

اثر خفة الحركة في التجديد الإستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية بحث تحليلي

م. فاضل راضي غباش ا.م. د. عبد الرحمن الملا
تاريخ قبول النشر: 2013/5/27 تاريخ استلام البحث: 2013/4/25

المستخلص:

الغرض Purpose - إنَّ الغرض من هذا البحث هو بيان العلاقة والاثـر بين ابعاد خفة الحركة وابعاد التجديد السـتراتيجي وإدراك ذلك الدور من قبل عينة من متخذي القرار في وزارة النفط. التصميم/ المنهجية/ المدخل Design/methodology/approach- اعتمد هذا البحث المنهج التطبيقي يتألف من مقياسين هما خفة الحركة السـتراتيجية والتجديد السـتراتيجي تم استخدامه لتعزيز هذه المفاهيم والتركيز عليها لمتخذي القرار عينة البحث والتي بلغت (213) موزعة على المدراء العاميين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات. وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسة للمعلومات باستخدام أداة البحث. وتم التحليل باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليلها عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS v.19)، (LESERAL v.8.80) (Amos). النتائج Findings- أثبت البحث مصادقة الأدوات الحالية العلاقة الترابطية الوثيقة بين خفة الحركة والتجديد السـتراتيجي. وكشف هذا البحث أيضاً عن وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات البحث. التطبيقات العملية Practical Implications- تم تحديد تطبيقين رئيسيين في هذا البحث، يختص التطبيق الأول بالباحثين للتحقيق في الترابط بين خفة الحركة والتجديد السـتراتيجي وإدراك هذه المواضيع الإدارية في وزارة النفط عينة البحث. والتطبيق الثاني يختص بمتخذي القرار ليدركوا الحاجة لتعزيز التجديد السـتراتيجي بما يتماشى مع التركيز على خفة الحركة. وهذا مما لا شك فيه سيساعد على توفير المعرفة والفهم لدى العاملين في تلك الوزارة حول أهمية هذه المتغيرات. الأصالة / القيمة العلمية Originality/Value- ينقح هذا البحث بشكل كبير مجموعة من المعارف التي تتعلق بتأثير عمل وزارة النفط والتركيز على خفة الحركة من جانب، والتجديد السـتراتيجي من جانب آخر، وتعزيزهما في المنظمات العراقية.

الكلمات الدالة: خفة الحركة السـتراتيجي، التجديد السـتراتيجي

After agility in the strategic renewal of the decision makers in the Iraqi Oil Ministry Search analytical

Dr. Abdul Rahman Al-Mulla.

Mr. Fadhil Radhi Ghabash

Abstract:

Purpose- The purpose of this research indicates the role of two options, achieving agility's requirements for developing the strategic renewal model and realizing that role by a sample of decision makers in the Ministry of Oil. Design/methodology/approach- This research adopts an applied methodology consists of three measures of two options, strategic agility. The strategic renewal has been used to strengthen these concepts and focus on the decision makers of the study sample which consists of (213) persons distributed to general managers, assistants, and heads of departments, divisions and units. The data were collected from main information sources by using the search tool. The returned tools were analyzed by using structural equation modeling, and analyzed them by statistical programs such as (SPSS v.19), (LESERNAL v.8.80), (Amos).

Findings- The search proves authentication of current tools on the role of two options, , by focusing on agility in order to enhance the strategic renewal. This research also reveals the existence of a strong positive relationship among the study's variables. Practical Implications-Two main implications have been identified in this research, the first application concerns with researchers to investigate the correlation among options and agility and strategic renewal and realize these administrative topics in the Ministry of Oil, the research sample.

The second application concerns with decision makers to recognize the need to promote the strategic renewal (the strategic renewal) in line with the focus on agility through the options of. This undoubtedly will help to provide the knowledge and understanding of employees in this ministry about the importance of these variables. Originality/Value- This search revises a large body of knowledge concerning the impact of options on the work of the Ministry of Oil and focus on agility from one part, and the strategic renewal from other hand, and strengthens them in the Iraqi organizations.

Keywords:, strategic agility, strategic renewal.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث ومسوغات الخوض بها :-

تتصف بيئة عمل المنظمات العالمية بسرعة التغيرات وبالتعقيد وعدم الاستقرار . وعند التحدث عن البيئة العراقية بصورة خاصة فأنها أيضاً تعاني من تلك الاضطرابات الناتجة من حالة التغيير الموعود ، وبعد جمود طويل تعرضت له التركيبة الصناعية والخدمية للمنظمات العراقية في الفترات السابقة. وقد لا يختلف المفكرون والخبراء ذوي الاختصاص بأن هذه المنظمات تفتقد لأي عملية تجدد إستراتيجيتها ولا تمتلك كذلك أي خفة في مواجهة التغيرات والتكيف مع التطورات السريعة التي تتعرض لها بيئة الأعمال. فهي لحد الآن تعتمد على أفكار مقتبسة من ارث الفكر الإداري الكلاسيكي والمتمثل بأفكار الخطة الخمسية والمركزية والاعتمادية وغيرها. هذه القضية وبالإضافة إلى مراجعة إلى أدبيات الفكر الاستراتيجي أصبح لدى الباحث دافع جدير بالاهتمام أن يتناول طبيعة العلاقة الممكنة ما بين التجديد وخفة الحركة الإستراتيجية .

أزداد اليوم الاهتمام بكيفية بناء القرار الاستراتيجي من خلال العلاقة بين التجديد وخفة الحركة الإستراتيجية والذي يرتبط بعضهما البعض وبشكل مباشر في تحقيق التفوق التنظيمي لمنظمات الأعمال، إذ يعدُّ التجديد الإستراتيجي من مميزات المنظمات المتطورة.

ورغم الأهمية التي تحضها بها موضوعات التجديد الإستراتيجي والخفة الحركة الإستراتيجية على المستوى الأكاديمي، إلا أن المتتبع للدراسات العربية أو المحلية لا يجد إلا الندرة من الدراسات التي تتناول هذه المواضيع ، وهذا يعد محفز اتجاه إجراء هذا البحث وخاصة من جانب دراسة علاقة مع بعضهما . هذا الدافع جسده الباحث في سلسلة من الأسئلة تمثل الإجابة عليها محاولة جادة للإجابة عن مشكلة الدراسة، وكما في أدناه:

س1/ ما هي النظريات التي قدمت القاعدة المعرفية لمفهوم التجديد الاستراتيجي وما هي الآراء المختلفة حول هذا المفهوم

س2/ ما هو مفهوم وطبيعة خفة الحركة الاستراتيجي .

س3/ ما هي طبيعة العلاقة بين التجديد وخفة الحركة الإستراتيجية وهل يمكن توظيف هذه العلاقة لزيادة تحسين عملية اتخاذ القرار للمنظمة المبحوثة ؟

س4/ كيف يتحقق الترابط بين التجديد وخفة الحركة الإستراتيجية وانعكاس ذلك على تطوير العمل الإداري ؟

ثانيا - أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال سعيه نحو بناء نموذج نظري مؤطر بأختبار تجريبي لمواضيع لاقت الكثير من الاهتمام والاعتبار في الدراسات الغربية. ومثل هكذا دراسات تفتقد إليها المكتبة العربية ومنها العراقية رغم التأكيد الذي أبداه الباحثين بدورهم في التأثير على تنافس الشركات وقدرتها على البقاء والاستمرار في البيئات التي تتصف بالتعقيد والتغيير الكبير. ولا يكتفي البحث فقط باختبار علاقة والارتباط المحتملة بل يحاول أيضاً أن يتحقق من إمكانية الاستفادة من الطبيعة الترابطية بين التجديد وخفة الحركة الإستراتيجية وبيان تأثيرهما لمتخذي القرار للعينة المبحوثة. وبحصد البحث أهميته أيضاً من خلال توجه لتوظيف التوصيات المتوقعة لتطوير التوجه الاستراتيجي لمتخذي قرار وزارة النفط عينة البحث. وهذه العينة تمثل القلب النابض للنشاط الاقتصادي في أي بلد وخاصة في حالة العراق.

وانطلاقاً من ذلك يكتسب البحث أهميته متمثلة من الأتي :

- أ- حداثة البحث الذي تناول متغيرات مثل (التجديد الإستراتيجي، خفة الحركة الإستراتيجية) لكونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت حديثاً في السنوات الماضية، والذي لم يحظ بالاهتمام من الدارسين والباحثين.
- ب- سيجمع البحث موضوعات مختلفة في (الإستراتيجية) وتفاعل بين متغيراته لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة، مع تحديد العلاقة بين الموضوعين.
- ت- كون متغير التجديد مع خفة الحركة الإستراتيجية أداة مهمة في تحقيق وتطوير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة ودورهما الفاعل لمنظمات الأعمال وبنفس الوقت فهو يجعل تلك المنظمات رشيقة من الناحية الإستراتيجية.
- ث- كون العينة المبحوثة لم تجر فيها مثل هذه الدراسات التي تتعلق بالتجديد وخفة الحركة الإستراتيجية وما لهما من أهمية بالنسبة إلى متخذي القرار وزارة النفط عندما يتم تبنيها.
- ج- يمكن أن يساهم هذا البحث في زيادة وعي القائمين على أمر على المدراء العاملين في وزارة النفط بأهمية إتباع عملية التجديد الاستراتيجي، وكيفية استخدام الخفة الإستراتيجية لتحقيق الهدف المنشود.

ثالثاً :- أهداف البحث

بعد بيان مشكلة البحث ومبررات الخوض فيها فإن الخطوة القادمة تنصب حول تحديد الأهداف الرئيسية الذي يسعى البحث إلى تحقيقها.

يتضمن البحث عدد من الأهداف الرئيسية يمكن إيجازها بالاتي:

- أ- تقديم أساس نظري ومفاهيمي حول موضوع خفة الحركة الإستراتيجية والتجديد الاستراتيجي .
- ب- العمل على بناء وتطوير نموذج ومقياس خاص لموضوع التجديد الاستراتيجي.
- ت- توضيح مفهوم العلاقة الترابطية من الناحية التطبيقية والعمل على تجسيدها في إطار العلاقة بين التجديد وخفة الحركة الإستراتيجية ومدى الاستفادة منها في المنظمات العراقية.
- ث- التعرف على مستوى ممارسة فلسفة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار وزارة النفط عينة البحث.
- ج- محاولة تحديد مستوى الخفة الإستراتيجية التي قد يتمتع بها متخذي القرار وزارة النفط عينة البحث.
- ح- اختبار تأثير كل من التجديد وخفة الحركة الإستراتيجية بشكل مستقل للعينة المبحوثة

رابعاً- تصميم البحث :

يتم تحديد عدد من الاستراتيجيات والادوات التي من خلالها يتم تجميع البيانات التجريبية ويجري تحليلها لغرض تقديم الاجابة عن هذه التساؤلات والاهداف المحددة وسوف تركز هذه الفقرة على اربعة جوانب رئيسة هي اختيار عينة البحث، وخصائص العينة، وطرائق جمع البيانات وتحليل البيانات.

1- مجتمع العينة

يتمثل مجتمع البحث بعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العاملة في العراق أي الأفراد المستهدفين فيتمثلون (بفريق الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام، والاستشاريين، ومدراء الوحدات والشعب) لهذه الوزارة. هذا وتم توزيع (222) استمارة على متخذي القرار في الوزارة. ولكن الاستمارة الصالحة احصائياً بلغ عددها (213) وتم استخدام الوسائل الاحصائية الحديثة مثل النمذجة الهيكلية (AMOS) لبيان علاقات الاثر والارتباط بين متغيرات البحث.

2- اختيار العينة

تم اختيار متخذي القرار الاستراتيجي العاملين في وزارة النفط العراقي كعينة لهذا البحث وذلك ينطبق تبريره من ثلاث اسباب اساسية وعلى النحو التالي:

أ- إن قطاع النفط مهم جداً لاقتصاديات العديد من البلدان الاوروبية او العربية، وتشكل شركات النفط أهم دعائم الكيان الاقتصادي حيث يشكل نسبة كبيرة من الدخل القومي للبلد المنتج له، وبالنظر لهذا الدور الكبير الذي تلعبه الصناعة النفطية فانه من الضروري أن يجري استثماره بشكل مباشر لتحقيق عوائد ثابتة ومضمونه، وعليه ففي مقدمة كل الإجراءات التي تضمن الاستغلال المباشر هو العمل على خلق واستكمال الأجهزة الفنية والإدارية وتطويرها ورفع كفاءتها من خلال القيام العديد من الدراسات العملية التي تحاول الوقوف على معوقات هذا القطاع وتعمل قدر المستطاع على تشخيص نقاط الضعف الموجودة .

ب- لا تقتصر عملية اختيار العينة على اهمية القطاع النفطي فحسب بل بسبب التحركات والأفعال الاستراتيجية الكبيرة التي تعتمدها هذه الوزارة اتجاه تحقيق اهدافها الاستراتيجية داخل بلدنا العزيز، وتتمثل هذه التحركات والافعال الاستراتيجية بالتوسعات التي شهدتها معدل انتاج النفط الخام لمواجهة عرض السوق وكذلك الاستثمارات والعقود الاجنبية التي حاولت الوزارة سيرها مع الجهات ذات العلاقة . وهذه التحركات والافعال الاستراتيجية تمثل اساسية لموضوعات البحث الاساسية التي تهتم بقضية التجديد الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية، وهذا بالنتيجة يعطي الباحث قدرة على جمع البيانات الواقعية واختبار فرضيات البحث .

ت- تواجه قطاعات الدولي عموماً وقطاع النفط خاصة موجة من التغييرات البيئية الحادة سواء ما كان منها اقتصادياً او سياسياً لو تكنولوجياً. وهذه التغييرات جسدت في طبيعة الحال تحدي وفرصة في ان واحد امام متخذي القرار الاستراتيجي في وزارة النفط لان فاعلية اداء الوزارة وقدرتها على تحقيق التكيف والملائمة مع التغييرات التي تشهدها بيئة العمل . وعند قيام البحث الحالي بدراسة موضوع خيرا التمايز والتكامل في وزارة النفط العراقي فانه يحاول قياس قدرة هذه الوزارة على التكيف مع تغيراتها البيئية ، وهذا بحد ذاته يمثل مبرر اخر لاختيار عينة البحث .

