



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا الماجستير

التجديد الاستراتيجي وتأثيره على التألق التنظيمي بتوسيط الاستجابة الاستراتيجية

**دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في بعض من
المصارف الأهلية في محافظتي الديوانية وبابل**

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال في جامعة
القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم
إدارة الأعمال

من قبل الطالب

صادق شمخي عبود

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

باسم عباس كريدي

2023 م

1445 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

﴿سورة المجادلة - آية 11﴾

الإهداء

الى أبي

إلى من كلك العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه، إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تنم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار، إلى والدي أطل الله بقاءه، وأبسب ثوب الصحة والعافية، ومنعني ببرة ورد جميله، أهدي ثمرة من ثمار غرسه.

الى أمي

أي شيء في هذا اليوم أهدي اليك.. ياملاكي وكل شيء لديك.. أهدي تفاؤلا.. لم ادرك حقيقته الامن عينك... أم أملا.. وليس في الارض امل كالذي اقرأه في عينك... امرخاها.. وبنحاحي الحقيقي تحت قدميك... ليس لديته شيء اعز من الروح.. وروحي من هونته في يدك...

الى أخي

إلى توأم روحي ورفيق دربي... إلى صاحب القلب الطيب والنوايا الصادقة، يأملاذي الثاني.. وأفاس عطري الباقي.. يا هديته الرحمن في زمن ندر فيه الاخوان، إلى من مرافقني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة خطوة ولا يزال يرافقني حتى الآن.

الى كل من أحبهم قلبي

أحاول دوما أن أجعلكم فخورين بي

الباحث

شكر وعرنان

الحمد لله الأول قبل الأحياء، والإنشاء، والأخر بعد فناء الأشياء، العليم الذي لا ينسى من ذكره، ولا ينقص من شكره، ولا يخيب دعاء من دعاه، ولا يقطع رجاء من رجاءه، والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأعظم محمد (صلى الله عليه وآله وسلم).

والشكر لله رب العالمين على نعمته التي أنعم بها علي من فضل وتوفيق فمنحني العلم والمعرفة والقدرة على اتمام الجهد العلمي المتواضع، يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرنان لأستاذي الجليل حضرة الأستاذ المساعد الدكتور (باسم عباس كريدي) المحترم الذي تكرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة اذ قدم لنا النصيح والإرشاد طيلة فترة اعداد الرسالة، ويسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان الى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد المتمثلة بالسيد العميد الأستاذ الدكتور (حسين فلاح ورد) والسيد معاون العميد للشؤون العلمية الأستاذ الدكتور (طاهر ريسان دخيل) والسيد امين الكلية الأستاذ المساعد الدكتور (حيدر كاظم مهدي) وكذلك أتقدم بالشكر والعرنان لكافة الاساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الاعمال الذي تلمذت على ايديهم في مرحلة البكالوريوس والماجستير وبالأخص السيد رئيس قسم إدارة الأعمال فجزاهم الله عني افضل الجزاء، واتقدم بالشكر الى الخبير اللغوي والخبير العلمي، وإلى السادة محكمي استمارة الاستبيان لما أبدوه من ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الرشيدة التي كانت لها الدور في انجاز هذه الرسالة، وأتقدم بشكري وأمتناني لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي، وأتقدم بشكري وأمتناني الى العاملين في مكتبة الدراسات العليا والى الاخوة أمناء المكتبات. وأختتم شكري إلى عائلتي التي ساعدتني في اكمال هذه الرسالة فجزاهما الله خيرا الجزاء.

الحمد لله رب العالمين أولاً وآخراً.

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة التجديد الاستراتيجي وتأثيره على التألق التنظيمي بتوسيط الاستجابة الاستراتيجية لآراء عينة من المدراء والعاملين في بعض المصارف الاهلية في محافظتي الديوانية وبابل في منطقة الفرات الاوسط في العراق. لتحديد مدى اهمية الدراسة وما طبيعة ومستوى الاهتمام في القطاع المصرفي في عينة الدراسة، إذ تم توزيع (135) استبانة، وبعد فرز البيانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (124) بمعدل استجابة بلغ (92%). إذ يضم متغير التجديد الاستراتيجي بُعدين هي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري، التجديد الاستراتيجي الاستثماري)، اما متغير الاستجابة الاستراتيجية فيضم بُعدين هما (الاستجابة الداخلية، الاستجابة الخارجية)، في حين يضم متغير التألق التنظيمي ثلاثة أبعاد هما (التألق القيادي، التألق بالخدمة والابداع، تألق المعرفة).

والدراسة الحالية سعت الى اختيار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة. وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول الى الاهداف الموضوعية ولأجل معالجة البيانات استعملت الدراسة العديد من الاساليب الإحصائية اهمها (التوزيع الطبيعي، الوسط الحسابي، والتحليل العامل التوكيدي ، ونموذج المعادلات الهيكلية) باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.25 وبرنامج Smartpls وبرنامج Amos v.23.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر للتجديد الاستراتيجي في التألق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستجابة الاستراتيجية، وهذا يشير إلى أن متغير الاستجابة الاستراتيجية قد اسهم في تفسير جزء من اسباب العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي. وهذا يعني أن المصارف عينة الدراسة تظهر قدرأً عالياً من الاستجابة الاستراتيجية تستطيع تعزيز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي.

الكلمات الرئيسية: التجديد الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية ، التألق التنظيمي ، المصارف الاهلية في محافظتي الديوانية، وبابل.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	الآية القرآنية
أ	الاهداء
ب	شكر و عرفان
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
هـ - ز	قائمة الجداول
ح - ط	قائمة الاشكال
ط	قائمة الملاحق
2_1	المقدمة
38 -3	الفصل الاول – البنية الإجرائية للدراسة
19-4	المبحث الأول : منهجية الدراسة
38-20	المبحث الثاني : الاسهامات المعرفية السابقة
96 -39	الفصل الثاني _ الاطار النظري للدراسة
55-40	المبحث الأول : التجديد الاستراتيجي
68-56	المبحث الثاني : التألق التنظيمي
92- 69	المبحث الثالث : الاستجابة الاستراتيجية
96-93	المبحث الرابع : العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة
176 -97	الفصل الثالث _ الجانب الميداني للدراسة
115-98	المبحث الأول: التحقق من مقياس الدراسة (الاستبانة)
134 -116	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها
176-135	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
182 -177	الفصل الرابع _ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
180-177	المبحث الأول : الاستنتاجات
182 -181	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
194-183	المصادر
A	ملخص الرسالة باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	ت
13	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	1
15	مقاييس الدراسة	2
17	نسب الاستبانات الموزعة على المصارف قيد الدراسة	3
18	خصائص عينة الدراسة	4
20	الاسهامات المعرفية العربية المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي	5
22	الاسهامات المعرفية الاجنبية المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي	6
26	الاسهامات المعرفية العربية المتعلقة بالتألق التنظيمي	7
31-28	الاسهامات المعرفية الاجنبية المتعلقة بالتألق التنظيمي	8
32	الاسهامات المعرفية العربية المتعلقة بالاستجابة الاستراتيجية	9
37-33	الاسهامات المعرفية الاجنبية المتعلقة بالاستجابة الاستراتيجية	10
42	تعريف التجديد الاستراتيجي	11
58	تعريف التألق التنظيمي	12
71	تعريف الاستجابة الاستراتيجية	13
76	المقارنة بين أنواع الاستجابات الاستراتيجية	14
85	إبعاد الاستجابة الاستراتيجية	15
98	بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها	16
99	تحديد المفقود من البيانات	17
102	التحقق من توزيع بيانات التجديد الاستراتيجي	18
103	التحقق من توزيع بيانات الاستجابة الاستراتيجية	19
105	التحقق من توزيع بيانات التألق التنظيمي	20
106	اختبار التعدد الخطي لأبعاد التجديد الاستراتيجي	21
108	معايير جودة المطابقة	22
109	قيم نموذج متغير التجديد الاستراتيجي	23
111	قيم نموذج متغير الاستجابة الاستراتيجية	24

113	قيم نموذج متغير التألق التنظيمي	25
114	التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)	26
115	نتائج التناسق بين مكونات للمقياس	27
116	تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقا للوسط الحسابي	28
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التجديد الاستراتيجي الاستثماري	29
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التجديد الاستراتيجي الاستثماري	30
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التجديد الاستراتيجي	31
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية نضج عمليات الاعمال	32
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية سيولة الموارد	33
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية استجابة الاعمال للبيئة	34
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية استباقية الاعمال للبيئة	35
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	36
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تألق القيادة	37
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تألق الخدمة والابداع	38
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تألق المعرفة	39
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التألق التنظيمي	40
136	مصفوفة معاملات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية	41
138	مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعاده والتألق التنظيمي	42
180	مصفوفة معاملات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده ومتغير التألق التنظيمي	43
142	تقديرات نموذج التأثير بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الاستجابة الاستراتيجية	44
145	تقديرات نموذج التأثير بين بعء التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية	45
150	تقديرات نموذج التأثير بين بعء التجديد الاستكشافي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية	46

47	تقديرات نموذج التأثير بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير التألق التنظيمي	152
48	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير التألق التنظيمي	197
49	تقديرات نموذج التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير التألق التنظيمي	156
50	تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاستجابة الاستراتيجية ومتغير التألق التنظيمي	159
51	تقديرات نموذج التأثير بين بعد نضج عملية الاعمال ومتغير الاستجابة الاستراتيجية	161
52	تقديرات نموذج التأثير بين بعد سيولة الموارد ومتغير التألق التنظيمي	163
53	تقديرات نموذج التأثير بين بعد استجابة الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي	165
54	تقديرات نموذج التأثير بين بعد استباقية الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي	167
55	مسارات التأثير ومعلمات التحقق من المعنوية للفرضية الرئيسية الرابعة	169
56	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	170
57	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الاول لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	171
58	مسارات التأثير ومعلمات التحقق من المعنوية للفرضية الفرعية الاولى للتوسط	172
59	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الاولى للتوسط	173
60	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الثالث لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	174
61	مسارات التأثير ومعلمات التحقق من المعنوية للفرضية الفرعية الثانية للتوسط	175
62	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية للتوسط	175
63	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الثالث لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	176

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	ت
6	التحول من مشكلة القرار إلى مشكلة الدراسة	1
10	نموذج الدراسة الفرضي	2
64	عوامل تعزيز تألق المنظمة	3
66	تحديد الأولويات والتفويض	4
80	الاستجابة الاستراتيجية والموارد التنظيمية وعلاقتها بأداء المنظمة	5
102	عناصر الاستجابة	6
84	تحديات الاستجابة الاستراتيجية	7
100	اختبار القيم الشاذة لمتغير التجديد الاستراتيجي بطريقة (Boxplot)	8
101	اختبار القيم الشاذة لمتغير الاستجابة الاستراتيجية بطريقة (Boxplot)	9
101	اختبار القيم المتطرفة لمتغير التألق التنظيمي بطريقة (Boxplot)	10
103	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التجديد الاستراتيجي	11
104	(منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	12
105	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التألق التنظيمي	13
109	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي	14
111	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية	15
113	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التألق التنظيمي	16
118	مستوى توافر فقرات بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي وفقا للمتوسط الحسابي	17
119	مستوى توافر فقرات بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري وفقا للمتوسط الحسابي	18
120	مستوى ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي حسب المتوسط الحسابي	19
122	مستوى توافر فقرات نضج عملية الاعمال وفقا للمتوسط الحسابي	20
123	مستوى توافر فقرات سيولة الموارد وفقا للمتوسط الحسابي	21
125	مستوى توافر فقرات استجابة الاعمال للبيئة وفقا للمتوسط الحسابي	22
126	مستوى توافر فقرات استباقية الاعمال للبيئة وفقا للمتوسط الحسابي	23
128	مستوى ابعاد متغير الاستجابة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي	24
129	مستوى توافر فقرات بعد تألق القيادة وفقا للمتوسط الحسابي	25
131	مستوى توافر فقرات بعد تألق الخدمة والابداع وفقا للمتوسط الحسابي	26
132	مستوى توافر فقرات بعد تألق المعرفة وفقا للمتوسط الحسابي	27
134	مستوى ابعاد متغير التألق التنظيمي حسب المتوسط الحسابي	28

145	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير التجديد الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية	29
147	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الاستجابة الاستراتيجية	30
150	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الاستجابة الاستراتيجية	31
152	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير التجديد الاستراتيجي في التألق التنظيمي	32
154	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في التألق التنظيمي	33
156	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في التألق التنظيمي	34
159	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاستجابة الاستراتيجية في التألق التنظيمي	35
161	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد نضج عملية الاعمال في التألق التنظيمي	36
163	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد سيولة الموارد في التألق التنظيمي	37
165	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد استجابة الاعمال للبيئة في التألق التنظيمي	38
167	نموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد استباقية الاعمال للبيئة في التألق التنظيمي	39
169	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	40
172	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الفرعية الاولى للتوسط	41
174	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية للتوسط	42

قائمة الملاحق

اسم الملحق	ت
اسماء السادة المحكمين	1
استمارة الاستبيان	2
قائمة المقابلات حسب العنوان الوظيفي	3

مقدمة

ازدادت المصاعب التي تواجه المصارف بصورة عامة والمصارف الاهلية بصورة خاصة في سبيل تحقيق التآلق التنظيمي والذي نفس الشيء في انه يعد من الاهداف النهائية للمصارف ولاسيما في ظل تنافسها مع المصارف الحكومية والاهلية والذي يمكن يحظى باهتمام الزبائن.

ولذا يمكن القول ان التجديد الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في تحقيق الاهداف المرجوة، إذ إن التجديد الاستراتيجي والتآلق التنظيمي عنصران اساسيان لأي عمل ناجح. ومن هنا ، سيكون التركيز على استكشاف مفهوم التجديد الاستراتيجي والتآلق التنظيمي في سياق المنظمات الحديثة. ولاسيما في عينة الدراسة المصارف الاهلية في محافظتي الديوانية وبابل، أن التجديد الاستراتيجي ضروري للمصارف لتحقيق التآلق التنظيمي طويل الامد والحفاظ عليه في بيئة تنافسية للغاية. من خلال النظر في تحديات واهمية التجديد الاستراتيجي ، ستحاول الدراسة الحالية تقديم رؤى حول كيف يمكن للمصارف عينة الدراسة تحقيق التآلق التنظيمي والحفاظ عليه في مشهد الأعمال التنافسي اليوم.

ومن اجل تحديد طبيعة الاستجابة المطلوبة يجب أن تقوم المصارف بدور استباقي في هذا المجال من خلال الاطلاع على التأثيرات الأوسع لتفاعلاتها وعلى الآفاق الأطول أجلاً لصياغة استجاباتها الاستراتيجية، إذ تقوم المصارف التي تمتص التعقيد بتطوير الانظمة المعقدة فيها ومن ثم السعي إلى دمج وتوليف جوانب متنوعة ومتضاربة من بيئتها والنظر في تفسيرات تنافسية عند صياغة خيارات الاستجابة من خلال تطوير صور أكثر تنوعاً للبيئة مما يؤدي إلى استجابة أكثر إبداعاً للبيئة و على الرغم من ان الاستجابة الاستراتيجية ليست ضماناً لتحقيق أهداف المصارف الا إنها الطريقة التي تنفذ بها المصارف خططها الاستراتيجية ومدى توافق الخطة مع الأهداف الاستراتيجية يحدد بدرجة كبيرة نجاح هذه الاستجابات فهي تساعد في تصميم تلك الخطط وإضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها المصارف بعد تصميم قدراتها الداخلية على استراتيجية مرنة قابلة للتكيف يتم تغييرها حسب التغييرات البيئية ، إذ تكون الاستجابات الاستراتيجية نتيجة لكل من الأحداث البيئية وقدرات المصارف للتغلب على المنافسة وتحسين الأداء والتعامل مع عدم اليقين والاضطراب في البيئة الخاصة والعامّة.

وتضمنت الدراسة (اربعة فصول) ، تناول الفصل الاول (البنية الاجرائية للدراسة) وتم تقسيمه على مبحثين : المبحث الاول (منهجية الدراسة) أما المبحث الثاني فكان (الاسهامات المعرفية السابقة) بينما تناول الفصل الثاني: (المرتكزات الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة) وجاء ب اربعة مباحث (المبحث الاول، التجديد الاستراتيجي. والمبحث الثاني ، التآلق التنظيمي. والمبحث الثالث الاستجابة الاستراتيجية. واخيرا المبحث الرابع العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة). أما الفصل الثالث فقد تضمن: (الجانب الميداني للدراسة) والذي اشتمل على ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول (التحقق من مقياس الدراسة (الاستبانة)، في حين تناول المبحث الثاني وصف وتشخيص

مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها، اما المبحث الثالث فقد تناول اختبار فرضيات الدراسة) ، واخيراً تضمن الفصل الرابع مبحثين خصص المبحث الأول للاستنتاجات والمبحث الثاني خصص للتوصيات والمقترحات المستقبلية ، واختم البحث بقائمة المصادر والملاحق.

الفصل الأول

البنية الإجرائية للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الإسهامات المعرفية السابقة

المبحث الأول منهجية الدراسة

توطئة

يمثل تحديد المعضلة الفكرية نقطة انطلاق حقيقية يستند اليها الباحث لا كمال الدراسة الحالية. لأنها تُمكن من تفسير المشكلة التي تعاني منها أغلب الشركات على ضوء عدد من الحقائق العلمية والمعلومات الدقيقة التي تمت مناقشتها خلال تقديم لمحة شاملة عن نقاط الضعف والقوة في تلك المصارف بالاستناد إلى حصر عدد من متغيرات الدراسة الحالية ، وتفسير العلاقة بينهم لغرض تشكيل معالم الفجوة المعرفية والتي قد تأتي في سياق تقليصها أو ردمها. بالاستجابة الإستراتيجية.

اولا : مشكلة الدراسة

ان فهم المشكلة هو نصف الطريق في حلها ، وتواجه المصارف في الوقت الحاضر تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة وامام تلك التحديات أصبحت الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المصارف قادرة على العمل الأمر الذي يُحتم على هذه المصارف اتباع اساليب وممارسات الادارية على مستوى تنظيمها منها التجديد الاستراتيجي وما تمتلكه من استجابة استراتيجية لكي تستطيع أن ترتقي بأفعالها على مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، بمعنى أن على هذه المصارف المبحوثة وفي ظل التطورات في البيئة رسم ملامحها وتوجهاتها في التعامل مع مواردها البشرية مما يضمن لها تألقها تنظيميا لموظفيها ، وتطوير مهاراتهم والاحتفاظ بهم مما سيعزز مكانتها. ولطالما أن المصارف المبحوثة هي مصارف تفرض خدماتها بفرض إشباع رغبات المستفيدين من تلك الخدمات فان الأمر يفرض عليها أن تجعل انسيابيه تجديدها الاستراتيجي وما تمتلكه من استجابة استراتيجية للوصول الى التألق التنظيمي من خلال ما ستوفره من مكافآت ومناخ عمل وأساليب استراتيجية لتطوير مهارات موظفيها. وعلى وفق ما ورد اعلاه فان الباحث سيعمل على عرض مشكلة الدراسة وفقا لاستعراض اشكالياتها الفكرية والميدانية.

1. المشكلة الفكرية للدراسة :

إن أغلب العلوم الادارية بشكل عام وأدبيات (الفكر التنظيمي) واسهامات الموارد البشرية بصورة خاصة تمتاز بوجود جدل فكري ونظري يرتبط بحاجات ورغبات موظفيها المتغيرة ، هذا من جانب ، ومن جانب آخر تعدد الآراء والطروحات الفكرية من قبل العلماء والباحثين وكتاب الأدب الاداري ومواضيعه المختلفة بصورة عامة. لان الوصول للتألق التنظيمي قد تأثر بشكل وآخر بمدى إسهام كل (الاستجابة الاستراتيجية) و(التجديد الاستراتيجي) وأصبحت حالات الثبات غير موجودة وفق الفلسفة التي تعمل فيها المصارف المبحوثة وان الثبات الوحيد هو التغيير الدائم.

إن التغييرات المتسارعة في بيئة العمل تملّي على المصارف تأهيل نفسها للاستجابة لأيّ تحديات أو فرص جديدة، وبالتالي أصبح لا بد من تمكين العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر إلى المستوى الذي يخولها الاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع التحولات المتسارعة في البيئة المحيطة وإن تألق المورد البشرية ما هو في الحقيقية إلا جدارة فكرية تمتلكها المصارف تستطيع من خلالها إضافة قيمة للزبون. وفي المقابل فإن التألق التنظيمي ينبثق من القيادة المتميزة، ومن معايير الاختيار الناجحة عند التعيين، ومن برامج التعليم والتدريب الجيدة، ومن إرشادات المنظمة التي توضح المهام والأنشطة المطلوبة من العاملين وقد احتدم الجدل الفكري بخصوص اختيار الاستراتيجيات الملائمة للوصول إلى التألق التنظيمي والتي تتحدد بالعلاقة بالمتغير المستقل الاستجابة الإستراتيجية و المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي) واصبح لها مؤيدون ، يؤيدون انتاج أساليب محددة نحو التألق التنظيمي من خلال (التألق والقيادة ، التألق بالخدمة والابداع التألق بالمعرفة) (Al Shobaki & Naser, 2016:70)

والتألق التنظيمي يجب أن يتضمن استراتيجيات التجديد والاستجابة لتعزيز بيئة مواتية وداعمة لغرض تعزيز مشاركة الموظفين، ويحتاج القائد إلى فهم سليم للعوامل النفسية والوظيفية ومتطلبات العمل والموارد الوظيفية. و تُركّز على السياسات والممارسات المتعلقة بالاحتفاظ والممارسات ذات الصلة بالتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، والتوازن بين العمل والحياة، والمكافآت وتنمية المواهب والتدريب والتطوير، ودعم المشرفين على لانها ضرورية للتألق التنظيمي (Coetzee et al., 2018:54).

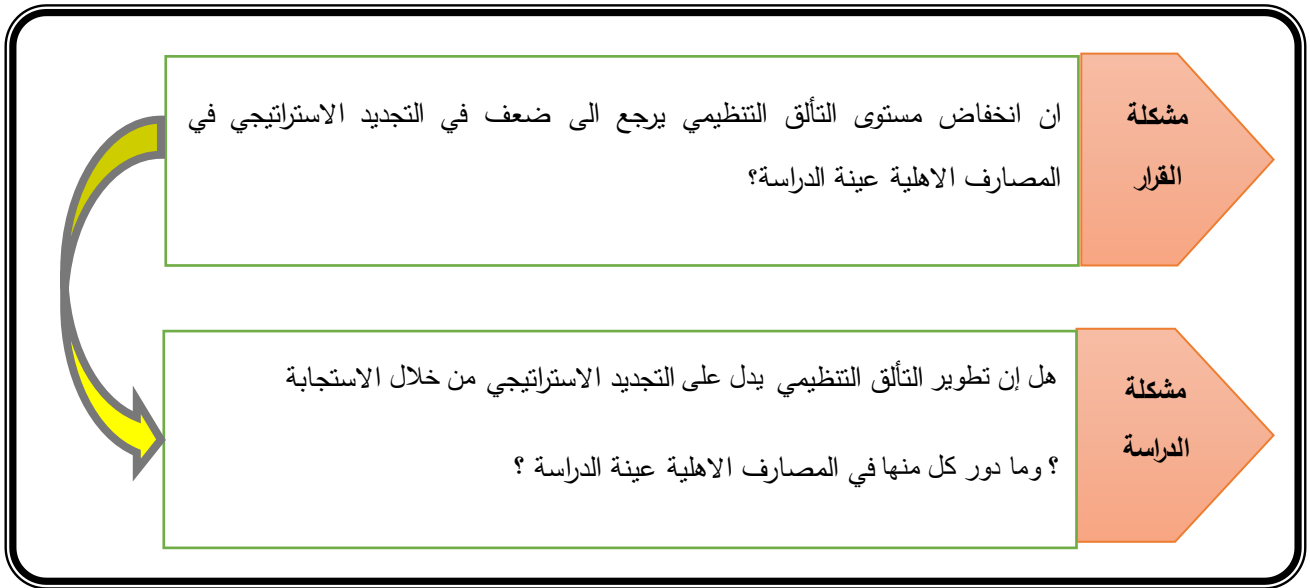
وعلى أساس ما تمخض من التصورات حول (التجديد الاستراتيجي) وأثرها في التألق التنظيمي للموظفين من خلال (الاستجابة الاستراتيجية) يتم وضع الخطط المختلفة التي تسهم في الوصول إلى التألق التنظيمي من خلال تحديد ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بعمل المصارف، وتطوير القدرات الجديدة على أساس هذه المعلومات والمعرفة، والعمل على الموازنة بين سياسات وممارسات العمل التي يواجهها الموظف مقابل قيامه بمهام عمله، إذ يتم تقديم صورة عن خبرات الفرد واسباب قناعته بالعمل مع هذه المصارف دون غيرها .

2. المشكلة الميدانية للدراسة

اهتمت أغلب المصارف ولاسيما التي تقدم خدمات للأفراد العاملين لديها في موضوع توجهاتها للتألق التنظيمي ورسم استراتيجياتها وفقاً لذلك. وتحاول هذه المصارف جاهدة تطبيق هذه الرؤى والأفكار في الواقع الميداني لعملها. وتحقيق التفوق والنجاح وتحقيق التفرد والتميز من خلال إسهام كل من التجديد الاستراتيجي لها ونوعية الافراد العاملين الذين تعتمد عليهم في التألق التنظيمي .

وإذا كان لكل من التجديد الاستراتيجي والاستجابة الإستراتيجية علاقة بالتألق التنظيمي كلا أو جزءا كما اثبتت الدراسات المتعددة المشار إليها في الصفحات السابقة امرا محسوما على صعيد الإشكالية الفكرية ، وتعد مشكلة الدراسة نقطة انطلاق حقيقة لذا لا بد من تجسيد المشكلة الحقيقية التي تعاني منها المصارف قيد الدراسة التي يحيط بها الباحث في مجال عبر عرض نبذة عن نقاط الضعف ونقاط القوة. ومن اجل فهم وإدراك مشكلة

الدراسة التي وصفت بأنها نصف الطريق إلى الحل وتتضمن الدراسة التطبيقية بشكل عام مشكلة بحثية نابعة من قضية تطبيقية تواجه (المصارف المبحوثة) قيد الدراسة لذلك يتوجب على الباحث أن يعمل على الانتقال من مشكلة القرار إلى مشكلة الدراسة. (Rose et al., 2015:26). ومما تقدم فإن مشكله القرار التي تواجهها المصارف المبحوثة تتمثل بـ (ان انخفاض مستوى التآلق التنظيمي ترجع الى ضعف في التجديد الاستراتيجي او عدم الاستثمار بشكل فاعل في المصارف الاهلية عينة الدراسة).وبالاعتماد على مشكلة القرار هذه فإنه يمكن اعادة بوصفها مشكلة للدراسة الحالية وبحسب ما يأتي (هل ان التآلق التنظيمي دالة لكل من التجديد الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية ؟ ويعرض الشكل (1) التحول من مشكلة القرار إلى مشكلة الدراسة.



الشكل (1) التحول من مشكلة القرار إلى مشكلة الدراسة

مصدر: من اعداد الباحث

ثانياً : اهداف الدراسة :

والتي تعبر بوضوح عن وجهه نظر الدراسة، إذ عندما تتحقق أهداف الدراسة فإنه سيتم الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة (Saunders et al., 2009:45) وبناءً على ما تقدم فقد تم تطوير اهداف الدراسة بناءً على مشكلتها.

1- الكشف عن مستوى توافر التجديد الاستراتيجي من وجهة عينة الدراسة

2- تشخيص مستوى الاستجابة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة

3- التعرف على مستوى التآلق التنظيمي التي تهتم بها المصارف المبحوثة.

4 - تحديد طبيعة التأثير الذي يمكن ان يحدثه التجديد الاستراتيجي في التآلق التنظيمي من خلال تجديد الاستراتيجي.

5- تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (التجديد الاستراتيجي ، التآلق التنظيمي ، الاستجابة الاستراتيجية).

6- بناء إطار معرفي لموضوعات الدراسة : (التجديد الاستراتيجي ، الاستجابة الاستراتيجية ، التألق التنظيمي) وأبعادها الفرعية، عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات المتخصصة، وتجذير المعرفة التي تحويها، و ثم تقديم تأصيل مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات، ويصف آراء المنظرين بصددها على وفق مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمضامينها وابعادها.

ثالثا : اهمية الدراسة

تكمن اهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تطرقت اليها وهي : (التجديد الاستراتيجي ، الاستجابة الاستراتيجية ، التألق التنظيمي) وتهدف المنظمات قيد الدراسة التي تطبق هذه المتغيرات الى تحسين أعمالها لتحقيق أهدافها بفاعلية عالية. لذا يمكن تحديد اهمية الدراسة الحالية من خلال جانبين هما الجانب التطبيقي والجانب النظري وكما يلي :-

1- الاهمية النظرية

- 1- أهمية الدراسة تتبع من خلال طرحها متغيرات مهمة وجديرة بالدراسة لم تتطرق اغلب الدراسات السابقة اليها ألا وهي العلاقة بين التجديد الاستراتيجي ، الاستجابة الاستراتيجية واسهامها في التألق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
- 2- المساهمة في وضع الأطر الفكرية لمتغيرات الدراسة أمام الباحثين الذين لديهم رغبة في الاستفادة منها مستقبلاً.
- 3- القدرة على التفاعل مع المنظمات المناظرة وتطوير علاقات وثيقة معها، والتفكير بشكل متميز لحل مشكلات بيئة العمل بالشكل الذي يجعلها تواكب تغيرات المتسارع.
- 4- تساعد على كسب قلوب وعقول الموظفين من خلال التواصل على المستوى العقلاني والعاطفي وتقديم المكافآت لهم فهذا يساعد المورد البشري على التألق التنظيمي في الجامعات الاهلية.

ب- الاهمية التطبيقية

- 1- إن من أهم مبررات الاهتمام بالتألق التنظيمي في المنظمة المبحوثة تعود إلى الحاجة إلى دعم بيئة العمل الوظيفي وتعويض النقص الواضح في مقاييس ومؤشرات أداء الموظف لاسيما في المنظمة المبحوثة.
- 2- تساعد الدراسة الحالية على مساعدة القطاع المصرفي عموماً والمصارف الاهلية قيد الدراسة خصوصاً من خلال رفع الأداء التنظيمي بواسطة التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية الريادية وجذب الموظفين من خلال القيمة المتوقعة للموظف لغرض تحقيق الاهداف المنظمة بفاعلية عالية.

3- إن نشر (التجديد الاستراتيجي ، الاستجابة الاستراتيجية) بما تحتويه من قوة ناعمة ومهارات تتعلق بالاستماع والتفاوض والاقناع والحد من حالات الصراع سيُمكن المنظمة محل الدراسة من السير قدماً باتجاه التآلق التنظيمي في تحقيق جميع اهدافها.

رابعاً : مسوغات إجراء الدراسة

أغلب المصارف تعاني من مشاكل إدارية مختلفة على مستويات تنظيمية متعددة، لذلك جاء اختيار هذا الدراسة بوصفها محاولة من قبل الباحث لتطوير واقع المصارف المبحوثة في بيئة العراق ومحاولة النهوض بها التي تستند اليها الدراسة من أجل توظيف متغيراتها من ضمن توليفه تتناسق أطرافها وتتكامل مكوناتها في إنضاج رؤية الدراسة وذلك من خلال التعرف على المسوغات العامة الفكرية والميدانية لهذه الدراسة على وفق الآتي :

1- المسوغات العامة

إن نقطة الانطلاق في الدراسة الحالية تمثلت في محاولة الباحث استكشاف وتحليل ثلاثة متغيرات مترابطة: (التجديد الاستراتيجي ، الاستجابة الاستراتيجية ، التآلق التنظيمي) والتي لم تجر دراستها بشكل مجمل مسبقاً بحسب اطلاع الباحث مما ولد هذا دافعاً وحافزاً كبيراً لدى الباحث لتبني هذه المتغيرات وبناء الأساس الفكري الملائم بما متوفر من مراجع ومصادر ذات العلاقة لإثراء وردم الفجوة المعرفية في هذا المجال، ولتكون الدراسة الحالية نقطة انطلاق لدراسات أخرى تسهم في إغناء المكتبة العربية عامةً والعراقية خاصةً.

2- مسوغات فكرية

جاءت الدراسة الحالية في محاولة لتأطير الإسهامات الفكرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة في اطار نظري يوحى للباحث فيه الدقة والتحليل والشمول والمنظور المتكامل، فضلاً عن محاولة الدراسة إظهار المضامين والأهمية الفكرية التي تتمتع بها هذه المتغيرات والتي تعد واضحة وجلية وذات أبعاد متعددة شخصتها دراسات وكتابات أجنبية حصراً أوصت بضرورة المضي والاستمرار في تبنيها وتوسيع ارتباطاتها مع متغيرات أخرى من ضمن رؤى فكرية ومنطلقات معرفية واسعة.

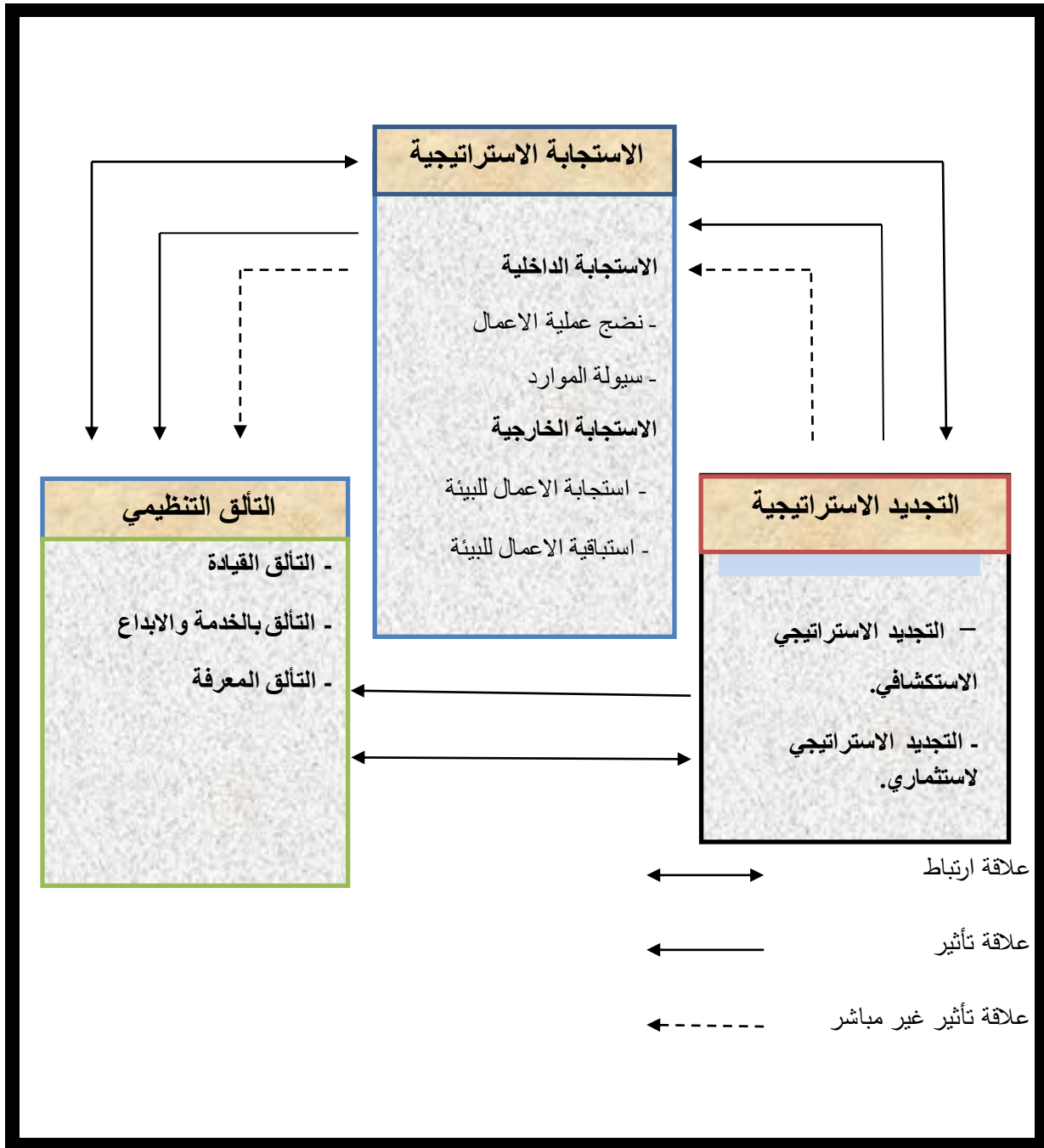
3- مسوغات ميدانية

تعد أهمية متغيرات الدراسة واضحة للواقع الميداني متمثلة في السعي إلى تلمس الفوائد والنتائج الايجابية التي تحققها المصارف الاهلية في مجال تطبيق الدراسة في توضيح اثر التجديد الاستراتيجي في التآلق التنظيمي من خلال الاستجابة الاستراتيجية إذ أن المصارف المبحوثة تواجه تحديات استراتيجية تنافسية كبيرة في عصر باتت فيه قدرات الموارد البشرية مصدر التنافسية الأهم في تطوير وبناء المصارف القائمة على جذب مستويات التآلق التنظيمي وصولاً إلى تحديد مقومات التكامل بين أبعاد التآلق التنظيمي. ونظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها في المنظمة المبحوثة، فقد تم اختياره مجالاً تطبيقياً للدراسة، وهذا ما يتسق مع ما جاءت به الدراسات الميدانية المتواترة التي أوصت بضرورة دراسة مثل هذه المتغيرات ميدانياً لتعميم فائدتها وتجسيدها على ارض

الواقع للكونها تكتسب أهمية واسعة في مختلف مجالات الحياة لذلك كان هذا حافزاً لاختيار عينة الدراسة (ميدانيا لاختبار التوليفة التفاعلية لمتغيرات الدراسة، فالتركيز على مثل هذه المصارف للكونها تضم عدداً كبيراً من العاملين ممن يحملون مؤهلات ومهنية عالية، وتطبيق التجديد الاستراتيجي في التألق التنظيمي من خلال الاستجابة الاستراتيجية من شأنه أن يعزز العمل داخل المصارف سواء على مستوى الموظفين أو على مستوى نظام المصارف بشكل عام.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

- يهدف مخطط الدراسة إلى تجسيد العلاقات التي ستختبرها الدراسة بشكل مرئي إذ يستعرض الشكل (2) نموذج الدراسة والذي تم تصميمه في ضوء الفرضيات البحث. ويتكون من ثلاثة متغيرات رئيسة وكما يلي :-
- 1- **المتغير المستقل** : وهو التجديد الاستراتيجي و يتكون من البعدين هما (التجديد الاستراتيجي الاستكشافي ، التجديد الاستراتيجي الاستثماري)
 - 2- **المتغير الوسيط** : وهو الاستجابة الاستراتيجية ويتكون من بعدين هما البعد (استجابة داخلية ويتكون من) نضج عملية الاعمال وسيولة الموارد) اما البعد الثاني (استجابة خارجية والتي يتكون من (استجابة الاعمال للبيئة واستباقية الاعمال للبيئة).
 - 3- **المتغير المعتمد** : وهو التألق التنظيمي ويتكون من اربعة الابعاد الآتية (تألق والقيادة ، تألق بالخدمة والابداع ، تألق بالمعرفة) وهذا موجه لقياس التألق التنظيمي



شكل (2) نموذج الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحث

سادساً : فرضيات الدراسة

1. فرضيات الارتباط

صيغت فرضيات الدراسة في ضوء المخطط الدراسي الفرضي واهداف الدراسة واهميتها التي ستخضع للاختبار وعندها سوف تثبت صحتها من عدمها .

الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والاستجابة الإستراتيجية وتنفرع منها الفرضيات الآتية:-

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري و والاستجابة الإستراتيجية.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستجابة الإستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاستجابة الإستراتيجية ومتغير التألق التنظيمي وتنفرع منها الفرضيات الآتية:-

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بُعد لا سينما الداخلية نضج عملية الأعمال و التألق التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بُعد لا سينما الخارجية سيولة الموارد ومتغير التألق التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بُعد استجابة الخارجية الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بُعد استباقية الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي وتنفرع منها الفرضيات الآتية:-

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتألق التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتألق التنظيمي.

2. فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الاستجابة الإستراتيجية وتنفرع منها الفرضيات الآتية :-

- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير الاستجابة الإستراتيجية.

- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسية الثانية :- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير التألق التنظيمي وتتفرع منه الفرضيات الآتية :-
- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين البعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير التألق التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير التألق التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة :- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير الاستجابة الاستراتيجية ومتغير التألق التنظيمي وتتفرع منه الفرضيات الآتية :-
- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بُعد الاستجابة الداخلية نضج عملية الاعمال ومتغير التألق التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بُعد الاستجابة الداخلية سيولة الموارد ومتغير التألق التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بُعد استجابة الخارجية الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي.
- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بُعد الاستجابة الخارجية استباقية الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة :- يوجد علاقة تأثير طردية غير مباشر ذو دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي فالتألق التنظيمي عن طريق الاستجابة الاستراتيجية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-
- يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستثماري فالتألق التنظيمي من خلال الاستجابة الاستراتيجية .
- يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستثماري فالتألق التنظيمي من خلال الاستجابة الاستراتيجية .

سابعاً: منهج الدراسة:

استراتيجية الدراسة تعرف بانها خطة لكيفية إجابته الباحثين على فقرات الدراسة مثل دراسة الحالة والدراسة الاستطلاعية (Saunders et al., 2009 : 187). ويتبنى الباحث استراتيجية الدراسة الاستطلاعية - تحليلية وبما يتسق مع المدخل الاستقرائي . لذلك يمكن تعريف الدراسة الاستطلاعية بانها نظام لجميع المعلومات من الافراد من أجل وصف أو تفسير سلوكياتهم ومواقفهم (Sekaran & Bougie,2016 :118).

ثامنا : التعريفات الإجرائية :

هو الذي يعطي المفهوم معنى محسوسا محددا باستخدام ما يتبع في ملاحظته او قياسه والجدول (1) يوضح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة والتي وردت في الجانب النظري للدراسة الحالية.

جدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الرئيسة للدراسة

ت	المتغير والبعد	التعريف
1	التجديد الاستراتيجي	هو مجموعة من الأنشطة التي تكون ملزمة بها المنظمة لتغيير نمط مسارها الاستراتيجي و مواردها لغرض تحسين أدائها التنظيمي بشكل العام. وهذا ما يسمى بالتجديد الاستراتيجي لمنظور المنظمات بهدف التأكيد على التأثيرات التي تسببها هذه العملية على استراتيجية المنظمة وأنظمتها وهيكلها وثقافتها.
2	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	هو العملية التي تستخدمها المنظمة من اجل توسيع وتعميق مواردها التي تعتمد عليها في نجاحها على المدى البعيد وان هذه العملية تتحدد بقدرة المنظمة على الاستحواذ والجذب والبحث عن الموارد الخارجية .
3	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	هو عملية تحسين تدريجي في وضع المنظمة الحالي ويكون هذا التحسين في التصميم ، وتوسيع وتعزيز خطوط الانتاج ، وتوفير أفضل خدمات للزبائن من اجل الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة .
4	التألق التنظيمي	بانه حالة من السطوع و الوهج حول المنظمة التي تنعكس مجموعة من الموارد الفريدة على المستوى البشري والمعرفي والمادي التي يصعب الحصول عليها او تقليدها لذا تؤدي إلى مخرجات تعزز من قدرة المنافسة بين المنظمات .
5	التألق بالخدمة والابداع	هو تعزيز قدرة العاملين على ابتكار و أبداع الافكار وطرق جديدة لأداء العمل بكفاءة عالية وزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين إمكانية التحكم.
6	التألق المعرفة	اكتساب مجموعة من المعرفة والمؤهلات الفريدة من نوعها والتي لا يمكن قياسها بوصفها من الموارد غير الملموسة والتي تميزها عن الكليات الاخرى وتتجسد المعرفة في افراد لديهم تأثير كبير على فعاليتها.
7	التألق القيادة	مستوى عال من التميز الذي يقوم به الفأدة نتيجة للمعارف والمهارات القيادية والابداع التي يمتلكونها .

8	الاستجابة الاستراتيجية	بأنها إجراءات تنظيمية يتم اتباعها من أجل الحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها . والتي تساعدها على الازعان والتأقلم مع المتغيرات البيئية من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية "والفرص والتهديدات الخارجية (تحليل البيئة) ومواجهتها باستخدام "ما تمتلكه المنظمة من "موارد ملموسة وغير ملموسة" ،وبما يمكنها من " تحقيق الميزة التنافسية".
9	الاستجابة الداخلية (نضج عملية الاعمال)	هو القدرة على الاستجابة للأعمال بطريقة مناسبة وهذه الاستجابة متعلمة وليست غريزية.
10	سيولة الموارد	هي القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند تحققها.
11	الاستجابة الخارجية : (استجابة الاعمال للبيئة)	مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها، فهي تهتم ببقاء المنظمة في بيئة مضطربة من خلال الاعتماد على استراتيجيات جديدة تتناسب مع التحديات البيئية.
12	استباقية الاعمال للبيئة	هو الاخذ بزمام المبادرة للتخطيط المسبق وهو نهج اداري غالبا ما تستخدمها المنظمات التي تتسم بالمبادرة والرغبة في الاستعداد للنجاح تقوم من خلاله المنظمة بالبحث عن فرص العمل الجديدة .

المصدر: اعداد الباحث

تاسعا :ادوات جمع البيانات والمعلومات:

1. الجانب العملي (أداة الدراسة)

يواجه الباحث اختياريين عند وضع مقاييس الدراسة : الخيار الأول ان يقوم بتطوير مقياس.، واما الخيار الثاني فانه يستخدم مقياساً تم استخدامه في دراسات سابقة مع مراعاة "تكييفه بما يناسب بيئة الدراسة (Kline, 2008 :200). ولعدم توفر أدوات قياس مطابقه للدراسة وتناسب مجتمع الدراسة لذلك قام الباحث بالاعتماد على مقاييس سابقة مع مراعاة تكييف فقراتها لكي تتناسب بيئة العمل العراقي وبيئة الدراسة وكما موضح بالجدول (2).

الجدول (2) مقاييس الدراسة

المقياس	البعد	ت	المتغير	ت
(Schmitt <i>et al.</i> , 2018:81)	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	1	التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal	1
	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	2		
(Shobaki & Naser, 2016:70)	التألق القيادة	1	التألق التنظيمي Organizational Brilliance	2
	التألق بالخدمة والابداع	2		
	التألق المعرفة	3		
(Eremenko, 2022:175)	الاستجابة الداخلية	1	الاستجابة الاستراتيجية Strategic Response	3
	نضج عملية الاعمال	أ		
	سيولة الموارد	ب		
	الاستجابة الخارجية	2		
	استجابة الاعمال للبيئة	ت		
	استباقية الاعمال للبيئة	ث		

المصدر : اعداد الباحث

2. الجانب النظري للدراسة

وتشمل مجموعة من الادبيات العربية والاجنبية من كتب ودوريات ورسائل ماجستير و اطاريح ودكتوراه فضلا عن مجموعة من البحوث في مجال الإدارة والمجلات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة مع الاستعانة بما يوفره الانترنت من مصادر .

عاشرا : نطاق الدراسة

نطاق الدراسة الحالي ينقسم على أربعة أنواع على وفق الاتي :-

أ. النطاق المعرفي

إن النطاق المعرفي لهذه الدراسة يتمثل باستعراض المحتوى الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة "وتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في المصرف المبحوث.

ب. الحدود البشري

يتمثل النطاق البشري للدراسة من الافراد العاملين في المصارف المبحوثة في محافظة الديوانية، وبابل.

ج . الحدود الزمانية

- الحدود الزمانية للدراسة النظرية امتدت من (2022/ 9/15) ولغاية تاريخ (2023 /3/14).
- الحدود الزمانية لتوزيع الاستبانة امتدت من (2023/ 3/15) ولغاية تاريخ (2023 /6/30).

ح . الحدود المكانية

إن نموذج الدراسة اختار لها مكاناً في بيئة القطاع المصرفي بالمصارف المبحوثة في محافظة الديوانية، وبابل.

الحادي عشر : مجتمع وعينة الدراسة:

1. وصف مجتمع الدراسة

تزامناً مع طبيعة الدراسات طبقت عينة الدراسة في بيئة القطاع المصرفي في العراق وتحديدًا عينة من بعض المصارف المبحوث في محافظتي الديوانية وبابل ويعود سبب الاختيار إلى كون مجال الدراسة الحالي هو (القطاع المالي) وأن طبيعة العمل في المصارف المبحوثة يحتاج الى سمه التنافس بين المصارف عينة الدراسة ومن الضروري توفير الامكانيات المتطورة والتركيز بدرجه الاساس على جذب الموظفين في جميع مستويات المصارف المبحوثة وفي مختلف الوظائف. لذا يشير مجتمع الدراسة إلى المجموع الكلي للعناصر التي يسعى

الباحث إلى ان تعمم عليها النتائج المرتقبة (النوح، 2004: 93) وقد تم اختيار مجتمع المبحوثة في محافظتي الديوانية وبابل لسنة (2023). وتتكون العينة المستهدفة من المدراء والأفراد العاملين إذ بلغ مجتمع الدراسة (175) شخصاً وتم اجراء مسح شامل للعينة. وبالاعتماد على (Daniel, 1999) اذ وردت صيغته إحصائية لاحتماب حجم العينة لذا تم توزيع (135) استبانة وتم استرجاع (133) استبانة واستبعاد (9) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وكانت نسبه تمثيل العينة من مجتمع الدراسة هو (92%) وذلك بقسمة الاستبيان الصالح للتحليل على المجموع الكلي للاستبيان الذي تم توزيعه في مجتمع الدراسة وقد تم الاعتماد على المدراء والموظفين في تلك المصارف ليمثلوا عينه الدراسة. ويعرض مجتمع الدراسة

$$n = \frac{NZ^2 P (1-P)}{(d^2) (N-1) + Z^2 P(1-p)}$$

N = حجم المجتمع

Z = الدرجة المعيارية وهي (1.964)

d = نسبة الخطأ المسموح به وهي (5%)

P = نسبة توفر الخاصية المحايدة وهي (50%).

الجدول (3) نسب الاستبانات الموزعة على المصارف قيد الدراسة

ت	اسم المصرف	عدد الافراد	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات صالحة للتحليل
1	مصرف بغداد / فرع الديوانية	15	15	14	14
2	مصرف الطيف الاسلامي / فرع الديوانية	13	12	12	11
3	المصرف المتحد للاستثمار / فرع الديوانية	14	11	10	10
4	مصرف الجنوب الاسلامي / فرع الديوانية	11	10	10	10
5	المصرف الاهلي العراقي / فرع الحلة	14	11	11	10
6	مصرف الشرق الاوسط العراقي / فرع الحلة	15	11	11	9
7	مصرف الجنوب الاسلامي / فرع الحلة	12	10	10	9
8	مصرف الطيف الاسلامي / فرع الحلة	12	7	7	7
9	مصرف الخليج الاسلامي / فرع الفرات الاوسط للحلة	10	11	11	8
10	مصرف الاتحاد / فرع الحلة	12	7	7	7
11	مصرف التنمية الاسلامي / فرع الحلة	12	7	7	7
12	التنمية الدولي للاستثمار	12	6	6	6

8	9	9	11	مصرف الاقتصاد / فرع الحلة	13
8	8	8	12	البلاد الإسلامي / فرع الحلة	14
124	133	135	175	المجموع	

المصدر : من أعداد الباحث

الجدول (4) خصائص عينة الدراسة

الفئات المستهدفة								
المؤهل العلمي			العمر (بالسنوات)			الجنس		
%	التكرار		%	التكرار		%	التكرار	
13%	17	اعدادية	11%	14	25_18	56%	70	ذكر
20%	25	دبلوم						
48%	59	بكالوريوس						
9%	11	دبلوم عالي						
6%	7	ماجستير	39%	48	41_34	44%	54	انثى
			27%	33	49_42			
4%	5	دكتوراه	23%	29	50 فأعلى			
الخبرة الوظيفية			الحالة الاجتماعية					
%	التكرار					%	التكرار	
10%	12	5_1				76%	94	متزوج
32%	40	10_6						
20%	25	15_11						
16%	20	20_16						
12%	15	25_21				20%	25	اعزب
10%	12	26 فأكثر						
						4%	5	غير ذلك

ويمكن تفسير خصائص عينة الدراسة كما يلي:

1. يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (7) أن الجنس لأغلب الموظفين هم من فئة الذكور وبواقع (70) وبما يعادل (56%) من إجمالي العينة، ويقابله في ذلك (54) من الإناث أي ما يعادل (44%). وهو ما تميل إليه المصارف العراقية الأهلية في إناطة العمل في القطاع الأهلي للذكور.
2. تبين النتائج الواردة في الجدول (7) ان الفئة العمرية لأغلب الموظفين تتراوح بين فئة (42-49 سنة) ما يعكس تكرار (33) بما يعادل (27%) من الموظفين، وهذا مؤشر جيد لأنه يعكس درجة النضج الفكري لتولي المهام الإدارية في المصارف عينة الدراسة.
3. يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (7) ان الحالة الاجتماعية لأغلب الموظفين هم من المتزوجين بواقع عدد تكراري (94) موظفاً، ما يعادل (76%). وهذا يدل على إن المصارف الاهلية تحاول استقطاب المتزوجين والذين لديهم استقرار عائلي مع طموح تطوير ذاتهم.
4. يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ان المؤهل العلمي لأغلب الموظفين من حملة شهادة البكالوريوس بواقع تكراري (59) بما يعادل (48%). وهذا يدل على إن اغلب العاملين في المصارف عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، الامر الذي يسهل على المصارف الاهلية اللجوء إلى التقنيات الحديثة في عمل المصارف.
5. تشير النتائج الواردة في الجدول (7) الى ان الخبرة الوظيفية لأغلب الموظفين تتمثل من (6_10) سنة بما يعادل (32%). وهذا مؤشر جيد يتلاءم مع حاجة المصارف مجتمع الدراسة بأن الافراد العاملين لديهم الخبرة والمعرفة للنهوض بمهام العمل.

الثاني عشر : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمثلت الحزم المستخدمة في استخراج نتائج البحث في حزمتين احصائيتين (SPSS.V.25 & AMOS.V.23)، الا ان الاساليب التي تم استخدامها في استخراج نتائج البحث تمثلت في الاتي :

1. التوزيع الطبيعي: الغرض منه قياس طبيعة البيانات وبيان هل يمكن تعميم النتائج التي توصلت اليها الدراسة على المجتمع المبحوث.
2. التحليل العاملي التوكيدي: ويهدف الى قياس مقدار تفسير الفقرة للبعد الذي وضعت من اجله.
3. معامل كرو نباخ الفا: قياس مدى ثبات اداة القياس مع معايير ومتطلبات العينة المدروسة.
4. الوسط الحسابي الموزون: قياس مقدار محور البيانات حول وسطها.
5. الانحراف المعياري: قياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي.
6. الاهمية النسبية: قياس مستوى توافر متغيرات وابعاد الدراسة لدى العينة المدروسة.
7. معامل الارتباط بيرسون: قياس طبيعة ونوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الداخلة في التحليل.
8. معامل التأثير: قياس التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني

الإسهامات المعرفية السابقة

توطئة

يتضمن هذا المبحث عملية تشخيص فجوة الدراسة والتي تتم عبر الغور في الإسهامات المعرفية السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. لذا سيتم استعراض الدراسات السابقة على وفق عنوان الدراسة، المشكلة، المتغيرات المبحوثة، اهداف الدراسة، بلد الدراسة، المنهج، النتائج، مع التركيز على الدراسات التي أشارت إلى وجود العلاقات بين متغيرات الدراسة للاستفادة منها في تشخيص فجوة الدراسة وتطوير فرضيات الدراسة، وان تشخيص فجوه الدراسة سيكون في جوانبها النظرية، التجريبية، السياقية، العلمية، التحليلية، المنهجية، المكانية وهذه الجوانب سيتم مناقشتها لاحقا وفق النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

اولا- بعض الاسهامات المعرفية السابقة المتعلقة بمتغير التجديد الاستراتيجي

الجدول (5) يستعرض أهم الاسهامات المعرفية التي تناولت متغير التجديد الاستراتيجي والتي سوف يتم عرضها على وفق الاتي(عنوان الدراسة، المتغيرات المبحوثة، المشكلة، اهداف الدراسة، بلد الدراسة، المنهج، النتائج، نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية، نقاط التشابه مع الدراسة الحالية، الفائدة من الدراسة). :-

1- بعض الاسهامات المعرفية السابقة العربية :

جدول (5) الاسهامات المعرفية العربية المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

1.	(شلاكة , 2022)
عنوان الدراسة	الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية في الشركة الاسمنت العامة للإسمنت العراقي
متغيرات المبحوثة	الرشاقة التنظيمية ، والتجديد الاستراتيجي ، والمكانة الاستراتيجية .
مشكلة	ما مدى الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية ؟
اهداف الدراسة	هدف البحث إلى اختبار الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية في الشركة الاسمنت العامة للإسمنت العراقي.
بلد الدراسة	العراق
المنهج	اعتمدت المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وأجريت على (45) مشروعاً استثمارياً في عينة عشوائية من (7) صناعات رئيسة لها أهميتها النسبية في الاقتصاد الوطني.
النتائج	تشير النتائج إلى ضرورة اجراء التجديد للشركات لمواجهة التغيرات المستمرة والتنافس

الشديد . والشركات التي تتبنى التجديد الاستراتيجي يكون ادائها عاليا بالمقارنة مع المنافسين .	
1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1- تناولت الدراسة التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا 2- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان 3- اجرت في بيئة عراقية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
1- وجود متغير التجديد الاستراتيجي في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .	الفائدة من الدراسة
(الياسري وآخرون , 2017)	
2	
دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق المكانة الاستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية)	عنوان الدراسة
التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية .	متغيرات المبحوثة
ما مستوى التأثير المباشر للتجديد هي مكانة استراتيجية على مستوى الشركة عينة البحث؟	مشكلة
يسعى البحث الحالي إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاستكشاف ، ريادة الاعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة) والسيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي).	اهداف الدراسة
العراق .	بلد الدراسة
اعتمدت المنهج الكمي عبر استخدام استبانة التي وزعت على عدد من القيادات العليا وبلغ عدد الاستجابات (116) قائداً.	المنهج
بينت النتائج ان اكثر الابعاد ارتباطا بالتجديد الاستراتيجي هو الضغط التنافسي ثم منطقة	النتائج

النفوذ واخيرا التكوين التنافسي اذ كان متوسط القوة ولكنها معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1%).	
1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1- تناولت الدراسة التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا 2- تلتقي الدراسة مع دراستنا لانها استخدمت استمارة الاستبيان 3- اجرت في بيئة عراقية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
1- وجود متغير التجديد الاستراتيجي في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .	الفائدة من الدراسة

2- بعض الاسهامات المعرفية السابقة الاجنبية:

جدول (6) الاسهامات المعرفية الاجنبية المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

(Wiberg et al ., 2015)	1
التجديد الاستراتيجي وأنظمة التحكم الادارية - عملية تنفيذ التجديد الاستراتيجي من خلال MCS	عنوان الدراسة
التجديد الاستراتيجي ، أنظمة التحكم الادارية	متغيرات المبحوثة
ما مستوى اجراء عمليات التجديد الاستراتيجي في ظل امكانيات المنظمات القائمة على التكنولوجيا قيد البحث ؟	مشكلة
الغرض من هذه الأطروحة هو تحليل إلى أي مدى وبأي شكل يتم استخدام أنظمة التحكم في الإدارة التفاعلية والتشخيصية في المؤسسات الكبيرة من أجل دفع التجديد الاستراتيجي. وتمت	اهداف الدراسة

دراسة ثلاثة جوانب من نظم الإدارة البيئية: العمليات الإدارية وعملية صنع السياسات، والأدوات المستخدمة لرصد التأثير البيئي.	
الصين.	البلد
تناولت المدخل النوعي عبر اجراء (10) مقابلات مع منظمات قائمة على التكنولوجيا في الصين.	المنهج
اظهرت نتائج البحث ان التجديد الاستراتيجي يمثل مجموعة من الصفات الاستراتيجية لأنعاش وتحديث المنتجات والبحث عن اسواق جديدة وناشئة لزيادة النمو والرباح والتحوط ضد المخاطر والتحديات المحتملة.	النتائج
1- الاختلاف في العنوان وهدف البحث. 2- لم تلتق مع دراستنا للكونها استخدمت المنهج النوعي. بينما دراستنا استخدمت المنهج الكمي . 3- اجريت في بيئة غير عراقية	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- وجود متغير بالتجديد الاستراتيجية في كلا الدراستين .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تدعيم الجانب النظري للدراسة.	الفائدة من الدراسة
(Dislers et al., 2016)	
.2	
التجديد الاستراتيجي: الآثار المترتبة على الميزة التنافسية	عنوان الدراسة
(التجديد الاستراتيجي، الميزة التنافسية)	متغيرات الدراسة
كيف تؤثر التجديد الاستراتيجي على الميزة التنافسية؟	مشكلة
الغرض من هذه الأطروحة هو استكشاف عملية تنفيذ التجديد الاستراتيجي داخل شركة صغيرة ومتوسطة مبتكرة تعمل في صناعة متنامية ، والآثار المترتبة على ميزتها التنافسية. فضلا عن ذلك ، تسعى الدراسة إلى تحديد الأسباب الرئيسة للتجديد الاستراتيجي في هذا السياق.	اهداف الدراسة
السويد	بلد دراسة
اعتمدت المنهج النوعي عبر إجراء عدد من المقابلات مع عدد من الشركات الصغيرة	المنهج

والمتوسطة السويدية من مختلف القطاعات.	
توصلت الدراسة إلى ان شركات الصغيرة والمتوسطة مبتكرة تعمل في صناعة سريعة النمو و تكتسب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ التجديد الاستراتيجي	النتائج
1- الاختلاف في العنوان وهدف البحث. 2- لم تلتق مع دراستنا للكونها استخدمت المنهج النوعي. 3- اجريت في بيئة غير عراقية	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- وجود متغير بالتجديد الاستراتيجية في كلا الدراستين .	نقاط التشابه الدراسة الحالية
- دعم الجانب النظري للدراسة.	الفائدة من دراسة
(Ibrahim & Al-kubaisy, 2022)	3.
The Impact of Management by Walking Around on the Strategic Renewal of Business Organizations.	عنوان الدراسة
تأثير الإدارة بالتجول في التجديد الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (بحث ميداني في عينة من الفنادق ذات الدرجة الممتازة)	متغيرات الدراسة
التجديد الاستراتيجي ، الإدارة بالتجول .	مشكلة
ما مدى وعي المديرين في المنظمات البحثية بالتجديد الاستراتيجي؟	اهداف الدراسة
معرفة تأثير الإدارة بالتجول في التجديد الاستراتيجي لمنظمات الأعمال .	المنهج
اعتمدت المنهج الكمي عبر استخدام الاستبانة والتي وزعت ل (98) مديراً يعملون في (6) فنادق من فئة (خمسة نجوم) .	النتائج
تبين أن الاهتمام بالتجديد لم يكن على المستوى المطلوب فيما يتعلق بنظام في فنادق عينة البحث ، إذ أنه لم يعزز الشعور بالتجديد نتيجة ممارسات الإدارة عن طريق التجوال المعتمد في المسح.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة	

<p>1- تناولت الدراسة التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيرا تابعا</p> <p>2- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>1- وجود متغير التجديد الاستراتيجي في كلا الدراستين الحالية والسابقة .</p> <p>2- تدعيم الجانب النظري للدراسة.</p> <p>3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>(Schildt et al., 2023).</p>	
<p>الاستيقاظ على الابداع الرقمي: كيف تعرقل السرية التنظيمية تركيز الإدارة العليا على التجديد الاستراتيجي.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الابداع الرقمي، السرية التنظيمية ، التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>كيف يمكن للسرية التنظيمية أن تعرقل التجديد الاستراتيجي ؟</p>	<p>المشكلة</p>
<p>يسعى البحث الى تسهيل التجديد الاستراتيجي في الشركات قيد البحث</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>فلندا</p>	<p>يلد الدراسة</p>
<p>استخدم البحث المنهج النوعي عبر إجراء (ملاحظة) مع عدد من الشركات الفنلندية.</p>	<p>المنهج</p>
<p>تسهم دراستنا في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وعمليات الاستراتيجية بشكل عام من خلال توضيح كيف يمكن للسرية التنظيمية أن تعرقل التجديد الاستراتيجي .تشير النتائج إلى أن ثقافة الانفتاح والشفافية يمكن أن تسهل التجديد الاستراتيجي في الشركات القائمة.</p>	<p>النتائج</p>
<p>1- الاختلاف في العنوان والهدف البحث.</p> <p>2- لم تلتق مع دراستنا للكونها استخدمت المنهج النوعي. بينما دراستنا استخدمت المنهج الكمي .</p> <p>3- اجريت في بيئة غير عراقية</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- وجود متغير الاستجابة الاستراتيجية في كلا الدراستين .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

الفائدة من الدراسة	- تدعيم الجانب النظري للدراسة.

مصدر: اعداد الباحث وفق الأدبيات المشار اليها في الجدول

يتضح من خلال الجداول (5) و (6) اعتماد الإسهامات المعرفية السابقة سواء كانت عربية أو اجنبية التي تكون ذات صلة بمتغير بالتجديد الاستراتيجي على مناهج مختلفة في جمع وتحليل البيانات. وكذلك تناولت هذه الدراسات طيفا واسعا من انواع التجديد الاستراتيجي وفي قطاعات وشركات ومنظمات الاعمال المختلفة وهذا يدعم إمكانية توظيف متغير التجديد الاستراتيجي.

ثانيا : الاسهامات المعرفية السابقة المتعلقة بمتغير التألق التنظيمي

الجدول (7) يستعرض أهم الدراسات التي تناولت متغير التألق التنظيمي والتي يتم عرضها على وفق الاتي :

1- بعض الاسهامات المعرفية السابقة العربية :

جدول (7) الاسهامات المعرفية العربية المتعلقة بالتألق التنظيمي

1. احمد واخرون ، (2022)	
عنوان الدراسة	دور الوساطة للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الحوارية والتألق التنظيمي
متغيرات المبحوثة	التمكين النفسي، القيادة الحوارية ، التألق التنظيمي .
مشكلة	هل تؤثر وساطة التمكين النفسي على التألق التنظيمي؟
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى معرفة دور الوساطة للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الحوارية والذكاء التنظيمي
بلد الدراسة	العراق.
المنهج	اعتمدت المنهج الكمي عبر استخدام الاستبانة و بوصفها اداة رئيسة وتم اجراء مسح شامل للعينة المتكونة من 110 من مديري مصرف الرشيد في بغداد ، العراق.
النتائج	اظهرت النتائج دعم الارتباطات الإيجابية بين القيادة الحوارية والتألق التنظيمي وتأثير التمكين النفسي على القيادة الحوارية والتألق التنظيمي.

<p>1- اختلاف في العنوان والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات دراسة</p> <p>2- اجريت في محافظة عراقية</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>1- تناولت الدراسة التألق التنظيمي على انها متغيرا تابعا</p> <p>2- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>1- وجود متغير تألق المنظمي في كلا الدراستين الحالية والسابقة .</p> <p>2- تدعيم الجانب النظري للدراسة.</p> <p>3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>2. الدليمي واخرون ، (2022)</p>	
<p>دور القدرات الجوهرية المتميزة في تحقيق التألق التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>القدرات الجوهرية المتميزة، التألق التنظيمي.</p>	<p>متغيرات المبحوثة</p>
<p>ما دور القدرات الجوهرية المتميزة في تحقيق التألق التنظيمي ؟</p>	<p>مشكلة</p>
<p>هدفت الدراسة الى معرفة دور القدرات الجوهرية المتميزة في تحقيق التألق التنظيمي .</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>العراق.</p>	<p>بلد الدراسة</p>
<p>اعتمدت المنهج الكمي عبر استخدام الاستبانة كاداة رئيسة والتي وزعت إلى (72) استبانة واستعيد منها (60) استبانة أي نسبة الاستجابات بلغت (32).</p>	<p>المنهج</p>
<p>تظهر النتائج ان هناك اهتماماً</p>	<p>النتائج</p>
<p>1- اختلاف في العنوان والهدف وعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات دراسة</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>1- تناولت الدراسة التألق التنظيمي بوصفه متغيرا تابعا</p> <p>2- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان</p> <p>3- اجريت في بيئة عراقية</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>1- وجود متغير تألق التنظيمي في كلا الدراستين الحالية والسابقة .</p> <p>2- تدعيم الجانب النظري للدراسة</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

2- بعض الاسهامات المعرفية الاجنبية :

جدول (8) الاسهامات المعرفية الاجنبية المتعلقة بالتألق التنظيمي

(Al Shobaki & Naser, 2016)	2
أبعاد التألق التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN THE PALESTINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FROM THE PERSPECTIVE OF THE STUDENTS	عنوان الدراسة
التألق التنظيمي , القيادات التعليمية	متغيرات المبحوثة
أن توفر التسهيلات التعليمية والتعلمية والمالية منخفض في الجامعات. وأظهرت الدراسة أن المناهج الدراسية تزود الطالب بالمهارات الإدارية مثل (العمل ضمن فريق، تحمل المسؤولية). كما أظهرت الدراسة وجود ضعف في "إشراك الطالب في إعداد استراتيجيات التعليم والتعلم في الجامعة"، وأن الجامعة لديها أنماط تعلم غير تقليدية، أن الجامعة تعمل على حل المشكلات التي تواجهها	مشكلة
تهدف هذه الدراسة ان التألق التنظيمي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة.	اهداف الدراسة
فلسطين.	بلد الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات وتوزيعها على الطلبة في الجامعات واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الجامعة. وبلغ إجمالي عدد الطلاب (381) طالباً، وتم توزيع (235) لتحديد مجتمع الدراسة	المنهج
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة: إنشاء مراكز جامعية للطلبة الموهوبين والمتفوقين، ومتابعة نموهم وإبداعاتهم بعد التخرج من الكلية وأثناء العمل في قطاعات الإنتاج،	النتائج
1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1- تناولت الدراسة التألق التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً 2- تلتقي الدراسة مع دراستنا لأنها استخدمت استمارة الاستبيان	نقاط التشابه مع الدراسة

الحالية	3- اجرت في بيئة الفلسطينية
الفائدة من الدراسة	1- وجود متغير التألق التنظيمي في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .
3.	(Nafei, 2018)
عنوان الدراسة	دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التألق التنظيمي : دراسة في جامعة مدينة السادات . The Role Of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance : A Study On Sadat City University.
متغيرات مبحوثة	السعادة في مكان العمل ، التألق التنظيمي .
مشكلة	ما مدى دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التألق التنظيمي؟
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير السعادة في مكان العمل على التألق التنظيمي .
بلد الدراسة	مصر
المنهج	اعتمدت المنهج الكمي عبر استخدام الاستبانة بوصفها اداة رئيسة والتي وزعت على تدريسي جامعة (400) استبانة واستعيد منها (300) استبانة أي نسبة الاستجابات بلغت (75%).
النتائج	وجود علاقة سببية بين السعادة في مكان العمل والتألق التنظيمي زيادة مستوى السعادة في مكان العمل تؤدي إلى تحسين مستوى التألق التنظيمي لان السعادة في مكان العمل تؤثر وبشكل ايجابي على العاملين ويؤدي إلى تألق المنظمة المبحوثة .
نقاط الاختلاف عن دراسة الحالية	1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة 2- اجريت في بيئة غير عراقية
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- تناولت الدراسة التألق التنظيمي بوصفه متغيرا تابعا 2- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان
الفائدة من الدراسة	1- وجود متغير التألق التنظيمي في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

(Fiset et al., 2019)	.4
<p>"إخفاء الأخطاء من خلال التألق": "التأثير الوسيط للرؤية" على العلاقة بين الإشراف "التعسفي ومخرجات الموظف".</p> <p>Masking Wrongs Through Brilliance: The Moderating Effect Of vision On The Relationship Between Abusive Supervision And Employee Outcomes.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التألق ، الرؤية، الاشراف التعسفي ،مخرجات الموظف .</p>	<p>متغيرات مبحوثة</p>
<p>ما مستوى ادراك الاخطاء من خلال التألق ؟</p>	<p>مشكلة</p>
<p>التحقيق في التأثير الوسيط لرؤية القائد في العلاقة بين الإشراف المسيء والمخرجات (اداء المرؤوسين والابداع والالتزام العاطفي) التي يمكن أن تكون لها تأثيرات كبيرة على المرؤوسين والمنظمات .</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>تركيا</p>	<p>بلد الدراسة</p>
<p>اعتمدت المنهج الكمي عبر استخدام الاستبانة كاداه رئيسة والتي وزعت إلى (205) استبانة واستعيد منها (180) استبانة أي نسبة الاستجابات بلغت (87%).</p>	<p>المنهج</p>
<p>تشير النتائج الى ان التألق التنظيمي يخفف من آثار السلوك الإشرافي التعسفي على كمية الأداء والإبداع لدى الموظفين.</p>	<p>النتائج</p>
<p>1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة 2- اجريت في بيئة غير عراقية</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>1- وجود متغير التألق التنظيمي في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة على انها بوصفها اداة لجمع البيانات .</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>

(Miller et al., 2019).	.5
<p>مبادرة السعادة: تغيير الثقافة التنظيمية لجعل "التألق" سائدًا في رعاية المسنين . The happiness initiative: Changing organizational culture to make 'brilliance' mainstream in aged care.</p>	عنوان الدراسة
الثقافة التنظيمية ، التألق .	المتغيرات المبحوثة
ما مستوى توفر أبعاد التألق لمعرفة مدى ترابطها في المنظمة المبحوثة.	مشكلة
هدفت دراسة الى تأثير مبادرة تغيير الثقافة التنظيمية واعطاء الاولوية " للسعادة" على الموظفين ، وكبار السن في دار المسنين في جعل "التألق" أكثر انتشارًا في ممارسة الرعاية الصحية .	اهداف الدراسة
استراليا	بلد الدراسة
استخدام المنهج النوعي عبر اجراء مقابلات .	المنهج
أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية القيادة الحقيقية في خلق ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس السلوكيات الايجابية للموظفين وتحقيق تألق تقديم الخدمات إلى كبار السن المقيمين في دار المسنين .	النتائج
<p>1- الاختلاف في العنوان والهدف البحث 2- اجريت في بيئة غير عراقية 3- لم تلتق مع دراستنا للكونها استخدمت المنهج النوعي. بينما دراستنا استخدمت المنهج الكمي.</p>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1- وجود متغير التألق التنظيمي في كلا الدراستين .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
1- دعم الجانب النظري للدراسة.	الفائدة من الدراسة

المصدر : من إعداد الباحث

ثالثاً: بعض الاسهامات العربية المعرفية السابقة المتعلقة بمتغير الاستجابة الاستراتيجية

الجدول (9) يستعرض أهم الدراسات التي تناولت متغير الاستجابة الاستراتيجية والتي سوف يتم عرضها وفق الموضوع (عنوان الدراسة ، المتغيرات المبحوثة ، المشكلة، اهداف الدراسة ، بلد الدراسة ، المنهج ، النتائج ، نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية ، نقاط التشابه مع الدراسة الحالية ، الفائدة من الدراسة).

جدول(9) الاسهامات العربية المعرفية المتعلقة بالاستجابة الاستراتيجية

1.	(الطائي ومحمد ،2017)
عنوان الدراسة	الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي .
متغيرات مبحوثة	(الاستجابة الاستراتيجية ، التكاثر الوظيفي)
مشكلة	كلما كانت هنالك وجود استجابة استراتيجية كلما ادى ذلك الى تقليل التكاثر الوظيفي ؟
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي
بلد الدراسة	العراق
المنهج	تناولت المنهج الكمي باستخدام الاستبانة التي وزعت على موظفي منظمات حكومية في قطاع التكنولوجيا والمعلومات في العراق وبلغت عدد الاستجابات (110).
النتائج	كشفت النتائج أن توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات التي تتعلق بالاستجابة الاستراتيجية ولعل من اهمها هو يتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي هنالك تقبل واضح من قبل افراد عينة البحث حول الاهداف الاستراتيجية من خلال قدرة ديوان المحافظة على تحقيق تلك الاهداف بصورة واضحة ومحددة من خلال الاخذ بنظر الاعتبار التغييرات الاقتصادية والتي تنسجم مع توجهات ديوان المحافظة وأهدافها استراتيجية
نقاط الاختلاف عن دراسة الحالية	1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان اجريت في بيئة عراقية
الفائدة من الدراسة	1- وجود متغير الاستجابة الاستراتيجية في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .
2.	(المعاضدي و البدراني ،2021)

عنوان الدراسة	أثر الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق
المتغيرات المبحوثة	الاستجابة الاستراتيجية ، القدرات المنظمة ، الخيار التنافسي .
مشكلة	ما مدى اسهام الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في تحديد الخيار التنافسي في الشركة المبحوثة؟
اهداف الدراسة	يهدف البحث الحالي إلى اكتشاف العلاقات التأثيرية للاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيارات التنافسية في الشركة المبحوثة. .
بلد الدراسة	العراق.
المنهج	تناول المنهج الكمي وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من 80 مديرا في الادارة العليا والوسطى متمثلة (بالمدير العام، معاون مدير العام وبعض من اعضاء مجلس الادارة وبعض مدراء الاقسام، ومسؤولي الشعب) في الشركة المبحوثة وكانت الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية.
نقاط الاختلاف عن دراسة حالية	1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان اجريت في بيئة عراقية
الفائدة من الدراسة	1- وجود متغير الاستجابة الاستراتيجية في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات .
النتائج	أبرز النتائج التي توصل اليها البحث هي اهتمام الشركة المبحوثة بالاستجابة للتغيرات عبر ما متوافر لديها من قدرات منظميه بوصفه مؤشرا ذا أهمية بالغة في تحديد نوع الخيار التنافسي.

جدول (10) الاسهامات الاجنبية المعرفية المتعلقة بالاستجابة الاستراتيجية

(Mavengere, 2013)	2
عنوان الدراسة	دور تكنولوجيا المعلومات في الاستجابة الاستراتيجية لسلسلة التجهيز Information technology role in supply chain's strategic agility
متغيرات	تكنولوجيا المعلومات ، الاستجابة الاستراتيجية

المبحوثة	
مشكلة	تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية .
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة تعد الاستجابة الاستراتيجية ضرورة عمل خاصة في بيئة الأعمال التنافسية. للخفة الاستراتيجية أبعاد رئيسية: الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والقدرات الجماعية. تعتبر تكنولوجيا المعلومات (IT) ذات أهمية كبيرة في تعزيز المرونة الاستراتيجية وخاصة في إعداد سلسلة التوريد
بلد الدراسة	فلندا
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات وتوزيعها عدد من العاملين وبلغ 200 فردا
النتائج	وتوصلت الدراسة الأدوار المختلفة التي تمارسها تكنولوجيا المعلومات لتعزيز المرونة الاستراتيجية في أجزاء مختلفة من سلسلة التوريد. في سلسلة التوريد النهائية، تعد تكنولوجيا المعلومات التي تعزز الحساسية الاستراتيجية هي الأكثر أهمية وفي سلسلة التوريد الأولية، تعد تكنولوجيا المعلومات التي تعزز الاستجابة الاستراتيجية أكثر أهمية. هناك أيضًا حاجة لتكنولوجيا المعلومات التي تعزز القدرات الجماعية في جميع أنحاء السلسلة بأكملها
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- تناولت الدراسة الاستجابة الاستراتيجية بوصفه متغيرا تابعا 2- تلتقي الدراسة مع دراستنا لانها استخدمت استمارة الاستبيان 3- اجرت في بيئة الاجنبية فلندا
الفائدة من الدراسة	1- وجود متغير الاستجابة الاستراتيجية في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .
	(Lin et al., 2018).
	.3

استجابة استراتيجية لـ 4.0 للصناعة : تحقيق تجريبي في صناعة السيارات الصينية Strategic response to Industry 4.0: an empirical investigation on the Chinese automotive industry.	عنوان الدراسة
استجابة استراتيجية	المتغيرات المبحوثة
ما تأثير استجابة استراتيجية لـ 4.0 للصناعة ؟	مشكلة
هو فحص الاستجابة الاستراتيجية للصناعة (4.0) لصناعة السيارات الصينية وتحديد العوامل الحاسمة للتنفيذ الناجح لها.	اهداف الدراسة
الصين.	بلد الدراسة
تناولت النهج النوعي عبر اجراء عدد من المقابلات مع الشركات المملوكة للدولة في الصين.	المنهج
اشارت النتائج الى انه تساعد الاستجابة الاستراتيجية للصناعة 4.0 في تحسين القدرة التنافسية التنظيمية فحسب ، بل لها أيضا آثار اجتماعية واقتصادية. ولهذا الغرض يتم جمع البيانات التجريبية لقياس فهم الصناعة 4.0 في صناعة السيارات الصينية.	النتائج
1- الاختلاف في العنوان والهدف البحث 2- اجريت في بيئة غير عراقية	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1- وجود متغير الاستجابة الاستراتيجية في كلا الدراستين .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
1- دعم الجانب النظري للدراسة.	الفائدة من الدراسة
(Eremenko, 2022)	.4
الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الإقليمية الشاملة: تأثير البيئة في التعليم العالي. Strategic Response In Regional Comprehensive Universities: The Influence Of The Environment In Higher Education.	عنوان الدراسة
الاستجابة الاستراتيجية	المتغيرات المبحوثة

مشكلة	ما مستوى الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الإقليمية الشاملة؟
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الإقليمية الشاملة.
بلد الدراسة	امريكا
المنهج	تناولت المنهج الكمي باستخدام الاستبانة التي وزعت على موظفي الجامعات الإقليمية الشاملة ولاية مدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا وبلغ عدد الاستجابات (92).
النتائج	أبرز النتائج التي توصل اليها الباحثان ان الاستجابة الاستراتيجية تعد نطاق المنظمة على المدى الطويل من اجل الحصول على ميزة تنافسية في حالة تغير البيئة وتمكين المنظمة من اعادة تنظيم مواردها وتحقيق ما يتوقعه أصحاب المصلحة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة . 2- اجريت في بيئة غير عراقية
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- تلتقي الدراسة مع دراستنا لكونها استخدمت استمارة الاستبيان
الفائدة من الدراسة	1- وجود متغير الاستجابة الاستراتيجية في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .
5.	(Fink-Hafner & Bauman, 2023).
عنوان الدراسة	الاستجابات الاستراتيجية لمجموعة المصالح لانهايار الديمقراطي Interest Group Strategic Responses To Democratic Backsliding
المتغيرات المبحوثة	الانهيار الديمقراطي ، الاستجابة الاستراتيجية
مشكلة الدراسة	ما مدى الاستجابات الاستراتيجية لمجموعة المصالح لانهايار الديمقراطي ؟
اهداف الدراسة	معرفة رؤى حول تعددية الاستجابات الإستراتيجية لمجموعات المصالح للظاهرة التحويلية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للتراجع الديمقراطي. و تمت صياغة مصطلح "التعددية الفكرية" للإشارة إلى تعدد أفكار مجموعات المصالح التي تفقد أنشطتها بشكل عام واختيارها

للاستراتيجيات المتعلقة بالحكومة بشكل خاص (الجوانب السلوكية والسلوكية).	
سلفينيا	بلد الدراسة
تناول المنهج الكمي عبر استخدام الاستبانة التي وزعت إلى (400) على موظفي في عشرة منظمات في سلفينيا.	المنهج
تؤكد النتائج أن الاستجابات الاستراتيجية للتراجع الديمقراطي تختلف بين المنظمات البيئية غير الحكومية والنقابات العمالية ، كما يفعل تعددهم الفكري ، وأن التعددية الفكرية للمنظمات البيئية غير الحكومية تدمر قدرتهم على النضال ضد التراجع الديمقراطي.	النتائج
1- الاختلاف في العنوان والهدف والعينة التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة . 2- اجريت في بيئة عراقية	نقاط اختلاف عن دراسة الحالية
- تلتقي الدراسة مع دراستنا كونها استخدمت استبانة الاستبيان	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
1- وجود متغير الاستجابة الاستراتيجية في كلا الدراستين الحالية والسابقة . 2- تدعيم الجانب النظري للدراسة. 3- اعتماد الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات .	الفائدة من الدراسة

المصدر: اعداد الباحث وفقا للأدبيات المشار اليها في الجدول

❖ مجالات الإفادة من الاسهامات المعرفية السابقة في تحديد وتشخيص فجوة الدراسة الحالية:

في ضوء عرض الجهود المعرفية السابقة من جانب الصلة بموضوع الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأدواتها المستعملة في التحليل وعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة، وتشخيص فجوة الدراسة، إذ يمكن للباحث القول إن المجالات التي تستفيد منها الدراسة الحالية تتلخص بالاتي:

أ. بينت الاسهامات المعرفية السابقة في البناء النظري للدراسة الحالية، فأغلب هذه الجهود المعرفية تستعرض مراجعة نظرية فكرية لآراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تمت دراستها في الوقت الحالي، وبذلك فقد أسهمت الدراسات السابقة في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة وشكلت بمجملها مقدمات مفاهيمية ومنهجية.

ب. يتمثل في ابراز اهم الجوانب الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة أي اجراء نقد لتلك الدراسات وتحديد الجوانب التي اغفلت تلك الدراسات معالجتها او دراستها ، والتي تركز عليها الدراسة الحالية.

- ت. تحديد التجديد الاستراتيجي من خلال الاستجابة الاستراتيجية من اذ طبيعتها في منظمات الأعمال، والتي لا تزال من المواضيع قيد التأطير المفاهيم على مستوى النظرية والتطبيق في مجال إدارة الأعمال، والتي بدورها تؤثر في التألق التنظيمي للدراسة الحالية.
- ث. حاولت الدراسة تقديم توجهات بحثية أكثر عمقاً وشمولاً لموضوع التجديد الاستراتيجي وتأثيره على التألق التنظيمي من خلال دور الوسيط الاستجابة الاستراتيجية في منظمات الأعمال.
- ج. الإفادة من أهم المقاييس والمؤشرات أو الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.
- ح. الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في تلك الدراسات والتي عن طريقها يمكن تحديد الأساليب الأكثر ملاءمة لمتغيرات الدراسة الحالية.
- خ. صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول : التجديد الاستراتيجي

المبحث الثاني : التألق التنظيمي

المبحث الثالث : الاستجابة الاستراتيجية

المبحث الرابع : العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول التجديد الاستراتيجي

توطئة

يعد موضوع التجديد الاستراتيجي في الوقت الحالي المحور الأساس الذي تركز عليه النظريات النفسية والاجتماعية المختلفة فالتجديد يمتد على امتداد حياة الإنسان - من المهد إلى اللحد - وهو في كل مرحلة من المراحل يختلف من اذ الشكل والمضمون ومن اذ الطرائق والأساليب ومن اذ النواتج والآثار الناجمة عنه، ويتم في كل الأوقات وفي جميع المجالات، ويتحقق بصورة واعية ومقصودة وإرادية حيناً وبصورة عفوية وغير مقصودة ولا إرادية حيناً آخر. ومما لا شك فيه أن للتجديد الاستراتيجي تأثيراً واضحاً على تطوير المنظمات واعطائه لها الافضلية على بقية المنظمات المنافسة وبالتالي فمن خلال عملية التجديد تقوم المنظمة بخلق سلوكيات جديدة ومطلوبة لدى الأفراد العاملين فيها .

أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي

وفقاً لقاموس أوكسفورد الإنجليزي (2010) ، يتم تعريف كلمة "تجديد" على أنها "اصنع أو اصبح مختلفاً" والتي تشمل الاستبدال. فضلا عن ذلك يعد التجديد أحد أنواع التغيير الاستراتيجي والذي يميز بوضوح بين مصطلحي التجديد الاستراتيجي و التغيير الاستراتيجي وتتم عملية التغيير الاستراتيجي عندما تغير المنظمة اتجاهها الاستراتيجي لغرض الوصول إلى رؤية معينة او مهمة أو لتغييرها بالكامل وإنشاء أخرى جديدة Wiberg (et al., 2015:14).

وفي السياق نفسه فان (Jantunen et al., 2022:1) يرى التجديد الاستراتيجي ومن الجوانب الإدارية لاقى اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، لأن المنظمات التي تبحث عن الاستمرارية في التجديد الاستراتيجي عليها أن تصنع خطوات متسارعة من التجديد وتضع آليات فاعلة تضمن الاستدامة في المنظمات. والمنظمات التي تتبنى مفهوم التجديد الاستراتيجي يعد بمثابة تحدياً في حد ذاته، وذلك لأنه يتطلب التحول عن أشكال الممارسات التنظيمية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع عملية تنمية المعرفة وسرعة انتقال المعلومات في داخل المنظمة وفي كل الاتجاهات وتوفير قدرات الاتصال وإتاحة الفرصة للإبداع فالتجديد ليس عملاً فردياً بل يتطلب الشراكة فاعلة بين أعضاء المنظمة على كل مستوياتها.

وتأسيساً لما جاء مسبقاً فإن التجديد الاستراتيجي يعد أحد المصطلحات التي بدأت في استبدال المصطلح (التغيير الاستراتيجي) (1 : Raksong & et al., 2015). بينما حدد (Huff & et al, 1992 :5). مصطلح التجديد الاستراتيجي بالنماذج التطورية للتغيير الاستراتيجي . ويعد التجديد الاستراتيجي بمثابة عملية تكرارية للتعلم والعمل ، تستخدم بهدف توافق استراتيجية المنظمة مع الظروف المتغيرة التي تحدث في البيئة (Thomas & et al, 1992: 64). وفي بيئة الأعمال المتقلبة وسريعة التغير للتقلبات تعتمد على تحقيق ميزة تنافسية وعلى قدراتها في إعادة تكوين القدرات المطلوبة لإنشاء بيئة جيدة والمنظمات التي تمتلك هذه القدرات تحقق ميزة تنافسية في مواجهة التباين البيئي (Bughin et al., 2021:7) .

ولابد من الإشارة في الوقت الى التجديد الاستراتيجي لأنه يمكن المديرين من تحويل منظماتهم بشكل استباقي دون الخوف من الأزمات وهذا يساعد المنظمات على استثماري الفرص للتجديد و التواصل مع الافراد العاملين والموظفين عاطفياً لأنه يلبي طموحات الإدارة العليا لتحفيز الموظفين. وتترك المنظمات الحالية الحاجة إلى التحول وتبذل جهود كبيرة لتنفيذ التغييرات التي تكون ضرورية لتحسين قدرتها التنافسية لذا فان التجديد الاستراتيجي يعد أمراً بالغ الأهمية من اجل الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات البيئي Bughin et al., (2021:7) .

بينما يقول (Kim & Pennings, 2009:3) ان التجديد ليس مجرد خيار بل إنه يعد ضرورة اساسية للنجاح في المشهد التنافسي لذا يمكن أن يؤدي الفشل في التكيف مع التجديد الاستراتيجي إلى هبوط القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة السوق المتغيرة في المستقبل و نتيجة لما سبق فان التجديد الاستراتيجي يعمل على استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل أساس على آفاقها على المدى الطويل لذا تم تنظيم التجديد الاستراتيجي في ثلاث عمليات فرعية : تعريف المقدرات و نشر المقدرات وتعديل المقدرات لذا يمكن الإشارة إلى نشر المقدرات على أنه عملية يقوم فيها القادة بتعزيز مواردهم لذا تتضمن العملية تغييرات في القدرات الاستراتيجية لفهم الحاجة الضرورية للتغيير اذا يعد نشر القدرات إحدى الأدوات التي يمكن للقادة استخدامها للتعامل مع الجمود الاستراتيجي (Dislers et al ., 2016:10) .

وبطبيعة الحال فان استراتيجيات المنظمة تدمج بشكل متزايد مخاوف الاستدامة بمجرد تجديد استراتيجياتها. لا تواجه المنظمات الفردية فحسب بل تواجه الأنظمة الاجتماعية وهذه الحاجة الملحة للانتقال نحو الاستدامة (Geissdoerfer et al., 2017:2). وبالتالي يجب على المنظمات التي تجدد استراتيجيتها في ظل هذه الضغوط ألا تنتظر فقط في جانب الاستدامة ولكن أيضاً في النظام البيئي الشامل والمعقد بشكل متزايد لتقليل الآثار البيئية للعمليات الصناعية فإن الخيار الاستراتيجي الأكثر نجاحاً هو الخيار الذي يؤدي إلى تحسين ممارسات و يبحث عن فرص جديدة من اذ الاستدامة (Kaipainen, 2020:2) . لذا يجب أن تدرك

المنظمات ان التجديد الاستراتيجي يعد بمثابة المكان الحافظ على الاستمرار ويتطلب في الوقت نفسه استثماري كل من قدرات الحالية واستكشاف قدرات المستقبلية والأهم من ذلك فان هذين الوجهين متلازمان للمنظمات لانها تحدد جوهر مفهوم التجديد الاستراتيجي. وفي الوقت نفسه ينطوي التجديد الاستراتيجي عليها وهي على وفق الآتي (Schmitt & et al, 2018:85):-

(أ) تحويل المقدرات الجوهرية الريادية للمنظمة المرتبطة بالميزة التنافسية.

(ب) يتعلق بالمنظمة بأكملها وله تأثيرات كبيرة على المستوى التنظيمي .

(ج) ضروري لكسر الاعتماد على المسار بهدف بقاء المنظمة لأطول فترة ممكنة .

