

العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة

أ.م. سحر عباس الزيايدي

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م. أحمد عبد الله الشمري

جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد الرشاقة التنظيمية (الاستجابة، المقدرات، المرونة، السرعة) استناداً إلى (Sharifi&Zhang,1999)، وتم اعتماد الذكاء التنظيمي احادي البعد استناداً إلى (Albrecht,2003)، كما تم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي (المحتوى، السياق، العملية) بالاستناد إلى مجموعة من الكتاب والباحثين ومنهم (Volberda,etal.,2001) (Flier,etal.,2003)

وتم اختيار شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة ميداناً للبحث من خلال توزيع استمارة استبانة شملت (46) فرداً من العاملين في الشركة، فضلاً عن الملاحظة والمقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Person)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير التابع.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها البحث هو إن للذكاء التنظيمي دوراً وسيطاً فاعلاً للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية و التجديد الاستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحتدمة تنافسياً. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها توظيف العلاقة الوسيطة للذكاء التنظيمي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي والاستفادة منها في وضع وتنفيذ اهداف الشركة الاستراتيجية.

Abstract

This Research aimed to determine the relationship between organizational agility and strategic renewal through the intermediate role of organizational intelligence by applying in KOREK Telecom For mobile communications Company. In order to achieve this, organizational agility dimensions (responsiveness, competency, flexibility, speed) were adopted based on (Sharifi&Zhang,1999), One-dimensional organizational intelligence was adopted based on (2003Albrecht), The dimensions of strategic renewal (content, context, process) have been adopted on the basis of a group of writers and researchers (Volberda, et al., 2001) (Flier, et al., 2003).

KOREK Telecom For mobile communications Company was selected as a field of research through the distribution of questionnaire (46) questionnaire of the employees

of the company, as well as observation and interviews. The correlation coefficient (Person), the F-test was used to determine the significance of the regression equation, and R^2 was used to explain how much the influence of the independent variable in the intermediate variable and the dependent variable. One of the most important conclusions reached is research for Organizational intelligence has an active intermediary role for the relationship between organizational agility and strategic renewal in the competitive environment of Iraq.

The research concluded with a number of recommendations, the most prominent of which is the use of the intermediate relationship of organizational intelligence in the relationship between organizational agility and strategic renewal and its utilization in the development and implementation of the company's strategic objectives.

المقدمة

تواجه اليوم، العديد من المنظمات تهديدات متواصلة ناتجة عن التطور التكنولوجي المتسارع والتنافسية المحترمة وظروف السوق المتغيرة. مما حفز الزبائن الى تنوع تفضيلاتهم بشكل متسارع نسبياً مع كل ابتكار جديد، وذلك استوجب على المنظمات المعاصرة تحسين مرونتها الخدمية والاستجابة لرغبات الزبائن بشكل يحقق لها الاسبقية التنافسية في مجال اعمالها، في ظل حالات عدم التأكد، يجب أن تكون للمنظمات القدرة الديناميكية على إدارة هذه التغييرات وحالات اللاتأكد المتنامية باستمرار، والاستفادة من ذكائها التنظيمي في استثمار الفرص البيئية المتاحة. كما ان من اهم خصائص المنظمات الرشيقة هي الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والمحافظة على مواردها الاستراتيجية ومقدراتها الجوهرية وتنمية مخزونها المعرفي المتراكم والموارد البشرية الموهوبة التي تعد بمثابة مصدراً للأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية الضرورية للاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن من خدمات عن طريق تجسيدها لمفهوم الرشاقة التنظيمية. وذلك يمكنها من التجديد في مجال عملها من خلال عمليات الاستغلال والاستكشاف وتقديم المنتجات المبتكرة التي تضيف قيمة لزيائنها وتلبي مختلف الطلبات المتجددة وبالسرع المطلوبة تجسيدا لمفهوم التجديد الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة.

ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته ضمن أربعة مباحث وكالاتي :

- المبحث الأول : منهجية البحث.
- المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث (الرشاقة التنظيمية، الذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي).
- المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث ان معظم المنظمات العراقية قد تفتقر للرشاقة التنظيمية التي أصبحت مرتكزاً جوهرياً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في مجال اعمالها، والتي من الممكن تحقيقها من خلال ممارسة الأنشطة المرنة الرشيقة التي تعتمد على الذكاء في مختلف المجالات (التنظيمية والخدمية)، كما ان سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن المتجددة اليوم أصبحت هي الميزة التنافسية التي يمكن اكتسابها من خلال تعزيز الأنشطة الاستباقية والابتكارية في المنظمات لتستثمرها في تحقيق التجديد الاستراتيجي من خلال الاعتماد على الذكاء التنظيمي لاسيما في المنظمات المحلية ومنها شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة التي تقدم تشكيلة واسعة من الخدمات المختلفة للزبائن والمجتمع العراقي، اذ تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ((هل يدرك افراد عينة البحث أهمية العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي؟)) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية :

- هل تستثمر الشركة قيد البحث مواردها المختلفة بمرونة كافية بما يسهم في تحقيق التجديد الاستراتيجي؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والذكاء التنظيمي في الشركة قيد البحث؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي في الشركة قيد البحث؟
- هل يوجد تأثير للرشاقة التنظيمية بأبعادها في الذكاء التنظيمي في الشركة قيد البحث؟
- هل يوجد تأثير للذكاء التنظيمي في التجديد الاستراتيجي في الشركة قيد البحث ؟

ثانياً : أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث من خلال الدور الوسيط المهم الذي يؤديه الذكاء التنظيمي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية في الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال وتنوعها مما يسهم في تشجيع المنظمات المعاصرة على الابداع والابتكار والتجديد في مختلف المجالات لتكتسب القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة التنافس إذ أصبح التجديد الاستراتيجي من الاتجاهات الرئيسة في المنظمات الحديثة، واستراتيجية تنافسية قادرة على تحقيق التجديد الاستراتيجي في ظل المواقف المتغيرة التي تواجهها باستمرار. ويمكن بيان أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:-

- تسليط الضوء على أهمية الذكاء التنظيمي في تعزيز العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في الشركة قيد البحث.
- تسليط الضوء على أهمية الرشاقة التنظيمية وابعادها في الشركة قيد البحث.
- التعرف على أهمية التجديد الاستراتيجي وابعاده في الشركة قيد البحث.
- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد تأثير الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي، ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج في خططها واستراتيجياتها .

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحديد الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الأهداف الفرعية الآتية :

- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.
- تحديد مستوى الذكاء التنظيمي ودوره الوسيط في تعزيز العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في الشركة قيد البحث.
- تحليل العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في الشركة قيد البحث.
- اختبار اتجاهات تأثير الذكاء التنظيمي في العلاقة بين الرقابة التنظيمية ومدى مساهمتها في التجديد الاستراتيجي للشركة عينة البحث وتقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

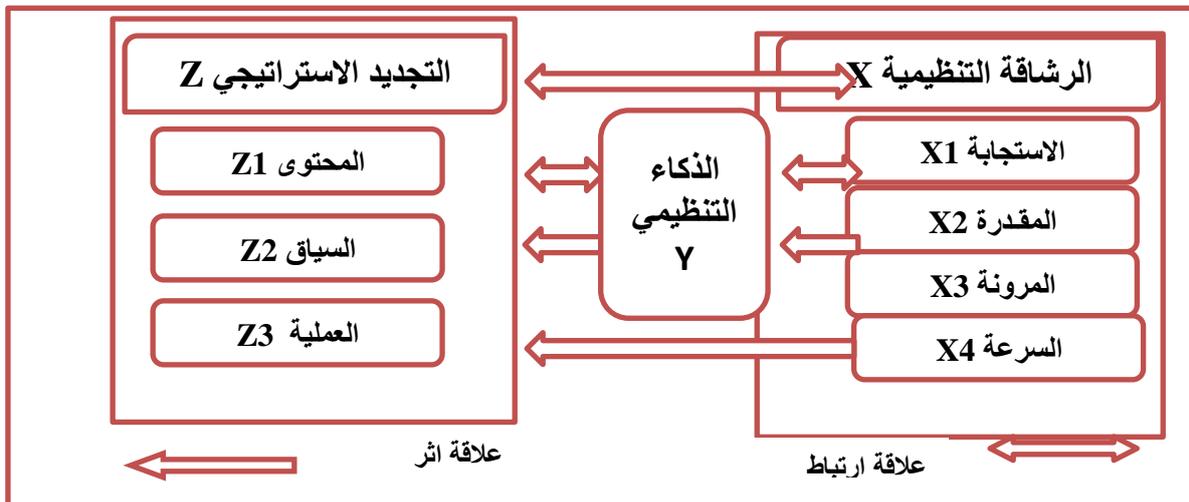
رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين تأثير الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :

1. المتغير المستقل (X): يتمثل بالرقابة التنظيمية وابعادها المتمثلة بـ(الاستجابة، المقدر، المرونة السرعة).
2. المتغير الوسيط (Y): ويتمثل بالذكاء التنظيمي احادي البعد
3. المتغير المُعتمد (Z): يتمثل بالتجديد الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ(المحتوى، السياق، والعملية) ومثلما يبينها

شكل (1)

الشكل (1) / مخطط البحث الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثان

خامسا : فرضيات البحث: اعتمد البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي بأبعاده، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستجابة والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدره والتجديد الاستراتيجي بأبعاده .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والتجديد الاستراتيجي بأبعاده .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السرعة والتجديد الاستراتيجي بأبعاده .
2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي .
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي .
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرضاقة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستجابة في التجديد الاستراتيجي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرة في التجديد الاستراتيجي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة في التجديد الاستراتيجي.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسرعة في التجديد الاستراتيجي.
5. الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرضاقة التنظيمية في الذكاء التنظيمي.
6. الفرضية الرئيسية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنظيمي في التجديد الاستراتيجي.