وتتضمن وزارة النفط وجود العديد من الدوائر الرئيسية والهيئات والفروع والاقسام والشعب والمعاهد والوحدات . الجدول (1) يقدم توضيح هذه الكيانات التنظيمية داخل الوزارة

الجدول (1) اختيار عينة البحث

الدائرة	المدير العام ومعاونيه	الهيئات	الفروع	الاقسام	الشعب	الوحدات	المعاهد
الفنية	2			8	3	3	
الادارية	2			5	37	9	

		2	8			2	المكانم
		15	16	3	4	1	المفتش العام
		14	4			1	العقود والتراخيص
		17	5			2	الاقتصادية
	2	2	4			2	الرقابة الداخلية
		2	5			1	القانونية
4	1		4			2	التدريب والتطوير
						1	مكتب الوكيل العام
						1	المكتب الاعلامي
						1	دار الضيافة
	7	26	3			1	تقنية المعلومات
						1	مكتب الوزير
	12	22	6			1	الدراسات والبحوث
4	34	140	68	3	4	22	المجموع
مجموع العينة المستهدفة (275/213)= (77%) حجم العينة المستهدفة							

أي ان الجدول (2) يوضح الدوائر المستهدفة وعدد الأقسام والشعب والوحدات في كل دائرة من دوائر الوزارة وكذلك عدد المدراء العامين ومعاونيهم والمستشارين والخبراء. وكما يلاحظ من خلال الجدول فإن الباحث سلط الضوء على اختيار (15) دائرة لتغطية عينة البحث على مستوى الوزارة ككل. وهذه الدوائر هي تتمثل:- (بالدائرة الإدارية، والدائرة الفنية، والدائرة القانونية، ودائرة مكانم الجنوب، ودائرة الدراسات والبحوث، ودائرة العقود والتراخيص، ودائرة الرقابة الداخلية، والدائرة الاقتصادية، ومركز تقنيات الحاسوب، ومكتب الوزير، ودار الضيافة، الدائرة الاقتصادية، ودائرة التدريب والتطوير، والمكتب الاعلامي، ومكتب المفتش العام).

وقد قام الباحث بتوزيع الاستثمارات على متخذي القرار الرئيسيين في الوزارة والمتمثلين بالمدراء العامين ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات والبالغ عددهم (275) وحسب ما ظهر في الجدول (10). وبعد جمع الاستثمارات تبين بان عدد الاستثمارات المسترجعة قد بلغ (215) استثمارة أي ما نسبته (78%)، اثنان منها غير صالحة للتحليل الاحصائي وهذا يعني ان نسبة الاستثمارات الداخلة بالتحليل الاحصائي يبلغ (213) وهو ما نسبته (77%).

3- جمع البيانات

بعد اختيار مجتمع العينة وتحديد افراد عينة البحث جاء الدور لمرحلة جمع البيانات ولحسن الحظ فقد حصل الباحث على مساعدة مثمرة من قبل الوزارة عينة البحث لغرض جمع البيانات ويمكن ان نلخص عملية جمع البيانات بالنقاط الاتية:-

- وجهت الوزارة بتشكيل لجنة من دائرة التدريب والتطوير وبقية الدوائر الاخرى لغرض صياغة وتنقيح الاستثمارات فنيا وحسب المصطلحات الدارجة لديهم دون أي تغيير بمقاييس البحث المحكمة.
- تمت المعاشية الفعلية من قبل الباحث مدة لا تقل عن شهرين في عملية توزيع الاستثمارات وكل دائرة من دوائر الوزارة شكلت فريق عمل لمساعدة الباحث في عملية توزيع واسترجاع الاستثمارات.
- قام الباحث بمقابلة عدد من المدراء العامين والمعاونين ورؤساء الأقسام وكان حرصهم الشديد في ابداء المعلومة الصحيحة ساعدت الباحث كثيرا بالحصول على المعلومات التي من شأنها ان ترفد البحث بدقة الاجابة.
- شجعت اغلب الدوائر موظفيها والتابعين لها على مساعدة الباحث بمليء الاستثمارات. وكان اغلب المستجيبون مثلهفهم بقدر ما كانوا حريصين بدقة إملاء الاستثمارات بشفاافية عالية مما جعل حدوث استغراق كبير من الوقت المطلوب للجمع النهائي للاستثمارات علما ان الاستثمارات لا تعطى الى الباحث لا بعد ان يتم مراجعتها وختمها من قبل المدير العام للدائرة

4 - خصائص العينة

يظهر الجدول (2) خصائص عينة البحث من حيث العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، المركز الوظيفي وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية. وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث. وكما يظهر من خلال الجدول فإن أكثر تكرار لعمر عينة البحث كان ضمن الفئة العمرية (36-45). أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن أغلب أفراد عينة البحث كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، كما تبين أيضاً بأن النسبة الغالبة لعينة البحث كانت من الذكور في حين كانت نسبة الإناث قليلة جداً. أما عدد سنوات الخدمة فإن التكرارات أظهرت بأن الفئة من (11) إلى (20) سنة هي الفئة السائدة في عينة البحث. علاوة على ذلك فإن المركز الوظيفي للأفراد الذين شاركوا في البيانات عينة البحث كان أغلبه من درجة استاذ مساعد والقليل من أفراد العينة كان من رؤساء الأقسام والشعب. أما بالنسبة إلى الحالة الاجتماعية للعينة المبحوثة فكانت غالبهم متزوجين.

الجدول(2) خصائص عينة البحث

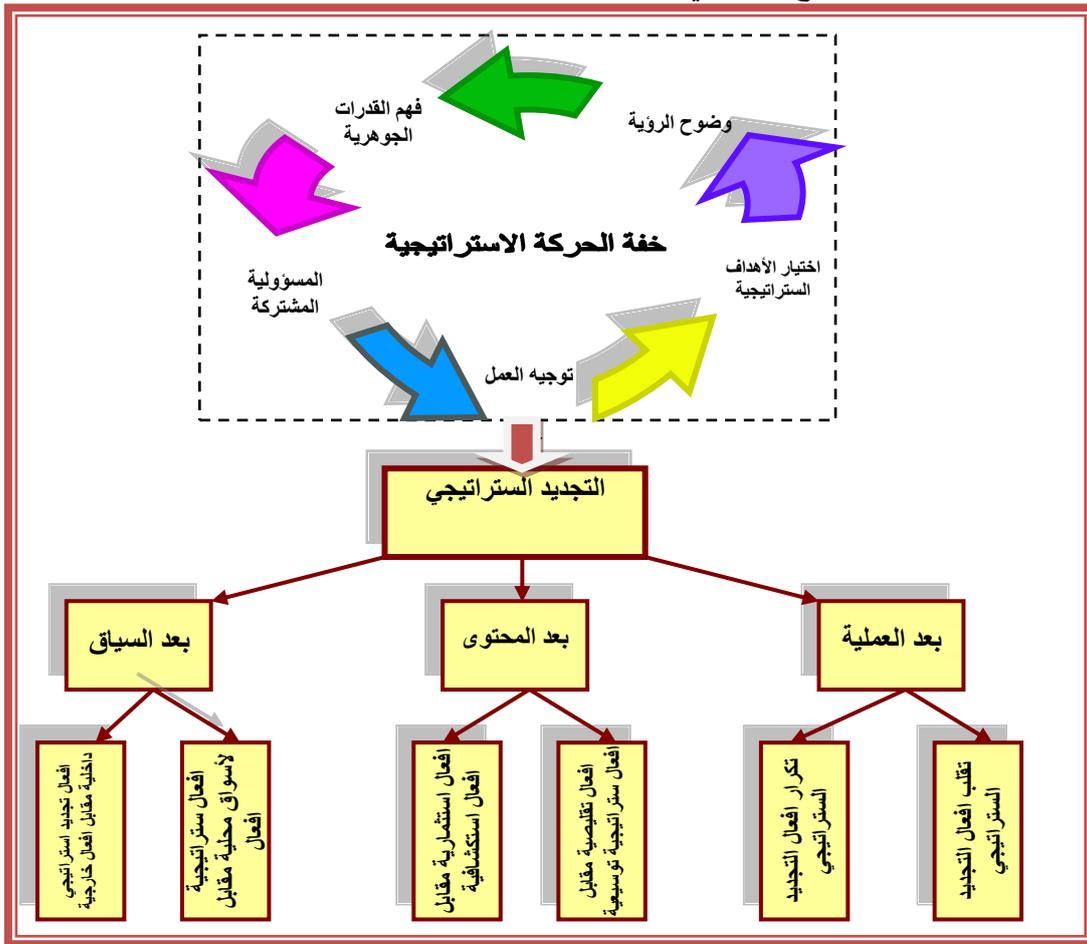
العمر		
المستوى	التكرار	النسبة
35-25	61	28%
45-36	108	51%
55-46	20	10%
65-55	17	8%
70-66	7	3%
المجموع	213	100%
المؤهل العلمي		
إعدادية	5	3%
دبلوم	9	5%
بكالوريوس	148	69%
ماجستير	40	18%
دكتوراه	11	5%
المجموع	213	100%
الجنس		
ذكور	178	83%
إناث	35	17%
المجموع	213	100%
سنوات الخدمة		
10-1	41	20%
20-11	70	33%
30-21	63	29%
40-31	26	12%
41 فما فوق	13	6%
المجموع	213	100%
المركز الوظيفي الحالي		
مدير عام، معاون مدير عام، مستشار، خبير في الدائرة	18	10%
رئيس قسم	68	31%
رئيس شعبة	108	50%
رئيس وحدة	19	9%
المجموع	213	100%
الحالة الاجتماعية		
متزوج	176	83%
أعزب	37	17%
المجموع	213	100%

خامسا - فرضيات البحث : هناك فرضيتان رئيسيتان للبحث هما :

1. المنظمات التي تتصف بالخفة الإستراتيجية ستتمكن توطيد العلاقة في التجديد الاستراتيجي مع التغيرات البيئية، أي إحصائياً:
 " توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين خفة الحركة الإستراتيجية بإبعاد نموذج التجديد الاستراتيجي "
 ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

- 1/1. توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين خفة الحركة الإستراتيجية و بعد السياق
- 1/2. توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين خفة الحركة الإستراتيجية و بعد المحتوى
- 2/3. توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين خفة الحركة الإستراتيجية و بعد العملية
2. المنظمات التي لديها قدرة على تبني خفة الحركة الإستراتيجية تتصف بتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي مع التغيرات البيئية ، أي إحصائياً:
 " يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين خفة الحركة الإستراتيجية بإبعاد نموذج التجديد الاستراتيجي "

- ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:
- 1/2 توجد علاقة اثر موجبة ومعنوية بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية و بعد السياق
 - 2/2. توجد علاقة اثر موجبة ومعنوية بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية و بعد المحتوى
 - 3/2. توجد علاقة اثر موجبة ومعنوية بين أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية و بعد العملية
- سادسا :- النموذج الفرضي للبحث



الشكل (1) نموذج البحث الفرضي

المبحث الثاني / الجانب النظري والمفاهيمي للبحث

توطئة

تخصص هذا المبحث في عرض الإطار النظري و المفاهيمي لخفة الحركة الإستراتيجية باعتبارها الجزء الأساسي والرئيسي ذات الارتباط المباشر وغير المباشر بموضوع البحث الحالي، وتوضح الفقرات الآتية والتي ستعتمد في تهيئة الجانب النظري لهذا المفهوم وكما يأتي :-

اولاً:- مفهوم وطبيعة - خفة الحركة الإستراتيجية وأبعادها

يعد مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة والمميزة والتي لها دور كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة باعتبارها عاملاً مؤثراً ومهماً في بناء هذه المنظمات وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي من خلال ما تمت كتابته من بحوث ومفاهيم وأراء الكتاب والباحثين، أذن هو مفهوم تم بحثه تحت أسماء مختلفة من قبل العديد من الكتاب (مثل Hamel, 2003; Hamel & Välikangas, 2003; Brown & Eisenhardt, 1998; Doz & Kosonen, 2008; Doz & Kosonen, 2007) منذ نهاية عام 1990. ويتحقق ذلك من خلال التوقع المستمر، فضلاً عن التكيف مع اتجاهات واحتياجات الزبون من دون التخلي عن رؤية المنظمة (Hamel & Välikangas, 2003; Doz & Kosonen, 2008). ووفقاً للعالم (Hamel, 2007)، تم خلق وتطوير تفكير الإدارة الحديث بشكل جيد قبل وقتنا هذا، وتم إضافة أو تغيير شيء قليل خلال العقود الماضية فقط. وكانت تحديات الإدارة الحديثة في كيفية التنسيق دون إنشاء التسلسل الهرمي المرهق، وكيفية إدارة التكاليف دون استبعاد الخيال والابتكار، وكيفية بناء الانضباط والحرية في الوقت نفسه - "ولكي تزدهر الشركات في عالم ممزق يسوده الخراب بشكل متزايد، يتعين عليها أن تصبح قابلة للتكيف الإستراتيجي كلما اشتغلت بكفاءة" (Hamel, 2007). ومع ذلك، يعتبر هذا تحدياً كبيراً (Hamel, 2007; Brown & Eisenhardt, 1998). وخاصة للمنظمات الذي سودها النجاح في بيئة الأعمال.

إن مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية يختلف إلى حد ما ولكنه لا يتعارض تماماً مع مدخل الإستراتيجية الكلاسيكية. ففي معناها التقليدي، يعني وضع الإستراتيجية التخطيط الشامل الذي يؤدي إلى إستراتيجية المنظمة التي سيتم إتباعها بدقة لعدة سنوات قادمة. وقد أدرج الأستاذ (Mintzberg et al., 1998) المدارس الإستراتيجية المختلفة فكرياً، وكانت كلها تركز حول إستراتيجية المدى الطويل والاقتراب منها من زوايا مختلفة هذا وسوف نتحدث عن علاقة الإستراتيجية مع متغيرات البحث الحالي. ووفقاً لرأيه (Mintzberg et al., 1998)، هناك أربعة أسباب وراء اتخاذ الإستراتيجية، والتي تسبب المزايا والعيوب على حد سواء، وهي وضع التوجه الإستراتيجي، وجهود التركيز الإستراتيجي، و تحدد الإستراتيجية للمنظمة وتوفر الإستراتيجية الاتساق والتوافق.

وعلى الرغم من أهمية الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بقدر ما تم استخدامها في السابق، إلا انه في بيئة الأعمال السريعة التغير الحالية لابد من استبدال التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد والإستراتيجية الصارمة بخفة الحركة الإستراتيجية (Doz & Kosonen, 2009). وكما ذكرنا سابقاً، تعتبر خفة الحركة الإستراتيجية على هذا النحو من المفاهيم الحديثة والتي تحتاج إلى فرصة واسعة من المناقشة لما تحدثوا عنه مختلف الكتاب والباحثين لكي يكون عنوان للدراسة الحالية.

