

الفشل التنظيمي والحد منه خلال التجديد الاستراتيجي**بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الادارية في محافظة بغداد****Organizational Failure and its Reduction Through Strategic Renewal****م. وردة عبد الخالق عبدالرحمن الهاموندي****Wardah Albdukhaleq Albdurahman Alhamawndi****الجامعة المستنصرية****Almustansiriyah University****E-Mail.Hamawandward@g.mail****المخلص**

إنّ موضوع تبني التجديد الاستراتيجي له اهمية كبيرة بشكل يساعدها في قيادة المنظمات و التطلع نحو المستقبل وتحليل البيئة وفق منظور معرفي ليكون بمثابة الاساس للوقوف على الفرص المتاحة وأستغلالها وتجنب الوقوع في كابوس الفشل المنظمي واثبات مكانة افضل بين المنافسين بتحقيق النجاح المستدام بين المؤسسات.

غرض البحث: انطلق البحث من تساؤل رئيسي مفاده: "ما مدى مساهمة التجديد الاستراتيجي في الحد من الفشل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟".

عينة البحث: تكونت عينة البحث من(153) مدير (قسم ، شعبة ، وحدة) من المدراء في محافظة بغداد ذات العلاقة في تشخيص مدى اعتماد المنظمة المبحوثة على التجديد الاستراتيجي في الحد من الوقوع في الفشل المنظمي، وزعت عليهم استبانة شملت(43) فقرة، وجرى استخدام حزمة الادوات الاحصائية لتحليل البيانات باعتماد(SPSS) Vr.23 .

مدخل البحث: جرى استخدام المدخل التحليلي الذي يسعى لدراسة التجديد الاستراتيجي (متغير مستقل) بأربع ابعاد هي(الاستكشاف، ريادة الاعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة) بالإضافة الى اربع ابعاد تمثل المتغير المعتمد الفشل التنظيمي هي(الفشل الإدراكي ، الفشل الهيكلي، الفشل المعلوماتي، الفشل المالي)

هدف البحث: هو التعرف على دور التجديد الاستراتيجي في الحد من الفشل التنظيمي في محافظة بغداد ، و توصل الباحث عن طريق العديد من الدراسات ذات العلاقة الى صياغة فرضيات بهدف الوقوف على مستوى العلاقة والتأثير بينهم.

النتائج: جرى التوصل الى اثبات فرضيات البحث بوجود علاقات ارتباط وتأثير ، واستنتج البحث تولي المنظمة المبحوثة اهتمام بتجديد استراتيجيتها والذي يخلق بدوره قدرات كبيرة تؤثر في الحد من تكرار حالة الفشل التنظيمي ولا سيما وان تستمر في عملها في قطاع يشهد المزيد من المنافسة، بالمقابل قدمت توصيات تتماشى وواقع الاستنتاجات .

الكلمات المفتاحية: الفشل التنظيمي، التجديد الاستراتيجي.

Abstract

strategic renewal is of great importance in leading of organizations and analyzing the environment according to a knowledge perspective to serve as the basis for identifying and exploiting the available opportunities, avoiding failure and proving a better position among competitors to achieve sustainable success among organizations.

Objectives: To identify the role of strategic renewal in reducing organizational failure in Baghdad. To achieve this, the researcher has reached through several related studies to formulate hypotheses to determine the level of relationship and influence between the two previously mentioned variables.

Research Methods: The researcher used the analytical approach that seeks to extract findings and recommendations based on the study of strategic renewal (independent variable) in four directions which are (exploration, entrepreneurship, investment opportunities, leadership participation) in addition to another four directions which representing the dependent variable organizational failure (cognitive failure, Structural failure, Informational Failure, Financial Failure).

Research Sample: The research sample was consisted of 153 directors (department, division, and unit) of the administrative leaderships in the relevant governorate of Baghdad in diagnosing the reliance of the research organization on strategic renewal in avoiding organizational failure. A questionnaire was distributed to the research sample that including 43 items and the researcher used SPSS (version 23) as a statistical tool to analyze and process the data.

Results: The research proved the hypothesis that there is a correlation and effect between research variables. The research concluded that the research organization is interested in renewing its strategies, which in turn creates great capabilities that can reduce the recurrence of organizational failure, especially if it continues to work in a sector that is more competitive. Also, recommendations were made in line with these conclusions.

Key words: Organizational Failure, Strategic renewal

المقدمة

بدأت الانظار تتجه من قبل الباحثين نحو موضوع تبني التجديد الاستراتيجي سعياً لتفسيره بنظريات مختلفة لما له من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات بشكل يساعدها في التطلع نحو الافضل، ومعرفة وتحليل البيئة وفق منظور معرفي بشكل دقيق ليكون بمثابة الأساس للوقوف على الفرص المتاحة ونقاط القوة وأستغلالها ومدى أكتشاف إمكانات جديدة تقيها من كابوس الفشل لتحقيق مكانة افضل بين المنافسين، وإنّ نجاح المنظمات في تطبيق هذا المدخل في ظل هذه التحديات لا يجري دون الاهتمام بهذا النوع من التجديد والذي يُسهم في فتح آفاق جديدة لعملها وزيادة المعرفة لديها لتحقيق الاهداف والغايات المرجوة ، وضرورة إسهامها في تقليص احتمالات الفشل التنظيمي بتحقيق النجاح المستدام للمنظمات بهدف زيادة فاعليتها وكفائتها في ظل بيئة ذات تقلبات متسارعة وشديدة التعقيد والتي تعدّ الأساس لنمو ظاهرة الفشل التي تصيب المنظمات .

جاء هذا البحث ليسلط الضوء على التجديد الاستراتيجي بالمراجعة المعرفية والمفاهيمية لهذا المفهوم وتداخلاته مع الفشل التنظيمي، فقد جرى تقديم اطار نظري لتشخيص العلاقات الاحصائية بين المتغيرين، حيث أنتُختب محافظة بغداد ميداناً للبحث لاختبار انموذجه وفرضياته. تضمن ثلاث مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث وخصص المبحث الثاني لعرض ومناقشة الادبيات ذات الصلة بموضوع البحث، اما المبحث الثالث فقد تناول عرض نتائج الاطار الميداني للبحث واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول – منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

إنّ منظمات الاعمال تتعرض لتحديات كبيرة جعلتها اكثر تنافس وتسير بخطى متسارعة من اجل الحفاظ على موقعها في السوق، مما يجعل الاستجابة لهذه التحديات محدداساسيا لنجاح المنظمة وما له من آثار سلبية تنعكس على فشل المنظمة وخروجها من السوق ، وفي اطار ممارسة المنظمة انشطتها وتأثيرها الكبير في الارتقاء بمستويات الأداء تستطيع تجديد استراتيجيتها لمواكبة المنافسة في ضوء الازمات الاقتصادية والاجتماعية في السوق وتجنب الوقوع ومواجهة الفشل التنظيمي، و عليه تتجسد مشكلة البحث عن طريق الاجابة على الاسئلة الآتية:

1. هل لدى عينة البحث في المنظمة المبحوثة فكرة واضحة حول أهمية التجديد الاستراتيجي ودوره في الحد من الفشل التنظيمي، وما هو مستوى او نوع الفشل التنظيمي سواء الادراكي او الهيكلي او المعلوماتي او المالي بصورة واقعية في المنظمة المبحوثة (ديوان محافظة بغداد) ؟
2. هل يوجد وعي كافٍ لدى المنظمة المبحوثة ديوان محافظة بغداد مدار البحث بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرين؟
3. هل هناك أثر بين التجديد الاستراتيجي والفشل التنظيمي في المنظمة المبحوثة اجمالاً وتفصيلاً والوصول الى منظمات ذات اداء متميز؟

ثانياً : أهمية البحث

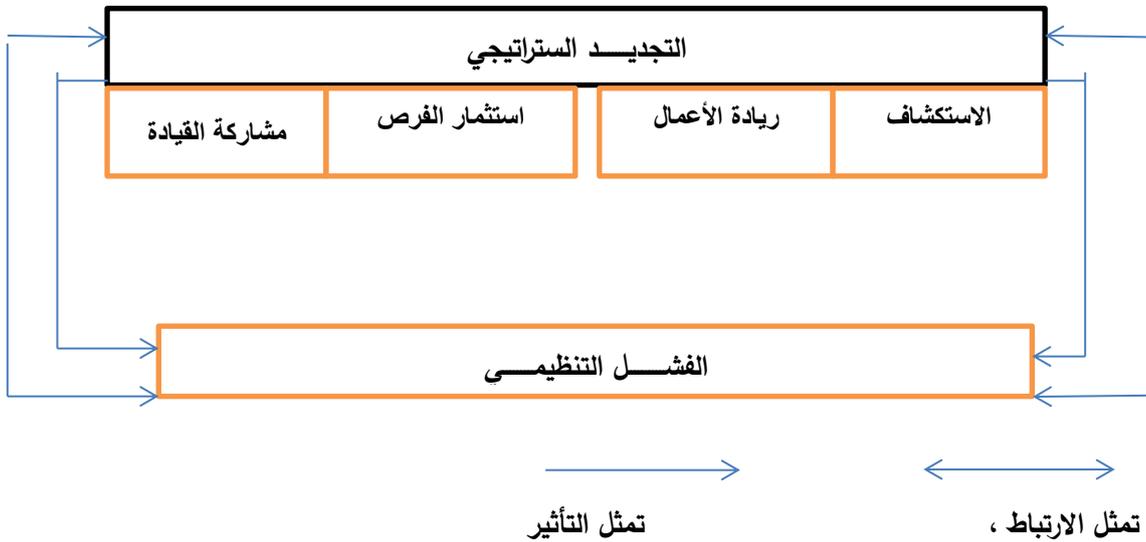
تنبثق الأهمية على المستويين النظري والتطبيقي، فعلى المستوى النظري تنبثق أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع الذي تحثه في تبني التجديد الاستراتيجي كأسلوب يسهم في الحد من الفشل التنظيمي عن طريق وعي عينة البحث في المنظمة المبحوثة بأهميته وإنهم ليس طرف يعمل في المنظمة وانما جزء لا يتجزأ منها في تقرير مصير المنظمة باتخاذ القرارات و حل المشكلات المرتبطة بعملهم الاستراتيجي وتجديدها باستمرار للحد من وقوعها في الفشل التنظيمي، أما التطبيقي فتتعلق الأهمية المكانية للبحث في محافظة بغداد والعمل على توظيف نتائج هذا البحث والتعرف على معوقات بناء تجديد استراتيجية المنظمة المبحوثة والتي تحد من فشلها بالعمل المنظمي.

ثالثاً: أهداف البحث

- تقديم اطار مفاهيمي لمتغيرات البحث بالاطلاع على المصادر ذات العلاقة.
- تشخيص مستويات الاستجابة المنظمة المبحوثة للتجديد الاستراتيجي والفشل التنظيمي ومدى الادراك لأبعاد تلك المتغيرات من قبل العينة المبحوثة.
- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث.
- الوصول الى الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد المنظمة المبحوثة في كيفية مواجهة الفشل التنظيمي بالتجديد الاستراتيجي .