سادسا : حدود البحث: وتشمل الفقرات الآتية:

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة كورك تليكوم للاتصالات المتنقلة (المراكز الرئيسية في محافظة كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بغداد) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من خدمات في مختلف المجالات المهمة والتي تدعم اقتصاد البلد وتلبي احتياجات المجتمع العراقي، وبما تتمتع به من سمعة طيبة واسم تجاري مرغوب.
2. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2018/1/2م ولغاية 2018/2/26م.
3. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (عشوائي) إذ بلغ حجم العينة (46) فرداً من العاملين في الشركة قيد البحث (موظفين، ومدراء وحدات واقسام وفروع).

سابعا : أدوات البحث : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالدوريات والبحوث والمجلات والاطاريج.
2. أدوات الإطار الميداني: اعتمدت عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي:

- أ. **المقابلة الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة .
- ب. **استمارة الاستبانة:** اعتمدت أداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد راعى الباحثون في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وتم اعتماد مقياس لكرت الخماسي.

ثامناً : أدوات التحليل الإحصائي: من أجل تشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، تم اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية:-

1. **الأساليب الإحصائية الوصفية:** تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وكالاتي :
 - الوسط الحسابي الموزون: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
 - الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
2. **الأساليب الإحصائية التحليلية:**
 - معامل الارتباط البسيط: أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
 - معامل الانحدار الخطي البسيط: أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد .
 - معامل التفسير (R^2) : أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .
 - اختبار (F) : أستخدم لاختبار معنوية علاقات التأثير .
 - تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

لقد تناول هذا المبحث الإطار النظري للرشاقة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ(الاستجابة، المقدرة، المرونة، السرعة) وكذلك الذكاء التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية، والتجديد الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والابعاد المتمثلة بـ (المحتوى، السياق، العملية) وكالاتي:

أولاً: الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

1. مفهوم الرشاقة التنظيمية The Concept of Organizational Agility

لقد عرفت الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة واحتياجات الزبائن. إذ ان ارتياح الزبون والعامل هو من بين أهداف المنظمة الرشيقة وان الرضا الوظيفي يسهل الالتزامات ومقدرات العاملين الراضين تحقق إنتاجية أكبر. (Labaf&Bigdelli,2015:156) كما انها تشير الى قدرة المنظمة على التغيير بسرعة أو التكيف للاستجابة للتغيرات. وهي ضرورية بشكل أساسي للمنظمات التي تواجه الظروف المتغيرة لاستخدام عوامل الإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين والمساهمين. ولمعالجة هذه القضايا، يتطلب من المنظمات إدارة معرفتهم عند الاستجابة للبيئة المتغيرة، وبيئة السوق على وجه الخصوص.

(Navarro,etal.,2015:1) وعرفت بأنها قدرة المنظمة على البقاء على قيد الحياة والتطور في بيئة الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها إذ أنها تتغير باستمرار. وتستخدم المعرفة والهيكل الافتراضي لاستغلال الفرص في بيئة السوق

المتغيرة. كما إنها نتيجة لدمج اليقظة للتغييرات (الاعتراف بالفرص/التحديات) الداخلية منها والبيئية على حد سواء، مع القدرة على استخدام الموارد في الاستجابة (الاستباقية/التفاعلية) لهذه التغييرات، كلها في الوقت المناسب ومرنة وبأسعار معقولة، المنظمات الرشيفة تفكر أكثر من مجرد التكيف مع التغييرات، بحيث تميل إلى استخدام الفرص المحتملة في بيئة مضطربة والحصول على مكانة معينة بسبب مقدراتها والابتكارات.

(Chamanifard,etal.,2015:200) واشير إليها بأنها قدرة المنظمة للتغيير بسرعة أو التكيف للاستجابة للتغيرات، والبيئة غير الموثوقة وأقل من الظروف التنبؤية. الخاصية الرئيسية للمنظمة الرشيفة هي الاستجابة السريعة للأحداث والتغيرات البيئية إلى مدى المحافظة على سلامة نظم المعلومات، والتكنولوجيا، والأفراد، والعمليات التجارية، والمواد داخل المنظمات التوافقية. (Mohammadi,etal.,2015:58) وُحُدِدَ بأنها القدرة على مواجهة التحديات غير المرغوب فيها للتغلب على مشاكل غير متوقعة في بيئة الأعمال واستفادة من التغييرات إلى فرص. كما انها إمكانات المنظمة لتحقيق الازدهار في البيئة مع تغييرات غير متوقعة باستمرار، وتعتقد أن المنظمات يجب أن لا تخشى من التغيرات البيئية، وبدلاً من ذلك ينبغي أن ترى التغييرات كفرصة لكسب ميزة تنافسية. (Salimi&Andalib,2015:49) ومن خلال ما تم عرضه من الأدبيات ذات الصلة بهذا المفهوم يمكن صياغة تعريف اجرائي لمفهوم الرشاقة التنظيمية ((بأنها تتمثل بمقدرات المنظمة التي تمكنها من (التنبؤ، الاستجابة للتغيرات الحاسمة التي من شأنها ان تصيب المنظمة بالفشل والانهايار) واستثمارها بالشكل الأمثل مما يكسبها اسبقية تنافسية ضمن بيئة اعمالها وبالتالي تحقق التفوق التنظيمي واستدامته)).

2. اهمية الرشاقة التنظيمية The Importance of Organizational Agility

لقد وضع (Erande&Verma,2008:1) ثلاثة فوائد مهمة لقياس الرشاقة على مستوى المنظمة وهي:

- ❖ الرشاقة مهمة جداً لتظل المنظمة قادرة على المنافسة في السوق.
- ❖ ان قياس الرشاقة يعطي مقياس للمنظمة عن قدرتها التنافسية والاستعداد للتغيرات في السوق.
- ❖ ان قياس الرشاقة يحدد المناطق "أقل نشاطاً" في المنظمة وبالتالي يمكن التخطيط للتحسينات.

ولخص (Abrishamkar,etal.,2013:151) دوافع توجه المنظمات للمنظمات الرشيفة في خمسة عوامل هي: (تقلب السوق، المنافسة القوية، التغيير في احتياجات الزبائن، زيادة سرعة التغيرات في التكنولوجيا، تغيير العوامل الاجتماعية).

وأوضح (Nabatchian,etal.,2014:11) ان من الأسباب التي تحتاج المنظمات إلى ان تصبح منظمات رشيفة هي: (فرص السوق اصبحت قصيرة الأجل، السرعة في تقديم منتج جديد إلى السوق، التغييرات المستمرة لا يمكن التنبؤ بها في السوق، دمج ميزات المركزية في شركات مستقلة من استخدام الفرص المباشرة). ووجد (MIRINEZHAD,etal.,2014:1453) ان الرشاقة تعزز القدرة التنظيمية لتوريد منتجات وخدمات عالية الجودة، ونتيجة لذلك تعمل الرشاقة كعامل مهم لزيادة الانتاجية التنظيمية.

ويعتقد (Davari&Oladian,2015:122) ان في سياق الرشاقة التنظيمية، المديرين، على جميع المستويات، ينبغي أن تتوفر لديهم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول أداء منظماتهم لتمكينهم من إدارة الموارد تحت سيطرتهم في الطريقة الأكثر فعالية.

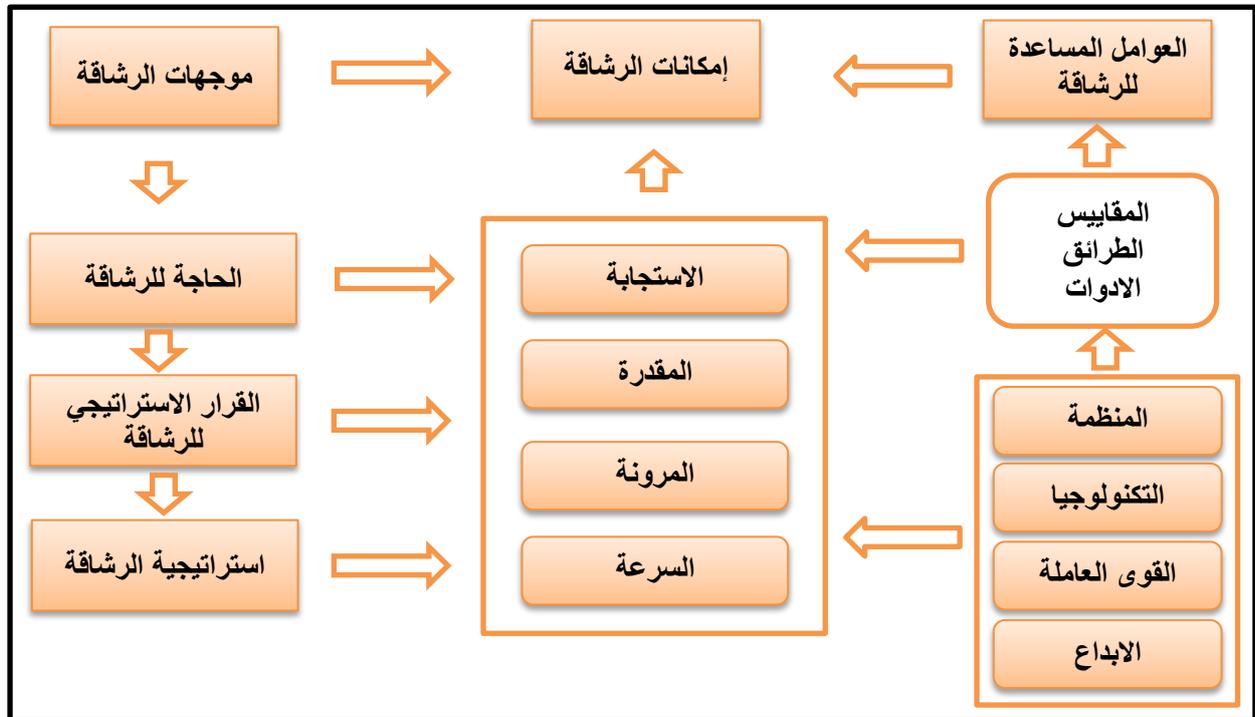
واستخلص (Mahmoudi,2015:1144) ان الرشاقة تمكن المنظمات من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر بكثير من ذي قبل، وقوة المنافسين الرشيفة تكمن في قدرتها على توقع احتياجات الزبائن وخلق أسواق جديدة من خلال الابتكار المستمر، كما انها تلعب دوراً حيوياً في مسألة الإصلاح الإداري والتشغيلي. كما ان الرشاقة يمكن أن تحسن المعروض من المنتجات وأيضاً يمكن تطوير كفاءة المنظمة. في الواقع، المنظمات السريعة من خلال

الأحداث والتغيرات المفاجئة، سيكون لها رد فعل مرنة وقوية ضد الفرص الجديدة في السوق وتوقعات الزبائن. من ناحية أخرى، تم تصميم المنظمة الرشيفة لتحقيق التنبؤ بالتغيرات في الأعمال البيئية.