اذ اكدت الادبيات والدراسات السابقة في خفة الحركة وقدمت تعاريف متعددة ومتنوعة ومختلفة سواء كانت في مجال التصنيع او في مجال الإستراتيجية وأعطت مفهوماً عاماً لهذا المصطلح لما له دور كبير وحيوي في مجال ادارة الاعمال ككل وهي كما يلي .

وفقاً للمؤلفان (Morgan & Page, 2008)، تعد خفة الحركة الإستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، والتي عرفها على أنها القدرة على الدعم وأحياناً

السيطرة على التغيرات المفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق المتغيرة. وبعبارة أخرى هي مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال. (www.sa-advantage.com).

فهي تتطلب استخدام المعرفة السوقية والمنظمة الافتراضية للاستفادة من فرص السوق المتغيرة بشكل مستمر وبصورة سريعة (Naylor et al., 1999). وعرف الكاتب (Long, 2000) هذه الظاهرة على أنها القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بالسعر المناسب للزبون المناسب. في حين إشارة (www.agilityconsulting.com) إلى أن خفة الحركة الإستراتيجية يمكن أن تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام المقدرات الجوهرية الملائمة لأغراض استغلال الفرص في المركز السوقي باعتماد على الاستجابة السريعة والنجاح التنافسي الذي هو مسعى كل المنظمات. وهي القابلية علي مستوى المنظمة بأكملها (Business-wide) (في جميع انحاء المنظمة، التي تتضمن الهياكل التنظيمية، ونظام المعلومات والعمليات اللوجستية، والعقول المتميزة الاستثنائية. وهي الخاصية الأساسية للمنظمة خفيفة الحركة هي المرونة (Christopher & Towill, 2001) وتعني خفة الحركة الإستراتيجية القدرة على إعادة النظر بشكل ديناميكي أو إعادة اختراع المنظمة وإستراتيجيتها بسبب تغير بيئة الأعمال (Hamel & Välikangas, 2003; Doz & Kosonen, 2008). فيحين عرفها (Daven, 1994, 25) بأنها "المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها". وعرفت من قبل (Narasimhan, 2006:443) بانها تتضمن المرونة في الانواع المختلفة، وتتضمن القدرة على تخصيص التخطيط والنشاطات الجديدة، استجابة للتغيرات الغير متوقعة في طلبات السوق وطلبات الزبائن الخاصة. وعلى نفس الصياغ عرفها (Prince and Kay, 2003) بأنها القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة والايقاد بمتطلبات الزبائن المتنوعة بشكل واسع من ناحية السعر، والمواصفات، والجودة والكمية، والتسليم. وهي القدرة على النجاح في مواجهة التحديات غير المتوقعة، والبقاء في التهديدات غير المسبوقه (التي لم يسبق لها مثل) في بيئة الاعمال، وتحقيق المزايا من التغيرات كفرص (لانها تمثل فرص) (Sharifi & Zhang, 2001) ويشير كذلك إلى أن مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية في عمليات المنظمات التي تشهد تغييراً متوقفاً وروتينياً هو المرونة وسرعة الاستجابة التي تكون معها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الوقوف أمام التهديدات التي تواجهها واغتنام الفرص في أسواقها.

ومن الواضح في تعاريف خفة هو المشاهدة بان هذه المصطلحات لها مدى واسع من الدلالات. خفة الحركة عرفت بشكل متنوع، لتتضمن الخبرة التكتيكية ومثل تخفيض الوقت الانتظار (change over) والعناصر الاستراتيجية مثل القدرة على فهم حاجات الزبائن (Narasimhan, 2006). ومن بين مدى المفاهيم تلك فان تعريف خفة الحركة كفكرة محورية هي بان خفة الحركة هي رد فعل انعكاسي (استجابة) ويشير الى مرونة التصنيع للمنظمات. وفي المبين بان خفة الحركة تستخدم لوصف ممارسات التصنيع داخل الشركات التي تخفض وقت التغيير (وقت الاعداد والتهيئة)، وتحسين كفاءة العمليات، السماح للشركات بالكفاءة في خفض ورفع العمليات (بناء على طلبات الزبائن. بينما وجهة النظر المهيمنة في خفة الحركة كمرونة للتصنيع تستوعب بوضوح الوعود والاستثناءات الهامة، والعيوب في هذه النظرة هي استبعاد المعرفة كموجهات لخفة الحركة. وجود تعاريف تشير بان خفة الحركة هي استجابة (رد فعل انعكاسي). انها التغيير في ممارسات تصنيع المنظمة استجابة للتغيرات في السوق. ولان التغيير هو رد فعل دائم في وجهة النظر هذه فن المعرفة بالأسواق لا تعتبر عامل حيوي في ظل وجهة النظر في هذه الخفة وفي العالم المثالي عندما تحدث لتغييرات في وقت صغير جدا ولا يصاحبها كلف في التبدل من ممارسة الى اخرى، ان هذه النظرة خفة الحركة لم تكن مشكلة، خذ بنظر

الاعتبار، حالة شركة (HP) و (Canon). في (1995)، عدم القدرة على فهم أو ادراك التغييرات في الاسواق ونقص المعرفة في سوق الطابعات القادمة، جعل (HP) تعاني من تكديس مخزون ضخم من الطابعات الليزرية (جيل الطابعات الليزرية) والتي تسبب بخسارة مالية للشركة، (HP) تماشيا مع الممارسات المألوفة كانت تراكم المخزون بناء على الطلب على الطابعات (Lee, 2004). وبناء على ما تقدم فالنواقص في تعريف (الاستجابة) لخفة الحركة قادت بعض المؤلفين بان يتوقع بان خفة الحركة يمكن ان ترى على انها مفهوم مستند على المعرفة بشكل كبير. على سبيل المثال (Narasimhan, 2006) يصف خفة الحركة على انها تتضمن ممارسات داخل الشركة مثل تخفيض وقت التبديل (الاعداد والتهيئة، وتخفيض وقت الانتظار) ولكنها تتضمن ايضا عناصر بين المنظمات تمثل التحالفات مع المجهزين وروابط المبيعات والادراك للزبائن (Narasimhan, 2006: 444)، كذلك (Sharifi & zhang, 2000: 446) وصفا خفة الحركة بعبارة القدرة الاستباقية للاستجابة الى التغييرات بدلا من انتظار التغييرات لكي تحدث. وعند الاخذ بعين الاعتبار محددات مفهوم مرونة التصنيع، وتلك الأداة الأخيرة حول تضمين المعرفة في مفهوم خفة الحركة، انه من المفيد ان نفهم مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية وكيف تختلف عن الافكار الموجودة في التصنيع الرشيق (خفيف الحركة). وكم اشرنا مبكرا، ونحن نبنو تعريف خفة الحركة الاستراتيجية الذي قدمه (Roth, 1996:32) والذي يركز على المعرفة كمكون اساس لخفة الحركة. نحن نستخدم هذا التعريف وما تم تقديره من تعاريف لخفة الحركة الاستراتيجية لتعيين حدود (خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة) من (خفة حركة التصنيع) أي التفريق بين هاتين المصطلحين بمعنى اخر ان الادبيات السابقة لخفة الحركة الاستراتيجية ولما قدمته من تعاريف متعددة ومفاهيم واسعة وعامة وشاملة لأنها لم تميز بين مفهوم التصنيع الرشيق وخفة الحركة الاستراتيجية. كذلك فان في اغلب الاوقات فان المصطلح العام لخفة الحركة استخدم لوصف التصنيع الرشيق، فالأخير يركز على التحسينات في الاداء، في مجالات الاستجابة، والايصائية في المنتجات، وتقليل مدة الانتظار لتصدير المنتجات، وتخفيض وقت تغيير النظام، وتخفيض الكلف، والكفاءة في خفض ورفع العمليات. والممارسات التصنيعية المرتبطة بخفة الحركة تركز على استخدام تكنولوجيا تصنيعية متقدمة، والتحالفات مع المجهزين، تدريب العاملين ذوا المهارة العالية وفهم الزبائن وربط المبيعات (Narasimhan, 2006:443).

نحن نجادل بان خفة الحركة الاستراتيجية هي قابلية محلية (داخلية) مستقرة في المصنع التي تتبع من السياسات والعمليات الداخلية. من جانب اخر، خفة الحركة الاستراتيجية تتبع من السياسات والعمليات خارج المصنع. وبعبارة اخرى فان الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية وخفة حركة التصنيع يأتي من المصدر الاساس والاكثر اهمية لخفة الحركة الاستراتيجية هو الاساس المعرفي، بينما في خفة حركة التصنيع او الرشيق هو المرونة (Roth, 1996)، من جانب اخر نلاحظ بان تحقيق التصنيع خفيف الحركة او الرشيق يتضمن استخدام تدخلات تكتيكية مثل استخدام مكائن مرنة، تدريب ومنتوع المهارات الخ. بينما خفة الحركة الاستراتيجية تتطلب تدخلات استراتيجية مثل تطوير المعرفة السوقية، اعادة توليف او ترتيب القابليات لتحقيق الموائمة الافضل مع البيئة، الخ. الخاصية الاخرى للتصنيع خفيف الحركة هو التركيز داخليا، يعني استخدام عناصر داخل المنظمة لتحسين الاستجابة التنظيمية للتغيير. من جانب اخر خفة الحركة الاستراتيجية يكون التركيز خارجيا بما في ذلك استخدام الموارد خارج المنظمة مثل راس المال الاجتماعي لإدارة التغيير. وهكذا فان هدف تحسين التصنيع خفيف الحركة يكون من خلال تحسين المرونة وأسرع في العمليات الداخلية، والتي سوف تسمح بالتعديلات السريعة لعمليات المنظمة استجابته للتغيرات الغير متوقعة، من جانب اخر خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة تستخدم راس المال العلاقتي والاجتماعي لتحسين معرفتها وقابلياتها في اتخاذ القرار في البيئة المتغيرة. اخيرا التصنيع خفيف الحركة هو استجابة داخلية في طبيعته. بينما خفة الحركة هي استباقية (Proactive) طبيعتها. ولذلك، المنظمة يمكن ان تتحطم او تتضرر نجاحاتها نتيجة

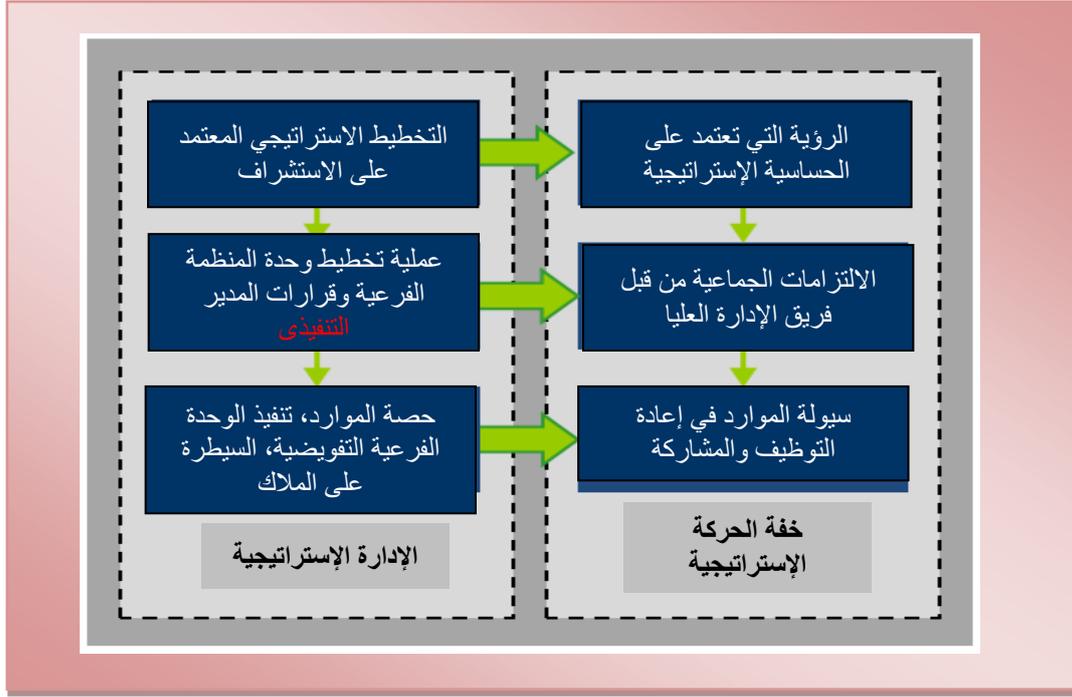
للتغييرات في السوق التي ربما يستحق او يتطلب تغييرات في هيكل المنظمة التي يأخذ وقتاً طويلاً لإنجازها. علاوة على ذلك، ولأن التصنيع خفيف الحركة (الرشيق) لا يتطلب البحث عن المعرفة، فإن المقدرات والاساس المعرفي للمنظمة ربما يصبح قديماً، ان الاساس المعرفي لا يتجدد. نتيجة لذلك، فإن قدرة المنظمة للتعامل مع التغييرات تتعرقل لذلك فإن التغييرات الجديدة في النماذج يصبح مطلوباً، والذي يعزز تطوير انواع جديدة من خفة الحركة يدعى خفة الحركة الاستراتيجية. خفة الحركة الاستراتيجية تحتاج الى ان يكون الواحد استراتيجياً وخفيف الحركة في الوقت نفسه. ان تكون استراتيجياً يعني توقع التغييرات ورفع مقدراتك التي تكون بارعا في تلك التغييرات بينما ان تكون خفيف الحركة يعني ان تكون مستجيب وخفيف الحركة. لذلك، لكي تكون خفيف الحركة استراتيجياً ينبغي ان تمتلك المنظمة الاستباقية في التوقع والاستجابة للتغيير، بالإضافة الى ذلك خفة الحركة تتطلب من المنظمة استخدام الموارد بين المنظمات من اجل تجديد وتعزيز الاساس المعرفي. والجدول الاتي يوضح الفرق بين هاتين المصطلحين وبشكل اكثر توضيحي.

