaser Lotte. Sebastian P.L Fourné and Tom Elfring** ., Achieving strategic renewal : the multi -level in fluencies of top and middle managers , boundary- spanning " Small Bus Econ , 45: 305 - 327 DOI 10 . 1007\ s 11187-9633-5 .,2015.
20. **Glaser Lotte. Sebastian P.L Fourné and Tom Elfring** ., Achieving strategic renewal : the multi -level in fluencies of top and middle managers , boundary- spanning " Small Bus Econ , 45: 305 - 327 DOI 10 . 1007\ s 11187-9633-5 .,2015.
21. **Goeltz Donald R.** "Globalization and hyper competition : Drivers , Linkages, and industry differences, Holy Family University , "Journal of international Business and Cultural Studies volume 8-2014.
22. **Gold Michael and Hirshfeld** ," The Behaviors of as catalyst for Strategic Renewal and growth " , Journal of Business strategic , Vol. 26. No.5, 40- 47, 2005.

23. **Hao Chen** , "supremacy The Game of The superpowers challenge of the New world order Rules of play .8th century A.D ,Version 3.0 .,2006.
24. **Meyer clauda** , " The chain –Japan rivalry for economic and strategic supremacy in Asia "China & the world series .Global Focus , World ,2012 .
25. **Hitt A. Michael Ireland R.Duane and E.Hoskisson Robert** ., Strategic Management Competitiveness & Globalization 9th Edition ,south –Western Gang And Learning , Canada ,9th Edition ,2011.
26. **Kearney Claudine . Morris Michael** , " Strategic renewal as a mediator of environmental effects on Public sector Performance " Article in Small Business Economics . University College Dublin and University of Florida, USA, Vol : 45, 425 – 445 , 2015 .
27. **Kim Earl Hann and Pennings Johannes M..** " Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets : A Study of the Tennis Racket Industry " . Organization Science ., 2009 .
28. **Kotze J G** , "Strategic supremacy in the Hypercompetitive ,2th Century ,SAJEMS NS ,Vol. 6(NO,1) 2003. .
29. **Kwee Zenlin** . "Investigating Three Key principles of Sustained Strategic Renewal A Longitudinal Study of Long – Lived Firms ., 2009.
30. **lengnick–hall Cynthia A. and Jessica L. Inocencio – gray** "institutionalized organizational learning and strategic renewal : the benefits and liabilities of prevailing wisdom " journal of leadership & organizational studies .reprints and permissions., 2013.
31. **Maijanen Paivi * Jantunen Ari And Hujala Maija** . " dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal – case of public broadcasting " Int .j. business excellence , vol. 8 ,no . 1 , 2015.
32. **Mirrahimi S. Ehsan** . "Blue ocean strategy as revolution in the field of strategic management " interdisciplinary journal of contemporary research in business .Vol. 4 , No. 9 : 39 – 42 , 2013 .
33. **Nyberg Linda , Sjodin Viktoria and Nazir Linnea** " Strategic Renewal and Management Control Systems " . The Implementation Process of Strategic Renewal Through MCS ., 2015.
34. **Parker Philip M. and Roller Lars Hendrik**, "Collusive Conduct in Duopolies :Multi Market contact and Cross –Ownership in the Mobile telephone Industry " Series No MKTG 94.013 ,Journal of Economics ,1994
35. **Ravasi Davide and Lojacono Gabriella.** , Managing Design and Designers for strategic Renewal " long Range Planning 38 51–77, LRP, L.TD ,All rights reserved ,2005.

