

دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي اثناء أوقات التآكل البيئي

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات

أ.م.د احمد كاظم بريس م.د علي حسين عليوي م.د امير غانم وادي

كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة كربلاء

المخلص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار العلاقة بين الانغراز التنظيمي بأبعاده (الروابط والملائمة والتضحية) ومنطلقات التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الجذري والتجديد الاستراتيجي المستمر) في أوقات التآكل البيئي. وفي سبيل تحقيق هدف البحث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان من عينة من القيادات الإدارية ضمت (50) مديرا من العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات. تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام جملة من أدوات التحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي. تم التوصل إلى جملة نتائج من أهمها ان الانغراز التنظيمي يؤثر بشكل أكبر بمنطلقات التجديد الاستراتيجي المستمر، وبصورة اقل مع التجديد الاستراتيجي الجذري.

الكلمات المفتاحية: الانغراز التنظيمي، التجديد الاستراتيجي.

Abstract

The current research aims to test the relationship between Organizational Embeddedness (Links, Fits, Sacrifice) and strategic renewal (Radical renewal and continues renewal). In order to achieve

this aims, data was collected using a questionnaire form a sample of the administrative leadership, which included (50) a director of the General Company for Rubber Industries and Tires. The questionnaire data were analyzed using set of statistical tools. The most important result is that Organizational Embeddedness is positively related to the concepts of continuous strategic renewal, and to less extent to radical strategic renewal.

Keywords: Organizational embeddedness, strategic renewal

المقدمة:

أصبح اتخاذ القرار بمختلف مستوياته محط اهتمام الباحثين في مجال الإدارة منذ ان طرح (Simon,1958) فكرة الرشد المحدود في عملية اتخاذ القرار. ان القرار التجديد الاستراتيجي وان تعاطت اثاره على المنظمة يضل عبارة عن قرار اداري يتخذه مدير ضمن مستوى اداري معين، تتحكم في هذا المدير نوازع نفسية ومشاعر متضاربة ومتعارضة أحيانا (النموذج الذهني) الامر الذي سيؤثر بشكل او باخر على جودة ذلك القرار وبالتالي على نجاح او فشل المنظمة. ومن أهم المفاهيم التي طرحت في مجال السلوك التنظيمي مفهوم الانغراز التنظيمي باعتباره أحد المفاهيم التي يمكن من خلال دراستها والتعمق فيها التنبؤ بالسلوك الاستراتيجي للقائد مستقبلا، حيث يعتقد بعض الباحثين (Schmitt etal,2015) ان الانغراز التنظيمي القوي يرتبط بقوة في تبني التجديد الاستراتيجي المستمر (التدريجي) في أوقات التآكل البيئي. جاء هذا البحث لاختبار هذا الافتراض، وفي سبيل تحقيق هدفه تم تقسيمه إلى اربع مباحث اختص الأول بمنهجية البحث، والثاني بمراجعة ادبيات البحث وبناء فرضياته، فيما تناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي، واختص الأخير بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يحدث التآكل البيئي (Environmental erosion) عندما تواجه المنظمات انخفاضاً تدريجياً، ويكاد يكون غير مدركاً في حجم حصتها السوقية سواء عن طريق انخفاض حجم الموارد التي تحصل عليها أو في حجم الطلب على منتجاتها. تكمن مشكلة التآكل البيئي أنه يحصل تدريجياً، وبما لا يثير حفيظة قادة المنظمة أنهم سيواجهون مشكلة حقيقية مستقبلاً الأمر الذي لن يحفزهم للبحث عن وضع استراتيجي جديد للانتقال له، وإن تم الانتباه لذلك فإنهم سوف ينقسمون وحسب درجة انغرازهم التنظيمي إلى فئتين ، الأولى وهم الذين يتمتعون بدرجة انغراز عالي في المنظمة سيفضلون تبني منطلقاً استراتيجياً يتمحور حول التجديد المستمر (التدريجي)، فيما سيفضل القادة الأقل انغرازاً تبني منطلقاً جذرياً للتجديد، ولكل منطلق مزاياه ومحدداته. إن قطاع الصناعة في العراق بشكل عام يواجه حالة من التآكل البيئي التي قد لا تكون مدركة قادة المنظمات العاملة في ذلك القطاع ، مما قد يسرع من خروج تلك المنظمات من السوق عاجلاً أو آجلاً. مما تقدم تنطلق مشكلة البحث من التساؤل الآتي (إلى أي درجة يمكن أن يؤثر الانغراز التنظيمي في تبني منطلقاً التجديد الاستراتيجي في ظل حالة التآكل البيئي؟).

ثانياً: أهداف البحث

- 1- قياس مدى انغراز القادة عينة الدراسة تنظيمياً في منظماتهم..
- 2- التعرف على منطلقات القادة الاستراتيجيين في مجال تبني التجديد الاستراتيجي.
- 3- قياس مدى ادراك القادة كون منظماتهم تمر حالياً بحالة من التآكل البيئي.
- 4- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- 5- تقديم توصيات يمكن أن تخدم المنظمة عينة الدراسة في مجال تنافسيته

ثالثاً:- أهمية البحث

- 1- يأتي البحث كمحاولة لغرض تنبيه قادة المنظمة عينة الدراسة بضرورة تبني الاستراتيجيات اللازمة للتجديد الاستراتيجي قبل ان تخرج نهائيا من السوق.
- 2- تشكل الصناعات المطاطية والإطارات قطاعا مهما في الاقتصاد العراقي ويوفر فرص عمل لشريحة واسعة من الافراد ، وان خروج هذه الصناعة من السوق يعني الاضرار الكبير بالاقتصاد العراقي.
- 3- تناول البحث مواضيع قلما تم تناولها في ادبيات الإدارة المحلية والعربية

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في محافظة النجف الاشرف مجتمعا للدراسة. علما ان الشركة تعد من الشركات الكبيرة وعلى نطاق الشرق الأوسط، وكان مخطط لها ان تغطي حاجة السوق المحلية من الإطارات والمنتجات المطاطية المختلفة، ويتم تصدير الباقي، الا ان الشركة (حالتها حال باقي الشركات العامة في العراق) تعاني من مصاعب جمة، أهمها كيفية تجديد عملياتها وتطويرها لتواكب التطورات الخاصة في البيئة العالمية، لا سيما في ظل تزايد منافسة المنتج الأجنبي. تم استهداف عينة من (50) مديرا ومن مختلف المواقع القيادية، وبما يشكل تقريبا كل الذين يشغلون مواقع قيادية في الشركة والجدول ادناه يبين توضيحا لعينة الدراسة:

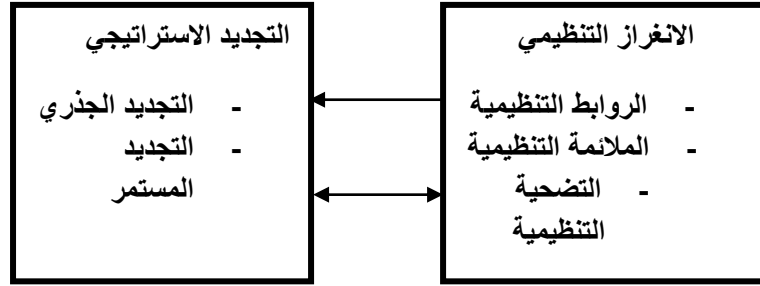
جدول (1) خصائص عينة الدراسة

				7	انثى	43	ذكر	النوع الاجتماعي
1	دكتوراه	-	ماجستير	48	بكالوريوس	1	دبلوم	التحصيل العلمي
أكثر من 20 سنة لكل افراد العينة								عددسنوات الخبرة

يلاحظ وبشكل عام ان جميع افراد العينة تزيد عدد سنوات خبرتهم عن 20 سنة ، وهذا يدل على قوة ارتباطهم بالشركة ، وربما أدى ذلك إلى قوة انغrazهم تنظيميا أيضا.