الجدول (3) الفرق بين خفة الحركة الاستراتيجية والتصنيع خفيف الحركة (الرشيق)

خفة الحركة الاستراتيجية	التصنيع خفيف الحركة (الرشيق)
1- خفة الحركة تنبع من السياسات والعمليات خارج المصنع أي انها خارجية	1- تنبع من السياسات والعمليات الداخلية المستقرة في المصنع
2- المصدر الاساسي لخفة الحركة الاستراتيجية هو الاساس المعرفي	2- بينما في خفة الحركة التصنيعية هو المرونة
3- تتطلب تداخلات استراتيجية مثل تطوير المعرفة السوقية اعادة توليف او ترتيب القابليات لتحقيق الموانمة الافضل مع البيئة المتغيرة	3- يتطلب تداخلات تكتيكية مثل استخدام مكائن مرنة ، تدريب متنوع المهارات
4- يكون التركيز فيها خارجياً بما في ذلك استخدام الموارد خارج المنظمة مثل رأس المال الاجتماعي لإدارة التغيير	4- يكون التركيز فيه داخلياً يعني استخدام عناصر داخل المنظمة لتحسين الاستجابة التنظيمية للتغيير
5- بينما خفة الحركة الاستراتيجية تستخدم رأس المال العلاقتي والاجتماعي لتحسين معرفتها وقابلياتها في اتخاذ القرار في البيئة المتغيرة	5- هدف تحسين التصنيع خفيف الحركة يكون من خلال تحسين المرونة والسرعة في العمليات الداخلية
6- خفة الحركة الاستراتيجية هي استباقية بطبيعتها	6- التصنيع خفيف الحركة هو استجابة داخلية بطبيعته
7- بينما في خفة الحركة الاستراتيجية تكون المعرفة مطلوبة لانها تعزز من تطوير انواع جديد من حالات التغيير للنماذج المعرفية المطلوبة	7- التصنيع خفيف الحركة لا يتطلب البحث عن المعرفة لان الاساس المعرفي يصبح قديماً

من اعداد الباحث وفقاً للأدبيات

ولا تعني خفة الحركة الإستراتيجية عدم وجود إستراتيجية، ولكنها تؤكد بالأحرى على التفكير الاستراتيجي، ورؤية واضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن مفهوم مشترك للتنمية الإستراتيجية وتنفيذها بدلاً من الفصل بين هذين الحالتين (Long,2000). ويوضح الشكل التالي كيفية اختلاف بين خفة الحركة الإستراتيجية عن الإدارة الإستراتيجية التقليدية وسوف نتطرق بشيء من التفصيل حول هذه المتغيرات لخفة الحركة الإستراتيجية في مستهل المبحث:



الشكل رقم (2) من الإدارة الإستراتيجية إلى خفة الحركة الإستراتيجية

Doz, & Kosonen, (2008) "From strategic management to strategic agility" (p22)

مما تقدم نلاحظ بان اغلب الباحثين والكتاب مثل ((Long,2000)، (Dosi & Teece, 1998)، (Roth & Miller, 1990)، (Beltrami, 2008)، (Kosonen, 2007)، (Doz and Kosonen, 2007)، (Ojha, 2008) وهذه الابعاد هي (وضوح الرؤية، وإدراك المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل)، فهي تعكس النسيج الستراتيجي لخفة الحركة الإستراتيجية (Hoek et al., 2001).

إنّ وضوح الرؤية وإدراك المقدرات الجوهرية تزود المنظمة بالمقدرات المطلوبة لدمج وتوحيد الرؤية والاستقرار، إذ أن أي منظمة لا تدرك القدرات الجوهرية (سيكون تعقب الفرص بشكل سيء (Long, 2000) أما القدرة على اختيار الأهداف الستراتيجية فهو يساعد المنظمة على تأهيل، وتعزيز أو تطوير قدراتها للموائمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهي غاية ومسعى كل منظمة تريد ان تحقق نجاحها. أما الجانب الأخر المهم لخفة الحركة الستراتيجية هو بان القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، اما البعد الاخير فهو التوجه نحو العمل الذي يعكس الدرجة التي عندها تكون المنظمة قادرة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها ولكن تختلف في سرعة الاستجابة، فهي مفهوم اشمل (Ojha, 2008) وهذه الابعاد اعتمدها الباحث كقياس لخفة الحركة الستراتيجية والتي من خلالها خُبرت عينة البحث .

ثانيا : مفهوم وطبيعة التجديد الاستراتيجي وابعاده :

يُصطلح على التجديد الاستراتيجي لغويا ، [ج د د] . (مصدر جَدَدَ) . يعني " تَجْدِيدُ رُوحِ الشَّبَابِ " : تَوْقُذُهَا وَإِعَادَةُ النَّشَاطِ وَالْحَيَوِيَّةِ إِلَيْهَا .. " تَجْدِيدُ عَنَاصِرِ الْفَرِيقِ " : تَبْدِيلُهُمْ وَتَغْيِيرُهُمْ بِعَنَاصِرٍ جَدِيدَةٍ . " تَجْدِيدُ عَقْدِ الْكِرَاءِ " : إِعَادَةُ صِيَاغَتِهِ . (المعجم الغني)
بمعنى ان التجديد جدد الشيء صيره جديدا، والتجديد انشاء شيء جديد، او تبديل شيء قديم، وهو مادي لتجديد الملابس، السكن، او معنوي لتجديد مناهج التفكير، وطرق التعليم، ويغلب على التجديد ان يكون مذموما في المجتمعات الزراعية الشديدة المتمسكة بتقاليدها ، وان يكون محمودا في المجتمعات الصناعية التي تقدر روح الاقتراع ويصطلح عليه بالغة الانكليزية (Renewal) وبالغة الفرنسية (Innovation) . (هليا ، 2000)

وأتى مصطلح التجديد الاستراتيجي (strategic Renewal) بشكل مترادف مع النماذج التطويرية للتغيير الاستراتيجي (Barnett and Burgelman, 1996). وتصور هذه النماذج التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تكرارية لمجموعة من المعتقدات والأفعال لسلوكيات التعلم التي تهدف لتحقيق حالة الاتساق ما بين ستراتيجية المنظمة والتغيير الحاصل في الظروف البيئية (Doz, 1996).

ويعتقد الباحثين عملية التجديد الاستراتيجي باعتبارها عملية تطويرية معقدة تسعى إلى تقليل حالة التوتر التي تسببها مضاعفات القصور الذاتي للزامات الاستراتيجيات السابقة للمنظمة (Crossan and Berdrou, 2003) ويعد مفهوم التجديد الاستراتيجي لاسيما في الفترة الأخيرة من المفاهيم الجوهرية المثيرة للاهتمام (جلاب، 2008: 11). ومن أجل تعريف مصطلح "التجديد الاستراتيجي"، يجب علينا أولاً أن نعرف ما نعنيه بـ "الإستراتيجية"، كتعريف على الرغم من أننا تحدثنا حول هذا الموضوع بفقرة مستقلة إلا أننا نريد أن نبين ما هو تأثير هذا المصطلح على المصطلح الذي يليه، ومن ثم نعرف "التجديد". حيث هناك تعريفات عديدة لمفهوم "الإستراتيجية"، جنباً إلى جنب مع العديد من المفاهيم التي تعني أن تكون "إستراتيجية"، ولا نقترح ان نتعرض للحكم فيما بينها هنا. وبدلاً من ذلك، ولغرض تحليلنا، فإننا نعرف "الإستراتيجية" على أنها "تلك الأمور التي تتعلق بالآفاق المنظمة على المدى الطويل، وتتمتع بنفوذ جوهري في نجاحها أو فشلها." وفي هذا التعريف، يعتبر الشيء استراتيجي إذا ما تعلق بالآفاق المستقبلية للمنظمة بطريقة جوهرية. وقد تكون بعض العوامل التي تشكل أهمية حيوية بالنسبة لآفاق المنظمة طويلة الأمد غير مهمة نسبياً لمحتوى رفايتها، والعكس هو الصحيح. وبالإضافة إلى ذلك، لأن المنظمة ومديريها لا يمكن لهم التنبؤ على وجه اليقين عن ماهية العوامل التي تكون حاسمة للنجاح في المستقبل، وتعتبر العوامل التي لديها القدرة على التأثير في المنظمة على المدى الطويل احتمالات بطريقة كبيرة هي أيضاً إستراتيجية. وهناك قائمة طويلة من العوامل التي تندرج في الفئة المهمة المحتملة لمستقبل المنظمة. وقد ذكر (Rumelt et al. 1994)، الأهداف والمنتجات والخدمات، والسياسات التي تحدد كيف يمكن للمنظمة أن تتنافس في أسواق المنتجات مقارنةً بمنافسيها، ونطاق وتنوع الأعمال، وبنية المنظمة، والنظم الإدارية، والسياسات التي تحدد وتنسق العمل. وتشير الدراسات الأخيرة إلى وجوب إضافة بعض الموارد الحيوية لهذه القائمة (الموارد الملموسة وغير الملموسة)، والقدرات، والتي عادة تسمى بـ "المقدرات الجوهرية" وغيرها من العمليات الروتينية، والأفراد (الأفراد والفرق) والتي تؤثر على قدرة المنظمة على النجاح في المستقبل. ولاحظ (Winter, 2007: 27) أن "القضايا المتعلقة بتطوير واضمحلال الموارد والقدرات هي عوامل إستراتيجية مهمة لأنها تحدد بشكل جوهري قائمة الخيار المستقبلي". وباستخدام سمعة المصادقية كمثال، لاحظ (Winter, 2007) أن السمعة الجيدة هي عامل جوهري لعلاقات المنظمة مع الجهات المعنية مثل الموردين والزبائن، وهذا بدوره يؤثر على الفرص المستقبلية. ومثل كثير من الأصول الإستراتيجية، تستغرق عملية بناء السمعة وقتاً وجهداً طويلاً (Dierickx and Cool 1991, Agarwal et al. 2009)، والتي لا يمكن تكرارها على الفور من قبل منافسي المنظمة. وبالتالي، فإن الاختلافات في السمعة تؤدي إلى اختلافات في الفرص المتاحة للشركات. وبالإضافة إلى ذلك، وبالنظر إلى أن السمعة تتعلق في كثير من الأحيان بمنتجات محددة أو سوق معين، وتنبئ السمعة الجيدة في قيود تتعلق بمجموعة من الخيارات التي تتحملها في المستقبل. إن مثال سمعة المنظمة ينطبق على العديد من الموارد والقدرات وذلك لأنها توفر فرصاً للمستقبل ولكنها تحتوي أيضاً على القيود (Helfat 2002). وتحد سوء نوعية الموارد من الفرص المتاحة في المستقبل نظراً لجودتها المنخفضة؛ بينما تتحمل موارد الجودة العالية المزيد من الفرص ولكنها لا تزال محدودة في نطاق إمكانات تطبيق مستقبلها. وبالتالي، تعتمد الفرص الإستراتيجية للمستقبل على طرق هامة حول الوضع الحالي للمنظمة (Winter 1987, Nelson 1991). بالإضافة إلى تعريف كلمة "الإستراتيجية" يجب أن نعرف أيضاً استخدامنا لكلمة "التجديد". حيث تعرف معظم

القواميس الفعل "تجديد"، على أنه "جعل الشيء كأنه شيء جديد" (مثلاً، Merriam-Webster Online Dictionary 2008). وتشمل مرادفات الكلمة معنى "لتحديث" من خلال استعادة قوة أو "لتحل محل" الشيء المتضرر، أو المتهاوي، أو القديم، أو البالي (Merriam-Webster Online Dictionary 2008, Webster's Seven New Collegiate Dictionary 1962, Webster's New World Dictionary 1972). وأوضحت القواميس أيضاً أن الفعل "تجديد" يتميز عن الفعل "تغيير". ففي تعريفه الواسع، يعني فعل "تغيير" "جعل أو عمل الشيء مختلف" (Merriam-Webster Dictionary 2008). ويشمل التغيير الانتعاش أو الاستبدال. فعلى سبيل المثال، يشير التغيير إلى التمديدات والإضافات، أو الحذف دون أي تجديد مرتبط به. وبالتالي، فالتجديد هو نوع من أنواع التغيير. بالضبط ما يشكل "انتعاش" أو "استبدال" المنظمة يتطلب مزيداً من التوضيح. وعند البدء، تعتبر الجوانب المتصلة الخاضعة للانتعاش أو الاستبدال سمات استراتيجية للمنظمات المذكورة سابقاً، مثل الأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات، وما شابه ذلك. وربما السؤال الأكثر صعوبة يتعلق بمعنى تحديث أو استبدال هذه السمات من هذا القبيل. وهنا توجد عدة نقاط تستحق القرار. أولاً، لا يعني الانتعاش أو الاستبدال بالضرورة استعادة السمة إلى حالتها الأصلية. فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة أن تستبدل نوع واحد من السمات لنوع مختلف من حيث النوعية. ثانياً، يمكن أن يكون الانتعاش أو الاستبدال كلي أو جزئي. ويمكن للشركات الاحتفاظ بجزء من السمة في وضعها الحالي إذا ما استمرت في خدمة الغرض المفيد. ثالثاً، يتجاوز الانتعاش أو الاستبدال السمة الأصلية سواء في حجم أو نطاق التطبيق. رابعاً، تتعهد الشركات بإجراء الانتعاش الاستراتيجي من خلال إعادة تشكيل السمات الحالية، مع أو من دون إضافات أو حذف.

خامساً، يمكن للشركات القيام بالتجديد الاستراتيجي لتحديث أو استبدال السمات التنظيمية الحالية التي تخدم الوظيفة المفيدة في الوقت الحاضر، ولكن قد لا تفعل ذلك في المستقبل. وأخيراً، يتضمن التجديد الاستراتيجي في كثير من الأحيان الزخم (القوة الدافعة). وفي دراسات أخرى تم استخدام الفعل تجديد "إعادة النمو"، والذي يعني "مواصلة النمو بعد الانقطاع أو الإصابة" في هذا البحث بشكل خاص (Merriam-Webster Dictionary 2008). على الرغم من أن إعادة النمو لا يلزم أن تكون جزءاً من التجديد، إلا أن الانتعاش أو الاستبدال يكون الخطوة الأولى التي توفر الأساس للنمو في المستقبل. ويشمل التجديد الاستراتيجي أيضاً العملية، والمحتوى، السياق. وقد عرف قاموس (Merriam-Webster Dictionary, 2008) الاسم "التجديد" ليشمل "فعل أو عملية التجديد"، و"جودة أو حالة التجدد" (المحتوى)، و"شيء متجدد" (السياق). ويثير التعريف الأخير "شيء متجدد" بعض الاهتمام من أنه يجب علينا أن نستخدم كلمة تجديد بعناية، لتجنب الحشو الأدائي. إن حقيقة تجديد السمة الاستراتيجية تخبرنا فقط أن تم فقط تحديثها أو استبدالها، وذلك لأن النتيجة تفترض الحد الأدنى من الوظائف. فبدون مزيد من البحث والتحقيق، لا يمكننا أن نعرف كيفية أداء السمة لمهمتها المعينة بشكل جيد (أي "الملائمة الفنية"، في مصطلح (Helfat et al., 2007)). وعلاوة على ذلك، فإن حقيقة حدوث التجديد لا تخبرنا أي شيء عن مساهمتها في العملية الربحية. ويتطلب التأكد من مدى قدرة التجديد الاستراتيجي على إتاحة المنظمة فرصة الكسب المعاشي، أو ما يطلق عليه (Helfat et al., 2007) مصطلح "الملائمة التطورية"، الحصول على معلومات إضافية.