3. أبعاد الرشاقة التنظيمية The Dimensions of the Organizational Agility

هناك العديد من النماذج للرشاقة وأهمها نموذج (Sharifi&Zhang,1999) الموضح في شكل (2) إذ يرتبط الجزء الأول للرشاقة ببرامج التشغيل التي تشمل الضغوط المبدولة/التغيرات في بيئة الأعمال فيها. المنظمة تبحث عن استراتيجيات جديدة لتحريك العمل من أجل الحفاظ على التفوق التنافسي. والجزء الثاني يدل على قدرات الرشاقة. ويرتبط الجزء الثالث إلى العوامل المساعدة للرشاقة التي تكون بمثابة وسائل وأدوات وبذلك يمكن تحقيق المقدرات. ينبغي النظر في هذه العوامل المساعدة في أربعة مجالات رئيسية للبيئة لأي منظمة، الأشخاص، التكنولوجيا، الاختراع والابتكار. يتكون النموذج من ثلاث خطوات رئيسية: (Asgari,etal.,2014:1452)

- تحديد متطلبات الرشاقة للشركات ومستوى الرشاقة الحالي.
- التعرف على قدرات الرشاقة اللازمة للمنظمة لتصبح رشيفة.
- تحديد إجراءات العمل والأدوات التي تمكن المنظمة من أجل تحقيق القدرات المحددة.



شكل (2) نموذج مفاهيمي لتنفيذ الرشاقة

Source: Asgari, Heshmatollah, and Noorollah Baziar, and Roohollah Maleki, " A study on relationship among organizational culture and organizational agility in Agri-bank at Khuzestan province", International Journal of Management and Humanity Sciences. Vol., 3 (2), 2014:1425.

1. الاستجابة: Responsiveness

تشير إلى قدرة الاعتراف بالتغيرات والتفكير السريع، والاستفادة منها. (Mahmoudi,2015:1144) الاستجابة التنافسية يمكن أن تكشف عن القدرة على تحديد، أو الرد على، والحصول على أفضل من التغيرات بدقة. (Kuleelung,2015:207) الاستجابة هي القدرة على تحديد التغيرات للاستجابة السريعة.

(Amirnejad&Havashemi,2015:566) الاستجابة تشير إلى قدرة الاعتراف بالتغيرات والتفكير السريع، والاستفادة منها. (Mohammadi,etal.,2015:67)

2. المقدرة: Competency

المقدرة مجموعة واسعة من القدرات التي توفر شرط للتركيز على أنشطة المنظمة من أجل الحصول على اهدافها هذه القدرات هي: (وجود رؤية استراتيجية، تكنولوجيا مناسبة (البرمجيات والأجهزة)، تأهيل المنتجات، فعالية التكلفة، التقديم المتكرر للمنتجات الجديدة، ادارة التغييرات، القدرة على المعرفة ومقدرة الاشخاص،) (الفعالية والكفاءة). (Nabatchian,etal.,2014:11) تشير المقدرة إلى القدرة على تحقيق أهداف المنظمات وغاياتها. (Mohammadi,etal.,2015:67) لذلك، إذا كانت المنظمة تبحث عن الرشاقة، يجب النظر في القدرات وتطويرها وتقويتها قدر الإمكان لزيادة الإنتاجية التنظيمية. (Mahmoudi,2015:1144)

وبين (Kuleelung,2015:2072) المقدرة والتماسك هي التي يمكن من خلاله الكشف عن القدرة على إدراك أهداف المنظمات على نحو فعال؛ فهي القابلية الواسعة، لتحقق إنتاجية المنظمات، والنجاح في تحقيق أغراضها وأهدافها، كما ان بعد النظر الاستراتيجي والكفاءة التكنولوجية الملائمة، والفعالية من حيث التكلفة هي أمثلة على هذه القدرات. كما تشير المقدرة الى قدرة الفرد على تنظيم وتطبيق مجموعة من المعرفة والمهارات والقدرات باستمرار بمرور الوقت لأداء العمل بنجاح في حالات العمل المطلوبة. (Mondy&Martocchio,2016:12)

3. المرونة: Flexibility

المرونة تعبر عن القدرة على إنتاج منتجات متنوعة وتقدم لهم قبل كل شيء، وتحقيق أهداف مختلفة مع الموارد والتسهيلات، والهدف من المرونة يتمثل في اربعة مجالات هي: (المرونة في حجم المنتج، المرونة في مجموعة متنوعة من المنتجات، المرونة للمنظمة، المرونة للعاملين). (Nabatchian,etal.,2014:11) وتشير إلى قدرة التوافق الذي هو القدرة على توجيه العمليات المختلفة وتلبية مختلف الأهداف باستخدام نفس المعدات والمرافق. (Mahmoudi,2015:1144) و (Mohammadi,etal.,2015:67) المرونة المحتملة تعني القدرة على تنفيذ وسائل مختلفة وتوظيف أسباب متنوعة لكسب نفس الأهداف، كما تحتوي على عناصر مثل القدرة على التكيف في حجم المنتجات والقدرة على تكيف الأشخاص، وما إلى ذلك (Kuleelung,2015:207) المرونة تتمثل بالقدرة على تشغيل العمليات المختلفة وتحقيق أهداف مختلفة. (Amirnejad&Havashemi,2015:566)

4. السرعة: Speed

السرعة هي القدرة على القيام بالأنشطة في أقصر وقت ممكن، بما في ذلك: (الفطنة من تقديم منتجات جديدة إلى السوق، التسليم السريع وفي الوقت المحدد، السرعة في أداء الأنشطة) (Nabatchian,etal.,2014:11) تشير السرعة إلى القدرة على أداء المهام في أقرب وقت ممكن.

(Mahmoudi,2015:1145) و (Mohammadi,etal.,2015:67) كما تشير السرعة إلى القدرة على إكمال حركة الفوز، كما تحتوي على الرشاقة المتعلقة بسلع جديدة، ردا على السوق، والاستيلاء على الوقت للمنتجات ونقل الخدمة. (Kuleelung,2015:207) تتمثل بالقدرة على أداء النشاط في أقصر وقت ممكن (Amirnejad&Havashemi,2015:566).

ثانياً : الذكاء التنظيمي Organizational intelligence

1. مفهوم الذكاء التنظيمي The Concept of Organizational intelligence

الذكاء التنظيمي هو مفهوم جديد في أدبيات إدارة المنظمة في القرن الـ21. اذ دعى Carl Albrecht في كتابه في عام 2002 "قوة العقل في العمل" عرف الذكاء التنظيمي انه الموهبة والقوة الكامنة للمنظمة في الحركة وقوة الخيال، وتركيز هذه السلطة كأسلوب في تجسيد أهداف المنظمة. ويعد Helal قدرة المنظمة في خلق والاستفادة من المعرفة المناسبة وفقاً للشروط البيئية. في رأيه، الذكاء التنظيمي هو في الواقع قدرة المنظمة على خلق المعرفة وتطبيق استراتيجياتها من أجل تنسيق ويجري تعديل على البيئة المحيطة. ويقول Helal أن الذكاء التنظيمي هو في الواقع القدرة على معالجة المعلومات المختلفة في المنظمة. يعتقد أن الذكاء التنظيمي هو في الواقع وظيفة من النظم الفرعية الخمسة المعرفية التي هي على النحو التالي: الهيكل التنظيمي، والثقافة، وعلاقات المستفيدين، وإدارة المعرفة والعمليات الاستراتيجية. (Porkiani&Hejinipoor,2013:1053) كما يعرف بأنه قدرة المنظمة لإنشاء واستخدام المعرفة على التكيف مع بيئة السوق من الناحية الاستراتيجية. ان المنظمات التي لديها مناخ هادئ ومستقر، قد لا تحتاج معدل عال من الذكاء ولكن المنظمات مع بيئة مضطربة ومتباينة، بحاجة الى مزيد من المعلومات الاستخباراتية. ومن اجل زيادة الذكاء التنظيمي، فأن تكلفة التطوير والصيانة ينبغي أن تكون متزايدة. (Boudlaie,etal.,2014:101-102) ومن جهة اخرى هو الحصول على المعلومات بشكل منتظم (عملية الحصول من مصادر خارجية من أجل زيادة القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتكيف مع البيئة المتغيرة). ولكن هناك قدرات أدخلت حديثاً كتكنولوجيا المعلومات المتقدمة عالية السرعة والتغيرات البيئية التي تواجه المنظمات مع المطالب الجديدة للعاملين في المنظمات الذكية. فهو قدرة المنظمة على جمع واستخدام المعلومات من أجل اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفعالية. (Karimi&Akbari,2015:262) ويعرف بأنه قدرة المنظمة على فهم واستنتاج المعارف ذات الصلة بالغرض التنظيمي. اذ يعد قدرة المنظمة لفهم الحالات المعقدة والعمل بفعالية، لتفسير التصرف بناء على أحداث وإشارات ذات الصلة في البيئة. من خلال مجموعة من التقنيات التي تسمح لجميع العاملين في جميع مستويات المنظمة لتقييم وتحليل البيانات. الذي يخلق إمكانية الريح والتفاهم والتناسق من الخبرة في المنظمة. (Jouzani,2015:73) ويشير الذكاء التنظيمي لاستراتيجيات إدارة الذكاء في قطاعات الأعمال والحكومة. ويعتبر الذكاء التنظيمي وظائف معالجة البيانات التي يمكن أن توفر فرصة للتعامل مع المتطلبات البيئية وهو يعتمد على بدء الابتكار وتنفيذه. له ثلاثة مستويات: تراكم الذكاء الفردي والتفاعل والترابط بين الذكاء الفردي والذكاء التنظيمي كنظام أكبر. باعتباره موهبة وقدرة المنظمة على تحريك قوتها العقلية وتركيز هذه القوة العقلية لتحقيق مهمة المنظمة. (Nekahi&Mehrabian,2015:444) الذكاء التنظيمي هو نتيجة لتضافر المقدرات الفردية، مثل الفرق والعمليات على مستوى المنظمة، والترتيبات المشتركة بين المنظمات، وبالإضافة إلى ذلك، كل من القسم المعرفي والتكنولوجي الذي يولد الذكاء التنظيمي بدلا من واحدة فقط من هذه العوامل.