رابعاً : الانموذج الافتراضي

الشكل (1) الانموذج الافتراضي للبحث



وبالاعتماد على الانموذج الفرضي للبحث انف الذكر يمكن صياغة فرضيات البحث بالآتي:
الفرضية الرئيسية الاولى "يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين التجديد الاستراتيجي والفشل التنظيمي" وتتفرع منها اربع فرضيات فرعية هي:

1. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الاستكشاف ومتغير الفشل التنظيمي.
 2. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين ريادة الأعمال ومتغير الفشل التنظيمي.
 3. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين استثمار الفرص ومتغير الفشل التنظيمي.
 4. يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين مشاركة القيادة ومتغير الفشل التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التجديد الاستراتيجي كمتغير كلي مستقل في الفشل التنظيمي بوصفه متغير كلي تابع"

خامساً: منهج البحث

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث، و بهذا المنهج يمكن جمع وتبويب وتحليل وتفسير البيانات .

سادساً: مقاييس واساليب جمع وتحليل بيانات البحث

اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة بموضوع البحث كما موضوع بالجدول (1)

جدول (1) مقاييس الاستبانة

ت	المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقياس
1	التجديد الاستراتيجي	الاستكشاف	5-1	صيغت الاستبانة بالاستناد الى دراسة (, Kearney , 2015 , Martinez, Drakopoulou,2010,2011 ,
		ريادة الاعمال	10-6	
		استثمار الفرص	15-11	
		مشاركة القيادة	20-16	
2	الفشل التنظيمي	الفشل الادراكي	6-1	و دراسة Mellahi K & Adrian Wilkinson, A.,(2004) Rama D.K. (2012).Kenneth J. Meier and John Bohte (2002).Canon Mark D. and Edmondson Amy C. (2005).Flamhoith Z. E.(2002).Perla Yael .(Slutzky (2012 Gilbert P. and Sebastian R. (2005).O'Neill, (H. & J. Duker (1996).Pasanen M. (2003
		الفشل الهيكلي	12-7	
		الفشل المعلوماتي	18-13	
		الفشل المالي	23-19	

، و ابعاد البحث جرى اختيارها من هذه الدراسات بما يتفق مع مجتمع البحث وعينته ، و اختيرت محافظة بغداد كبيئة مغايرة لتحقيق هدف البحث والمتمثل بمستوى وطبيعة العلاقة المتحققة بين المتغيرين ، اما عن الاساليب الاحصائية في التحليل فقد جرى تحليل البيانات برزمة البرامج الاحصائية " SPSS " للوصول الى النتائج الاكثر موضوعية ودقة كما استعملت اساليب احصائية عدة منها (الوسط الحسابي والنسب المئوية ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف، معامل الارتباط ، الانحدار البسيط .

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

بما أنّ الهدف الحالي هو معرفة علاقة وتأثير المتغيرين، ولأن مجتمع البحث شمل المديرين العاملين في محافظة بغداد والذين جرى مقابلتهم من قبل الباحث واطلاهم على استمارة الاستبيان، وبالأستناد الى تحديد المجتمع ونظراً لاستخدام الاستبانة من قبل الباحث أداة لجمع المعلومات بحيث جرى اختيار نسبة (69 %) من مجتمع البحث البالغ (220) مستجيب وهو اسلوب العينة العشوائية الطبقية لأختيار عينة البحث الملائمة وحيث جرى مساعدة المبحوثين لملء استمارة الاستبانة.

ثامناً: صدق وثبات الاستبانة

لغرض بيان ثبات الاستبانة جرى الاعتماد على اختبار (الفا كرونباخ) بحيث بلغ لقرات الاستبانة (0.997) والتي تدل على ثبات عال في البحوث الادارية للاستبانة وجرى توضيح قيم الفا لمتغيرات البحث وابعاده في الجدول الاتي ، اما صدق المقياس فيحسب من معامل الثبات بالمعادلة

الصدق = الثبات $\sqrt{\quad}$ وبما ان معامل ثبات الاستبانة (0.993) اذن سيكون:

الصدق = $\sqrt{0.993}$ = 0.996 وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس

جدول (1) قيم الفا كرونباخ لمتغيرات البحث والابعاد الفرعية

قيم الفا	المتغيرات والابعاد الفرعية
0.994	التجديد الاستراتيجي
0.997	الاستكشاف
0.978	ريادة العمل
0.984	استثمار الفرص
0.975	مشاركة القيادة
0.990	الفشل التنظيمي
0.981	الفشل الاداري
0.983	الفشل الهيكلي
0.982	الفشل المعلوماتي
0.974	الفشل المالي

المبحث الثاني - الجانب النظري

أولاً: التجديد الاستراتيجي

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي وأهميته

يعد مفهوم التجديد من أكثر المفاهيم التي تتنازعتها التيارات الثقافية والاجتماعية والفكرية المختلفة وانعكس هذا التنازع من حيث معناه ودلالاته ففي قاموس (Webster) (Merriam, 2008:20) يدل استخدام كلمة تجديد مرادفاً للتحديث باستعادة ما هو قديم أو متهالك ليحل محله الجودة العالية، و ينظر (Helf et al, 2007 : 27) إلى التجديد بأنه السعي إلى الجودة العالية والأصالة المتجددة وهما من السمات التي تبحث عنها جميع المنظمات الراغبة في البقاء والمساهمة في إعادة تشكيل السمات التنظيمية الحالية والمستقبلية. ادى اهتمام المنظمات بموضوع التجديد الاستراتيجي خلق

الفرص والاستجابة للبيئة الخارجية والتغلب على حالات الاضطراب البيئي والمنافسة، والتكيف مع التغيرات البيئية الواسعة المتمثلة بالاتجاهات الثقافية و تفضيلات الزبائن مما يتطلب من المنظمات إعادة النظر في تكوين طريقة تستثمر فيها الموارد والقدرات في مجموعة من الأنشطة لتغيير المسار الاستراتيجي والأداء الاقتصادي الشامل (Ravas and Lojacono, 2005: 52) كونه من العوامل الحاسمة التي تعطي سمعة جيدة لعلاقات المنظمة مع الجهات المعنية (أصحاب المصلحة والزبائن) الذين يؤثرون على الفرص المستقبلية . (Agarwal, 2009: 281) وعُرف بأنه استخدام المعارف الجديدة لتعزيز السلوك الإبداع وتحويل قدرات المنظمة نحو تطوير أسواق جديدة واستكشاف فرص جديدة ، والتأكيد على أهمية التعلم المنظمي ودوره في فهم العلاقة بين الابتكار والتجديد (Sam Al- Kwifi, 2012:126) فهو حالة متميزة من التحليل للعمليات التنظيمية وإيجاد سبل فاعله لمواجهة تحديات العصر الرقمية (التطور التكنولوجي السريع ، تفضيلات الزبائن غير المتجانسة ، الميزة التنافسية المستدامة والقوانين المتعلقة بتحقيق الكفاءة الاقتصادية) (Maijanen Paivi et al, 2015: 16)، ويعد القوة الدافعة في مراقبة الإشارات البيئية في الوقت المناسب وضبط السلوك التنظيمي بالرد على أنشطة البيئة بإعادة التفكير في برامجها وعملياتها وهيكلها (Willie Hopkin, et al., 2013:78) ، كونه يعدّ نهج جديد يمكن المديرين التنفيذيين من تحويل منظماتهم بشكل استباقي دون الخوف من الأزمات ، مما يساعد المنظمة على استثمار فرص للتجديد والتواصل مع الأفراد عاطفياً ، وبما يلبي طموحات الإدارة العليا لتحفيز وتطوير الموظفين إنشاء العمل (Binns Andy, 2014:21) .

اتسم هذا المتغير بأهمية كبيرة من قبل الباحثين بمختلف جهات النظر، تتمثل بسلوكيات المديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة في سرعة الاستجابة للتحويلات المختلفة بدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا و بالعكس (Mische , 2013 : 2) . وعلى الرغم من أهميته لدى الباحثين فقد أشار (Fourne , 2015 : 206) إن تحقيقه يمثل تحدياً من نوع خاص للوحدات المنتظمة ، ولابد من التخلي عن السلوكيات التقليدية واكتشاف نهج تكنولوجي جديد في تركيبة الأسواق والمنتجات لتوليد الافكار الابتكارية التي تعد النشاط الرئيس لعملية التجديد الاستراتيجي .

ومن جانب آخر تكمن أهميته في ثلاثة مفاهيم اساسية ، كما يرى (Gilbert , 2016 : 3) هي (فهم دورة حياة المنظمة ، والتعرف بوضوح على التكامل الذاتي والوعي الذاتي) ، وهذا يعتمد على جانبين مهمين تفرضها احتياجات المنظمة ، الأول : تقييم الجوانب الأساسية للمنظمة نفسها التي تتضمن تشجيع التصميم الجديد الذي يضيف قيمة جديدة للأفراد داخل المنظمة ، والثاني : تقييم الهياكل والعمليات التي توضح فلسفة المنظمة ، فإن بعض القادة يقوم بممارسة التعافي من الموارد وإهمال النمو والتطوير، والبعض الآخر قد يتخلى عن قدرات المنظمة الابتكارية وتبقى تعاني من الجمود و عدم قدرتها على الاحتفاظ برأس المال البشري ، فإن البدء بإدخال أساليب للتجديد منها إعادة تصميم المهام والاستفادة من الموارد النادرة وتشكيل القدرات الأساسية ، على القادة استثمارها بشكل فعال ومنتظم .

2. طرائق التجديد الاستراتيجي

تصنف المنظمات القائمة على الموارد لممارسة أنشطة تجديد استراتيجي بعده طرائق استراتيجية ضرورية (إعادة الصياغة ، إعادة التنظيم ، وتغييرات واسعة في مجال الابتكار لجميع أعمال المنظمة واستراتيجياتها) ، ولكن هذه الأنشطة لها درجة عالية من المخاطرة ، فالمنظمات تحاول تحسين فرص النجاح بإتباع طرائق مختلفة مثل (تشكيل التحالفات ، كثافة التكنولوجيا ، استراتيجيات تسويقية جديدة ' تجديد القدرات التنظيمية و تخفيض حصتها من التكاليف) .