ومما تقدم يمكن أن يعرف التجديد الاستراتيجي بمنظور واسع على أنه مجموعة الأنشطة التي تلزم وتتعهد بها المنظمة لتعديل مسارها المعتمد لمواجهة التغييرات البيئية (Volberda et al., 2001:160) وهذا التعريف يرتبط بالخاصية الاستراتيجية للتجديد ولتي تتعلق بتحقيق المحاذاة والتراصف ما بين المنظمة والبيئة، إذ لاحظ الباحثين بأن الاستراتيجية تمثل الآلية التي ترشد التغييرات البيئية وتحقيق التكامل مع العمليات الداخلية (Huff et al., 1992). كما

يعرف التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تتضمن عدد من الأنشطة التي تشرع بها المنظمة كي تعدل وتغير من نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي وهو ما يعرف بالتجديد الاستراتيجي كعملية تحول شاملة من حيث أثرها في كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة التنظيمية، وبهذا فإن هذا التعريف يحاول الإشارة على أن دوافع المدراء من وراء عملية التجديد الاستراتيجي تتمثل بمحاولة الوصول الى توليفة تحقق ملائمة أكثر من الموارد والقابليات في توجه منهم للتسريع في السلوك الاستنباطي لمنظمتهم اتجاه البيئة المضطربة (Ravasi and Lojaacona, 2005: 52). أما (Floud and Lane, 2000: 155) فقد عرفا التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز وتكييف واستغلال المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي لإحداث التغيير في القدرات الجوهرية للمنظمة والتغيير في سوق وسط المنتج . ويعتمد هذا التعريف في الأصل على أفكار (Burgelman, 1991) الذي أكد بان التغيير الناجح في المجال التنظيمي يجب ان يكون مسبق بعمليات التعلم الناشئة من الأدنى الى الأعلى (Bottomp) والتي تعبر عن الدور المشاركاتي للإدارة الدنيا لعملية التغيير الاستراتيجي كما إشارة إلى إن التغيير الناجح يحتاج أيضا إلى استخدام عمليات الاختيار الداخلي التي تعبر عن التوجه الهادف لإدارة المنظمة. وبدون اعتماد هذه المتطلبات المتبقية من قبل المنظمة فان ذلك سوف يعرض المنظمة إلى اعتماد عمليات الاختيار الخارجي وهذا ما يستكشف مبادراتها أمام خطر المنافسين. وبهذا فان هذا التعريف يركز على جانبين أساسيين الجانب الاول: يمثل بحالة التغيير في القدرات الجوهرية. اما الجانب الثاني: فانه يركز على حالة التغيير في الموقع الاستراتيجي للمنظمة .

كما يعرف الباحثين التجديد الاستراتيجي بأنه ظاهرة ريادية للمنظمة حيث تبحث فيها المنظمة عن إعادة تعريف وتحديد علاقاتها مع أسواقها أو مع منافسيها في الصناعة من خلال التعديل الأساسي لممارساتها في عملية المنافسة (Huang, 2009: 438).

ويحاول هذا التعريف ان يبين بان عملية التجديد الاستراتيجي تأتي من حالة التوتر ما بين القصور الذاتي للمنظمة والاجهاد التي تعاني منه في السوق فبدون التجديد تصبح هذه القدرات بمثابة قيود تحد من القدرة المستقبلية للمنظمة من التنافس (Floud and uuoldriage, 1999). ولذلك فان المنظمات بحاجة دائما إلى إحياء عملياتها وتحديدها عن طريق تغيير نطاق ومجال أعمالها أو تغيير مداخلها التنافسية أو كلاهما . وقد عرف (Agaruual, 2006) التجديد الاستراتيجي على انه مجموعة نشاطات تؤدي من قبل المنظمة بقصد إنعاش استراتيجياتها الحالية أو مغادرتها دون رجعة أو من جانب آخر يعرف التجديد السراتيجي بأنه حالة الصراع بين القصور الذاتي (دعم الطرقة الحالية الأشياء) والتوتر الذي يظهر في حالة عدم التطابق بين المتطلبات والفرص التي تواجهها المنظمة وقدرتها على الاستجابة لهذه الأوضاع (Huffel,1992) وهذا التعريف يتطلب تحقيق حالة التوازن والتكافؤ ما بين المتطلبات الحالية القصيرة الامد للمنظمة والمتطلبات المستقبلية بعيدة الأمد. كما عرف (Uuheelen and Huuger,2004:291) التجديد الاستراتيجي بأنه عملية ولادة أعمال جديدة في المنظمة القائمة أي إن التجديد الاستراتيجي في الأفكار التي تقوم عليها من قبل هذه المنظمات وعليه فان التجديد الاستراتيجي يرتبط بعملية الإبداع ويعرف بأنه تغيير تنظيمي منقطع ومهم وغير روتيني (Mezias and Glynn,1993:78) أي أن التجديد الاستراتيجي يبحث وبشكل وافي عندما يتم تطبيق الحلول الجديدة (Stieh stra,2008:31) لأنه عملية استكشافية تسعى إلى استبدال الروتينيات والقابليات البالية (Baden-Fuller and Volberda,1996) وبهذا يستنتج (Flier,2003) بان مفهوم التجديد الاستراتيجي يتصف بثلاث خصائص أساسية وهي :-

- 1- يهدف إلى المحافظة على حالة التراصف والمحاذاة ما بين المنظمة وبينتها .
- 2- يعكس الجانب والمفهوم الديناميكي للاستراتيجية
- 3- يتطلب تحقيق الموازنة ما بين المتطلبات الحالية لعمل المنظمة ذات الأمل القصير والمتطلبات المستقبلية لنجاح المنظمة ذات الأمد البعيد .

وتشير المناقشات السابقة إلى أن التجديد الاستراتيجي لديه العديد من الخصائص المهمة. أولاً، يرتبط التجديد الاستراتيجي بالقدرة على التأثير بشكل كبير على آفاق المنظمة طويلة الأجل. ثانياً، يتألف التجديد الاستراتيجي من العملية، والمحتوى، والسياق كأبعاد أساسية قابلة للقياس. ثالثاً، يشمل التجديد الاستراتيجي انتعاش أو استبدال سمات المنظمة. رابعاً، يهدف مثل الانتعاش أو الاستبدال إلى توفير أساس للنمو أو التطور في المستقبل. وبناءً على هذه الخصائص التي توصل إليها الباحث من خلال الأفكار والطروحات الباحثين والكتاب في هذا المجال، فأنا نعرف التجديد الاستراتيجي على النحو الآتي: يتضمن التجديد الاستراتيجي عملية، ومحتوى، وسياق، انتعاش أو استبدال سمات المؤسسة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على الافاق طويلة المدى.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تتناول موضوع التجديد السراتيجي الا ان الابعاد المفاهيمية لهذا المفهوم تتسم بالافتقار وبقلة المحاولات ولعل هذا يكون نابع من حقيقة اساسية مفادها بان دراسة عملية التجديد السراتيجي تحمل في طياتها طابع الدراسات الطولية. اي ان التحقق من وجود التجديد السراتيجي يتطلب في بعض الاحيان التعرف على الجذور التاريخية للافعال السراتيجية التي قامت بها المنظمة في الفترات الزمنية السابقة (Volberda & Lewin, 2003: 2112). ومع هذا فقد اثمرت المراجعة للدراسات السابقة من وجود ثلاث اربع مداخل اساسية في التعامل مع البنية المفاهيمية لموضوع التجديد السراتيجي، المدخل الاول هو مدخل دراسة التجديد السراتيجي وفق الطريقة التفسيرية في منهج البحث والتي ترى بان هذا المفهوم منفرد في خصائص المنظمة وفي قرارات قياداتها التنظيمية وعليه فان قياسه يتطلب استخدام اسلوب دراسات الحالة لكي يتعرف الباحث عن كثر على الافعال السراتيجية التي تصور عملية التجديد السراتيجي (e.g., Stienstra et al., 2004; Zand, 2009).

اما المدخل الثاني فانه يتعامل مع مفهوم التجديد السراتيجي وفق طريقة يمكن ان نطلق عليها بالتبسيط لانها تنظر الى بنية التجديد السراتيجي كبنية احادية البعد (one-dimension) تنعكس في عدد من الفقرات يستخدمها الباحث لقياس التجديد السراتيجي للمنظمة (e.g., Poskela & Martinsuo, 2005; Shenhar et al. 2001; Herstatt et al. 2004).

اما المدخل الثالث فانه يتعامل مع بنية التجديد السراتيجي كبنية مفاهيمية متعددة الابعاد (Multi-dimensions). وفي هذا السياق يوجد اسهامين اساسيين هما اسهام Floyd and Wooldridge (2000) الذي يقترح بان بنية التجديد السراتيجي تتضمن ثلاث ابعاد اساسية هي توليد الافكار (Idea Generation)، وتطوير المبادرات (Initiative Development) واعادة التكامل السراتيجي (Strategic Reintegration). فتوليد الافكار يمثل البعد الاساسي لعملية التجديد السراتيجي والذي يركز على خلق الافكار الجديدة لعمل المنظمة لغرض مواكبة التطورات البيئية، اما تطوير المبادرات فيمثل التطبيق المبدع للافكار الجديدة المتولدة لعملية التغيير السراتيجي داخل المنظمة والتي تعمل على تعزيز الاداء التنظيمي. اما بعد اعادة التكامل السراتيجي فانه يحدث عندما المبادرات تصبح جزء اساسي من الانشطة الاساسية للمنشأة والتي غالباً ما تتطلب انضمام العاملين وتبني هياكل العمل الفرقي (Prashantham, 2008: 380). ولكن ما يعاب على هذا المدخل وجود الاثراء النظري وانعدام المجال التطبيقي والقياسي فلا توجد دراسة قد حاولت بناء مقياس متكامل لهذه الابعاد الثلاث. اما الاسهام الثاني المهم فهو اسهام رواد ادب التجديد السراتيجي المعاصر (Volberda, et al., 2001b) والذين وظفوا منظور الاختيار البيئي والتكيف التنظيمي ليقدموا نظرية مشتركة حول التجديد السراتيجي يطلق عليها بنظرية التطوير المشترك (Co-evolutionary) (Kwee, 2009: 41). هذا الاسهام جاء في دراسة Volberda وزملاءه الموسومة " هل تتبع المنظمات السرب ام لا ؟ انماط التجديد السراتيجي " في مجلة (Long Range Planning).

ويرى (Volberda) وزملاءه بان المنشآت خلال رحلتها في التجديد السراتيجي تذهب من خلال سلسلة من التغيرات متعددة المستويات. وحتى يمكن تخفيض هذا التعقيد الموجود في

سلسلة التغيرات المترابطة لتاريخ العمل التنظيمي فان ذلك يكون عن طريق التركيز على اكثر افعال التجديد الاستراتيجية التي تقوم بها المنظمات. ويرى (Volberda) وزملاءه بان تحقيق هذا يكون بإجراء البحث والنقضي في تقارير مجالس الادارة والتقارير السنوية والتقارير ذات الصلة بالمواضيع المالية. ومن خلال التعامل مع بنية التجديد الاستراتيجي مثل بنية الاستراتيجية فان الباحثين وجدوا بان مفهوم التجديد الاستراتيجي هو ظاهرة ذات ثلاث ابعاد تتضمن سياق ومحتوى وعملية التجديد الاستراتيجي. ولان هذه الابعاد تتصف بوجود المحتوى الفكري لقياسها وكذلك لاعتماد العديد من الدراسات عليها (e.g., Kwee, 2011; Stienstra, 2008; Flier, 2003) فان البحث سوف يعتمد على هذه الابعاد في قياس متغير التجديد الاستراتيجي. باتباع ادبيات الادارة الاستراتيجية ولكن بدون الاختيار الواضح بين المدخل المستند على الموارد او مدخل قوة السوق فان (Volberda et al., 2001) قد اقترح ثلاث ابعاد اساسية للتجديد الاستراتيجي (Brand et al., 2002:2):

- بعد السياق (أفعال داخلية مقابل أفعال خارجية)
- بعد المحتوى (أفعال توسيعية مقابل أفعال استكشافية)
- بعد العملية (سرعة أفعال التجديد الاستراتيجي)

وقد قسم (Volberda, 2001) هذه الابعاد من خلال اقتفاء عدد ومعدل افعال التجديد الاستراتيجية التي تقوم به المنظمات. ولغرض قياس سياق التجديد الاستراتيجي فان الافعال الاستراتيجية تقسم الى تحالفات واندماجات مقابل دخول الاعمال الجديدة واطلاق المنتجات الجديدة. اما لغرض تقييم محتوى التجديد الاستراتيجي فقد تم تقسيم افعال التجديد الاستراتيجي الى افعال ذات طبيعة استثمارية وافعال ذات طبيعة استكشافية. الافعال الاستكشافية تهدف الى دخول الاسواق الجديدة والابداع، اما افعال التوسيعية فانها تتعلق بزيادة انشطة الكفاءة والانشطة الرشيدة. اما بعد العملية فيتم قياسه من خلال سرعة افعال التجديد الاستراتيجي في ضوء عدد الافعال كل فترة زمنية (Volberda, et al., 2001b: 211). ويشير (Flier, 2003: 42) بان عملية قياس هذه الابعاد الثلاث يتضمن وجود ست خصائص اساسية لكل بعد خاصيتين اساسيتين وكما هو وارد في ادناه:

1. افعال تجديد استراتيجي داخلية مقابل أفعال خارجية.
2. افعال استراتيجية لأسواق محلية مقابل أفعال استراتيجية لأسواق دولية.
3. افعال استثمارية مقابل أفعال استكشافية.
4. افعال تقليصية مقابل أفعال استراتيجية توسيعية.
5. تكرار أفعال التجديد الاستراتيجي.
6. تقلب أفعال التجديد الاستراتيجي.