36. **Robinson Pamela K. Hsieh Linda** "Restoring : a strategic Renewal of luxury clothing supply chains, Operations Management Research Vol. 9, No. 3–4, pp 89–101,2016 .
37. **Rothaermel. Frank** , Strategic Management " Printed in Canada \2e ,Cengage learning Product are represented in Canada , Nelson education ,ltd , 2013.
38. **Saez – Martinez Francisco J** . " Strategic Renewal , Cooperation , and Performance : A Contingency Approach " Journal of Management and Strategy . Faculty of Economics , University of Castilla–La Mancha Pza . Universidad, Vol. 2 ,No. 4, 02071 Albacete , Spain., 2011 .
39. **Schmitt Achim ,L.Barker Iii Vincent , Raisch Sebastian and Whetten David** "strategic renewal in times of environmental scarcity " long range planning ,No.10. 1016/J. .08. 004,2015.
40. **Stabell Charles B. and Fjeds Tad steins .D** ,"Configuring value for competitive Advantage :ON chains , Shops , and networks ,strategic management Journal , Vol .19,413 –437,1998.
41. **Stahle Pirjo** . " Measuring Organizational Renewal Capability Case Training Service Business . " Article in Competitiveness Review An International Business Journal incorporating Journal of Global ., 2011.
42. **Stephen M. Ross** " strategic renewal and change " Michigan ross school of business ., 2015 .
43. **Stevenson j. William and Sum Chee Chuong** ," Operations Management An Asian Perspective " ,Published by McGraw– HILL /Irwin , A Business unit of the McGraw– HILL Companies, In,. Ninth Edition, 2010.
44. **Stienstra Marten** strategic renewal in regulatory environments "how inter – and intra – organizational institutional forces influence European Incumbent Energy Firms " strategist vernieuwing in gereguleerde : De involved van inter – en intra – organizational institutional krachten op grote gevestigde Europe's energiebe drijven ., 2008. "
45. **Strikwerda, J,& Rijnders,D** ," possible End Games in the European postal Market " ,cui Bone ? "in M.A. Crew ,& P.R kleindorfer (Eds) Regulatory and Economic changes in the postal and Delivery sector . Amsterdam : Kluwer Academic publishers , Dol:10.10070–387–2367–6–15,200,2005 .
46. **Taussig Markus** " The neglected need for strategic renewal in emerging markets : lessons form Vietnam in transition " . Kelley school of business, Indian University ,No.65,p: 465– 471. 2013 .

47. Tovstiga George , Henley management college Henley –on–Thames ,uk & Birchall David W. Halfwit , Switzerland .Henley Management college Henley –on – Thames , uk , " capturing opportunity in Disruption : strategic capabilities and organization factors, 2004 .
48. Tushman, Michael, Charles O'Reilly and Bruce Harreld. "Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning." (2013).
49. Van Lex Teeffelen and Uhlener Lorraine " strategic renewal after ownership transfers in SMEs: do successors, Int. J. Entrepreneurial Venturing ,Vol.2,Nos.3/4,2010347 ., 2010.
50. –Vilius Kirilka , " Strategic renewal in retail companies by means of social – commerce "Strategic renewal in retail companies by means of social e–commerce ., 2012
- 51– Willie .E Hopkins , Mallette , Paul , Hopkins and Shirley A. " Proposed Factors Influencing Strategic Inertia \ Strategic Renewal In Organizations " Source : Academy of Strategic .Management Journal . 2013 , Vol. 12 Issue 2, P 77– 94 . 18P ., 2013

(استمارة الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استبانة أطروحة دكتوراه

السادة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الأقسام ومعاونيهم المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية طيبة وصادقة

يسرنا إن نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية) دراسة تحليلية في شركة صناعة الاسمنت الجنوبية .

و نظرا للخبرة والدراية الواسعة التي تتمتعون بها في ميدان عملكم ، ولكونكم الأقدر بسبب مواقعكم القيادية في الشركة ، ودورها الفاعل والمؤثر في ميدان الصناعة ، فقد وقع الاختيار عليها لكونها الأقرب إلى موضوع الأطروحة .

لذا توجه إليكم الباحث بالاستبانة المرافقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة إبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه ، وتمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وأنت تؤدي واجباتك الوظيفية . فانه يهمننا اخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو إن يكون موضوعيا وحياديا وكما نرجو التكرم بقراءة الملاحظات الآتية قبل البدء بالإجابة :-

- 1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع (√) تحت البدائل الخمس التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة ، وعدم ترك أي فقرة دون إجابة يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي إهمالها.
- 2- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- 3- لا داعي لذكر الاسم أو التوقيع لطفا .
- 4- الباحث على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار يرغب المستجيب الاستيضاح عنه
- 5- إن رأيكم سيكون بمثابة دليل ومرشد يبين الطريق إمام الباحث ومحفزا لتحدي والخروج بالشيء الجديد علميا خدمة لبلدنا العزيز .