47 : 2011, Saez Martinez) ويرى (Stahle , 2011 : 255) إن طرائق التجديد الاستراتيجي تعتمد على عاملين أساسيين (مدخل النظم الذي يحلل الاداء الاستراتيجي في ابعاده المختلفة ، أداة مسح لقياس القدرة على التجديد وكيفية التعامل مع (القدرات الديناميكية ، تحليل نماذج التجديد ونتائجه ، ونظرية المعرفة للمنظمة)، أما (Michael , 2010 : 3) فإنه حدد ركائز أساسية لاختيار طرائق التجديد الاستراتيجي في (تكنولوجيا المعلومات ، المعرفة و الابتكار ، القيادة والتميز العملياتي ، وخفة الحركة) والتي تعد أدوات مهمة وطرائق لتحقيق ذلك. وأشار (Host and Moisander , 6 : 2015) إلى ضرورة إيجاد طرائق جديدة لنجاح المنظمة في هذا النوع من التجديد من أجل تحسين الاستثمار أو تشكيل استراتيجية حديثة والانطلاق نحو التجديد الاستراتيجي ، فضلا عن الاستفادة من ثورة العمل الرقمي للتكيف مع الواقع الجديد للتغلب على الظروف البيئية المعقدة وبما يعزز السيادة الاستراتيجية للمنظمة

3. أبعاد التجديد الاستراتيجي

أ. الاستكشاف : (Exploration)

تستخدم منظمات الأعمال هذا النوع من التجديد بسبب زيادة المنافسة وقصر دورة حياة المنتج والتقدم التكنولوجي السريع و ديناميكية البيئة مما اضطرت الشركات ان تكافح لمواجهة التحديات والتشجع على تجريب المهارات الجديدة و استكشاف العديد من المبادرات حول بقاء الاستراتيجية الحالية أو الانخراط في جهود التجديد الاستراتيجي (Schmitt,et al , 2015 : 1) . فالمنظمات البارعة (Ambidextrous Organization) هي التي تملك القدرة على الاستكشاف للفرص واستثمارها قبل المنافسين ولاسيما ما يتصل بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل سبق على المنافسين لتحسين أعمال المنظمة مع وجود المرونة في عملياتها (الطائي وآخرون , 2016:13). حيث اشار (Kwee , 2010 : 23) الى التغلب على الجمود في المنظمات المتعلمة التي تتصرف بشكل مختلف لاستكشاف كفاءة جديدة لتجنب المخاطر العالية في المشاريع ، أما فيما يتعلق بالبراعة فأنها تعزز قدرة المنظمات في استثمار المعارف القائمة واستكشاف المعارف الجديدة . لذلك يعتقد (Glaser , 2015 : 308) أن الاستكشاف هو تجريب المنتج الجديد في السوق الجديد الأمر الذي يتطلب قدرات ومهارات جديدة .

ب. ريادة الأعمال : (Entrepreneurship Business)

إنّ موضوع ريادة الأعمال يلعب دورا حاسما ورئيسا للبقاء والنمو وفي تحقيق النجاح فهي المحرك الذي يقود اقتصاديات العديد من الدول إلى التنافسية العالمية ، كما يرى (Hitt, et al, 2011:380) وأكد (Mirrahimi , 2013 : 40) إن ريادة الأعمال تمثل مصدرا من مصادر السلوك الاستراتيجي والسياق المنظمي فهي القوة الدافعة للتطور الاقتصادي، أما (Stephen m. Ross , 2015 : 2) فقد عدها مفتاح نجاح المنظمات اليوم و كيفية التأثير في التعلم في جميع قطاعات الأعمال والوظائف لمواجهة التحديات العالمية فنحن بحاجة إلى عقلية تنظيمية تمتلك روح المبادرة في تطبيق الريادة في الأعمال . لذلك فهي من الدوافع القوية في العملية التنافسية وسلاح تنافسي لصياغة استراتيجية للأعمال وترتبط بقوة مع الابتكار لإحداث تغيير في النظام التنافسي وتحتاج إلى شبكة من العلاقات والتبادلات الاجتماعية للمشاركة في جميع أنشطة واستراتيجيات المنظمة (Rotharmel Frank , 2015 : 202) . وخلص (Fourné , 50 : 2015) أن عناصر ريادة الأعمال تمثل استراتيجية فعالة للرد على الاضطراب البيئي بالتركيز على

المرونة وعلى التكيف ، والسرعة في الابتكار ، فهي تساهم في خلق الفرص وتحفز وتطور السلوك الإبداعي لتجنب المخاطرة والتهديدات التنافسية في المنظمات .

ج. استثمار الفرص : (Investment opportunities)

تحاول المنظمات استثمار فرصها وزيادة قدرتها التنافسية بالميل نحو الاستفادة من الفرص الناشئة للحصول على المزايا التنافسية منها (وفورات الحجم وتحويل التكاليف وإجراءات العرض والطلب) والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتفوق (Martinez, 44 : 2011) . ومن أجل تحقيق التجديد الاستراتيجي فإن دور الإدارة العليا هو التصديق والإقرار والتوجيه والاعتراف ، أما دور الإدارة الوسطي هو التوليف والتنفيذ فمن المتوقع أن تتخذ إجراءات داعمة مثل اكتشاف الفرص ومحاولة استثمارها بالمعرفة الداخلية وصياغة الاستراتيجية للاستفادة من الأفكار الجديدة والمساعدة لتوفير الموارد فضلا عن اقتراح الفرص وتفسيرها والاعتماد على عقلية تغذي الإبداع والتجريب والإثراء العاطفي ، فإن دور التجديد في القطاعات المختلفة هو الاستجابة إلى المبادرات الابتكارية لكي يمكن المؤسسات القائمة من الصمود ضد الصدمات البيئية والتكيف مع الظروف المتغيرة وتعديل الظروف الخارجية لاستثمار الفرص والسعي ورائها لتحسين الأداء وتطوير المشاريع (Gold and Hishfeld 2005 : 43) . لذلك فإن المؤسسات التي لديها معرفة بالمناخ الداخلي والخارجي الحالي تعطي فرصة للتفكير في الممارسات الرئيسية التي تحرك روح المنظمة لاستثمار الفرص ، أما المؤسسات التي لا تسعى للتجديد كممارسة رئيسية وليس لديها المرونة المستدامة في استثمار الفرص سوف تخسر العديد من زبائنهم ومنها التأثير في سيادتها الاستراتيجية (Gilbert , 2016: 2)

د. مشاركة القيادة : Engagement leadership

إن مشاركة القيادة تعمل على ترسخ التجديد والتغيير المستدام (Gilbert, 2016 : 3) ، فإن دور القيادة يكمن في مساعدة المنظمات من أجل تحسين أعمالها الأساسية وتحفيز البراعة لديها بتبني عمليات التجديد الاستراتيجي عبر ثلاث مبادئ كما أشار ، (Geraude, et. al., 2012 : 2) (إشراك فريق كبير يتطلع نحو الطموح الاستراتيجي ، جلسات صريحة بين القيادة ووحدات الأعمال حول التناقضات والابتكارات الأساسية ، تبني التناقضات بالحفاظ على الأجنحة الاستراتيجية) (أما من وجهة نظر (and Doz Wilson, 2012: 1) فإن دور القيادة هو الاستفادة من الحركة الاستراتيجية والتعامل مع النظم البيئية المعقدة وبناء منظمات رشيقة لتحقيق التبادل الفكري مع مجموعة من الكفاءات والتقنيات الموجودة لتعزيز السلوكيات التنافسية التي تؤدي إلى تبني السيادة الاستراتيجية . تبرز مشاركة القيادة في ميلها إلى توسيع المكنون المعرفي القائم داخليا وخارجيا، فإن براعة القيادة ومشاركتها في تحفيز الموظفين المبدعين فكريا ودعمهم بالاقامة وتوفير الحرية الفكرية فضلا عن تقديم المبادرات الفردية و تحقيق التكامل بين الأنشطة الجماعية والتشجع على اكتشاف أفكار جديدة لتحمل المخاطر والاستفادة من رأس المال البشري والاجتماعي ، فالقيادة الإبداعية ترسخ التجديد الاستراتيجي والذي يؤدي إلى مزيد من الابتكارات مما يؤثر على الحصة السوقية للمنظمة مما تطلب الأمر اختيار الأهداف الجيدة لبلورة التجديد الاستراتيجي في الامد الطويل (Edosomwan , 2009: 3)

ثانياً : الفشل التنظيمي**أولاً: مفهوم الفشل التنظيمي :**

تشير الأدبيات المعاصرة : إنَّ الفشل يعصف بأغلب المنظمات على الرغم من إدراك المديرين أنهم معرضون لهذه الظاهرة المحتومة مهما كان مجالها أو حجمها وفي مرحلة ما من مراحل دورة حياتها التنظيمية (Stehlik, 2014: 41)، وظاهرة الفشل تكون لها نتائج ملموسة، لذا تحتم بتكثيف الجهود المعرفية لدراسة حيثيات هذه الظاهرة ومسبباتها (Stehlik, 2014: 41). فهو يمثل تهديداً وعائقاً لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وخاصة في المجتمعات المعاصرة حيث إنَّ تطور ممارسات الحوكمة للمنظمات وإجراءاتها وممارسات أصحاب المصلحة والظروف الثقافية بوصفها من العوامل الحرجة التي قد تؤثر في فشل هذه المنظمات (Akpotu & Israel, 2013: 12)، حيث كان محصوراً بتوقف المنظمة عن الحياة التنظيمية وذلك لإيقاف الخسائر الناجمة عنه (Pretorius, 2009: 1) فهذه التحديات قد تكون ممنهجة في التنفيذ العملي للبحوث والدراسات التي تناولت المفهوم وأسبابه، لأن أغلب الأدبيات قد ركزت على التحقيق في فشل المنظمات على أساس الفشل المالي وفي تحقيق الإيرادات والسيولة (Berger, 2015: 22)، وحدد (Sheppard & Chowdhury, 2005: 239) عدداً من النقاط الجوهرية التي يمكن عن طريقها يمكن فهم ظاهرة الفشل التنظيمي في المنظمات:

. الفشل ليس بالعادة هو خطأ ناتج عن البيئة الخارجية أو المنظمة، وإنما يعزو المسؤولية عنهما ككل حيث يحصل نتيجة لاختلال المنظمة للواقع البيئي.

. أن سبب الاختلال للمنظمة للواقع البيئي هو أنه مرتبط بالتعريف حول الاستراتيجية الموضوعية ووضوحها.

. الفشل يتعامل مع الاستراتيجية لذا فإن المنظمات يمكن أن تقوم بتعجيله أو تجنبه.

. الفشل التنظيمي يمكن تقاديه حتى بعد حصوله بصورة سريعة أو بطيئة.

