



أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية

The role of strategic renewal in enhancing strategic flexibility

رحمن ماجد كاظم⁽³⁾

أ.م. أحمد عبد الأمير ناصر⁽²⁾

م. د سامي عواد غنام⁽¹⁾

Rmajad64@gmail.com

anasser@uowasit.edu.iq

Samiawad3000@3gmail.com

قسم إدارة الأعمال/ كلية الكوت الجامعة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة واسط قسم إدارة الأعمال/ كلية الكوت الجامعة
المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة، وتحددت متغيرات البحث بوصفه التجديد الاستراتيجي متغيراً مستقلاً، في حين أن المرونة الاستراتيجية هو المتغير التابع. وقد تضمن البحث ثلاثة مباحث رئيسية، تم عرض المنهجية في مبحثه الأول عن طريق طرح المشكلة وأسئلتها والأهداف والفرضيات والأهمية التي يتمتع بها البحث، كما وعرض البحث مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تعلقت بإحدى المتغيرات أو كلاهما، في حين تناول المبحث الثاني البناء النظري للبحث، وفي الجانب الميداني تناول المبحث الثالث الدراسة الميدانية التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، حيث سينطلق الباحث من الاستنباط كقاعدة عامة في التفكير، ومثل الاستبيان أداة بحثية لاستكمال الجزء الميداني عن طريق توزيعه على عينة قصدية من العاملين في الشركات العراقية الخاصة والبالغ عددها 384 فرد، ومن ثم تحليل الاستجابات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS 25، وتوصلت النتائج إلى ما يلي: يوجد دور معنوي للتجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة، ويوجد فروق معنوية بين متوسط الإجابات حول أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. واقترح الباحث مجموعة من التوصيات نذكر منها: الاعتماد على العاملين ذوي الخبرات العالية في الشركات العراقية الخاصة، كما أوصى الباحث بضرورة التمتع بالخطط المرنة لتكون الشركات قادرة مواكبة متطلبات العصر الحديث.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية _ التجديد الاستراتيجي _ المرونة الاستراتيجية _ الشركات.

Abstract:

The research aimed to determine the role of strategic renewal in enhancing strategic flexibility in Iraqi private companies. The research variables were determined by considering strategic renewal as an independent variable, while strategic flexibility is the dependent variable. The research included three main sections. The methodology was presented in the first section by presenting the problem, its questions, objectives, hypotheses, and the importance of the research. The research also presented a group of previous Arab and foreign studies related to one or both variables, while the second section dealt with the theoretical structure of the research. In the field aspect, the third section dealt with the field study that relied on the descriptive analytical method as a general method for the research, where the researcher will start from deduction as a general rule in thinking. The questionnaire represented a research tool to complete the field part by distributing it to a deliberate sample of workers in Iraqi private companies, numbering 384 individuals, and then analyzing the responses obtained according to the statistical analysis program 25 SPSS. The results reached the following: There is a significant role for strategic renewal in enhancing strategic flexibility in Iraqi private companies, and there are significant differences between the average answers about the effect of strategic renewal in enhancing strategic flexibility in Iraqi private companies according to the variable of the number of years of experience. The researcher suggested a set of recommendations, including: relying on highly experienced workers in private Iraqi companies. The researcher also recommended the necessity of having flexible plans so that companies are able to keep pace with the requirements of the modern era.

Keywords: Strategy _ Strategic renewal _ Strategic flexibility _ Companies.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات متزايدة وتغيرات عديدة وتطورات متسارعة تؤثر في مختلف مناحي الحياة سواء كانت سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، وفي ظل التحولات المتسارعة وتدويل الأسواق ومع تزايد اهتمام الشركات بالنمو وكسب العملاء والحفاظ عليهم فضلاً عن إدراك أهمية التكيف والنمو مثل التحديات التي تحدث بالبيئة مصدر الموارد للمواد الأولية، وفي ضوء تلك التحديات والأحداث، التي تمر بها الشركات فقد نشأت ظواهر ومفاهيم واستراتيجيات جديدة ذات أهمية بالغة في مستقبل الشركات عموماً ومن ضمنها الشركات الخاصة العراقية Gygli، 2019، (p: 543).

ومن أبرز تلك الظواهر التجديد الاستراتيجي الذي يعد منهجاً فكرياً مهماً لتسهيل أعمال الشركات وبقائها واستمرارها في ضوء تلك التحولات المتسارعة؛ إذ إن بقاء الشركات ونموها على المدى الطويل في ظل بيئة الأعمال المعقدة سريعة

التغير قد يتوقف على مستوى النجاح التنظيمي التي تمتلكها وتطور مستوى وعيها لإيجاد التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية (Khomeva-Järvi، 2018، 142، p)، وبدورها تعكس المرونة الاستراتيجية القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة؛ ومن ثمّ تقبل التجديد، كما تؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة الاستراتيجية داخل الشركات، ثمّ أنها تعدّ مصدراً مهماً للحصول على ميزة تنافسية، وهي أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة الشركات، وتعدّ المرونة الاستراتيجية من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير والتجديد المستمر، لذا يتوجب على مديري الشركات تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة الاستراتيجية قاعدة أساسية في بناء الشركات، لذا فقد حظي موضوع تجديد الأداء الوظيفي باهتمام المختصين، وقد أشارت أدبيات الإدارة إلى أن تجديد الأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على تجديد أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازهِ بكفاءة وفاعلية أن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لتجديد العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك، ويمثل التجديد حصيلة للمخرجات والأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها خلال مدة محددة (أبو العوف، 2023، ص 163)، فالشركة المرنة استراتيجياً قادرة على إنشاء وتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن أن تتكيف مع البيئة لذلك، فإن المرونة الاستراتيجية سوف تساعد الشركة بشكل كبير على مواجهة التغيرات البيئية، وعلى الجانب الآخر ستساعد الوصول إلى مستوى جيد من ريادة الأعمال، كما تشير هذه المرونة الاستراتيجية إلى قدرة ثابتة للشركة على التكيف مع التغيرات البيئية عن طريق تغييرات مستمرة وباستثمار مرونة الموارد الاستراتيجية (Arief and Rohman، 2019، 36، P)