خامسا: مخطط وفرضيات البحث

بناء على ما تجمع لدى الباحثين من أفكار بخصوص موضوع البحث ، تم صياغة انموذج فرضي يعكس تلك الأفكار، وانبثقت عن المخطط فرضيات الدراسة وعلى النحو الاتي:

شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر : اعداد الباحثون

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الانغراز التنظيمي وتبني منطلقات التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الجذري والتجديد الاستراتيجي المستمر (التدريجي)).

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانغراز الوظيفي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الجذري والتجديد الاستراتيجي المستمر (التدريجي)).

المبحث الثاني**مراجعة الادبيات وبناء الفرضيات****1- الانغراز التنظيمي Organizational Embeddedness**

منذ مدة ليست بالقصيرة ادركت المنظمات ان ائمن ما تمتلكه هو مواردها البشرية، ومن بينهم القادة الذين يتخذوا القرارات الاستراتيجية التي تحدد في الغالب مصير تلك المنظمات ومدى نجاحها في السوق من خلال القرارات التي يتخذوها، وبالتالي يجب عليها وباستمرار ان تبحث

عن طرق جديدة للحفاظ على العلاقة معهم سواء من خلال حوافز البقاء الخارجية، او تعزيز دوافع البقاء الداخلية، حتى لا تتحمل تكاليف باهضة (Ringl,2013:1). ومن بين أهم المفاهيم التنظيمية التي سعت المنظمات إلى تعزيزها مفهوم الانغراز التنظيمي الذي يوضح مجموعة العوامل التي تؤثر في قرار الموظف للبقاء في منظمته أو مغادرتها (Mitchell et al , 2001 : 1104)

1-1: مفهوم الانغراز التنظيمي

(الانغراز) في اللغة من الفعل (غرز) و تشير إلى غرز الابرة في الشئاً (الرازي ، 1983 : 472)، بمعنى دخولها في عمق الشئاً ، حتى تصبح شئاً واحدا معه. ولقد نبه كتاب الادارة بان فهم السلوك الخاص بالأفراد داخل المنظمة من المواضيع ذات الاهمية في الوقت المعاصر ، ومن ضمنها وأهمها هو مفهوم الانغراز التنظيمي، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى قدرة هذا المفهوم التنبؤ بالتغيرات التي تتزايد يوماً بعد يوم في معدل دوران العمل بعد مراقبة التنبؤات بدوران العمل التقليدي من خلال دراسة الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل (Zhang et al , 2012: 220) ويبين الجدول (2) ادناه استعراض أهم التعاريف ذات العلاقة بالانغراز التنظيمي.

جدول (2) مفهوم الانغراز التنظيمي

ت	الباحث والسنة والصفحة	الانغراز التنظيمي
1	(Lee , et al , 2004 :711)	مجموعة القوى التي تسهم في بقاء العاملين في وظائفهم.
2	(Holtom , O' Neill , 2004 : 6)	تلك التأثيرات الهامة التي تلعب دوراً رئيسياً في الاحتفاظ بالعاملين لارتباطها بمدى صعوبة كسر تلك الروابط بين العاملين بالوظيفة داخل المنظمة.
3	(Retiz & Anderson , 2011 : 321)	مجموعة من القوى المقيدة التي تحافظ على بقاء العاملين واستمرارهم في وظائفهم الحالية .
4	(Takawira et al , 2014 : 2-3)	بأنه مجموعة واسعة من عدة عوامل تؤثر بمجملها على قرار العاملين للبقاء أو مغادرة المنظمة.
5	(Jing , 2017 , 1)	بأنه أجمالي القوى التي تبقي العاملين في مؤسساتهم الحالية وتساعد على بناء هذا الالتزام والمشاركة في العمل وتقليل معدل دوران الموظفين.

المصدر: أعداد الباحثون

مما سبق يمكن تعريف الانغراز التنظيمي بأنه (حالة شعورية مدركة، مدعومة بعوامل داخلية وخارجية تدفع العاملين للبقاء في المنظمة والارتقاء بأدائها، والدفاع عنها بمختلف الوسائل المتاحة).

1-2 أهمية الانغراز التنظيمي

تبرز أهمية الانغراز التنظيمي من كونه حالة شعورية تراكمية تحصل بمرور الوقت، ما يعني ان للوقت أهمية كبيرة في بنائها، وتترافق معها مجموعة محفزات داخلية وخارجية، ومتى ما وصل الفرد العامل إلى حالة الانغراز فان المنظمة يمكن لها ان تعول عليه في انجاز مهام وتحقيق غايات قد لا يسعى لتحقيقها العاملين الذين لم يصلوا بعد إلى حالة الانغراز. مما تقدم نجد ان هنالك عدد من الاسباب وراء الاهتمام المتزايد بموضوع الانغراز التنظيمي وهي كما يلي

- 1- يعمل الانغراز التنظيمي على تشجيع الالتزام والمشاركة في العمل والحد من معدل دوران العاملين. (8 : 2014 , Takawira et al , 2017 : 2 , Jing) .
- 2- زيادة الرضا الوظيفي لدى الفرد والجماعة مما يظهر مستويات أعلى الاداء . (Ringl , 2013 : 1)
- 3- زيادة تكيف العاملين الجدد مع المنظمة ويجعلهم أكثر التزاماً بالوظيفة (, Cheng) 2014 : 1431
- 4- يساعد قادة المنظمات على بذل جهود مضاعفة لتحقيق النجاح , (Johnson et al , 2010 : 76)
- 5- خلق حالة من التوافق العاطفي بين العاملين والمنظمة (: 2010 , Burttton et al , 43) .

1-3 أبعاد الانغراز التنظيمي

أشار (Lee et al,2004,712) ان الانغراز التنظيمي يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية وهي الارتباط العاطفي والنفسي بالمنظمة ، وتوافق القيم والأهداف و الثقافة الخاصة بالفرد مع قيم

وأهداف وثقافة المنظمة ، والكلف المدركة المصاحبة للتضحية بتترك المنظمة التي يشار إليها بالابعاد الثلاثة التالية :- بعد الروابط ، وبعد الملائمة ، وبعد التضحية .

أ- الروابط (Links)

تعرف الروابط بأنها مجموعة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والمنظمات أو الافراد الاخرين (Mitchell et al , 2001 : 8) ، او انها الصلات التي تربط الفرد مع زملاء العمل (الفرق ، اللجان) (Murphy et al , 2013 : 516) ، حيث تشمل الروابط الرسمية العضوية في مجموعات العمل والعلاقات المهنية التي تطور الفرد داخل المنظمة وعبر هذه الصناعة في حين تمثل الروابط غير الرسمية بمجموعات الاصدقاء والمعارف في العمل (Wilson , 2010 : 41) ، وتحاول الشركات في يومنا الحاضر بشتى السبل ان تدعم الروابط التنظيمية إذ إنها تساعد على التواصل الفعال بين زملاء العمل و المديرين وأيضاً تعمل على تحسين مستويات الاداء (Holtom et al , 2006 : 324) .