(Travica,2015:6),(Travica,2014:4)

ان التراكم المفرط للمعرفة هي واحدة من السمات الرئيسية من المنظمات الجديدة هذه، في العقدين الأخيرين، وزيادة في حجم المعلومات في المنظمات وعلى ضرورة تطبيق هذه المعرفة في القرارات التنظيمية تؤدي إلى نشوء ظاهرة تعرف باسم الذكاء التنظيمي وهو يعني وجود معرفة شاملة لجميع العوامل التي تؤثر على المنظمة وجود معرفة متعمقة حول جميع العوامل بما في ذلك الزبائن والمنافسين، والبيئة الاقتصادية، والعمليات التنظيمية والعمليات التي لها تأثيرات قوية على نوعية القرارات الإدارية في المنظمة. (Kahkha,etal.,2015:396) الذكاء التنظيمي هو المعيار الكمي الذي يوضح الكفاءة التنظيمية لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات السليمة. أن المنظمة مع حاصل

ذكاء عالي لديها فرص أكبر خمس مرات من إنتاج الأداء الناجح من المنظمة مع حاصل ذكاء منخفض. المنظمات مع الذكاء التنظيمي العالي عادة تواجه الربحية العالية، وتلتقط المعلومات الخارجية، وتضمن اتخاذ القرارات الصحيحة. (Eftekhari&Allahyari,2015:296) الذكاء التنظيمي هو أحد أنواع الذكاءات أن تمكن الفرد لاتخاذ قرارات ضمن عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية. وهو يتطلب معرفة وافية عن جميع العوامل (مثل الزبائن، المنافسين، والأوضاع الاقتصادية، والعمليات التنظيمية) التي تؤثر على فعالية عمليات اتخاذ القرارات المديرين في المنظمة إذ توجد ثلاثة عوامل من أجل تحقيق النجاح: العاملين الانكفاء والجماعات الذكية، والمنظمة الذكية. الذكاء التنظيمي هو مجموع التقنيات التي تمكن جميع عاملي المنظمة في مختلف المستويات لتحليل البيانات. كونه يشمل المعلومات الإجمالية، والخبرة، وفهم المشاكل التنظيمية، كما أنه يسهل الحصول على الاستفادة من الخبرات التنظيمية. (Iranzadeh,etal.,2015:2586)

2. أهمية الذكاء التنظيمي The Importance of Organizational intelligence

تتمثل أهمية الذكاء التنظيمي بقدرة للمنظمة من حل المشكلة التنظيمية. إذ يتم التركيز على التكامل بين القدرة التقنية وقدرة الإنسان على حل المشاكل والصعوبات. كما أنه يكامل المعلومات العامة، والخبرة والمعرفة لفهم المشكلة التنظيمية (Porkiani&Hejinipoor,2013:1053) ان المنظمات ذكية تخلق المزيد من القيمة ليس فقط الاقتصادية، ولكن أيضا قيمة الإنسان كذلك. وتؤكد على أهمية تحديد وإزالة العقبات في طريق الذكاء والإبداع في المنظمة. (Boudlaie,etal.,2014:101) واحد أكبر التحديات التي تواجه المديرين هو كيفية خلق جيل جديد من المنظمات الذكية، الذكاء التنظيمي يعد العامل الحاسم وحسن استغلاله يمكن أن يزيد إنتاجية المنظمة بشكل كبير، وإهماله فإنه يمكن إزالة أي منظمة من دورة التنافس و البقاء على قيد الحياة. وقد تم تشكيل المنظمات الحالية للقوى العاملة الذكية وشبكات الذكاء المتطورة للتكيف مع عالم مضطرب. الذكاء التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء، وتبادل البيانات والأفكار لخلق المعرفة المفيدة حول السلوكيات الذكية والمعرفة جنبا إلى جنب ومهارات رأس المال الفكري للمنظمة. (Karimi&Akbari,2015:262) كما تبرز أهمية الذكاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة ككل لزيادة الابتكار والمعلومات والمعارف العامة والعمل الفعال ويوفر للمنظمات ميزة تنافسية من خلال تحويل المعلومات إلى معرفة كما ان في الآونة الأخيرة، الذكاء التنظيمي يعد المسار الأكثر سرعة لتطوير تكنولوجيا المعلومات مما يعطي ميزة تنافسية خاصة للمنظمة. (Hadadnia&Shahidi,2015:1736) يركز الذكاء التنظيمي على فهم أكثر دقة للتحديات وتحسين إدارة المعرفة (الصريحة والضمنية)، وكذلك التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والذي يوفر فرصة لاكتشاف المعرفة والمعلومات، والتطبيقات، والمتطلبات الجديدة للمنظمة، ويحسن المنظمة المبتكرة في الوقت الحاضر، في هذا العالم المضطرب والسريع، فإن الوضع في البيئة التنظيمية سيكون بالتأكيد متماثلة، خصوصا في هذه الايام بمرور الوقت، فيما يتعلق بتطوير العلوم والتكنولوجيا وارتفاع الاحتياجات والتحديات الجديدة، والمنظمات تكون أكثر تعقيدا وأكثر صعوبة في إدارتها. وهكذا، في منظمات اليوم معقدة، الذكاء التنظيمي هو نتيجة لمجموعة من الذكاء البشري النشط والذكاء الاصطناعي. ومديري المنظمات ليس لديهم خيار سوى الاستفادة من هذين الأمرين، من أجل امتلاك منظمة ديناميكية وفعالة. يعرف الذكاء التنظيمي قدرة المنظمة على تعبئة كل القدرات الاستخباراتية المتاحة، وتركز على تحقيق رسالتها وأهدافها. (Ahangari&Hallajian,2015:7-8)

ان أهمية الذكاء التنظيمي يرجع إلى حقيقة أن الذكاء الفردي وحده لا يمكن أن يستخدم للتغلب على المشكلات التي تواجهها المنظمات. لذلك، من أجل التغلب على تلك المشاكل، هناك حاجة لتطوير الذكاء الجماعي داخل المنظمة

كضرورة تمكن الأفراد من اتخاذ القرارات التنظيمية، ويعد كعامل تعزيز لأداء الفرد داخل المنظمة (Kahkha,etal.,2015:396) الذكاء التنظيمي يعد عاملاً حاسماً في القرار الاستراتيجي للمنظمة والمديرين من خلال أدوات "ذكاء الاعمال" يمكن مراقبة الوضع في المنظمة وضبط سياسة ملائمة للمستقبل. أما العامل الآخر، للتركيز على الذكاء التنظيمي هو الحاجة إلى إدارة المعرفة في المنظمات. تحتاج المنظمات لإدارة ذكية على وثائقهم. إذ يوفر الذكاء التنظيمي إدارة أفضل للبيانات وعلاوة على ذلك، فإن الذكاء التنظيمي ضروري لزيادة فائدة التعليم في المنظمة من خلال التدريب المستمر. (Iranzadeh,etal.,2015:2587)

ثالثاً : التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal

1. مفهوم واهمية التجديد الاستراتيجي The Concept and Importance of Strategic Renewal

لقد تناول العديد من الكتاب والباحثان مفهوم التجديد الاستراتيجي (Volberda,etal.,2001:160) و (Flier,2003:42) و (Agarwal& Helfat,2009:282) إذ يعرف التجديد الاستراتيجي بأنه "أنشطة تقوم بها الشركة لتغيير مسارها المعتمد" ولتحقيق التوافق بين الشركة وبيئتها (Hinri&Sukanlaya,2012:1)، أن التجديد الاستراتيجي "يشمل العملية، والمحتوى، ونتائج تحديث أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير في التوقعات طويلة الأجل (Oschlies,2013:22)، ويعد التجديد الاستراتيجي نمط العمل الاستراتيجي للحفاظ على المنظمة متطابقة مع البيئة. ونظرياً كيف تغير الإجراءات الاستراتيجية اتجاهها عن طريق نمو التطوير المشترك لإجراءات التجديد الاستراتيجي، وللتمييز بين الاستراتيجيات الناشئة (الطارئة) والاستراتيجيات المدروسة (المقصودة). إذ تتحقق الإجراءات الاستراتيجية الناشئة دون قصد وتتصل بتأثيرات الاختيار المؤسسية والبيئية، في حين تتجسد الاستراتيجيات المدروسة بالشكل المطلوب وعلى هذا النحو تشير إلى المقاصد الإدارية.