المبحث الأول: المنهجية

1. مشكلة البحث وأسلته

أفرزت المرحلة الأخيرة من التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال مجموعة من المتغيرات التي باتت على الشركات الخاصة العراقية أن تحققها وتلتزم بها، من أجل الحفاظ على موقعها ضمن السوق التنافسية من جهة، والحفاظ على عملاءها وتحقيق الأهداف التي ترغب بها من جهة أخرى، وللتوصل إلى كل ذلك باتت من الواجب عليها أن تتميز بالقدرة على التجديد الاستراتيجي، لكون الأسواق دوماً ما تفرز الجديد ولا بد من مواكبته للحفاظ على مكانة الشركة، وبالوقت نفسه لا بد أن تتمتع تلك الشركات بالمرونة التي تجعلها قادرة على تقبل ذلك التجديد، وفي ضوء ذلك يطرح الباحث السؤال الرئيس:

- ما أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة؟

2. أهداف البحث

- تحديد أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية.
- تحديد الفروق بين متوسط الإجابات حول أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

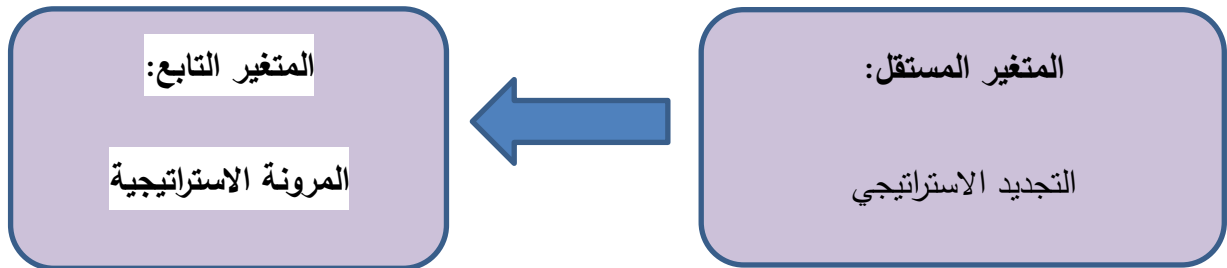
3. أهمية البحث

- إبرازه لأهمية التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال التي أفرزت ضرورات استراتيجية يجب أن تتمتع بها الشركات، ومن ضمنها المرونة الاستراتيجية والتجديد، لذا فمن المهم البحث في تلك المتغيرات التي تسعى لتحقيق أهداف الشركة والقدرة على مواكبة التغيير والتطور المتسارع في الأسواق.
- وتمثلت أهمية البحث في معالجته لقضية عملية وواقعية تعاني منها الكثير من المنظمات حسب المصادر، وهي ضعف المرونة الاستراتيجية والتجديد.
- بالإضافة العلمية للمكتبة الجامعية العربية، بدراسة حديثة تتعلق بكيفية تطوير أداء الشركات عن طريق الاعتماد على المرونة الاستراتيجية والتجديد.

4. حدود البحث

- الحدود الموضوعية: دراسة أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية.
- الحدود المكانية: الشركات العراقية الخاصة.
- الحدود البشرية: عينة من العاملين في الشركات العراقية الخاصة.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2024 م.

5. المخطط الفرضي للبحث



6. فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: يوجد دور معنوي للتجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة.
- الفرضية الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط الإجابات حول أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

7. منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً عاماً للبحث؛ إذ ينطلق الباحث من الاستنباط في التفكير، لأن المنهج الوصفي يتناسب، وكذلك التحليلي مع أهداف وحيثيات الدراسة، وسيقوم الباحث بالعودة إلى عدد من الدراسات

والبحوث العلمية التي تحدثت عن أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية. وسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لاستكمال الجزء الميداني عن طريق توزيعه على عينة قصدية من العاملين في الشركات العراقية الخاصة والبالغ عددها 384 فرداً، ومن ثم تحليل الاستجابات المتحصل عليها وفقاً لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS 25.

8. مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الشركات العراقية الخاصة، أما عينة الدراسة، فقد تضمنت عينة قصدية من العاملين، ويبلغ عددها 384 فرداً.

9. مصطلحات البحث

- **التجديد الاستراتيجي:** هو مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تربط بين الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة في ظل الظروف البيئية المتغيرة، التي تعمل على تطوير عمليات المنظمة تدريجياً للتكيف المستمر والمستقبلي للمنظمة في ظل الظروف البيئية المتغيرة (إسماعيل وطه، 2023، ص 7).
- **المرونة الاستراتيجية:** هي عبارة عن بيان متصل للطريقة التي تنطلق بها المنظمة لتحقيق أهدافها وتكتيكاتها؛ وذلك عن طريق سلسلة من القرارات أهمها، خدمة الزبائن وأنشطة دعم التسويق والتوافق الاستراتيجي والابتكار حيث أن نجاحها يعتمد على مدى جودة تقديم خدماتها، وتحليل العوامل البيئية والتنافسية والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، ومن ثم، فإن جميعها تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها (عبد وفرهون، 2024، ص 707).

10. الدراسات السابقة

• الدراسات العربية:

- دراسة (نافع والبردان واحمد، 2024) بعنوان: **العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية**

هدف البحث إلى تحديد العلاقة بين أبعاد التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية؛ إذ تمثلت عينة البحث 382 عامل من العاملين بالبنوك التجارية المصرية؛ وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فروض البحث وهو SPSS. ولقد توصل البحث إلى وجود اختلاف معنوي بين العاملين في البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث التجديد الاستراتيجي من ناحية، والنجاح التنظيمي من ناحية أخرى. كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بين العاملين في البنوك التجارية المصرية؛ إذ إن النجاح التنظيمي يمكن أن يتحقق عن طريق التجديد الاستراتيجي، ومن ثم جني البنوك التجارية المصرية لفوائد عديدة عن طريق النجاح التنظيمي مثل زيادة درجة التماسك فيما بينهم، التعاون، المشاركة، زيادة درجة الارتباط بقيم البنوك التجارية وأهدافها، الاستمرار في خدماتها، زيادة مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى النجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية.