ب- الملائمة (Fit)

يعرف بعد الملائمة بأنه مدى تناسب الفرد مع المنظمة التي يعمل بها ، وهي تعبير عن مقدار المطابقة بين القيم الشخصية والاهداف التنظيمية والخطط المستقبلية بين الفرد ومنظمتها (Wijayanto & Kismoho, 2004 : 338) ، فيما أشار (Zhang et al , 2012 : 221) ، إلى ان الملائمة تحدث بين الشخص والمنظمة التي يعمل فيها عندما تكون القيم الشخصية للفرد و طموحاته المهنية ومعرفته ومهاراته و القابليات التي يتمتع بها متناسقة ومتوافقة مع ثقافة المنظمة ومع متطلبات وظيفته ، بل الملائمة الافضل تعني ان هنالك احتمالية وبصورة عالية ان الموظف سيشعر بالارتباط المهني والشخصي مع المنظمة (Holtom et al , 2006 : 319) ان زيادة الانسجام بين الفرد العامل والمنظمة سيؤدي بالنهاية إلى زيادة الشعور لدى الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من تلك المنظمة وهذا الامر سيؤدي إلى انخفاض احتمال تركه للوظيفة التي يشغلها (Wijayanto & Kismoho , 2004 : 338) .

ج- التضحية (Sacrifice)

يشير إلى التكاليف المادية والنفسية المرتبطة مع مغادرة الفرد العامل لمنظمتة أو المجتمع العامل فيه (Zhang et al , 2012 : 221) . مثل التخلي عن زملاء العمل أو الامتيازات الخاصة (Mitchell et al , 2001 :1105) . و تزداد الصعوبة كلما كانت التضحية مرتفعة وكلما كان الفرد أكثر ارتباطاً بالعمل اذ يتولد لديهم شعوراً بأنهم راسخين وملتمزين بقوة بعلاقاتهم مع أصحاب العمل على المدى الطويل مما يخلق صعوبات في عملية المغادرة للمنظمة التي يعملون فيها (Coetzee & Ferreira ,2013 : 249) ، ومن الامثلة الخاصة بالتضحيات التي يفقدها الموظف هي فقدان الحوافز والامتيازات على أساس المنصب الوظيفي وكذلك تقديم العروض الخاصة بمنح الاسهم أو خيارات الاسهم المحتجزة أو السماح بالاستخدام الشخصي لسيارة المنظمة وغيرها من الترتيبات الاخرى . (Holtom , 2006 : 326) .

2- التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal

يعد التجديد الاستراتيجي منهج عمل متكامل للمنظمات التي تسعى لتحسين قدرات ومهارات العاملين لديها وزيادة قدراتها الانتاجية ، اذ تسعى المنظمات إلى اعتماد مبدأ التجديد ضمن رسالتها ورؤيتها ومنهجها لتتماشى مع التطورات الجديدة في المجالات المختلفة (البيئة ، التكنولوجيا ، الاستراتيجية ، التنظيمية) ، ويعد الباحثين عملية التجديد الاستراتيجي عملية تطويرية معقدة تسعى إلى تقليل حالة التوتر التي تسببها مضاعفات القصور الذاتي للامتيازات الاستراتيجية السابقة للمنظمة . (Crossan & Berdrouu,2003 :17) ، يرى (Mahnke & Aadne,1997 : 1) التجديد الاستراتيجي انه ظاهرة ذات أهمية كبيرة لتحقيق النجاح المستدام ، لاسيما في الحالات التي تكون فيها درجات عدم التأكد عالية والممارسات التكنولوجية متغيرة ، فان الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي لا تنتهي كونه أحد مقومات الرد على مختلف التغيرات من خلال تطبيق تقنيات جديدة للوصول إلى الاسواق المطلوبة أسرع من المنافسين .

2-1: مفهوم التجديد الاستراتيجي

لم تعد الاستراتيجيات التي تركز على الانتاجية والجودة فقط تلبى حاجة المنظمات في الوقت الراهن نتيجة التحديات التي تمثلت بالتغيير التقني والبيئي ، مما زاد من حالات التنافس

بين المدراء الاستراتيجيين الامر الذي دفعهم للبحث عن مصادر جديدة للتميز والنجاح وخلق الفرص و المبادرات الريادية و الاستجابة للبيئة الخارجية ، هذا الأمر وغيره شجع المنظمات لإيجاد سلاح استراتيجي كمصدر للميزة التنافسية وهو عمليات التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي والمنافسة ، وتعزيز السلوك الاستباقي للمنظمة ، ومن خلال ما سبق يمكن استعراض أهم المفاهيم الخاصة بالتجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب في هذا المجال وكما هو مبين في الجدول ادناه .

الجدول (3) مفاهيم التجديد الاستراتيجي وفق اراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	الباحث والسنة والصفحة	الوصف
1	(Chaola , et al , 2015 :21)	قدرة المنظمة على تعزيز أو استبدال الصفات التي تؤثر في تحقيق التوقعات المستقبلية بشكل كبير.
2	(Bonnici & McGee , 2015 : 1)	عملية تغيير أو تعديل الاتجاه الاستراتيجي اعتمادا على القدرة على تحديد التنافسية طويلة الاجل للمنظمة .
3	(Schmitt et al , 2015 : 3)	عملية إدارية تستهدف تعديل أو تغيير نموذج الاعمال الحالي للمنظمة بهدف الإفادة من الفرص البيئية أو تجنب مخاطرها .
4	(Friesl et al , 2018 : 2)	العملية التي تؤثر على جدوى المنظمة في الأمد الطويل ، أو تطوير لمجموعة من قدرات جديدة تسمح لهم بالتنافس بنجاح في المستقبل .
5	(Milicevic & Aimar , 2018 , 5)	عملية تسمح للمنظمات بتغيير اعتمادها على المسار من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية.

اعداد الباحثان

ومما سبق يتوصل الباحثين إلى تعريف للتجديد الاستراتيجي (العملية التي يمكن من خلالها تكييف وتعديل وتطوير القدرات الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية

2-2: أهمية التجديد الاستراتيجي

تتجلى أهمية التجديد الاستراتيجي بعدد من النقاط هي كما يلي :-

- 1- ايجاد طرائق جديدة للعمل من أجل تلبية متطلبات الزبائن و الحفاظ على الميزة التنافسية في عصر التطور الذي تعيشه المنظمة . (Maijanen, 2015: 2).
- 2- ايجاد نهج جديد في تركيبة الاسواق والمنتجات لتوليد الافكار الابتكارية التي تعد النشاط الرئيس لعملية التجديد الاستراتيجي. (Martin , et al , (Fourne , 2015 : 206) , 2016 : 3
- 3- زيادة فرص النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمات على اقامة الشراكات الاستراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تعمل على زيادة أرباحها .. (Taussig , 2013 : 466)
- 4- تكمل كذلك أهمية التجديد الاستراتيجي بكونه طريق للتفاعل والتكامل بين سلوكيات الافراد لمواجهة القوى البيئية ومعالجة تلكؤ المشاريع . (Crossan & Hurst , 2006 : 273)
- 5- يمكن المنظمات من الانتقال إلى وضع استراتيجي افضل من خلال تحسين قدراتها وامكانياتها (Schmitt etal,2016:1)

2-3: خصائص التجديد الاستراتيجي

أشار (Agarwal & Helfat,2009:282) ان التجديد الاستراتيجي يتميز بأربع خصائص

عامة وهي:

- 1- يرتبط التجديد الاستراتيجي بالجوانب التي تؤثر وبشكل مستدام على أداء المنظمة في المستقبل.
- 2- يتضمن التجديد الاستراتيجي عملية ومحتوى ومخرجات التجديد.
- 3- يهدف التجديد إلى التخلص من كل الصفات التي تعيق تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال تبني صفات جديدة.
- 4- من المؤمل ان تشكل الصفات الجديدة حجر الزاوية لأي تطوير مستقبلي.