يشير مفهوم الفشل التنظيمي بأنه التدهور في صحة المنظمة وأنشطتها وعملياتها على المدى القصير وأصابتها

(Devetag & Ortmann, 2007: 23) بالعجز عن العمل بسبب بعض العوامل التي قد تكون داخلية أو خارجية

(Fleck, 2009: 67) وعُرف الفشل التنظيمي بكونه عدم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرجوة على المدى الطويل

ويعرف الفشل الذي يصيب النظام الجوهري للمنظمة (النظام المالي والنظام الهرمي والنظام الإداري) والذي يضعف وكما

يعرف (Mutihac, 2010: 111) إداء العمل وذلك بسبب عوامل داخلية وخارجية ومن ثم التوقف المفاجئ للمنظمة

أنعدام أ استمرار المنظمة في مزاولة أعمالها وتوقفها عن العمل بسبب ظروف قد تعزى إلى ظروف محيطية بالمنظمة

(Stehlik, 2014: 35)

ثانياً: أسباب الفشل التنظيمي

إنَّ القيادات الإدارية في المنظمات هي من المسببات الرئيسة في النجاح أو الفشل الذي يلحق بالمنظمات (Hino ,

365 : 2013) ومن الأسباب الجوهرية لفشل المنظمات قد تعزى لأسباب داخلية وأخرى خارجية فالأسباب الداخلية هي

التي تنشأ من داخل المنظمة والتي تخص القرارات والإجراءات والممارسات التي تخضع لسيطرة الإدارة العليا للمؤسسة ، أما

الأسباب الخارجية هي التي تقع خارج دائرة سيطرة الإدارة العليا والتي تخص المنافسة وتقلبات الأسواق وتعد الأسباب

الخارجية هي المسبب الرئيس في انهيار المنظمة (Lukason & Hoffman, 2015: 47) وعندما يجري التفكير في موضوع

الفشل التنظيمي الذي يصيب أو يحدث للمنظمات لابد من معرفة السياق الذي يمكن أن تتطور فيه ، المنظمة بعديها نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع التغيرات في البيئة الخارجية ، من قوانين وتشريعات وموارد وهي تعمل على إنتاج منتجات وخدمات تقدم إلى الجمهور وهي جاهدة على خلق القيمة لها (Pullen,2007:5) ، بالدراسات والبحوث الإدارية والتنظيمية إن الأسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسات في بيئة الأعمال ومن أبرزها : (العززي،2015:403)(1) ظاهرة القصور الذاتي(2) ضعف رؤية القيادة الاستراتيجية (3) نقص المعرفة السوقية وسوء تقييم التنافسية (4) عوامل إدارية وتنظيمية أخرى :

يرى كل من (Al- & Antonio Tânia 2000; Bhandiwad, 1998; Hammer & Stantn ,1995) أسباب الفشل التنظيمي والتي تختلف من حالة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى ومن هذه الأسباب هي: (Habib,2013:4)(1) عدم تجانس الإدارة العليا للمنظمة (2) عدم وضوح منهجية المنظمة(3) مشاكل فرق العمل

(4) الالتزام التنظيمي والأمن الوظيفي(5) التركيز على الأهداف قصيرة الأمد

قد يحدث الفشل نتيجة لعدد من الأسباب والتي تكون المحرك الرئيس لحدوث لحدوثه(Fritz & Thierry,2012 :31) (1) التفاؤل المفرط لدى القيادات في المنظمة.(2) التقدير الخاطئ للاحتياجات على مستوى المنظمة والزبائن .(3) الصراع التنظيمي الداخلي.

(4) ضعف التمويل.(5) ضعف التكنولوجيا.(6) صعوبات قانونية

ثالثاً: أبعاد الفشل التنظيمي

أولاً: الفشل الإدراكي Cognitive Failure

الفشل الإدراكي يتمحور في عدة مجالات منها الخطأ في صياغة الأهداف سواء كانت على المستوى التنظيمي أم على المستوى الفردي وتفعيل أنماط الأعمال، وهذه الأخطاء لها صلة بعمليات التعلم التنظيمي والطاقة الاستيعابية للذاكرة سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي في الأستيعاب والخرن للأمد القصير (80: 2013, Sadeghi et al)، و قد ينجم الفشل الإدراكي نتيجة القصور في السيطرة الإدراكية والتي تشير إلى غياب توجيه السلوك باتجاه الأهداف المرسومة، وهذه القدرة تعد من العناصر الحرجة للنظام الإدراكي (2: 2012, Unsworth et al)، وبين (Simon,1991) أن هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الفرد الحصول على المعلومات وتوفيرها لمتخذ القرار ومعالجتها الذي قد يجعله يتخذ قراراته برشد تام مما جعلهم يعملون في ظل رشد محدود لذلك صار من الضروري تكوين تكتيك من الاتصالات تتطوي على فك تشفير وترميز الرسائل عن البيئة المحاطة بالمنظمة ، وضرورة التوفيق بين النماذج العقلية غير المتجانسة والتي تعدُّ من العوامل الحرجة للقيود والمحددات المعرفية (10, 2010, Caleman & Zylbersztajn)، فمن هذا المنطلق يتطلب من المنظمات المواجهة أو الوقاية من الفشل الإدراكي أن تمتلك رؤية تنظيمية مستشرفة للمستقبل (Kling,2010:518)، ويعدّ الفشل الإدراكي من أخطر أنواع الفشل والذي يترك آثاراً سلبية قد تنعكس بنتائج تزيد من مخاطر العمل في المنظمة (Purdey & Leifer ,2012:475).

ثانياً : الفشل الهيكلي Structural Failure

قد تفشل المنظمات بسبب هياكلها التنظيمية او بسبب سوء تصميم تلك الهياكل التي تمنعها من الوصول لتحقيق النجاح المستدام ومن أحد مسببات الأنتهيار التنظيمي لها (Ivanov,2011:94)، وقد أكد (Ansoff) إنَّ الفشل الهيكلي تكون له انعكاسات سلبية قد يؤدي إلى تحجيم منظومة الأداء في المنظمة مما ينعكس سلباً على المنظمة ككل (Kavale 2012:63)، وتتدنى مستويات الأداء للمنظمة وهذا التدني قد يصاحبها الفشل والذي يعزو لبعض الأثار السلبية لهيكل المنظمة وفي هذا الصدد أكد كلٌّ من (Porter, 1980; Wheelen & Hunger, 2008; de Kluyver & Pearce 2009, among others) II، في كتاباتهم عن الفشل الهيكلي وأنعكاساته السلبية على منظومة الأداء، بمصاحبة وجود عوامل أخرى مؤثرة منها البيئة الخارجية وما تكمن من تهديدات وأحتدام المنافسة فيها، وأنظمة المعلومات المختلفة والسلوكيات داخل المنظمة لأعضاءها والثقافة التنظيمية السائدة (Mcfarlane,2011:13).

وفي الأونة الأخيرة أكد كلٌّ من (Hall & Tolbert, 2009; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 2011) على وجود عدة قضايا قد تؤثر على تحقيق الفشل الهيكلي للمنظمة منها إستراتيجية المنظمة والتكنولوجيا والمهام، بالإضافة إلى ما قدمه (Henry Mintzberg, 1992, 2009) في كتابه (Organization Theory) على أن المنظمة تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسة وهي: (Lunenbug,2012:2).

- أ- الجزء الرئيس للمنظمة: والذي يكون المحور الرئيس لنجاح أو فشل المنظمة.
- ب- رئيس ألية التنسيق: هي الطريقة التي يمكن بها تنسيق جميع أنشطة المنظمة.
- ت- نوع اللامركزية المستخدمة: والذي يشير إلى مدى التنظيم الذي يقوم به المرؤسين داخل المنظمة في صنع القرار.

ثالثاً : الفشل المعلوماتي Informational Failure

يشكل المعلومات كنظام في المؤسسات جوهر العمليات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عصر التحديات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، فهو يقوم على أساس جمع المعلومات من عدة مصادر بهدف تحقيق القيمة من المعلومات ذات الصلة في عمليات صنع وأتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية (Hemmatfarm,2010:158)، وأن أهمية نظام المعلومات كمصدر للتنوير عند أتخاذ القرارات ، ولكن قد يصاب هذا النظام بالفشل لعدة أسباب قد تعزى إلى التغييرات المفاجئة في العمل والمقاومة من قبل مستخدمي النظام، وغيرها من المؤثرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها نظام المعلومات بالمنظمة (Mirza,2010:81)، ويتحقق الفشل المعلوماتي للمنظمات بوجود الفشل التكنولوجي، والفشل في البيانات، وفشل المستخدم لنظام المعلومات، والفشل التنظيمي، والفشل في بيئة الأعمال (Bocij et al, 2015) 323). وبعض العوامل الحرجة للفشل المعلوماتي: (Kaur&Aggrawal,2013:79)

- غياب الألتزام الإدارة العليا بنظام المعلومات مع الأطراف داخل المنظمة.
- النقص في المهارات الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة داخل المنظمة.
- ضعف مهارات إدارة الأفراد.
- عدم القدرة التكيف مع الاحداث الداخلية والخارجية .
- الفشل في إدارة الخطة الموضوعة

رابعاً : الفشل المالي Financial failure

يعد من المواضيع الجوهرية لما له من انعكاسات على بقاء أو عدم بقاء المنظمة ، وقد حاول بعض المتخصصين لأيجاد عدد من المقاييس للتنبؤ بهذا الفشل قبل حدوثه (González & Rodríguez,2013:13)، فالتنبؤ به له أهمية في صنع واتخاذ القرار من قبل المديرين والمستثمرين والمساهمين (Jardin & Séverin,2011:701) وعن طريق النماذج والمقاييس التي يمكن أن تستخدم للتنبؤ بالفشل المالي والتي عدت بمثابة أنظمة الأذار المبكر (Early Warning Systems)، والتي تفيد المديرين وصانعي ومتخذي القرارات بالتنبؤ قبل وقوع الفشل المالي (Jandaghi al,2011:37) et للفشل المالي أسباب عديدة منها تعود إلى اتخاذ قرارات خاطئة من قبل القيادات العليا في المنظمة (Soverall & Persaud,2013:18)، ومنها قد تقع على عاتق مسؤولية المديرين الذين يتولد لديهم تصوراً قد يكون مبالغ به بقدرتهم على تحقيق ارباح عالية (Brigham & Houston,2015:15)، ومنها هو قد يعزى إلى سوء كفاءة الإدارة العليا والتي تؤدي بالمنظمة بالوقوع في مستتق الفشل المالي (Xu & Wang,2009:366)، وقد تصاب المؤسسات المالية بالفشل المالي وخاصة في القطاع المصرفي بسبب نقص السيولة المصرفية والقرارات غير الصائبة في الاستثمار في القروض المصرفية وعلى الأمد البعيد (Polsiri&Jiraporn,2012:50) وحدد (Purves et al ,2015 :282) وزملاؤه وجود عوامل مالية وغير مالية التي يمكن أن تؤدي بالمنظمة بالفشل المالي ومن أهم العوامل غير مالية هي : (مشاركة الإدارات في وضع الاستراتيجية، تكوين مجلس إدارة المنظمة، النهج المعتمد في صنع واتخاذ القرارات، مستوى الضغط الداخلي وقاعدة المهارات)

المبحث الثالث / الإطار العملي للبحث

أولاً: وصف العينة

استخدمت استمارة الاستبيان لجمع بيانات البحث من العينة المبحوثة في مبنى محافظة بغداد وجرى تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية في التحليل عن طريق رزمة البرامج الاحصائية "SPSS" للوصول الى نتائج اكثر موضوعية ودقة كما استعملت اساليب احصائية عدة منها (الوسط الحسابي والنسب المئوية ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف، معامل الارتباط ، الانحدار البسيط . كما مبين بالعينة:

كانت تفاصيل العينة العشوائية والبالغة (153) من المديرين في محافظة بغداد، وكما يأتي:

1. جرى توزيع العينة وفقاً للنوع الاجتماعي والعمر وعدد سنوات الخدمة الوظيفية والتحصيل الدراسي وكما في

الجدول (2) :

الجنس	التفاصيل		العدد	النسبة
	ذكر	انثى		
	98	55	153	100%
	64%	36%		
العمر	التفاصيل		العدد	النسبة
	30 سنة فأقل	39-31		
	35	65	100	100%
	23%	42%		
عدد سنوات	التفاصيل		العدد	النسبة
	أقل من 20	أقل من 40		
	أقل من 20	أقل من 40	100	100%
	أقل من 20	أقل من 40		

			30		10		الخدمة الوظيفية
153	10	61	50	32	العدد		
%100	%7	%39	%33	%21	النسبة		
المجموع	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	التفاصيل	التحصيل الدراسي
153	10	20	22	56	45	العدد	
%100	%7	%13	%14	%37	%29	النسبة	

جدول(2) توزيع العينة وفقاً للنوع الاجتماعي والعمر وعدد سنوات الخدمة الوظيفية والتحصيل الدراسي

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، واختبار فرضياتها

لقد اوضح المسح الميداني، وباستخدام اداة البحث مجموعة من الاجابات وكانت تكراراتها كما يأتي:

1. تشخيص المتغير المستقل التجديدي الاستراتيجي (X): يضم هذا المتغير اربعة ابعاد هي (الاستكشاف، قيادة الأعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة)، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير المستقل ، إذ يعكس الجدول المذكور وسط حسابي عام بلغ (3.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (1.05) (39%) ، وهذا يدل على توفر الاستكشاف وريادة الاعمال واستثمار الفرص ومشاركة القيادة بمستوى فوق المتوسط في المنظمة المبحوثة وهي نتيجة جيدة في ظل البيئة المحيطة والتحديات التي تواجهها، وفي ما يأتي تشخيص لأبعاد هذا المتغير .

1.1.الاستكشاف (X1): بلغ لهذا البعد (3.09) الوسط الحسابي العام وهو اعلى من الوسط الفرضي كما في الجدول (3) ويؤكد الانحراف المعياري مع معامل الاختلاف العامين وهما على التوالي و بانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الإجابة (1.10)،(35%) ، مما يدل على كون هذا البعد(الاستكشاف) يعمل على تطوير المهارات لدى العاملين في المنظمة المبحوثة لتحقيق البراعة الاستراتيجية بعقد الدورات داخل وخارج البلد لمواكبة التطورات .

2. زيادة الأعمال (X2): في الجدول الاتي اتضح الوسط الحسابي العام لهذا البعد ، إذ بلغ (2.35) وهي اقل من الوسط الفرضي ، اذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (1.08) ، (45%) ، ومما يدل على أنّ المنظمة تركز على سمة الابداع كسمة اساسية لها بتهيئة الاماكن الجيدة والمناسبة والمستلزمات الضرورية التي يحتاجونها لاداء اعمالهم بشكل متميز ليتمكنوا من تحقيق الابداع والتميز بمجال عملهم التغلب على التحديات المنافسة لها .

3.استثمار الفرص (X3): تبين في الجدول (3) الوسط الحسابي العام بلغ (2.90) وهو اقل من الوسط الفرضي لهذا البعد هذا ما اكده الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين(1.17) ، (40%) ، مما تدل الى أنّ المنظمة المبحوثة تعمل على استثمار الفرص المناسبة لتحقيق الارباح وتعزيز سيادتها الاستراتيجية بمستوى اقل من المعتاد لتتمكن من اقتناص الفرص المناسبة وتقادي المخاطر والوقوع بالفشل.

4.مشاركة القيادة (X4): الجدول في الاتي يوضح وسطا حسابيا عاما لهذا البعد اقل من الوسط الفرضي بلغ (2.80)، الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (1.01) ، (36%) ، مما يدل على قيام المنظمة المبحوثة بمشاركة القيادة بمستوى مقبول من اجل بناء رؤية استراتيجية لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي.

جدول (3) تشخيص المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي x (ن = 153).

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التجديد الاستراتيجي		المتغيرات الفرعية
			الفقرات		
%32	1.15	3.51	1	يهدف الاستكشاف في المنظمة إلى ابتكار منتجات وأسواق جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين.	الاستكشاف X1
%42	1.47	3.46	2	يؤدي الاستكشاف في المنظمة إلى التكيف مع البيئة الخارجية.	
%47	1.40	2.97	3	تهتم المنظمة في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار قدراتها الحالية.	
%57	1.59	2.75	4	تسعى المنظمة إلى تحقيق التفاعل بين الشركاء من أجل الوصول إلى التوقعات المستقبلية.	
%36	1.36	3.68	5	يساعد الاستكشاف على تطوير مهارات البراعة الاستراتيجية لدى العاملين.	
%35	1.10	3.09		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	ريادة الأعمال X2
%29	1.12	3.78	6	تتعاون المنظمة مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	
%31	1.10	3.54	7	تشجع المنظمة المبادرات الريادية لأحداث تغيير في الوضع التنافسي.	
%29	1.05	3.52	8	تسهم ريادة الأعمال في المنظمة في تحقيق الجدارة لزيادة حصتها السوقية.	
%31	1.23	3.90	9	تركز المنظمة على الإبداع كأساس لتغلب على التحديات التنافسية.	
%40	1.37	3.42	10	تتحمل المنظمة العديد من المخاطر في عملها أثناء تنفيذ المشاريع الريادية.	استثمار الفرص X3
%45	1.08	2.35		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	
%33	1.26	3.73	11	يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في التموضع الاستراتيجي للمنظمة.	
%27	1.10	3.97	12	تستجيب المنظمة بسرعة للاحتياجات التنافسية في الأسواق الناشئة.	
%34	1.34	3.84	13	تحرص المنظمة على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين لتعزيز سيادتها الاستراتيجية.	
%37	1.25	3.31	14	يهدف استثمار الفرص في المنظمة على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو.	استثمار الفرص X3
%33	1.25	3.77	15	يعزز استثمار الفرص الموقع الاستراتيجي للمنظمة بما يقلل من حدة التهديدات التنافسية.	
%40	1.17	2.90		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	

16	تعمل القيادة في المنظمة على توسيع التفكير المعرفي للعاملين لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي.	3.82	1.00	26%
17	تركز القيادة في المنظمة على بناء تحالفات مع الشركات الأخرى للحفاظ على وضعها التنافسي.	3.17	1.39	43%
18	تسعى القيادة في المنظمة إلى كسر الجمود لبناء رؤية إستراتيجية واضحة.	3.25	1.50	46%
19	تشجع القيادة في المنظمة العاملين المبدعين الذين لديهم أفكار إبداعية.	3.10	1.48	47%
20	تحافظ القيادة في المنظمة على الزبائن الحاليين إذا ما أخذت في الاعتبار البحث عن زبائن جدد.	3.58	1.46	40%
	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	2.80	1.01	36%
	اجمالي الوسط ومعامل الاختلاف العام لمتغير التجديد الاستراتيجي	3.6	1.05	39%

2. تشخيص المتغير المعتمد الفشل التنظيمي (Y): قيس هذا المتغير عن طريق اربعة ابعاد فرعية هي (الفشل الادراكي، الفشل الهيكل، الفشل المعلوماتي، الفشل المالي)، عن طريق الجدول (4) الموضح فيما ياتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، وبلغ (3.82) الوسط الحسابي العام وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، اما الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (1.04) (37%) ، وهذه النتيجة جيدة تؤشر بعدم وجود فشل تنظيمي لدى المنظمة المبحوثة وفيما ياتي تفسير لما يخص الابعاد الفرعية للمتغير

جدول (4) تشخيص المتغير المعتمد الفشل التنظيمي y (ن = 153)

المتغير الفرعية	ت	الفشل التنظيمي	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا تمتلك إدارة المنظمة رؤية واضحة حول التطورات المتسارعة في بيئتها التنافسية (الفرص والتهديدات) تترجم باستمرار إلى أهداف وخطط إجرائية واضحة ومفهومة للجميع .	2.92	1.13
2	لا تمتلك إدارة المنظمة رؤية واضحة عن البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف في المنظمة) وتسعى جاهدة لاستثمار مجالات القوة لتجاوز نقاط الضعف.	2.30	0.99
3	لا يوجد للعاملين وفرق العمل في المنظمة إدراك عال واستجابة سريعة لتحديث منظومة الاداء في المنظمة	2.17	0.97
4	لا يدرك الجميع أهداف وأسبقيات العمل بوضوح ويجسدونها بسلوكيات مبدعة.	2.16	1.00

46%	1.10	2.39	لا يدرك العاملون في المنظمة تحديات العمل وصعوباته بعقل مفتوح وردود فعل مهنية واعية.	5	الفصل الهيكلي y2
57%	1.21	2.10	لا يمتلك المديرين والعاملين في المنظمة قدرات مميزة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعامل مع التحديات غير المتوقعة في بيئة العمل.	6	
37%	1.04	79 2.79	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
45%	1.19	2.61	لا تمتلك المنظمة هيكلًا يمكنها من اللحاق والتكيف مع التطورات التقنية والتنافسية في بيئة الصناعة	7	
29%	1.14	3.88	أن ضعف المرونة الهيكلية للمنظمة هو سبب في تراجع في أداء المنظمة.	8	
41%	1.22	2.91	هياكل واجراءات العمل في المنظمة غير قادرة على الاستجابة لتوقعات المستفيدين.	9	
31%	1.08	3.41	الهياكل التنظيمية في المنظمة غير قادرة على الاستجابة لتحديث وتكيف منظومة التنسيق والتكامل والرقابة على الأداء.	10	
26%	0.96	3.60	لا يساعد الهيكل التنظيمي الحالي منظومة السيطرة والتقويم والرقابة على الاداء الناجح	11	
38%	1.11	2.86	هناك غموض وعدم توازن في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي الى انعكاسات سلبية على عدالة وكفاءة نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة.	12	
45%	1.04	2.29	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام		
28%	0.98	3.42	تواجه المنظمة تحديات حقيقية في الحصول على المعلومات الاستراتيجية التي تخص بيئة عملها الداخلية والتنافسية.	13	الفصل المعلوماتي y3
33%	0.93	2.81	يمكن ان يفسر تراجع بعض مؤشرات الاداء في المنظمة الى ضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات .	14	
41%	1.13	2.72	البيئة التشغيلية في المنظمة لا تشجع مناقلة ومشاركة المعلومات والمعرفة بين العاملين في الشركة.	15	
32%	0.99	3.02	سبب ضعف القدرات المعلوماتية خسارة العديد من الفرص أو تجنب التهديدات التنافسية .	16	
49%	1.41	2.86	تفتقر المنظمة الى منظومة محوسبة للمعلومات الاستراتيجية التي تدعم اتخاذ القرارات.	17	