ثالثاً: = العلاقة بين التجديد وخفة الحركة الاستراتيجية

كانت هناك دائماً شركات كبرى فشلت في تجديد نفسها (Hamel & Välikangas, 2003; Hamel, 2007)، ولكن وفقاً لـ (Hamel, 2007)، في الأونة الأخيرة أثرت صناعات بأكملها على منحنى التغير بنماذج أعمالهم يمكن تجديد وقتها. أما في الماضي لم يكن ليحدث هذا الأمر، لأنه كان من المفترض أن نماذج الأعمال لا تحتاج إلى التغيير (Hamel & Välikangas, 2003). والسبب في ذلك هو أن البيئة وعملية التغير نفسها قد تغيرت بشكل ملحوظ (Hamel, 2008; Morgan & Page, 2007). فالذي تغير في معظم الامر ليست العولمة أو بروز بلدان ذات تكلفة تنافسية مثل الصين والهند، ولكن معدل تسارع التغيير، الذي يخلق تجربة للقدرة على التكيف مع الشركات والأفراد (Hamel, 2007). فالزخم (القوة الدافعة) لم يعد قوياً كما كان ليكون (Hamel & Välikangas, 2003)، والسؤال الذي ينبغي على كل منظمة ان تجيب عنه هو "هل نحن نغير بالسرعة التي يتغير فيها العالم من حولنا؟" (Hamel, 2007). ويتعين على الشركات أيضاً أن تكون حريصة على عدم خلط الوقتية بالسرمدية، وخصوصاً في الوقت الحاضر إذ لا يوجد منتج يكاد يكون سرمدياً، وقد اتبعت معظم التغيرات الكبيرة في

الشركات مشكلة كبيرة، وهو أمر مقلق بعض الشيء لأن أحسن التغيير سيحدث قبل نشأت المشاكل (Hamel, 2007). وعلى الرغم من تقيد هذه التحولات، فهي دليل على عدم خفة الحركة المنظمة (Hamel & Välikangas, 2003). ويبدو ان تجديد نموذج الأعمال أمراً صعباً للشركات الناجحة (Hamel & Välikangas, 2003)، وبالتالي ان احد أهداف الشركات المتزامنة هو بناء تلك المنظمة التي تكون قادرة على التجديد المستمر وخالية من صدمة التجديد، وبطريقة عفوية وتلقائية وانعكاسية (Hamel, 2007). وتم استبدال الزخم بالخفة، والتي عرفها (Hamel and Välikangas, 2003) على "أنها" القدرة على إعادة اختراع نماذج الأعمال والاستراتيجيات كلما تغيرت الظروف بطريقة حيوية"، وهي وفقاً لهما تعني "التوقع باستمرار والتكيف مع الاتجاهات العميقة العلمانية التي يمكن أن تضر بشكل دائم القدرة المكتسبة من الأعمال الأساسية"، و" انها امتلاك القدرة على التغيير قبل ان تكون هناك حاجة ملحة للتغيير. فالمنظمة المرنة هي تلك المنظمة التي تعمل مستقبلها وباستمرار بدلاً من الدفاع عن ماضيها (Hamel & Välikangas, 2003). وهناك أربعة تحديات تواجه الشركات التي تريد أن تكون مرنة او خفيفة الحركة، وهي التحدي المعرفي، والتحدي الاستراتيجي، والتحدي السياسي، والتحدي الايديولوجي (Hamel & Välikangas, 2003). وسوف نفسر كل واحد من هذه التحديات المذكورة في الفقرات التالية، وينبغي تحويلها إلى إمكانيات لإدارة الابتكار أي الابتكارات التي تغيير الطريقة التي يتبعها المدراء عندما يفعلونها على نحو يعزز الأداء التنظيمي (Hamel, 2007).

تتعلق إدارة الابتكار بعمليات الإدارة (مثل التخطيط الاستراتيجي، وضع الميزانية، والاتصالات) وليس لها علاقة بالعمليات التجارية (مثل التصنيع والتسويق، والمشتريات) مثل الابتكارات التشغيلية. ووفقاً لـ (Hamel, 2007)، فان إدارة الابتكار تتحول إلى ميزة إذا تم استيفاء احد الشروط التالية على الأقل:

- 1) يقوم الابتكار على مبدأ الإدارة الجديدة التي تتحدى المعتقد التقليدي القائم منذ وقت طويل.
- 2) الابتكار هو منهجية ونظام وهو يغطي مجموعة واسعة من العمليات والأساليب، و
- 3) الابتكار هو جزء من برنامج مستمر لانطلاق الاختراع السريع مع تقدم المركبات مع مرور الوقت (Hamel, 2007).

التحدي المعرفي: ويعني تحرير المنظمة من قيود الحرمان، والحنين إلى الماضي، والغطرسة (Hamel & Välikangas, 2003). ويبدأ الإنكار والاستكبار برفض مبادرات التنمية التي تشعر بعدم الارتياح، ثم ترشيدها على انها اشياء غير مرغوبة للقيام بها، وبعد ذلك التخفيف منها بعمل دفاعي، وأخيراً مواجهة المشكلة (Hamel, 2007). ويمكن ان نفترض إنه غالباً ما يتم مواجهة المشكلة بعد فوات الأوان، في حين ان المنافسين يحتلون أكثر من حصتهم في السوق (Hamel, 2007). ان أحد أسباب التحدي المعرفي هو أن المدراء الذين يتخذون القرارات النهائية لا يزالون بعيدين جدا عن حافة قيادة تنمية المنظمة ومعرفة متى يكون التغيير مطلوب بالفعل (Hamel, 2007).

التحدي الاستراتيجي هو أن الشركات تحتاج إلى بدائل استراتيجية مقنعة تتحدى الوضع الراهن، لكي تهرب من الشلل الاستراتيجي. ومع ذلك، يتطلب الأمر مئات الخيارات الاستراتيجية لإنتاج عدد قليل منها للتطبيق بالفعل، والمشكلة هي أن الشركات تتمتع بعدد قليل جداً من العمليات المنهجية لذلك. وأيضاً لا بد من الاعتراف بأنه لا يوجد هناك يقين بأن البديل الاستراتيجي المعين سيؤتي ثماره، وحتى الآن تحتاج البدائل الواعدة إلى أن تعطى فرصة، لأن الابتكار يعاني والذي يؤدي الى حدوث الشلل الاستراتيجي على المدى البعيد. ويحتاج المدراء إلى اختيار مجموعة المبادرات الاستراتيجية التي يستثمرون فيها، والتي لا تكون كلها بدائل تستحق الدفع بالتأكيد. (Hamel, 2007) وحتى لو كانت هناك مبادرات استراتيجية يعتبر تنفيذها أمراً مجدياً، قد يكون عجز في مرونة تخصيص الموارد (Hamel, 2007; Doz & Kosonen, 2008).

ويتعلق التحدي السياسي بموضوع تخصيص الموارد والقدرة والاستعداد على دعم المنتجات والخدمات التجريبية (Hamel & Välikangas, 2003). وتميل الشركات إلى الاستثمار في "ما هو"، على حساب "ما يمكن أن يكون" (Hamel, 2007; Hamel & Välikangas, 2003). وكذلك يميل المدراء إلى أن يكونوا مؤيدين لمواردهم الخاصة وذلك لأن عدد المصادر التي يمتلك الفرد غالباً ما ترتبط بكمية القوة (Hamel, 2007; Doz & Kosonen, 2008). وعليه لا يكون المدراء مستعدين دائماً لنقل الموارد إلى مبادرات جديدة، مهما كانت هذه المبادرات مغرية (Hamel, 2007; Doz & Kosonen, 2008). وهناك نوعان من العوامل التي تزيد من ميل تمويل الوضع الراهن بدلاً من اللجوء إلى المبادرات الجديدة وهما:

1) غالباً ما يكون هناك شخص واحد فقط يمكن أن يوافق على المبادرة الجديدة (على طول الطريق حتى سلسلة القيادة)، وإذا كانت المبادرة لا تتطابق مع أولوياته، فمن الأرجح أن لا يتم الحصول على التمويل، و 2) تنحاز عملية تخصيص الموارد ضد المبادرات الجديدة، لأنه من السهل الحصول على الموارد اللازمة للمشاريع التي يتم التنبؤ بتكاليفها، وجداولها الزمنية وأرباحها بشكل نسبي، والتي هي ليست حالة فكرة حقيقية جديدة (Hamel, 2007).

ويتناول التحدي الأيديولوجي علاقة التغيير من الماضي إلى الحاضر، والموافقة على أن هناك حاجة إلى فكر جديد في بيئة الأعمال الحالية. ويستند تاريخ المنظمة الحديثة على التحسين، وعلى الرغم من التحسين هو شيء جيد، إلا أنه لم يعد أمراً كافياً. ويتطلب تسارع وتيرة التغيير تسارع وتيرة التطور الاستراتيجي، وهو ما يعني أن الشركات بحاجة إلى التركيز على المرونة بقدر ما تركز على التحسين. كما انها تحتاج الى ان تتعلم ان تجدد نفسها باستمرار بطريقة توجيه الفرصة بدلاً من تجديد الأزيمة (Hamel & Välikangas, 2003) وعندما تكون هناك حاجة إلى التغيير، يجد معظم المدراء أنه من الأسهل البحث عن نموذج الأعمال الممزق بدلاً من تغيير معتقداتهم الإدارية الأساسية. ولذلك فإن التحديات التي نوقشت سابقاً ينبغي أن ينظر إليها على أنها فرصة لخلق الميزة التنافسية الفريدة من نوعها والتي يصعب نسخها، حتى ولو لم تكن إدارة الابتكار تخلق الميزة التنافسية. ويجب على المرء أيضاً أن يأخذ في عين الاعتبار أنه لا توجد ميزة تنافسية سوف تستمر إلى الأبد، وبالتالي هناك حاجة إلى التطوير المستمر وممارسة الابتكار. ومع ذلك، حتى ولو لم يمكن حل جميع المشاكل، وإذا كانت مشكلة كبيرة بما فيه الكفاية، فإن أي تقدم في سير العملية يعتبر ثمين. ووفقاً لـ (Hamel, 2007)، "هناك مشاكل يمكن حلها، وهناك المشاكل التي يمكن أن تعمل فقط عليها". (Hamel, 2007)

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولاً. الفرضية الرئيسية الثانية

(توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وابعاد التجديد الاستراتيجي)

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، وعلى النحو ادناه:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبعد المحتوى

يشير جدول مصفوفة الارتباط (2) بان هنالك علاقات ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (توجيه العمل، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية وفهم القدرات الجوهرية) (ACOR; SHRE;) وبعدها المحتوى (STTA; COR) (TENT). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.259; 0.261; 0.156; 0.234). من جانب اخر تظهر بيانات الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) بين بعد وضوح الرؤية (CLVI) وبعدها المحتوى (TENT) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

2. توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبعدها السياق

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (2) بان هنالك علاقات ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (توجيه العمل، اختيار الاهداف الاستراتيجية وفهم القدرات الجوهرية) (ACOR; STTA; COR) وبعد السياق (TEXT). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.255; 0.229; 219). من جانب اخر تظهر بيانات الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) بين بعدي خفة الحركة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والمسؤولية المشتركة) (CLVI; SHRE) وبعد السياق (TEXT) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

3. توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبعد العملية

يبين جدول مصفوفة الارتباط (2) بان هنالك علاقات ارتباط معتدلة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ظاهرة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (توجيه العمل، اختيار الاهداف الاستراتيجية وفهم القدرات الجوهرية ووضوح الرؤية) (ACOR; STTA; COR; CVLI) وبعد العملية (PROC). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها على الترتيب (0.316; 0.232; 0.262; 0.210). من جانب اخر تظهر بيانات هذا الجدول وجود علاقة ارتباط معتدلة وذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) بين بعد المسؤولية المشتركة (SHRE) وبعد العملية (PROC) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث

PROC	TENT	TEXT	INT	DIF	ACOR	SHRE	STTA	COR	CLVI						
									1	R					
										Sig.	CLVI				
									213	N					
								1	.685(**)	R					
									.000	Sig.	COR				
									213	N					
							1	.636(**)	.441(**)	R					
									.000	Sig.	STTA				
								213	213	N					
							1	.451(**)	.557(**)	.496(**)	R				
									.000	Sig.	SHRE				
								213	213	213	N				
							1	.469(**)	.473(**)	.536(**)	.528(**)	R			
									.000	Sig.	ACOR				
								213	213	213	213	N			
				1	.221(**)	.12	.11	.101	.165(*)	R					
					.001	.388	.211	.485	.016	Sig.	DIF				
					213	213	213	213	213	N					
			1	.102	.250(**)	.246(**)	.370(**)	.306(**)	.183(**)	R					
					.140	.000	.000	.000	.007	Sig.	INT				
					213	213	213	213	213	N					
					1	.614(**)	.220(**)	.255(**)	.151(*)	.229(**)	.219(**)	.172(*)	R		
						.000	.001	.000	.028	.001	.001	.012	Sig.	TEXT	
						213	213	213	213	213	213	213	N		
						.676(**)	.650(**)	.116	.234(**)	.156(*)	.261(**)	.259(**)	.169(*)	R	
						.000	.000	.092	.001	.023	.000	.000	.014	Sig.	TENT
						213	213	213	213	213	213	213	213	N	
1	.706(**)	.685(**)	.622(**)	.194(**)	.316(**)	.172(*)	.232(**)	.262(**)	.210(**)	R					
	.000	.000	.000	.005	.000	.012	.001	.000	.002	Sig.	PROC				
213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	N					

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانيا . الفرضية الرئيسية الثانية :

(يوجد اثر موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وابعاد التجديد الاستراتيجي)

يظهر الشكل (3) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح العلاقة بين بعاد المتغير الوسيط للدراسة الحالية خفة الحركة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية وتوجيه العمل) وابعاد متغير المعتمد وهو التجديد الاستراتيجي (بعد السياق، وبعد المحتوى وبعد العملية). ويظهر من خلال مقاييس الملائمة الموجودة في اسفل الشكل (Chi2; df; RMSEA; CFI; GFI; NFI) بان النموذج الهيكلي للفرضية الحالية ملائم لبيانات البحث (عند مقارنتها مع الجدول (3)). اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغيرات المعتمد فتمثل علاقة التأثير الموجودة التي تسمى بالمعاملات المعيارية والتي تستخدم لاختبار الفرضيات.