2-4: أنواع التجديد الاستراتيجي

التجديد الاستراتيجي هو عملية التعديل في الاتجاه الاستراتيجي، الهدف منه هو توفير تناسب استراتيجي بين القدرات الداخلية للشركة والتحول في البيئة الخارجية، التي تشمل التكنولوجيا والأسواق والصناعات والاقتصاد التي تتطلب تغييراً في الوضع الراهن لممارسة الأعمال وهناك نوعان وهما كما يلي :- (Bonnici & McGee , (Summut & Tohn , 2014 : 2) (Agarwal & Halfat , 2009 : 284-288) , (2015 : 1) .

1- التجديد الاستراتيجي المتقطع (الجزري) .

2- التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر) .

نال النوع الاول من التجديد الاستراتيجي الاهتمام الأكبر بحكم التغيرات الهائلة في التكنولوجيا ومتطلبات الزبائن الامر الذي قد يجبر المنظمة إلى تعديل جانب او اكثر من جوانب استراتيجيتها او اعمالها التنظيمية (Floyd and Lane 2000) ، وقد يكون التجديد الاستراتيجي ناتجا عن بلوغ أسواق المنظمة مرحلة النضوج ، مما يدفع المنظمة إلى البحث عن أسواق او سلع جديدة تضمن نجاحها مستقبلا. علما ان مثل هكذا نوع من التجديد يرتبط بقوة مع ميول القادة الذين يتميزون بقدر قليل من الانغراز التنظيمي ، حيث ان ولائهم وتراصفهم مع القيم المنظمة في الغالب يكون ضعيفا ، مما يتيح لهم سهولة اتخاذ قرار التحول الاستراتيجي (Schmitt etal,2015) يميل هذا النوع من التجديد إلى الاهتمام بتحليل (الهيكل ، الموارد ، القدرات العقلية والتنظيمية ، متطلبات الزبائن) بشكل كبير .

بينما يحدث التجديد التدريجي (المستمر) من خلال التحولات الجزرية في الادارة الاستراتيجية وأزالة أو استبدال الوظائف و الوحدات الرئيسية في الشركة ، لان الاهتمام بالبيئة الخارجية المتمثلة (بالعلومة والتغيير التكنولوجي) يضع ضغوطا على المنظمات للتكيف مع التحولات الكبرى ، فأغلب المنظمات تسعى إلى أن يكون التجديد بطريقة تدريجية نحو المبتغى الذي ترمي الوصول اليه .

من خلال ما سبق تم ملاحظة ان التجديد الاستراتيجي هو ذو بعدين أساسيين هما أما متقطع / مرحلي أو تجديد تدريجي وما طرحه العلماء مثل (Schmitt , 2013 , Rages & Martin) (Henk , 2015 & علما ان التجديد الاستراتيجي يمكن ان يحصل في أي من مجالات (السياق، المحتوى، العملية) التي تمثل مجالات إجراء التجديد المنظمة التي تريد إجراء التجديد فيها

3- بناء الفرضيات:

يشير (Schmitt etal,2015) ان اختيار المدراء لمنطلق التجديد الاستراتيجي المناسب يتنوع حسب نوع الحالة التي تمر بها البيئة التي تعمل المنظمة ضمن اطارها، فهناك حالة التآكل البيئي وحالة الانهيار البيئي وحالة التقلص البيئي وحالة الانحلال البيئي وهذه الحالات الأربع انما هي ناتج تفاعل بعدين هما نوع الانخفاض البيئي ومعدل التغير البيئي.

ان حالة التآكل البيئي تعد من أخطر واعقد أنواع البيئات التي تواجهها المنظمات ، ويعود السبب في ذلك إلى ان انخفاض حجم الحصة السوقية للمنظمة غالبا ما يكون غير محسوس، ولا يثير قلق متخذي القرارات فيها، لان الانخفاض عادة ما يشمل كل المنظمات العاملة في الصناعة وليس منظمة دون غيرها ، وفي هذه الحالة ستعتمد المنظمات في نجاتها من المخاطر ، وسلوكها توجهها تجديديا معينا على مدى ادراك متخذ القرار لنوع الحالة البيئي التي تمر بها منظمته ، وهذا الامر وحسب رأي (Schmitt etal,2015) يعتمد بصورة جوهرية على درجة الانغراز التنظيمي التي يتمتع بها متخذ القرار (Markids,2000). فاذا تمتع متخذ القرار بقدر عالي من الانغراز التنظيمي (الذي يلعب الزمن دورا مهما فيه) فانه سيكون اكثر ارتباطا وولاء لأنماط العمل اليومية والقاعدة المعرفية للمنظمة ، مما سيعزز من فرص تبني القادة لأسلوب التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر)، حيث سيعيد الانغراز التنظيمي محمدا مهما من محددات تبني قادة المنظمات لأسلوب التجديد الاستراتيجي ، اما في حال كونهم اقل انغراز فانهم سوف يفضلون التجديد الاستراتيجي الجذري (المتقطع)، وذلك يعود إلى عدم ترابط وتوافق معتقداتهم واهدافهم وقيمهم بشكل تام مع قيم ومعتقدات واهداف المنظمة، مما تقدم يمكن صياغة الفرضية الاتية)

كلما تمتع متخذو القرارات بانغراز تنظيمي عالي ، كلما مالوا إلى تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر) ، وكلما تمتع متخذو القرارات بانغراز تنظيمي اقل ، كلما مالوا إلى تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي المنقطع (الجذري).

المبحث الثالث

الجانب العملي للمبحث

أولاً. مقاييس البحث

اعتمد الباحثين على مقياس (Lee etal,2004) لقياس ابعاد الانغراز التنظيمي، فيما تمت الاستفادة من (Alhimyary etal,2019) لغرض قياس التجديد الاستراتيجي. علما ان جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (4) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، مع قيم (Cronbach alpha) التي تقيس ثبات المقياس ، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة من الناحية الاحصائية.

جدول (4) المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Cronbach alpha)

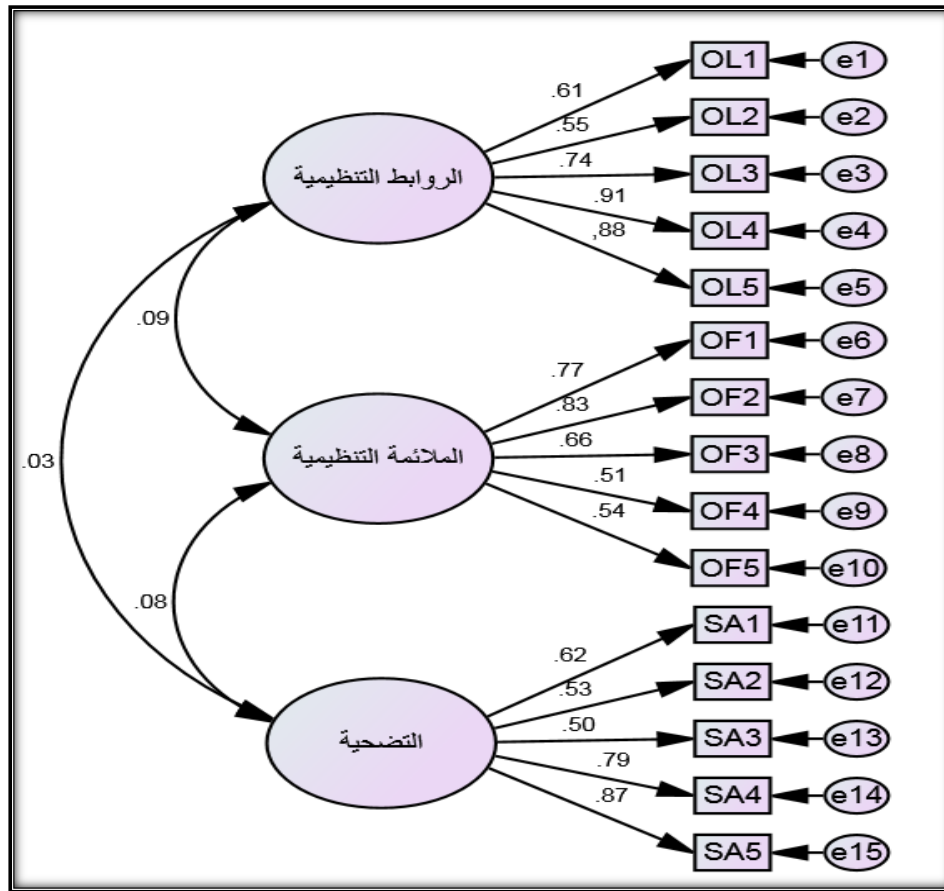
ت	المقياس	عدد الفقرات	المصدر	قيمة Cronbach alpha
1	الروابط التنظيمية	5	Lee etal,2004	0.778
2	الملائمة التنظيمي	5		0.701
3	التضحية التنظيمية	5		0.732
5	الانغراز التنظيمي	15		77.90
6	التجديد الجذري	5	Alhimyary etal,2019	0.875
7	التجديد المستمر	5		0.884
8	التجديد الاستراتيجي	10		0.857