مع شكرنا وتقديرنا لتعاونكم وشخصكم الكريم والله ولي التوفيق

المشرف / الأستاذ الدكتور	المشرف	الباحث
عميد كلية العلوم السياحية	الأستاذ الدكتور	طالب الدكتوراه
أكرم محسن مهدي الياسري	فيصل علوان الطائي	علي كاظم حسين الشريفي

الجزء الأول

معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

ت	اسم المعمل	التصنيف
-1	النوع الاجتماعي	<input type="radio"/> ذكر <input type="radio"/> أنثى
-2	الحالة الاجتماعية	<input type="radio"/> أعزب <input type="radio"/> متزوج <input type="radio"/> أرمل <input type="radio"/> مطلق
-3	العمر	<input type="radio"/> 20- واصل من 30 سنة <input type="radio"/> 50 - واصل من 60 سنة <input type="radio"/> 30- واصل من 40 سنة <input type="radio"/> 60 - فأكثر سنة <input type="radio"/> 40- واصل من 50 سنة
-4	المؤهل العلمي	<input type="radio"/> إعدادية <input type="radio"/> دبلوم فني <input type="radio"/> بكالوريوس <input type="radio"/> دبلوم عالي <input type="radio"/> ماجستير <input type="radio"/> دكتوراه
-5	الدولة المانحة	<input type="radio"/> العراق <input type="radio"/> دولة عربية <input type="radio"/> دولة أجنبية

6-	مدة الخدمة في الشركة	أقل من 5 سنوات <input type="radio"/> 15- وأقل من 20 <input type="radio"/>
		5- وأقل من 10 سنة <input type="radio"/> 20 - وأقل من 25 سنة <input type="radio"/>
		10- وأقل من 15 سنة <input type="radio"/> 30 - فأكثر سنة <input type="radio"/>
7-	المنصب الحالي في الشركة	رئيس مجلس إدارة <input type="radio"/> عضو مجلس إدارة <input type="radio"/>
		مدير معمل <input type="radio"/> رئيس قسم <input type="radio"/>
		مدير مفوض <input type="radio"/> مدير شعبة <input type="radio"/>
8-	المشاركة في الدورات التدريبية	دورات اختصاص <input type="radio"/> الدورات العامة <input type="radio"/>
		لم اشارك في اي دورة <input type="radio"/> دورات التطويرية <input type="radio"/>

الجزء الثاني :- متغيرات الدراسة

أولاً : المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي): - قدرة الشركة على إنعاش أو استبدال الصفات التي تؤثر بشكل كبير على التوقعات المستقبلية ، وتوجيه الإدارة باتجاه هذه الظاهرة الجوهرية ، فهو منهج للتكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية من خلال إيجاد أسواق جديدة او منتجات وقدرات جديدة (Vegas and Las, 2015 : 21) .

1-الاستكشاف : هو تجريب المنتج الجديد أو الأسواق الجديدة الأمر الذي يتطلب مهارات وقدرات جديدة ، فهو يرتبط بالتغيير المألوف لتغلب على ظاهرة الجمود في المنظمات.(Glaser , 2015 : 308) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
1	يهدف الاستكشاف في الشركة إلى ابتكار منتجات وأسواق جديدة لتحقيق الأسيقية على المنافسين .				
2	يؤدي الاستكشاف في الشركة إلى التكيف مع البيئة الخارجية .				
3	تهتم الشركة في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار قدراتها الحالية .				
4	تسعى الشركة إلى تحقيق التفاعل بين الشركاء من أجل الوصول إلى التوقعات المستقبلية .				
5	يساعد الاستكشاف على تطوير مهارات البراعة الإستراتيجية لدى العاملين .				

2 - ريادة الأعمال : هي القوة الدافعة في التطور الاقتصادي و تعد سلاح تنافسي لصياغة إستراتيجية للأعمال ، وترتبط ارتباطا قويا مع الإبداع لأحداث تغيير في المجال التنافسي فهي من الأدوات الفاعلة للرد على التغيير البيئي (Mirrahimi,2013: 40) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
1 6	تتعاون الشركة مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .				
7	تشجع الشركة المبادرات الريادية لأحداث تغيير في الوضع التنافسي .				
8	تسهم ريادة الأعمال في الشركة في تحقيق الجدارة لزيادة حصتها السوقية .				
9	تركز الشركة على الإبداع كأساس لتغلب على التحديات التنافسية .				
10	تتحمل الشركة العديد من المخاطر في عملها أثناء تنفيذ المشاريع الريادية .				

