



في تحقيق المقدرات الجوهرية

دراسة ميدانية لمجلس محافظة النجف الاشرف

- م.د. إحسان عبد الامير عزيز الابراهيمي

كلية علوم الحاسوب و الرياضيات / جامعة الكوفة / قسم الرياضيات

- م.د. محمد طالب خنجر

كلية علوم الحاسوب و الرياضيات / جامعة الكوفة / قسم الرياضيات

- م.د. لمي حسين هاتف

كلية علوم الحاسوب و الرياضيات / جامعة الكوفة / قسم علوم الحاسوب

المخلص

هدف البحث هو كشف العلاقة بين تأثير التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (سياق العمل، محتوى العمل، والعملية) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها (التعليم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، إدارة رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية).

حيث حددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد أستعملت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. إذ تم اختيار موظفي شعب وأقسام مجلس محافظة النجف الاشرف بصورة عشوائية، أذ بلغ عددهم (٩٥) موظف. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS). حيث توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها أتضح من خلال النتائج الاحصائية أن التجديد الاستراتيجي للعملية هو أكثر المتغيرات متجانساً حسب رأي أفراد العينة المبحوثة، ويليه كل من سياق العمل وأخيراً محتوى العمل وهذا دليل على أن افراد العينة المبحوثة يمكن أن يستخدموا العملية الاستراتيجية أكثر من المتغيرات الاخرى.

المفتاحية :
الاستراتيجي ،

Summary

الكلمات

التجديد
المقدرات الجوهرية.

The objective of the research is to uncover the relationship between the impact of strategic innovation through its dimensions (business context, work content, process) and the core capabilities through its dimensions (organizational education, technology management, human capital management, and strategic flexibility).

The research problem was identified in several questions centered on the nature of the correlation and influence between the research variables. The questionnaire was used as a means of obtaining data. The employees of the people and sections of the Najaf Provincial Council were randomly selected, as they numbered (٩٥) employees. Data were analyzed using computer software (SPSS). Where the research reached a set of conclusions, it was clear from the statistical results that the strategic renewal of the process is the most homogeneous variables according to the opinion of the sample respondents, followed by both the context of the work and finally the content of the work and this is evidence that the respondents of the sample can use the strategic process more than variables Other.

Key words: strategic innovation, core competencies.

المقدمة

ازداد تركيز الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالمقدرات الجوهرية في السنوات الأخيرة بالأدب التنظيمي وركزت مجموعة من هذه الدراسات على وجه التحديد لتطوير نماذج المقدرة الجوهرية، مما يساعد على بيان العلاقة بين المتغيرات والقرارات التنظيمية للعاملين، وبالتالي أصبحت هذه النماذج ذات قيمة كبيرة في توضيح التعقيدات التي ترافق عمليات صنع القرار في سياقات العمل، لذا يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها المهارات والموارد

الضرورية لبقاء المنظمة وازدهارها. ومع ذلك فإن الدراسات التي تطرقت لبيان صحة نماذج المقدرات الجوهرية في المنظمات الخدمية ومنها مجال تطبيق دراستنا لم تكن بالمستوى الذي يعالج العديد من المشاكل في صنع تلك القرارات. ومن هذا المنطلق حاولت دراستنا التعرف على مدى تأثير التجديد الاستراتيجي كونه يخضع للاختبار جوانب ذات الصلة بالتغيرات البيئية إي الشروع في التجديد الاستراتيجي وتطبيقه يعني تغيير بنية القدرة الحالية للمنظمة، كما انه الطريق في إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة موارد المنظمة، لذلك قسمه البحث الى اربعة مباحث تناول الاول منها منهجية البحث والثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما الثالث فقد أقتصر على الجانب العملي و المبحث الاخير تناول الاستنتاجات و التوصيات التي توصل اليها الباحثين.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث :

عنده مراجعة أدبيات الادارة أتضح بأن تطوير المقدرات الجوهرية تعتبر آليات عمل مهمة تمكن المنظمات من تحقيق ميزات التنافسية في ظل البيئات المتغيرة، أذ ان هنالك حاجة لتطوير المقدرات الجوهرية التي ترتبط بالدرجة الاولى بقدرة المنظمات والمقدرات التي تمتلكها، وبالتالي فإن نجاحها يفسح المجال أمام المنظمات وتجاوز أداء منافسيها هذا من جانب ومن جانب اخر فإن التجديد الاستراتيجي يعتبر متغير يتماشى مع كافة المؤثرات وفي كل الاوقات، فقد حاولت الدراسة بيان أثار التجديد الاستراتيجي ودوره في المقدرات الجوهرية، ومن هذا الاساس تكمن مشكلة البحث حول التساؤل الآتي :

(هل يوجد تأثير للتجديد الاستراتيجي على المقدرات الجوهرية؟)،
وتتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية كالآتي:

١. هل يوجد تأثير لسياق العمل في المقدرات الجوهرية ؟
٢. هل يوجد تأثير لمحتوى العمل في المقدرات الجوهرية ؟
٣. هل يوجد تأثير للعملية في المقدرات الجوهرية ؟

ثانيا. أهمية البحث وأهدافه :

تم توضيح أهمية البحث في الجانب العلمي من خلال ما مقدمة الباحث

من ملخص يضم أهم افكار الباحثين والمفكرين للمتغيرين التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية مراعي في ذلك أصالة المصادر وحدثتها. إما الجانب العملي ستساهم الدراسة بشكل ميداني للمتغيرين التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية لمجلس محافظة النجف الاشرف، وتقديم معلومات في غاية الاهمية عن مدى قدرة التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية من خلال التوصيات باعتبارها نموذج إرشادي لباقي مجالس المحافظات.

أما أهداف الدراسة كالآتي:

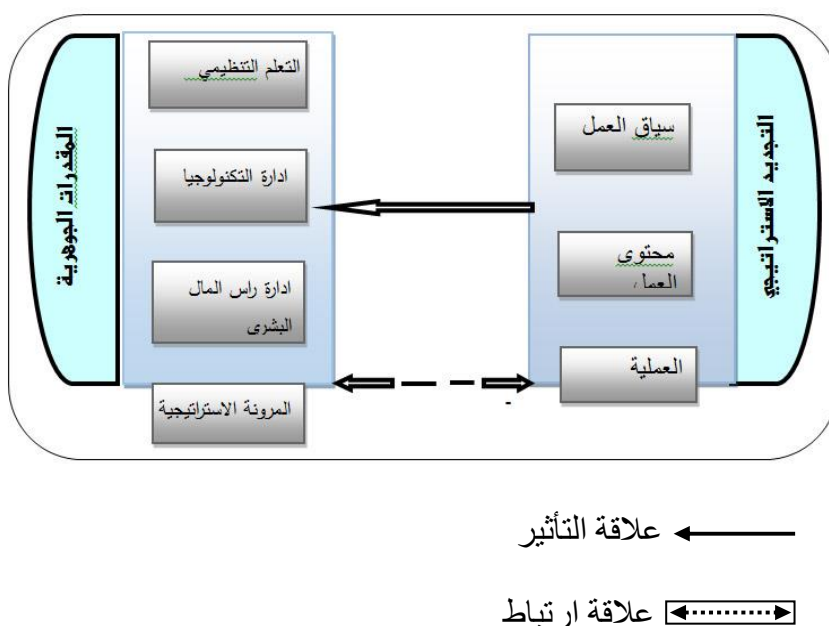
تهدف الدراسة الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التجديد الاستراتيجي وممارسات المقدرات الجوهرية في المؤسسات الحكومية من خلال الاهداف الفرعية :

- أ- تحديد طبيعة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي و المقدرات الجوهرية.
- ب- الكشف عن مدى تأثير التجديد الاستراتيجي على المقدرات الجوهرية.
- ت- تقديم نموذج معرفي يتعلق بمرتكزات التجديد الاستراتيجي وابعادها في عينة الدراسة .
- ث- تحديد وتشخيص مستوى إبعاد المقدرات الجوهرية لموظفي مجلس محافظة النجف الاشرف .

ثالثا : مخطط البحث:

استناداً الى الإطار النظري لأدبيات التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحثين برسم مخطط فرضي

للبحث وهو يجسد مخططا للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات الارتباط و التأثير فيها.



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

رابعا : فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية (١. فرضية علاقة الارتباط : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية).

(١-١) الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سياق العمل والمقدرات الجوهرية.

(٢-١) الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محتوى العمل و المقدرات الجوهرية .

(٣-١) **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين العملية والمقدرات الجوهرية .

الفرضية الرئيسية الثانية (٢). فرضية علاقة التأثير:توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي و المقدرات الجوهرية.

(٢-١) **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين سياق العمل و المقدرات الجوهرية .

(٣-١) **الفرضية الفرعية الثانية:**توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين محتوى العمل و المقدرات الجوهرية.

(٣-١) **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العملية والمقدرات الجوهرية .

خامسا : مجال ومجتمع وعينة البحث:

شملت الحدود المكانية للبحث منظمات القطاع العام المتوسطة الحجم في محافظة النجف الاشرف (مجلس محافظة النجف الاشرف)، وتمثلت الحدود الزمنية المدة التي قضاه الباحثين في الجانب العملي من توزيع استمارة الاستبيان الى جمعها، من ١٥/٤ / ٢٠١٩ الى ١٠/٦ / ٢٠١٩ ، أما مجتمع البحث انحصر في موظفي الشعب والاقسام في مجلس محافظة النجف الاشرف. وشملت العينة العشوائية للبحث (٩٥) وزعت عليهم استمارة استبيان وتم استلام (٨٧)صالحة للتحليل الإحصائي.

سابعا : أساليب جمع المعلومات:

١- الجانب النظري : تم تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من

المصادر الأجنبية اذ شكلت شبكة الانترنت جانبا أساسيا في حصول الباحث على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للبحث.

٢- الجانب العملي : اعتمدت استمارة الاستبيان كمصدر رئيسي في جمع البيانات و تم الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين في بعض جوانبها، ثم أجريت عمليات الاضافة والحذف والتعديل فيها بما يتناسب مع واقع البيئة العراقية، إذ تكونت الاستبانة من الفقرات المرتبطة بموضوع البحث.

المبحث الثاني

الاطار النظري للدراسة

مفهوم التجديد الاستراتيجي:

هناك تقليد في أدبيات دراسة عمليات التغيير التنظيمي بشكل عام والتجديد على وجه الخصوص، مما أدى التجديد الإستراتيجي بمرور الوقت ومن خلال أنماط مختلفة من التغيير، إلى إجراء تغييرات جوهرية في المنظمات المعنية، وكذلك يؤثر على مواقفها التنافسية في الأسواق. أن التجديد الاستراتيجي ينطوي على إعادة تشكيل القدرات في الواقع، إي الشروع في التجديد الاستراتيجي وتطبيقه يعني تغيير بنية القدرة الحالية للمنظمة. هذا لأن التجديد ينطوي على تحول في المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو التقنيات أو التوجه الاستراتيجي والذي يتطلب تقييم التجديد الاستراتيجي التركيز على فجوات القدرة وقدرة المنظمات على سد الفجوة من خلال إعادة تشكيل قدراتها (Truffer, ٢٠١٢:٤٤٧).

يوضح (Riviere et al, ٢٠١٧:٣) مفهوم التجديد من الناحية الاستراتيجية على انه طرق في إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة موارد المنظمة، لذا يجب على المنظمات أن تبحث باستمرار عن طرق لإنشاء قاعدة الموارد الخاصة بها لغرض تجديدها استراتيجياً ومن ثم توسيعها. وبالتالي يمكن تعريف التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تجديد أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على آفاقها المستقبلية.

يبين التجديد الاستراتيجي المبادرات الإدارية في بيئة المنظمة أو الاستجابة لها، مثل على ذلك التحولات التكنولوجية، وبالتالي يمكن أن تكون استباقية أو تفاعلية فهي استباقية تحسباً للتغيرات البيئية المستقبلية، أو لاستكشاف فرص أعمال مستقبلية. وتخضع مبادرات التجديد الاستراتيجي هذه لآليات الاختيار الداخلية التي تعد ضرورية للمنظمات للتكيف وضمان بقاءها على المدى الطويل. لا تقتصر مثل هذه التحولات الاستراتيجية الرئيسية على تغييرات محددة في السوق أو المنتجات أو التكنولوجيا، ولكنها تنطوي على تغييرات متعددة الأبعاد. على سبيل المثال، قد يكون جزءاً من هذا التحدي هو الاستجابة لمتطلبات العملاء، والتي تتطلب تعديلات في النهج التنافسي للمنظمة ونطاق المنتجات وقنوات التوزيع. لذا يمكن تحديد التجديد الاستراتيجي كعملية إدارية تقوم بتعديل أو استبدال نموذج الأعمال الحالي للمنظمة للتعامل مع الفرص والمخاطر البيئية الناشئة من أجل البقاء والازدهار على المدى الطويل (Schmitt et al, ٢٠١٥:٤). ويعرف التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر (Rios & Dans, ٢٠١٥:٢) بأنه قدرة المنظمة على تحريك الجمود من خلال تعديل أو استبدال قاعدة مواردها لضمان الأداء والبقاء على المدى الطويل.

إن السمات الرئيسية في تحديد التجديد الاستراتيجي: هي عملية تطورية، أي تؤثر بشكل كبير على آفاق المنظمات على المدى الطويل. من الأمور الأساسية للتجديد هو مسألة كيفية تحقيق المنظمات المزايا التنافسية المستدامة في مواجهة التغير البيئية، فيما يتعلق بهذه المسألة الأساسية، فإن البصيرة هي

من أجل النمو والازدهار على المدى الطويل مما يتطلب من المنظمات أن تنسق إجراءاتها الداخلية مع ظروف البيئة الخارجية. لذلك يعتبر التجديد الاستراتيجي عملية ديناميكية تخضع للإدارة على حد سواء العمل (أي الاختيار) والقوى البيئية التي تحتاجها المنظمات إلى تجديد استراتيجيتها والعمل على تطوير نموذج أعمالها (Sabatier, ٢٠١٧: ٤). إشارة بعض الدراسات أن التجديد الاستراتيجي يتطلب من المنظمات أن تظل نسبة إجراءاتها منسجمة مع وتيرة التغيير في البيئة الخارجية مع مرور الوقت (Menahem et al, ٢٠١٢: ٣).

كما يتطلب التجديد الاستراتيجي أن تكون المعرفة جزءا لا يتجزأ من الروتين والأنظمة بحيث يمكن توزيعها في جميع أنحاء المنظمة. وبالتالي، لفهم عمليات التجديد الاستراتيجي، يجب على المديرين النظر في كيفية نقل المعرفة الفردية إلى المستوى الجماعي بحيث يعتمد التعلم على المستوى التنظيمي وعلى تطوير المعرفة والمهارات الشخصية (رأس المال البشري)، وعلى وجود أنظمة فعالة لتقاسم المعرفة (رأس المال الاجتماعي). في حين أن التجديد الاستراتيجي قد يبدأ بالتعلم الفردي فهو القدرة التنظيمية لاستيعاب المعرفة وتوزيعها على المستوى الجماعي الذي له أهمية قصوى في عملية النمو الاقتصادي للمنظمة (Jones & Macpherson, ٢٠٠٦: ١٥٦).

أبعاد التجديد الاستراتيجي :

أشارة الباحثون الى التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده التي جاءت بعد توضيح مفهوم التجديد الاستراتيجي،

انحدد كلامن (Riviere,etal,٢٠١٧)،

(٢٠١٥، Rios&Dans) و(٢٠١٧، abatier)، ثلاثة ابعاد للتجديد
الاستراتيجي تمثلت بالاتي:

١. سياق العمل :

يرتبط سياق العمل بالبيئة وبمهام وخصائص وأهداف المديرين، أي جميع الأنشطة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجية، أي أن التغيير في السياق العمل يمكن أن يعزز ويوجه سلوك معين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يحفز المديرين على اتخاذ خيارات وقرارات جديدة تكون محفزة او محددة من أنشطة القوى العاملة لأنها تعتبر أهم العوامل التي تجعل المعلومات المتعلقة بالسلوك أكثر تأثيراً (٢٠١٦:٣، Kim et al). ويرى (٢٠١٦:١٤، Alazmi) أن سياق العمل يتضمن كافة الأنشطة الداخلية للمنظمة مقابل العوامل الخارجية. وعرف (٢٠١٨:٥، Al-Shargabi) سياق العمل على انه جميع القابليات والقدرات والافعال الداخلية للتجديد الاستراتيجي للمنظمة مقابل الافعال والأنشطة الخارجية.

٢. محتوى العمل :

يرتبط أساس محتوى العمل بكشف الفرص والقابليات والقدرات الداخلية للمنظمة ومن ثم استغلالها للتوسع في توفير الخدمات الى كافة العملاء والمحافظة والوصول إلى المستخدمين النهائيين (٢٠٠٤:٣٥٦، Han). وأشار (٢٠٠٨:٣، Little) الى محتوى العمل على انه اعتماد استراتيجيات

التغيير التي تهدف الى أستكشاف و تعزيز المهارات والقابليات وكفاءات المنظمة مقابل أستغلال الفرص المتاحة و الانشطة الجديدة التي تستطيع توسعة نطاق اعمال المنظمة جغرافيا. أذ يتطلب أن يتمتع المديرون العاملون في مجال المعرفة بخبرة وتجارب فريدة لاستغلال معرفتهم ومهاراتهم بشكل صحيح لانه المفتاح لازدهار أقتصاد مستقبل المنظمات، مع إبقاء العاملين في مجال المعرفة على اطلاع على أحدث التطورات والتقنيات في مجالات أعمالهم.

٣. العملية :

يتعلق بعد العملية بديناميكية التجديد الاستراتيجي للمنظمة، أي من خلال تكرار جميع الاعمال و الافعال و الانشطة الاستراتيجية ومن ثم تقلباتها، لذا يمكن أن يقاس تكرار الافعال التي تقوم بتنفيذها المنظمة خلال فترة زمنية معلومة وتقلباتها من خلال نسبة الانحراف المعياري لتلك الفترة (Ayúcar et al, ٢٠١٨: ٥). تعمل العملية على تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة لتوليد المنتجات، أي هي نشاط متعدد التخصصات تجمع بين المعرفة العلمية والهندسية، وعادة ما تمتلك المنظمة أسلوباً عاماً للإدارة يجب تعديله ليلائم بيئة الخدمة في أي من القرارات لإجراء تغييرات على الأنظمة والاستراتيجيات لانها أحد العوامل الرئيسية التي يجب أخذها في نظر الاعتبار هو التأثير المحتمل للتغيرات على الأشخاص الذين يقومون بتشغيل الأنظمة وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة أو استخدام الخدمات. (Mason, ٢٠١٦: ٤٤٨)

ثانيا : المقدرات الجوهرية:

مفهوم المقدرات الجوهرية

تشير القدرة الى فهم البيئة السوقية والسياق التنظيمي وتنفيذ ممارسات

الأعمال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية للمنظمة من أجل الحصول على نتيجة إيجابية لأعمالها. أذ يمكن للمنظمة أن تخصص مواردها النادرة بفعالية أكبر من خلال تركيز على عملياتها الداخلية وعلى القدرات الجوهرية المتمثلة بـ (المهارات والمعارف والتقنيات) من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها من الداخل، أذ لابد أن تقوم بأداء وظائف ذات قيمة عالية داخل مبانيها من أجل تعزيز تنمية قدراتها المستقبلية، أي ينبغي على المنظمة تحديد قابلياتها وتعزيز قدراتها الاستراتيجية ومن ثم البناء عليها، وبعبارة أخرى، على المنظمة أن تعرف ما تفعله بالفعل أفضل من عملها (Kavčič, ٢٠١١: ١٨٧).

المقدرات الجوهرية يمكن أن تكمن وراء نجاح المنظمة في تعزيز وخلق قيمة العميل وتحسين نموذج العمل من خلال الابتكارات في المنتجات والخدمات وقنوات تجزئة السوق. وهذه المقدرة تشمل إجراءات إدارة التغيير والالتزام التنظيمي و التحولات في الأعمال (Lin&Hsia, ٢٠١١: ١٨٨٨). ويعرف (Habib& Barral, ٢٠١٣: ٣٣) المقدرات الجوهرية على انها (المهارات و الموارد الضرورية لبقاء المنظمة وازدهارها). اذ لا يمكن تداول المهارات والقدرات الأساسية إلا كجزء لا يتجزأ من المنظمة لانتاج السلع والخدمات الجديدة.

وتعرف المقدرات الجوهرية بأنها (قدرة وقابليات وخصائص المنظمة على دمج وتطوير مواردها لبناء مكانه متميزة بين المنافسين). أي أن المقدرات تمكن المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي المستمر، هذا يكمن عن طريق خبراتها ومعارفها التي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، وايضاً أي شي تنجزه من مواردها المادية والبشرية أو التكنولوجية أو أي نوع

من الابتكار والابداع الذي لاتتمكن المنظمات الاخرى من تقليده (Pillar& Blazek, ٢٠٠٩: ١٠٨).

أبعاد المقدرات الجوهرية :

أشارة الباحثون الى المقدرات الجوهرية من خلال أبعادها التي جاءت بعد توضيح المفهوم، اذ حدد كلا من (Habib& Barral, ٢٠١٣) و (Lin&Hsia, ٢٠١١)، أربعة ابعاد للمقدرات الجوهرية و المتمثلة بالاتي:

١- التعلم التنظيمي :

يمكن تصور التعلم وتسخيره للممارسات التنظيمية المتوازية للنمو، فإن التعلم الصريح والمحفزات والعوامل التمكينية هي ما يمكن اعتباره تعلمًا تنظيميًا. لذا يعتبر التعليم تزويد المعرفة الجديدة التي يمكن نقلها من طرف الى طرف اخر لاكتشاف صحتها ومن ثم قبولها او عدم قبولها وكذلك يساعد التعلم التنظيمي في اكتساب قدرات جديدة يمكن أن تحافظ على الميزة التنافسية لمنظمة ما (Iannone, ٢٠١٥: ٣) يُعرف (Ojha et al , ٢٠١٨: ٧) التعليم التنظيمي بأنه عملية تحسين الإجراءات من خلال المعرفة والفهم الأفضل. أي هي واحدة من أهم الكفاءات الحيوية لمنظمة ما ومسؤولية أساسية تقع على عاتق قادتها والتعلم يمثل القدرة في الإبداع والبحث في انتاج معارف جديدة يمكن استخدامها في المنتجات أو العمليات الجديدة.

٢- ادارة التكنولوجيا :

إلدارة التكنولوجيا نهج لتطبيق التقنيات المتقدمة وتعزيز القدرة على إخراج معارف ومنتجات جديدة حسب رغبات العملاء والاستجابة للظروف

السوقية وهذا بدوره يتطلب قدرات بشرية التي تكون قادرة على مواكبة الابداع والابتكار بشكل مستمر، ويشمل أيضا اختيار التقنيات المناسبة، لذا يعد اختيار التكنولوجيا مسألة استراتيجية هامة لأن جودة التكنولوجيا في القاعدة المركبة هي عامل جذب للعملاء (Wang, ٢٠١٤: ١٨٥). وعرف الإدارة التكنولوجيا (Schuh & Kramer, ٢٠١٦: ٤٣٩) بأنها عملية تتضمن تخطيط وتوجيه ومراقبة وتنسيق تطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية لتشكيل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. وكذلك عرف مفهوم الإدارة التكنولوجيا (Arana-Solares, ٢٠١٨: ٤) بأنه التحديد الفعال، والاختيار، والاستحواذ، والتطوير، والاستغلال، وحماية التقنيات اللازمة للحفاظ على تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق.

٣- إدارة رأس المال البشري :

إدارة رأس المال البشري هي عملية لتحسين أداء المنظمة وموظفيها، الذي يؤخذ فيها بعين الاعتبار مهارات الموظف، والكفاءات، والقدرات والخبرات التي تخلق وتزيد من قيمة المنظمة عن طريق استخدامها في العمليات الانتاجية التي يمكن مقارنتها مع عمليات التطوير والتدريب وكذلك أنظمة الحوافز (Kucharíková et al, ٢٠١٥: ٥٠). ويرى (Felicio & Couto, ٢٠١٣: ٣٥٣) أن رأس المال البشري عاملاً حاسماً في الأداء التنظيمي ومن خصائصه الأساسية هي التعليم والخبرة والمعرفة. وبينت نظرية رأس المال البشري أن المعرفة تجلب قدراً أكبر من المهارات المعرفية للأفراد مما يدفع إلى إنتاجيتهم وقدراتهم الكامنة لتطوير أنشطة المنظمة.

٤ - المرونة الاستراتيجية :

تسمح المرونة الإستراتيجية للمنظمات بالاستجابة السريعة للتغيرات الحيوية الديناميكية وغير المستقرة من خلال تخصيص الموارد لمناهج العمل الجديدة. لا تمكّن المرونة الإستراتيجية المنظمات فقط من إدارة مواردها ديناميكياً من أجل التكيف مع البيئات سريعة التغيير، ولكن أيضاً مساعدة المنظمات على تحقيق الإمكانات الكاملة لمواردها والتي تتعامل مع الاستخدام المرن للموارد وإعادة تشكيل العمليات، وبذلك يمكن تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال مرونة الموارد والمرونة التنسيق، فإنها تعمل أيضاً كمبدأ منظم لتنظيم وتنسيق مختلف الموارد والوحدات الوظيفية (Kamasak et al, ٢٠١٦: ١٢٨). يرى (Yang et al , ٢٠١٥: ٣) المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إعادة تخصيص وتنظيم مواردها التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية. ومن شأن هذه المرونة أن تمكن المنظمات من تكييف مواردها مع مجموعة واسعة من الاستخدامات في النشر الفعال للتصميم الأخضر والتصنيع الأخضر والتسويق الأخضر وما إلى ذلك. كما توفر المرونة الإستراتيجية العديد من المزايا للمنظمات منها، سرعة التحويل أو الانتقال من استراتيجية إلى أخرى، وتمكن من تحقيق مختلف الإجراءات الاستراتيجية في الساحة التنافسية، كما تتيح المرونة الإستراتيجية للمنظمات إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال جعل المنظمات أكثر نشاطاً، وكذلك أيضاً تمكن للمنظمات من الاستباقية في تحليل بيئتها وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية بشكل أفضل من المنظمات الأخرى (Cingöz & Akdoğan, ٢٠١٣: ٥٨٤).

المبحث الثالث

الجانب العملي

١. الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

الهدف من التحليلات الاحصائية هو معرفة أبعاد ومستويات البحث المتمثلة بـ (المتغير الاصلي التجديد الاستراتيجي والمتغير التابع المقدرات الجوهرية)، من حيث استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الاهمية النسبية، اذ لكل بعد من الابعاد الذي يحصل على وسط حسابي اقل من (٣) وأهمية نسبية أقل من (٦٠%) فهو مرفوض، وبالتالي فإن جدول رقم (١) يوضح التوصيف الاحصائي لأبعاد استبانة البحث.

جدول رقم (١) التوصيف الاحصائي لمتغيرات البحث

الاهمية النسبية%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠. ٨٢٠	٠. ٤٤٥	٤. ١٠٢	سياق العمل X١
٠. ٧٧٧	٠. ٦٤٤	٣. ٨٨٨	محتوى العمل X٢
٠. ٨٣٦	٠. ٦١٧	٤. ١٨٢	العملية X٣
٠. ٨٤٦	٠. ٥٥٦	٤. ٢٣٤	التجديد الاستراتيجي X
٠. ٨٣٠	٠. ٤٠٩	٤. ١٥١	التعليم التنظيمي Y١
٠. ٨٠٧	٠. ٤٧٠	٤. ٠٣٧	ادارة التكنولوجيا Y٢
٠. ٧٩٧	٠. ٧٤٧	٣. ٩٨٩	ادارة رأس المال البشري Y٣
٠. ٨٣٧	٠. ٤٧٨	٤. ١٨٥	المرونة الاستراتيجية Y٤
٠. ٨٨	٠. ٤٠٨	٤. ٤٠٠	المقدرات الجوهرية Y

من خلال النتائج في جدول رقم (١) تبين ان جميع الابعاد سجلت اهمية نسبية اكبر من (٦٠%) وقيم وسط حسابي اكبر من (٣). كما أن قيم الوسط الحسابي الكلي للبعد الرئيسي التجديد الاستراتيجي (٢٣٤. ٤) وأهمية نسبية (٨٤٦. ٠)، اما الوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع (المقدرات الجوهرية)، (٤٠٠. ٤) وأهمية نسبية (٨٨. ٠).

٢. اختبار مصفوفة علاقة الارتباط لمتغيرات البحث:

سيعرض هذا الجانب من البحث النتائج الاحصائية التي جرى تحليلها من خلال علاقة الارتباط بين متغيرات البحث لأبعادها على المستوى الكلي، وتم اختبارها حسب ما ورد في مخطط وفرضيات الدراسة وهي كالآتي:

جدول رقم (٢) مصفوفة علاقة الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

المتغيرات التفسيرية	R	t	مستوى المعنوية
سياق العمل	٠. ٣٥٦	٢. ٣٨٢	٠. ٠٠١
محتوى العمل	٠. ٣٩٤	٣. ٣٨٢	٠. ٠٠٣
العملية	٠. ٤٨٥	٢. ٤٦٩	٠. ٠٠٠
اجمالي التجديد الاستراتيجي	٠. ٤١٨	٤,٠٨٩	٠. ٠٠٠

من خلال النتائج الاحصائية للفرضية الرئيسية الاولى تبين أن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي و المقدرات الجوهرية على المستوى العام، أي توجد علاقة ارتباط بلغت (٠. ٤١٨)، وهذا يشير الى أن قيمة (T) بلغت (٤. ٠٨٩)، أي هي أكبر من قيمتها الجدولية (١. ٦٩)، وتحت مستوى معنوية (٠. ٠٠٠)، هذا يدل على قبول الفرضية على مستوى الدراسة.

من خلال النتائج الاحصائية للفرضية الفرعية الاولى تبين أن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سياق العمل و المقدرات الجوهرية على المستوى العام، أي توجد علاقة ارتباط بلغت (٠. ٣٥٦)، وهذا يشير الى أن قيمة (T) بلغت (٢. ٣٨٢)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١. ٦٩)، وتحت مستوى معنوية (٠. ٠٠١)، هذا يدل على قبول الفرضية على مستوى الدراسة.

من خلال النتائج الاحصائية للفرضية الفرعية الثانية تبين أن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محتوى العمل و المقدرات الجوهرية على المستوى العام، أي توجد علاقة ارتباط بلغت (٠. ٣٩٤)، وهذا يشير الى أن قيمة (T) بلغت (٣. ٣٨٢)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١. ٦٩)، وتحت مستوى معنوية (٠. ٠٠٣)، هذا يدل على قبول الفرضية على مستوى الدراسة.

من خلال النتائج الاحصائية للفرضية الفرعية الثالثة تبين أن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العملية و المقدرات الجوهرية على

المستوى العام، أي توجد علاقة ارتباط بلغت (٠. ٤٨٥)، وهذا يشير الى أن قيمة (T) بلغت (٢. ٤٦٩)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١. ٦٩)، وتحت مستوى معنوية (٠. ٠٠٠)، هذا يدل على قبول الفرضية على مستوى الدراسة.

٣. اختبار أبعاد العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية :

من خلال جدول رقم (٣) بينت نتائج التحليل الاحصائي لمعاملات لأبعاد المتغير الرئيسي والفرعي، بوجود علاقة ارتباط بينهما، لذا افترضنا الدراسة هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد المتغير الرئيسي (التجديد الاستراتيجي) والمتغير الفرعي (المقدرات الجوهرية). ومن ثم تم وضع فرضية رئيسة واحدة وتفرعت عنها ثلاثة فرضيات وسيتم اختبارها.