المصدر: اعداد الباحثون

ثانياً: الصدق البنائي

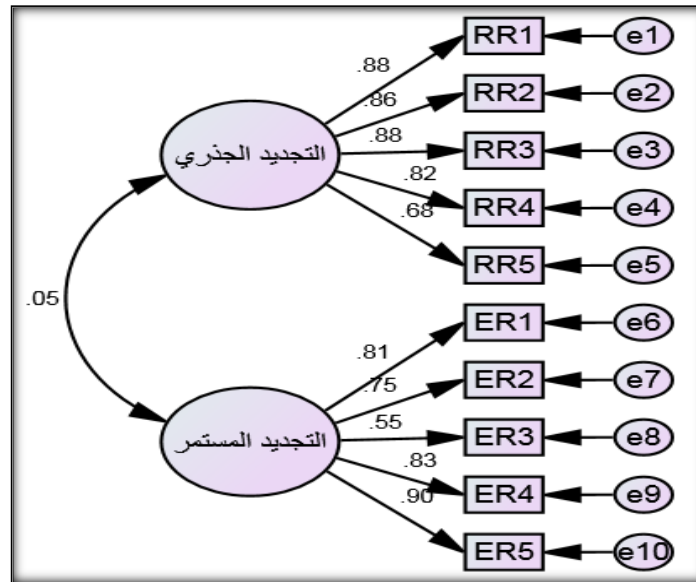
اعتمد الباحثين على التحليل العاملي الاستكشافي الذي بين صحة الاستكشاف الحر للمقياس من خلال قيمة كفاية العينة (0.80)، وكان عدد الأبعاد المستخلصة للانغراز التنظيمي (3)، فيما بلغت أقل قيمة لتشبعات العوامل على تلك الأبعاد (0.45)، وهو ما يدعم صدق البناء الاستكشافي. أما التحليل العاملي التوكيدي لغرض التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال البرنامج الاحصائي (AMOS,21) وكما مبين في ادناه :

أ- الصدق البنائي لمتغير الانغراز التنظيمي: يبين الشكل (2) ادناه، ان جميع تقديرات المعلمة (Estimates Parameter) تجاوزت (0.50) وهي من ضمن النسب المقبولة، كما ان مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index) (3.21 = CIMN/df)، (0.93 = CFI)، (0.93 = TLI)، (0.078 = RMSEA)، (0.91) كانت ضمن القيم المقبولة أيضاً.



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الانغراز التنظيمي

ب- الصدق البنائي لمتغير التجديد الاستراتيجي: اعتمد الباحثين على التحليل العاملي الاستكشافي الذي بين صحة الاستكشاف الحر للمقياس من خلال قيمة كفاية العينة (0.88)، وكان عدد الأبعاد المستخلصة للتجديد الاستراتيجي (2)، فيما بلغت أقل قيمة لتشبعات العوامل على تلك الأبعاد (0.55)، وهو ما يدعم صدق البناء الاستكشافي. ما التحليل العاملي التوكيدي لغرض التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS,21) وكما مبين في أدناه يبين الشكل (3) أدناه، ان جميع تقديرات المعلمة (Estimates Parameter) تجاوزت (0.50) وهي من ضمن النسب المقبولة، كما ان مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index) (1.2184 = CIMN/df، 0.90 = CFI، 0.91 = TLI، 0.081 = RMSEA) كانت ضمن القيم المقبولة أيضا.



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التجديد الاستراتيجي

ثالثا: الإحصاءات الوصفية:

يلاحظ في الجدول (5) مصفوفة الارتباط والإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، علما انه تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساسا لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

1. الروابط التنظيمية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها الروابط التنظيمية (4.25). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة الروابط التنظيمية بين قادة الشركة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.51) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور.

2. الملائمة التنظيمية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها الملائمة التنظيمية (4). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على تطابق الأهداف الشخصية لقادة الشركة مع الأهداف التنظيمية، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0,41) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص الملائمة التنظيمية.

3-التضحية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها التضحية (3.24). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على كبر حجم التضحية التي يمكن ان يتحملها قادة المنظمة فيما لو غادروا الشركة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.69) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص التضحية.

وبشكل عام حقق الانغراز التنظيمي وسطا حسابيا (3.83)، مما يشير إلى تمتع قادة الشركة بانغراز تنظيمي عالي في الشركة، خاصة ما يتعلق بالروابط والملائمة التنظيمية. ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري (0.42) وهي قيمة قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة.

4-التجديد الاستراتيجي الجذري

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعدها التجديد الاستراتيجي الجذري (3.35). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، ويدل ذلك إلى ميل قادة الشركة إلى تبني

منطقات التجديد الاستراتيجي بشكل قليل، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.73) تدعم هذه النتيجة تشتت إجابات قادة الشركة.

5- التجديد الاستراتيجي المستمر (التدريجي)

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعث التجديد الاستراتيجي المستمر (التدريجي) (3.75). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ويدل على قوة ميل قادة الشركة لتبني التجديد المستمر (التدريجي) قياسا بالتجديد الجذري، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.60) وهي قيمة اقل من التجديد الاستراتيجي الجذري، تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص قوة توافر البعد المذكور.

وبشكل عام حقق التجديد الاستراتيجي وسطا حسابيا (3.55)، مما يشير إلى رغبة قادة الشركة بأجراء التجديد الاستراتيجي، خاصة ما يتعلق بالتجديد التدريجي. ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري (0.59) وهي قيمة قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة.

جدول (5) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث ،

ت	المتغيرات	الروابط التنظيمية	الملائمة التنظيمية	التوضيحية	الانغراز التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التجديد الاستراتيجي الجذري	-0.17	0.10	0.29*	0.123	3.35	0.73
	التجديد الاستراتيجي التدريجي	-0.13	0.21	0.11	0.08	3.75	0.60
	التجديد الاستراتيجي	-0.17	0.172	0.235	0.114	3.55	0.59
	الوسط الحسابي	4.25	4	3.24	3.83		
	الانحراف المعياري	0.51	0.41	0.69	0.42		

N (50), $P \leq 0.05$

* معنوي عند مستوى (5%)

المصدر: اعداد الباحثون

ثالثا: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثين مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الآتي:

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانغراز التنظيمي وتبني منطلقات التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الجذري والتجديد الاستراتيجي المستمر (التدريجي)). يشير الجدول (5) أعلاه إلى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويتضح منه وجود علاقات ارتباط متنوعة القوة والاتجاه (موجبة وسالبة) بين متغيرات الدراسة، إلا أنها لم تكن دالة إحصائية، إلا بين التجديد الاستراتيجي الجذري والتضحية، إذ كانت العلاقة معنوية عند مستوى (5%)، مما يعني عدم رفض الفرضية أعلاه، بمعنى أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانغراز التنظيمي وتبني منطلقات التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الجذري والتجديد الاستراتيجي المستمر (التدريجي)). وهذا يعود بشكل أساسي إلى عدم أخذ مجلس الإدارة لدوره في اتخاذ قرارات التجديد وإيكاله المهمة لمركز الوزارة.

2- لا يوجد تأثير معنوي للانغراز الوظيفي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الجذري والتجديد الاستراتيجي المستمر (التدريجي)). من أجل اختبار الفرضية أعلاه استخدم الباحثين الانحدار المتعدد المتدرج (Backward)، كونه أسلوب كفاء في تحليل الانحدار (Field, 2009)، ولكل من التجديد الاستراتيجي الجذري والتدريجي (المستمر) وعلى النحو الآتي:

جدول (6) تحليل الانحدار بطريقة الحذف التراجعي للتجديد الاستراتيجي الجذري

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.843	.963		2.953	.005
	الروابط	-.681-	.298	-.489-	-2.289-	.027
	الملائمة	.683	.418	.385	1.633	.109
	التضحية	.210	.166	.198	1.267	.212
2	(Constant)	2.944	.965		3.049	.004
	الروابط	-.795-	.285	-.571-	-2.784-	.008
	الملائمة	.949	.364	.535	2.609	.012
$R^2=0.15$						
$F=4.173, P \leq 0.012$						

المصدر: اعداد الباحثون

تبيين من الجدول أعلاه ما يأتي:

- 1- تضمن الانموذج الأول جميع المتغيرات المستقلة.
- 2- تضمن الانموذج الثاني حذف بعد التضحية لعدم معنوية تأثيره في التجديد الاستراتيجي الجذري، وعلى النحو الآتي: -
 - أ- بلغت قيمة معامل انحدار الروابط التنظيمية على التجديد الاستراتيجي الجذري (-) (0.795)، وهذا يعني ان ميل قادة الشركة لتبني التجديد الاستراتيجي الجذري عند الرغبة في اجراء التجديد سيقبل بمقدار (0.795) إذا ازدادت الروابط التنظيمية فيما بينهم بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، أي بدرجة ثقة (99%).
 - ب- بلغت قيمة معامل انحدار الملائمة التنظيمية على التجديد الاستراتيجي الجذري (0.949)، وهذا يعني ان تبني قادة الشركة للتجديد الاستراتيجي الجذري عند الرغبة في اجراء

التجديد سيزداد بمقدار (0.949) إذا ازدادت الملائمة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (5%)، أي بدرجة ثقة (95%).

ت - بلغت قيمة (R^2) (0.15) مما يعني ان كلا من الروابط والملائمة التنظيميتين يفسران ما مقداره (15%) من التغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي الجذري، وكان انموذج الانحدار المتعدد معنويا عند مستوى (5%) لان قيمة (F) البالغة (4.173) كانت معنوية عند المستوى المذكور

مما يعني رفض الفرضية أعلاه، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للانغراز التنظيمي في التجديد الاستراتيجي الجذري. بعد ذلك اختبر الباحثين تأثير الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي المتدرج (المستمر)، وكانت النتائج حسب الجدول الاتي:

جدول (7) تحليل الانحدار بطريقة الحذف التراجعي للتجديد الاستراتيجي المتدرج (المستمر)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.878	.749		3.843	.000
	الروابط	-.833	.232	-.733	-3.599	.001
	الملائمة	1.206	.325	.833	3.709	.001
	التوضيحية	-.125	.129	-.144	-.968	.338
2	(Constant)	2.818	.746		3.778	.000
	الروابط	-.766	.221	-.673	-3.471	.001
	الملائمة	1.048	.281	.723	3.730	.001
$R^2=0.24$						
$F=4.453, P \leq 0.002$						

المصدر: اعداد الباحثون

تبيين من الجدول أعلاه ما يأتي:

- 3- تضمن الانموذج الأول جميع المتغيرات المستقلة.
- 4- تضمن الانموذج الثاني حذف بعد التضحية لعدم معنوية تأثيره في التجديد الاستراتيجي المتدرج (المستمر)، وعلى النحو الآتي: -
- ث- بلغت قيمة معامل انحدار الروابط التنظيمية على التجديد الاستراتيجي الجذري (-) (0.766)، وهذا يعني ان ميل قادة الشركة لتبني التجديد الاستراتيجي المتدرج (المستمر) عند الرغبة في اجراء التجديد سيقبل بمقدار (0.766) إذا ازدادت الروابط التنظيمية فيما بينهم بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، أي بدرجة ثقة (99%).
- ج- بلغت قيمة معامل انحدار الملائمة التنظيمية على التجديد الاستراتيجي المتدرج(المستمر) (1.048)، وهذا يعني ان تبني قادة الشركة للتجديد الاستراتيجي المتدرج(المستمر) عند الرغبة في اجراء التجديد سيزداد بمقدار (1.048) إذا ازدادت الملائمة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، أي بدرجة ثقة (99%).
- ح- بلغت قيمة (R^2) (0.24) مما يعني ان كلا من الروابط والملائمة التنظيميتين يفسران ما مقداره (24%) من التغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي المتدرج (المستمر)، وكان انموذج الانحدار المتعدد معنويا عند مستوى (1%) لان قيمة (F) البالغة (4.453) كانت معنوية عند المستوى المذكور
- مما يعني رفض الفرضية أعلاه، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للانغراز التنظيمي في التجديد الاستراتيجي المتدرج (المستمر).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء ما افترزت الدراسة من نتائج توصل الباحثين إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تشكل الجوانب النفسية والسلوكية للقائد جانبا مهما من جوانب اتخاذ قرارات تنظيمية ناجحة وتؤثر في مجمل أداء الشركة، ولا يقتصر الأمر على ما تمتلكه الشركة من موارد.
- 2- التجديد بمنطلقاته كافة (الجزرية والتدرجية) يعد ضرورة حتمية لأية منظمة تريد النجاح في بيئة الأعمال الحالية ولكن اعتماد منطلق على آخر يعتمد كثيرا على تفضيل القائد لأحدهما على الآخر.
- 3- لكل منطلق تجديد استراتيجي ظروفه التي تلائمه، وربما يؤدي اعتماد منطلق معين إلى ضرر اقتصادي كبير للشركة كونه لا يلائم الطبيعة البيئية التي تعمل فيها (قد يؤدي اعتماد التجديد التدرجي إلى تفويت الفرصة على الشركة، فيما قد يؤدي التجديد الجزري إلى ردود فعل سلبية تجاه الشركة).
- 4- يتمتع القادة في الشركة بروابط تنظيمية قوية فيما بينهم، تعود بالدرجة الأساس إلى طول فترة خدمتهم في الشركة التي تعد إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن.
- 5- يشعر قادة المنظمة أن هناك تطابقا كبيرا بين أهداف المنظمة وأهدافهم وقيمهم الشخصية، الأمر الذي يخلق فيهم ولاء كبيرا لشركتهم، يدفعهم للدفاع عنها وبذل جهود أكبر.
- 6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التضحية كان أضعف إبعاد الانغراز التنظيمي، بمعنى أن القادة يبدون استعداد أكبر للتضحية بمكانتهم في الشركة لو توفرت لهم الفرصة لذلك، وهذا يعود بالأساس إلى غموض مستقبل الشركة.
- 7- يميل قادة الشركة لتبني منطلقات التجديد الاستراتيجي التدرجي على التجديد الاستراتيجي الجزري، وهذا ما أظهره تحليل الأوساط الحسابية الموزونة، علما أنه يتوافق مع قوة انغراز قادة الشركة.

- 8- أظهرت علاقات الارتباط ان بعد التضحية يرتبط بشكل أكبر بالتجديد الاستراتيجي الجذري، بمعنى انه كلما قل انغراز القائد تنظيميا بالشركة كلما سعى إلى تبني التجديد الجذري. علما ان ارتباط بعد التضحية مع التجديد الاستراتيجي التدريجي كان أضعف رغم إيجابية.
- 9- أظهرت علاقات الارتباط ان العلاقة بين بعدي الروابط التنظيمية والملائمة التنظيمية كانت أكثر سلبية مع التجديد الجذري، وهذا يعني ميل قادة الشركة الذين يتمتعون بقوة في هذين البعدين إلى تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي التدريجي، وهو ما يتوافق تماما مع فرضيات البحث.
- 10- اثرت الروابط التنظيمية والملائمة التنظيمية في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي الجذري، فيما تم استبعاد بعد التضحية، وهذا يعني ان القائد الذي يرغب بالمغادرة لن يكون نافعا في مجال التجديد الاستراتيجي الجذري.
- 11- اثرت الروابط التنظيمية والملائمة التنظيمية في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر)، فيما تم استبعاد بعد التضحية، وهذا يعني ان القائد الذي يرغب بالمغادرة لن يكون نافعا في مجال التجديد الاستراتيجي، ربما بسبب عدم قناعته بالتجديد التدريجي.
- 12- كان تأثير بعدي الروابط التنظيمية والملائمة التنظيمية اقوى في التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر) من التجديد الاستراتيجي الجذري، وهذا يعني دعم منطلق البحث الرئيس الذي يفترض انه كلما زاد الانغراز التنظيمي، كلما زاد تمسك القائد بتبني منطلقات التجديد الاستراتيجي التدريجي.

ثانيا: التوصيات

- 1- العمل على فهم الخصائص النفسية والشخصية التي تعزز انغراز القادة بمنظمتهم والعمل على تعزيزها، لان ذلك يؤثر بشكل كبير على نجاح المنظمة او فشلها.
- 2- ان اقتناع القادة بحتمية التجديد الاستراتيجي (بنوعيه الجذري والمستمر) يمكن ان يسهل كثير من اجراء هذا التجديد، خاصة انه لم يعد من سبيل امام الشركة الا التجديد حتى تضمن استمرار عملها في السوق العراقي الذي يشهد منافسة شديدة، مترافقة مع رفع سياسة الدعم عن المنتج المحلي.

- 3- يمكن للشركة زيادة مستوى الانغراز التنظيمي في نفوس قادتها من خلال ضمان مستقبل مشرق للشركة الذي يشكل الهاجس الأكبر للعاملين فيها، ويسأهم خلق ثقافة تقبل التجديد الاستراتيجي بجزء كبير في ضمان مستقبل الشركة، من خلال إعادة تشغيل الشركة وبكامل طاقتها الإنتاجية.
- 4- يمكن للشركة ان تقسم الأنشطة الخاضعة للتجديد إلى نوعين (أنشطة تخضع للتجديد الجذري وأنشطة تخضع للتجديد المستمر)، وذلك حسب أهميتها للموقف التنافسي للشركة، على ان يكون هذا التصنيف مرن وخاضع للتعديل حسب الظروف.
- 5- التجديد الاستراتيجي هو نوع من أنواع التغيير الذي يتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، من اجل تسهيل تنفيذه. هذا يعني ضرورة وجود برامج تسبق اجراء التجديد تعمل الشركة من خلالها على تعديل وتغيير بعض الثقافات السائدة في الشركة من اجل ضمان نجاح التجديد، وبالتالي نجاح الشركة.
- 6- يمكن الاستفادة من الخبرات الاكاديمية ومن خلال دورات تطويرية حول كيفية تعزيز الانغراز التنظيمي، وما هي أفضل استراتيجيات التجديد التي تلائم وضع الشركة حالياً ومستقبلاً.
- 7- ان وجود نوع من التوافق بين ثقافات القادة والثقافة التنظيمية للشركة يسهل من عملية تغيير تلك الثقافات باتجاه سرعة تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي، الامر الذي يمكن ان يسأهم في عدم خروج الشركة من السوق، وضمان استمرارية عملها.
- 8- ضرورة العمل على الإسراع بتبني منطلقات التغيير الاستراتيجي الجذري بهدف مواكبة التغيرات البيئية السريعة، من خلال شرح أهمية تبني الشركة للتغيير في هذه المرحلة للمنتسبين واقناعهم بحتميتها.

المصادر العربية

- 1- الرازي ، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر ، " مختار الصحاح " ، دار الرسالة ، الكويت ، 1983 .

References

- 1- Agarwal , Rajshree ; Helfat , Constance E. , " Strategic Renewal of Organization " , Organization Science , vol.20, No.2 , 2009 .
- 2- Alhimyary,Bashar Abbas,Bareas,Ahmed Kadhim,Abass,Alil Abdulhassan(2019)"Application of Schmitt etal for the environmental scarcity and strategic renewal in Iraqi environment".Journal of Engineering and Applied sciences.Vol. 14,issue 22.
- 3- Bonnici, Tanya Sammut ;John, McGee , "Strategic Renewal " , wiley Encyclopedia of Management , 2015.
- 4- Burton, J., Holtom, B., Sablynski, C., Mitchell, T. & Lee, T. , The buffering effects of job embeddedness
- 5- - Chaola , Promchira ; Pratoom , Karun and Raksong , Saranya , " A conceptual model of Strategic Management Renewal Orientation and firm Performance , Allied Academies International Conference : Proceeding of the Ac ; Fall , vol. 14 , No.2 , 2015 .
- 6- Cheng , C . Y . , " A longitudinal study of newcomer Job embeddedness and sales outcomes for life insurance sales persons , Journal of Business Research , Vol. 67 , 2014
- 7- Coetzee , M ; Ferreira , N.," The influence of Job embeddedness on black employee`s organizational commitment , Southern African Business Review , Vol. 17 , No. 3 , 2013.
- 8- - Crossan ,M.M.&Berdrow ,I. , "Organizational Learning & Strategic Renewal " , Strategic Management Journal , 24 , 2003.

- 9- – Crossan ,Mary M. & Hurst ,David K , " Strategic Renewal As Improvisation Reconciling The Tension Between Exploration and Exploitation ", vol.23,2006.
- 10- Field, A., (2009).” Discovering statistics using SPSS”, 3rd edition. London: Sage.
- 11- Floyd, S.W., Lane, P.J., 2000. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. Academy of Management Review 25(1), 154–177.
- 12- – Friesl , Martin ; Garreau , Lionel ; Heracleous , Loizos , "When the Parent imitates the Child : Strategic Renewal Through Separation & Reintegration of Subsidiaries ", Forthcoming in Strategic Organization ,2018.
- 13- Holtom , B.C ; Metchell , T.R ; & Lee,T .," Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. Organizational Dynamics , VoL . 35 , No . 4 , 2006
- 14- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. , "Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover", Journal of Managerial Issues, 18, 2006.
- 15- Holtom, Brooks ; O’Neill , B.S. , " Job Embeddedness : Atheoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan , Journal of Nursing Administration , Vol. 34 , No. 5 , 2004.
- 16- Jing , Lei , " Employees’ Organizational Embeddedness: The Role of Culture ", A Thesis Submitted to the School of Graduate Studies of the University of Lethbridge in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Management , 2017