18	لا تحصل المنظمة على المعلومات التنافسية والتقنية الضرورية لتدعيم منظومة القرارات الاستراتيجية بالتوقيت المناسب.	2.97	1.22	41%
	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	3.35	1.04	31%
19	ضعف مستوى تحقيق المنظمة مؤشرات الكفاءة التشغيلية (الاستخدام الامثل للموارد المالية المتاحة).	3.27	1.34	40%
20	تواجه المنظمة مشكلات في تنفيذ مؤشرات تخفيض التكاليف وتنافسية الأسعار.	3.63	1.13	31%
21	تواجه المنظمة مشكلات في مستوى تنفيذ التعاقدات مع المستفيدين وتسليمها في المواعيد المحددة.	3.72	1.21	36%
22	يقاس مستوى التحسن في مؤشر النمو في الحصة السوقية للمنظمة مقارنة بالمنافسين (النمو والتوسع في حجم المبيعات)	3.39	1.31	37%
23	يقاس مستوى التحسن في مؤشر الربحية في المنظمة مقارنة بالمنافسين.	3.50	1.24	38%
	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	2.88	1.09	37%
	اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لمتغير الفشل التنظيمي	3.82	1.04	37%

2. الفشل الإدراكي y_1 : كما موضح في الجدول (4) حقق الفشل الإدراكي وسطا حسابيا عاما بلغ (2.79) وهو اقل من الفرضي البالغ (3) ، اما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين اذ بلغا (1.04)، (37%) على التوالي ، مما يدل على كون هذا النوع من الفشل بمستوى ضعيف او اقل كون المنظمة المبحوثة تمكنت من المواجهة أو الوفاية من الفشل الإدراكي تمتلك رؤية تنظيمية مستشرفه للمستقبل.

3. الفشل الهيكلي y_2 : في الجدول المذكور كان الوسط الحسابي العام (2.29) وهو اقل من الوسط الفرضي ، و الانحراف المعياري العام (1.04)، ومعامل الاختلاف لهذا البعد (45%) بتشتت عالي في الإجابة ، مما يدل على كون هذا النوع من الفشل بمستوى اقل من المتوسط لدى المنظمة المبحوثة نتيجة سوء تصميم لبعض هيكليات العمل تمنعها من الوصول لتحقيق النجاح المستدام .

4. الفشل المعلوماتي y_3 : إذ يعكس الجدول المذكور (3.35) الوسط الحسابي العام وانحراف معياري ومعامل اختلاف عام (1.04)، (31%) ، مما يدل على تجاوز هذا النوع من الفشل بمستوى اعلى من المتوسط عن طريق قيام المنظمة المبحوثة جمع المعلومات من عدة مصادر بهدف تحقيق عمليات صنع وأخذ القرارات الحالية والمستقبلية

4-الفشل المالي y_4 : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً (2.88) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) و الانحراف العام البالغ (1.09)، ومعامل الاختلاف العام (37%) ، مما يدل على وجود قصور او ضعف بمستوى اقل من المتوسط لدى المنظمة المبحوثة في بعض جوانب المالية تتعلق بألية عمل المنظمة ذاتها .

- تحليل الفرضيات :

أولاً : فرضية الارتباط :

- فرضية الارتباط / "يوجد ارتباط ذات دلالة احصائية بين التجديد الاستراتيجي والفشل التنظيمي" :

ويشير الجدول (5) الى الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسة الاولى ، إذ يؤكد الجدول وجود ارتباط ايجابي ومعنوي بين اجمالي التجديد الاستراتيجي وبين اجمالي الفشل التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.994) ، وبمستوى معنوية (0.01) وتشير بذلك لاهتمام المنظمة المبحوثة بعمليات التجديدي الاستراتيجي بوصفه عنصراً حيوياً يمكن أن يحقق النجاح الاستراتيجي وتقادي الوقوع في الفشل المستقبلي في ظل ظروف المنافسة والتغيرات في المجالات المختلفة، وبذلك تحققت فرضية الارتباط الرئيسة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، أما بالنسبة للابعاد الفرعية كالتالي:

1. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين (الاستكشاف) وبين كل من ابعاد الفشل التنظيمي على التوالي (**0.994) ، (**0.983 ، **0.984 ، **0.986) كما موضح بالجدول (5) ، وبمستوى معنوية (0.01) وبذلك تشير بإنها قيم موجبة وهذا يدل ان الارتباط طردي وقوي، اي ان في حالة وجود او توافر الاستكشاف واستثمارها ولاسيما ما يتصل بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل السبق على المنافسين لتحسين أعمال المنظمة المبحوثة فستدرك الاخيرة كيفية التغلب عن فشلها او تجنب الوقوع فيه، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الاستكشاف ومتغير الفشل التنظيمي).

جدول (5) الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده وبين المتغير المعتمد وابعاده

ابعاد الفشل التنظيمي 153= N								الفشل الادراكي	r = 0.73**	التجديد الاستراتيجي	X
الفشل المالي		الفشل المعلوماتي		الفشل الهيكلي		Y4					
P-V	R	P-V	R	P-V	R	P-V	R				
0.00	**0.986	0.00	**0.984	0.00	**0.983	0.00	**0.994			X1	
0.00	**0.991	0.00	**0.983	0.00	**0.983	0.00	**0.997			X2	
0.00	**0.981	0.00	**0.985	0.00	**0.984	0.00	**0.995			X3	
0.00	**0.993	0.00	**0.989	0.00	**0.988	0.00	**0.999			x4	
مجموع علاقات الارتباط (16) = 100%											
								**علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01			
								* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05			
								r : معامل الارتباط سبيرمان			
								p-v : قيمة مستوى المعنوية			
n = 153											

2. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين (ريادة الاعمال) وبين كل متغير فرعي للفشل التنظيمي (**0.983 ، **0.997) ، وبذلك تدل على العلاقة الطردية والقوية مما يشير الى نجاح المنظمة المبحوثة و كيفية التأثير في التعلم وخلق الفرص في جميع قطاعات الأعمال لمواجهة التحديات الخارجية وتجنب المخاطرة والوقوع في الفشل، وبذلك تحققت بنجاح الفرضية الثانية الفرعية من الفرضية الاولى الرئيسة (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين ريادة الاعمال ومتغير الفشل التنظيمي).

3. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين (استثمار الفرص) وبين كل متغير فرعي للفشل التنظيمي، (0.995** ، 0.984 ، 0.985** ، 0.981** على التوالي كما موضح بالجدول (5) ، وبمستوى معنوية (0.01) مما يشير الى قيام المنظمة المبحوثة باستثمار فرصها وزيادة قدرتها التنافسية عن طريق الاستفادة من الفرص للحصول على المزايا التنافسية و تحقيق الأداء المتميز وادراكها لحجم الفشل وتقاديه ، وبذلك تحققت بنجاح الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين استثمار الفرص ومتغير الفشل التنظيمي).

4. يشير الجدول (5) حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين (مشاركة القيادة) وبين كل متغير فرعي من متغيرات الفشل التنظيمي وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.999** ، 0.988** ، 0.989** ، 0.993**) وبمستوى معنوية (0.01) على التوالي ، مما يدل على انها قيمة موجبة وقوية ايضاً وهذا يدل الارتباط طردي ويشير الى امتلاك عينة البحث علاقات جيدة مع الرؤوساء ينعكس بشكل ايجابي ادراكهم لحجم الفشل المستقبلي ، وبذلك تحققت بنجاح الفرضية الثالثة الفرعية من الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين مشاركة القيادة ومتغير الفشل التنظيمي) .

تشير النتائج المذكورة الى حدوث (16) علاقات معنوية والتي تشكل (100%) من اجمالي الفرضية ، لذا يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً : فرضية التأثير:

وضع البحث الحالي الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis) ، والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التجديد الاستراتيجي كمتغير كلي مستقل في الفشل التنظيمي بوصفه متغير كلي تابع) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية كان التأثير كالتالي:

1. يؤثر الاستكشاف معنوياً وإيجابياً في ابعاد الفشل التنظيمي.
2. يؤثر زيادة الاعمال معنوياً وإيجابياً في ابعاد الفشل التنظيمي.
3. تؤثر استثمار الفرص معنوياً وإيجابياً في ابعاد الفشل التنظيمي.
4. يؤثر مشاركة القيادة معنوياً وإيجابياً في ابعاد الفشل التنظيمي.

عن طريق تحليل الانحدار البسيط جرى اختبار هذه الفرضية وجرى صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المعتمد الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير المستقل والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة كالتالي: $Y = \alpha + \beta X$. أبعاد الفشل التنظيمي = (0.942 + 0.114) (التجديد الاستراتيجي) .

جدول (6) تحليل تأثير المتغير المستقل والابعاد الفرعية في المتغير الاستجابي المعتمد $153 = N (Y)$

ابعاد الفشل التنظيمي	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R ²) التحديد	الثوابت		التجديد الاستراتيجي	X
				A	B		
معنوي	0	11.065	0.986	0.114	0.942		
معنوي	0	17.50	0.920	0.395	0.742	الاستكشاف	x1
معنوي	0	13.01	0.895	0.336	0.870	ريادة الاعمال	x2
معنوي	0	8.29	0.845	0.120	0.791	استثمار الفرص	x3
معنوي	0	14.31	0.904	0.283	0.750	مشاركة القيادة	x4

n = 153

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة
3.84 = 0.01

في ضوء الجدول (6)، بلغت (11.06) قيمة (f) المحسوبة وهي أكبر من الجدولية (3.84) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، بمعنى وجود تأثير لـ(التجديد الاستراتيجي) في المتغير (الفشل التنظيمي). و يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول الانف الذكر ان الثابت ($\alpha=0.114$)، والذي يدل على وجود للتجديد الاستراتيجي ما مقداره (0.114) ، حتى وان كانت تساوي صفرأ (ابعاد الفشل التنظيمي). واما قيمة ($\beta=0.942$) ، فهي تدلل على ان تغيراً مقداره (1) في التجديد الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير في (الفشل التنظيمي) بمقدار (0.942). وإنّ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.98) والذي يدل على أنّ ما مقداره (0.98) من التباين الحاصل في (الفشل التنظيمي) هو مُفسّر بفعل (التجديد الاستراتيجي) الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.02) هو مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول الانف الذكر الى المعنوية مقدارها (0.01) وهو تأكيد على تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي في الفشل التنظيمي .