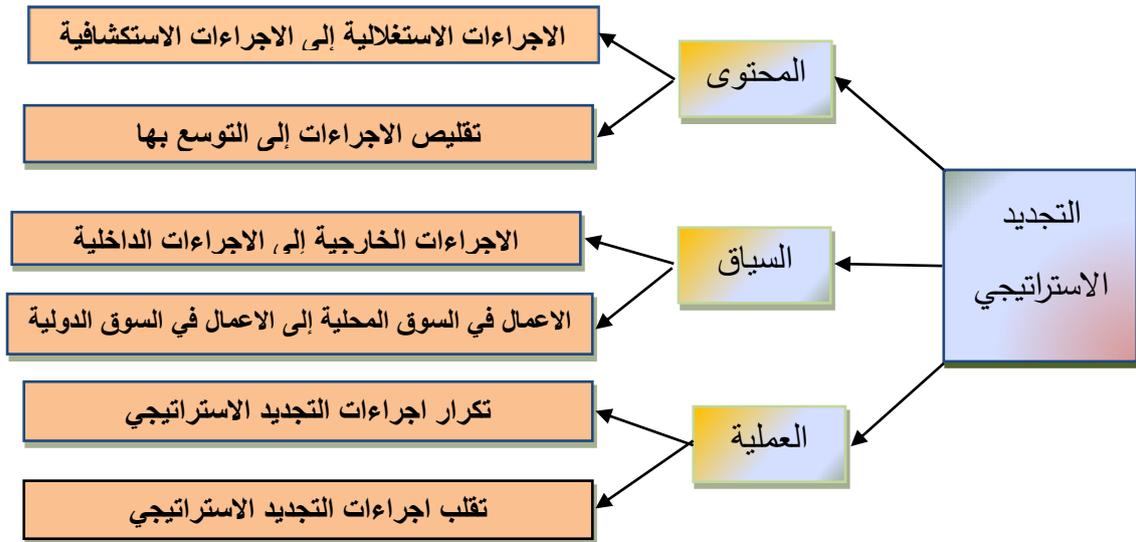
ويشير (Tushman,etal.,2013:7) إلى أن التجديد الاستراتيجي ليس حدثاً، أو مجموعة من الخطوات، أو برنامجاً، ولكن عملية اجتماعية هندسية تركز على طموح شامل ونوايا استراتيجية تتكشف وتتكيف مع مرور الوقت. وتكمن جذور هذه العملية في سلسلة من التحديات الاستراتيجية الملموسة التي تواجه الوضع الراهن (أما فجوات الأداء أو الفرص الاستراتيجية) في الوحدة (أي وحدة الأعمال والوظيفة والجغرافيا والسوق) و / أو مستوى المنظمات. وتكشف هذه التحديات عن الأسباب الجذرية الفريدة على مستوى الوحدة وكذلك الأسباب الجذرية الأكثر شيوعاً على مستوى المنظمة. وإسترشاداً بسلسلة من التحديات الاستراتيجية التي يعبر عنها بأنها لغة مشتركة وأدوات لحل المشكلات، والمتابعة المنضبطة، إذ يتعلم عن طريقها فريق الإدارة بشكل جماعي كيفية قيادة الابتكار والتغيير. (ويرتكز هذا التعلم على خبراتهم ومحدداتهم الجماعية في حل التحديات الاستراتيجية الحقيقية) ان الجوانب الرئيسة لتعاريف التجديد الاستراتيجي تتعلق بالأنماط التي تظهر على مدى مدة طويلة من الزمن والنتيجة عن الإجراءات الاستراتيجية التي تتولاها المنظمة نحو المسار المعتمد أو إنشاء المسار الجديد. إذ يرتبط المسار المعتمد ب (الاستغلال) الاستثمار، ويرتبط إنشاء المسار الجديد مع الاستكشاف، أي ان التجديد الاستراتيجي يتطلب استثمار الكفاءات الموجودة واستكشاف الجديدة. وقد اشار البعض إلى التجديد الاستراتيجي بوصفه بناء ثلاثي الأبعاد، يتألف من المحتوى والسياق والعملية. (Volberda,etal.,2001:209)، إذ ترتبط بنيات الاستغلال والاستكشاف ببعد محتوى التجديد الاستراتيجي. فإجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية، تشير إلى مبادرات تجديد استراتيجي طويل الأجل، مثل بدء أعمال تجارية جديدة. وإطلاق منتجات / خدمات جديدة وتقنيات وأنشطة، ودخول أسواق جديدة أو مناطق جغرافية جديدة. (Mihalache,2012:2) مثل هذه الأعمال تزيد من الأنشطة

الجديدة للذخيرة الحالية لمجموعة نشاطات وكفاءات المنظمة أو زيادة النطاق الجغرافي للمنظمة. وفي هذا الصدد، إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية تخلق مساراً جديداً أو تغير المسارات الحالية ويمكن أن تكون التحولات الاستراتيجية متشددة نسبياً أو متقطعة أما إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستغلالية، تدل على التوجه في المدى القصير، وتتكون من الإجراءات التي تركز على النطاق الحالي للأنشطة داخل النطاق الجغرافي الحالي للمنظمة. على سبيل المثال، الإجراءات الاستغلالية تشمل توسيع الأسواق القائمة، وتحسين الكفاءات الموجودة، والشروع في أنشطة الترشيد مثل الاغلاق، الاندماج، أو التخفيض (Kwee,etal.,2011:987) وفي هذا الصدد، إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستغلالية، تترافق مع التجديد التدريجي للمسار المعتمد.

2. ابعاد التجديد الاستراتيجي The Dimensions of Strategic Renewal

تتأول كلاً من (Volberda,etal.,2001:211) و (LEEUWEN,2007:110) التجديد الاستراتيجي هنا من حيث الإجراءات التي تهدف إلى تطوير أو تجديد القدرات المرتبطة، ويعود هذا الرأي لـ (Floyd&Wooldridge,2000)، إذ أنه يشمل التغيير الاستراتيجي في المجال وتحديد المواقع وكذلك التغيرات في القدرات الأساسية في مفهوم التجديد الاستراتيجي، هذا المنظور متوافق أيضاً مع المساهمات الأخيرة من ديناميكية عرض القدرات، الذي أكد من بين أمور أخرى على الطبيعة متعددة الأوجه للتجديد، واقترح اعتماد وجهة نظر تكاملية لظاهرة التجديد الاستراتيجي تربط العملية بالمحتوى. (Rajes,2013:77) وخلال مسيرة التجديد الاستراتيجي، المنظمات تجر عن طريق سلسلة من التغييرات متعددة المستويات. وللد من هذا التعقيد سنركز على اهم إجراءات التجديد التي تضطلع بها الشركات.. ونحن نعدّ أن هيكل التجديد الاستراتيجي، مثل الاستراتيجية، كظاهرة ثلاثية الأبعاد، والتي تتكون من: السياق، والمحتوى والعملية للتجديد الاستراتيجي. يشير بُعد السياق إلى سؤال "أين" تكون الاستراتيجية؟ البيئات التي تعمل فيها المنظمات ويعكس حقيقة أن الاستراتيجيات لا تنشأ من الفراغ التنظيمي. فهو يدل على ما إذا كانت الإجراءات قد وضعت داخل حدود المنظمة أم لا (إجراءات داخلية)، أو ما إذا كانت تتعلق بالعلاقات مع خارج حدود المنظمة و / أو مع منظمات أخرى (إجراءات خارجية). ويعكس بُعد السياق براهين حديثة أن المنظمات تحتاج إلى تطوير الكفاءة في كل من التطوير الداخلي والقدرة الخارجية كمصادر لتجديد قدراتها والنجاح مع مرور الوقت. بُعد المحتوى يركز على 'ما' الاستراتيجية؟ في حين يعبر بُعد العملية عن 'كيف' و'من' و'متى' الاستراتيجية. نحن نقيس الأبعاد الثلاثة عن طريق تتبع عدد ونسبة إجراءات التجديد الاستراتيجي. ولدراسة سياق التجديد تنقسم الإجراءات إلى الاندماجات والتحالفات مقابل مجازفة الأعمال الجديدة وإطلاق المنتجات الجديدة. ولتقييم محتوى إجراءات التجديد، نقسم إجراءات التجديد إلى التنقيب (الاستكشاف) مقابل الاستغلال (الاستثمار) وبحسب نوع النشاط. وتهدف إجراءات التنقيب (الاستكشاف) إلى الابتكار ودخول أسواق جديدة واكتساب معارف جديدة، في حين أن إجراءات الاستغلال تعنى بزيادة الكفاءة وترشيد الأنشطة واستخدام ما موجود. ومع ذلك المنظمات تميل الى التركيز على الاستغلال بدلاً من الاستكشاف (Prashantham,2008:380)

ويعكس بُعد العملية البعد الزمني للتجديد الاستراتيجي ويحدد المعدل الذي يتم فيه اتخاذ إجراءات استكشافية مقابل استغلالية وخارجية مقابل إجراءات تجديد استراتيجية داخلية، بما في ذلك المدة بين الإجراءات المختلفة. وفيما يتعلق بهذه المفاهيم الأساسية، فإن بعد العملية يتوافق مع نظرية القوة الدافعة. إذ يسيطر بُعد العملية على سرعة إجراءات التجديد من حيث عدد الإجراءات في مدة زمنية.



شكل (3) / ابعاد التجديد الاستراتيجي

Source: Flier, B., Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality ,ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN, and Erasmus University Rotterdam,2003:43.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: فحص واختبار اداة قياس البحث

1. الترميز والتوصيف: تتكون اداة البحث من ثلاثة متغيرات هي (الرشاقة التنظيمية، الذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي) وهي متغيرات متعددة الابعاد فيما يخص المتغير المستقل والمعتمد اما المتغير الوسيط فإنه احادي البعد. والجدول (1) يقدم توضيح عن كل متغير رئيسي وكل بعد فرعي وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

جدول (1) الترميز والتوصيف *

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	نوع المتغير	عدد الفقرات	المصدر
الرشاقة التنظيمية	الاستجابة	مستقل	7	(Sharifi&Zhang,1999)
	المقدرة		7	
	المرونة		7	
	السرعة		7	
الذكاء التنظيمي	احادي البعد	وسيط	21	(Albrecht,2003)
التجديد الاستراتيجي	المحتوى	معتمد	10	(الغزالي، 2013)
	السياق		6	
	العملية		5	

*- تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في جميع المقاييس اعلاه.