3- استثمار الفرص : هو عملية البحث عن سبل جديدة لإعادة التفكير في ممارسات المنظمة الرئيسة التي تحرك التجديد الاستراتيجي (Gilbert , 2016: 2) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
1 11	يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في التموضع الاستراتيجي للشركة .				
12	تستجيب الشركة بسرعة للاحتياجات التنافسية في الأسواق الناشئة .				
13	تحرص الشركة على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين لتعزيز سيادتها الإستراتيجية .				
14	يهدف استثمار الفرص في الشركة على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو .				
15					

4- مشاركة القيادة : تسهم في توسيع التفكير المعرفي وإعادة الهيكلة في تنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي وتعزيز المساهمة في بناء رؤية إستراتيجية واضحة في اختيار الشريك للاستراتيجي (3 : Edosomwan A , 2009) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
16	تعمل القيادة في الشركة على توسيع التفكير المعرفي للعاملين لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي .				
17	تركز القيادة في الشركة على بناء تحالفات مع الشركات الأخرى للحفاظ على وضعها التنافسي .				
18	تسعى القيادة في الشركة إلى كسر الجمود لبناء رؤية إستراتيجية واضحة .				
19	تشجع القيادة في الشركة العاملين المبدعين الذين لديهم أفكار إبداعية .				
20	تحافظ القيادة في الشركة على الزبائن الحاليين إذا ما أخذت في الاعتبار البحث عن زبائن جدد .				

ثانيا : المتغير المعتمد (السيادة الإستراتيجية) : هي استراتيجية موحدة لخلق واقع اجتماعي جديد من خلال مشاركة المنافسين داخل مساحة تنافسية ، وتوجيه الانتباه نحو سوق معينة او تغيير نيتهم بعيدا نحو أسواق أخرى (D) 'Aveni , 1999: 2

1- منطقة النفوذ : هي المحفظة الجغرافية الخاصة بمنتجات الشركة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الرئيسة التي تمتلكها ، وتعد قلب السيادة الاستراتيجي .

(D' Aveni , 2001 : 31) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
21	تمتلك الشركة منطقة تأثير متماسكة في المجال الذي تعمل فيه .				
22	تتبنى الشركة إستراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية .				
23	تسعى الشركة إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين				
24	تحافظ الشركة على علامتها التجارية عند طرح منتجاتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي .				
25	ترغب الشركة في فهم سلوك ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ .				

2- **التكوين التنافسي** : هو القدرة على خلق بيئة لصناعة التحالفات مع القوى العظمى التي تعكس وجهة نظر المنظمات للمجال التنافسي ، والهدف هو التركيز على القوى الأكثر نفوذا في الصناعة ليس في البناء الحالي وإنما في إعادة البناء التنافسي . (D'Aveni, 2001 : 136).

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
26	تتميز الشركة في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار .				
27	تلتزم الشركة بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة .				
28	تدرس الشركة بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيها الخاصين في المجال التنافسي .				
29	ترغب الشركة في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها				
30	تحاول الشركة تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع الصناعة .				

3- **الضغط التنافسي**: هو ردة فعل عكسية صادرة من المنظمة التي لديها رغبة ملحة بالنمو والتوسع في المجال الخاص بها ، ومفهوم الضغط يشبه بالبالون فانه يتضخم عندما يزيد الضغط ويتوسع مع تلك المرحلة فلا يمكن إن يستمر لأجل غير مسمى ، ويمكن إن يأتي الضغط التنافسي من منافس واحد أو عدة المنافسين، (D,Aveni , 2001 : 136) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
31	تعرف الشركة نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته.				
32	تسمح الشركة بقبول المنافسين في أسواق المنتجات لتجنب الضغط التنافسي .				
33	تطوير الشركة استراتيجيات ابتكاره للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية .				
34	تسعى الشركة لبناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول فيها .				
35	تتفوق الشركة في اعتماد التصنيع المستدام في تقييم المنتجات للتغلب على الضغط التنافسي .				