- 17- Johnson, A., Sachau, D. & Englert, D. , " Organizational and occupational embeddedness of federal law enforcement personnel", Journal of Police and Criminal Psychology, 25(2),2010.
- 18- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. , "The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. Academy of Management Journal, 47, 2004.
- 19- – Mahnke ,Volker ; Aadne , John , " Speed & Potential Breakdown in the Process of Strategic Renewal " , Department of Industrial Economics & Strategy , Druid Working paper No.98-20.ISBN (87-7873-058-9),1997.
- 20- – Maijaren ,Paivi Jantunen Ari & Hujala Maija , "Dominant Logic & Dynamic Capabilities in Strategic Renewal – Case of Public broadcasting " , Int –J .business excellence,vol.8,No.1 ,2015
- 21- Markides, C.C., 2000. All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy. Harvard Business School Press, Boston, MA
- 22- Martin – Ries Carlos and Parga – Dans Eva , "Service Response to Economic decline : Innovation Actions for Achieving Strategic Renewal " , Journal of Business Research , vol.69 , No.8 , 2016 .
- 23- Milicevic,Anna ; Aimar , Maude , " Strategic Renewal in the Banking Industry " , International Management ,2018.
- 24- Mitchell , T.R ; Holtom , B.C ; & Lee , T ., " How to keep your best employes : Developing an effective rotation policy . Academy of Management Executive , VoL . 15 , No .4 , 2001.

- 25- Murphy , Wendy ; Burton , J . P ; Henagan , S . C ; & Briscoe , J . P . , " Employee reactions to Job Insecurity in a declining economy : A longitudinal study of the mediating role of Job embeddedness , Group & Organization Management , Vol . 38 , No . 4 , 2013
- 26- Reitze , O ; Anderson , Mary . , "An over view of job embeddedness , Journal of Professional Nursing , Vol. 27 , No. 5 ,2011 .
- 27- Ring , Raymond William , " The Relationship between Jop Embeddedness and Work Engagement " , The Faculty of the Department of Psychology San Jose State University , 2013.
- 28- Sammut-Bonnici Tanya & McGee ,John , " Strategic Renewal", wiley encyclopedia of management , 3rd ed ., edited by Professor sir Cary Lcooper , 2014
- 29- Schmitt , Achim ; Raisch , Sebastian ; Volberde , Henk W. , " Strategic Renewal : Past Research , Theoretical Tensions and Future Challenges " , International Journal of Management Reviews , vol .00 ,2016 .
- 30- Schmitt, Achim, Vincent L. Barker III, Sebastian Raisch, David Whetten, Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity, Long Range Planning (2015), doi: 10.1016/j.lrp.2015.08.004
- 31- Schmitt, A., Raisch, S. and Volberda, H. (2016). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. International Journal of Management Reviews, 20(1), pp.81-98.
- 32- Takawira , Ndayiziveyi ; Coetzee , Melinde ; & Dries , Chreuder . , " Job embeddedness , work engagement and turnover intention of staff

in a higher education institution : An exploratory study , Journal of Human Resource Management , Vol. 12 , No. 1 , 2014.

33- Taussing ,Markus , " The neglected need for Strategic Renewal in Emerging Markets : Lessons form Vietnam in Transition " , Kelley School of Business , Indian University , No.65,2013.

34- Wijayanto ,B.R ; Kismono , Gugup., "The Effect of Job Embeddedness on Organizational citizenship behavior The Mediating Role of Sense of Resposibility , Gadjah mada International Journal of Business , Vol. 6 , No, 3 , 2004.

35- Wilson , Jackson , "Examining Job Embeddedness Survey Items For An adventure Education Population " , Unpublished Doctor of Philosophy dissertation, Indiana University,2010.

36- Zhang , Mian ; Fried , D.D ; & Griffeth , R.W. , "A review of Job embeddedness : conceptual , measurement issues , and directions for future research , Human Resource Management Review , Vol. 22 , 2012.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

الموضوع/ استثمار استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استثمار استبيان بحثنا الموسوم بعنوان (دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي اثناء أوقات التآكل البيئي) في الشركة العامة للصناعات المطاطية والاطارات

نود أن نتقدم لكم أولاً بوافر الشكر والتقدير لما ستخصصون من وقتكم للإجابة على فقرات هذه الاستثمارة شاكرين تعاونكم معنا.

الباحثون

أولاً : البيانات الشخصية

- | | | | |
|----|------------------|-------|---------------------------|
| 1- | النوع الاجتماعي | ذكر | انثى |
| 2- | التحصيل العلمي | دبلوم | بكالوريوس ماجستير دكتوراه |
| 3- | عدد سنوات الخدمة | | |

ثانياً: متغيرات الدراسة

1- الانغراز التنظيمي: حالة شعورية مدركة، مدعومة بعوامل داخلية وخارجية تدفع العاملين للبقاء في المنظمة والارتقاء بأدائها، والدفاع عنها بمختلف الوسائل المتاحة.

1-1 : الروابط التنظيمية: مجموعة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تربط أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اشغل منصبى الحالى منذ مدة طويلة.					
2	قضيت مدة تعييني كلها في قطاع الصناعة والمعادن					
3	اتفاعل مع عدد كبير من العاملين					
4	يعتمد عدد كبير من العاملين على قراراتي					
5	يلتزم بأداء العمل مع عدد كبير من العاملين					

1-2 : الملائمة التنظيمية : تعبر عن مدى مطابقة الأهداف الشخصية للفرد مع اهداف المنظمة

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استخدم مهاراتي بشكل جيد في انجاز الاعمال					
2	اشعر بالفخر بالانتماء لهذه الشركة					
3	لا مانع لدي من العمل ضمن أي وجبة عمل في حال الحاجة لذلك.					
4	أحب صلاحياتي ومسؤولياتي في هذه الشركة					
5	ثقافة الشركة قريبة إلى ثقافتى الشخصية					

3-1: التضحية: يشير إلى التكاليف المادية والنفسية المرتبطة مع مغادرة الفرد العامل لمنظّمته أو المجتمع العامل فيه

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اشعر ان مستقبل الشركة مشرق					
2	حقي في الترقية والترفيح مضمون					
3	احصل على راتب مجزي					
4	يمكن ان اتحمل تكاليف كبيرة لو تركت العمل في الشركة.					
5	لدي علاقات قوية مع الزملاء لا اريد خسارتها في حال ترك العمل.					

2 - التجديد الاستراتيجي: العملية التي يمكن من خلالها تكيف وتعديل وتطوير القدرات الاستراتيجية التنافسية للمنظمة بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية

2-1: التجديد الاستراتيجي الجذري

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عندما تنخفض أرباح الشركة وفرصها السوقية نعمل على تقديم سلع او خدمات جديدة.					
2	نعتمد سياسة الابتكار وتقديم سلع وخدمات جديدة في سبيل تحقيق ديمومة وازدهار الشركة.					
3	لا ينحصر اهتمامنا بنشاطات الشركات المنافسة ، بل نتابع أيضا نشاطات الشركات القريبة من نشاطاتنا .					
4	نجدد استراتيجياتنا بفترات زمنية متباعدة					
5	اذا ما اتاحت لنا الفرصة ، فاننا سندخل إلى أسواق جديدة قد تختلف في طبيعتها عن اسواقنا الحالية.					

2-2: التجديد الاستراتيجي التدريجي

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عندما تنخفض أرباح الشركة وفرصها السوقية نعمل على تقليل التكاليف وزيادة الأنشطة التسويقية.					
2	نسعى إلى تطوير سلعنا وخدماتنا الحالية حتى تواكب أذواق الزبائن.					
3	نركز على تحقيق التفوق التنافسي على منافسينا الحاليين.					
4	نجدد استراتيجياتنا بفترات زمنية متقاربة.					
5	نسعى للبحث عن الفرص غير المستغلة في اسواقنا الحالية					

شكرا جزيلاً على مساهماتكم في دعم الجهود البحثية