2. قياس ثبات الاستبانة : يقصد بالثبات بأن مقياس الاستبانة يعطى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن على المستجيبين أنفسهم مرة أخرى ولحساب معامل الثبات تم أستخدم طريقة الفا كرونباخ وكما في الجدول (2) وكالاتي:

جدول (2) نتائج اختبار الفا كرونباخ

ت	المتغير والبعد	نسبة الثبات
1	الرشاقة التنظيمية	.93
2	الاستجابة	.77
3	المقدرة	.66
4	المرونة	.76
5	السرعة	.73
2	الذكاء التنظيمي	.79
3	التجديد الاستراتيجي	.68
1	المحتوى	.73
2	السياق	.83
3	العملية	.74

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

اذ كانت قيمة الفا للرشاقة التنظيمية (0.93) بينما بلغت لأبعادها الفرعية: الاستجابة (.77)، المقدرة (.66)، المرونة (.76)، السرعة (.73)، و لمتغير الذكاء التنظيمي (.79)، و لمتغير التجديد الاستراتيجي (.68). بينما بلغت لأبعادها الفرعية: المحتوى (.73)، السياق (.83)، العملية (.74)، ونلاحظ من الجدول (2) ان المقياس بشكل اجمالي يمتاز بالثبات، فقد اشارت البحوث الادارية في هذا المجال ان قيمة الثبات المقبولة تبدأ من (.60). فما فوق وهذا ما نلاحظه من ارتفاع نسبة الثبات للمتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية لأكثر من (.60) ثانياً: تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغير الرشاقة التنظيمية بأبعادها والذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي بأبعاده

تشير نتائج الجدول (3) الى الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة، المتعلقة بإجابات عينة البحث عن متغير الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي، وقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية الموزونة من خلال تحديد انتمائها لأية فئة، ولأن استبانة البحث اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً-لا اتفق تماماً) فان هناك (5) فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية الموزونة. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). ويضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي: (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) (Dewberry,2004:15)

وقد استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) لأجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بالبحث, وسيتم بيان ذلك كما يأتي:

1. تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغيري الرضاقة التنظيمية بأبعادها والذكاء التنظيمي :
يعكس الجدول (3) اعلى وسطا حسابياً موزوناً قد بلغ (3.717) لبعده الاستجابة، وهو ضمن مستوى اجابة مرتفع، وبانسجام عال في الإجابات يؤكد انحراف المعياري (0.733)، في حين كان ادنى وسط حسابي موزون (3.608) لبعده المرونة وضمن مستوى اجابة مرتفع وبانسجام عالي يؤكد انحراف المعياري (1.197) اما نتائج متوسطات الابعاد الاخرى في متغير الرضاقة التنظيمية فقد كانت ضمن مدى (3.63-3.65) وتتحصر هذه النتائج ضمن مستوى اجابة (مرتفع). وهذا يدل على انسجام اجابات افراد العينة عن هذا المتغير. كما يتضح من النتائج ان افراد العينة لديهم ادراك بمتطلبات الرضاقة التنظيمية في الشركة. وان اداء الشركة يتميز بالاستجابة للتغيرات ومرونة العمليات والقدرة على اداء الاعمال بأقصر وقت ممكن. كما يبين الجدول (3) ان الوسط الحسابي الموزون للمتغير الوسيط الذكاء التنظيمي بلغ (3.824) وهو ضمن مستوى اجابة مرتفع وبانسجام عالي يؤكد انحراف المعياري الذي بلغ (0.732).

جدول (3) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغير الرضاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي

الفقرات والابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
الرضاقة التنظيمية	3.717	.733	مرتفع
الاستجابة	3.678	.703	مرتفع
المقدرة	3.630	.757	مرتفع
المرونة	3.608	1.197	مرتفع
السرعة	3.659	.777	مرتفع
الذكاء التنظيمي	3.824	.732	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

2. تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغير التجديد الاستراتيجي
يوضح الجدول (4) ان الوسط الحسابي العام لمتغير التجديد الاستراتيجي بلغ (3.698) وضمن مستوى انحراف معياري بلغ (0.694). وهو يقع ضمن مستوى اجابة (مرتفع)، وعند النظر لأبعاد التجديد الاستراتيجي نرى ان المتوسط الموزون لبعده المحتوى بلغ (3.739) وبانحراف معياري (0.976). وهو ضمن مستوى اجابة (مرتفع) في حين كان المتوسط الموزون لبعده السياق (3.657) وهو اقل قيمة بين المتوسطات لهذا المتغير وبانحراف معياري بلغ (0.730). وهو بمستوى اجابة (مرتفع) في حين بلغ اعلى متوسط موزون لبعده العملية (4.065) وبانحراف معياري بلغ (0.679). وهو بمستوى اجابة مرتفع. ما يدل على ان افراد العينة لديهم ادراك بأبعاد التجديد الاستراتيجي. وان الشركة عينة البحث لديها توجه نحو التجديد الاستراتيجي مما يعطيها القابلية على التكيف مع بيئتها الخارجية.

جدول (4) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغير التجديد الاستراتيجي

الفقرات والابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
التجديد الاستراتيجي	3.698	.694	مرتفع
المحتوى	3.739	.976	مرتفع
السياق	3.657	.730	مرتفع
العملية	4.065	.679	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (الرشاقة التنظيمية، الذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي) تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، الثانية والثالثة اذ يتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

▪ علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

▪ علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

▪ علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

أذ يظهر الجدول (5) مصفوفة الارتباط التي تشير الى ان العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي كانت ايجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.92, p<0.01$) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي. اما عن علاقة ابعاد الرشاقة التنظيمية مع متغير التجديد الاستراتيجي فقد تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين بعد الاستجابة والتجديد الاستراتيجي بلغ معامل الارتباط ($r=0.92, p<0.01$)، كما وجد بان هنالك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين بعد المقدرة والتجديد الاستراتيجي ($r=0.65, p<0.01$) وتشير النتائج ايضاً الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين بعد مرونة والتجديد الاستراتيجي بلغت ($r=0.94, p<0.01$). كما بلغ علاقة الارتباط بين بعد السرعة والتجديد الاستراتيجي ($r=0.65, p<0.01$) وهي علاقة ارتباط قوية، كما تشير مصفوفة الارتباط الى ان العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي كانت ايجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.90, p<0.01$) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي اما عن العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي كانت ايجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.85, p<0.01$) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي. وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والثانية والثالثة والتي تشير الى ارتباط قوي بين متغيرات البحث فضلاً عن ارتباط الابعاد الفرعية للمتغير المستقل بالمتغير المعتمد.

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي

		Res.	Est.	Flex.	Sp.	Agility	intelligenc e	Renewal
Res.	Pearson Correlation	1	.695**	.914**	.691**	.938**	-	.992**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
Est.	Pearson Correlation	.695**	1	.549**	.884**	.887**	-	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
Flex.	Pearson Correlation	.914**	.549**	1	.581**	.849**	-	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
Sp.	Pearson Correlation	.691**	.884**	.581**	1	.866**	-	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
Agility	Pearson Correlation	.938**	.887**	.849**	.866**	1	.902**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
intelligenc e	Pearson Correlation	-	-	-	-	.902**	1	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46	46	46
Renewal	Pearson Correlation	.992**	.655**	.946**	.658**	.924**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	46	46	46	46	46	46	46

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب- اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث (الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي في التجديد الاستراتيجي) اذ تهتم الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها باختبار اتجاهات التأثير بين المتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار اتجاهات التأثير والتي تنص على وجود تأثير معنوي ايجابي بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي وكما يظهر من نتائج جدول (6) ان هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي. اذ بلغت قيمته ($R^2=0.854, P<0.05$) وهذا يعني ان هناك تأثيرا لمستوى الرشاقة التنظيمية بمقدار (85.4%) في مستوى التجديد الاستراتيجي. وعند الرجوع الى تأثير ابعاد الرشاقة التنظيمية على التجديد الاستراتيجي نجد ان هناك تأثيرا ايجابيا معنويا لبعده الاستجابة على التجديد الاستراتيجي بلغ ($R^2=0.984, P<0.05$) في حين بلغ تأثير بعد المقدره في متغير التجديد الاستراتيجي ($R^2=0.43, P<0.05$) اما بعد المرونة فقط بلغ تأثيره في متغير التجديد الاستراتيجي (0.89) وقد بلغ تأثير بعد السرعة في التجديد الاستراتيجي ($R^2=0.43, P<0.05$)، وهذا يعني ان ادراك العينة لدور الرشاقة التنظيمية الذي تؤديه الادارة يؤثر بشكل معنوي وايجابي في عمليات التجديد الاستراتيجي وقد بلغ بشكل اجمالي معامل البيتا بين الرشاقة التنظيمية والتجديد والاستراتيجي ($\beta=0.193, P<0.05$) ما يدل على ان تغير وحده واحده من الرشاقة التنظيمية يؤدي الى تغير مقداره (0.193) في متغير التجديد الاستراتيجي. وما يدل على معنوية علاقة التأثير بين المتغيرين مقدار (F) المحسوبة التي بلغت (275) وهي اكبر من الجدولية، وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية بأبعادها في التجديد الاستراتيجي.

كما تهتم الفرضية الرئيسية الخامسة باختبار اتجاهات التأثير بين المتغير المستقل في المتغير الوسيط من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار اتجاهات التأثير والتي تنص على وجود تأثير معنوي ايجابي بين الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي وكما يظهر من نتائج جدول (7) ان هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي. اذ بلغت قيمته ($R^2=0.763, P<0.05$) وهذا يعني ان هناك تأثيرا لمستوى الرشاقة التنظيمية بمقدار (76.3%) في مستوى الذكاء التنظيمي. وقد بلغ بشكل اجمالي معامل البيتا بين الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي ($\beta=0.171, P<0.05$) ما يدل على ان تغير وحده واحده من الرشاقة التنظيمية يؤدي الى تغير مقداره (0.171) في متغير الذكاء التنظيمي. وما يدل على معنوية علاقة التأثير بين المتغيرين مقدار (F) المحسوبة التي بلغت (263) وهي اكبر من الجدولية، وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرشاقة التنظيمية في الذكاء التنظيمي.

كما تهتم الفرضية الرئيسية السادسة باختبار اتجاهات التأثير بين المتغير الوسيط في المتغير المعتمد من خلال استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار اتجاهات التأثير والتي تنص على وجود تأثير معنوي ايجابي بين الذكاء التنظيمي والتجديد الاستراتيجي وكما يظهر من نتائج جدول (8) ان هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي. اذ بلغت قيمته ($R^2=0.816, P<0.05$) وهذا يعني ان هناك تأثيرا لمستوى الذكاء التنظيمي بمقدار (81.6%) في مستوى التجديد الاستراتيجي. وقد بلغ بشكل اجمالي معامل البيتا بين الذكاء التنظيمي ($\beta=0.189, P<0.05$) ما يدل على ان تغير وحده واحده من الذكاء التنظيمي يؤدي الى تغير مقداره (0.189) في متغير التجديد الاستراتيجي. وما يدل على معنوية علاقة التأثير بين المتغيرين مقدار (F) المحسوبة التي بلغت (269) وهي اكبر من الجدولية، وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية السادسة والتي تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنظيمي في التجديد الاستراتيجي.