– دراسة (عبد وفرهود، 2024) بعنوان: اثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي

هدف البحث إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في الحد من الصراع التنظيمي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية، على وفق المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد البحث على الاستبانة بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث التي تمثلت في المديرين والمسؤولين في الشركة بلغ عدد الاستبانات الموزعة (107)، في حين بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (100)، وقد حلت البيانات عن طريق استعمال برنامج (Smart PLS)، وخرج البحث بإثبات تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية: (مرونة الإنتاج، ومرونة التسويق، ومرونة المنافسة) في الحد من الصراع التنظيمي بأبعاده (استراتيجية التجنب، استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التسوية، استراتيجية التعاون).

• الدراسات الأجنبية:

– دراسة (et la·Khan، 2021) بعنوان:

The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter?.

هدفت هذه الدراسة لتقييم القضايا الرئيسية التي تتعلق بكيفية تعزيز رأس المال الاجتماعي لبدء التجديد الاستراتيجي عن طريق الدور الوسيط للتوجه الريادي والدور المعتدل للمرونة الاستراتيجية. في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الاقتصادات النامية، وقد طورت الدراسة واختبرت النموذج النظري للتجديد الاستراتيجي لتحليل مخرجاته الرئيسية. واستعملت هذه الدراسة التصميم المقطعي والنهج الكمي. وتم جمع البيانات من المالكين والمديرين والمديرين التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الأدوية في باكستان. وبالاعتماد على التحليل الإحصائي للارتباط والانحدار لتحليل البيانات كشفت النتائج أن التوجه الريادي يتوسط العلاقة الإيجابية بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي. وأن المرونة الاستراتيجية العالية عملت على تعزيز الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. كما وضحت الأدلة التجريبية دور رأس المال الاجتماعي التنظيمي والتوجه الريادي والمرونة التنظيمية على التجديد الاستراتيجي.

– دراسة (et la·Shah، 2020) بعنوان:

Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal: a moderated mediation model.

هدف البحث لاستكشاف الطرق التي يمكن بها للتجديد الاستراتيجي (SR) والتوجه الاستراتيجي (SO) خلق إمكانية تحسين الأداء الاستراتيجي (SP). وقد تم اختبار التأثير غير المباشر لـ SO في هذه الدراسة باستعمال نموذج الوساطة المعتدل، وقام الباحثون أيضاً بالتحقيق في الدور المعتدل للبراعة التنظيمية (OA). تستند نتائج هذه الدراسة المقطعية إلى مسح أجري على 1430 مالكاً/مديرًا للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لتحليل العلاقة بين المتغيرات، واستعملت هذه الدراسة النهج الوصفي والارتباطي والانحدار المتعدد الهرمي. وكشفت النتائج أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على التجديد الاستراتيجي وإمكانية تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وعلاوة

على ذلك، فقد أكد على الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي بين علاقات التوجه الاستراتيجي وإمكانية تحسين الأداء الاستراتيجي، وبيّنت أن التوجه الاستراتيجي يعزز الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي.

• التعقيب على الدراسات السابقة

يتفق هذا البحث من حيث الموضوع، مع الأبحاث السابقة المذكورة من جهة واحد من المتغيرات، إلا أن المتغيرات المطروحة لم ترد في أي من تلك الأبحاث مجتمعة، مما يدل على أصالة البحث وجدّته. ومن ثمّ، أهميته في المكتبة العربية بوصفه مرجعاً حديثاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التجديد الاستراتيجي

• مفهوم التجديد الاستراتيجي

إن التجديد الاستراتيجي يشير إلى الأمر الذي يجبر الكثير من الشركات أن تكافح لمواجهة التحديات والتغلب على الأزمات، ويشجع على استكشاف الكثير من المبادرات حول بقاء الاستراتيجية الحالية أو الانخراط في جهود جديدة، (et al·Schmitt P: 82)، 2018.

أما (مفتاح وطواف، 2023، 2023، ص 441) فقد أكدا في دراستهما على أن التجديد الاستراتيجي من الموضوعات الحيوية لمعالجة ما قد تتعرض له الشركات من مشاكل لفعاليته في محاولة إيجاد الحلول لها، كما أن الشركات تلجأ للتجديد الاستراتيجي لدوره المحوري والفعال في حل الكثير من أزمات الشركات لتجاوزه وجهة النظر التقليدية التي تصف الأزمة بوصفه حدثاً يدمر أو يؤثر في الشركة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية؛ لأنها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل؛ الأمر الذي حفز الباحثين لدراسة المشاكل والتحديات التي تواجه القطاع ومعرفة دور التجديد الاستراتيجي في إدارة أزمات القطاع.

وهو العملية التي تسمح للشركات بتغيير مسارها عن طريق تحويل توجهها وقدراتها الاستراتيجية، ورأى (المشهداني والزبيدي، 2020، ص 218) بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تعتمد عليها الشركات لتصحيح المسار الحالي سواء بصورة وقائية أو علاجية؛ لأجل تطوير استراتيجياتها الحالية لتكون استراتيجيات مستدامة ومرنة للتناسب مع التغييرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق البقاء والنجاح حاضراً ومستقبلاً.

• أهمية التجديد الاستراتيجي

تبرز أهمية التجديد الاستراتيجي عن طريق إسهامه في تحسين ظروف السوق وزيادة النجاح المستدام عبر تشجيع الشركات على إقامة شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من ربحية الشركات Taussig ، 2013، (p 466)) ويحقق هدف الشركات في التحدي المتمثل بالسلوك الإبداعي في تطوير منتجات جديدة، والتوسع المستقبلي في أسواق جديدة محلية ودولية، ويساعد على اكتساب معارف جديدة وتنقية الأفكار السابقة، كما يُعد شكلاً من أشكال ريادة الأعمال بالشركات؛ لأنه يعطيها قدرة الحصول على فرص جديدة في مجال تقديم السلع والخدمات (Glaser et al، 2015، p 307).

ويساعد في تهيئة بيئة عمل الشركات لتسهيل عملية التغيير وتشجيع الأفراد على تقديم المبادرات التي تحدث تغييراً استراتيجياً مستقبلاً تستفيد منه الشركات (عفيف، 2018، ص 81)، ويفرض ذلك على إدارة الشركة إدراك القيمة المضافة التي يحققها التجديد الاستراتيجي للشركة على المدى البعيد، والملاءمة بين التطوير والتحسين في البيئة الداخلية والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية المحيطة (العفيري، 2023، ص 202).