جدول رقم (٣) معامل العلاقة بين ابعاد التجديد الاستراتيجي و المقدرات الجوهرية

النموذج الرئيسي	معامل β	β	T	مستوى المعنوية
الثابت	٢. ٥٨١		٧. ٠٦٣	
سياق العمل X١	٠. ٢٢٥	٠. ٣٥٥	٢. ٣٨٢	٠. ٠٢٠
محتوى العمل X٢	٠. ٣٥٦	٠. ٤٢٣	٢. ٤٢٦	٠. ٠٠٢
العملية X٣	٠. ٤٥٥	٠. ٦١٨	٣. ٣٨٣	٠. ٠٠١
اجمالي التجديد	٠. ٣٠١	٠. ٠٠٠	-١. ٣٩١	٠. ١٦٨

		٣٢٧		الاستراتيجي X
--	--	-----	--	---------------

N:٨٧

الفرضية الفرعية الأولى : من خلال نتائج التحليل الاحصائي لجدول رقم (٣)، تبين وجود تأثير الى سياق العمل في المقدرات الجوهرية على المستوى العام، استناداً الى قيمة (T) التي بلغت (٢. ٣٨٢)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١. ٦٩). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت (٠. ٣٥٥ = β) التي تمثل (X١) بمقدار تغير قدرة (١) في سياق العمل يؤدي الى تغيير في المقدرات الجوهرية، وبالتالي قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية من خلال نتائج التحليل الاحصائي لجدول رقم (٣)، تبين وجود تأثير الى محتوى العمل في المقدرات الجوهرية على المستوى العام، استناداً الى قيمة (T) التي بلغت (٢. ٤٢٦)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١. ٦٩). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت (٠. ٤٢٣ = β) التي تمثل (X٢) بمقدار تغير قدرة (١) في محتوى العمل يؤدي الى تغيير في المقدرات الجوهرية، وبالتالي قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية من خلال نتائج التحليل الاحصائي لجدول رقم (٣)، تبين وجود تأثير الى العملية في المقدرات الجوهرية على المستوى العام، استناداً الى قيمة (T) التي بلغت (٣. ٣٨٣)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١. ٦٩). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت (٠. ٦١٨ = β) التي تمثل (X٣) بمقدار تغير قدرة (١) في العملية مما يؤدي الى تغيير في المقدرات الجوهرية، وبالتالي قبول الفرضية.

٤. اختبار العلاقة بين المتغير الرئيسي والفرعي :

من خلال نتائج التحليل الاحصائي لجداول رقم (٤) تبين أن التباين لمعاملات المتغيرات، بوجود علاقة ارتباط بينهما، لذا افترضنا الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيسي (التجديد الاستراتيجي) والمتغير الفرعي (المقدرات الجوهرية). إذ وضعت فرضية رئيسة واحدة وتم اختبارها.

جدول رقم (٤) تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية

معامل β	β	T	مستوى المعنوية
الثابت	٢. ٥٧٤	٦. ٦٣٠	٠. ٠٠٠
التجديد الاستراتيجي	٠. ٤١٨	٤. ٠٨٩	٠. ٠٠٠

N:٨٧

اختبار الفرضية الرئيسية :

تبين النتائج التحليل الاحصائي في جدول رقم (٤)، بوجود تأثير الى التجديد الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية على المستوى العام، استناداً الى قيمة (T) التي بلغت (٤. ٠٨٩)، هي أكبر من قيمتها الجدولية (١. ٦٩). لذا يؤشر الثابت (a = ٢. ٥٧٤)، الذي يبين أن قيمة التجديد الاستراتيجي (X) التي تساوي صفر، فا تكون قيمة المقدرات الجوهرية (Y) = (٢. ٥٧٤). أما نتيجة الميل الحدي قد بلغت ($\beta = ٠. ٤١٨$) التي تمثل (X) بمقدار تغير قدرة (١) في التجديد الاستراتيجي تؤدي الى تغيير في المقدرات الجوهرية، مما يؤدي الى قبول الفرضية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات:

- ١- تبين من خلال النتائج الاحصائية أن مستوى التجديد الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط، وهذا يدل على وجود حاجة لاجراء المزيد من الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي.
- ٢- أتضح من خلال النتائج الاحصائية أن التجديد الاستراتيجي للعملية هو أكثر المتغيرات متجانساً حسب رأي أفراد العينة المبحوثة، ويليه كل من سياق العمل وأخيراً محتوى العمل وهذا دليل على استخدام افراد العينة المبحوثة للعملية الاستراتيجية أكثر من المتغيرات الاخرى.
- ٣- بينت النتائج الاحصائية للدراسة أن للتكنولوجيا ورأس المال البشري دور في حل المشاكل القائمة لدى المنظمة المبحوثة.
- ٤- هنالك توجه لدى المنظمة في دعم وأسناد المقدرات الجوهرية عن طريق إقامة الدورات التدريبية للعاملين ومن ثم تعزيز النشاطات التي تتطلب أجراء تحسينات على برامجها التنظيمية.

ثانيا: التوصيات :

- ١- ضرورة الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي لأجل تقليل الوقت وتكاليف العمل لايجاد الاداء الملائم للمنظمة.
- ٢- العمل على ضرورة أيجاد تفاعل واتصال بناء لدعم الروح المعنوية للافراد العاملين وأستغلال الطاقات الموجودة لديهم من أجل تطوير مهارات الاداء بما يحقق الاهداف المنشودة لدى المنظمة.

٣- الحاجة الى قيام الادارة العليا لدى المنظمة بدعم وتطوير المقدرات الجوهرية وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق التعاون من أجل الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية في اتخاذ القرارات.

٤- ضرورة اهتمام المنظمة بالمقدرات الجوهرية والقابليات التي تمتلكها من أجل استخدامها في أيجاد أفضل الحلول التي تفتقر اليها المؤسسات وتقديم النصح والارشاد لتلك المؤسسات.

*** المصادر ***

Alazmi Terki N. , (٢٠١٦), "Leadership in context An examination of contextual dimensions and Internal and External Rates of Change" Long Range Planning, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.012>.

Al-Shargabi ,A. ,A, Ghani, (٢٠١٨) "A multi-layer framework for quality of context in ubiquitous context-aware systems", International Journal of Pervasive Computing and Communications, <https://doi.org/10.1108/IJPCD-12-2012-0024>.