جدول (6) اتجاهات تأثير الرقابة التنظيمية بأبعادها في التجديد الاستراتيجي

السرعة	المرونة	المقدرة	الاستجابة	الرقابة التنظيمية	R ²
.43	.89	.43	.98	.854	التجديد الاستراتيجي
				.193	β
				275	F

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

جدول (7) اتجاهات تأثير الرقابة التنظيمية في الذكاء التنظيمي

الرقابة التنظيمية	R ²
.763	الذكاء التنظيمي
.171	β
263	F

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

جدول (8) اتجاهات تأثير الذكاء التنظيمي في التجديد الاستراتيجي

الذكاء التنظيمي	R ²
.816	التجديد الاستراتيجي
.189	β
269	F

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وكما يأتي:

أولاً- الاستنتاجات

1. تعبر الرقابة التنظيمية عن امتلاك الشركة لمقدرة مميزة تجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية والمرونة العالية في انجاز اعمالها .
2. التجديد الاستراتيجي هو توجه طويل الامد يركز على استغلال الموارد المتاحة حالياً من اجل استكشاف طرق واساليب وافكار جديدة تدعم اعمال الشركة مستقبلاً وتعزز مركزها التنافسي في السوق .
3. ان الشركة عينة البحث تنتهج الرقابة التنظيمية في اداء اعمالها .
4. ان الشركة عينة البحث تتسم بالذكاء على المستوى التنظيمي والذي انعكس ايجاباً على تطوير أدائها واستدامة نجاحها .

5. ان الشركة عينة البحث لديها توجه نحو التجديد الاستراتيجي حتى تبقى على توافق مع بيئتها .
6. ترتبط الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي بقوة بالتجديد الاستراتيجي إجمالاً وبأبعاده كلاً على حده، اي ان للرشاقة التنظيمية دوراً فاعلاً في تعزيز التجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي.
7. تؤثر كلاً من الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي طردياً في التجديد الاستراتيجي .

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة ان تولي الادارة اهتمامها الكبير بأبعاد الرشاقة التنظيمية كونها تمثل بحق اسبقيات تنافسية مهمة تغيد الشركة في تحقيق النجاح والتفوق في السوق .
2. ضرورة الاستفادة من الذكاء التنظيمي في تعزيز العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال توظيف مواردها المعرفية المتراكمة في أداء اعمالها ضمن متطلبات البيئة التي تعمل ضمنها الشركة.
3. لابد ان تفهم ادارة الشركة ان عملية التجديد الاستراتيجي تتطلب تعلم مستمر وابتكار من قبل جميع الاطراف فيها . بالتالي لابد من وجود نظم وبرامج للتعلم والتدريب من اجل تحقيق اهداف الشركة .
4. توظيف العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي والاستفادة منها في وضع وتنفيذ اهداف الشركة الاستراتيجية .
5. السعي لبناء قدرات ومهارات تقنية وفنية مبتكرة تحاكي الواقع وتلبي متطلبات المستقبل وتشجيع العمل الجماعي في الشركة من اجل الالمام بكل الخبرات .
6. التطلع لما هو جديد وملائم لعصر التكنولوجيا والعمل على تنمية المهارات والقدرات الفردية للعاملين في الشركة .

المصادر References

اولاً: المصادر العربية

1. الغزالي، فاضل راضي غباش، "دور خيارا التميز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي: بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية" أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Journals

1. Abrishamkarm, ohammad Mahdi, Sayyed Mohsen Allameh, Soheila Mehrabi, Sayyed Bagher Rashid, "Investigating the influence of organizational agility on value creation competency through knowledge share process In Irancell telecommunication company", Journal of American Science, 9(7) , 2013.
2. Agarwal, Rajshree & Helfat , Constance E "Strategic Renewal of organizations, Organization Science 20(2), March–April, 2009 .
3. Ahangari, Raheleh Qasem and Hallajian, Ebrahim " Survey on Effects of Organizational Intelligence on Organizational Trust is based on Albrecht Model

- (Case study on Ghaemshahr's Municipal)" Global Advanced Research Journal of Educational Research and Review. Vol. 4(1), 2015
4. Amirnejad, Ghanbar, Gholamreza Memarzadeh and Fatemeh Amirnejad, "THE INFLUENTIAL FACTORS IN ORGANIZATIONAL AGILITY OF EMPLOYEES OF SOUTH OIL COMPANY", Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 5 (S1), 2015.
 5. Asgari, Heshmatollah, and Noorollah Baziar, and Roohollah Maleki, " A study on relationship among organizational culture and organizational agility in Agri-bank at Khuzestan province", International Journal of Management and Humanity Sciences. Vol., 3 (2), 2014.
 6. Balouei, Esmaeil, Ghasemian, Mehran, "THE RELATIONSHIP BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE IN KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS", Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No.8; April. 2014.
 7. Chamanifard, Raheleh, Amin Nikpour, Sheida Chamanifard, Somayyeh Nobarieidishe, " Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran", European Online Journal of Natural and Social Sciences, Special Issue on New Dimensions in Economics, Accounting and Management, Vol.4, No.1, 2015.
 8. Davari, Rayhaneh and Oladian, Masoumeh " The Relationship between the Components of Organizational Agility and Improvement of Managers' Task and Contextual Performance in Telecommunication Company of Tehran" Scopus 34, August 2015.
 9. Eftekhari, Hajar and Allahyari Mohammad Sadegh," Identifying the Organizational Intelligence of Agriculture-Jihad Organization in Guilan Province, Iran" International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD), 5(4), 2015.
 10. Erande, Ameya S, & Verma, Alok K, "Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)", Proceedings of The 2008 IAJC-IJME International Conference, 2008.
 11. Floyd S. W., & Lane, P. J. "Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal". The Academy of Management Review, 25(1), 2000.
 12. Hadadnia, Sirous, & Shahidi, Nima," On the relation between knowledge management with social capital and organizational intelligence of employees in

- Islamic Azad University" International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 9 (10), 2015.
13. Henri ,Burgers.& Sukanlaya ,Sawang" Strategic renewal and competitive advantage in opportunity–driven and conservative new ventures", AOM, Academy of Management Annual Meeting :The Informal Economy, Boston, Mass. 2012.
 14. Iranzadeh, Soleyman, Gholamreza Esgandari and Tohid Eskandarzadeh, " THE EFFECT OF EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE ON THEIR EMPOWERMENT IN THE VILLAGE WATER AND SEWAGE COMPANY OF EAST AZERBAIJAN PROVINCE", Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 5 (S2),2015
 15. Jouzani, Jafar Jafari, " The relationship between intellectual capital and organizational intelligence: case study of Sepah Bank, Golestan Province, Iran" Journal of Renewable Natural Resources Bhutan, Vol 3.3, 2015.
 16. Kahkha, Atefeh Oveisi, Abdulwahab Pourghaz, Afsane Marziyeh," Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization" Journal of Behavioral and Brain Science, 5, 2015.
 17. Karimi. Fariba, Akbari. Marzieh " The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behavior' International Journal of Scientific Management and Development. Vol.3 (4), 2015.
 18. Kuleelung, Thareerat " Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand" The Business and Management Review, Volume 7 Number 1 November 2015.
 19. Kwee , Zenlin . Bosch , , Frans A. J. Van Den & Volberda, Henk W. The "Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories "A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004, Journal of Management Studies 2011. _961 1..31
 20. Labaf, Dr.Hassan,& Bigdelli, Esmaeel "The Impact of Organizational Agility on Efficiency and Job Satisfaction (Case Study: Agriculture Jahad of Zanjan)", Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management, Vol. 3, Issue. 3,2015.
 21. Mahmoudi, Omar " The Impact of E–Government on Organizational Agility: Case Study of Governmental Banks in Iran", International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 2, No. 10, October, 2015.

22. MIRINEZHAD, ELAHE, SHIRVAN KEIVANI AND ZAHRA NAKHAE RAD, " THE RELATIONSHIP AMONG INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT) AND ORGANIZATIONAL AGILITY IN SISTAN AND BALUCHESTAN UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES", Indian J.Sci.Res. 7 (1), 2014.
23. Mohammadi, Marzieh, Amin Nikpour, Raheleh Chamanifard, " The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran)", JIEB-3-2015.
24. Mohammadi, Masoud, Mohammad Mahboubi, Maliheh Abdollahi, Babak Rastgari Mehr, Sasan Ghorbani Kalkhageh," The impact of management information system on organizational agility in Ilam Telecommunication Company, Ilam province, Iran", Stem Cell 6(1), 2015.
25. Nabatchian, Gholamreza, Seyyed Jafar Moosavi, Ali Mohammad Safania, " Reviewing the relationship between Organizational agility & Job Satisfaction Staff in the Ministry of Youth Affairs and Sports Iran", International Journal of Modern Communication Technologies & Research (IJMCTR), Volume-2, Issue-2, February 2014.
26. Navarro, Juan-Gabriel Cegarra, Pedro Soto-Acosta, Anthony K.P.Wensley, " Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility", Elsevier Science Direct, Journal of Business Research, 2015.
27. Nekahi, Elham, Mehrabian, Ahmad, "The Relationship between Employee's Perceptions of Organizational Intelligence and Application of Information Technology with Organizational Agility in Education Organization of Golestan Province" International Research Journal of Management Sciences. Vol., 3 (9), 2015.
28. Porkiani, Masood, & Hejinipoor, Mohsen "Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court", European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No. 3(s), 2013.
29. Prashantham ,Shameen." New venture internationalization as strategic renewal ", European Management Journal ,26, 2008.
30. Salimi, Mahdi and Andalib, Bahareh "Relationship between Information Technology and Organizational Entrepreneurship and Organizational Agility in Esfahan Province General Directorate of Youth and Sport", British Journal of Economics, Management & Trade, 8(1), 2015.