• أبعاد التجديد الاستراتيجي

حاول الكثير من الباحثين تحديد المتغيرات التي تعكس أنشطة التجديد الاستراتيجي عن طريق مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عملية تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة به لإعطاء صورة موضوعية له وفق رؤيتهم لمحتواه ومضمونه، وتتمثل الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة فيما يلي على وفق ما ذكر (Chaola et al، 2015، ص 18)؛ (إسماعيل وطفه، 2023، ص 10):

1. القدرة على التغيير التنظيمي

ارتبطت قدرة إدارة التغيير التنظيمي في الشركات على إجراء التجديد المستمر في قدرات وهيكل مسار الشركة لتلبية احتياجات العملاء الخارجيين والداخليين والاستجابة للتغيير باستمرار، فضلاً عن التغيرات في عمليات الأعمال الجديدة أو التغييرات الثقافية التي تخلق قدرات جديدة. (Post et al، 2022، ص 303)، وتتميز القدرة على التغيير التنظيمي على إجراء التجديد المستمر لمسار الشركة والقدرات، وهيكل الاحتياجات، وتغييرات تجارية جديدة مع خلق لفرص عمل جديدة والتخلص من التهديدات القديمة (Warner، Wager، 2019، ص 326).

2. التأكيد على مرونة العمليات التنافسية:

حيث تشير المرونة إلى قدرة الشركة على التكيف مع ما تواجهه من تغيرات تحدث في البيئة الخارجية وإنتاج المنتجات بكميات محددة وجودة عالية ووقت مناسب وكلفة مناسبة، لذلك فإن مرونة العمليات التنافسية هي حصيللة أنشطة وعمليات الشركة التي تركز على تحليل واستجابة الشركة لعمليات التنافس، ومن أجل تعزيز العملية التنافسية يجب على الشركة خلق أداء متفوق مما يعني أن توفر الشركة مواردها البشرية وتكون ذي كفاءة لنجاح العمليات المتميزة (Chaola et al، 2015، ص 18).

3. التوجه نحو تعزيز تكيف الأعمال

نظراً للتغير السريع في البيئة المحيطة بالشركات يجب عليها أن تكيف أعمالها لتتوافق مع التغيرات البيئية المحيطة، وهي تشير إلى قدرة الشركة على استجابة عملياتها بسرعة ضمن ظروف العمل المتغيرة في إدارة عملياتها التجارية، أي قدرة الشركة على تعزيز وتمكين عملياتها من أجل الاستجابة مع ظروف العمل المتغيرة.

4. التركيز على التعلم البيئي

والتعلم البيئي يشير إلى عملية الاعتراف بالقيم وتوضيح المفاهيم من أجل تطوير المهارات والمواقف اللازمة لفهم وتقدير الترابط بين الإنسان وثقافته والبيئة المحيطة به، ومن وجهة نظر الشركة، فإن التعلم البيئي هو قدرة الشركة على فهم المنافسين وزيادة الثبات في السوق التنافسي، ومن ثم تحسين الإنتاجية التشغيلية (Jarvis، Khoreva، 2020).

5. الوعي بقدرة الإدارة الحركية

أكد (Nguyen)، et al، 2022، (p; 102179) على أثر القيادة في مساعدة الشركات لتحسين أعمالها الرئيسية عن طريق ثلاثة مبادئ تحفز القيادة البارعة على القيام بعمليات التجديد الاستراتيجي وهي: إشراك فريق كبير يتطلع نحو الطموح الاستراتيجي.

أما (Herbane)، 2019، (P: 480) فيجد أن الاستفادة من مشاركة القيادة عن طريق الاستجابة السريعة والتوجه باتجاه خفة الحركة الاستراتيجية والمشاركة في النظم البيئية والاجتماعية من أجل المساهمة في عمليات التجديد الاستراتيجي وبناء شركات رشيقة استراتيجياً.

ثانياً: المرونة الاستراتيجية

● مفهوم المرونة الاستراتيجية

استعمل مصطلح المرونة الاستراتيجية من لدن الكثير من الباحثين في مجال الاستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك، لا يوجد في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم تعريف جامع يتفق عليه جميع المعنيين في هذا المجال، وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، لاختلاف آراء وتصورات الباحثين حول هذه المفاهيم (أدم وآخرون، 2020، ص 486) في حين يرى (Kou،Chen، 2017، P: 15) المرونة الاستراتيجية على أنها تحديد إمكانات الشركة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، وتغيير الخطط، أو إلغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب، كما هو حالهم في الماضي، كما اختلفت المناهج ووجهات النظر في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ونظريات الشركة بشكل عام في تحقيق التنمية الفعالة والتطوير والابتكار وأثر البيئة الديناميكية في نشوء المرونة، وان معنى كلمة المرونة يشير إلى الحركة (التنقل).

ويعُد (Ansoff)، 1965 هو أول من ذكر المرونة الاستراتيجية في كتابه "استراتيجية المنظمة" واقترح فيه أنه يمكن تحقيق المرونة التنظيمية الخارجية عن طريق مزيج من المنتجات والسوق، الذي يكون متنوعاً بدرجة كافية لتقليل التأثير السلبي من الاضطرابات حيث ويمكن تحديد المرونة الاستراتيجية على أنها الدرجة التي تكون عن طريقها الشركة مستعدة لتغيير استراتيجياتها استجابة للفرص والتهديدات المحيطة في البيئة الخارجية و يرى (Liyanage)، 2018: 32

إن المرونة الاستراتيجية مصدر مهم للميزة التنافسية؛ لأن الشركات لديها أهداف بعيدة المدى ومتعددة وهي أهداف ربحية، وأهداف توسعية، فضلاً عن، فتح فروع جديدة هذا يجبرها أن يكون لديها مرونة استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف في بيئات العمل الديناميكية والصعبة، وان يكون لديه المقدرات الكافية للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في الوقت المناسب؛ من ثم فإن ذلك يمكنها من إدارة الأسواق غير المستقرة التي تتغير بسرعة.

وعرّفها Joanna، 2015، (P: 19) بأنها قابلية المؤسسة لإجراء التغيرات بتحديد التغيرات الرئيسية في المحيط الخارجي وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد رداً على التغيرات، وهي الإمكانيات والقابليات المتوفرة في موارد الشركة التي تسمح للشركة بحرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة.

وعرفها (عبد العظيم وآخرون، 2018، ص 184) بأنها قدرة الشركة على التحول من استراتيجية إلى أخرى، والتعامل بنجاح مع المتغيرات البيئية، وتنمية الموارد المختلفة الموجودة بها، وسعيها للتطور، وقدرتها على تأمين وامتلاك وتحويل المعرفة، ونشرها بين العاملين.

بينما عرفها (عائض وعمر، 2019، ص 111) أنها قدرة الشركة على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها النفسية، واختيارها لعدد من البدائل الاستراتيجية المناسبة عن طريق الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة؛ إذ إن مرونة السوق هي عبارة عن بيان متصل للطريقة التي تنطلق بها الشركة لتحقيق أهدافها وتكتيكاتها؛ وذلك عن طريق سلسلة من القرارات أهمها خدمة الزبائن وأنشطة دعم التسويق، والتوافق الاستراتيجي والابتكار حيث أن نجاحها يعتمد على مدى جودة تقديم خدماتها وتحليل العوامل البيئية والتنافسية والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، ومن ثم، فإن جميعها تساعد الشركة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وأكد (الرجي و ملكاوي، 2012، ص 293) أن كل شركة تواجهه ظروفًا قد تضطر فيها إلى تعديل استراتيجياتها بناءً على نظام المعلومات الاستراتيجي الخاص بها وهذا النظام يوفر المعلومات الضرورية للشركة، إذ تعد مخرجات هذا النظام المدخلات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي التي تستعمل في تحليل بيئة الشركة بغرض الاستجابة لتلك التغيرات، ومن ثم تنفيذ ومتابعة هذا التنفيذ من لدن نظام المعلومات الاستراتيجي.

● **أهمية المرونة الاستراتيجية تشغل المرونة والقدرات اللازمة للعمل المبدع أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، وتتطلب من الشركات تلبية حاجات الزبائن عن طريق الحفاظ على علاقة مقبولة بين السعر والجودة والاستجابة لتحركات المنافسين، فحالات عدم التأكد البيئي التي تتولد من الاضطراب البيئي والمتمثل بالدينامية والتعقيد تعد الآن مبدأ وليس استثناء؛ إذ يمكن عن طريقها إنجاز الشيء الصحيح في الوقت المناسب، وبشكل جيد بدلاً من إنجاز الشيء الخاطئ بشكل جيد، أو إنجاز الشيء الصحيح في الوقت غير المناسب، وتتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية في النقاط الآتية وفق ما ذكر (سلطان وأمين، 2021، ص 569).**

- أنها تساعد الشركة على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة أو الأداء، والالتزام بعيد الأمد بالموارد وخطة العمل.

- تعمل المساهمة في زيادة إمكانية الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.

- كما أنها تساعد الشركة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.

كما تعمل المرونة الاستراتيجية على تحقيق التفاعل بين قدرات المؤسسات على التأقلم مع تغيرات المحيط الخارجي، وتعجيل المتغيرات الدولية، والرد بشكل مستمر على التغيرات غير المتوقعة، والتكيف مع عواقب غير متوقعة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها، مما يسفر عنه توقع السيناريوهات المختلفة، وصياغة الاستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة، والاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر (Joanna، 2015، P: 19).

• أهداف المرونة الاستراتيجية

إن المرونة تجعل الشركة أقل ضعفاً وأكثر استجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة عن طريق وضع سيناريوهات متعددة، وتطوير استراتيجيات لكل سيناريو واكتساب الموارد والمهارات (مقدرات) المطلوبة وتنفيذ الاستراتيجية الأكثر احتمالاً والتحضير لمهمة التنبؤ السريع لاستراتيجية بديلة إذا لزم الأمر لتنفيذها عليها (Obaid، Al-Abachee، 2020، P: 6769)؛ تساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حتى في الأعمال شديدة التقلب، بينما أشار (Bokhari et al.، 2020، p : 372) إلى أن المرونة الاستراتيجية تهدف إلى:

- تحقيق مركز تنافسي متميز من أجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو.
- الاستجابة السريعة للأنشطة وكذلك الاستجابة إلى طلبات الزبائن المتغيرة.
- ضمان الحصول على الحصة السوقية؛ وبالتالي تحسين العمليات والمنتجات وتوفير ظروف عمل مناسبة وزيادة الإنتاج وتحقيق التميز التنظيمي.

وللمرونة الاستراتيجية مداخل أهمها المناورات الاستراتيجية (الدفاعية والهجومية) لتحقيق المرونة؛ إذ تركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك المبادرة واستغلال الفرص.

أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية مثل: الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر، ومرونة موارد المؤسسة وقدرتها على استعمال تلك الموارد على نحو مرن بطرق بديلة تسمح للشركة أن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيانات ديناميكية. وقدرة صانعي القرار الاستراتيجي على الحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها (المطيري، 2021، ص 289).

• مراحل المرونة الاستراتيجية

تتلخص المرونة الاستراتيجية في أربعة مراحل أساسية هي:

1. **التوقع:** تُحدد في هذه المرحلة العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة عن طريق تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.
2. **الصياغة:** تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتمة لهذه الاستراتيجيات.
3. **التجميع:** بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجية المحتملة.
4. **التشغيل:** تنفيذ الاستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة (بلايلية، 2012، ص 87).

المبحث الثالث: الدراسة العملية

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها وطريقة اختيار العينة والأدوات المستعملة في مثل هذه الدراسة؛ إذ جمعت البيانات عن طريق توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة:

- شمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الشركات العراقية الخاصة.
- عينة الدراسة فقد تضمنت عينة قصدية من العاملين ويبلغ عددها 384 فرداً.

وفيما يلي توزيع العينة وفق عدد سنوات الخبرة:

الجدول (1) توزيع العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 سنوات أو أقل	102	% 26.6
6 – 10 سنوات	192	% 50.0
11- 15 سنة	54	% 14.1
15 سنة أو تزيد عن ذلك.	36	% 9.4
الإجمالي	384	% 100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

اختبار ثبات وصدق المقياس:

احتساب قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة للتأكد من ثبات المقياس كما يأتي:

الجدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ

المحاور	معامل الثبات	عدد العبارات
التجديد الاستراتيجي	0.976	8
المرونة الاستراتيجية	0.973	8
الدرجة الكلية للاستبانة	0.987	16

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

قيمة معامل الثبات لجميع لمحاور $< (0.60)$ ، هي قيم مقبولة إحصائياً؛ وذلك لكون القيم معنوية بقيم أكبر من (0.60) ؛ أي أن الترابط والتناسق بين فقرات الاستبيان يكون أعلى، ومن ثم في حال توزيعه على عينة تتمتع بالخصائص التي نحصل على نتائج مقاربة.

الصدق البنائي:

احتساب قيم معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة للتأكد من الصدق البنائي للمقياس كما يأتي:

جدول (3): معاملات الارتباط بيرسون

المحاور	معامل بيرسون	(sig)
التجديد الاستراتيجي	0.990	0.00
المرونة الاستراتيجية	0.991	0.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

نلاحظ أن معاملات الارتباط "بيرسون" دالة إحصائياً، وذلك لكون القيم معنوية بقيم أكبر من (0.60)؛ فالاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي:

احتساب قيم معاملات الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع محاورها للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس كما يلي:

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع المحاور

م	المحور الأول: التجديد الاستراتيجي	معامل الارتباط
1	تعتمد الشركة قاعدة بيانات مركزية تربط فروعها المختلفة لتبادل المعلومات وتوثيقها.	0.981
2	ترسخ الإدارة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين للتأثير على مستوى أدائهم للعمل.	0.947
3	لدى الشركة القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية بمرونة.	0.829
4	تبنت الشركة خدمات جديدة في وقت قصير مقارنة بالمنافسين.	0.972
5	تتابع الشركة تغيرات بيئة السوق على الصعيدين المحلي والدولي.	0.966
6	توائم الشركة استراتيجية الخدمة التي تقدمها مع التغيرات في بيئة السوق.	0.922
7	تواكب الشركة بشكل سريع التغيرات في استراتيجيات المنافسين الآخرين.	0.923
8	تقوم الإدارة بإعلام العاملين في جميع الأقسام بالمستجدات البيئية.	0.906

م	المحور الثاني: المرونة الاستراتيجية.	معامل الارتباط
1	تمتلك الشركة المقدرة على استعمال مواردها في مجالات متنوعة.	0.954
2	لدى الشركة القدرة على تغيير مجال استعمال مواردها بتكلفة منخفضة.	0.940
3	تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات العملاء.	0.934
4	تتمتع الشركة بالقدرة على تطوير نظام التصنيع.	0.979
5	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها.	0.883
6	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في السوق الحالي.	0.924
7	تقوم إدارة الشركة بتعديل الأسعار حسب متطلبات السوق.	0.850
8	تتمتع الشركة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص.	0.913

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

يتبين أن الفقرات كافة حققت ارتباط معنوي مع محاورها؛ ومن ثم، فإن المحاور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وذلك لأن جميع المعاملات معنوية بقيمة $(0.60) <$ ؛ ومن ثم يتضح وجود ارتباط معنوي إيجابي بين جميع الفقرات، ومنه يمكن استنتاج أن هذا الاستبيان يعطي نتائج متسقة، ويمكن الاعتماد عليه للقياس.

ومما سبق فإن الاستبانة تنسم بصدق الاتساق الداخلي.

الإحصائيات الوصفية:

تم اعتماد معيار مقياس ليكرت الخماسي للحكم على مستوى الإجابة كما يلي:

الجدول (5) معيار مقياس ليكرت الخماسي

المجال	1.8 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5 – 4.21
التقييم	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

وقد قام الباحث بإيجاد الإحصائيات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري، sig) لفقرات الاستبانة وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول (6) إحصائيات محور التجديد الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	Sig
1	تعتمد الشركة قاعدة بيانات مركزية تربط فروعها المختلفة لتبادل المعلومات وتوثيقها.	3.8255	1.39311	0.07109	0.00
2	ترسخ الإدارة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين للتأثير على مستوى أدائهم للعمل.	3.8229	1.38054	0.07045	0.00
3	لدى الشركة القدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية بمرونة.	3.9323	1.15195	0.05879	0.00
4	تبتكر الشركة خدمات جديدة في وقت قصير مقارنة بالمنافسين.	3.5182	.90527	0.04620	0.00
5	تتابع الشركة تغيرات بيئة السوق على الصعيدين المحلي والدولي.	3.6484	1.22372	0.06245	0.00
6	توائم الشركة استراتيجية الخدمة التي تقدمها مع التغيرات في بيئة السوق.	3.7161	1.08160	0.05520	0.00
7	تواكب الشركة بشكل سريع التغيرات في استراتيجيات المنافسين الآخرين.	3.5938	1.28114	0.06538	0.00
8	تقوم الإدارة بإعلام العاملين في جميع الأقسام بالمستجدات البيئية.	3.5964	1.25625	0.06411	0.00

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات محور التجديد الاستراتيجي تدل على تقييم مرتفع ومرتفع جداً.

الجدول (7) إحصائيات محور المرونة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	sig
1	تمتلك الشركة المقدرة على استعمال مواردها في مجالات متنوعة.	3.8932	1.19028	0.06074	0.00

2	لدى الشركة القدرة على تغيير مجال استعمال مواردها بتكلفة منخفضة.	3.8307	1.33246	0.0006800
3	تهتم إدارة الشركة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات العملاء.	3.2604	1.02700	0.0005241
4	تتمتع الشركة بالقدرة على تطوير نظام التصنيع.	3.7318	1.48743	0.0007591
5	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها.	3.6068	1.25124	0.0006385
6	تتوجه إدارة الشركة نحو زيادة الحصة السوقية في السوق الحالي.	4.0443	1.37892	0.0007037
7	تقوم إدارة الشركة بتعديل الأسعار حسب متطلبات السوق.	3.4193	1.26769	0.0006469
8	تتمتع الشركة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص.	3.7214	1.10917	0.0005660

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات محور المرونة الاستراتيجية تدل على تقييم مرتفع ومرتفع جداً.

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يوجد أثر معنوي للتجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة.

اعتماد اختبار تحليل الانحدار لاختبار صحة الفرضية الأولى كما يلي:

الجدول (8): بيرسون

خطأ التقدير	التصحيح المعدل	التحديد	معامل الارتباط بيرسون
.315	.926	.926	.962

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

قيمة معامل الارتباط بيرسون = 0.962 أي أن العلاقة بين متغيري الدراسة (التجديد الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية) هي علاقة قوية جداً.

قيمة التحديد المصحح = 0.926 فالتجديد الاستراتيجي يفسر 92.6% من تباين تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة.

الجدول (9): المعنوية

المعنوية	درجة الحرية	مربع المتوسط	df	مجموع المربعات	
.000	4792.147	476.515	1	476.515	الانحدار
		.099	382	37.985	البواقي
			383	514.500	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

0.00 = Sig > 0.05 أي :

يوجد أثر معنوي للتجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة.

الجدول (10): الأمثال والميل

المعنوية	T	معامل بيتا	خطأ التقدير	B	
.000	69.225	.962	.014	.990	التجديد الاستراتيجي
.759	.307		.055	.017	(Constant)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

نلاحظ الآتي :

$$y_x = 0.017 + 0.990 x$$

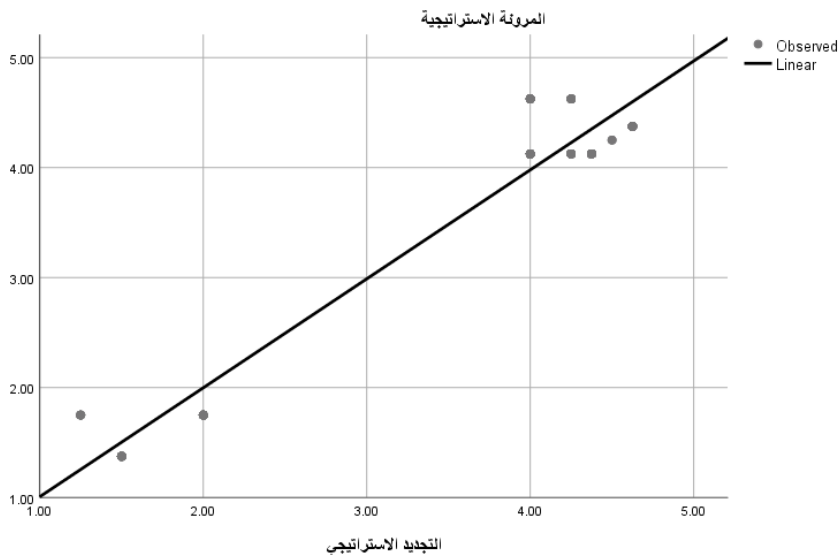
حيث أن y_x تمثل المرونة الاستراتيجية ، و x يمثل التجديد الاستراتيجي.

نلاحظ ما يلي:

زيادة التجديد الاستراتيجي بدرجة واحدة ستزيد من تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة بـ 0.990 درجة.

ويتضح معنا هذا الازدياد المضطرد للمرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة مع كل زيادة في التجديد الاستراتيجي في الشكل الآتي:

الشكل (1): علاقة متغيري الفرضية الأولى



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين متوسط الإجابات حول أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار ANOVA كما يلي:

جدول (11): اختبار ANOVA

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.134	3	5.045	4.032	.008
Within Groups	475.460	380	1.251		
Total	490.594	383			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج Spss 25.

نجد أن $0.008 = \text{Sig} > 0.05$ ولذلك نرفض الفرضية العدم أي يوجد فروق معنوية بين متوسط الإجابات حول أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

النتائج:

- توصل الباحث في أولى نتائج البحث إلى وجود أثر معنوي فيما بين التجديد الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية؛ إذ إن أية زيادة في التجديد الاستراتيجي في الشركات العراقية الخاصة يراففها تعزيز لميزة المرونة الاستراتيجية في تلك الشركات

وبناءً عليه، وجد الباحث أن للتجديد الاستراتيجي أثراً حاسماً في تعزيز المرونة الاستراتيجية لأي منظمة أو شركة. عن طريق تحديث وتطوير استراتيجياتها وعملياتها بانتظام، حيث تستطيع الشركة الخاصة التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يمنحها القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات والفرص الجديدة بكفاءة؛ إذ إن التجديد الاستراتيجي يشمل تقييم الأهداف والرؤية الاستراتيجية للشركة، وإجراء تحليل مستفيض للبيئة الخارجية والداخلية، وتطوير خطط عمل ملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة. كما يتطلب التجديد الاستراتيجي مراقبة وتقييم مستمر لأداء الشركة الخاصة وضبط العمليات والاستراتيجيات حسب الحاجة، وفي ضوء ذلك يتبين أن التجديد الاستراتيجي يساعد الشركات الخاصة العراقية على تعزيز مرونتها الاستراتيجية عن طريق تطوير القدرة على التكيف والابتكار وتحسين الأداء بشكل مستمر.

- ثاني النتائج التي توصل لها البحث هي الفروق المعنوية التي وجدت بين متوسط الإجابات لأفراد العينة والتي تعزى لعدد سنوات الخبرة فيما يخص أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة.

ويرى الباحث أن العلاقة بين التجديد والمرونة الاستراتيجية تكمن في أن التجديد هو أساس عملية التحديث وتحسين العمليات والمنتجات في إطار استراتيجية تهدف إلى تحقيق أهداف محددة. وبدورها، تعتبر المرونة الاستراتيجية القدرة على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية، وبالتالي فإن التجديد يساعد في تعزيز المرونة الاستراتيجية عن طريق تحسين سرعة الاستجابة وتطوير القدرات التنافسية. لذلك فإن الباحث قد توصل إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة بين أفراد العينة المبسوثة، وذلك لأن الخبرة المتراكمة لدى العاملين تجعلهم أكثر قدرة على تحديد ما هو المناسب لتجديد الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة، كما أن الخبرة تؤدي دوراً في القدرة على التكيف مع الاستراتيجيات الجديدة، ومن ثم تحقيق المرونة الاستراتيجية. ولا سيما في ظل تضافر العلاقة بين التجديد والمرونة الاستراتيجية في الشركات، حيث يساهم التجديد في مساعدة الشركات العراقية على التكيف مع التغيرات في البيئة والمنافسة بفعالية، ويتم ذلك عن طريق تحديث استراتيجياتها وعملياتها بانتظام، ومن ثم تصبح الشركات الخاصة العراقية قادرة على التكيف مع المتغيرات والابتكار من أجل النجاح في السوق. إذا قامت الشركة بتحديد أهدافها بوضوح والتحليل بانتظام لأدائها والبيئة المحيطة بها، فإنها تستطيع بناء استراتيجيات قوية تمكنها من تحقيق المرونة الاستراتيجية والازدهار على المدى الطويل.