Arana-Solares, I. A. , Ortega-Jiménez, C. H, Alfalla-Luque, R. and Pérez-Díez de los Ríos, J. L. , (٢٠١٨), " Contextual factors intervening in the manufacturing strategy and technology management performance relationship", International Journal of Production Economics, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.003>.

Cingöz Ayşe and Akdoğan, A. Asuman,(٢٠١٣) , " Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study ", Procedia - Social and Behavioral Sciences (٩٩) ٥٨٢ – ٥٨٩.

Felcio ,J. Augusto and Couto ,E. , (٢٠١٣) , " Human capital, social capital and leadership behaviour in Kuwaiti private sector ", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and

Management, Vol. 9 Iss 4 pp. 474 – 491.

Habib, M. , A. and Barral Pierre, M. ,(2013), “ Skills, core capabilities, and the choice between merging, allying, and trading assets”, Contents lists available at SciVerse ScienceDirect , Journal of Mathematical Economics (49) 31–48.

Han Yan,(2004), “Digital content management: the search for a content management system” , Digital content management ,Library Hi Tech, Volume 22 · Number 4 · 200-260.

Iannone ,U,. B, R, Lisa , (2010),"Innovative organizational learning technologies: organizational learning's Rosetta Stone", Development and Learning in Organizations, Vol. 29 Iss 2 pp. 3 – 0.

Jones, O. and Macpherson, A. ,(2006) , “ Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs Extending the 4I Framework”, Long Range Planning (39) 100e110.

Kamasak ,R. , Yavuz, M. , Karagulle, A. Ozgur and Agca ,T. ,(2016) , “ Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study” , Procedia - Social and Behavioral Sciences (229) 126 – 132.

Kavčič Andrej ,B. , K. , (2011),"Hierarchy orientation in equity alliances: core capabilities perspective", Kybernetes, Vol. 40 Iss 5/6 pp. 680 – 696.

Kim Jimin, Choi ,G. , Chang ,Y. and Cheol Park Myeong,(2016) , "Use Contexts of Personal Computing Devices: Determinants of Use Context Changes", Industrial Management & Data Systems, <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2016-0471>.

Kucharíková, A. , Tokaríková ,E. and Blašková, M. ,(2010) , “ Human Capital Management – Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education” , Procedia - Social and Behavioral Sciences (144) 48 – 60.

Lin Li-Min and Hsia Tzyh-Lih ,(2011) , “ Core capabilities for practitioners in achieving e-business innovation”, Contents lists available at ScienceDirect, Computers in Human Behavior (27) 1884–1891.

Little Bob, (2008),"Trends in learning content management",

Industrial and Commercial Training, Vol. 40 Iss 0 pp. 261 – 260.

Mason ,D. , (2016),"Management techniques applied to the operation of information services", Aslib Proceedings, Vol. 20 Iss 11 pp. 440 – 408.

Menahem Shiko. M. , Kwee, Z. , Volberda Henk, W. and Bosch Frans A. J. Van Den,(2012) , “Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning

Ojha Divesh, Struckell Elisabeth, Acharya Chandan and Patel Pankaj,(2018), “ Supply Chain Organizational Learning, Exploration, Exploitation, and Firm Performance: A Creation-Dispersion Perspective” , International Journal of Production Economics. organizational performance” , The current issue and full text archive of this journal is available at,[www. emeraldinsight.com/0020-1747. htm](http://www.emeraldinsight.com/0020-1747.htm).

Pérez-Ayúcar ,M. , Ashman, M. , Almeida, M. , Sitjà, M. C. , Beteta Juan , Hoofs ,R. , Kueppers M. , Yaseli Julia, Merritt ,D. , Nespoli ,F. ,and Suarez Eduardo,(2018), “ The Rosetta science operations and planning implementation”, Acta Astronautica, doi: 10. 1016/j. actaastro. 07. 049.

Piller Frank ,T. and Blazek Paul ,(2009) , “ Core Capabilities of Sustainable Mass Customization”, Knowledge-Based Configuration. <http://dx. doi. org/10. 1016/B978-0-12-410817-7. 0009-8>.

Rios ,C. , Martin and Dans, E. , Parga,(2010), “ Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal” , Contents lists available at ScienceDirect,Journal of Business Research.

Riviere , M. , Suder , G. and Bass, A. Erin , (2017) , “ Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective” , International Business Review, journal homepage: www. elsevier. com/locate/ibusrev.

Sabatier SALEH AL HUMAIDAN Valerie , (٢٠١٧)," Strategic renewal in times of environmental scarcity: the mediating role of technology in business model evolution ", Journal of rganizational Change Management, Vol. ٢٠ Iss ١ pp.

Schmitt ,A. , Barker ,V. , L. , Raisch ,S. ,and Whetten David ,(٢٠١٥) , “ Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity” , Contents lists available at ScienceDirect, Long Range Planning,journal homepage: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.

Schuh Günther and Kramer Linda,(٢٠١٦) , “ Cybernetic approach for controlling technology management activities” , ScienceDirect, Procedia CIRP (٤١) ٤٣٧ – ٤٤٢.

Truffer Hagen Worch Mundia Kabinga Anton Eberhard Bernhard , (٢٠١٢),"Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms", European Business Review, Vol. ٢٤ Iss ٥ pp. ٤٤٤ – ٤٦٤.

Wang ,W. ,T. , Li Bo Yu ,J. , (٢٠١٤),"Technological capability and technology management",Chinese Management Studies, Vol. ٨ Iss ٢ pp. ١٨٠ – ٢٠٠.

Yang ,J. , Zhang, F. , Jiang Xu and Sun Wei , (٢٠١٥) , “ Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy” , Technological Forecasting & Social Change.