31. Sharifi, H., & Zhang, Z., "A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction Original Research Article", International Journal of Production Economics, Volume 62, Issues 1–2, 20 May 1999.
32. Travica, Bob ' Modeling organizational intelligence: Nothing googles like Google" Online Journal of Applied Knowledge Management, Volume 3, Issue 2, 2015.
33. Travica, Bob. "Examining the informing view of organization: Applying theoretical and managerial approaches". Hershey, PA: IGI Global.2014.
34. Tushman, M. L , O'Reilly, C. A., & Harreld, J. B., Leading "Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning", April 11, 2013.
35. Volberda, H. W., Baden–Fuller, C. W. F. and Bosch, F. A. J. 'Mastering strategic renewal: mobilizing renewal journeys in multi–unit firms'. Long Range Planning, 34, 2001.
36. Volberda, Henk W., van den, Frans A.J . Bosch, Bert Flier and Eric R. Gedajlovic " Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK" Long Range Planning 34, 2001.

B. Master and PhD Thesis

1. Flier, B., Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality ,ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN, and Erasmus University Rotterdam,2003.
2. Leeuwen, van E. "Recovered–Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms: A Multi–Level Study of Recovered–Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper and Board Industry" (No. 109). ERIM Ph.D. Series Research in Management. Erasmus Research Institute of Management, 2007.
3. Mihalache, Oli, Radu, Stimulating Firm Innovativeness: Probing the interrelations between managerial and organizational determinants, unpublished PH.D. Dissertation, the Erasmus School of Economics (ESE) at the Erasmus University Rotterdam, Netherlands,2012.
4. Oshlies, Melanie, Katharina, Strategic Management in Emerging Industries: Evidence from the Renewable Energy Industry, unpublished PH.D. Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Galleon, Germany ,2013.

5. Rajes, Martin, A Behavioral Theory of Strategic Renewal; The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions, unpublished PH.D. dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Gallen, Germany, 2013.

ملحق (1) / استمارة الاستبيان

University of Karbala
Faculty of Management and Economics
Business Administration Department



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استمارة استبانة

إلى السادة مديري الفروع والاقسام لشركة الكفيل للاستثمارات العامة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة استبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز خصائص القيادة الريادية في المنظمات الصناعية) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الأسماء والتوقيع على الاستمارة.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الشركة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ () أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المحور الأول : معلومات عامة

- بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة () في المربع المناسب
- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
 - العمر: 30-21 40-31 50-41 60-50 61 فأكثر
 - التحصيل العلمي: دبلوم بكالوريوس دبلوم عال ماجستير دكتوراه
 - سنوات الخدمة: 5-1 10-6 15-11 20-16 30-2 31 فأكثر
 - عدد الدورات المشارك بها: 3-1 6-4 9-7 10 فأكثر لا يوجد
 - الموقع الوظيف

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بالرشاقة التنظيمية

ت	العبارة	اتفق تمام	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تبقى المنظمة خياراتها مفتوحة من خلال تطوير مجموعة من الاستراتيجيات والأسواق والمنتجات / الخدمات البديلة.					
2	للمنظمة القدرة على زيادة الطاقة الإنتاجية (مثل إضافة الآلات واليد العاملة والمواد) استجابة لتقلبات السوق.					
3	تركز طريقة التنظيم على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن وضع مجموعة واسعة من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن اتباعها تبعاً للظروف البيئية للمستقبل.					
4	تلتزم المنظمة بتنوع استثماراتها في عدد من الأسواق والمنتجات / الخدمات المختلفة.					
5	للمنظمة القدرة على تغيير طريقة المنافسة في سوق العمل.					
6	للمنظمة استثمارات كبيرة تركز أساساً في السوق و / أو القطاع و / أو مجال عمل معين.					
7	تلتزم المنظمة بالحصول على مجموعة من الموارد التي يمكن استخدامها بطرق مختلفة (مثل الموارد البشرية ذات المهارات المتعددة، ومجموعة متنوعة من الاستثمارات، والتكنولوجيا المتعددة الاستخدامات)					
8	للمنظمة القدرة على تغيير حجم إنتاجها وفقاً لزيادة أو نقصان الطلب.					
9	يتسم هؤلاء الأفراد المعينون بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة بكونهم مدركين للتغيرات في السوق وقدرتهم على قراءة وتحليل هذه التغيرات في الوقت المناسب.					
10	للمنظمة القدرة على جدولة العمل وفقاً لاحتياجات السوق.					
11	تمكن المنظمة من تحديد تلك المنتجات / الخدمات والاستراتيجيات والأسواق المتوقعة التي تحتاج إلى مراجعة.					
12	للمنظمة قدرة على الاستجابة للاحتياجات المختلفة للمستثمرين (العلاء والموردين والمساهمين).					
13	تركز المنظمة على أهمية وجود مرونة للتكيف مع الظروف الخارجية.					
14	تنشط المنظمة في تحليل وتفسير آثار ونتائج التغيرات في بيئة الأعمال المحيطة بها لكي تعكس ذلك في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
15	تحليل وتقييم التغيرات في البيئة الخارجية لتحديد ما إذا كانت الإشارات يمكن اعتبارها حالة تأهب تتطلب استجابة من المنظمة.					
16	تمكين الموارد وإمكانات المنظمة (مثل الموارد المادية والمالية) وإدارتها من أجل التعامل مع طائفة واسعة من الظروف البيئية المتغيرة.					

17	يمكن للمنظمة أن تدرك في الوقت المناسب لوقف أو إلغاء استثمار مواردها في مجال معين من مجالات العمل.
18	تطور المنظمة منتجاتها وفقا لأذواق عملائها.
19	يستطيع المديرون في المنظمة الاستجابة للظروف المتغيرة من خلال التوزيع السريع وتنظيم موارد المنظمة.
20	للمنظمة القدرة على رؤية الفرص في سوق العمل واغتنامها.
21	تركز المنظمة على أهمية تطوير منتجاتها.
22	لدى المنظمة قدرات مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق مختلف المنتجات / الخدمات.
23	تقوم المنظمة بتكييف منتجاتها وفقا لاحتياجات العملاء.
24	تحرص المنظمة على أن تكون على اتصال بما يجري في أسواقها.
25	يمكن استخدام مجموعة من الموارد المتاحة حاليا للمنظمة في مجالات محدودة.
26	تتردد المنظمة في تقديم منتجات جديدة.
27	تلتزم المنظمة باستراتيجياتها الرئيسية بسبب الافتقار إلى القدرة على الاعتراف بعلامات التحذير القادمة من بيئتها الخارجية.
28	تستغرق المنظمة وقتا طويلا لمواكبة متطلبات العملاء المتغيرة.

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بالذكاء التنظيمي

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تقديم منتجات جديدة (الألوان مع تصاميم وخصائص جديدة ومميزة)					
2	إنتاج جزء من المواد الخام المطلوبة					
3	التصدير للخارج					
4	تجنب إضاعة الوقت وزيادة الإنتاج					
5	زيادة الربحية والاستدامة					
6	تجنب إهدار المواد الخام والطاقة					
7	إشاعة روح التنوع والإبداع في الأقسام المختلفة					
8	مساعدة وحدات أخرى لتسريع التقدم المحرز في الأنشطة					
9	تنظيم لقاءات ومشاورات لاتخاذ قرارات في وحدات مختلفة					
10	التعاون بين وحدة الإنتاج والمختبر لتحسين النوعية					
11	التعاون الرامية إلى تعزيز أهداف المنظمة					

12	خلق روح الموجهة لصالح العملاء
13	المقاومة ضد المشاكل
14	استخدام أجهزة الانتاج الجديدة والأساليب الحديثة في الإنتاج
15	استخدام مواد خام جديدة مع نوعية أفضل والمزيد من الوظائف
16	إعادة صياغة المنتج من أجل تقليل التكلفة وزيادة الجودة
17	أساليب جديدة من التعبئة والتغليف والتخزين لزيادة رضا العملاء والقدرة على التصدير
18	الأساليب الحديثة في التسويق من أجل اختراق أسواق جديدة
19	زيادة كفاءة الإنتاج وتقليل وقت التسليم
20	زيادة جودة المنتج ووضع التنوع والابتكار
21	اختراق أسواق جديدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

المحور الرابع : الأسئلة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

ت	العبارة بعد المحتوى	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
اجراءات التجديد الاستغلالي						
1	تركز المنظمة بالمقام الاول على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل .					
2	تركز المنظمة على تقليل التكاليف .					
3	تهتم المنظمة بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية .					
4	تركز المنظمة على الأنشطة التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على الاداء الحالي .					
5	تهتم المنظمة بالأنشطة التي تتطلب منها استغلال المهارات والخبرات الحالية للعاملين					
اجراءات التجديد الاستكشافي						
6	تركز المنظمة على استخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.					
7	تركز المنظمة على تحقيق الاهداف بعيدة الاجل .					
8	قبول فرص التطوير الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للمنظمة.					
9	التجرب المستمر من قبل للمفاهيم والممارسات الجديدة المتعلقة بالعمل المنظمي					
10	تسعى المنظمة للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة ومتميزة للزبائن .					

ت	العبارة بعد السياق	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
الاجراءات الداخلية						
1	تمثل الاجراءات الاستراتيجية (الاستغلالية او الاستكشافية) التي تقوم بها					

					المنظمة مبادرات مقترحه من قبل متخذي القرار داخل المنظمة
					2 اغلب الانشطة والفعاليات الاستراتيجية (الاستغلالية او الاستكشافية) ناجمة عن افكار قدمها احد اقسام المنظمة.
					3 اغلب الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) تنفذ من قبل اقسام المنظمة.
					الاجراءات الخارجية
					4 تمثل الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة مبادرات مقترحه من قبل جهات خارجيه (كأن تكون جهات حكومية او منظمات اخرى).
					5 تعد الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) التي تقوم بها المنظمة هي عبارة عن مشاريع مشتركة او اتفاقيات تعاون مع جهات خارجيه .
					6 اغلب الاجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل جهات خارج المنظمة من خلال عمليات الاندماج او الاستحواذ .

ت	العبارة بعد العملية	اتفق تماما 5	اتفق 4	اتفق الى حد ما 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تقوم المنظمة بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة .					
2	تشهد الاجراءات الاستراتيجية للمنظمة تغييرات كبيرة بين عام واخر					
3	هنالك انحراف كبير في عدد الاجراءات الاستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة لهذا العام عن الاعوام السابقة					
4	لا يوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم المنظمة بتنفيذها بين عام واخر .					
5	تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها .					