



” المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر ”

(دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف)

الباحث: صادق جبار كاظم الباحث: علي جاسم عبيد م.م. أميرة نعمة مخيف
مديرية خزينة النجف الأشرف رئاسة جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة
المستخلص:

تعاملت الدراسة مع المقدرات الجوهرية من خلال ثلاثة أبعاد وهي (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري و المرونة الإستراتيجية) كمتغير تفسيري، وتعامل أيضا مع التجديد الاستراتيجي كمتغير استجابي من خلال ثلاثة أبعاد وهي (الميل الريادي، الاستكشاف واستثمار الفرص) . وقد هدفت الدراسة اختبار العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي . وتكون مجتمع الدراسة من المدراء في القطاع المصرفي الخاص، إما عينة الدراسة فقد كانت عينة عمدية، إذ تم اختيار عينة من (40) مدير ومدير قسم ومسؤولي الشعب ونائبيهم من أصل (47) في مصرفي بابل والبلاد الإسلامي وتم استرجاع (32) استبانة صالحة ومثلت نسبة (68%) . وتضمنت الدراسة فرضيتين للاختبار العلاقة الارتباط والأثر بين متغيراتها. واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأهم ما استنتجته الدراسة هو قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة التفسيري المقدرات الجوهرية والاستجابي التجديد الاستراتيجي على مستوى الدراسة وفي إطار عينتها. وتوصي الدراسة بعدم الاقتصاد على المستويات العليا عند صياغة الاستراتيجيات كون المستويات الدنيا هي من تعمل على تنفيذها لذا يتوجب إشراكهم والأخذ بأرائهم وإمكانياتهم عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية

Abstract

The study dealt with the core capabilities through three dimensions, namely, (organizational learning, human capital and strategic flexibility) an explanatory variable, and also deal with strategic innovation is a response variable through three dimensions, namely, (a tendency leadership, exploration and investment opportunities). The study was aimed at testing the effect of the relationship between the core capabilities and strategic renewal. The study population consisted of managers in the private banking sector, either a sample of the study sample was intentional, it was selected a sample of (40) director and director of the department and officials of the people and their deputies out of (47) in a bank of Babylon and the Muslim country has been retrieved (32) questionnaire valid and represented proportion (68%). The study included two hypotheses to test the link between relationship and impact variables. And extracted the results using the statistical program (SPSS) and the most important and I conclude the study is the strength of the link and effect relationship between the variables of the study interpretative core-response capabilities and strategic renewal on the level of study within the framework appointed. Recommends that the school not limited to the upper levels in the formulation of strategies is the fact that the lower levels of the work on the implementation therefore must involve them and taking their opinions and their potential when making strategic decisions



المقدمة :

تسعى المنظمات المصرفية لمراقبة البيئة الخارجية و البحث عن الفرص المتوفرة، لذا فهي تطمح إلى وضع إستراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص بطريقة كفوءة، فضلا عن قدرتها على استقطاب الزبائن المحتملين والعمل للحفاظ على الزبائن الحاليين. اذ يعد القطاع المصرفي احد مقومات عالم المال والإعمال المتطورين وذلك لما يتمتع به هذان القطاعان من قابليات كبيرة مع إمكانية متطورة في التعامل مع قطاعات الأعمال الأخرى ودعمها، ولكي تكون المصارف قادرة على المنافسة والخوض في بيئة تسمى بيئة مضطربة غير مستقرة يتعين عليها امتلاك رؤية مستقبلية واضحة ومؤثرة تساعدها على استكشاف واستثمار الفرص البيئية، ودفعها نحو تحسين وتطوير منتجاتها المصرفية وفق استراتيجيات متجددة . حيث ركزت الدراسة على اربعة محاور الأول:الإطار المنهجي للدراسة، اما الثاني وضح الجانب النظري للدراسة،في حين الثالث كان للجانب العملي للدراسة، والرابع للاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

المبحث الأول الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة الدراسة

نظرا للأهمية التي تتمتع بها المصارف الخاصة ومكانتها الاقتصادية الهامة كقطاع محوري في تطور اقتصاديات الدول وضع إمامه تحديات كبيرة لإجراء التطور ودفعه إلى وضع رؤية مستقبلية تمكنه في اكتساب وتطوير مقدراته الجوهرية لتحقيق التجديد الاستراتيجي ووضع استراتيجيات تتماشى مع تلك التغيرات لذا عمد الباحثون على اجراء استقصاء اولي لقياس ومعرفة مدى استجابة عينة الدراسة الى متغيراتها (انظر الملحق 1)

. ومن هنا سيتم صياغة عدد من التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة وهي كما يلي :

1- هل توجد علاقة ارتباط بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي في المصرفين المبحوثين؟

2- هل يوجد تأثير للمقدرات الجوهرية في التجديد الاستراتيجي في المصرفين المبحوثين؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة بما يلي :

1- تحليل علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي.

2- تحليل علاقات تأثير المقدرات الجوهرية في التجديد الاستراتيجي.

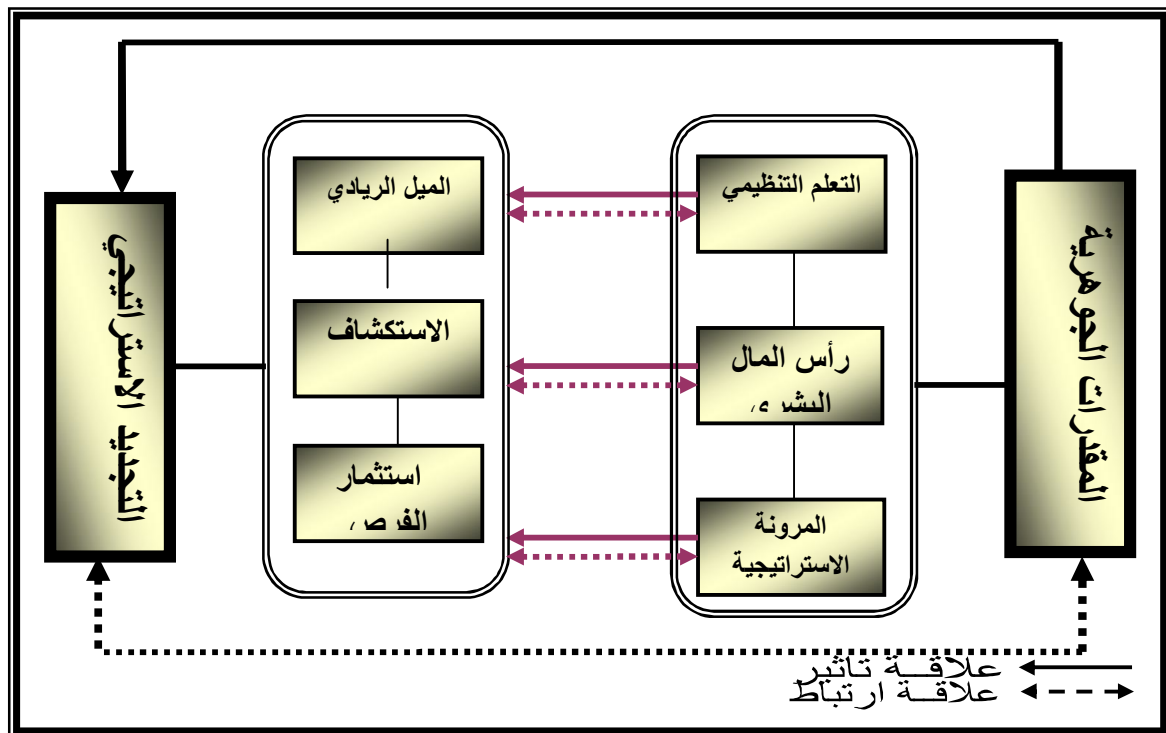
ثالثاً: أهمية الدراسة:

يعاني القطاع المصرفي العراقي من مشاكل متعددة بسبب انعكاس الوضع الذي مر به العراق سابقا عليه، الأمر الذي أدى إلى انقطاع تام لهذا القطاعات عن القطاعات المصرفية للدول العربية والغربية . ومن اجل ذلك يحتاج العراق إلى قطاع مصرفي متطور يتميز بالكفاءة العالية يتنافس مع مثيلاته الإقليمية والدولية وذلك لتلبية متطلبات إعادة العراق إلى وضعة الصحيح بين الدول التي تتمتع بقطاع مصرفي متطور(الجبوري،2014)، تأتي أهمية الدراسة في الجانبين العلمي والعملي، ففي الجانب العلمي، ستقدم الدراسة ملخص عن أهم أفكار الباحثين و الكتاب لمتغيري الدراسة المقدرات الجوهرية

والتجديد الاستراتيجي مراعية في ذلك أصالة المصادر وحدانيتها . أما الجانب العملي يتجلى من خلال الجانب التطبيقي لمتغيري الدراسة، بالإضافة إلى تقديم معلومات وتوصيات لعينة الدراسة بخصوص تطوير مقدراتها الجوهرية فضلا عن وضع استراتيجيات تتماشى مع الوضع البيئي.

رابعاً: مخطط الدراسة

يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية أو تجمع مع الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، حيث صمم مخطط الدراسة بوصفه مخططاً افتراضياً من خلال دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والتي وضحت متغيري الدراسة، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحثين بوضع مخطط فرضي يبين علاقات الأثر والارتباط واتجاهات التأثير وحسب ما مبين في الشكل أدناه :-



شكل (1) يبين مخطط الدراسة

المصدر من إعداد الباحثين

رابعاً: فرضيات الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة والإطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة واختيار مخطط الدراسة الفرضي وضع الباحثين فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفيها وهي كما يلي :

1 - فرضية علاقة الارتباط : توجد علاقة ارتباط بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي.

أ- توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي.

ب- توجد علاقة ارتباط بين رأس المال البشري والتجديد الاستراتيجي.

ج- توجد علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي.



2 - فرضية علاقة التأثير : يوجد تأثير للمقدّرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي:

- أ- يوجد تأثير للتعلم التنظيمي في التجديد الاستراتيجي.
- ب- يوجد تأثير لرأس المال البشري في التجديد الاستراتيجي.
- ج- يوجد تأثير للمرونة الإستراتيجية في التجديد الاستراتيجي.

خامسا - حدود الدراسة الرمانية، المكانية والبشرية

عدت المدة من 2014 /5/20 ولغاية 2014 /11/10 بوصفها حدود الدراسة الزمانية، وعد القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف الحدود المكانية لها . حيث وجهت الاستبانة إلى مدراء المصارف ومعاونيهم ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب حصرا ثلاثاً مع متغيرات الدراسة.

سادسا - مجتمع وعينة الدراسة

فيما يخص مجتمع الدراسة فقد انحصر في القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف وبالتحديد في مصرفي بابل والبلاد الإسلامي لما لهما من أهمية وفروع منتشرة على عموم محافظة النجف فضلا عن تعاون مدراء تلك المصارف عينة الدراسة، و تم توزيع (40) استمارة على عينة من اصل (47) مدير ومدير قسم ومسؤولي الشعب ونائبيهم وتم استرجاع (32) استبانة صالحة وكانت نسبته (68%).

سابعا : مقاييس الدراسة

1- مقاييس المقدّرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة على نموذج (Kak, 2004) لتحديد مقاييس المقدّرات الجوهرية، بإبعادها (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية)، وتم الاعتماد على (Folkeringa,2004) و(Stienstra,2008) لتحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي المتمثلة بـ (الميل الريادي، الاستكشاف و استثمار الفرص) لقياس التجديد الاستراتيجي.

2- المقياس الفئوي :

يسمح المقياس الفئوي بإجراء العمليات الحسابية على البيانات المجتمعة من قبل المبحوثين اذ يسمح باستخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت . اذ استخدم الباحثين مقياس ليكرت الخماسي.

3- الصدق الإحصائي : استعمل الباحثين معامل (Alpha-Cronbach)

بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، إذ حقق معامل (Alpha-Cronbach) لمتغير المقدّرات الجوهرية (0.81)، وكان معامل

(Alpha-Cronbach) لمتغير الجديد الاستراتيجي (0.82)، أما على مستوى الكلي لاستبانته فقد بلغ (0.84) وهذه نتيجة مقبولة لو تم إعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين مرة ثانية .



المبحث الثاني الإطار النظري

المحور الأول: المقدّرات الجوهرية

أولاً: مفهوم المقدّرات الجوهرية

concept of Core Competence

ركز العديد من الباحثين وخصوصاً في مجال الإدارة الإستراتيجية بمفهوم ومتطلبات المقدّرات الجوهرية وتحديدًا ما تناوله الباحثان (Prahalad & Hamel) في سلسلة مقالاتهم، إذ ركّزا على الإشارات الصريحة لمفهوم المقدّرات الجوهرية، فضلاً عن أمكانية المنظمة في تطوير مجال خبراتها على الأمد الطويل والتي تدخل في نشاط المنظمة لتطوير عمليات أعمالها وتحقيق القيمة المضافة (الشيخلي، 2009 : 76). وينقل (العطوي، 2011) عن (Rerum, 2008 : 113) الى توسع مفهوم المقدّرات الجوهرية ولكن الباحثين استخدموا مصطلحات مرادفة إلى المقدّرات الجوهرية وهي المقدّرات المتميزة distinctive competence، القابليات الجوهرية core capability و القابليات الإستراتيجية strategic capability، حيث تشير المقدّرات المتميزة إلى القدرات التي تزود الميزة التنافسية، المقدّرات الجوهرية هي تقدم هذه الخاصية التمايز، المقدّرات المتميزة تحتاج إلى مميزات أخرى لتصبح مقدّرات جوهرية، أما القابليات الجوهرية تعتبر جوهر لتمايز المنظمة بشكل استراتيجي، هي ميزة غير ملموسة وقابليات ديناميكية. ومن هنا يرى (Chou & Chang, 2004 : 125) ان التوجه من خلال النظرة القائمة على الموارد والمقدّرات الفريدة نهجا مهما للإدارة المنظمات الناجحة من خلال الاعتماد على استخدام الموارد التنظيمية المتوفرة لغرض تحقيق الأداء المتفوق و التنافس في سوق وبيئة غير مستقرة، إذ يمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال تحليل وإعادة تقييم المعلومات عن القدرات المقدّرات الجوهرية التي تساعد على إضافة قيمة للمنظمة. وأشار (Parr et al, 2006 : 296) الى ان للمقدرة الجوهرية نظرية طورت على مدى 50 عاما بواسطة العديد الكتاب والباحثين منهم Selznick 1957, Penrose 1959, Prahalad and Hamel 1990, Rugman and Verbeke 2002) والذين أشاروا إلى إن المقدرة الجوهرية كالمتميزة هي المهارة و الإمكانيات، الأصول و التكنولوجيا التي تدعم نمو أعمال المنظمة وتميز العمل والعمليات عن المنافسين في المستقبل.

وأشار (Deist & Winterton, 2005 : 33) إلى إن المقدّرات الجوهرية مورد تنظيمي مهم لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى يمكن من خلال استخدامه بصورة صحيحة إلى تحقيق التفوق من خلال التعلم وانسياب المعرفة داخل المنظمة، إذ تسهم في تنسيق مهارات الإنتاج باتجاه تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، لذا فان المقدّرات الجوهرية تكون مستمدة من الموارد الداخلية للمنظمة موجهة باتجاه البيئة الخارجية تساهم في إضافة قيم فريدة للمنظمة.

إذ يرى (Kak, 2004 : 1) ان المقدرة الجوهرية تساعد المنظمة في توفير وإضافة قيمة للزبائن فضلاً عن التمايز السلمي والتنافسي، وهي تعكس أيضاً صورة الاكتساب الجماعي للمعرفة في المنظمة لذا فهي تذهب إلى أكثر من ذلك إلى نقل المعلومات وتحديد التكنولوجيا المطلوبة وإشراك العاملين في الوظائف التي تتطابق مع قابلياتهم. ان مفهوم المقدّرات الجوهرية التي جاءت بها (Prahalad and



(Hamel1990) تركز على العمليات والهيكل التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية تنظيمية، والتي يمكن تميزها على إنها مقدرات معينة او فريدة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين بصورة مباشرة أو تقليدية (236 : Lindgren et al, 2004). في حين يرى (53 : Xun et al, 2009) المقدرة الجوهرية تشير الى الاستخدام الفعال للموارد لإنشاء ميزة تنافسية فريدة من نوعها غير تقليدية يصعب تقليدها على المدى القريب، تساعد على تعظيم الحصة السوقية وتمكن المنظمة تحقيق النجاح في مجال الأعمال .

ثانياً: أبعاد المقدرات الجوهرية Dimensions of core competence

ذكر (Kak, 2004) ان للمقدّرات الجوهرية ثلاثة ابعاد هي (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية) وهي كالآتي:

1- التعلم التنظيمي :

إن التعلم التنظيمي هو عملية رسمية تستمد من التجارب ولخبرات المتراكمة والمهارات فضلاً عن القابليات والمقدّرات المختلفة التي يمكن ان تساعد في تكوين التعلم التنظيمي من خلال التعلم من مجالات نجاح المنظمة (Daikir,2005:33) . ويرى (Sudharatna & Li, 2009 : 163) ان فكرة التعلم التنظيمي معروفة لرجال الأعمال و مدراء المنظمات لعقود من الزمن، اذ لوحظ تطبيق هذا المصطلح منذ زمن في المنظمات الأمريكية والانكليزية و الكندية لما له من دور كبير في انتقال المعلومات داخل المنظمة . في حين اشار (Doshi & Khokle, 2011 : 3) الى ان التعلم التنظيمي هو عملية نفسية اجتماعية علة مختلف مستويات المنظمة ينطوي على اكتساب المعرفة و المعلومات وتفسيرها وتخزينها ضمن الذاكرة التنظيمية للمنظمة وهو يأخذ عدة أشكال وهو التعلم المستمر والتحقيق والحوار وتعلم الفريق والتمكين وكل ما يتعلق بتسهيل انتقال المعلومات والمعرفة الداخلية . في حين يعتقد (Khandekar & Sharma,2006:683) بان التعلم التنظيمي يعطي الأولوية لخلق واكتساب معارف جديدة ويشدد على دور العاملين في خلق واستخدام تلك المعرفة، وبهذا يقدم التعلم التنظيمي طرقاً هامة لأداء متفوق ونجاح تنظيمي .

2- رأس المال البشري :

يشمل رأس المال البشري جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة والذين يعتبرون مصدر مهم لكل القابليات التنظيمية. لذا فان خبرة العاملين وتدريبهم يمثل قوة وطاقه وإبداع . لذا يعد العاملون أكثر الأصول ثمناً لانهم مصدر لتفوق المنظمة اذ يعرضون التزامهم في بيئة عمل ديناميكية مع إمكانية تطوير قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي (Kak, 2004 : 3) .

ويرى (Adawo, 2011 : 46) ان تراكم رأس المال البشري المدرب والكفوء يعتبر عامل وحيد لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا لا فائدة من استخدام تكنولوجيا متطورة من غير وجود رأس مال بشري قادر على استخدام هذه التكنولوجيا، علماً ان أول من اشار إلى أهمية هذا المصطلح بالنسبة لمنظمات الإنتاجية هو (Blaug, 1976) . في حين يرى (Marimuthu et al, 2010 : 266) ان رأس المال البشري يشير إلى كافة العمليات التي تتصل بالتدريب والتعليم وغيرها من المبادرات المهنية من اجل زيادة المعرفة والمهارات القدرات و القيم والأصول الاجتماعية للعاملين التي سوف تؤدي بالأساس إلى تحقيق



رضا العاملين وتحسين الأداء للعاملين وصولاً لأداء المنظمة . بينما أشار (Lero & 2012 : 45) إلى إن رأس المال البشري : يشير الى التفاعلات الاجتماعية بين العاملين او بين العاملين و مدراء المنظمات التي تساهم إلى زياد التفاهم القائم على الاستفادة بكل ما يساهم في تحسين إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها .

3- المرونة الإستراتيجية :

المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على دراسة التغيرات في البيئة الخارجية وتخصيص موارد بسرعة للمسارات الجديدة او الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات دون التأثير على المنظمة (Shimizu & Hitt, 2004 : 44) . ويرى (Radomska, 2015 : 19) إن المرونة الإستراتيجية هي خاصية تسمح للمنظمات الحديثة الاستعداد لمواجهة التغيرات الفجائية وغير الفجائية في البيئة الخارجية، وهي تتطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات المستمدة من الدراسات التحليلية ووضع السيناريوهات لمواجهة التغيرات ووضع استراتيجيات لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات . أما (الجبوري، 2011: 91) فيرى ان المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على التنقل بين البدائل الإستراتيجية لكي تتمكن من الرد على التغيرات البيئية، والحصول على مركز تنافسي من خلال التوسع في الأسواق او المناطق الجديدة، وتبني او تطبيق التقنيات الجديدة لإنتاج منتجات اقل كلفة وأفضل وأسرع من المنافسين في السوق.

المحور الثاني: التجديد الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي Concept of Strategic Renewal

ان التحديات التي تعرقل أنشطة المنظمة المتمثلة بالاضطراب البيئي والتغير التقني، والتغيرات السريعة في حالات المنافسة اجبر المدراء على سرعة العمل الاستراتيجي المتمثل بأخذ سلاح استراتيجي كمصدر للميزة التنافسية وهو عملية التجديد الاستراتيجي الذي انتهج لإيجاد الخارطة الصحيحة التي تسير عليها المنظمة (Mahnke&Addne,1997:1) حيث أشار كلا (Wooldrdge&Floyd,2011) الى ان المنظمات تحتاج لخلق الاستراتيجيات المتجددة التي تأخذ بنظر الاعتبار الظروف التنافسية المتغيرة، حيث زاد حقل الإدارة الإستراتيجية تأكيده على حاجة المنظمات لتجديد استراتيجياتها بشكل مستمر . ويرى (Stienstra,2008:31) ان التجديد الاستراتيجي يشير الى الاختلاف في الإستراتيجية المتبعة ، أو الجودة، أو حالة معينة بمرور الوقت لمواءمة المنظمة للبيئة التي تعمل بها، حيث يحدث التجديد كلما كان هنالك حلولاً بديلة يمكن تطبيقها، ويمكن أن تعد طريقة لتطوير الإستراتيجية استثمار الفرصية والاستكشافية، وينفذ للمواءمة والتكيف للتغيرات التنظيمية المهمة . ويرى (Volberda et al,2001:160) أن التجديد الاستراتيجي يمثل نشاط المنظمة الذي يتضمن اعتماد طريقة، أو عوامل مهمة تتضمن تغير نشاط المدراء في جميع مستويات المنظمة من الأعلى الى الأسفل أو بالعكس، كذلك الطريقة التي تدرس الاستثمار مستقبلاً وجلب الإيراح حالياً أي الاستكشاف مقابل استثمار الفرص، والطريقة التي يتقاسم بها المدراء والعاملون المعرفة مع بعضهم داخل حدود المنظمة وخارجها . ويضيف (جلاب، 2008: 12) نقلاً عن (Wheelen&Hunger,2004) بأن عملية التجديد الاستراتيجي تمثل عملية ولادة أعمال جديدة في



المنظمة، أي أن التجديد الاستراتيجي هو أبداع داخلي أو مشاركة المنظمة او تحولها عبر أجراء عملية التجديد في الأفكار التي تقوم عليها مثل هذه المنظمات . وأوضح كل من (Mahnke&Aadne,2006) نقلا عن (جلاب،2008:12) أن عملية التجديد الاستراتيجي قد تكون عملية استباقية أو عملية علاجية، وانتهى هذان الباحثان الى أن هذه العملية مستمرة وتتكون من الآتي :

1- التخيل الاستراتيجي : تشير عملية التخيل الاستراتيجي الى قدرة المنظمة على تصور الأسواق المحتملة التي لم يدخلها المنافسون بعد (تحديد الفرص التي تلوح في الأفق)، وتتضمن هذه العملية القدرة على توليد الأفكار والرؤى المستقبلية الجديدة، لاسيما ذات الصلة بالفضاءات التنافسية التي تقع خارج الاهتمام الحالي للمنظمة .

2- إيجاد نقاط للفهم المشترك بين الإدارة العليا و الوسطى : تستند أرضية الفهم المشترك الى عملية استكشاف الحاضر والمستقبل، إذا تم الركون الى هذا التخيل الاستراتيجي كنقطة بداية في غربة الأفكار المستقبلية وخصائص الاستراتيجيات المطلوبة للتعامل إزاءها (الفعل الاستراتيجي). ويمكن زيادة قاعدة الفهم المشترك من خلال زيادة المشاركة بين أفراد المنظمة من حيث الافتراضات، الولاء للإستراتيجية الحالية، التوقعات، التجارب، الخيال . وإذا ما تحققت هذه الحالة فإن الجميع في المنظمة يكون قد اشترك في صياغة مستقبل المنظمة و وبالتالي يكون الجميع مسؤولا أيضا عما تواجهه المنظمة مستقبلا.

3- الفعل الاستراتيجي المتناسق : في ضوء نقاط الفهم المشترك التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، يتم تحديد الخطط المناسبة وسقوفها الزمنية والمسؤوليات التي تتطلبها عملية التنفيذ. وتجدر الإشارة الى أن هذه الخطط تتمحور حول التطور المعرفي، المشاريع الإستراتيجية، الاستثمارات، وخطط الوحدات التنظيمية والمنتجات المحددة، والتنسيق بين الأفعال الإستراتيجية بهذا الوصف فهو مهمة مستمرة يمكن أداؤها بالاستفادة من اللغة المشتركة، فضلا عن نظم القياس الكمية والنوعية التي تتطلبها الأفعال الإستراتيجية .

ثانياً: أبعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions of Strategic Renewal

حاول الباحثون وصف التجديد الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة به لإعطاء الصورة الموضوعية له على وفق رؤيتهم لمحتواه ومضمونه . حيث اتفق كلا من (Folkeringa,2004) و (Stienstra,2008) بان للتجديد

الاستراتيجي ثلاثة ابعاد هي (الميل الريادي، الاستكشاف، استثمار الفرص)

1- الميل الريادي

الميل الريادي هو إستراتيجية التي تدفع المنظمة إلى انتهاج وتبني المبادرة والرغبة في دخول الأسواق الجديدة للحصول على التقدم التكنولوجي، وخلق ميزة تساعد على النمو . إذ تعد استراتيجيات الميل الريادي الإبداع، المخاطرة، المبادرة، من أهم الانشطة التي تحفز المنظمات للدخول في أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة ومتميزة (Dess & Lumpkin, 1996 : 135). و يرى (Frese et al, 2004 : 7) إن الميل الريادي يعد إستراتيجية فاعله في تطوير المنظمات، وهو من الاستراتيجيات التي تساعد في تطوير أعمالها . لذا فالميل الريادي هو وظيفة تقوم على أساس صياغة أعمال



جديدة والتي بالنهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للتنمية والأساس لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تتداخل عواملها وتؤثر على أدائها.

2. الاستكشاف

أن أنشطة استكشاف الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة، عمليات أو خدمات. يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو استكشاف الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة. ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة. فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف، والمرونة (Looy et al, 2005:5). كما أشار (جواد، 2010: 206) الى أن استكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الحديثة ابتداء من تحديد الوضع الحقيقي لها، ذلك أن الجوانب الأساسية في عملية البحث هذه تساعد في توسيع آفاق التفكير والدراسة والاهتمام، وهي خطوة على طريق تخطي حدود الأشياء المعروفة للبحث في كل جديد (حالات، أحداث). وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضا خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

3. استثمار الفرص:

أن استثمار الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا (Pai, 2007: 24-25). وأضاف (Miles & Darroch, 2006: 496) أن هنالك فرص تبدو خارج إستراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالإستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد تميل بتركيبات السوق الى التعرف على فرص مستقبلية، كونها تزيد الموارد الإستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والتحريك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكامل الاستراتيجي المعقد.

المبحث الثالث / الجانب العملي

أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية :

يتخصص هذا الجزء من الدراسة بعرض إحصائي يجري من خلاله إختبار وتحليل علاقات الارتباط¹ بيرسون بين متغيري الدراسة (المقدرات الجوهرية من خلال أبعادها والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط الدراسة الفرضي وهي كالآتي:

¹ هناك عدد من الآراء حول قوة او ضعف الارتباط فذكر (جيبليكو، 2004: 263) ان قيمة (+0.70) هي قيمة معامل ارتباط موجبة وقوية الى حد ما، اما قيمة معامل الارتباط (-0.20) هي علاقة ضعيفة وعكسية، اما (0) يعني لا توجد علاقة ارتباط على الاطلاق. اما (السيفو واخرون، 2010: 209) يروا كلما زاد معامل الارتباط عن (0.50) كلما كانت العلاقة تتجه نحو القوة وتندعم عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي (0). بينما (طعمة وحنوش، 2009: 269) ذكر ان القيمة بين (0- 0.29) علاقة ايجابية وضعيفة جدا، اما القيمة بين (0.30 - 0.49) علاقة ايجابية ضعيفة، اما القيمة الواقعة بين (0.50 - 0.69) متوسطة، والقيمة بين (0.70 - 0.89) علاقة ايجابية وقوية، والقيمة بين (0.90 - 1) علاقة ايجابية



جدول (1) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

المتغيرات الاستجابية								المتغيرات التفسيرية	ت
اجمالي التجديد الاستراتيجي		استثمار الفرص		استكشاف		الميل الريادي			
F	R	F	R	F	R	F	R		
2.32	0.39	3.75	0.44	1.98	0.48	2.13	0.24		
1.66	-0.47	2.77	0.57	2.16	0.33	2.71	0.42	التعلم التنظيمي	1
2.27	0.38	1.79	0.47	2.33	0.36	2.91	0.46	رأس المال البشري	2
3.56	0.45	2.88	0.41	3.58	0.52	3.02	0.49	المرونة الإستراتيجية	3
								أجمالي المقدرات الجوهرية	4

n=32

المصدر: من إعداد الباحثين

1- **فرضية الارتباط الرئيسية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط موجبة بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي (0.45)، أما قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) حيث بلغت (3.56) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

2- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية ضعيفة جداً بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي (0.39)، أما قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

3- **الفرضية الفرعية الثانية :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط عكسية سالبة بين رأس المال البشري والتجديد الاستراتيجي (-0.47)، أما قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة ولا ترفض الفرضية البديلة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتجديد الاستراتيجي) .

4- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية

وقوية جداً. حيث الدراسة اعتمدت على رأي (طعمة وحنوش) لانه اكثر شمول ووضوح، فضلاً عن اعتماد الدراسة على

قيمة (t- test) التي تم احتسابها وفق المعادلة $t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ في اختبار معنوية العلاقة بالاستناد الى المصدر

(Mcclave et al, 2001: 305) .



بين المرونة الإستراتيجية والتجديد الاستراتيجي (0.38)، أما قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (2.04) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية :

1: فرضية التأثير الرئيسة:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية من خلال ابعادها (X)، والتجديد الاستراتيجي من خلال ابعاده (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن المقدرات الجوهرية من خلال ابعادها (X) تؤثر في التجديد الاستراتيجي من خلال ابعاده (Y) وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال ابعادها (X)، التجديد الاستراتيجي من خلال ابعاده (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن التجديد الاستراتيجي من خلال ابعاده (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية من خلال ابعادها (X)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (32) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي : كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال ابعادها (X)، التجديد الاستراتيجي من خلال ابعاده (Y) هي:

$$\text{التجديد الاستراتيجي} = (1.533) + (0.724) \text{ للمقدرات الجوهرية}$$

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال ابعادها والتجديد الاستراتيجي من خلال ابعاده

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	6.385	6.385	21.692	0.000
الخطأ	29	5.577	0.104		
المجموع	30	11.962			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:



جدول (4) المعاملات (Coefficients)

R2	مستوى المعنوية	معامل	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			بيتا	الخطأ المعاري	معامل بيتا	
0.547	0.011	2.713	0.792	0.562	1.533	الثابت
	0.000	5.242		0.102	0.724	المقدّرات الجوهرية

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المقدّرات الجوهرية من خلال ابعادها والتجديد الاستراتيجي من خلال ابعادها وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (32) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,30)، وهذا يدل على إن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx = 5.242) وبحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a = 1.533)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتجديد الاستراتيجي من خلال ابعادها مقداره (1.533) عندما تكون قيمة المقدّرات الجوهرية من خلال ابعادها (X) تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي (β = 0.724) المرافقة لـ (X) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في المقدّرات الجوهرية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.724) في التجديد الاستراتيجي من خلال ابعادها، وهو تغير كبير جداً مما يعول عليه.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.547)، بما يعني إن المقدّرات الجوهرية من خلال ابعادها (X) يفسر (0.547) من التباين الحاصل في التجديد الاستراتيجي من خلال ابعادها، وإن (0.453) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2: فرضية التأثير الفرعية الأولى:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي (X1)، والتجديد الاستراتيجي من خلال ابعادها (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن التعلم التنظيمي (X1) يؤثر في التجديد الاستراتيجي من خلال ابعادها (Y) وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتعلم التنظيمي (X1) والتجديد الاستراتيجي من خلال ابعادها (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X1$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للتعلم التنظيمي (X1)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (32) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين التعلم التنظيمي (X1)، التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) هي:

$$\text{التجديد الاستراتيجي} = (2.322) + (0.521) \text{ للتعلم التنظيمي.}$$

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	4.322	4.322	12.066	0.000
الخطأ	30	6.404	0.234		
المجموع	31	10.726			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

(Coefficients) جدول المعاملات (6)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري			
الثابت	2.322	0.759		2.914	0.007
التعلم التنظيمي	0.579	0.136	0.521	3.540	0.000

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (32) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,30)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (Y, X1) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكده قيمة معنوية (X1) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx1 = 3.540) وبحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a = 2.322)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده مقداره (2.322) عندما تكون قيمة التعلم التنظيمي (X1) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية للنموذج.

أما قيمة الميل الحدي ($\beta = 0.521$) المرافقة لـ (X_1) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في التعلم التنظيمي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.521) في التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده ، وهو تغير كبير الى حد ما مما يعول عليه.