اما على مستوى الابعاد الفرعية للمتغيرات أُختبرت عن طريق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، و صيغت علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المعتمد (الفشل التنظيمي) والذي جرى ترميزه (Y) ، والابعاد الفرعية (الاستكشاف ، ريادة الاعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة) ، والذي رُمزت على التوالي بـ (X4 , X3 , X2 , X1) وكانت معادلاتها كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X1$$

$$Y = \alpha + \beta X2$$

$$Y = \alpha + \beta X3$$

$$Y = \alpha + \beta X4$$

$$\text{الفشل التنظيمي} = 0.742 + 0.395 (\text{الاستكشاف})$$

$$\text{الفشل التنظيمي} = 0.870 + 0.336 (\text{ريادة الاعمال})$$

$$\text{الفشل التنظيمي} = 0.791 + 0.120 (\text{استثمار الفرص})$$

$$\text{الفشل التنظيمي} = 0.750 + 0.283 (\text{مشاركة القيادة})$$

في الجدول الانف الذكر إنّ (f) المحسوبة لـ(الاستكشاف ، ريادة الاعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة) على التوالي بلغت قيمتها (17.50 ، 13.01 ، 8.29 ، 14.13) ، وهذه القيم أكبر من الجدولية (3.84) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ويوضح ذلك أن منحني الانحدار جيد لوصف الارتباط و تأثير لابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ومن الجدول الانف الذكر يتضح معامل التحديد والذي كان مقداره (0.92) بالنسبة للاستكشاف والتباين في الفشل التنظيمي (Y) هو مُفسّر عن طريق الاستكشاف الذي دخل النموذج، وأن (0.08) هو مُفسّر بفعل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. والجدول الانف الذكر يوضح الثابت وهذا يدل وجوداً لـ(الفشل التنظيمي) مقداره (0.39) حتى وان كان الاستكشاف تساوي صفرأ اما $\beta X1$ فهي تبين أنذ تغيراً مقداره (1) في الاستكشاف سيؤدي الى تغيير في الفشل التنظيمي مقداره (0.74) ، مما يدل على أنّ للاستكشاف تأثير فاعل على الفشل التنظيمي وأنّ المنظمة المبحوثة تهتم في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة واستثمار قدراتها الحالية، وهناك قيمة معامل التحديد (0.89) بالنسبة لريادة الاعمال

والحاصل في الفشل التنظيمي (Y) هو مُفسّر بفعل متغير ريادة الاعمال الذي دخل النموذج، وأن (0.11) هو مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار وهناك وجوداً لـ(الفشل التنظيمي) مقداره (0.33) حتى وان كانت تساوي صفراً زيادة الاعمال، وان قيمة الثابت وهذا يدل وجوداً لـ(الفشل التنظيمي) مقداره (0.33) حتى وان كان الاستكشاف تساوي صفراً، وان $\beta \times 2$ تعني ان تغييراً مقداره (1) في ريادة الاعمال سيؤدي الى تغير في الفشل التنظيمي مقداره (0.87). ، مما تدل على وجود لريادة الاعمال تأثير على الفشل التنظيمي عن طريق قدرة المنظمة المبحوثة على تحمل العديد من المخاطر المحتملة في عملها إنشاء تنفيذ المشاريع الريادية. ويشير قيمة معامل التحديد (0.84) بالنسبة لإستثمار الفرص من التباين الحاصل في الفشل التنظيمي (Y) مُفسّر بفعل استثمار الفرص الذي دخل النموذج، وأن (0.16) هو مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار ، وهناك وجوداً لـ(الفشل التنظيمي) مقداره (0.12) حتى وان كانت تساوي صفراً استثمار الفرص، كما أنّ $\beta \times 3$ تؤكد أن تغييراً مقداره (1) في استثمار الفرص سيؤدي الى تغير في الفشل التنظيمي مقداره (0.79) ، مما يدل على وجود تأثير لاستثمار الفرص على الفشل التنظيمي مما يعزز من الموقع الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة و بما يقلل من حدة التهديدات التنافسية ووقوعها في الفشل.

ويشير قيمة معامل التحديد (0.90) بالنسبة لمشاركة القيادة والحاصل في الفشل التنظيمي (Y) هو مُفسّر بفعل مشاركة القيادة الذي دخل النموذج ، وأن (0.10) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار وهناك وجوداً لـ(الفشل التنظيمي) مقداره (0.28) حتى وان كانت تساوي صفراً مشاركة القيادة ، . كما ان $\beta \times 4$ تؤكد أن تغييراً مقداره (1) في مشاركة القيادة سيؤدي الى تغير في الفشل التنظيمي مقداره (0.75) .، و تدل كذلك على وجود تأثير فاعل لمشاركة القيادة على متغير الفشل المنظمي و تركز القيادة في المنظمة المبحوثة على بناء تحالفات مع الشركات المختلفة للحفاظ على وضعها التنافسي .

كما اشار الجدول الانف الذكر الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الابعاد وهو تأكيد الى وجود تأثير لـ(الاستكشاف ، ريادة الاعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة) في الفشل التنظيمي. مما يدل على أنّ للتجديد الاستراتيجي تأثير قوي على الحد من الفشل التنظيمي او تجنب الوقوع به . ومن السابق للذكر ، يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الرئيسة الثانية .

المبحث الرابع - الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- كفاءة عينة البحث في المنظمة في استخدام التجديد الاستراتيجي بفقراته الاجمالية بالاتجاه الايجابي، بالاضافة الى الفشل التنظيمي بفقراته الاجمالية وبالاتجاه الايجابي ايضاً وكما اتضح ذلك من نتائج البحث بذلك تؤشر الى مدى ادراك المنظمة المبحوثة لأهمية التجديد الاستراتيجي المعمول به في تلك المنظمة بهدف تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها وومن ثمّ تجنب ومواجهة حالات الفشل التنظيمي فيما بعد .
- 2- سعي عينة البحث في المنظمة استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وتطبيقها بتجديد استراتيجيتها باستمرار بشكل يمكنها من مواجهة الفشل المنظمي ومنع حدوثه في المستقبل .

3- قوة متغيرات البحث تتضح استناداً لمعنوية الارتباط و التأثير بين ابعاد المتغيرين الامر الذي يمكن الاعتماد عليه في القياس والاستنباط مما دل على أن التجديد الاستراتيجي له تأثير كبير لتجنب حالة الفشل التنظيمي في بيئة المؤسسات .

4- تبين من معطيات نتائج البحث أن المنظمة المبحوثة تولي اهتمام بتجديد استراتيجيتها عن طريق علاقات الارتباط والتأثير الايجابية العالية والمعنوية والذي يخلق بدوره قدرات كبيرة تؤثر في الحد من تكرار حالة الفشل التنظيمي ولا سيما وانها مستمرة بتبني الفكر المتطور في قطاع يشهد من المنافسة والتغيير والتوجه نحو تحسين ثقافة المنظمة

ثانياً : التوصيات :

1. استثمار نتائج الارتباط و التأثير المعنويين عن طريق تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والاهتمام بتحليل بيئة المنظمة واستغلال الفرص المتاحة في عملية التخطيط الاستراتيجي و تجنب حالات القصور والتهديد الذي يسبب لها الفشل المنظمي والاستفادة من معطياتها في تحقيق اهدافها في المستقبل.
2. زيادة الوعي داخل المنظمة المبحوثة بأهمية موضوع البحث وللمستويات المنظمة كافة وفق خطة مدروسة من قبل الادارة العليا بتشجيع على الافكار المتجددة للعاملين كافة بالمنظمة المبحوثة من اجل مقاومة التغيير والحد من الفشل المنظمي الي يهدد المنظمة المبحوثة مستقبلاً ومن ثم يعزز من الميزة التنافسية لها .
3. تعزيز الادارة العليا - في المنظمة المبحوثة - لمبادرات التجديد الاستراتيجي بكافة المجالات ولمختلف العاملين بالمنظمة وتجنب اي حالة فشل تواجه المنظمة المبحوثة في المستقبل وبذلك تحافظ على مكانتها وموقعها في سوق العمل.

المصادر:

1. العنزي، سعد علي، (2015) " نظرية المنظمة : مفاهيم - مداخل - عمليات " مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
2. الطائي . يوسف حجيم , الذبحاوي . عامر عبد الكريم , العلي . علي حميد هندي , " التجديد الاستراتيجي ودوره في المنظمات البارعة -" بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة , مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية -المجلد (18), العدد (3) , 2016 .
3. Merriam & Webster, (2008) online dictionary and thesaurus. <http://www.merriam-webster.com>.
4. Helfat,C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peterraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. London:Blackwell.

- Ravasi Davide and .5
Lojacono Gabriella. , " Managing Design and Designers for strategic Renewal ", Long
Range Planning, Vol. 38, No. 1,P: 51-77 ,2005.
- Agarwal Rajshree Constance E. Helfat., Strategic .6
Renewal of Organizations " Organization.Vol.20,No.2,281-293 , 2009.
- Al-kwifi Osama Sam " Implementing strategic renewal by collective organizational .7
learning " (2012),International business and entrepreneurship , ..mm.mm.
- Maijanen Paivi Jantunen Ari And Hujala Maija . " dominant logic and dynamic .8
capabilities in strategic renewal – case of public broadcasting ", Int .j. business excellence ,
Vol. 8 ,No . 1 , 2015.
- Willie Hopkins, E. , Paul Mallette and Shirley, Hopkins A. , " Proposed Factors .9
Influencing Strategic Inertia \ Strategic Renewal in Organizations " . Journal Academy of
Strategic Management .Vol. 12 ,P: 77 – 94 , 2013 .
- Binns Andy, J. Bruce Harreld , Charles O Reilly III and Michael L . Tushman " The .10
Art of Strategic Renewal ". MIT Sloan Management Review,Vol.55,No.2 ,2014.
- Mische Michael A. , " Strategic Renewal : Becoming a high- performance .11
Organization ", 2000 .
- Gilbert Jillian. " An Empirical Vision for Organizational Renewal : Utilizing Self- .12
Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation "School of Business ,
University of California , Vol. 7 , No. 3, 2016 .
- Stahle Pirjo. " Measuring Organizational Renewal .13
Capability Case Training Service Business . " An International Business Journal, Vol. 21,No.
3,P:247-268., 2011.
- Saez – Martinez Francisco J . " Strategic Renewal , Cooperation , and Performance .14
: A Contingency Approach " Journal of Management and Strategy , Vol. 2 ,No. 4, 2011 .
- Horst Ove Sven . Moisander Johanna . " Paradoxes of Strategic Renewal in .15
Traditional Print-Oriented Media Firms".The International Journal on Media Management
Vol.17,No (3) : 157 -174 , 2015.
- Mische Michael A. , " Strategic Renewal : Becoming a high- performance .16
Organization ", 2010 .