التوصيات:

- العمل على تحديث الخطط الاستراتيجية في الشركات الخاصة العراقية التي تهدف إلى التجديد المستمر، بما يجعل تلك الخطط ملائمة للمستجدات الحديثة
- الاعتماد على العاملين ذوي الخبرات العالية في الشركات العراقية الخاصة
- دعم ثقافة التجديد الاستراتيجي في الشركات الخاصة العراقية للخروج من النمطية والتقليد، ومواكبة كل ما هو حديث في عالم الإدارة والأعمال
- يوصي الباحث بضرورة التمتع بالخطط المرنة لتكون الشركات قادرة مواكبة متطلبات العصر الحديث.
- تعزيز الأفكار الإبداعية والابتكارية لدى العاملين في الشركات الخاصة العراقية، والتي تزيد من تجديد الخطط الاستراتيجية
- بناء الاستراتيجيات المرنة القادرة على تقبل كل ما هو جديد ومتطور داخل الشركة وخارجها.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- 1- آدم، عبد العزيز؛ الحسين، أنس؛ محمد، وفاء؛ عبد الرحيم، عالم. (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال "مصنع دال للألبان - كابو" بولاية الخرطوم. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد التاسع، العدد الثالث.
- 2- أبو العوف، رزان عطية محمد. (2023)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 2.
- 3 - إسماعيل، عمار فتحي موسي؛ طه، منى حسنين السيد. (2023)، التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المستدام للبنوك التجارية الحكومية دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد الخامس عشر العدد الثاني.
- 4 - بلاليلة، ربيع. (2012)، دور المرونة الاستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة Fertial بعنابة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر.
- 5 - الرجى، منصور ناصر؛ ملكاوي، نازم محمود، (2012)، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي، مجله كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون.
- 6 - سلطان، حكمت؛ أمين، هنار. (2021)، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مصانع شركتي البيبسي والكولا للمشروبات الغازية في أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع عشر، العدد الخامس والخمسون.

- 7 - عائض، عبد اللطيف؛ عمر، عمر (2019)، المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني، يونيو.
- 8 - عبد، ضرغام حسن، وفرهود، هاجر غانم. (2024)، أثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي Al ، مجلة الغري، المجلد 20، العدد 1.
- 9 - عبد العظيم، سلامة؛ جاب الله، جمال الشحات؛ نايل، سحر حسني. (2018)، أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، بنها كلية التربية، المجلد التاسع والعشرون، العدد 116.
- 10 - العفيري، نبيل أحمد محمد. (2023). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية* 5(3)، 194-241.
- 11 - عفيف، سهام. (2018)، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- 12 - المشهداني، سناء؛ الزبيدي، عني. (2020)، دور ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في وزارة التربية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والمالية، جامعة تكريت. 3(3).
- 13 - المطيري، ندى زويد ضيف الله. (2021)، المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، العدد الخامس والأربعون، الجزء الأول.
- 14 - مفتاح، محمد حسين علي؛ طواف، عبد الخالق هادي محسن. (2023)، دور التجديد الاستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 1.
- 15 - نافع، وجيه عبد الستار محمد، والبردان، محمد فوزي أمين، واحمد، سلمى عبدالله حسن. (2024). العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* 16(1)، 369-400.

المراجع الأجنبية:

1. Arief ، M. ، Thoyib ، and Rohman ، Fatchur (2018) The Effect Of Entrepreneurial Orientation On The Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Study On The Smes Cluster In Malang، 'Journal Of Management Research'، Vol 5 ،No 3.
2. Bokhari، I. H، Muhammad، A. B، & Zakaria، N. (2020). Succession planning، strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*، 14(1)، 368-387
3. Chaola، P، Pratoom، K، & Raksong، S. (2015، July). A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance. In *Allied Academies International*

Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings (Vol. 14, No. 2, p. 18). Jordan Whitney Enterprises, Inc

4. Chen, Yang and Kou, Gang (2017) Improving Strategic Flexibility With Information Technologies: Insights For Firm Performance In An Emerging Economy, Journal Of Information Technology, Vol. 32, Issue (1), March, Pp 10–25.
5. Glaser Lotte, Sebastian P, L Fourne, and Tom Elfring, (2015). Achieving Strategic Renewal: the Multi Level in the fluencies of top and middle managers. boundary- spanning, small Bus Econ, 45(5) 305-327.
6. Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalization index–revisited. The Review of International Organizations, 14, 543-574.
7. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
8. Järvi, K., & Khoreva, V. (2018). The role of talent management in strategic renewal, *Employee Relations: The International Journal*, 42, (1), 75-89, Emerald Publishing Limited, 142.
9. Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.
10. Joanna R, (2015): Strategic flexibility of enterprises, Journal of economics and management, Vol.3, N°1, January 2015, P19.
11. Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. A. (2021). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 227-245.
12. Liyanage, A. S., & Weerasinghe, T. D. (2018). The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model. *Kelaniya Journal of Management*, p:32
13. Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J. A. (2022). Strategic renewal: Can it be done profitably? *Long Range Planning*, 55(6), 102179
14. Obaid, H. J., & Al-Abachee, A. S. F. (2020). The role of inclusive leadership in enhancing the strategic flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766-6776.
15. Post, C., Lokshin, B., & Boone, C. (2022). What changes after women enter top management teams? A gender-based model of strategic renewal. *Academy of Management Journal*, 65(1), 273-303.

16. Schmitt, A., Raisch, S. & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews* Vol. 20, No.1
17. Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., & Javed, A. (2020). Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal: a moderated mediation model. *Management Decision*, 58(2), 376-392.
18. Taussig, Markus. (2013). The neglected need for Strategic Renewal in emerging Markets: Lessons form Vietnam in Transition. Kelley school of business Indian University, (65), 465-471
19. Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.