3: فرضية التأثير الفرعية الثانية:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري (X_2) ، والتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن لرأس المال البشري (X_2) يؤثر في التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية رأس المال البشري (X_2)، التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y)، وتساغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X_2$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لرأس المال البشري (X_2)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (32) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس المال البشري (X_2)، التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) هي:

$$\text{التجديد الاستراتيجي} = (2.524) + (0.166) \text{ لرأس المال البشري.}$$

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين رأس المال البشري و التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	4.522	4.522	1.46	0.0652
الخطأ	30	3.096	0.128		
المجموع	31	7.618			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

جدول (8) المعاملات (Coefficients)

مستوى المعنوية	المعامل	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	معامل بيتا	
0.000	5.351	0.166	0.531	2.524	الثابت
	1.024		0.098	0.481	رأس المال البشري

المصدر : من أعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين رأس المال البشري والتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (32) شخصاً، إن قيمة (F) صغيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,30)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X2, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X2) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx2 = 1.024) ويحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a = 2.524)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده مقداره (2.524) عندما تكون قيمة رأس المال البشري (X2) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية للنموذج.

أما قيمة الميل الحدي ($\beta = 0.166$) المرافقة لـ (X2) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في رأس المال البشري سيؤدي إلى تغير مقداره (0.166) في التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده ، وهو تغير قليل الى حد ما مما لا يعول عليه.

4: فرضية التأثير الفرعية الثالثة:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية (X3) ، والتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) على المستوى الكلي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن المرونة الإستراتيجية (X3) تؤثر في التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمرونة الإستراتيجية (X3)، التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta X_3$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمرونة الاستراتيجية (X3)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (32) شخصاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين المرونة الاستراتيجية (X3)، البراعة التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (Y) هي:



التجديد الاستراتيجي = (2.444) + (0.747) للمرونة الاستراتيجية

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (9).

الجدول (9) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية و التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	6.758	6.758	23.702	0.000
الخطأ	30	5.340	0.184		
المجموع	31	12.097			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما جدول المعاملات فقد أسفر عن النتائج الآتية:

(Coefficients) جدول المعاملات (10)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	معامل	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري			
الثابت	2.444	0.437		4.921	0.000
المرونة الاستراتيجية	0.544	0.090	0.747	6.058	0.000

المصدر : من أعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين المرونة الإستراتيجية والتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده وعلى مستوى عينة الدراسة البالغ (32) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,30)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X3, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X3) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx3 = 6.058) ويحدود ثقة (0.000).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a = 2.444)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده مقداره (2.444) عندما تكون قيمة المرونة الإستراتيجية (X3) تساوي صفراً. وهو معامل كبير يرشح عوامل أخرى غير داخلية للنموذج.

أما قيمة الميل الحدي (β = 0.747) المرافقة لـ (X3) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في المرونة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.747) في التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده، وهو تغير كبير جداً مما يعول عليه.



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- بينت نتائج تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي ان المهارات والإمكانيات والموارد غير الملموسة التي تملكها المصارف عينة البحث لها ارتباط ايجابي بتوجه تلك المصارف الى ما تتيحه البيئة من فرص وتقادي التهديدات المحتملة.
- 2- ان قدرة المصارف عينة البحث على الاستفادة من الخبرة والمعرفة ومهارات العاملين قد اخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيات متجددة تتماشى والوضع الذي تتحيه البيئة.
- 3- اتضح من نتائج التحليل ان المصارف عينة البحث لم تستثمر طاقات عاملها بالشكل المطلوب فيما يخص توجهها نحو البيئة المحيطة بها وتحركات منافسيها وكان ذلك واضحاً من علاقة الارتباط العكسية التي أظهرتها النتائج.
- 4- ان امتلاك المصارف عينة البحث القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة قد اخذ بعين الاعتبار كعامل وقاية واستجابة لما تقدمه المصارف المنافسة من اساليب لجذ الزبون.
- 5- ان ما تملكه المصارف عينة البحث من مقدرات جوهرية وبشتى أنواعها قد أسهمت بشكل ايجابي في استكشاف واستثمار ما تتحه البيئة من فرص وعدت كامل مهم يعمل على تقادي التهديدات .
- 6- ان استفادة المصارف عينة البحث من التجارب الماضية وتحركات المنافسين وتقديمها الدعم المالي لبرامج البحث والتطوير كان له الدور الايجابي في اختيار الاستراتيجية الملائمة وحسب ما تفرزه البيئة المحيطة بها.
- 7- ان تجاهل المصارف عينة البحث للدور الذي يمكن ان يمارسه كافة العاملين وبشتى المستويات التنظيمية اظهر عدم الأخذ بأرائهم وإمكانياتهم وعدم اشتراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية واقتصر ذلك على المستويات العليا فقط.
- 8- ان التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية كانت محط أنظار إدارة تلك المصارف وعامل مهم في تحديد والتنقل من إستراتيجية الى أخرى.

ثانياً: التوصيات

- 1- الاستثمار الأمثل ان للمهارات والإمكانيات والموارد التي تملكها المصارف عينة البحث التي من خلال تنمية وتطوير تلك المهارات لما لها من دور في توجه تلك المصارف الى ما تتيحه البيئة من فرص وتقادير التهديدات المحتملة.
- 2- تعزيز الاستفادة من الخبرة والمعرفة ومهارات العاملين بكافة المستويات التنظيمية عند وضع استراتيجيات تتماشى مع البيئة المحيطة بها.
- 3- استثمار طاقات العاملين في المستويات الدنيا بالشكل أفضل من الوضع الحالي من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة ومساهماتهم بشكل فعال في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.



4- العمل على تعزيز تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات من خلال تفعيل فرق بحوث السوق ليكون عامل مهم في رصد تحركات المصارف المنافسة وكذلك الأخذ بأراء الزبائن ليكون نقطة انطلاق الاستراتيجية الجديدة .

5- المحافظة على ما تملكه المصارف عينه البحث من مقدرات جوهرية وبشتى أنواعها من خلال تنمية مواردها غير الملموسة لتعزيز توجه تلك المصارف للعمل على استكشاف واستثمار الفرص الجديدة .

6- تعزيز الاستفادة من التجارب الماضية لرصد تحركات المنافسين من خلال تفعيل وتطوير الذاكرة التنظيمية بشكل أفضل من الحالي لتكون عامل مساعد لاختيار الاستراتيجية التي تلائم البيئة المحيطة بها.

7- عدم الاقتصار على المستويات العليا عند صياغة الاستراتيجيات كون المستويات الدنيا هي من تعمل على تنفيذها لذا يتوجب إشراكهم والأخذ بأرائهم وإمكانياتهم عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

8- رصد التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية بشكل افضل من خلال تفعيل الفرق التي تعمل على دراستها وكل حسب اختصاصه كونها عامل ونقطة انطلاق في تحديد الاستراتيجية الجديدة.

المصادر

1-الجبوري، حيدر جاسم (2011) " اثّر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية " رسالة ماجستير، جامعة الكوفة .

2-الجبوري، حيدر جاسم (2014) " اختبار العلاقة بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية . العدد 30.

3-جواد، شوقي ناجي (2010) " المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية " الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

4- العطوي، مهند حميد (2011) " المقدّرات الجوهرية و التسويق الريادي : العلاقة والاثّر " رسالة ماجستير، جامعة الكوفة .

5-الشيخلي، مهند محمد، (2009) " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدّرات الجوهرية دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية " رسالة ماجستير، جامعة بغداد .

6- Adawo, M. A.(2011) , Has education (human capital) contributed to the economic growth of Nigeria?, Journal of Economics and International Finance Vol. 3(1), pp. 46-58, January 2011 .

7-Chou, Chia & Chang, Pao-Long, (2004), Core competence and competitive strategy of the Taiwan shipbuilding industry: a resource-based approach, 2004 VOL. 31, NO. 2, 125-137 .

8-Dess G., Gregory & Lumpkin, G. T., (2005), The Role Of Entrepreneurial Orientation In Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, Journal Of Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 1 .

9 -Folkeringa Mickey (2004), Strategic Renewal and its Effect on Small Firm Performance Testing for firm size and firm age effects using Dutch micro data, scales-paper 200322.



- 10-Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael, A., (2004), **Strategic flexibility : organizational PREPAREDNESS TO reverse ineffective strategic decision**, Academy of management executive, vol. 18, no4 .
- 11-Kak, Anjana,(2004), **Strategic Management, Core Competence and Flexibility : Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations**, Global Journal of Flexible Systems Management 2004, Vol. 5, No. 4, pp 1-15.
- 12- Lindgren, Rikard, Henfridsson, Ola & Schultze, Ulrike,(2004), **design principles for competence management systems: a synthesis of an action research study**, mis Quarterly Vol. 28 No. 3, pp. 435-472.
- 13- Oise Delamare Le Deist, Franc & Winterton, Jonathan,(2005), **What Is Competence?, Human Resource Development International**, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March 2005 .
- 14-Doshi, Vijayta & Khokle, Pradyumana,(2011), **Impact of Inter-organizational Relationships on Organizational Learning**, IIMA _ INDIA, W.P. No. 2011-12-01 .
- 15-Radomska, Joanna, (2015), **Strategic Flexibility of Enterprises**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 1, January 2015.
- 16- Stienstra Marten (2008) " **Strategic Renewal in Regulatory Environments How inter- and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms**" Thesis Erasmus University Rotterdam.
- 17- Sudharatna, Yuraporn & Li , Laubie,(2009), **Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry**, Managing Global Transitions, vol. 2, no 2, 2009 .
- 18-Parry, Glenn, Graves, Andrew & James-Moore, Mike (2006), **The threat to core competence posed by developing closer supply chain relationships**, **International Journal of Logistics: Research and Applications**, Vol. 9, No. 3, September 2006, 295–305 .
- 19-Khandekar, Aradhana & Sharma, Anuradha (2006), **Organizational learning and performance : Understanding Indian scenario in present global context**, **Education Training**, Vol. 48 No. 8/9, 2006 pp. 682-692 .
- 20-Marimuthu, Maran , Arokiasamy, Lawrence & Ismail, Maimunah (2009), **human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume 2 / 8 Summer 2009 .
- 20-Lero, Murat, Yilmaz & Lero,Rory O'Connor,(2012), **Social Capital as a Determinant Factor of Software Development Productivity: An Empirical Study Using Structural Equation Modeling**, International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 3(2), 40-62, April-June 2012
- 21-Looy,Bart Van&Martens, Thierry And Bouwen, Rene (2005),**Exploring Requisites And Antecedents Of Continuous Innovation**,Working Paper, Elgium.
- 22-Miles, Morgan And Darroch, Jenny,(2006) " **Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes, And The Cycle Of Competitive Advantage** "Journal Of European Of Marketing .



- 23-Mahnke Volker& Aadne John Harald (1997)" **Speed and Potential Breakdown in the Process of Strategic Renewal** " Department of Industrial Economics and Strategy, Working Paper 97-10.
- 24-Pai, Ashwin, (2007),**Overcoming The Innovator's Dilemma Through Organizational Ambidexterity Within The Indian Pharmaceutical Industry**, Niversity Of Nottingham.
- 25- Wooldridge Bill& Floyd Steven W.(2011), **Idea generation in strategic renewal**, Academy of Management Proceedings.
- 26- Wan-Xun, Wang, Jie, Zhao & Hao-Wen, Chen,(2009), **Management innovation and core competitive advantages of SMEs**, Chinese Business Review , 2009, Volume 8, No.12 (Serial No.78) ..