- Schmitt Achim , Riasch Sebastian and W. Volberda Henk . " Strategic Renewal : .17
Past Research , Theoretical Tensions and Future Challenges " International Journal of
Management Reviews. Vol. 10 : 1 – 18 , 2016 .
- Glaser Lotte. Sebastian P.L Fourne and Tom Elfring ," Achieving strategic renewal : .18
the multi –level in fluencies of top and middle managers , boundary– spanning ", Small Bus
Econ , Vol.45,p:305 – 327, 2015.
- Hitt A. Michael Ireland R.Duane and E.Hoskisson Robert .," Strategic Management .19
Competitiveness & Globalization 9th Edition ,south –Western Gang And Learning" , Canada
,9th Edition ,2011.
- Mirrahimi S. Ehsan . "Blue ocean strategy as revolution in the field of strategic .20
management ", interdisciplinary journal of contemporary research in business .Vol. 4 , No. 9
,P: 39 – 42 , 2013 .
- Stephen M. Ross " strategic renewal and change " Michigan Ross School of Business .21
. Hong Kong S.A.R., China, 2015
- Rothaermel. Frank , "Strategic Management ", Printed in Canada \2e ,Cengage .22
learning Product are represented in Canada , Nelson education, 2015.
- Kwee Zenlin "Investigating Three Key principles of Sustained Strategic Renewal A .23
Longitudinal Study of Long – Lived Firms ., 2010.
- Gold Michael and Hirshfeld ," The Behaviors of as catalyst for Strategic Renewal and .24
growth " , Journal of Business strategic , Vol. 26. No.5, 40– 47, 2005.
- Doz, Keeley Wilson ," Managing Global Innovation :Frameworks for Integrating .25
Capabilities around the World", Harvard Business Press, 2012.
- Drakopoulou Sarah Dodd and Vasilis Theoharakis . " which aspects of ,familiness, .26
influence continuous strategic renewal in family firms " , frontiers of entrepreneurship
research . family enterprise , University UK .Vol. 30 :No. 13 , 2010 .
- Kearney Claudine . Morris Michael , " Strategic renewal as a mediator of .27
environmental effects on Public sector Performance " Small Business Economics ,
Vol.45,No.2, P: 425 – 445 , 2015 .
- Mellahi, K. ,& Wilkinson ,A., (2004) "Organizational Failure: A critique of recent .28
research and a proposed integrative framework" , International Journal of Management
Reviews Volume (5/6), Issue (1), (Pp. 21– 41).

- Kenneth, J. Meier, & John, Bohte ,(2002) "Not With a Bang, But a Whimper: .29
Explaining Organizational Failures". <http://bush.tamu.edu/pubman/>.
- Rama, D.K., (2012) "An Empirical Evaluation of the Altman Failure Prediction Model .30
on South African JSE Listed Companies", WITS: School of Accounting .
- Canon, Mark D. ,& Edmondson, Amy C. ,(2005) "Failing to Learn and .31
Learning to Fail (Intelligently):How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and
Improve" , Long Range Planning (38), (Pp.299–319).
- Flamhoith Z. E.(2002) "Toward an Intgrative Theory of organizational Success and .32
failure : previous Research & Future Issues ", international Journal of Enterpreunreship
,(1/3) ,(Pp. 297–320).
- Perla, Yael Slutzky, (2012) "Measuring Employee Perceptions of Organizational .33
Tolerance for Failure", MSc thesis ,San Jose State University.
- Pasanen ,M. ,(2003) " In Search of Factors Affecting SME Performance The Case of .34
Eastern Finland ", Doctoral dissertaton, Faculty of Business and Information Technology ,
University of Kuopio.
- O'Neill, H. ,& J. Duker, (1996) "Survival and failure in small business", .35
Journal of Small Business Management24 (1),(Pp. 30– 37).
- Gilbert, P. ,& Sebastian ,R., (2005) "Organizational crisis: The logic of failure", .36
Academy of Management Executive, Vol. (19), No. (1).
- Stehlik,David ,(2014) "Failure: The Impartial Executioner of Leaders, Followers, and .37
Their Organizations " Journal of Practical Consulting, Vol. 5 Iss. 1, pp. 41–52.
- Akpotu, Christopher, & Israel, Omes,(2013) " External Auditors' Unethical .38
Behaviour and Corporate Business Failure in Public Owned Organizations in Nigeria" ,
International Journal of Business and Management Invention, Volume (2), Issue (4), (Pp.12–18).
- Pretorius, Marius,(2009) " Defining business decline, failure and turnaround: a .39
content analysis" SAJESBM NS Volume (2),) Issue (1), (Pp.1–16).
- Berger, Philipp K.,(2015) "The Role of Fear for Entrepreneurial Venture Creation " , .40
PhD, Dissertation Universität Bremen, Germany.

- Devetag, G.; Ortmann, A.(2007) "When and why ? A critical survey on coordination failure in the laboratory" Journal Experimental Economics, n.10, p. 331–344. .41
- Fleck , Denise L.,(2009) " Archetypes of Organizational Success and Failure " Received 21, BAR, Curitiba, (v. 6), n. 2, art. 1,(p. 78–100). .42
- Mutihac, Raluca,(2010) " Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change", " Master , Aarhus School of Business Department of Language and Business Communication. .43
- Hino,Kenta ,&Aoki ,Hidetaka ,&Japan ,Chiba, (2013) "Romance of leadership and evaluation of organizational failure " Emerald Group Publishing Limited , Leadership & Organization Development Journal Vol.(34) No. 4(pp.365–377). .44
- Lukason, Oliver,& Hoffman, Richard C.,(2015) " Firm failure causes: a population level study" Problems and Perspectives in Management, Volume (13), Issue (1),(Pp.45–55). .45
- Pullen , William ,(2007) "Reliability and Failure in Public Organisations " International Journal of Public Sector Management , Vol ,(4) ,No(2) ,(pp5–13). .46
- Habib, Muhammad Nauman, (2013) " Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering " International Review of Management and Business Research , Vol. 2 Issue.1,(pp. 1–10). .47
- Sheppard, Jerry Paul,& Chowdhury , Shamsud D. ,(2005) " Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround " Journal Elsevier, Long Range Planning , Vol (38) ,(pp 239–260). .48
- Oser, Fritz, & Volery, Thierry,(2012) "Sense of failure» and (sense of success) among entrepreneurs: the identification and promotion " Empirical Research in Vocational Education and Training, Vol. 4(1) , 27–44. .49
- Sadegh , Hasan, & Abolghasemi, Abbass,& Hajloo, Nader,(2013) " Comparison of cognitive failures and academic performance among the students with and without developmental coordination disorder " International Journal of Psychology and Behavioral Research. Vol., 2(2), (Pp.79–85). .50
- Unsworth, Nash, Brewer, Gene A.,& Spillers, Gregory J., (2012) " Variation in cognitive failures: An individual differences investigation " .51
- Kling, Arnold,(2010) "The Financial Crisis: Moral Failure Or Cognitive Failure? " Harvard Journal Of Law & Public Policy, (Vol) . 33,(Pp.507–518). .52

- Purdey, Brian, & Leifer, David,(2012) "A preliminary study of cognitive failures in open plan offices " Journal Emerald Group Publishing Limited, Vol.(30) No. (11/12), (Pp.472-487). .53
- Caleman , Silvia Morales De Queiroz, & Zylbersztajn, Decio, (2010) " Organizational Failure: Discussing The Necessity Of A Theory Of Failures " XIII SEMEAD,ISSN2177-3866.www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/.../306.pdf. .54
- Ivanov, Sergey,(2011) " Why Organizations Fail :A Conversation About American Competitiveness" The International Journal Of Organizational Innovation, Volume 4. Number 1,(Pp.94-110). .55
- Kavale ,Stanley,(2012) " The Connection Between Strategy And Structure" , International Journal Of Business And Commerce Vol.(1), No. (6): ,(Pp.60-70). .56
- McFarlane, Donovan A.,(2011) "A Comparison of Organizational Structure and Pedagogical Approach: Online versus Face-to-face" The Journal of Educators Online, Volume(8), Number (1),(Pp.1-43). .57
- Lunenburg, Fred C., (2012) "Organizational Structure: intzberg's Framework" , International Journal Of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity Volume (14), Number (1),(Pp.1-8). .58
- Mirza, Abdulrahman A., (2010) " Failure and Success Factors of an Information System Development in a Charitable Organization", Journal of Management and Business Research Vol. 10 Issue 3, (Pp.79-83). .59
- Kaur, Bikram Pal,& Aggrawal, Himanshu,(2013) "Critical Failure Factors In Information Sytsem : An Exploratory Review "Journal Of Global Research In Computer Science, Volume 4, No. 1, (Pp.76-82). .60
- Hemmatfar, Mahmood,(2010)"Competitive Advantages and Strategic Information Systems", International Journal of Business and Management, Vol. (5), No. (7),(Pp.158-169). .61
- Bocij, Paul,& Greasley, Andrew,& Hickie, Simon,(2015) "Business Information Systems"5th , © Pearson Education Limited. .62
- González, Eduardo Acosta,& Rodríguez, Fernando Fernández,(2013) " Forecasting Financial Failure of Firms via Genetic Algorithms" Springer Science+Business Media New, (43),(Pp.133-157). .63

- Jandaghi, Gholamreza, & Tehrani, Reza, & Pirani, Parvaneh, & Mokhles, Ali, .64
M.Sc.,(2011) " Hybrid Financial Analysis Model for Predicting Bankruptcy" , British Journal of
Economics, Finance and Management Sciences, Vol.(2), (1),(Pp.37-48).
- Jardin, Philippe du, & Séverin, Eric,(2011) " Predicting corporate bankruptcy using a .65
self-organizing map: An empirical study to improve the forecasting horizon of a financial
failure model" Elsevier B.V. All rights reserved, Decision Support Systems (51) , (701-711).
- Soverall, Wayne, & Persaud, Wilberne,(2013) "A Study of Corporate Failure and the .66
Political Economy of Financial Regulation in Trinidad and Tobago and the Caribbean"
International Journal of Humanities and Social Science Vol. (3), No. (16) ,(Pp.17-28).
- , & WANG, Y,(2009) " Financial failure prediction using efficiency as a XU, X .67
predictor ", Elsevier B.V. Expert Systems with Applications, Volume (36), Issue (1), (Pp. 366
- 373).
- Brigham, Eugene F., & Houston, Joel F.,(2015) " Fundamentals of Financial .68
Management, Concise Eighth Edition" , South Western, Cengage Learning.
- Purves, Nigel, & Niblock, Scott James, & Sloan, Keith,(2015) " On the relationship .69
between financial and non-financial factors: A case study analysis
of financial failure predictors of agribusiness firms in Australia" Agricultural Finance
Review, Volume(75), Issue (2) , (Pp. 282).
- Polsiri, Piruna , & Jiraporn, Pornsit,(2012) " Political connections, ownership .70
structure, and financial institution failure" Journal of Multinational Financial
Management, Volume (22), Issues(1-2), (Pp. 39-53).**
- Stahle Pirjo. " Measuring Organizational Renewal Capability Case Training Service .71
Business . " An International Business Journal, Vol. 21, No. 3, P:247-268., 2011.
- Edosomwan Johnson A. " strategic leadership and innovation leadership institute" . .72
.9University of Miami , High Technology Firms .Vol. 6 , No. 16 , 200