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، وعلى النحو ادناه:

1. توجد علاقة اثر موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبعد السياق

تتعاطى الفرضية الفرعية-1 مع العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية وتوجيه العمل) (CVLI, COR, STTA, SHRE, ACRO) وبعد السياق (TEXT). (اذ يظهر الشكلين (4 & 3) والجدول (3) نتائج اختبار الفرضية-1-1 حول العلاقة بين بعد وضوح الرؤية (CVLI) وبعد السياق (TEXT). اذ تتنبأ هذه الفرضية بان بعد وضوح الرؤية سيكون له تأثير ايجابي في تفسير بعد السياق ضمن متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة عينة البحث. اذ توضح النتائج بأن بعد وضوح الرؤية ($\beta=0.61$, $P < .01$) له تأثير ايجابي ومعنوي على السياق عند مستوى (1 %). وهذا يعني بأن وجود وضوح الرؤية له دور جيد وضروري في تعزيز بعد السياق، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع توقعات الدراسة.

كما يتضح من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بان هنالك علاقة تأثير غير دالة معنوياً ولا تدعم الفرضية الفرعية-1-2 ($\beta=0.02$, $P > .05$) والتي تخص العلاقة بين بعد فهم القدرات الجوهرية وبعد السياق. ويشير فحوى هذه النتيجة الى ان فهم القدرات الجوهرية لا يساهم في تعزيز بعد السياق في متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.

كما يظهر من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بان هنالك علاقة تأثير دالة معنوياً و تدعم الفرضية الفرعية-1-3 ($\beta=0.28$, $P < .01$) والتي تخص العلاقة بين بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية وبعد السياق. ويدل فحوى هذه النتيجة على ان اختيار الاهداف الاستراتيجية يساهم ايجابياً في تعزيز بعد السياق في متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.

كما يظهر الشكلين (3 & 4) والجدول (3) نتائج اختبار الفرضية-1-4 حول العلاقة بين بعد المسؤولية المشتركة (SHRE) وبعد السياق (TEXT). اذ تتنبأ هذه الفرضية بان بعد المسؤولية المشتركة سيكون له تأثير ايجابي في تفسير بعد السياق ضمن متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة عينة البحث. اذ توضح النتائج بأن هذا البعد ($\beta=0.17$, $P < .01$) له تأثير ايجابي ومعنوي على السياق عند مستوى (1 %). وهذا يعني بأن وجود المسؤولية المشتركة له دور ضروري في تعزيز بعد السياق، وهذه النتيجة جاءت متناسقة مع توقعات الدراسة.

كما يظهر من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بان هنالك علاقة تأثير غير دالة معنوياً ولا تدعم الفرضية الفرعية-1-5 ($\beta=-0.06$, $P > .05$) والتي تخص العلاقة بين بعد توجيه العمل وبعد السياق. وتشير هذه النتيجة الى ان المسؤولية المشتركة لا تساهم كثيراً في تعزيز بعد السياق في متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.

ويتضح من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بأن ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية وتوجيه العمل) تساهم في تفسير (75.1 %) من التغيير الحاصل في بعد السياق (24.9 %) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج. وكما تظهر قيمة ($F = 134.2$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير بعد السياق من خلال مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي اتجاه الفرضية الفرعية-1.

2. توجد علاقة اثر موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبعد المحتوى

تتناول الفرضية الفرعية-2 العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية وتوجيه العمل) (CVLI, COR, STTA, SHRE, ACRO) وبعد المحتوى (TENT). اذ يعرض الشكلين (4 & 5) والجدول (3) نتائج اختبار الفرضية-2-1 حول العلاقة بين بعد وضوح الرؤية (CVLI) وبعد المحتوى. اذ تتنبأ هذه الفرضية بان بعد وضوح الرؤية سيكون له تأثير ايجابي في تفسير بعد المحتوى ضمن متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة عينة البحث. اذ تبين النتائج بأن بعد وضوح الرؤية ($\beta=0.10$, $P > .05$) ليس له تأثير ايجابي ومعنوي على بعد المحتوى عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%). وهذا يعني بأن وجود وضوح الرؤية ليس في الغالب له دور جيد في تعزيز بعد المحتوى، وهذه النتيجة جاءت متناقضة مع توقعات الدراسة.

كما يظهر من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بان هنالك علاقة تأثير دالة معنوياً و تدعم الفرضية الفرعية-1-2 ($\beta=0.84$, $P < .01$) والتي تخص العلاقة بين بعد فهم القدرات الجوهرية وبعد المحتوى. ويدل فحوى هذه النتيجة الى ان فهم القدرات الجوهرية يساهم ايجابياً في تعزيز بعد المحتوى في متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.

كما يظهر الشكلين (48 & 49) والجدول (56) نتائج اختبار الفرضية-1-3 حول العلاقة بين بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية (STTA) وبعد المحتوى (TENT). اذ تتنبأ هذه الفرضية بان بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية سيكون له تأثير ايجابي في تفسير بعد المحتوى ضمن متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة عينة البحث. اذ توضح النتائج بأن هذا البعد ($\beta=0.045$, $P > .05$) ليس له تأثير ايجابي ومعنوي على بعد المحتوى عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%). وهذا يعني بأن وجود اختيار الاهداف الاستراتيجية لن يكون له دور مهم في تعزيز بعد المحتوى، وهذه النتيجة جاءت متغايرة مع توقعات الدراسة.

كما يظهر من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بان هنالك علاقة تأثير دالة معنوياً و تدعم الفرضية الفرعية-1-4 ($\beta=0.23$, $P < .01$) والتي تخص العلاقة بين بعد المسؤولية المشتركة وبعد المحتوى. وتدل هذه النتيجة على ان المسؤولية المشتركة تساهم في تعزيز بعد المحتوى في متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.

كما يبين الشكلين (3 & 4) والجدول (2) نتائج اختبار الفرضية-1-5 حول العلاقة بين بعد توجيه العمل (ACRO) وبعد المحتوى (TENT). اذ تتنبأ هذه الفرضية بان بعد توجيه العمل سيكون له تأثير ايجابي في تفسير بعد المحتوى ضمن متغير التجديد الاستراتيجي. اذ تبين النتائج بأن هذا البعد ($\beta=-0.03$, $P > .05$) ليس له تأثير ايجابي ومعنوي على بعد المحتوى عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%). وهذا يعني بأن وجود توجيه العمل لن يكون له دور مهم في تعزيز بعد المحتوى، وهذه النتيجة جاءت ايضا متغايرة مع توقعات الدراسة.

ويظهر من خلال الشكلين (48 & 49) والجدول (3) بأن ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية وتوجيه العمل) تساهم في تفسير (82.3%) من التغير الحاصل في بعد المحتوى و(17.7%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج. وكما تظهر قيمة ($F = 303.8$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير بعد المحتوى من خلال مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي اتجاه الفرضية الفرعية-2.

3. توجد علاقة اثر موجبة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبعد العملية

تركز الفرضية الفرعية-3 على العلاقة بين ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وبعد العملية (PROC). اذ يعرض الشكلين (3 & 4) والجدول (3) نتائج اختبار الفرضية-3-1 حول العلاقة بين بعد وضوح الرؤية (CVLI) وبعد العملية. اذ تتنبأ هذه الفرضية بان بعد وضوح الرؤية سيكون له تأثير ايجابي في تفسير بعد العملية ضمن متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة

المبحوثة. اذ تبين النتائج بأن بعد وضوح الرؤية ($\beta = -0.002$, $P > .05$) ليس له تأثير ايجابي ومعنوي على بعد العملية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%). وهذا يعني بأن وجود وضوح الرؤية ليس له دور يذكر في تعزيز عملية التجديد الاستراتيجي، وهذه النتيجة جاءت متغايرة مع توقعات الدراسة.

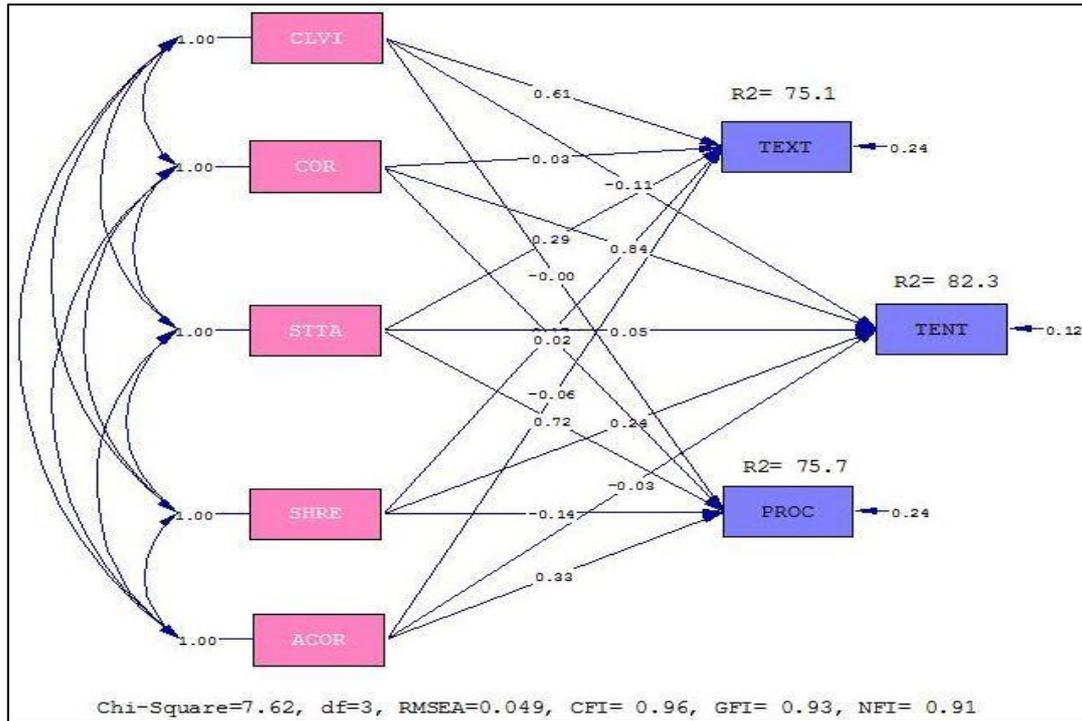
كما يبين الشكلين (3 & 4) والجدول (3) نتائج اختبار الفرضية-3-2 حول العلاقة بين بعد فهم القدرات الجوهرية (COR) وبعد العملية (PROC). اذ تنبأ هذه الفرضية بان بعد فهم القدرات الجوهرية سيكون له تأثير ايجابي في تفسير بعد العملية ضمن متغير التجديد الاستراتيجي. اذ تبين النتائج بأن هذا البعد ($\beta = 0.02$, $P > .05$) ليس له تأثير ايجابي ومعنوي على بعد العملية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%). وهذا يعني بأن وجود فهم للقدرات الجوهرية لن يكون له دور مهم في تعزيز بعد العملية، وهذه النتيجة جاءت ايضاً متناقضة مع توقعات الدراسة.

كما يظهر الشكلين (3 & 4) والجدول (2) نتائج اختبار الفرضية-3-3 حول العلاقة بين بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية (STTA) وبعد العملية (PROC). اذ تتوقع هذه الفرضية بان بعد اختيار الاهداف الاستراتيجية سيكون له تأثير ايجابي في تفسير بعد العملية ضمن متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة عينة البحث. اذ توضح النتائج بأن هذا البعد ($\beta = 0.71$, $P < .01$) له تأثير ايجابي ومعنوي على بعد العملية عند مستوى (1%). وهذا يعني بأن وجود اختيار الاهداف الاستراتيجية له دور مهم في تعزيز بعد العملية، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة.

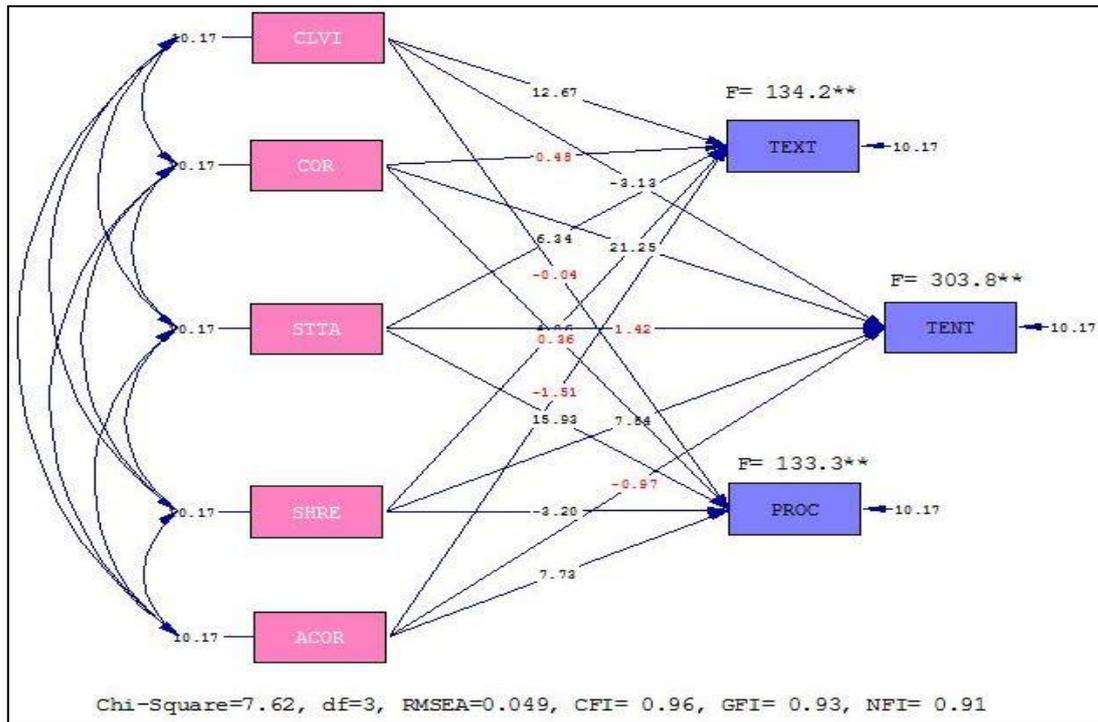
كما يظهر من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بان هنالك علاقة تأثير دالة معنوياً و تدعم الفرضية الفرعية-3-4 ($\beta = 0.14$, $P < .01$) والتي تخص العلاقة بين بعد المسؤولية المشتركة وبعد العملية. ويدل فحوى هذه النتيجة الى ان المسؤولية المشتركة تساهم ايجابياً في تعزيز بعد عملية التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.

كما يظهر من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بان هنالك علاقة تأثير دالة معنوياً و تدعم الفرضية الفرعية-3-5 ($\beta = 0.33$, $P < .01$) والتي تخص العلاقة بين بعد توجيه العمل وبعد العملية. وتدل هذه النتيجة على ان بعد توجيه العمل يساهم في تعزيز بعد العملية في متغير التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.

ويظهر من خلال الشكلين (3 & 4) والجدول (3) بأن ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، فهم القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية وتوجيه العمل) تساهم في تفسير (75.7%) من التغيير الحاصل في بعد العملية و(24.3%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج. وكما تظهر قيمة ($F = 133.3$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير بعد العملية من خلال مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي اتجاه الفرضية الفرعية-3.



شكل (3) المسارات الانحدارية الخاصة بالفرضية الخامسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية



شكل (4) قيم t الخاصة بالفرضية الخامسة وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

والجدول (5) يقدم قيم معاملات الانحدار وقيم (t-value) ومسارات الانحدار. وقيمة (R2) وقيمة F.

جدول (5) ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) و قيمة (F) للفرضيات

قيمة R2 & F	قيم t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضية الرئيسية الخامسة
R2=75.1 F= 134.2**	** 12.67 0.48	0.61 0.03	TEXT ← CVLI TEXT ← COR	الفرضية الفرعية 1

	**6.34 **4.06 -1.50	0.29 0.17 -0.06	TEXT ← STTA TEXT ← SHRE TEXT ← ACOR	
R2=82.3 F= 303.8**	-2.21 ** 21.2 1.41 **7.83 -0.96	-0.10 0.84 0.04 0.23 -0.03	TENT ← CVLI TENT ← COR TENT ← STTA TENT ← SHRE TENT ← ACOR	الفرضية الفرعية 2
R2=75.7 F= 133**	-0.043 0.35 **15.9 **3.20 **7.72	-0.002 0.020 0.719 0.137 0.333	PROC ← CVLI PROC ← COR PROC ← STTA PROC ← SHRE PROC ← ACOR	الفرضية الفرعية 3

** تعني معنوي عند مستوى (1%) ، * تعني معنوي عند مستوى (5%)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تبين من نتائج البيانات الوصفية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد وضوح الرؤية ، بان هناك اتفاقاً بين الباحثين يبين اتساق وتناغم تلك الاجابات وضمن مستوى اجابة "مرتفع". وهذا يشير الى ان المنظمة المبحوثة لديها رؤية واضحة و مستوى عال من الاتفاق حول المبادئ التي يجب ان ترشد السلوك في إجراء أعمال الوزارة . وهذا يشير الى مراعاة الوزارة لقضية نشر رؤيتها الاستراتيجية والعمل على تطبيقها .
- 2- اتضح من البيانات الخاصة بخفة الحركة الاستراتيجية حول بعد فهم القدرات الجوهرية بان هناك اتفاقاً بين الباحثين بامتلاك الوزارة فهم واضح حول المهارات والخبرات المطلوبة لتحسين عمليات الوزارة واداءها . فالوزارة تعرف وتفهم ما تحتاجه فعلاً من القدرات اللازمة لأداء عملها على أحسن وجه .
- 3- تؤكد اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاه بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية بامتلاك الوزارة معرفة حول ما هي القدرات الجوهرية للوزارة والأكثر أهمية في خلق قيمة لإعمالها فقد حصلت على معدل يفوق المعدل العام وهذا يعني ان لدى الوزارة قدرات جوهرية في دقة اختيار الاهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها وبفعالية عالية .
- 4- ظهر من خلال التحليل الإحصائي بان المنظمة المبحوثة لديها معدل عال من بعد المسؤولية المشتركة لان الوزارة تسهل من عملية وصول المعلومات للأفراد العاملين فيها ومدى توفرها لهم بخاصة تلك التي تفيدهم . ولعل هذا نابع من وجود احساس عام بالمسؤولية المشتركة والشعور بالتضامن.
- 5- اتضح بوجود توجيه عال للعمل ، و الخاصة بإشراك العاملين الرئيسيين في الوزارة في مناقشة استراتيجياتنا والاخذ بأفكارها حول الطريقة الأفضل في تنفيذها) بان هناك معدل اجابة عالياً يفوق المعدل العام وهذا يعني ان المنظمة لديها توجيه عالي المسؤولية نحو العمل الا انه يحتاج بعض التشجيع من المدراء العاملين في الوزارة الى مدراء الإدارة الوسطى بطرح بعض المشاكل والاخذ بمقترحاتهم بجدية عالية .
- 6- اتضح من خلال الوصف الإحصائي للعينة المبحوثة بان السياق المتبع في الوزارة يستند الى اغلب الأفعال الاستراتيجية تنفذ داخل الوزارة ، كذلك بالنسبة للأفعال الاستراتيجية المحلية مقارنة مع الأفعال الاستراتيجية الدولية. قد حصلت على أعلى معدل ، وهذا يدل على ان الأفعال الاستراتيجية التي تقوم بها الوزارة تتصف بكون اغلبها ذو طابع داخلي ومحلي.

- 7- بينت الإجابات عينة البحث لبعدها المحتوى اتجاه التركيز في المقام الأول على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد أي ان نسبة الأفعال الاستراتيجية الاستغلالية مقارنة مع الأفعال الاستراتيجية الاستكشافية تعتمد على الأهداف الصغيرة وتتطلب التحسين والتعديل. كذلك فان نسبة الأفعال الاستراتيجية التقليدية مقارنة مع الأفعال الاستراتيجية التوسيعية اغلبها تركز الأفعال الاستراتيجية التقليدية.
- 8- ظهر من خلال بيانات العينة المبحوثة لبعدها العملية والخاصة بـ (عدد الأفعال الاستراتيجية المنفذة من قبل الوزارة لهذا العام) قد حصلت على أعلى معدل لها، مقارنة مع نسبة عدد الأفعال الاستراتيجية المنفذة من قبل الوزارة لهذا العام مع الأفعال التشغيلية). وهذا يدل على ان الأفعال الاستراتيجية تتصف بوجود تكرار معتدل داخل الوزارة، كما هو الحال بالنسبة للتقلب في الأفعال الاستراتيجية أيضا تتصف بتقلب معتدل داخل الوزارة.

ثانيا : التوصيات

- 1- ضرورة انتباه الإدارات العليا في المنظمات المبحوثة إلى مسألة التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة والتعاون والتنسيق بين الأفراد، فضلاً عن ضرورة بناء هياكل تنظيمية من خلال ما تمتلكه من خفة الحركة الاستراتيجية، وإلى إشاعة روح المسؤولية المشتركة والالتزام بتوجيه العمل الفاعل، و تحديد الأهداف باستمرار وتحقيق أولوياتها والأهمية النسبية لها.
- 2- إنَّ تتبنى المنظمات المبحوثة خفة حركة الاستراتيجية على وفق متغيراتها ابتداء من وضوح الرؤية وتطوير المقدرات الجوهرية لديها وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتشخيص الفجوة الحاصلة فيها وهذا ما يخلق بيئة داعمة لتطبيقها وأخيراً ينبغي على ان أن تقلل من مستوى الصدمة الثقافية.
- 3- وضوح الرؤية من خلال اشاعة روح المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل الآراء والافكار، فضلاً عن ذلك فان هناك حاجة لدى الوزارة للقيام بنشر وترويج اهدافها وافكارها ورؤيتها الاستراتيجية ما بين العاملين داخل الوزارة .
- 4- ضرورة عمل المنظمات المبحوثة بممارسات عملية التجديد الاستراتيجي وان بناء وتطوير هذه الممارسات مع بعضها يقود إلى تحقيق قرارات ادارية صائبة بشكل أكبر سواء أكانت على مستوى المنظمة أم على مستوى الفرد.
- 5- على الرغم من ان هناك تقدماً كبيراً في طرائق التدريب وأساليبه في المنظمات المبحوثة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، إلا انه لم يحقق سوى تقدم بسيط، وفي إطار معالجة مشكلة تراجع هذا البعد، فان البحث يوصي بضرورة الفهم الجديد لبعدها التدريب المعقّد في الوزارة، من خلال تعلم مهارات جديدة عن طريق البرامج التدريبية المعقّدة والدورات في مجال التخصص والعمل والتوأمة والشراكة في مجال التدريب بشكل تجعل المهارات والقدرات للأفراد منصباً حول العمل وتوجيهه.
- 6- ضرورة مشاركة متخذ القرار في ورش عمل على مستوى الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة، بما يسهم في إعطاء انطباع لدى أعضاء الفريق بأهمية الجهود الذي يتم انجازه، فضلاً عن تشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين واللامركزية، مثل استعماله هيكل فرق العمل التي تسمح للعاملين بتحديد ما يجب أن يكون، وكيف يجري أدائه بالعلاقة مع عملهم. فالتمكين واللامركزية يعملان على تسهيل استجابة العاملين السريعة للمشكلات التشغيلية، والمشاركة الفاعلة للعاملين على وفق ما تشير الدراسات السابقة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية، وتقلل من غياب العاملين ومن دورانهم الوظيفي.
- 7- من الضروري ان تعمل الوزارة على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الافكار المباشرة والمفيدة من اجل تعزيز العمل الاستكشافي في جميع دوائر الوزارة وهذا لا يتحقق لالا من خلال

اعادة هيكلية نظام المكافئات داخل الوزارة وتوجيه صوب تعزيز الجانب الاستكشافي والاستشاري داخل الوزارة

المصادر العربية

1. ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (2005) "لسان العرب"، الطبعة الرابعة، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت - لبنان.
2. مدكور، ابراهيم، (1983). المعجم الفلسفي، مجمع اللغة العربية، الطبعة الاولى، الهيئة العامة لشؤون المطابع الاميرية، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
3. هليا، جميل، (2005)، المعجم الفلسفي، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت - لبنان .
4. جلاب، احسان دهش، (2008) النظام القيمي الفعال وأثره في التجديد الاستراتيجي، مجلة القادسية كلية الادارة والاقتصاد المجلد 10، العدد 2.

المصادر الإنكليزية

1. Agarwal, R., & Helfat, C. E. 2006. Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20: 281-293.
2. Brown, S. & Eisenhardt, K. (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston
3. Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy*. Wharton School Publishing, Harlow.
4. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*. *Long Range Planning*, 43(2--3): 370--382
5. Elfring, T. and Volberda, H.W. (2001b) Multiple futures of strategy synthesis: Shifting boundaries, dynamic capabilities and strategy configurations. In H.W. Volberda and T. Elfring (eds.) *Rethinking strategy*. Sage Publications: London
6. F.A.J. (2001a) *Mastering strategic renewal: mobilizing renewal journeys in multi-unit firms*. *Long Range Planning* 34(2), 159–178.
7. Fiol, C.M. and M.A. Lyles (1985). *A Review*, 10 (4): 803–813.
8. Floyd, S.W. and P.J. Lane (2000). 'Strategizing Throughout the Organization: Management Role Conflict in Strategic Renewal,' *The Academy of Management Review*, 25 (1): 154-177.
9. Flier, B. (2003) *Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality*. ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-055-0, Erasmus University Rotterdam, December 11, 2003.
10. Hamel & Prahalad, (1992), "Competing for the future- break through strategies for seizing control of industry and creating markets of tomorrow", Harvard business school.
11. Hamel, G. & Välikangas, L. (2003), *The Quest for Resilience*, Harvard Business Review, Vol. 81 Issue 9, p52-63.
12. Hamel, Gary, & Heene, Aime, (1994), "Competence-Based Competition", Hohn Wiley & Sons Ltd, England.
13. Hannan, M.T. and J. Freeman (1977). 'The Population Ecology of Organisations,' *American Journal of Sociology*, March: 929-964.
14. Hinkin, T. R. (1995). *A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations*. *Journal of Management*, 21, 967-988.

15. Huang, Y. F. (2009). Strategic Renewal Within an Information Technology Firm Exploration: Exploitation and Corporate Venturing, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15 (5), 436-452
16. Merriam-Webster On-line Dictionary, accessed August 28, 2008
17. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, New York.
18. Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. 2006,. Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457.
19. Nassimbeni, G., 2003. Local manufacturing systems and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district. *Journal of Operations Management*, 21(2): 151-171.
20. Petrie C., *Computational Organization Design-Symposium. ICEIMT, 1993*, (pertrie@mcc.com).
21. Stienstra, M. (2008) Measuring knowledge: Exploitative and exploratory learning from strategic actions. Working paper presented at the Strategic Management Society 28th International Conference, October 13-15, Cologne, Germany.
22. Roth, A. V., 1996. Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge, *Strategy and Leadership* (formerly *Planning Review*), 24(2), 30-37.
23. Roth, A. V. & J. G. Miller, 1990. Manufacturing Strategy, *Manufacturing Strength, Managerial Success and Economic Outcomes*, in *Manufacturing Strategy*, (J. Ettl, M. Burstein, and A. Fiegenbaum, Eds.), Boston, MA: Kluwer Academic Pub., 97-108
24. Sharifi, H. & Zhang, Z., 2001. Agile manufacturing in practice: application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5/6), 772-794.
25. Volberda, H.W. (1996). 'Toward the Flexible Form: How the Remain Vital in Hypercompetitive Markets,' *Organisation Science*, 7 (4): 359-374.
26. Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Flier, B. and Gedajlovic, E.R. (2001b) Following the herd or not? Patterns of renewal in the Netherlands and the UK. *Long Range Planning* 34(2), 209-229.
27. www. strategic agility.com.
28. www.agilityconsulting.com.
29. www.sa-advantage.com.
30. Yuki, G.A. (1998). *Leadership in organizations*. 4th. ed. Upper Saddle River N.J Prentice-Hall.
31. Yves Doz, (2011) *Strategic Agility*, Insead policy Link Session: Policy Governance in an Era of Transition Abu Dhabi, March 27, 2011.
32. Useem, M. (1984) *The Inner Circle*. Oxford University Press: New York