واغلب المنظمات تخضع لتجديد جذري وبعد فترة طويلة من التغييرات كبيرة ومن هذا المنظور يرتبط التجديد الاستراتيجي على نطاق كبير بالأنشطة التي تتعهد بها المنظمات لذا تم ذكر التجديد الاستراتيجي على أنه ابتكار مستمر مع التركيز على ميزتين هما (Gavrilakis & makropoulou,2013: 18) :-

(1) أن يكون التنفيذ بالتكنولوجيا الحديثة وابتكار المنتجات.

(2) يتم تنفيذها على أساس الاستدامة ، ويتعلق التجديد الاستراتيجي بتركيز المنظمة على مبادرة ريادة الأعمال. تبحث المنظمات عن التجديد من اجل التكيف مع التغييرات السريعة التي تحدث في البيئة مثل الاتجاهات الثقافية وتغيير تفضيلات الزبائن ويتطلب من المنظمات اعادة تكوين الطريقة التي تجمع بها الموارد والقدرات في منتجاتها و بصورة عامة فان التجديد الذي يحدث في المنظمة اذ يكون مدفوعا بيئياً ويعد محاولة للاستجابة وفي بعض الحالات تحويل البيئة الخارجية. ويعتمد التجديد الاستراتيجي على قدرة المنظمة في التغيير وإعادة إنشاء نفسها ويرتبط نجاحها بقدرات المنظمة ويجب أن تجمع المنظمات أيضاً بين استثماري والتجديد واستكشاف الفرص الجديدة (Hussain,2022:7102) ومما تقدم يعرض الجدول (11) بعض التعاريف حول التجديد الاستراتيجي وكما يأتي:

الجدول (11) تعاريف التجديد الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Floyd&Lane,2000: 154)	عملية تطويرية مستمرة مرتبطة باستيعاب وتعزيز والاستفادة من المعارف والمهارات والخبرات الجديدة من أجل إحداث تغيير في

المقدرات الأساسية للمنظمة .		
التجديد الاستراتيجي هو تحسين الأداء العام للمنظمات من خلال الإجراءات التي تقوم بها المنظمات لتغيير مسارها الاستراتيجي .	Ravasi, (&Lojacono,2005:6)	2
عبارة عن نهج يمكن المديرين التنفيذيين من تحويل منظماتهم بشكل استباقي دون الخوف من الالتزامات معا يساعد المنظمة على استثمار فرص للتجديد والتواصل مع الافراد عاطفيا وبما يلبي طموحات الادارة العليا لتحفيز وتطوير الموظفين اثناء العمل .	(Agarwal & Helfat,2009: 282)	3
هو عصر جديد من الابداع الذي تسعى المنظمات الى الحصول عليه من خلال توجيه القادة على إجراء تعديلات او تغييرات نظام عمل المنظمة قبل حدوث الأزمة .	(Tushman,et al,2014: 2)	4
هو عملية ومحتوى ونتائج الانتعاش أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على المدى الطويل .	(Nguyen et al., 2021:1)	5
هو احداث تغيير استباقي في المنظمة استجابة لبيئة عمل تنافسية متطورة من اجل إنشاء مجالات جديدة لسوق المنتجات لتوسيع الميزة التنافسية بهدف قطع الجمود التنظيمي .	(Khezri, 2021:18)	6
عملية مستمرة وقابله للتغيير بشكل دائم ومتعددة الهرمية تكون جزءاً لا يتجزأ بشكل متزايد من التنظيم أي أن الهيكل والإدراك متشابكان .	(Khezri, 2021:18)	7
هو مجموعة من الأنشطة التي توجد في المنظمة لتغيير نمط مسارها الاستراتيجي بهدف تحسين أدائها التنظيمي بشكل العام.	Hortovanyi et al., (2021:2).	8
هي عملية حيوية لقدرة المنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية في الصناعة والبناء على استراتيجية مستقبلية مستدامة.	(Hussain,2022:7102)	9

ومن خلال استعراض الجدول (11) المفاهيم على وفق آراء الكتاب والباحثين ، مما يدل على أن هنالك جدلاً فكرياً لتحديد مفهوم موحد للتجديد الاستراتيجي ويتضح مما تقدم أن التجديد الاستراتيجي يتمتع بعدد من الفوائد وهي وفق الآتي:

- (أ) تعديل الأنشطة ونمط الموارد والدورة الاستراتيجية للمنظمة كما يهدف الى تحسين ادائها الاقتصادي العام .
 - (ب) تحتوي على فرص عديدة لتطوير المهارات والتعلم.
 - (ت) عملية مستمرة تعتمد على التجربة والخطأ في أغلب الأحيان ويحدث غالباً في مواقف التفاعل الاجتماعي والذي يؤدي بدوره إلى تغيير نسبي في سلوك منظمات ويهدف إلى إكسابهم المعارف والمهارات والقدرات.
 - (ث) تثقيف المنظمة حول جداول الأعمال الاستراتيجية التي سيتم تشجيعها ودعمها.
 - (ج) تكتمل فائدة التجديد الاستراتيجي في كسر المسار المعتمد من قبل بيئة العمل المحيطة للمنظمة، وضمان المدى الطويل لها ديمومة العمل فيها .
- وعلى ضوء ما سبق فقد توصل الباحث الى تعريف شامل للتجديد الاستراتيجي بانه تطوير المنظمات من خلال تجديد الافكار الرئيسية التي بنيت عليها او تغيير نطاق عملها او النهج الاستراتيجي الذي تنتهجه لتجديد الافكار او نطاق العمل الاستراتيجي .

ثانياً : اهمية التجديد الاستراتيجي

1- الربط بين روح الابداع و تحسين القدرة على التكيف مع المستقبل ويلعب التجديد الاستراتيجي دوراً حيوياً في تحديد سلوك الأفراد العاملين في مواقف معينة من خلال التجارب والخبرات التي قام الأفراد باكتسابها وكونت لديهم قدراً كبيراً من المعرفة السلوكية، إذ تفيد عملية التجديد الاستراتيجي في فهم السلوك المنظمات المنافسة (Sosa, 2022:147).

2- تغيير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة ولا تقتصر فقط على اكتساب المعارف والمهارات بل تتطلب أيضاً ضرورة التطبيق والاستفادة من تلك المعارف المكتسبة، وبمعنى آخر فإن اكتساب المعارف يعد شرطاً أساسياً ولكنه غير كاف لحدوث عملية التجديد المستمر، فالتجديد المستمر يهدف إلى اكتساب واستخدام معرفة جديدة وسلوك مبتكر لإحداث تغييرات في مقدراتها الأساسية للمنظمات (Hortovanyi et al., 2021:2)

3 - تحقيق التوازن بين الاستكشاف و الاستثمار عن طريق التفاعل و التكامل بين سلوكيات الافراد لغرض مواجهة قوى البيئة والتجديد الاستراتيجي يشير إلى قدرة المنظمة على الجمع بين الإدارة الفعالة لأعمال اليوم مع

التعامل مع الطلب المتغير كسيناريو محتمل للغد. لذا يكمن النجاح في استخدام تقنيات الاستكشاف والاستثمار . والنوع الأقل بحثاً من التجديد الاستراتيجي هو التجديد التدريجي المستمر الذي يمكن المنظمة من تجنب تحول أكبر في المستقبل من خلال تمكينهم من إدارة التغييرات في البيئة الخارجية عند حدوثها (Wiberg et al., 2015:14).

4 - المساهمة في تحسين ظروف السوق و زيادة فرص لانجاح المستدام عبر تشجيع اقامة شركات استراتيجية وإن المنظمات من ضروري ان تتغير دائماً و تهدد المنظمات المنافسة للبقاء على قيد الحياة ، وتحتاج المنظمات إلى إيجاد طرق جديدة دائماً للبقاء على قيد الحياة من خلال التجديد الاستراتيجي Romeedy & (Mohamed, 2022:3).

5- توفر الفرص لكسر الجمود الاستراتيجي و دمج مسارات المعرفة الجديدة وإن المنظمات من ضروري ان تتغير دائماً ، فان بيئة الاعمال بطبيعتها دائمة التغير. مما تهدد المنظمات المنافسة للبقاء على قيد الحياة ، وتحتاج المنظمات إلى إيجاد طرق جديدة دائماً للبقاء على قيد الحياة من خلال التجديد الاستراتيجي لضمان أن خيارات النمو يمكن أن تبني ميزة تنافسية في الوقت المناسب. (Bughin et al., 2021:8).

6- معرفة مدى استعداد المنظمة لبذل الجهود للحفاظ على السلوكيات و الأفكار التي تساعد على تحقيق الأهداف و التجديد الاستراتيجي يعد أحد الاعتبارات الرئيسة في بقاء المنظمة ورفاهيتها على المدى الطويل أي أن عملية التعلم ناتجة عن استجابة الأفراد لما يتعرضون له من مثيرات بيئية سواء كانت داخلية أو خارجية (Volberda,et al ,2018:82).

7- التجديد الاستراتيجي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات لأنها تساعد على تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أدائها بهدف مواجهة التحديات البيئية سريعة التغيير، ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها بصورة مستمرة من خلال تطبيق استراتيجيات التجديد. وأن حدود المنظمات واضحة المعالم وتبقى دون تغيير عندما تغير هيكل رأس المال أو هيكل الإدارة. (Khezri, 2021:18).

8- التجديد الناجح يتغلب على اقوى القصور الذاتي المجسدة في استراتيجية المنظمات المعقدة وتغلق الفجوة بين المقدرات الحالية والأساس المتطور للميزة التنافسية لتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا أن تستوعب جزءا من قاعدة المعرفة التنظيمية والمعلومات التي تختلف عن وجهة نظرها في الاستراتيجية ويجب أن تستخدمها لتشكيل مقدرات جديدة (Nguyen et al., 2021:3).

9- فان التجديد الاستراتيجي يمكن المنظمات من الغاء الجمود عن طريق تعديل او استبدال اختصاصاتها الاساسية لضمان الاداء المستقبلي الناجح . من ضمن تلك الممارسات هي ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية التي تسهم في ادارة التغيير، والمنافسة السوقية والتركيز على الاعمال المرنة (Chaola et al.,2015: 77) .

10- يسهم التجديد الاستراتيجي في تغيير نمط موارد جميع موارد المنظمة من اجل الوصول الى اداء افضل واكثر استدامة، كما ان العمل على التجديد الاستراتيجي يمكن المنظمات من تغيير مسارها وتحويل قدرتها وسياساتها الاستراتيجية والانسجام مع بيئة اعمالها الديناميكية والتكنولوجية والسياسة والاقتصادية (Hussain,2022:7102).

ثالثا: انواع التجديد الاستراتيجي :

وان عملية التجديد في المنظمات لا تتم بطريقة عفوية، بل لا بد من توافر الكثير من المقومات التي تتيح الفرصة لحدوثها أي ليست كل منظمة قادرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة أو قادرة على تعديل وتطوير السلوك الفردي والجماعي الذي يعكس الرؤية الصحيحة لتلك المعرفة اذ تواجه المنظمات التقليدية الكثير من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى هذا النوع الجديد من المنظمات دائمة التجديد القادرة على إيجاد ميزات التنافسية والمحافظة عليها في هذا العالم سريع التغيير وهناك ثلاثة انواع من التجديد الاستراتيجي التي استعرضها (Kirilka & Stukas, 2012:19) :

1- التجديد المستمر :

يشير التجديد المستمر إلى إنشاء منتجات وخدمات جديدة أو الاقتراب من أسواق جديدة. ويكمن التجديد المستمر في القدرة على مواكبة احتياجات أفراد المجتمع المتغيرة، بالاستفادة من الآثار الممتدة للابتكار والبحث والتطوير في كافة المجالات مطلب اساس للتنافسية وتحقيق الاستدامة ويستطيع الأفراد من خلاله التجديد المستمر خبراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع توجهات المنظمة، ويتحقق التجديد المستمر عندما تكون المنظمة قادرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارستها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة وأن سبيل منظمات الأعمال للتجديد يبدأ مع قدرتها على توليد الأفكار الجديدة والتي تمثل الخطوة الأولى في عملية التجديد المستمر وأن تلك الأفكار بحد ذاتها لا تخلق تعلمًا، بل لا بد من أن يصاحبها تعديل في أسلوب أداء العمل والممارسات التنظيمية. (Jantunen et al., 2022:3) .

ويرى (Mullings ،2007 :181) أن التجديد المستمر هو الطريق الأهم أمام المنظمات لكي تتجدد وتكتسب المهارة والمعرفة وذلك من خلال:

أ- التشارك في المعرفة عبر الفرق الوظيفية، وجمع المعلومات من خارج المنظمة.

ب- التكيف والتعاون مع الأقسام الأخرى بالمنظمة.

ت - الاستفادة من الأحداث والتجارب سواء في المنظمة أو خارجها. و يعمل التجديد المستمر على ترقية مهارات الأفراد وتوسيع معارفهم من خلال حضور الدورات التدريبية والحلقات الدراسية والبرامج التعليمية.

2- التجديد التنظيمي:

هو تحسين قدرة المنظمات على تحقيق أداء تنظيمي ممتاز في وقت واحد من اذ الكفاءة والفعالية ، فضلا عن النتائج الممتازة المتعلقة بالموظفين مثل الالتزام و ويشير إلى الابداعات التي تركز على الداخل بشكل اساس والتي تساعد على جعل العمليات أسرع أو توفير المال. ويعمل التجديد التنظيمي على إيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبني أساليب تفكير تنظيمية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردي وتوفير فرصة للتعلّم الجماعي للعاملين بغية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة. وهو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع . (Gronouwe et al., 2021:37).

جذب التجديد التنظيمي انتباه الاكاديمي والممارسين بوصفه احد القضايا الجوهرية التي تسعى إليها المنظمات، فهو الوسيلة المستمرة لتحسين قدرات ومهارات العاملين في المنظمات وزيادة إنتاجيتها، لذا تسعى المنظمات بالاعتماد على تجديد ضمن رسالتها ومنهجها لتتماشى مع التطورات الجديدة في المجالات المختلفة (البيئية، التكنولوجية، الاستراتيجية والتنظيمية) وهو محاولة لإرساء طرائق ومفاهيم تتسجم مع الظروف والمواقف والأزمات التي تمر بها المنظمات لذا فان الانخراط في عمليات بناء قدرات يمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة الاستباقية . (Nicklich & Helfen, 2019:58). وبالتالي يتطلب من المنظمات التفكير دائما وباعادة ترتيب استراتيجيتها وتجميع مواردها لتقديم المنتجات والخدمات تلبي حاجات زبائنها. والمنظمات بحاجة الى تجديد نفسها من أجل الحفاظ على الزيادات التنافسية، ويرجع ذلك جزئيا الى التحول في الصناعة الناجمة عن التكنولوجيا الرقمي ومع ذلك فإن معظم المنظمات تفشل في البقاء على قيد الحياة نتيجة تحولات الكبيرة ويحذر أن المنظمات غالبا ما تفشل إذا لم تجد نفسها بشكل دوري وتفتقر أن المنظمات تكون أكثر عرضة للفشل اذا لم تجد نفسها باستمرار يجب على قادة التنظيم أن يسألوا أنفسهم لماذا تنجح بعض المنظمات بينما تفشل منظمات اخرى (Kawecki, 2018:281-282).

رابعاً : عناصر التجديد الاستراتيجي :

يعد التجديد الاستراتيجي ضرورة ملحة لأي منظمة تسعى للنجاح والنمو والاستدامة في بيئة الأعمال الحالية. الان هناك تفاعلا وتكاملا بين الثقافة التسويقية وممارسات التجديد الاستراتيجي مما اسهم في جعل إدارة المنظمات جاهزة بشكل دائم لمواجهة مختلف الظروف البيئية غير المستقرة وجعل الأفراد في بيئة العمل يمتلكون قيم ثقافة التسويق قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة. لذا يميل اغلب المدراء في المنظمات إلى تبني ممارسات التجديد الاستراتيجي ، وقد ظهر ذلك من خلال تحليل الدوائر الحسابية الموزونة لأنها تتوافق مع الثقافة التسويقية لمديري المنظمات. وفي الوقت نفسه يعد التجديد الاستراتيجي بمثابة عملية منظمة للغاية توجه عمل المنظمات نحو تحديد الفرصة الحالية وإمكانية استثمارها في المستقبل ، أو هي عملية تنمية تسعى الى تعزيز واستيعاب المعرفة الجديدة في عمل الأفراد في من أجل إحداث تغيير في الكفاءات التي تمتلكها المنظمة للأفضل أو استثماري فرصة النمو في سوق المنتجات (Hussain,2022:7103) وكما موضح ادنى مجموعة من عناصر التجديد الاستراتيجي :-

1- اعمال الريادية :

تلعب ريادة الأعمال دوراً مهماً ورئيساً للبقاء والنمو في تحقيق النجاح ، اذ إنها المحرك الذي يقود اقتصادات العديد من البلدان التي ترغب في الوصول إلى القدرة التنافسية العالمية لذا فإن ريادة الأعمال هي المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات اليوم وكيفية التأثير على التعلم في جميع الأعمال والوظائف لمواجهة التحديات العالمية. نحن بحاجة إلى عقلية تنظيمية تمتلك روح المبادرة في تطبيق ريادة الأعمال (Hitt et al,2011:381).

2- استثمار الفرص:

تمنح المنظمات التي لديها معرفة بالمناخ الداخلي والخارجي المزيد من الفرص للتفكير في الممارسات التي تحرك روح المنظمة نحو فرص الاستثمار. أما بالنسبة للمنظمات التي لا تسعى الى التجديد الاستراتيجي بوصفه ممارسة رئيسة وليست لديها القدرة على التغيير والمرونة المستدامة في فرص الاستثمار فإنها ستفقد الكثير من عملائها وبالتالي تؤثر على تحقيق التجديد (Gilbert, 2016:2) .

3- المشاركة القيادية :

عملية تأثير تفاعلي وديناميكي بين الأفراد يكون الهدف منها أن يقود أحدهما الآخر لتحقيق أهداف المجموعة أو الأهداف التنظيمية. وتعد القيادة المشاركة في أعمال التجديد الاستراتيجي جزء من الالتزام الاجتماعي وهي المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة. وأشار (Linda et al, 2012: 40) وفي الوقت نفسه الى ان براعة القيادة ومشاركتها في عمليات التجديد الاستراتيجي من خلال اكتشاف وظائف جديدة قادرة على إدارة أعمال جديدة ، كما أنها تسهم في تغيير عقلية الأفراد العاملين. للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة (Binns 2014: 23).

خامساً: مراحل التجديد الاستراتيجي:

التجديد الاستراتيجي يعد ركيزة مهمة لبقاء ونجاح المنظمات لأنه عندما توجد المنظمات في حالة ركود تام تتحرك نحو التغيير بسرعة بسبب الضغوط الكبيرة. لذا تأتي الرغبة في التجديد من تهديدات البقاء وكذلك للتطلع نحو النمو والنجاح. ومن هذا المنطلق فإن الضغط من أجل الاستقرار ليس مجرد خمول لانه هناك أيضًا قوى على المدى القصير تتطلب تعظيم قدرات المنظمة ومواردها ولذا فان التجديد الاستراتيجي يعد نطاقا مدروسا بشكل جيد لنجاح المنظمة (Wiberg et al., 2015:14).

وتعد مراحل التجديد الاستراتيجية عمليات تطويرية مستمرة ومتعددة المستويات وتتم بمرور الوقت وتؤدي إلى تكيفات مصممة لتوافق القدرات مع البيئة وزيادة الميزة التنافسية. واختيار التكيف الذي يشير إلى وجود مجال لمزيد من التعددية. وتعد هذه المراحل قابلة للتكيف الإداري والاختيار البيئي ومشاهدة الاختيار ليس كقوى معارضة ولكنها مرتبطة بشكل اساس وتحدد أربع مراحل الناشئة ، والموجهة ، والتحويلية ، والميسرة. وكل واحدة منها ذات صلة بالمنظمات ولكنها تقدم طرقا مختلفة لإدارة التفاعلات بين الإدارة العليا والخط الأمامي من جهة وبين المنظمة الكلية وبيئتها ومن جهة اخرى (Volberda & et al., 2001:164). و ادناه يوضح هذه المراحل:-

1- التجديد الناشئ :-

تمثل مرحلة التجديد الناشئة أقصى الحدود ، ان تضخيم الإدارة العليا بضغط السوق وغالبًا ما تفرض معايير أكثر صرامة مما قد يفرض على خلاف ذلك . ليس هناك شك في أنه لفترات طويلة من الزمن ، حققت المنظمات المالية "أداءً جيدًا من خلال" تبني هذه المراحل الناشئة (Bosch, et al,2001:73) .

2- التجديد التحويلي :-

اذ يعمل المديرون التنفيذيون في الخطوط الأمامية بكثافة مع كبار القادة لكي يكون التعلم مكثفًا والتنوع بين المستويات والمجموعات يؤدي إلى التعلم والتجديد والاستكشاف. وهنا الإدارة العليا تظهر دورها في التغلب على قوى الاختيار في السوق وهذا بدوره يفرض سلوكًا سريعًا على التعلم والتكيف. التجديد التحويلي بوصفه نموذج تطوير يعد مثاليًا لكن في الوقت نفسه ان هذه المرحلة لها عيوب فمثلا ان التعامل مع الانقطاعات التكنولوجية أمر ضعيف وقد لا تستمر مرحلة التجديد مع مرور الوقت بسبب الجهد الكبير المطلوب لجميع الأطراف المعنية في المنظمة. لذا تنتقل المنظمة من حالة الاستكشاف العالي إلى الاستثمار العالي وهذا يولد مطالب شديدة على القدرة الإدارية (Bosch, et al,2001:73)

3- التجديد الميسر :-

أن مرحلة التجديد الميسر قد تكون فعالة للغاية ويمكن للتجديد الميسر أن يسيطر على المشهد في المستقبل. لذا يجادلون اغلب الباحثين أن عملية التجديد الميسر تتم بسرعة كبيرة بشرط عندما تؤثر الإدارة العليا على تحقيقات صغيرة في إيقاع مميز ، وتعيد تجميع محفظة الوحدات ، باذ يتم إنشاء تلك الجودة عمدا دون تدمير أفضل عناصر التجربة السابقة (Bosch, et al,2001:73)

4- التجديد الموجه :-

الإدارة العليا تعمل على مديرين الوحدات باتجاه غير مباشر ، مستفيدة من الميل إلى عدد كبير من التفاعلات التنظيمية الذاتية في نمط منسجم . وفي مرحلة تجديد الموجه يقوم المديرون بصياغة السياق الذي يظهر فيه مما يسرع العمليات التطورية المشتركة (Bosch, et al,2001:74).

سادساً: تحديات التجديد الاستراتيجي

إن التجديد الاستراتيجي يعد أحد الاعتبارات الرئيسية في فهم بقاء المنظمة ورفاهيتها على المدى الطويل حول تنفيذ استراتيجية أعمال جديدة داخل المنظمة وأن التجديد الاستراتيجي هو نوع من ريادة الأعمال التي تسعى المنظمة و تحديد الصعوبات والعقبات التي قد تكون حدثت أو حدثت أثناء عملية التطوير Kirilka & Stukas, (2012:33) :-

1- صعوبات التنفيذ :

يجب إعداد التجديد استراتيجية بشكل جيد ويلتزم رائد الأعمال بتنفيذها بشكل كامل، وعلى الرغم من أن وضع التجديد استراتيجية أمر لا غنى عنه في أية منظمة، إلا أنه ليس الجزء الوحيد الذي يضمن نجاح المنظمة، إذ يمكن أن تبدو الاستراتيجية رائعة على الورق لكن تنفيذها على أرض الواقع قد يكون أكثر صعوبة بكثير ومن المهم أن يعرف رائد الأعمال العقبات التي قد تعوق تنفيذ أية استراتيجية حتى يعرف كيفية التغلب عليها. (BOUSQUET, 2021:149).

وان تطبيق تجديد الاستراتيجي بصورة ناجحة يمثل تحديا اكثر صعوبة وتعقيدا لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته الى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد. اذ ان فشل الادارة في تطبيق تجديد الاستراتيجي ولا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وانما يتعداها الى فشل الادارة الاستراتيجية كلها ومهما كانت الادارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وادوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لامعنى لها اذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل الى خطوات تنفيذية سليمة وفي المقابل طلب من المنظمات تحديد الصعوبات التي تحدث أثناء عملية تنفيذ وأن العديد من المنظمات تفشل في هذه العقبة لأنها غير قادرة على التعامل مع الانتقادات المتزايدة واتخاذ قرارات خاطئة و يجعل هذا الإجراء الناس يفكرون بشكل سلبي في المنظمة التي تتخذ هذا النوع من الإجراءات بوصفه رد فعل على النقد. (George, 2021:792).

2- التغييرات في الهيكل التنظيمي :

يعتمد الأفراد على الهياكل في عملية التجديد الاستراتيجي التي ينبغي عليهم إنجازها، و معرفة كيف تكمل أعمالهم الأعمال التي يؤديها الموظفون الآخرون وكيف تسهم جميع هذه الأعمال والأنشطة في تحقيق أهداف وغايات المنظمة. ويشير التغيير التنظيمي إلى التحوّلات المستمرة التي تحدث داخل المنظمة، مثل: تعيين موظفين جدد أو استقالة آخرين، أو حدوث تغييرات في أوضاع السوق، أو تغيير الموردّين الذين تتعامل المؤسسة معهم، أو إدخال تعديلات على طرق تأدية العمل. يستطيع قادة المؤسسات بواسطة عملية إدارة التغيير إحكام السيطرة على التغييرات التي تحدث في المؤسسة مع تقدّم الزمن. (Nielsen et al., 2022:33).

وفي المقابل، قد تحت المنظمة ذات الهيكل التنظيمي المتغير على وجود مستوى عال من التخصص لكي تكون القواعد والأنشطة الأساسية المنفّذة في مختلف وحدات المنظمة أكثر دقةً وانسجامًا. وإنّ الأهداف العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها هي التي تحدد إلى أي مدى تحتاج المنظمة إلى التخصص. فمثلا تزداد حاجة

المنظمات التي تتطلب الابداع في أعمالها إلى استخدام الهياكل التنظيمية العضوية، في حين تزداد حاجة المنظمات التي تتطلب الدقة والكفاءة في أعمالها إلى استخدام الهياكل التنظيمية الميكانيكية. (Shi, 2021:2). وفي الوقت نفسه تعد أداة لتقسيم وتنظيم وتنسيق الأنشطة التنظيمية ، ووجود التجديد يمكن أن يجعل صنع القرار والاستجابة البيئية المناسبة وتسوية المنازعات بين الوحدات المكونة أسهل وبالتالي تساعد في تدفق المعلومات إلى الهيكل التنظيمي وعلى نحو مماثل ويختلف مستوى السيطرة والمراقبة المطلوب في المنظمات باختلاف ظروف كل منها. وغالبا ما تكون المنظمات التي تمتلك نظام مراقبة قويا بامس الحاجة إلى هياكل تنظيمية. ونتيجة لذلك تكون المنظمات الموجودة في بيئات عمل غير مستقرة بحاجة إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لذلك غالبا ما تميل هذه المنظمات إلى استخدام الهياكل التنظيمية الأفقية والمسطحة (Arokodare & Falana, 2021:18)

وفي الوقت نفسه يعتمد التغيير الهياكل التنظيمية على قدرة الأفراد على التنظيم وتحديد الإجراءات المناسبة بأنفسهم واتخاذ القرارات دون أن يتلقوا الكثير من التوجيه وتستند إلى قدرتهم على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، وغالبا ما تكون هذه الهياكل أفقية، إذ تتيح الهياكل لأفراد المنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات. ويطلق على الهياكل التنظيمية أيضا اسم التنظيمات المسطحة لأنها غالبا ما تحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية. (Malenko, 2022:2).

سابعا: ابعاد التجديد الاستراتيجي

أن تبني التجديد الاستراتيجي وتطبيقه في المنظمات تتمثل في الربط بين التطوير الذاتي للموارد البشرية وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة ، إذ أن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس ، لا سيما وأن التجديد سيكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق والتوزيع وإرضاء الزبائن . ويتم دعم عملية التجديد عن طريق الاستفادة من التجارب التي مرت بها المنظمة ، والاستعانة بالخبراء والمدربين المتخصصين ، وتأمين مناخ إيجابي يشجع على التجديد ويسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات لتجاوز الأخطاء ويتضمن التجدد الاستراتيجي من مجموعة من الابعاد حددها (Al-Hakim et al., 2019) وبما يأتي :

1- التجديد الاستراتيجي الاستكشافي :

تمت دراسة فكرة الاستكشاف والاستثمار في مجموعة كبيرة من الأدبيات مثل التعلم التنظيمي ، التصميم التنظيمي ، التعلم التنظيمي ، التكيف ، إدارة المعرفة ، . لذا تم استخدام هذه المفاهيم في مواضيع مختلفة مثل ابتكار المنتجات ، التحالفات الاستراتيجية ، تطوير التكنولوجيا فرق الإدارة العليا (et al, 2010: 112)

(Lavie) . ويشمل الاستكشاف أشياء تم التقاطها مثل البحث والمرونة والمجازفة والتنوع والتجريب والابداع. ومن المرجح أن تجد الأنظمة التكيفية التي تتخبط في الاستكشاف لاستبعاد الاستثمار لأنها تعاني من تكاليف التجربة دون الحصول على الكثير من فوائدها (Hortovanyi et al., 2021:2) .

وعرف (Lavie, 2010: 110) الاستكشاف هو ان يشترك الأفراد والمنظمات في البحث والتجريب والاختلاف عن بقية المنظمات لغرض المنافسة . بينما عرّف (March, 1991: 72) الاستكشاف بأنه "تجريب بدائل جديدة" من خلال "البحث والتباين والمجازفة والتجريب والمرونة والاكتشاف والابداع ويعد كلا الاستكشاف للمعرفة الجديدة واستثمار المعرفة الحالية من الاستراتيجيات الضرورية للمنظمات لغرض ولتكيف البقاء من خلال تحسين استخدامات تكنولوجياتها المتطورة وكذلك الافادة من الفرص الجديدة .وان الجوانب الرئيسية لتعاريف التجديد الاستكشاف على مدى فترة طويلة من الزمن ناتجة عن الإجراءات الاستراتيجية التي تتعهد بها المنظمة نحو الاعتماد على المسار ويرتبط اعتماد المسار بالاستثمار و يرتبط إنشاء المسار بالاستكشاف ويتطلب التجديد الاستثماري استثماري كل من المقدرات الحالية واستكشاف قدرات جديدة . والتجديد الاستثماري الفاشل يؤدي إلى تعطيل الأعمال الناجحة في المجالات الحالية للمنظمة ، دون أي نجاح كبير في المجال الجديد للتعويض عن الخسارة في الأعمال التجارية لذا تعمل المنظمات على تكريس ما يكفي من الطاقة لاستكشافها الفرص لضمان بقائها في المستقبل (Levinthal & March, 1993: 105) .

كما يرى (Ancona & et al, 2001: 658) أن القدرات الديناميكية "تتجذر في تيارات الابداع في الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد." وغالبًا ما يكون استثمار القدرات الحالية ضروريًا لاستكشاف قدرات جديدة ، واستكشاف للقدرات الجديدة يعزز أيضًا قاعدة المعرفة الحالية للمنظمة لذا يشكل الاستكشاف والاستثمار طريقًا ديناميكيًا للقدرة الاستيعابية. بينما وضح كل من (Levinthal & March, 1993: 105) بأن الميزان يمكن أن يميل أيضًا نحو الاستكشاف المفرط على قدم المساواة ويؤدي الفشل إلى التغيير و يمكن عزو عدم قدرة العديد من المنظمات المبتكرة على تحقيق النجاح في السوق بسبب ميلها باستمرار إلى استكشاف منتجات جديدة في أسواق غير مألوفة دون تخصيص موارد كافية لاستثماري مقدراتها في مكان أكثر دراية على الرغم من أن المقايضات بين الاستثمار والاستكشاف ضرورية بالتأكيد لأنها تتنافس على الموارد الشحيحة إلا أن اقترح أيضًا أن الحفاظ على توازن مناسب بين الاستكشاف والاستثمار أمر حاسم للبقاء والازدهار الثابت Khezri, (2021:22) .

2- التجديد الاستراتيجي الاستثماري:

يشمل الاستثمار أشياء مثل الاختيار والتحسين والمقدرات والإنتاج والانجاز والتنفيذ. ومن الطبيعي أن تجد الأنظمة التي تتخبط في الاستثمار باستثناء الاستكشاف نفسها محاصرة في توازن مستقر دون المستوى الأمثل.

ومن الاستراتيجيات الضرورية للمنظمات للبقاء والاستدامة هي الاستثمارين للمعرفة الجديدة و المعرفة الحالية من خلال تحسين استخدامات تكنولوجياتها الحالية وكذلك استفادة من الفرص الجديدة (March, 1991: 71) ويعرف الاستثمار بأنه يعزز الإنتاجية والقدرات من خلال التنفيذ والاختيار لغرض الحد من التباين . وعرف (Lavie & et al, 2010: 110) الاستثمار بأنه "تحسين وتوسيع القدرات والتقنيات والنماذج الحالية ، وهي أنشطة مرتبطة" بالمعرفة تتضمن "التفكيح" والإنتاج والاختيار والقدرات والانجاز والتنفيذ (March, 1991: 71). غالبًا ما يكون استثماري القدرات الحالية ضروريًا لاستكشاف قدرات جديدة لان استكشاف القدرات الجديدة يعزز من القاعدة المعرفة الحالية للمنظمة لذا يشكل الاستثمار والاستكشاف طريقاً ديناميكياً للقدرة الاستيعابية (He & Wong 2004: 483) .

الابداعات الاستثمارية تعزز من التعلم المنظمي الحالي لأنه يهدف إلى الاستجابة للظروف البيئية الحالية من خلال التكيف والاستجابة للتقنيات الحالية وتلبية احتياجات الزبائن الحاليين" (Lubatkin & et al,2006: 6) وهي ناتجة عن أنشطة تركز على التحسين والإنتاج والكفاءة والتنفيذ. ويؤدي التكرار والتحسينات التدريجية في الممارسات والمنتجات المعمول بها إلى زيادة الكفاءة والكفاءة في تلك الأنشطة (March, 1991: 71) فإن إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستثمارية تدل على وجود اتجاه قصير الأجل وتتألف من إجراءات تركز على النطاق الحالي للأنشطة ضمن النطاق الجغرافي الحالي للمنظمة. وعلى سبيل المثال تشمل الإجراءات الاستثمارية توسيع الأسواق الحالية ، وتحسين القدرات الحالية ، وبدء أنشطة عقلانية مثل الدمج أو الإغلاق أو الحجم أو التقليل (He & Wong 2004: 483) . كما وضع (Levinthal & March,1993: 105) إن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمة هي الانخراط في استثماري كافٍ لضمان سلامتها الحالية وفي الوقت نفسه تكريس ما يكفي من الطاقة للاستكشاف لضمان بقائها في المستقبل .

وبالنظر إلى التوتر المتأصل بين الاستكشاف والاستثمار ، ما السياقات التي تؤدي إلى هذه الأنشطة المتناقضة ؟ كانت هناك محاولة قليلة للكشف عن سبب تأكيد بعض المنظمات على الاستكشاف بينما تسعى المنظمات الأخرى في الغالب إلى الاستثمار . أنتجت الأبحاث التجريبية أدلة محدودة" أو مختلطة حول أسباب" الاستكشاف والاستثمار تشمل سوابق الاستكشاف والاستثمار على عوامل بيئية مثل الديناميكية والصدمات الخارجية والكثافة التنافسية. يتأثر الميل إلى الاستكشاف مقابل الاستثمار أيضًا بتاريخ المنظمة الذي تم تحديده حسب العمر والحجم وموارد الركود والقدرة الاستيعابية والهيكلة التنظيمية والثقافة. أخيرًا قد تدفع التحيزات الإدارية المنظمة نحو الاستثمار أو الاستكشاف. تؤثر هذه العوامل مجتمعة على ميل المنظمة لاستكشاف أو استثماري أو السعي لتحقيق التوازن (Lavie & et al,2010: 118) .

بينما يرى كل من (Hortovanyi et al., 2021:2) أن الاستكشاف والاستثمار يتطلبان دعمًا تنظيميًا مختلفًا إلى حد كبير. هذا يجعل سعيهم المتزامن صعبًا للغاية. و السبب الكامن وراء ذلك هو أن معظم المنظمات لديها تحيز نحو الاستثمار . إنهم يميلون إلى إيجاد الراحة في الروتين ، مقارنة بالمخاطر والتكاليف العالية المرتبطة غالبًا بالاستكشاف و أن تقليل إضفاء الطابع الرسمي قد يترافق مع زيادة الاستكشاف. وعندما يكون لدى المديرين المتوسطين سلطة اتخاذ قرار أعلى بشأن كيفية حل المهام وأيها يجب أن يتم حلها ، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للانخراط في الأنشطة الاستثمارية. و أن المنظمات تستغل من خلال البحث عن المعرفة داخل المنظمة نفسها والاستكشاف من خلال البحث عن معرفة جديدة من خارج المنظمة. قد يحدث كلا النوعين من البحث في اتجاهين: جانب العرض وجانب الطلب. عمليات البحث على جانب العرض هي كل أولئك الذين يبحثون عن المعرفة حول جوانب التكنولوجيا والإنتاج ، وتبحث عمليات البحث في جانب الطلب عن المعرفة حول هياكل وقطاعات السوق ، واستخدام المنتج وأنماط الاستبدال ، وتفضيلات الزبائن واحتياجاتهم (Khezri, 2021:22)

المبحث الثاني التألق التنظيمي

توطئة

إن التغيرات المتسارعة في بيئة العمل تملي على المنظمة تأهيل نفسها للاستجابة لأي تحديات أو فرص جديدة، وبالتالي أصبح لا بد من تمكين العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر إلى المستوى الذي يخولها الاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع التحولات المتسارعة في البيئة المحيطة وإن تألق المورد البشرية ما هي في الحقيقية إلا جدارة فكرية تمتلكها المنظمة تستطيع من خلالها إضافة قيمة للزبون. وفي المقابل فإن التألق التنظيمي ينبثق من القيادة المتميزة، ومن معايير الاختيار الناجحة عند التعيين، ومن برامج التعليم والتدريب الجيدة، ومن إرشادات المنظمة التي توضح المهام والأنشطة المطلوبة من العاملين. وأضافاً أن رضا العملاء ينبثق من الموارد البشرية المتميزة و يعامل الزبائن كأفراد يتم لأجلهم الاهتمام بأدق التفاصيل، ولأجلهم يتم تقييم الخدمات التي تناسب احتياجاتهم ورغباتهم، ومن ثم فإن العملاء هم من يروجون لجودة المنتج والتي تترجم في النهاية إلى عوائد مادية وأرباح تعود للمنظمة.

أولاً: مفهوم تألق التنظيمي:-

اهتم علماء النفس مثل العالم (Diner) في عام (1984) بمفهوم التألق {*Brilliance*} من خلال الرفاهية الذاتية، و أشار إلى الرفاهية الشخصية من (منظور المعرفي) (أي الرضا عن الحياة والعمل) و(منظور العاطفي) (أي التأثير الإيجابي والسلبي). وتعد الرفاهية الشخصية بمثابة رفاهية عميقة أي بمعنى الشعور بالرضا، وتجنب الألم، واستخلاص أقصى قدر من المتعة، وإدراك القيم الضحلة مثل الجشع وربما استثماري الآخرين، وعلى النقيض من الرفاهية العاطفية التي تركز على كيفية العمل بشكل جيد وحياة المعيشة على نحو مرض، لكونها مضمونة مع حياة الفرد نفسه وتحقيق إمكانات الفرد. وفي المقابل فإن (المنظور النفسي) يركز على تألق العاملين في حياتهم الشخصية. لذا فإن أداء العاملين ومشاعرهم مرتبط بالعمل إذا كانوا يعملون بشكل فاعل، لانهم يشعرون بمشاعر إيجابية تجاه العمل، وفي الوقت نفسه إذا كان العمال يعانون من خلل، فإنهم يميلون إلى تجربة مشاعر سلبية في الحياة وهذا هو التداخل بين الرفاهية العاطفية والنفسية والشعور الجيد والعمل بشكل جيد يؤدي إلى زيادة تألق الافراد، وهذا يعني أن الصحة النفسية الإيجابية يجب أن تكون موجودة (العابدي، 2021: 332).

والتألق له معان كثيرة ومنها " السرور والبهجة والطموح والمرح " وفي الوقت نفسه يستخدم لوصف النجاح والتميز والتفوق، ومصطلح التألق لغة يعني " الوضوح أو اللمعان أو السطوع"، وجاء في المعجم الوسيط تألق يتألق تألقاً فهو متألق أي ساطع و لامع ، وتألق البرق أي سطع وأضاء، وتألق اللاعب بمعنى تميز أو أحسن عن أقرانه. ونظرا لتطور التكنولوجيا، أصبح اهتمام كبير من قبل العديد من المؤلفين في بيئة العمل لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعتمد توظيف الافراد بناءً على الظروف التقليدية ومن ثم يجب على المنظمات تمرير رؤيتها للأفراد العاملين، وايضا ربط التألق بالعمليات والأنشطة .وتفويض الموظفين التنظيميين وتعزيز العولمة، وتشجيع التعلم في منظمات الاعمال واليوم تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق التألق في بيئة العمل لغرض كسب المنافسة. وبالتالي تسعى إلى تحقيق بيئة عمل ناجحة إذ يتحقق التألق من خلال التفوق أو التميز أو والابداع . (Mousa & Othman, 2020:2).

بينما يرى (Bennis & Biederman,1997) التألق إحد الأفكار الاساسية لتحول المنظمات نحو الأصالة في أن الافراد الاصلاء هم من يمكنهم تقديم الابداع اللازم للبقاء على قيد الحياة، وان الأبطال اليوم هم المبدعون ولكن لكي تبذع عليك أن تكون على طبيعتك ، وعبر عن شيء مشابه عندما أكدوا على أن الأوقات التي يمكننا فيها الاعتماد على القادة العظماء وما زلنا بحاجة إليهم ولكن يجب عليهم الآن الدخول في تعايش مع "الافراد والمتألقين والقائد يؤدي دوراً مهماً في خلق ثقافة الجودة ويؤدون دوراً اساساً في توفير الموارد لدعم مبادرات ومبادئ الجودة لتطوير الثقافة لغرض تألق المنظمة . (Vial et al., 2022:1-3).

ويشير التألق إلى أن الموظفين يمتلكون المؤهلات والخبرات الأكثر إثارة للإعجاب، وايضا لديهم المقدرة على تقديم المزيد من الموارد الزائدة التي يتم تقديمها. لذا يمكن أن تمول المنظمة لعدة اعوام (Radi, 2020:3-5).

ويستخدم مفهوم التألق التنظيمي للإشارة إلى الأفكار التي تقلب التفكير التقليدي رأساً على عقب لذا ومن الضروري مكافأة الموظفين الذين يحققون التألق في عملهم وتحفيزهم على تقديم أفكار إبداعية تسهم في تحسين الخدمة المقدمة للزبون (Nafei, 2018:26).

وفي المقابل أصبح السعي الى التألق شرطاً اساساً في المنظمات التي تسعى جاهدة الى تحقيق التميز في بيئة العمل نتيجة للتغيير وتزايد الاضطرابات والعولمة والموارد البشري هو يعد في الأساس مقياساً لنجاح المنظمات. ويركز المورد البشري على التغييرات الداخلية في بيئة العمل لغرض تحقيق التألق وتركز ايضا على العمليات الإدارية الداخلية التي تؤدي الى التألق لغرض تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة . فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والزيائن يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات

التي يفضلونها كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم مصالح ينبغي أن تحافظ إدارة الموارد البشرية على تألقها. (Mishra, 2022:57).

في حين يرى (Jedaiah & bdareen, 2020:50) ان المنظمات أصبحت أكثر وعياً بأن المعرفة بوصفها موردا لها وتلعب دور اساسا في تطوير عملياتها وتآلقها. لذا تصبح المعرفة عامل نجاح حاسما لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذلك يجب إدارة المعرفة بعناية للحفاظ على التآلق والابداع داخل المنظمة التي تساعد في دورة الحياة الكاملة لإدارة المعرفة. والنظر إلى إدارة المعرفة على أنها نهج مقصود ومنظم لتنظيم وتنسيق إنشاء واستخدام المعلومات والمعرفة المفيدة التي ينتجها أعضاؤها ويعرض الجدول (12) بعض التعاريف للتآلق التنظيمي وكما يأتي :

الجدول (12) تعاريف التآلق التنظيمي

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Duncan, 2013: 184)	هو القضاء على اغلب العقبات التي تواجه الأفكار الجديدة".
2	Shirvani, & Iranban,) (2014: 3010	هو نضج المنظمة وتعزيزها في العديد من جوانبها من خلال تحقيق الرضا لجميع الافراد وإقامة التوازن بينهم وهذا يزيد من احتمالية نجاح المنظمة على الامد الطويل.
3	Shobaki & Abu- (Naser, 2016:70).	مستوى عال من التميز الذي يقوم به العاملون نتيجة للمعارف والمهارات القيادية والابداع التي يمتلكونها .
4	Miller et aL., (2020:11)	هي مسؤولية كافة اصحاب المصلحة في المنظمة وتوصيف لما تقوم به الموارد البشرية والمتخصصون في إدارة الأفراد.
5	Chugan & Panchal, (2020:5)	هي اعلى مستوى من الاداء الذي يمكن ان تصل اليه المنظمة من خلال توحيد جهود الافراد وتزويدهم بالمعارف والمهارات المختلفة.
6	(Radi, 2020: 5)	هو تميز بعض المنظمات بموردها البشري عن بقية المنظمات في الامد البعيد.
7	Ubaid et al., (2020:10).	هو شعور الموظفين بالرفاهية النفسية والاجتماعية و حياتهم تجري على ما يرام لانهم يؤدون اعمالهم بشكل فعال والشعور بالرضا الوظيفي.

هو الحالة التي يشعر بها العاملون بالمشاعر الإيجابية في المنظمة ويعمل بشكل جيد عاطفياً واجتماعياً ونفسياً.	Al-Abedi, 2021:66).	8
هو تعزيز قدرة العاملين على ابتكار و أبداع الافكار جديدة لأداء العمل بكفاءة عالية	(Vial et al., 2022:2).	9
هو مستوى عال من الابداع الذي يحققه الموظفون نتيجة المعارف والمهارات القيادية والابداع التي يمتلكونها .	(Mishra, 2022:57)	10

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في الجدول.

واخيرا يعرف الباحث مفهوم التآلق التنظيمي بانه حالة من السطوع و الوهج حول المنظمة التي تنعكس على مجموعة من الموارد الفريدة على المستوى البشري والمعرفي والمادي التي يصعب الحصول عليها او تقليدها لذا تؤدي إلى مخرجات تعزز من قدرة المنافسة بين المنظمات .

ثانياً: أهمية التآلق التنظيمي

اكتساب التميز أصبح ركيزة اساسية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق المنافسة في بيئة العمل نتيجة للتغيير السريع وتزايد الاضطرابات ومن خلال ذلك والقفزات الهائلة في مجال الخدمات باتت المنظمات تبحث عن مستوى كبير من التميز وهو ما يعرف (تآلق المنظمة) والفرق بين التآلق و التميز هو ان التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها، في حين يركز التآلق على القدرات والموارد التنظيمية التي يصعب تقليدها لتحقيق أهداف المنظمة (O'Shea & Alonso, 2013: 556).

واشار(العابدي،2021: 335) إلى أهمية تآلق نتيجة لآثاره في المنظمة والافراد على حد سواء، وتتضح تلك الأهمية بما يأتي:-

1- الموظفون المتآلقون يظهرون نتائج مثلى على المستوى التنظيمي و الشخصي لأنهم يعملون بجد وتفان وبفاعلية كبيرة، وقد أظهرت الدراسات والابحاث أن المشاعر الإيجابية والأداء جيد ينعكسان لصالح الموظفين وايضا لمنظماتهم فمن المتوقع أن يظهر الموظفون المتآلقون التنظيم الذاتي، ومستويات عالية من الرضا والالتزام الوظيفي.

2- أن الموظفين المتآلقين يقدمون دائما قيمة كبيرة للمنظمة بحكم كونهم أكثر راحة ولديهم دوافع كبيرة مقارنة بغيرهم.

- 3- أن الفهم والإدراك والمكونات الذكاء الشعوري وتنظيم العاطفة جميعها تولد علاقات عمل أفضل بين الافراد ومن ثم زيادة الرضا عن الدعم الاجتماعي الذي يقدمه مكان العمل، لانه الذكاء الشعوري يسهل مباشرة من التآلق ويتشجع الموظفون على التآلق.
- 4- أن الموظفين الذين يتمتعون بالتآلق يكونون منخرطين بدرجة عالية في عملهم ولديهم شعور ايجابي بالغرض و المعنى ، ويتمتعون بعلاقات طيبة مع بقية الافراد. و نلاحظ أن المستويات العالية من السعي نحو الهدف المتعمد لا تعادل بالضرورة إنجاز الأمور، وعلى سبيل المثال قد يسعى العامل إلى زيادة جودة أدائه في العمل .
- 5- تركز المنظمات المتألفة في إدارة الموارد البشرية على الافراد العاملين ، وإطلاق الإمكانيات الكاملة لافرادها من خلال التمكين والثقة ، وتحفيزهم وتمكينهم من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة مع التركيز على التطوير من خلال المشاركة الفاعلة لإدارة الأفراد .

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تآلق التنظيمي

يرى (Colbert et al., 2016: 20-25) ان العوامل تسهم في تآلق المنظمة يمكن استعراضها وفق الآتي:

1- الرضا الوظيفي

يعكس مواقف افراد ومشاعرهم تجاه عملهم ، والرضا الوظيفي يشير إلى مواقف الايجابية تجاه الوظيفة، وفي الوقت نفسه فان المواقف السلبية تجاه الوظيفة تشير إلى عدم الرضا في العمل. ولذا فإن الافراد الذين يشعرون بالرفاهية نفسيا وعاطفيا سوف يشعرون بالرضا أكثر من بقية افراد الآخرين (Diedericks, 2012: 29). إذ إن بيئة العمل تعد بمثابة منزل ثان للموظف نظراً لقضائه وقتاً طويلاً فيها يومياً، وعند تطويرها وتحسينها يزداد شعور الموظف بالرضا مما ينعكس على إنتاجيته.

2- الرضا عن الحياة

العمل يعد مجالاً مهماً في حياة العديد من الافراد ، فالسعادة في العمل تسهم في تحقيق الرضا ، لذا تكون وظائف العلاقة مثل المساعدة في الدعم العاطفي وتنفيذ المهام والتقدم الوظيفي ذات الارتباط الايجابي بالرضا عن الحياة بسبب تأثيرها الإيجابي على الرضا وفي الوقت نفسه قد تكون الارتباطات غير المباشرة بين وظائف العلاقة والرضا عن الحياة ضعيفة ، لذا توفر العلاقات ووظائف يمكن نقلها بسهولة إلى مجالات اخرى، فعلى سبيل المثال، يسهم النمو الشخصي في العمل فضلا عن تنمية المقدرات الاجتماعية والمهارات التي تمتد خارج مجال بيئة العمل، ويمتد تأثير علاقات العمل باتجاه قضايا عديدة وقد تؤثر هذه القضايا بالمجالات غير المرتبطة بالنمو مباشرة على الرضا عن العمل . و تمتد الصداقات التي تخلق في العمل إلى خارج سياق العمل، وهذه

الصدقات لها تأثير إيجابي على رضا. ولذلك فإن وظائف النمو الشخصي هي أكثر ارتباطاً بالرضا التي تكون له ذات الصلة بالعمل مثل المساعدة على المهام أو التطوير الوظيفي، وله دور في تحقيق التآلق الوظيفي لدى الافراد في المنظمة (Diedericks, 2012: 30).

3- الالتزام التنظيمي

يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، ولا سيما معدل دوران العمل، فمن المفروض وأن الافراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويشير الالتزام التنظيمي إلى التعرف على المنظمة والارتباط بها والولاء لها والثقة بها والسعي لتحقيق الأهداف التي حددتها مسبقاً. وأن الافراد الذين يظهرن التزاماً عاطفياً قوياً، تتولد لديهم الرغبة في البقاء مع المؤسسة وتعزى أهمية الالتزام بوصفه موضوعاً بحثياً إلى حقيقة أنه يوفر فهماً أوضح لطبيعة الاستجابات النفسية التي من خلالها يتقن الافراد بيئاتهم ويجدون غرضاً في الحياة (الرفاهية النفسية)، وترتبط أهمية الالتزام بسلوك الافراد (Ahad et al., 2021:17).

يعد الالتزام من المفاهيم التي تؤثر على تحفيز الافراد العاملين وفي الوقت نفسه وستكون لديه الرغبة في ان يصبح جزءاً منها ومستعداً للتعبير عن سلوكيات المواطنة الايجابية ويقوم بالمزيد من العمل خارج واجباته ويبدل قصارى جهده على العكس من ذلك اذا لم يكن لدى الافراد العاملين التزام يكون غير ماسهم بل يميل الى مغادرة المنظمة (Sumarsi& Rizal, 2022:73).

4- العمل ذو مغزى

عندما يكون الافراد في اعلى مستوياتهم من التآلق يبدهون بالنظر إلى حياتهم على أنها ذات قيمة ومعنى ومغزى وتحديد الاهداف، والعمل ذات المعنى هو العمل من ذوي الخبرة بشكل خاص ويحمل مغزى أكثر إيجابية للأفراد لذا يعكس مدى اتساق العمل مع هوياته وقيم الفرد ، فعندما يكون العمل متسقاً مع هويات الافراد يكون فرصة للعيش والبحث عن سن الذات الأصيلة والقيم ، ويسهم عمل الموظف بوصفه جزءاً من مجموعة (Sumarsi& Rizal, 2022:73).

5- المشاعر الإيجابية

المشاعر الإيجابية تعد عنصراً مهماً في التآلق التنظيمي، إذ توثق الأدبيات الاجتماعية و النفسية نطاقاً واسعاً، وهناك تأثير قوي للعلاقات الاجتماعية والعاطفية على الارتياح وغيرها من جوانب الرفاهية اخرى، وفي المقابل يمكن تفسير العلاقة بين العلاقات الاجتماعية والمشاعر الإيجابية بعدد من الطرق، لذا فإن العلاقات

الاجتماعية توفر الموارد التي قد تسهم في سعادة المتلقي وقد تلبي حاجة الفرد للانتماء. وهذا يؤدي الى توفر علاقات العمل التي تؤدي الى إشباع الحاجة إلى الانتماء وتحويلها إلى مشاعر إيجابية في العمل وهذا بدوره ينعكس على التآلق التنظيمي (Sumarsi & Rizal, 2022:73).

رابعاً: خصائص التآلق التنظيمي

يشير (Heppell, 2014: 14)، إلى أن هناك عدداً من الخصائص التي يتسم بها الافراد المتآلقون في المنظمات وهي ما يأتي:

- 1- العمل الإيجابي: ان الموظفين الاكثر نجاحا في المنظمات يكونون ايجابيين، فالعمل الإيجابي هو حجر الزاوية لإحداث فرق كبير في الطريقة التي يعمل فيه الفرد ليصبح متآلقاً في المنظمة.
- 2- التفكير المختلف: الخاصية الرئيسية لجميع الافراد المتآلقين أنهم يفكرون بشكل مختلف. وإذا كان لديهم نفس عملية التفكير، فسيحصلون على نفس النتائج. فكل موظف يتألق بعمله من خلال تفكيره بإيجاد الحلول للمشاكل بشكل افضل ليتألق تنظيمياً.
- 3- القدرة على إدارة التوتر: قدرة الفرد في تحويل التوتر إلى طاقة ايجابية، والإجتهاد هو نتيجة لا مفر منها في الحياة. ومن دون الإجهاد، لن تكون هناك حياة، وإن القدرة على إدارة الإجهاد هي المهمة، ولتحقيق أقصى استفادة من الاسترخاء، والتفكير يحتاج إلى فهم ما يحدث في عقل الفرد عندما تكون مسترخياً حقاً. لذا فان ممارسة الاسترخاء عنصر اساس ليكون الفرد متآلقاً وفقاً لاستحقاقه.

في حين قدم (Timms, 2010: 237) عدداً من الخصائص وكالاتي:-

- 1- وضوح الرؤية للمستقبل: يساعد وضوح الرؤية الافراد العاملين على جعل الاحلام البعيدة تتصف بالقرب من خلال التخطيط الفاعل والعمل الدؤوب لغرض جعل افكار قابلة للتنفيذ لضمان سيرها بالاتجاه السليم المخطط له.
- 2- التغيير نحو تطوير الاعمال: يعد اساساً في ممارسة العمل لكن في ظل الموافقات من الجهات العليا.
- 3- الاندماج مع الفريق: يعني عدم الابتعاد عن باقي الافراد والعمل بروح الفريق الواحد بل يكون جزءاً مهماً في العمل الجماعي باعتبار ان التغيير الفاعل يتطلب افكاراً تؤدي إلى تحقيق النجاح في الاغلب فبدلاً من رأي واحد هنالك مجموعة من الآراء ويجب أن يكون التغيير ذا بعد اجتماعي و تؤثر الأفكار الجديدة في المجتمع حتى تكون مفيدة ويتم اعتمادها وتؤدي إلى التآلق التنظيمي.
- 4- القيمة المضافة: من اهم مقياس للمؤسسات هو القيمة المضافة والتي تنجم من افكار الافراد والتي تتصف بالندرة والفائدة، سواء على المستوى المادي أو مستوى تسهيل أعمال المؤسسة التي تنعكس على قيمة الزبائن.

خامساً : عوامل نجاح التألق التنظيمي :-

فيما اشار (Radi, 2020: 4-8)، إلى أن البيئة في بعض المنظمات لا تشجع على التألق أو تمنح فرصة للموظفين لاستخدام قدراتهم الكاملة في العمل أو تشجيع إمكاناتهم مما يعيق نجاح الأعمال، وهناك خمسة عوامل لتعزيز تألق المنظمة وهي ما يأتي:

1- النمو

يعد تزويد العاملين بفرص النمو أحد أهم الاتجاهات في الموارد البشرية، إذ تعزز هذه الفرص مشاركة العاملين، وتكون على عدة انواع منها فرص النمو المالي والوظيفي والمهني والشخصي.

أ- فرص النمو المالي: إذ لا تشمل هذه الفرص الزيادات في الراتب فحسب، بل تشمل أيضاً فرصاً إضافية للأداء الاستثنائي.

ب- فرص النمو الوظيفي: هي فرص للتقدم في الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة.

ج- فرص النمو المهني: يعتقد العاملون الطموحون أن فرص النمو المهني ضرورية، ويشمل ذلك التدريب لاكتساب المعرفة المتقدمة وتحسين مهاراتهم، والعمل في اللجان والمشاريع الخاصة والمهام لقيادة الفرق.

د- فرص النمو الشخصي: وهي الفرص التي تخلق الحافز وتمنع العاملين من الشعور بالملل من العمل، وتتضمن، التجمعات الاجتماعية خارج العمل، وحرية العمل خارج بيئة المكتب التقليدية وجدول العمل المرنة.

2- السعادة

تتشأ السعادة نتيجة الشعور بالرضا والعواطف الإيجابية، كالرضا الشخصي والرفاهية، مع انخفاض المشاعر السلبية. من وجهة نظر فلسفية كلاسيكية، فإن السعادة هي نتيجة لامتلاك سلع يحبها الفرد ويصبح الشخص ما يحبه. استناداً إلى (Seligman 2003)، يكون الناس سعداء حقاً عندما يكون لحياتهم معنى ويكونون قادرين على الانخراط مع الآخرين في أنشطة هادفة.

3- الوفرة

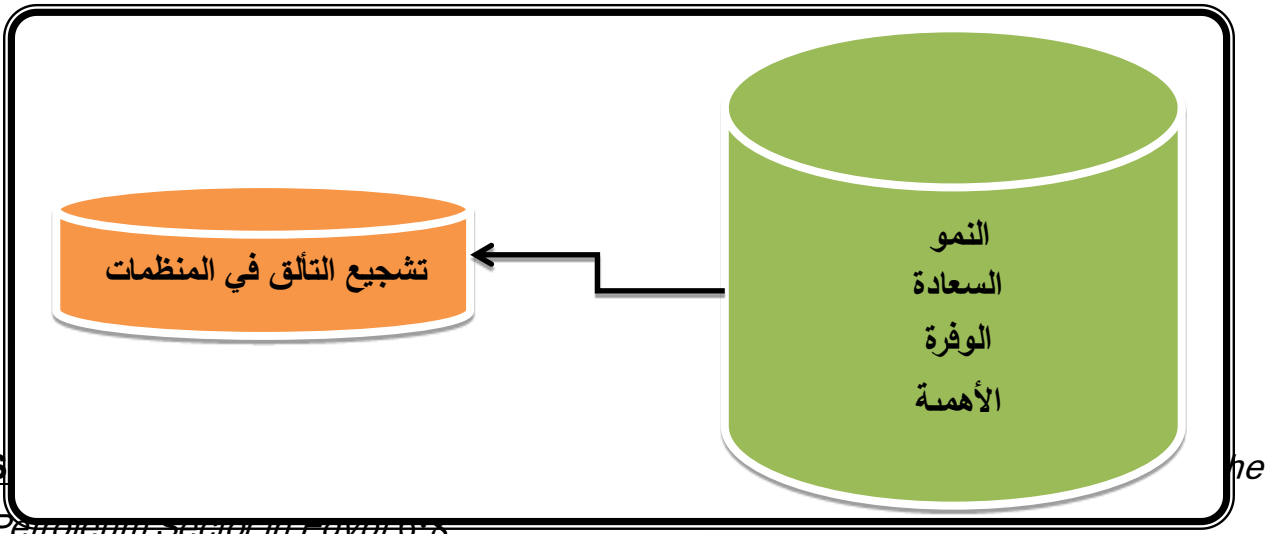
الوفرة يتم إنشاؤها بواسطة العاملين وترتبط بالقيم الشخصية التي يضعها العاملون في الأحداث، إذ تركز على الفرص والبحث عن الفرص في المستقبل، إذ تعزز الأمل والاصرار والإبداع، وتوفر بيئة عمل إيجابية تربط جميع العاملين وتجعلهم يشعرون بالسعادة والاهتمام وتستند الوفرة الى فكرة أنه سيكون هناك دائماً مكان لموظف آخر ولن يندثر من قدرات العاملين الآخرين لتحقيق أهدافهم المهنية ففي المنظمات التي يوجد بها وفرة، يقاس النجاح بقدرة العاملين على دعم بعضهم بعضاً والعمل بروح الفريق الواحد والسعي لإيجاد الحلول وتحسين الأداء التنظيمي.

4- الأهمية

تتعلق أهمية بالقيمة جوهرية للنشاط ومقدار القيمة الجوهرية التي يعطيها العاملون لعملهم، ويمكن تعريف الأهمية على أنها تقييم لقيمة العمل وجميع الأنشطة ذات الصلة، فالشعور بالأهمية يأتي الاعتراف بالموظف لإنجازاته.

5- المعنى

د لا تختلف طبيعة العمل من شخص إلى آخر إلا انها تختلف بالمعنى بالنسبة لهم، بالنسبة لبعضهم، يعد العمل وسيلة للحصول على راتب، وبالنسبة للآخرين، فإن العمل يتعلق بالمكانة والترقيات التي تؤدي إلى الحصول على حياة مهنية ناجحة، ويتم تعريف المعنى بأنه نتيجة لفهم شيء ما أو هو وصف للطريقة التي يفهم بها الفرد معنى العمل، ويوضح الشكل (3) عوامل تعزيز تألق المنظمة كما يأتي:



Petroleum Sector in Egypt, p:8.

سادساً: ابعاد التألق التنظيمي :

أن مفتاح النجاح التنظيمي يكمن في تألق المنظمة، ولهذا تركز بعض المنظمات على الذات الشخصية، باعتبار ان كل فرد يعد نفسه بمثابة منظمة من خلال الهياكل والتقنيات التي توفرها لعامليها وهناك دور كبير لقادتها في وضع بوصلة اتجاه استراتيجيات عمل فعالة واصدار التوجيهات وفقا لمؤشرات التألق التي يمتلكونها وتوفير البيئة المناسبة للعاملين لإيجاد انفسهم وذاتهم والتعبير عنها ومن جهة اخرى لا بد من أن يمتلك الافراد العاملون مجموعة من الخصائص الفريدة التي تشجعهم على الابداع والابداع. وهذا بدوره ينعكس على ارتفاعها واستغراقها وسمو الأخلاق في العمل ليكونوا أكثر توهجا في المنظمة، ومثالا للفرد الناجح في عمله ويشعر بالرضا عن ادائه ويتصالح مع النفس وتكون لديه قوة دافعة أكثر من زملائه لن يحتاج للتحفيز مستقبلا بل سيكون جاهز لأي تهديدات وفي بعض الأحيان يعمل على خلق التحديات التي تغذي طموحه وترضي غروره الداخلي بهدف بذل المزيد لأنه يؤمن ويتضمن تألق المنظمة من مجموعة من الأبعاد حددها (العابدي، 2017: 160) بما يأتي:

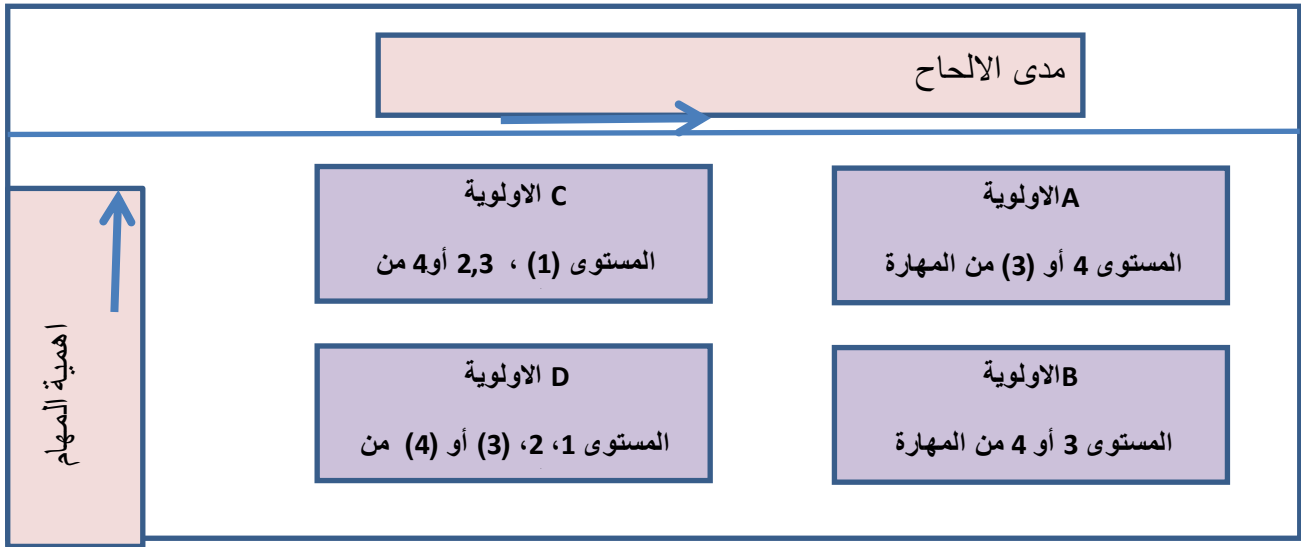
1- تالى القيادة Leadership brilliance

من اهم ركائز الادارة الحديثة ، هي القيادة المتألقة" ، لان الحداثة تتطلب قيادة ذات قدرات فائقة ليتسنى لها مواكبة والتكيف مع اخر التطورات وما يفرضه عصر المعرفة من تغيرات ، فليس هنالك ادنى شك في ان القادة الذين يتمتعون بحس عالٍ في تحديد اوجه القصور والمشاكل في شتى المجالات ، لديهم العديد من الفرص نحو زيادة قدرتهم على المنافسة سعياً منهم الى تحقيق التالى .

تميل الدراسات والابحاث الاكاديمية المتعلقة بالقيادة إلى تصوير القادة المتألقين على أنهم كائنات تتمتع بمعايير أخلاقية عالية غير عادية وتحقق أرباحاً غير عادية مع فكرة أن "القادة هم فقط من يستطيعون إنقاذنا"، أن فضائح الأعمال المالية أو الأخلاقية الأخرى تفسر من خلال الافتقار إلى القادة الحقيقيين ، وهنالك علاقة بين القيادة والثنية الدينية وهي ليس من قبيل الصدفة ، كتب ويبر عن الكاريزما ودلالاتها الدينية بانها صفة معينة لشخصية الفرد التي يعد بموجبها غير عادي ويتم التعامل معه على أنه يتمتع بقوة خارقة للطبيعة أو فوق طاقة البشر ، وليست في متناول الشخص العادي ، وعلى أساسها يُعامل الفرد المعنى على أنه "قائد" .

يرفع القادة الكاريزما (أو القادة ذوو البصيرة والبطولة والملمهون) أتباعهم وأعمالهم إلى مستوى أعلى، يتم الاحتفاء بهم على أنهم منقذون ويُنظر إليهم على أنهم قادرون على أداء المعجزات التي ستذهل العاملين والزبائن والمساهمين على حد سواء. في الواقع ، من دون الإيمان بذكائهم ، والذي يرقى إلى رؤية هذا التالى ، غالباً ما تكون القيادة مستحيلة (Spoelstra, 2009:380) .

تعد إدارة عبء العمل الخاص بالقائد وعبء العمل على فريقه من خلال التفويض الفاعل نشاطاً رئيساً للقيادة المتألقة لأنها تحسن الكفاءة وبالتالي يتم تضمين المبادئ الاساسية في أنموذج تحديد الأولويات الذي يعتمد على جانبين ، هما أهمية المهام ومدى إلحاحها. يوفر هذا الأنموذج أربعة مستويات للأولوية من (A) إلى (D) ، يحاول القادة المتألقون تجنب قضاء وقت طويل في المنطقة (A) لأن هذا يؤدي إلى بيئة فوضوية وضغط عالٍ قد يؤثر على جودة العمل، بينما يجب أن يقضي القائد معظم وقته في المنطقة (C) والتي تتيح إكمال سلسلة من الأنشطة القيادية المهمة للغاية قبل أن تصبح ملحة ، ولإيجاد وقت للعمل على هذه الأنشطة ، ستحتاج إلى توفير الوقت من المنطقتين (B) و (D) ، ويمكن اعتماد نفس مبادئ تحديد الأولويات من قبل أعضاء الفريق بشرط ان يكونوا قادرين على تحديد الأولويات بشكل فعال، ويشترط على القائد ان يكون على دراية بأن عملية تفويض المهام لغرض انجاز تلك المهام او لتطوير الفرد لأن هذا سيؤثر على ما تفوضه ولمن والشكل (5) يوضح الاولويات التي يحددها القائد وتفويضها بما يأتي :



الشكل (5) تحديد الأولويات والتفويض

Source: Cooper, S. (2012). *Brilliant Leader : What the best leaders know, do and say*. Pearson UK,P :92.

2- تألق الخدمة والإبداع

يعد الإبداع جانباً وثيق الصلة بالنجاح والبقاء على المدى الطويل، وتترك المنظمات انه يسهم في خلق مزايا تنافسية ، وهناك جانبان في عملية الإبداع، هما الإبداع التكنولوجي والإبداع النفسي ، يشمل الإبداع التكنولوجي "المنتجات والعمليات الجديدة والتغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والعمليات" بينما ، يركز الإبداع النفسي على خصائص المبتكر والسلوكيات المبتكرة والآليات النفسية التي توجه الإبداع، إذ تسعى الشركات العالمية إلى التوجه نحو تكامل المنتجات والخدمات لتقديم قيمة للزبائن فضلاً عن الحاجة إلى مناهج استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية الشاملة للتعامل مع تحديات المعرفة والكفاءة المتعلقة بالتقنيات والعمليات الجديدة ، ويؤدي القادة دوراً كبيراً في تألق الإبداع وكذلك الدعم الاجتماعي الخارجي ، ويمكن التمييز بين الإبداع والإبداع ، فالأخير يركز بشكل أساسي على توليد أفكار جديدة ، بينما يركز الإبداع بشكل أساسي على تنفيذ الأفكار لذلك يتعلق بالأفكار التي تتكون فيها الجودة من تبنيها وتكييفها من منظمات أخرى ولكنها تستخدم في منظمة معينة لأول مرة (Palazzesch et al.,2018:1-2).

تحت إدارة التألق ، فان لجوء الزبائن إلى المنافسين هو إشارة بان هنالك خطأ في طريقة تقديم الخدمة وهذه الاعراض تؤدي إلى وضع خطة نحو تصحيح الأخطاء او العيوب، وليس هنالك شك في ان استخدام مدخل مهيكّل لحل المشاكل يساعد في التحرك نحو التحسين المستمر ، والتألق في الخدمة والإبداع يعني تطوير مواصفات فريدة من نوعها تعطي المنظمة فرصة لوضع اسعار استثنائية فعلى سبيل المثال إذا قام مورد بزيادة

اسعار المدخلات فان المنظمة سوف تنقلها إلى الزبائن وبالمقابل فان الزبائن لا يمكنهم التحول نحو منظمات اخرى للحصول على سلع وخدمات بديلة بسبب الصفات الفريدة لمنتجات المنظمة .

اشار الباحث (Spoelstra, 2009:381) ، إلى انه مثلما يجذب المرؤوسون إلى تائق قائدهم ، يمكن أن يأسر الزبائن ضوء المنتجات التي يرغبون فيها، لذلك فإن التائق التنظيمي لا يوجد فقط في تنظيم الأنشطة ولكن أيضاً في منتجات المنظمة أن تائق المنتجات التي تقدمها المنظمة عبارة عن اللمسات الجذابة والسحرية التي تضيفها المنظمة على ما تقدمه على المنتجات، أو الطريقة التي تقدم بها هذه المنتجات وربما حتى التوقيت الذي تختاره المنظمة لتقديم منتجاتها ، واليوم هناك جهد متواصل وحثيث لزيادة تائق المنتجات وهذا ما يعرف بالعلامة التجارية "Trade Mark". أن العديد من المنظمات المعاصرة تصنع العلامات التجارية بدلا من المنتجات. وبطبيعة الحال، فإن "العلامات التجارية الكبرى تكون مثل القوس قزح، رائعة، مشعة، تأسر الزبائن، تنشر البهجة والانبهار".

3- تائق المعرفة

تناولت العديد من الابحاث والدراسات الموارد في المنظمات ، انواعها واصنافها ، منها موارد تعرف بالمعرفة ، تمثل اصولا غير ملموسة يصعب قياسها وحيوية وفعالة ويتم استخدامها على نحو متزايد ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت والتي تتجسد في أشخاص لديهم تأثير واسع على المنظمة، ويمكن استخدامها لمدة طويلة.

يشير (Jelenic, 2011:34) ، إلى أنه في ضوء العولمة والأعمال الحديثة والتحول باتجاه اقتصاد المعرفة ، تتعرض الشركات للتحديات التي تفرضها بيئة الاعمال التي تتسم بالتعقيد والمنافسة الجديدة والديناميكية نتيجة وتحرير السوق والإنتاج العالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والهيكل التنظيمي المرن للشركات وتطوير الشراكة ، فضلا عن ادراك قادة المنظمات ، الذين يهتمون بأدائهم العالي ، أن القيمة السوقية لمنظماتهم تزداد مع تائق الموارد "غير الملموسة" (المعرفية) فيما يتعلق بالملكية المادية ، وأصبحت الأصول "غير الملموسة" مصدراً رئيساً للميزة التنافسية ، وفي فترة الثمانين من القرن الماضي ، كان (60%) من ممتلكات المنظمات تمثل اصولا مادية (ملموسة) اما اليوم فقد انعكس الوضع بشكل كبير كنتيجة للاتجاه العالمي إذ اصبحت (80%) تشكل اصولا غير ملموسة والتي تعد عوامل حاسمة لنجاح الاعمال.

يجادل (Nadason et al.,2017:33) بأنه من الضروري مشاركة المعرفة في أي منظمة لأنها ستخلق الوعي ، وقبول الأفكار الجديدة ويزيد من التنسيق ويحسن وقت الاستجابة فضلاً عن تقديم حل سريع وتحسين بيئة العمل ويتم ذلك من خلال تقاسم المعرفة وهو أحد العناصر الاساسية التي تسهم في ال التنظيمية والابداع وتحسين أداء المنظمة لا سمية المعرفة التنظيمية مثل المهارات والذكاء والخبرات التي يمتلكها الافراد العاملون

شخصياً والتي تعد أساساً فعالاً للميزة التنافسية المستدامة إلا ان هنالك العديد من الحواجز التي تعيق تألق المعرفة منها الفرد العامل والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة والتنظيم.

يمكن لثقافة التعلم التنظيمي أن تؤثر بشكل مباشر على تكوين وتألق المعرفة ، لذلك فإن المنظمات التي تدعم ثقافة التعلم التنظيمي ، تركز بقوة على تعزيز مشاركة المعرفة وتألقها ومع غياب هذه الثقافة ، يتجه أعضاء المنظمة أكثر نحو اكتناز المعرفة بدلاً من تبادلها لأنهم يرون ان المعرفة مصدر قوة ، ووفقاً لهذا، ستواجه المنظمات خطر عدم قدرتها على التنافس مع منافسيها إذ يصعب إنشاء المعرفة للابتكارات الجديدة. على العكس من ذلك ، فإن تشجيع العاملين ذوي القدرة العالية على التعليم (أولئك الذين يتمتعون بخلفية عالية التعليم) على المساهمة في قاعدة المعرفة التنظيمية في ظل الثقافة التي تؤدي إلى مشاركة المعرفة ، فضلاً عن ذلك ، توفر المنظمات أيضاً تدريباً داخلياً وخارجياً للموظفين. لذلك، لا يزال بإمكان العاملين ذوي القدرة التعليمية المنخفضة المساهمة من خلال خلق معرفة جديدة وتوسيع قاعدة المعرفة التنظيمية (Pei , 2008:4).

المبحث الثالث

الاستجابة الاستراتيجية

توطئة

اصبحت الاستجابة الاستراتيجية احد الاهتمامات الرئيسة لكثير من منظمات الاعمال للحفاظ على استقرارها النسبي والبقاء في ظل التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال ذات التنافسية العالية ، لذا نجدها تسعى باستمرار الى تحقيق المواءمة بين استراتيجية المنظمة وبيئتها الداخلية ، لتحقيق الانسجام والاتساق بين عملياتها ، وتوحيد الجهود العاملين وتشجيعها للعمل بروح الفريق الواحد ، للحد من المشكلات العمل وتوفير بيئة عمل مستقرة من اذ امكانياتها المادية والاعمال والنشاطات لتحقيق اقصى استفادة منها تمكنها من البقاء في مجال اعمالها.

اولاً: مفهوم الاستجابة

يوجد عدد كبير من المؤيدين الذين يعدون الاستجابة أو ما يسمى (التكيف التنظيمي) ظاهرة لاستجابة المنظمة (الكيان الاقتصادي) تجاه الظروف البيئية المتغيرة ونشاط لتغيير بعض العناصر الرئيسة أو كمجموعة من أساليب الملاءمة (أو البقاء) للمنظمة وتطوير خصائصها التكيفية وقدرات المرونة لديها , Hanna et al., (2018:10-11). يمكن أن تتم الاستجابة من خلال تقرب التغيير ، ودراسة الاستراتيجيات التنظيمية وأساليب القيادة في وقت واحد لكي تتوافق مع بعضها، مما يؤدي الى تحقيق الاستجابة البيئية (Afande & 2015:60 Maina,).

على الرغم من أنه يمكننا بالتأكيد أن ننظر إلى الاستجابة على أنه عمل نبيل ، إلا أننا يجب أن نفكر أيضاً في الطرق التي تكون الاستجابة بها أداة للعمل الاستراتيجي داخل المنظمات المعاصرة ومن قبلها. والاستجابة هي شيء يجب أن تتعلمه المنظمات لتحقيقه بطرق فعالة ومستمرة وعملية. وليس من الصعب العثور على كتب ومقالات حول فوائد الاستجابة الفعال في مكان العمل (Lewis, 2019:17).

عرفها (Goro، 2003: 2) بأنها مجموعة من القرارات والاجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة، الاستجابات الاستراتيجية هي جزء من الاستراتيجيات التنافسية التي تضعها المنظمات في تحديد أهدافها وسياساتها وإنها ردود فعل على ما يحدث في بيئة المنظمة. ويرى (2007، Gachambi) أن الادارة تواجه بيئة معقدة ومتغيرة ومتقلبة وديناميكية تؤثر على نحو كبير على المنظمة ومن أجل ضمان الاستمرار بالبقاء في العمل التنافسي في السوق، يتعين على الادارة وضع الخطط اللازمة لاستجابة للتغيرات البيئية التي تمثل استراتيجية المنظمة (1: 2007، Gachambi).

ان أهمية القدرات المنظمة تكمن في تطوير المنظمة وتميزها في الاداء وتحقيق الاهداف المحددة والاستجابة للبيئة الخارجية، إذ تزويد هذه القدرات دائماً تسعى المنظمات الى بناء القدرات المنظمة في شتى المجالات، وتسعى بطرائق متعددة الى خدمة المنظمة والافراد العاملين فيها. وقد أكد (Cochran, 2009: 35) على أهمية وجود القدرات المنظمة في المنظمات لكونها تُسهم في حالة وجودها في تحقيق مجموعة من الفوائد، وهي: تعمل على التعزيز من عمليات الموارد البشرية، وتساعد ايضا في تحقيق التكامل الثقافي تقود التغيير التنظيمي. وتحسن من الفاعلية التشغيلية، وأخيرا الأهمية المتزايدة للقدرات المنظمة إلى عدة عوامل، منها الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزيادة سرعة الابداع، وقد استلزمت هذه العوامل الحاجة إلى قدرات منظمة قادرة على التعامل مع المواقف المعقدة لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالوصول إلى الحلول المناسبة (Yang et al., 2014:7).

وقد لا يكون من الواضح كيف يتم تطوير الاستجابة الاستراتيجية وتحديد طرق تنفيذها ومراقبتها وتقييمها فهي غالباً ما تكون معقدة وقد تشمل مجموعة من أصحاب المصلحة، كما يقوم قادة المنظمة والعاملون فيها ببذل جهد منظم لتنفيذها بفعالية من خلال دمج جميع السياسات في الاستراتيجية وعملية التخطيط (Marginson et al., 2011:187) ، واهميتها في بيئتها الخارجية ، مما يؤدي الى زيادة الصعوبة التي تواجهها تلك المنظمات في إيجاد استجابات استراتيجية جديدة ، وغالبا توجيه جهودها الى اسواق جديدة مقارنة بالمنظمات الأقل العالمية (Rocha et al., 2017:170) بناء على التباين المحتمل لابد من تحديد الاستجابة الاستراتيجية المختلفة التي تقوم بها المنظمات نتيجة للضغوط المنظمة نحو المطابقة التي تمارس عليها وتطوير إطار مفاهيمي أولي للتنبؤ بحدوث الاستراتيجيات البديلة كما ان الاستجابات الاستراتيجية تنطوي على تغييرات في سلوك المنظمة ، وتأخذ أشكالا متعددة وفقاً للبيئة التي تعمل فيها، فالاستجابات الاستراتيجية المتطورة تعد أسلحة هائلة تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية واستدامتها (Kilonzi, 2012:19).

ومن اجل تحديد طبيعة الاستجابة المطلوبة يجب أن تقوم المنظمات بدور استباقي في هذا المجال من خلال الاطلاع على التأثيرات الأوسع لتفاعلاتها وعلى الآفاق الأطول أجلاً لصياغة استجاباتها الاستراتيجية و إذ تقوم المنظمات التي تمتص التعقيد بتطوير "أنظمة تكيفية معقدة" تسعى إلى دمج وتوليف جوانب متنوعة ومتضاربة من بيئتها والنظر في تفسيرات تنافسية عند صياغة خيارات الاستجابة من خلال تطوير صور أكثر تنوعاً للبيئة مما يؤدي إلى استجابة أكثر إبداعاً للبيئة (Wenzel & Lieberman, 2020:4).

جذور الاستجابة الاستراتيجية تعود الى مدرسة التصميم في ادارة مدرسة التصميم في الادارة الاستراتيجية، التي تشير الى مدى التطابق، و التناسق، بين الهيكل الداخلي للمنظمة وبيئتها الخارجية اذا نشأت الاستجابة الاستراتيجية من فكرة ان المنظمات يجب ان تسعى الى مطابقة وترتيب الموارد والقدرات

والمعرفة التي تمتلكها واستخدامها لدعم هذا الاستجابة مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة (Cheng & Wellman, 2017:15). لذلك يجب على المنظمات أن تواجه التحديات ليس فقط لتلبية احتياجات اليوم على أساس طارئ بل أن تتحمل مسؤولية إضافية للحفاظ على الاستجابة عند مستويات مرتفعة بشكل متزايد من خلال استجابة شاملة ومستدامة لتلك التحديات (Argyres et al., 2019:360).

على الرغم من ان الاستجابة الاستراتيجية ليست ضماناً لتحقيق أهداف المنظمة الا إنها الطريقة التي تنفذ بها المنظمة خططها الاستراتيجية ومدى توافق الخطة مع الأهداف الاستراتيجية يحدد بدرجة كبيرة نجاح هذه الاستجابات (Do et al., 2022:6) فهي تساعد في تصميم تلك الخطط وإضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة بعد تصميم قدراتها الداخلية على استراتيجية مرنة قابلة للتكيف يتم تغييرها حسب التغييرات البيئية ، إذ تكون الاستجابات الاستراتيجية نتيجة لكل من الأحداث البيئية وقدرات المنظمة (Kuščer & Peters, 2022:249) وبذلك تعد الاستجابة الاستراتيجية جزءاً من الاستراتيجيات التنافسية التي تطورها المنظمة في محاولة للتغلب على المنافسة وتحسين الأداء والتعامل مع عدم اليقين والاضطراب في البيئة الخاصة والعامة (Dias et al., 2022:115) ومن خلال ما تقدم يعرض الجدول (13) بعض التعاريف حول الاستجابة الاستراتيجية وكما يأتي:

الجدول (13) تعاريف الاستجابة الاستراتيجية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Mwarey, 2008:2)	العملية التي يتم من خلالها اتفاق قيم ورموز ومعتقدات الفرد مع القيم والرموز والمعتقدات السائدة في المنظمة.
2	(Tjemkes et al., 2012:1)	مجموعات الردود الفريدة التي تستخدمها المنظمات في للتعامل مع المواقف المعاكسة.
3	(Brinkerink et al., 2020:15)	عملية إدراكية يفكر بها متخذو القرار من خلال اكتسابهم المعلومات وتحليلها بما يخص المشكلة الاستراتيجية والاستجابة لها لغرض صياغة الحل.

انه عملية ديناميكية مستمرة يهدف بها الفرد إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقا بينه وبين البيئة.	(Alaydi et al., 2021:21)	4
الفن الخاص بصياغته وتنفيذه وتقييم القرار التشغيلي الذي يمكن المنظمة من تحديد أهدافها ، فهي مهمة تحديد أهداف المنظمة ووضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيقها .	(Bunger et al., 2021:403)	5
بانها الدرجة التي تحدد بها المهمة والاهداف والخطط التي وضعها للمنظمة لتحقيق الاستراتيجية العمل ودعمها بواسطة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات .	(Eremenko, 2022:1)	6
عملية مستمرة التي تتطلب دعم قويا من الادارة العليا وعلاقات عمل جيدة وشبكات اتصال فاعلة لتحديد الأولويات وثقة فضلا عن تغيرات البيئة .	(Clauss et al., 2022:297)	7
مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها، فهي تهتم ببقاء المنظمة في بيئة مضطربة من خلال الاعتماد على استراتيجيات جديدة تتناسب مع التحديات البيئية.	(Nguyen et al., 2023:1).	8
يتضمن مجموعة من العلاقات المتبادلة داخل منظمة بين اربعة عناصر اساسيه هي استراتيجية الاعمال واستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.	(Ginja et al., 2023:15)	9

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول

ويتضح مما سبق أن الاستجابة الاستراتيجية تتمتع بعدد من القواعد التي تساعد على نجاح المنظمات وهي وفق الآتي:-

1- نشر استراتيجية القيادة عالية الأداء.

2- تركيز رؤية الهدف نحو المستقبل .

3- توفير التوجيه والقدوة لتحثني بها المنظمات .

4- خلق بيئة عمل تشارك فيها القوى العاملة.

5- إدارة المواهب.

6- تقليل الحواجز والعقبات

7- ادارة الافكار والابداع

8- إدارة الأداء وقياس الإنتاجية.

وعلى ضوء المفهوم تم التوصل إلى مجموعة من الخصائص المتعلقة بموضوع الاستجابة الاستراتيجية التي يمكن حصرها في النقاط الآتية:-

1- تعد الاستجابة الاستراتيجية الركيزة الأساسية للمنظمات ووجودها ضروري لتحقيق الميزة التنافسية مع زبائنها الحاليين من أجل نموها واستمرارها.

2- وجود الاستجابة الاستراتيجية لدى زبائن تعد بمثابة معالجة المشاكل والقضايا التنظيمية التي تقف عائق امام تقديم الخدمات للزبائن الاخرين .

3- تمثل الاستجابة الاستراتيجية نتيجة خبرات المنظمة والافكار والمواقف طوال تاريخها في بيئة الأعمال بهدف تلبية احتياجات الزبائن.

4- تعمل الاستجابة الاستراتيجية على تطوير فاعلية استراتيجيات المنظمات.

5 - الاستجابة الاستراتيجية تحسن وتطور من صورة وسمعة المنظمات.

وعلى ضوء المفهوم تم التوصل الى عدد من الشروط للاستجابة الاستراتيجية

• أن يكون العمل مناسباً لقدرات العامل .

• أن تتوفر الظروف العاطفية التي تربطه بعمله كحبه لعمله وشعوره بالألفة تجاهه وشعوره باحترام كرامته وان تسود العدالة عمله .

• شعوره بأهمية ما يقدمه للمؤسسة من أعمال مما يجعله يشعر بالأهمية .

• الشروط التي تحيط بالعمل وتجعل بيئة العمل مقبولة كالحياة الاجتماعية المناسبة والجو العائلي

• ما يتم توفيره له من ناحية الأجر المناسب وفرص الترقية

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أن الاستجابة الاستراتيجية بأنها إجراءات تنظيمية يتم اتباعها من أجل الحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها . والتي تساعدها على الازعان والتأقلم مع المتغيرات البيئية من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية (تحليل البيئة) ومواجهتها باستخدام ما تمتلكه المنظمة من موارد ملموسة وغير ملموسة ،وبما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية .

ثانياً: أهمية الاستجابة الاستراتيجية :

1- تعد الاستجابة بمثابة أداة لتعزيز الأداء ونتيجة لما سبق تطورت الإدارة الاستراتيجية بوصفه منظومة منفصلة لإدارة الأعمال من خلال ثلاث قوى رئيسية وهي "المنافسة الشديدة وتكنولوجيا المعلومات والسبب الذي دفع المنظمات إلى إعادة تنظيم طرق عملياتها من أجل استثماري الفرص في بيئات العمل والتعامل مع التهديدات (Alaydi et al., 2021:21).

2- فالاستجابة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الممارسات التنظيمية ، وحتى تصبح أكثر قوة ومن الممكن أن تقوم المنظمات بتجميع افتراضات سلوكية مهمة اذ تكون استجابتها أكثر واقعية قدر الإمكان (2017:15), Cheng & Wellman). لذلك يجب على المنظمات أن تواجه التحديات البيئية ليس فقط لتلبية احتياجات اليوم على أساس طارئ ، بل أن تتحمل مسؤولية إضافية للحفاظ على الاستجابة عند مستويات مرتفعة بشكل متزايد ، من خلال استجابة شاملة ومستدامة تجبر المخاطر والشكوك المرتبطة بها المنظمات على اتخاذ استجابات بوصفها رد فعل على هذه الصعوبات والتي تمكنها من وضع الاستراتيجيات اللازمة لكسب ميزة تنافسية على بقية المنظمات ، وقد تعزز قدرة المنظمات على تحليل البيئة بصورة حاسمة لكي تزدهر أعمالها . (Cannizzaro et al., 2022:2086).

3- تعد بمثابة نطاق المنظمة على الامد الطويل لغرض الحصول على ميزة تنافسية في ظل التغييرات البيئية. وفي الوقت نفسه الاستجابة الاستراتيجية تمكن المنظمة من إعادة تنظيم مواردها لغرض تحقيق اهداف المنظمة لكونها تتضمن عددا كبيرة من القرارات والتي يتم إجراؤها غالبا على مستوى المنظمات (Brinkerink et al., 2020:15-16).

4- تساعد المنظمات على تسخير كل من موجوداتها الملموسة وغير الملموسة للحفاظ على استراتيجيتها في تلك البيئة سريعة التغيير وفقا لذلك، وعلى امتداد سلسلة من الاستجابات الاستراتيجية للمنظمات يقع الاختلاف في النهاية وتؤكد على قدرة المنظمات على تغيير بيئتها (Dias et al., 2022:116).

5- تساعد في تصميم الخطط وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتنفيذها من خلال مجموعة من القواعد والقرارات التي تتخذها بعد تصميم مقدرتها الداخلية على استراتيجية قابلة للتكيف يتم تغييرها حسب متغيرات بيئة ، وتكون الاستجابات الاستراتيجية نتيجة لكل من الأحداث البيئية وقدرات المنظمة (Nyokabi,2018:1,2) . وتعد بذلك الاستجابات الاستراتيجية جزءاً من الاستراتيجيات التنافسية التي تطورها المنظمة في محاولة للتغلب على المنافسة والتعامل مع عدم اليقين وتحسين الأداء (Eremenko, 2022:1-2)

6- تعد ركيزة من الركائز الأساسية التي تقوم بها المنظمات للتفاعل مع بيئتها ، وتتمكن من خلالها من السيطرة على تحديات البيئة الداخلية لغرض مواكبة تغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مع التركيز على فهم أفضل للضغوط التنافسية وتوقع المستقبل وذلك من خلال تنفيذ وصياغة استراتيجيات الاستجابة الجاهزة للتطبيق" في ظل ما تحتفظ المنظمة به من قدرات وموارد ملموسة وغير ملموسة من خلال مجموعة من القواعد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها على الرغم من وجود تحديات المنافسة الكبيرة والتغيرات المستمرة في طلبات أنواق الزبائن (Clauss et al., 2022:296) .

7- تعد أمراً بالغ الأهمية لكل منظمة وضرورة حتمية إذ تستخدمها المنظمات لتنفيذ وصياغة الاستراتيجيات الخاصة بها والتي تساعد على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة وفي الوقت نفسه تقيس قدرة المنظمات الحالية لمعالجة المواقف الاستراتيجية التي تواجهها وكيفية استخدام مواردها وتنظيم عملياتها بسرعة وسلاسة تتناسب مع تلك التغيرات مع مراعاة الوضع الداخلي والظروف الخارجية ، فهي بمثابة حل تكتيكي للفرص والتحديات الاستراتيجية والسيطرة على جميع المشاكل الناشئة عن بيئة الأعمال الديناميكية والمضطربة (Do et al., 2022:6).

ثالثاً: - انواع الاستجابة الاستراتيجية

الاستجابة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على "الإجراءات التنظيمية ، وحتى تصبح أكثر قوة ممكن أن تقوم المنظمة بجمع الافتراضات السلوكية باذ تكون استجابتها أكثر جدية قدر الإمكان نتيجة لذلك يجب على الشركات أن تواجه التحديات البيئية ليس فقط لتلبية احتياجات اليوم على أساس طارئ ، بل تتحمل مسؤولية إضافية للحفاظ على الاستجابة عند مستويات عالية ، من خلال استجابة واسعة وشاملة لتلك التحديات (Piot ,2006:527) . ونتيجة لما سبق حدد (Sternad,2012:262) اربعة أنواع للاستجابات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات كاستجابة للتطورات البيئية" وعلى وفق الاتي (الاستراتيجيات الاستباقية) (الخارجية والداخلية) واستراتيجيات التخفيض أو الترشيد بوصفه استجابة للأزمات الاقتصادية مثل حالات الركود الاقتصادي التي يعتمد اختيارها أيضاً على نوع البيئة التي تكمن فيها وتشمل استراتيجيات التخفيف أو الترشيد

من جهة ، وكذلك استراتيجيات الحماية لتعزيز قواعد الموارد الحالية والحماية من التقلبات الدورية ، من جهة أخرى تقليل النفقات و خفض التكاليف في أوقات الركود، وكما هو موضح في الجدول ادناه (14) .

جدول (14) المقارنة بين أنواع الاستجابات الاستراتيجية

الاستجابات الاستراتيجية الخارجية	الاستجابات الاستراتيجية الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمار في أسواق جديدة - تنويع العمل - الاستثمار في المبيعات - الاستثمار في التسويق - كسب الزبائن - المحافظة على الزبائن 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستثمار في التكنولوجيا - الاستثمار في الجودة - الاستثمار في الموارد البشرية - الاستثمار في البحث والتطوير - الاستثمار في الإنتاج - الاستثمار في الخدمات اللوجستية
استراتيجيات التخفيض الخارجية	استراتيجيات التخفيض الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - الانسحاب من الأسواق - تصفية المنتجات / خطوط الإنتاج - ترشيد في المبيعات - الترشيد في التسويق - بيع أجزاء من العمل - التركيز على الأعمال الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> - الترشيد في الإدارة - الترشيد في حجم التكنولوجيا - الترشيد في الموارد البشرية - الترشيد في البحث والتطوير - ترشيد الإنتاج - الترشيد في الخدمات اللوجستية

Source : Sternad, Dietmar (2012) "Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia "Managing Global Transitions Vol (10)NO(3).

رابعاً: خطوات الاستجابة الاستراتيجية :

"قد لا يكون من الواضح كيف يتم تطوير الاستجابات الاستراتيجية" وتحديد طرق تنفيذها وتقييمها ومراقبتها فهي غالباً ما تكون معقدة نوعاً ما وقد تشمل مجموعة من أصحاب المصلحة ،وعلى ضوء ذلك يقوم قادة المنظمة والعامون فيها ببذل جهد منظم لتنفيذها بفاعلية من خلال دمج جميع السياسات في الاستراتيجية (188: Marginson et al., 2011) وتتباين الاستجابات الاستراتيجية بشكل كبير بين المنظمات ، وفقاً لدرجة النجاح الذي تحققه المنظمات وأهميتها في بيئتها العمل ، وهذا يؤدي الى زيادة التحديات التي تواجهها تلك المنظمات في إيجاد استجابات استراتيجية (170:170: Rocha et al. 2017).

وبناءً على التباين المحتمل لابد من تحديد الاستجابات الاستراتيجية المختلفة التي تقوم بها المنظمات نتيجة للضغوط المنظمة نحو المطابقة التي تمارس عليها لأن الاستجابات الاستراتيجية تنطوي على تغييرات في سلوك المنظمة ، وتأخذ أشكالاً عديدة وفقاً للبيئة التي تعمل فيها، وتعد الاستجابة الاستراتيجية بمثابة أسلحة هائلة تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية واستدامتها اصبح من الضروري تحديد المنظمة خطواتها لغرض الاستجابة للتغيرات البيئية والتفاعل معها ، لمعرفة اجراءات الاستجابة كما يجب وفي الوقت نفسه مشاركتها مع أصحاب المصلحة والموظفين في المنظمة حتى يكون الجميع على دراية بالخطوات وكيفية تنفيذها مما يوفر الكثير من الوقت والجهد اللازم لتنفيذها (Kilonzi,2012:19).

خامساً: العوامل المؤثرة في الاستجابة الاستراتيجية:

اشار (Motanya ,2013:31) الى الكثير من العوامل المهمة و المؤثرة في اختيار الاستجابات الاستراتيجية مثل " النمو في الحصة السوقية والبقاء في المنافسة و تنويع السوق او التمايز وتطوير السوق وتطوير المنتج وغيرها. من العوامل منها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجزئة السوق وتوظيف العاملين المؤهلين وتطوير المنتجات والخدمات وهنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الاستجابات الاستراتيجية للمنظمات والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي (207:207: Dasilva & , 2012) :

(Bynoe):

1- البعد الجغرافي :

عامل مؤثر ومهم على الاستجابة الاستراتيجية للمنظمة ومن ثم تحديد ما إذا كانت المنظمة ستبقى في السوق والمنافسة أو الانسحاب إذ يحدد البعد المسافة بدائل السوق المتاحة .

2- وجود ترتيب تجاري تفضيلي:

تؤثر مشاركة المنظمات في ترتيب تجاري تفضيلي على استجابتها للتغيرات والمعايير البيئية .

3- عوامل الجذب الاقتصادي في الأسواق الخارجية:

لا شك في أن حجم الأسواق هو عامل الجذب الاقتصادي الواضح الذي يؤثر على الجهود المبذولة للامتثال للمتطلبات البيئية.

4- ظروف السوق المحلية:

زيادة المعروض للسوق المحلية لتجنب تكاليف الامتثال والاستجابة للمتطلبات البيئية كانت استراتيجية تستخدمها المنظمات الصغيرة التي تفتقر إلى الموارد اللازمة للاستجابة للمعايير المتطورة ، اذ تعد السوق المحلية خياراً قابلاً للتطبيق لا سيما عند ارتفاع الطلب على منتجات المنظمة .

5- حجم المنظمة وخبرتها في السوق:

غالبا ما تملك المنظمات الكبيرة عمليات متكاملة على طول سلسلة التوريد من الإنتاج إلى التصدير مما يسهل عمليات الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات البيئية . ولتحسين فاعلية الاستجابة الاستراتيجية لابد من تحديد مجموعة من الفجوات التي لها تأثير مباشر على هذه الاستجابات وأهمها عدم وجود استراتيجية رسمية والتمويل غير المتسق وعدم وجود تنسيق بين اجزاء المنظمة ، و تأخذ بعين الاعتبار الفرص المستقبلية من أجل العمل عليها لتقليل هذه الفجوات والقضاء عليها .

سادساً: مكونات الاستجابة الاستراتيجية :

تعمل المنظمات في بيئة مضطربة و سريعة التغيير تتطلب التأقلم والاستجابة لها مع الأخذ بنظر الاعتبار سرعة هذه الاستجابة نطاقها وحجمها، أو ما يسمى بمكونات الاستجابة من أجل استثماري الفرص ومواجهة التحديات غير المتوقعة .لذا تشير المكونات الثلاثة للاستجابات الاستراتيجية (الحجم ،السرعة ،المجال) إلى أن الاستجابة من المرجح أن تشمل واحداً أو أكثر من المكونات الثلاثة وبالتالي نستطيع من خلال الدوائر المتداخلة والموضحة وتعيين حجم الاستجابة ، أو شدة استجابة المنظمة من خلال الاموال التي تم إنفاقها على عدد الموظفين المشاركين في مهمة ما بعد التحكم في حجم المنظمة والمتغيرات الأخرى، في حين يتعلق مجال الاستجابة مثل (إدارة سلسلة التوريد ، وتطوير المنتجات الجديدة أو يمكن تصور مجال الاستجابة من اذ الروتين التنظيمي ، بمعنى أن الإجراءات الروتينية تمثل جميع الأنماط السلوكية المنتظمة والمتوقعة للمنظمات Lee & Grewa 2004:5) :-

أ. حجم الاستجابة :

يؤثر حجم الاستجابة الذي يقاس على وفق عديد من المعايير ومنها عدد العاملين أو الإيرادات أو نشاط المنظمة او القيمة المضافة وغيرها، على الاستجابة الاستراتيجية بتأثيره على حوكمة المنظمة، فالمنظمة الصغيرة

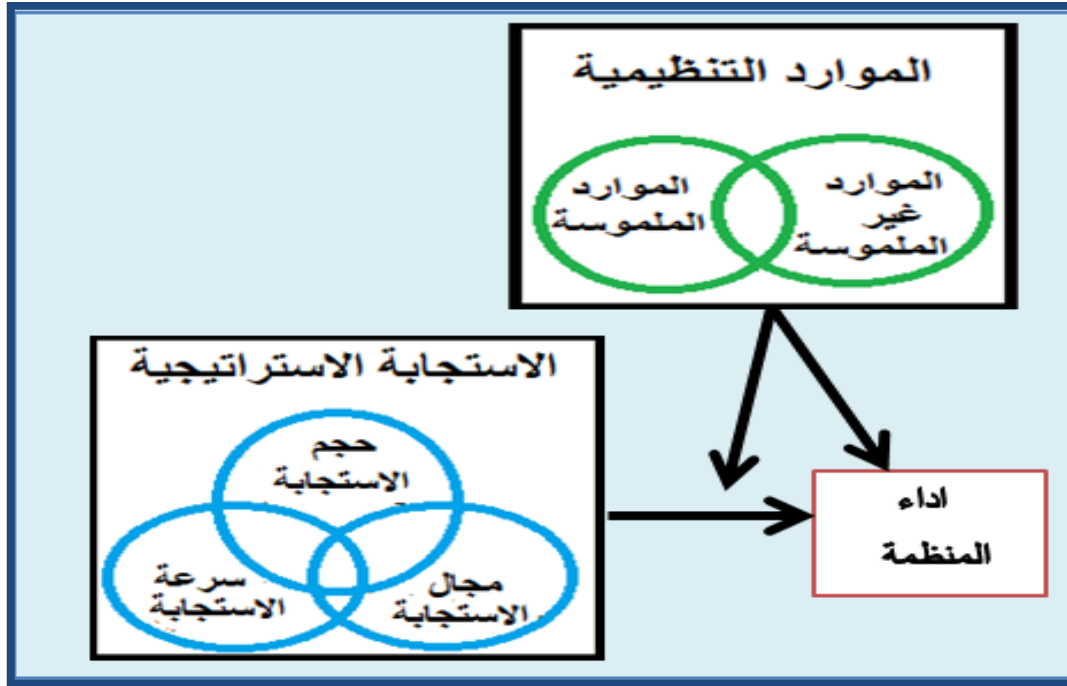
والمتوسطة تميل إلى أن تكون متسلسلة على أساس الوظائف المالية والموارد البشرية والتسويق وغيرها كما تؤثر أيضا الهياكل التنظيمية التي تمثل الإطار الذي تحدد المنظمة عن طريقه محتوى ونوعية العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام الوظيفية من أجل ضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة، وتظهر تلك العلاقات بخطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات بين تلك الوحدات، على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية، إذ تقلل الهياكل المركزية من الحاجة إلى الآليات التي تعزز الاستجابة، وتميل المنظمة الكبيرة إلى أن تكون مرتبة على أساس الأقسام أو الوحدات الموزعة جغرافياً بحسب المناطق الجغرافية التي تعمل فيها، واستخدام الهياكل اللامركزية لتنسيق نشاطات هذه الوحدات أو الأقسام، مما يجعل التنسيق على مستوى المنظمة أكثر صعوبة، ومن ثم تبرز الحاجة إلى وجود آليات واضحة لتعزيز الاستجابة الاستراتيجية ويؤكد (Qatawneh, 2019, 46) ذلك بالقول كلما زاد حجم المنظمات زادت تحديات تحقيق الاستجابة الاستراتيجية، ومن ثم فإن الهياكل المركزية للمنظمات الصغيرة تقدم مزايا فيما يتعلق بتحقيق الاستجابة الاستراتيجية لهذه المنظمات.

ب. سرعة الاستجابة :

وتمثل سرعة الاستجابة بتوقيت الاستجابة، إذ يمكن أن تؤدي الاستجابة السريعة إلى استباق الإجراءات التنافسية وتزويد المنظمة بفرص أكبر، فالمنظمات التي تستجيب للتغيرات البيئية بسرعة أكبر وفي الوقت المناسب تتمكن من تحسين موقعها التنافسي مستقبلاً ومن هنا يمكن تحديد سرعة الاستجابة بأنها استراتيجية تشغيلية مصممة لتقليل أوقات تنفيذ الاستجابة وتحسين مرونتها وهي تستخدم مجموعة من التقنيات (مثل نظم المعلومات وعمليات النقل والإمداد العاجلة) لتحقيق الهدف منها (Yang et al. 2014:1).

ت. مجال الاستجابة :

أشار (Ansoff, 1975:23) إلى أن توقيت استجابة المنظمة يعتمد على متغيرين: السرعة التي يؤثر فيها التهديد بينما المتغير الثاني هو مقدار الوقت الذي تحتاجه المنظمة لتخطيط الاستجابة وتأثيرها كما يشير إلى مدى استعداد المنظمة وقدرتها على التحول مما يتيح تنفيذ الاستجابة في الوقت المناسب لمجموعة متنوعة من الدوافع التي تختلف من صناعة إلى أخرى ومن سوق إلى آخر (Bours et al., 2020:2) والشكل (5) يوضح الاستجابة الاستراتيجية والموارد التنظيمية وعلاقتها بالأداء المنظمة.



شكل (5) الاستجابة الاستراتيجية والموارد التنظيمية وعلاقتها بأداء المنظمة

Source: Lee , Ruby P., & Rajdeep Grewal,(2004), "Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance" Journal of Marketing Vol.(68) , (p.159).

سابعاً : عناصر الاستجابة الاستراتيجية :

يعد التابع المنطقي لجوانب الاستجابة الاستراتيجية في مجال أعمال المنظمات المتكونة من وحدات أعمال استراتيجية متعددة والتي تعمل في مناطق مختلفة ضرورياً لجعل هذه الوحدات أكثر تماسكاً من جانب، والتقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة كلها من جانب آخر، مما يعني أن يتم ترابط مراحل العملية التخطيطية لوحدات الأعمال. ومع العملية التخطيطية للمنظمة كلها وعلى نحو شامل وقد حدد كل من Roulin & Krings, (2020:4) و (Palmer & Markus, 2000:6-7) و (Wijethilake et al., 2017:1681-1683) و (Wijethilake & Ekanayake, 2018:132-135) عدد من العناصر للاستجابة الاستراتيجية الشاملة اذ تتجسد ملامح هذا الاستجابة في ثلاثة عناصر رئيسة هي:-

1-المواءمة الاستراتيجية

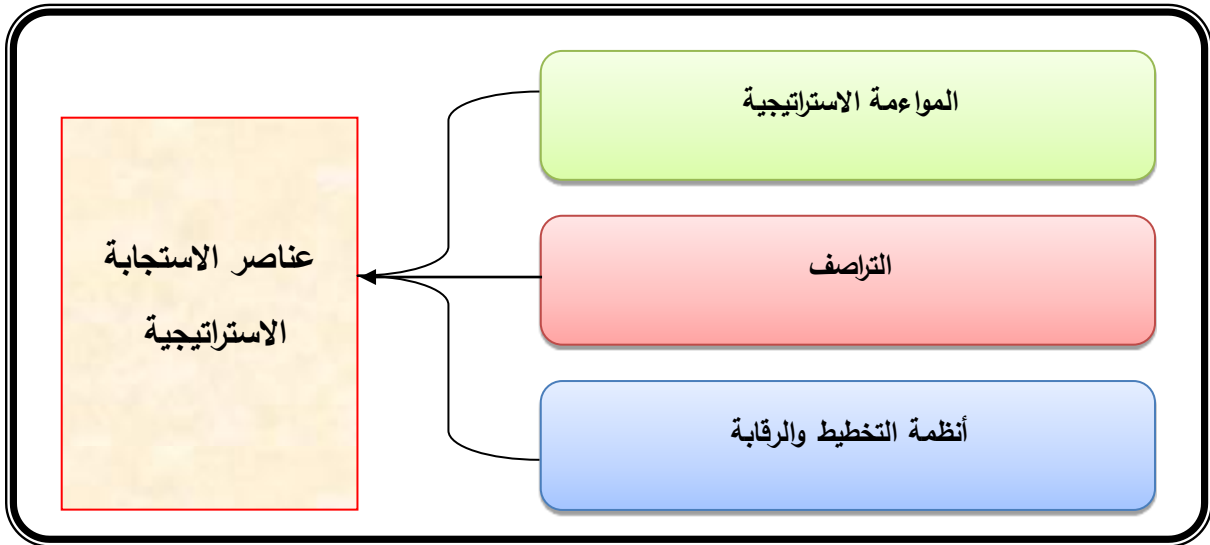
تشير المواءمة الاستراتيجية الى تحقيق التماسك الداخلي لجميع النشاطات التي تنفذ وتحدد المكونات المختلفة لاستراتيجية المنظمة، اذ تتحقق المواءمة الاستراتيجية عندما يجري تدفق العمل في إطار الأداء الداخلي مما يقود الى الاستجابة باتجاه رغبات العاملين والزبائن واهدافهم وتحقيق النتائج المالية المستهدفة. (Oliver, 1991:154)

(لذا تأخذ الخرائط الاستراتيجية دورا مهم في ايجاد المواءمة بين العمليات والأفراد مع الاخذ بنظر الاعتبار تحقيق أعلى قيمة ، وتحقيق أفضل أداء للمساهمين والمواءمة الاستراتيجية بأنها عملية تنظيمية تسعى الى تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية للمنظمة وما يحيط بها من المتغيرات الخارجية وهذا يتحقق عن طريق القيادة الاستراتيجية" (Roulin & Krings, 2020:4) . وتعمل المنظمات على استدامة وتقوية ركائز النجاح فيها، إذ لا بد من بناء المواءمة الاستراتيجية حول الأبعاد التي تراها مناسبة، فهي ليست مجرد اتفاق الأفراد العاملين بل تشير إلى حاجة عمليات الوحدات التنظيمية والوظيفية الى تأطير اجراءاتها ضمن استراتيجية المنظمة. وتبدأ المواءمة الاستراتيجية من أعلى مستوى في المنظمة وتنتقل الى المستويات الأخرى، وذلك عن طريق المواءمة لكل من الوحدات والوظائف والفرق والأفراد في المنظمة وبالاتجاهات كافة. (Luercio et al., 2021:10).

2- التراصف: يتحقق هذا التراصف بتوحيد مختلف الوظائف والنشاطات الموجودة في مستويات المنظمة جميعها وعلى نحو يسمح بتحقيق أعلى تكامل وتناسق لها ان طبيعة التراصف المنظمي تتطلب التعاون ضمن حدود المنظمة، لذا يجب ان تدار عملية التراصف على نحو جيد وتحديد إدارة تتحمل مسؤولية إنجاز هذا التراصف بالمالية وتحديد المسؤولية للوصول الى عملية استجابة فاعلة وتحديد مقاييس وعمليات واضحة اذ تعد عملية القياس مهمة وتضمن استمراره واتخاذ الإجراءات التي تضم تدريب العاملين، والاحتفاظ بالزبائن وتطوير المنتجات وجميعها تؤدي الى زيادة الاستجابة (Herbæk et al., 2021:1-2) .

3- أنظمة التخطيط والرقابة :

تتم الاستجابة هنا بربط أنظمة التخطيط وعمليات الرقابة باستراتيجية المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ النشاطات المختلفة في المنظمة ومراقبة الأداء وان هذه الأنظمة تساعد الإدارة على توضيح الاتجاه وتخصيص الموارد وتوجيه الاعمال وترشيد النتائج بالاتجاه الذي ترغب المنظمة الوصول اليه وتوضح عملية التخطيط الخريطة الاستراتيجية للمنظمة التي تعد الأساس المنطقي لاستراتيجياتها، فضلاً عن ذلك يجب ان يخطط المدراء التنفيذيون لتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق تخطيط المشاريع والتخطيط للموارد البشرية ، إذ أن الأهداف الاستراتيجية للعمليات والعاملين (Fauzi, 2021:745-746) . والشكل (6) ادناه يوضح هذه العناصر:



الشكل (6) عناصر الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

ثامنا: تحديات الاستجابة الاستراتيجي

يشير عدد من الباحثين في دراساتهم الى مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الاستجابة الاستراتيجي وهي (Tacconelli & Wrigley, 2009:51-53) و (Hamann et al., 2020:849) و

(Shah & Ishaque, 2017:36-37) و (O'Connor et al., 2018:139-142) و Orser et al., (2012:79) :-

1- التحديات التي تتعلق بالمعرفة :

يمثل نقص المعرفة تحدياً أساساً لأن مدراء الوحدات والاقسام ليسوا دائماً على دراية تامة بالأعمال الاساسية ومحركات الصناعة وأيضا المدراء التنفيذيين ليس لديهم معرفة تامة باستراتيجية المنظمة والتغيرات التي قد تطرأ عليها، وتقسم التحديات على الآتي:

أ- استراتيجية المنظمة غير معروفة في بعض الأحيان تكون استراتيجية المنظمة غير معروفة، وأن كانت معروفة، فهي غير واضحة وصعبة التكيف مما يشكل تحدياً كبيراً لأن معظم نماذج الاستجابة الاستراتيجية نفترض وجود استراتيجية واضحة للأعمال وقابلة للتكيف والتي تسهل تحقيق الاستجابة الاستراتيجية.

ب- نقص الوعي بأهمية الاستجابة على الرغم من أن الاستجابة الاستراتيجية تحقق فوائد وتضيف قيمة للمنظمة، إلا أن عديد من مدراء الأعمال غير مدركين لأهمية الاستجابة الاستراتيجية أو لديهم اعتقاد ضعيف في أن الاستجابة يسهم في حل كثير من مشاكل الأعمال.

2- التحديات التي تتعلق بالإدارة العليا المسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات:

تسعى المنظمات الى تحقيق الاستجابة الاستراتيجية على نحو مستمر بين استراتيجيات الأقسام والوحدات الفرعية التابعة لها واستراتيجية المنظمة الكلية، الا ان هذه الاستجابة لاتزال محدودة، ويعود ذلك الى ان المدراء عندما يواجهون تحديات بيئية طارئة يلجؤون الى صنع القرارات على أساس خبرتهم وموقعهم الوظيفي الذي يمكنهم من ذلك من دون الرجوع الى مدراء الوحدات الأخرى في المنظمة، مما يمثل عائقا يحول دون تحقيق الاستجابة الفاعلة.

3- التحديات التي تتعلق بالتغيير التنظيمي:

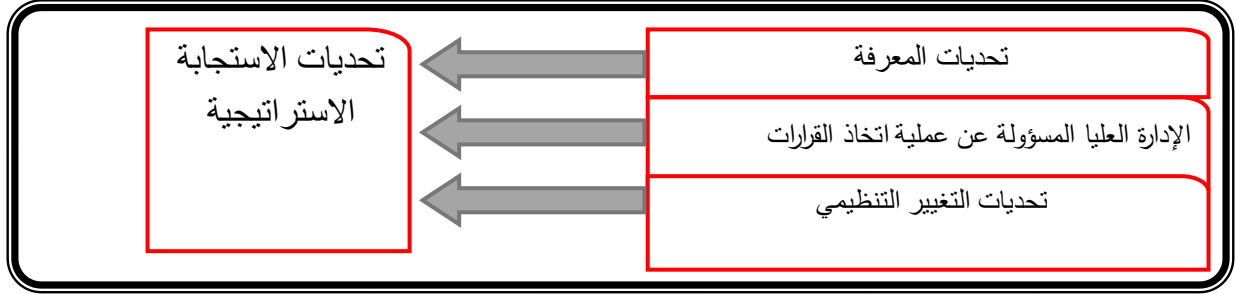
يتمثل هذا التحدي بالتغيير الذي ترغب فيه المنظمة على وفق ما يطرأ من تغييرات في البيئة الداخلية وتغيرات في البيئة الخارجية ومحاولة تحقيق المواءمة فيما بينها الا ان هذا التغيير غالبا ما يواجه بمقاومة من الافراد العاملين بسبب التغييرات التي سيحدثها في الاعمال التي اعتادوا على تأديتها بطريقة معينة، مما يقود الى تدهور الاستجابة الاستراتيجية بين اقسام ووحدات المنظمة التي يجب ان تتسجم بنيتها التحتية مع البنية التحتية للمنظمة كلها لتحقيق النجاح ويكمن التحدي في إنشاء نظام يقوم على الاستجابة النشاطات والإجراءات والمقاييس من أعلى إلى أسفل المنظمة. اذ يذكر (Hamann et al., 2020:849) عاملين مهمين لتحقيق الاستجابة في جميع المستويات الهرمية في المنظمة وهما:

1- الاستعداد والرغبة في التغيير.

2- القدرة: التي تتمثل في قدرة الإدارة العليا على صنع واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، ودورها في تخصيص الموارد.

وفي إطار ما سبق يمكن القول ان عملية تحقيق الاستجابة الاستراتيجية تواجه العديد من التحديات، وتتضمن أهم هذه التحديات الافتقار إلى المعرفة بالأعمال، وعدم وضوح استراتيجيات الأعمال، وضعف الإيمان بقيمة تحقيق الاستجابة الاستراتيجية وفوائده، اذ لا يمكن الوصول الى تحقيق الاستجابة في الحياة العملية إذا كانت

الاستراتيجية غير واضحة، فضلاً عن ضعف الإرادة وعدم التزام المشتركين، والافتقار الى دعم الإدارة العليا والتنسيق المشترك. وفي هذا الصدد ومن خلال ما تقدم يوضح الشكل (7) تحديات الاستجابة الاستراتيجية وكما يأتي:



الشكل (7) تحديات الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث

تاسعا :أبعاد عمليات الاستجابة الاستراتيجية:

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد الاستجابة الاستراتيجية وذلك لاختلاف وجهات نظرهم وطبيعة الدراسة والرؤى التي توجهوا إليها ، إذ يعد (الطائي ومحمد ، 2017:159) عمليات الاستجابة الاستراتيجية منهجا اداريا مهما تروم المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تمتلكها ، ومن أجل قياسها ومعرفة مدى تطبيقها في المنظمات ،قدما نموذجا يتضمن اربعة ابعاد هي (الأهداف الاستراتيجية ،التكنولوجيا ، العمليات، الاجراءات)والتي تم قياسها من خلال (19) فقرة.

في حين يعد (Motanya ,2013:38) الاستجابة الاستراتيجية دليلا على قدرة المنظمة على تكوين مواردها و عملياتها بطريقة تمكنها من اعادة التصرف أو التأثير على التغيرات في بيئة الأعمال ، إذ قام بتطوير نموذج يهدف الى قياس الاستجابة الاستراتيجية من خلال تقسيمها على اتجاهين هما "اتجاه الاستجابة الداخلية واتجاه الاستجابة الخارجية" ولكل اتجاه بعدان هما على التوالي " سيولة الموارد ،نضج عملية الأعمال ،استجابة الأعمال للبيئة ،استباقية الأعمال للبيئة" كما تضمن المقياس عشرة اسئلة موزعة على الأبعاد بشكل غير متساو، وكما موضح في الجدول (15).

جدول (15) أبعاد الاستجابة الاستراتيجية

الباحث	الاسئلة	الأبعاد	البناء الفرعي
Turban et al. (2012)	1. تتبع المنظمة استخدام الموارد وتقليل النفايات؟ (تحسين الموارد)	سيولة الموارد	
Doz & Kosonen, (2008)	2. تستطيع المنظمة تعديل الموارد بسرعة وسهولة (بعد التعطيل والانعكاس)؟		
Elzinga et al., (1995)	3 - إن العمليات التجارية للمنظمة وإدارتها وقياسها حسنة التعريف؟	نضج عملية الأعمال	اتجاه الاستجابة الداخلية
Elzinga et al., (1995)	4 - توحيد عمليات منظمة لتمكين (داخل منظمة وشركاء الخارجين)؟ 5. تقوم المنظمة بتحديث عملياتها التجارية فيما يتعلق بالتغيرات في بيئة الأعمال؟		
Turban et al. (2012)	6. لدى المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيرات في الطلب الكلي على الزبائن؟	استجابة الأعمال للبيئة	اتجاه الاستجابة الخارجية
Porter, (2008)	7 - لدى المنظمة القدرة على الاستجابة للمنتجات أو الخدمات الجديدة التي يقدمها المنافسون؟		
Turban et al. (2012)	8. لدى المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيرات في بنى بيئة الأعمال الأخرى؟ مثلا تغيرات تنظيمية ، منتجات بديلة ، الداخلين		

	الجدد	
Kaplan & Winby, 2009	9. تقوم المنظمة بالإبداع للقيادة أو قيادة السوق؟ (تغير السوق)	استباقية الأعمال للبيئة
Kaplan & Winby, 2009	10. تقوم المنظمة بالإبداع لتحسين عملياتها لتكون رائدة في السوق؟ (التغيير الذاتي التنظيمي)	

المصدر : من اعداد الباحث

وتعددت الابعاد التي تناولها الباحثون حول الاستجابة الاستراتيجية والكتابات اختلفت وبحسب وجهة نظر باحثيها وبناءً على ما سبق تبنى الباحث في هذه الدراسة مقياس (Eremenko, 2022:175) لقياس متغير الاستجابة الاستراتيجية لأهمية هذا المقياس فهو من أكثر المقياس استخداماً من قبل عدد من الباحثين فضلاً عن اندماج فقراته مع البيئة التنظيمية للمنظمات العراقية ويمكن توضيح الابعاد على وفق الآتي :

1. الاستجابة داخلية :

والتي تتكون بدورها من بعدين :-

أ - سيولة الموارد

تشكل السيولة عصب النشاط الاقتصادي والمحرك الرئيس لكافة الأنشطة الاستثمارية والتمويلية سواء الحكومات أو المصارف والمؤسسات المالية الهادفة إلى تحقيق النمو والتطور في ظل العولمة والأزمات المالية وشح السيولة، الأمر الذي يستدعي الاستخدام الأمثل للموارد، والموازنة فيما بين الوفاء بالالتزامات وتدوير الأصول لتحقيق الأرباح والعوائد كما تنطوي سيولة الموارد على القدرة الداخلية لإعادة تكوين أنظمة الأعمال وإعادة توزيع الموارد بسرعة ، استناداً إلى عمليات الأعمال للعمليات وتخصيص الموارد ، ونهج إدارة الأفراد ، والآليات والحوافز للتعاون الذي يجعل نماذج الأعمال تحول نظام النشاط أسرع وأسهل ،فالتركيز على سيولة الموارد التي تحاول كثيراً من المنظمات التجارية تحقيقها، يحقق المزيد من الفوائد والتي منها تسهم في تدفق الموارد فهي تسمح لمنظمات الأعمال بتنظيم مبادرات جديدة وأعمال نمو جديدة وإطلاقها وتوسيع نطاقها وتشغيلها ، وقد تجعل أعمالها الاساسية أكثر مرونة .(Kitur & Kinyua, 2020:15-16).

ومع ذلك ، فإن جعل الموارد أكثر مرونة قد تكون له آثار جانبية ، فقد تؤدي سيولة الموارد في غياب وحدة القيادة ببساطة إلى المزيد من الصراع بين كبار المدراء التنفيذيين للحصول على الموارد وجعل إعادة اكتساب ، السرعة الاستراتيجية أكثر صعوبة فهي بهذا تمثل قدرة الوحدة الاقتصادية على تبادل الثروة (التدفقات النقدية) نظير السلع والخدمات وإدراك تسييل هذه التدفقات لذلك يتعين على منظمات الأعمال الحفاظ على مستوى معين من سيولة الموارد من أجل تعبئة الميزانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات (Li et al., 2022:5). كما يجب على المديرين ورؤساء الأعمال الآخرين أن يكونوا واضحين بشأن المبادرات التي تضيي الطابع الرسمي على سيولة الموارد اللازمة لاستثماري أفضل الفرص الاستثمارية وبناء القدرات الجديدة . وسيولة الموارد لها قدرة المنظمة على التعاون مع العملاء والشركاء في شبكة أعمالها في إعادة تشكيل سريعة ومستمرة لمزيج القدرات لتشكيل حركة مبتكرة مع مرفق نسبي. لذا يمكن تلبية هذا التوافق الاستراتيجي من خلال الهياكل التنظيمية التي تعزز سيولة الموارد ، والحوكمة التي تعمل على مواعمة الحوافز والضوابط للمخالفات بالإضافة إلى العمليات التي تدير المعرفة بذكاء وتدمج أصول التخصص المشترك (Red-Well et al., 2021:303) .

ب- نضج عملية الأعمال :

ترتبط درجة نضج الأعمال بالمخزون المعرفي والمهارات العليا التي كلما زادت فعاليتها زاد معها إدراك المرء لحقيقة الأمور ، كما يرتبط نضج تفكيره أيضا بمدى تصالحه مع ذاته رغم كل ما فيها من عيوب ونقائص ، وكلما كان قابلا لتغيير تصوراته وآرائه ليصبح شخصا سوي التفكير إلا وكان أقدر على استيعاب الأمور بشكل صائب وفهمها بدقة، وهذا ما يسمح ببروز شخصية مستقلة غير تابعة لغيرها تتفاعل مع المجتمع بصورة طبيعية تؤثر وتتأثر بالآخرين دون أن تتيح لهم الفرصة للسيطرة عليها، فالفرد الناضج في تفكيره يتفاعل بشكل إيجابي مع محيطه، وفي نفس الوقت لا يسمح لأحد بأن يتحكم في تفكيره أو أن يقوم بهذه العملية الذهنية في مكانه . (Fisher, 2004:)

فالوصول بالعقل البشري لمرحلة ما يكون فيها قادرا على فهم واستيعاب أمور الحياة وقضاياها المركبة والمتعددة الأبعاد بشكل واع، ووفق مقاييس صحيحة وسليمة، بإعمال النظر العقلي وإتباع طرق الاستدلال الصائبة، مما يعني أنه مع غياب النضج في التفكير تكون السطحية والرعونة في الفهم والتفاهة والضحالة على مستوى الإنتاج العقلي، وبوجوده يكون السداد في الرأي وتحضر الحنكة والنباهة في التصرف والتدبير، ويبقى هذا النوع من النضج رهين بما يمر به الشخص ولا يمكنه أن يأتي من فراغ، بل لا بد من المرور بتجارب الحياة بما فيها من مصاعب شديدة وتحديات معقدة ومواقف مأساوية، لأن لها الدور الأساس في تطوير آليات التفكير والانتقال به إلى مرحلة النضج.

وتدرك المنظمات بشكل متزايد الحاجة إلى زيادة توجه العملية وتتطلب أطر شاملة مناسبة ، والتي تساعد على تقييم مبادرة إدارة عمليات الأعمال وتوسيع نطاقها الخاصة بها . (McCormack et al., 2009:793) ،

فضلا عن التغيير الثقافي والتنسيق مع أهداف المنظمة و الحوكمة الكافية والتركيز على العملاء والاستراتيجية التنظيمية ، والتقنيات المستخدمة ، فقد تم مؤخراً اقتراح عدد من النماذج لقياس نضج إدارة عمليات الأعمال، وكانت القاعدة المشتركة لغالبية هذه النماذج هي نموذج نضج القدرات الذي طوره معهد هندسة البرمجيات في اسم جامعة تم تطوير هذا النموذج في الأصل لتقييم نضج عمليات الأعمال فضلا عن نموذج نضج عمليات الأعمال و لقياس مستويات النضج التي ترتبط بنطاق تأثير مجالات العمليات ، والقدرة على مراقبتها والتأثير على تحسين العملية، فهو يقوم على مبدأ أن أي عملية تجارية تتكون أساسا من الأنشطة التي تنتمي إلى أربع فئات ؛ المدخلات والعمليات الرقابة والإخراج، إذ يساعد نضج عمليات الأعمال القوى العاملة في المنظمة على تحقيق أهداف العمل بمزيد من الكفاءة وبتوافق فعال. كما توفر العمليات الفعالة وسيلة لتقديم واستخدام التكنولوجيا الجديدة بطريقة تلبي أهداف المنظمة على أفضل وجه وأكدت دراسة حديثة أجرتها ، Van Looy et al. (2010:688).

وان تحسين عمليات الأعمال ونضوجها مفيد للمهنيين في هذا المجال فإنه يزيد أيضاً من التوقعات حول الضغوط من أجل زيادة القدرة على تحقيق وعود المنظمة التي تتمحور حول العملية على الرغم من التحديات التي واجهت تطبيق هذه النماذج الا انها عملت بوصفها أداة تشخيص تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في العديد من المجالات وترتبط درجة نضج فكر الإنسان بمخزونه المعرفي ومهاراته العليا التي كلما زادت فعاليتها إلا وزاد معها إدراك المرء لحقيقة الأمور، كما يرتبط نضج تفكيره أيضا بمدى تصالحه مع ذاته المفكرة رغم كل ما فيها من عيوب ونقائص، وكلما كان قابلا لتغيير تصورات وآرائه ليصبح شخصا سوي التفكير إلا وكان أقدر على استيعاب الأمور بشكل صائب ، وهذا ما يسمح ببروز شخصية مستقلة غير تابعة لغيرها تتفاعل مع المجتمع بصورة طبيعية تؤثر وتتأثر بالآخرين دون أن تتيح لهم الفرصة للسيطرة عليها، فالإنسان الناضج في تفكيره يتفاعل بشكل إيجابي مع محيطه، وفي نفس الوقت لا يسمح لأحد بأن يتحكم في تفكيره أو أن يقوم بهذه العملية الذهنية في مكانه (Tarhan et al., 2016:3) .

كما يمكن استخدامها لتقييم ومقارنة الكيانات التنظيمية المختلفة ودعم التعلم التنظيمي وتوجيه الأنشطة المتعلقة بالرقابة، وتسهيل عملية اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تحديد أولويات مجالات تطوير وإدارة إطار خاص لفهم فوائد الاستثمار في التغييرات المقترحة وتأثيرات تلك التغييرات على تحقيق الأهداف، فهو يمكن المنظمات من التركيز على المناطق الأقل نضجاً وتطوير خطة تحسين هيكلية للتقدم نحو الأفضل ، أي أنه يحدد ما هو مقدار نضج عمليات الأعمال في المنظمة .(Fauziah & Supriyanti, 2021:253-254).

ومن وجهه نظر الباحث يعرف نضج عملية الأعمال بأنه القدرة على الاستجابة للأعمال بطريقة مناسبة وهذه الاستجابة متعلمة وليست غريزية.

2. استجابة خارجية

تتكون من بعدين هما :-

ت - استجابة الأعمال البيئة :

بيئة الاعمال لها تأثير مباشر على بيئة العمل وما إذا كانت ستحقق أهدافها. لذا تتكون الأعمال الخارجية من البيئة العالمية والتكنولوجية والتخطيطية. وأن عملية الاستجابة الاستراتيجية مهمة للغاية بسبب الديناميكيات والتعقيدات المرتبطة بها، وبالتالي فإن عملية الاستجابة الاستراتيجية تعني منهاجاً إدارياً تعترم المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية ومواجهتها بالقدرات والموارد المتاحة في المنظمة وأن المنظمات لكي تكون فاعلة ومحافظة على موقعها التنافسي ينبغي لها تحقيق الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات والموارد المتوفرة لديها، إذ تتم عملية الاستجابة عبر المعلومات المتوفرة لدى المنظمة فيما يتعلق بقدراتها الداخلية ومدى ملاءمتها مع التغيرات الخارجية من المفاجآت وحداثة التغيرات (Chi et al., 2009:5-7).

ولم يؤدّ التطور الاقتصادي المنظمات الناجحة والمهيمنة فقط ، ولكن ولد في الغالب مشكلات خطيرة تؤثر على بقاء تلك المنظمات التي لم تستطع توفير استجابة سريعة من أجل التكيف مع بيئة الأعمال بشكل ديناميكي ، مثل إيجاد الحلول داخل المنظمة، وتطوير الموارد البشرية نحو أصول استخبارية وإبداعية مهمة ، وكذلك في تطوير وهياكل البحث والتطوير و علاقة أكثر كثافة مع المنظمات في نفس الصناعة و إظهارها تفاعلاً سريعاً وفهماً للحاجة إلى اعتماد لوائح السلوك التي ستسمح بإمكانية التكامل مع هذه البيئة الاقتصادية التنافسية و لأن الاستجابة غير الكافية للتغيرات في بيئة الأعمال سيؤدي بشكل لا لبس فيه إلى تفاقم الوضع لا سيما في حالة البيئة الخارجية غير المواتية (Cuervo-Cazurra, 2011:382).

اصبحت الاستجابة الاستراتيجية احد الاهتمامات الرئيسة لكثير من المنظمات الاعمال للحفاظ على استقرارها النسبي والبقاء في ظل التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال ذات التنافسية العالية ، لذا نجدها تسعى باستمرار الى تحقيق المواءمة بين استراتيجية المنظمة وبيئتها الداخلية ، لتحقيق الانسجام والاتساق بين عملياتها ، وتوحيد جهود العاملين وتشجيعها للعمل بروح الفريق الواحد ، للحد من المشكلات العمل وتوفير بيئة عمل مستقرة من اذ امكانياتها المادية والاعمال والنشاطات لتحقيق اقصى استفادة منها تمكنها من البقاء في مجال اعمالها. (Šebestová et al., 2018:288).

وتعد استجابة الاعمال البيئة أمراً بالغ الأهمية لكل منظمة وضرورة حتمية إذ تستخدمها المنظمات لتنفيذ وصياغة الاستراتيجيات الخاصة بها والتي تساعد على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة وفي الوقت نفسه تقيس قدرة المنظمات الحالية لمعالجة المواقف الاستراتيجية التي تواجهها وكيفية استخدام مواردها وتنظيم عملياتها بسرعة وسلاسة تتناسب مع تلك التغيرات مع مراعاة الوضع الداخلي والظروف الخارجية ، فهي

بمثابة حل تكتيكي للفرص والتحديات الاستراتيجية والسيطرة على جميع المشاكل الناشئة عن بيئة الأعمال الديناميكية والمضطربة .(Wei et al., 2022:4-5).

ومن وجهه نظر الباحث يعرف استجابة الأعمال البيئة مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها، فهي تهتم ببقاء المنظمة في بيئة مضطربة من خلال الاعتماد على استراتيجيات جديدة تتناسب مع التحديات البيئية.

ث . استباقية الأعمال البيئية :

تعد القضايا البيئية من بين المجالات الأكثر انتشاراً في دراسات الأعمال المعاصرة، إذ تهدف أغلب أبحاث الإدارة البيئية للمنظمات إلى إدراج المتغيرات البيئية والمنظور البيئي الشامل بوصفه عنصراً متساوياً في عمليات صنع القرار والأعمال التنظيمية (Torugsa, 2010:1-4) . كما ان عمل المنظمات في بيئات عالمية متزايدة ومضطربة ومعقدة، يفرض عليها الاستجابة بسرعة لتلك التغيرات من أجل أن تظل قادرة على البقاء و المنافسة ومن أجل تحقيق ذلك فهناك خطوات يمكن للمنظمات التجارية القيام بها (Kareff , 1995:64):-

- (1) التزام الإدارة العليا في تعزيز الروح البيئية في المنظمة
 - (2) تطوير العلاقات بين السمات الديموغرافية (مثل العمر والتعليم) والمواقف لكبار المديرين والنهج البيئية.
 - (3) تحديد القيم البيئية للمديرين وكيف تؤثر على تبني الممارسات الاستباقية للبيئية.
 - (4) تعديلات أنظمة التخطيط والتنفيذ .
 - (5) استخدام المبادرات البيئية مثل التبصر البيئي في جميع أنحاء المنظمة.
 - (6) تطوير عمليات الإنتاج واستخدام تقنيات الإنتاج البيئي المنتجات الخضراء للحد من التلوث البيئي وغيرها من الاجراءات التي تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة وتقديم الاستجابة السريعة (Lu, 2016:27-29) .
- فعلی الرغم من حقيقة أن كلا من ابتكار المنتج والعملية له تأثير إيجابي على أداء الأعمال فإن فهم ظروف السوق الخارجية وفحص الأدوار المعتدلة للبيئات الديناميكية والتنافسية له تأثير كبير على فاعلية المنتج وابتكار العملية في أداء الأعمال (Cresci et al., 2018:1469) . فأن انتاج المنتجات هو نتيجة للتفاعل بين بيئة الأعمال التجارية والاستراتيجيات التنظيمية ، لذلك لا بد من معرفة العلاقة بين روح المبادرة البيئية واداء الأعمال من خلال دراسة الأبعاد المختلفة أو مظاهر النشاط البيئي وتحليل فكرة ان بيئة الأعمال يمكن أن تجلب فرصاً تنافسية على الرغم من أنها تؤدي إلى تأثيرات سلبية
- وتحديد الأنماط البيئية المختلفة التي يمكن أن يؤدي كل منها إلى تحسينات مختلفة في الأداء وفي ظل وجود سوق تزداد حدة التنافس فيها على الدوام و بشكل مستمر، وتزايد عامل الخصخصة في العمل، يسعى العاملون إلى التنافس بطرق مختلفة للتميز والتألق عن غيرهم، سواء في المنظمة التي يعملون فيها، أو كرواد أعمال لديهم أعمالهم التجارية الخاصة. و أن الهدف من الاستباقية هو التميز عن غيرك من الموظفين

والعاملين، لكن لا يجب أبداً أن يصل بك الأمر إلى حدود أن تشكل منافسة خطيرة أو سلبية تؤدي إلى نوع من المشاكل أو تعكّر صفو المناخ العام في الفريق (Poll et al., 2018:2-3) .

و أن الهدف من الاستباقية هو التميز عن بقية المنظمات، لكن لا يجب أبداً أن يصل الأمر إلى حدود أن تشكل منافسة خطيرة أو سلبية تؤدي إلى نوع من المشاكل أو تعكّر صفو المناخ العام في المنافسة. ولكي تكون استباقية الأعمال البيئية ناجحة هنالك عدد من الشروط التي يجب القيام بها وعلى وفق الآتي Huang et al., (2021:2-3) و (Kandemir & Acur, 2012:609-610) :-

1- المبادرة

العاملون الاستباقيون لا ينتظرون الفرص، بل يصنعونها. لهذا في أغلب الأحيان، نجدهم يسرعون إلى وضع المشاريع، وعند أول إشارة لظهور تحدّ يقمّون أنفسهم في النقاش، ويعرضون وجهة نظرهم بأسلوب يكونون من خلاله قادرين على إغناء المشروع وإضافة الكثير له.

2- القدرة العالية على التحليل

يتمتع هذا العامل بالقدرة على تجزئة عملية ما أو موقف وشرحه بطريقة بسيطة وهادفة. تسهم هذه الميزة في جعل هذا العامل الاستباقي يرى النطاق أو الأفق من حوله بالكامل بخصوص مشروع ما، يرى الأمور بوضوح أكبر، وهذا يسمح له بالتخطيط بشكل صائب للمراحل المقبلة .

3- النظرة إلى المستقبل

يضع الافراد الاستباقيين مسارات لحياتهم على الأمد الطويل. يعيشون الآن في الوقت الحاضر لكنهم يفكرون في الطريقة التي يمكن للمشروع أن يقدم الكثير للشركة في المستقبل. والعامل الاستباقي هو العامل الذي إذا كان يعمل على أحد تفاصيل المشروع، وخطرت على باله فكرة رائعة، إبداعية ابتكارية لن ينتظر إلى وقت لاحق، بل سيبادر إلى تسجيلها على الفور على الورق لكي يصل إلى تنفيذها في وقت لاحق، وهذه استباقية رائعة وإيجابية ودليل على تفكير هذا الموظف في الشركة مستقبلاً.

4- التركيز

يركز العاملون الاستباقيون طاقاتهم على المسائل والقضايا الحاسمة في كل مشروع. غالباً ما يبذلون جهدهم لحل ما يقدر عليهم، من دون أن يفسحوا مجالاً للعوامل التي لا تعتمد فقط عليهم أن تعيق عملهم. والتركيز بالنسبة لهم هو العملة الرابعة، لأنه يساعدهم على متابعة الأحداث وتقدم الأمور والمسارات بدقة وإبداع أفضل حل لحل المشكلة، غالباً يمكن أن يلجؤوا إلى أساليب مميزة تساعدهم على التركيز واستيعاب الأمور بشكل أفضل

5- الحزم

لا يفسح العاملون الاستباقيون المجال لأي شيء أن يجعلهم يقلقون، لا يخافون أبداً. الخوف والتردد غير موجودين في قاموسهم

ومن وجهه نظر الباحث يعرف استباقية الأعمال البيئية الاخذ بزمام المبادرة للتخطيط المسبق وهو نهج اداري غالبا ما تستخدمها المنظمات التي تتسم بالمبادرة والرغبة في الاستعداد للنجاح تقوم من خلاله المنظمة بالبحث عن فرص العمل الجديدة.

المبحث الرابع

العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة

توطئة

يتناول هذا المبحث تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث من خلال الرجوع الى المنطلقات الفكرية ، والفلسفية ، وذلك على أساس الربط النظري الذي كان نتيجة استقراء واستنتاج الباحثة بالاعتماد على آراء الكتاب والباحثين الذين أهتموا بهذا الجانب ، ولم يجد الباحث دراسة واضحة ومباشرة تربط بين تلك المتغيرات، وربما أشارت بعض الدراسات بصورة غير مباشرة الى وجود هذه العلاقة من خلال تناولها بعض العوامل والابعاد والمتغيرات ذات العلاقة بموضوع البحث ، لذا تحاول الباحثة التفرّد في هذا المبحث لتوضيح طبيعة العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثالث ، وبيان الجانب الفلسفي لتلك العلاقة.

اولا : العلاقة بين تجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي

إن التألق و عملية التجديد في المنظمات لا تتم بطريقة عفوية، بل لا بد من توافر الكثير من المقومات التي تتيح الفرصة لحدوثها أي ليست كل منظمة قادرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة أو قادرة على تعديل وتطوير السلوك الفردي والجماعي الذي يعكس الرؤية الصحيحة لتلك المعرفة اذ تواجه المنظمات التقليدية الكثير من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى هذا النوع الجديد من المنظمات دائمة التجديد القادرة على التألق لإيجاد ميزات التنافسية والمحافظة عليها في هذا العالم سريع التغير (Thaler et al., 2009:14). بينما يرى (Schmitt et al., 2018: 85) ان التجديد الاستراتيجي ، في جوهره ، ليس استجابة بل التزام استباقي ومستمر لأداء المنظمة في المستقبل وبقائها. والتجديد الاستراتيجي من اذ "التحول التنظيمي" هو الحتمية القاطعة لـ "التواجد في اللعبة". وذلك ليس خيارا. وما يهم هو التعلم الموجه الغرض وعمليات لإنشاء المعرفة و التجديد الاستراتيجي في جوهره هو "عملية ومحتوى ونتائج تجديد أو استبدال سمات منظمة" وإدارة "التوتر بين التعلم المؤسسي وعمليات الحدس والتفسير ، ودمج "التعلم الجديد التوتر بين الاستكشاف والاستثمار عملية تكرارية للاعتقاد والعمل والتعلم وتبنى هذه الأطروحة تصميمًا ومنظورًا تعليميًا يركز على العمل في تحديد التجديد الاستراتيجي ، والذي تم التقاطه بشكل أفضل بواسطة : "التجديد الاستراتيجي (أ) ينطوي على تحول في القدرات الاساسية للشركة المرتبطة بالميزة التنافسية ، (ب) يتعلق بالمنظمة بأكملها وله آثار تنظيمية عبر المستويات و (ج) ضروري لكسر اعتماد المسار وضمان بقاء الشركة على المدى الطويل". وإن التعامل مع التجديد الاستراتيجي بوصفه تحديا من القمة إلى القاعدة فقط يتمحور حول المستوى الأعلى هو أمر يأتي بنتائج عكسية. "نظراً لأهمية التفاعلات الاجتماعية في تطوير المعرفة والتعلم التنظيمي ، ونعتقد أنه يمكن فهم التجديد بشكل أفضل على أنه نظام للتبادلات الاجتماعية" ومع ذلك بمجرد تبني التجديد الاستراتيجي بوصفه "نظامًا للتبادلات الاجتماعية" ، تظهر الحاجة إلى اتصال عبر الهرمية (Khezri, 2021:77).

وعلى ضوء ما سبق فان مفتاح النجاح التنظيمي يكمن في تألق المنظمة، ولهذا تركز بعض المنظمات على الذات الشخصية، لان كل فرد يعد نفسه بمثابة منظمة من خلال الهياكل والتقنيات التي توفرها لعامليها وهناك دور كبير لقادتها في وضع بوصلة اتجاه استراتيجيات عمل فعالة واصدار التوجيهات وفقا لمؤشرات التألق التي يمتلكونها وتوفير البيئة المناسبة للعاملين لإيجاد انفسهم وذاتهم والتعبير عنها ومن جهة اخرى لا بد من أن يمتلك الافراد العاملون مجموعة من الخصائص الفريدة التي تشجعهم على الابداع والابداع ولان التألق التنظيمي مرتكز على استثمار المنظمات للفرص التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفاعل والالتزام برؤية والادراك المشترك يغلب عليه وضوح الهدف والحرص على الاداء التنظيمي. وعلى ضوء ذلك معظم المنظمات وضعت نصب عينها تحقيق هذا الهدف، وهذا لا يتم الا من خلال رفع مستوى أداء للموظفين والاهتمام بتدريباتهم، مما يكفل لمنظمات الاعمال والبقاء والاستمرار في ظل التنافسية الشديدة في البيئة سريعة التغير وقدم في الوقت نفسه (العابدي، 2021: 338-339).

ثانياً: العلاقة بين تجديد الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية

يوفر التركيز على عمليات التجديد الاستراتيجية المرتبطة بالتهديدات الاقتصادية الفرصة لدراسة كيفية قيام ابتكار الخدمة والذي يشمل المنتج والعملية والابداعات التنظيمية - لتسهيل التكيف والتجديد Martin & Parga (2016:1-2)

وان التجديد ليس مجرد خيار بل إنه يعد ضرورة اساسية للنجاح في المشهد التنافسي لذا يمكن أن يؤدي الفشل في التكيف مع التجديد الاستراتيجي إلى هبوط القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة السوق المتغيرة في المستقبل و نتيجة لما سبق فان التجديد الاستراتيجي يعمل على استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل اساس على آفاقها على المدى الطويل لذا تم تنظيم التجديد الاستراتيجي في ثلاث عمليات فرعية : تعريف المقدرات و نشر المقدرات وتعديل المقدرات لذا يمكن الإشارة إلى نشر المقدرات على أنه عملية يقوم فيها القادة بتعزيز مواردهم لذا تتضمن العملية تغييرات في القدرات الاستراتيجية لفهم الحاجة الضرورية للتغيير اذا يعد نشر القدرات إحدى الأدوات التي يمكن للقادة استخدامها للتعامل مع الجمود الاستراتيجي ., Dislers et al (2016:10)

ويرى الباحثون (Nguyen et al., 2021:3) ان التجديد الناجح يتغلب على اقوى القصور الذاتي المجسدة في استراتيجية المنظمات المعقدة وتعلق الفجوة بين المقدرات الحالية والاساس المتطور للميزة التنافسية لتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا أن تستوعب جزءا من قاعدة المعرفة التنظيمية والمعلومات التي تختلف عن وجهة نظرها في الاستراتيجية ويجب أن تستخدمها لتشكيل مقدرات جديدة . وفي هذا الصدد فان الاستجابة الاستراتيجية تعد ركيزة من الركائز الاساسية التي تقوم بها المنظمات للتفاعل مع بيئتها ، وتتمكن من خلالها من السيطرة على تحديات البيئة الداخلية لغرض مواكبة تغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مع التركيز على فهم

أفضل للضغوط التنافسية" وتوقع المستقبل " وفي ظل ما تحتفظ المنظمة به من قدرات وموارد ملموسة وغير ملموسة من خلال مجموعة من القواعد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها على الرغم من وجود تحديات المنافسة الكبيرة والتغيرات المستمرة" في طلبات أدواق الزبائن (Claus et al., 2022:296) .

ثالثا : العلاقة بين الاستجابة الاستراتيجية والتألق التنظيمي

إن التغيرات المتسارعة في بيئة العمل تملّي على المنظمة تأهيل نفسها للاستجابة لأي تحديات أو فرص جديدة، وبالتالي أصبح لا بد من تمكين العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر إلى المستوى الذي يخولها الاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع التحولات المتسارعة في البيئة المحيطة وإن تألق المورد البشرية ما هي في الحقيقية إلا جدارة فكرية تمتلكها المنظمة تستطيع من خلالها إضافة قيمة للزبون. وفي المقابل فإن التألق التنظيمي ينبثق من القيادة المتميزة، ومن معايير الاختيار الناجحة عند التعيين، ومن برامج التعليم والتدريب الجيدة، ومن إرشادات المنظمة التي توضح المهام والأنشطة المطلوبة من العاملين. وأضافا أن رضا العملاء ينبثق من الموارد البشرية المتميزة الذين يعاملون الزبائن بوصفهم أفرادا يتم لأجلهم الاهتمام بأدق التفاصيل، ولأجلهم يتم تقييم الخدمات التي تناسب احتياجاتهم ورغباتهم.

بينما اضاف (Wenzel & Lieberman, 2020:4) انه من اجل تحديد طبيعة الاستجابة المطلوبة يجب أن تقوم المنظمات بدور استباقي في هذا المجال من خلال الاطلاع على التأثيرات الأوسع لتفاعلاتها وعلى الآفاق الأطول أجلاً لصياغة استجاباتها الاستراتيجية و إذ تقوم المنظمات التي تمتص التعقيد بتطوير "أنظمة تكيفية معقدة" تسعى إلى دمج وتوليف جوانب متنوعة ومتضاربة من بيئتها والنظر في تفسيرات تنافسية عند صياغة خيارات الاستجابة من خلال تطوير صور أكثر تنوعاً للبيئة مما يؤدي إلى استجابة أكثر إبداعاً للبيئة .

بينما يرى (Cheng & Wellman, 2017:15) ان الاستجابة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الممارسات التنظيمية ، وحتى تصبح أكثر قوة ومن الممكن أن تقوم المنظمات بتجميع افتراضات سلوكية مهمة باذ تكون استجابتها أكثر واقعية قدر الإمكان لذلك يجب على المنظمات أن تواجه التحديات البيئية ليس فقط لتلبية احتياجات اليوم على أساس طارئ ، بل أن تتحمل مسؤولية إضافية للحفاظ على الاستجابة عند مستويات مرتفعة بشكل متزايد ، من خلال استجابة شاملة ومستدامة تجبر المخاطر والشكوك المرتبطة بها المنظمات على اتخاذ استجابات بوصفه رد فعل على هذه الصعوبات والتي تمكنها من وضع الاستراتيجيات اللازمة لكسب ميزة تنافسية على بقية المنظمات ، وقد تعزز قدرة المنظمات على تحليل البيئة بصورة حاسمة لكي تزدهر أعمالها ..(Cannizzaro et al., 2022:2086) .

بينما عد الباحثون (Brinkerink et al., 2020:15-16) ان الاستجابة الاستراتيجية تعد بمثابة نطاق المنظمة على الامد الطويل لغرض الحصول على ميزة تنافسية في ظل التغييرات البيئية. وفي الوقت نفسه فان الاستجابة الاستراتيجية تمكن المنظمة من اعادة تنظيم مواردها لغرض تحقيق اهداف المنظمة لكونها تتضمن عددا كبيرا من القرارات والتي يتم إجراؤها غالبا على مستوى المنظمات وتساعد الاستجابة الاستراتيجية ايضا المنظمات

على تسخير كل من موجوداتها الملموسة وغير الملموسة للحفاظ على استراتيجيتها في تلك البيئة سريعة التغيير وفقاً لذلك، وعلى امتداد سلسلة من الاستجابات الاستراتيجية للمنظمات يقع الاختلاف في النهاية وتؤكد على قدرة المنظمات على تغيير بيئتها (Dias et al., 2022:116).

ونتيجة لما سبق يعتقد ان (Mishra, 2022:57) التآلق اصبح شرطاً أساسياً في المنظمات التي تسعى جاهدة الى تحقيق التميز في بيئة العمل نتيجة للتغيير وتزايد الاضطرابات والعولمة والمواد البشري هو يعد في الأساس مقياساً لنجاح المنظمات. ويركز المورد البشري على التغييرات الداخلية في بيئة العمل لغرض تحقيق التآلق وتركز ايضاً على العمليات الإدارية الداخلية التي تؤدي الى التآلق لغرض تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة . فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والزبائن يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم مصالح ينبغي أن تحافظ إدارة الموارد البشرية على تألقها.

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: التحقق من مقياس الدراسة (الاستبانة)

المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

التحقق من مقياس الدراسة (الاستبانة)

توطئة

إن عملية التحقق من الاستبانة (المقياس) المستخدمة في استكشاف مدى توافر المتغيرات يعد امرا ضروريا اساسية لمستوى الثقة بالنتائج التي تفرزها عملية تحليل بيانات تلك الاستبانات، فالمبحث الحالي يهتم بتحديد الصلاحية التي تتمتع بها الاستبانة التي تضمنت نموذج الدراسة الحالية (النموذج الوسيط) مشتملا ثلاثة متغيرات هي المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي ممثلا بأبعاده (التجديد الاستراتيجي الاستثماري، التجديد الاستراتيجي الاستثماري،) والمتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية متغيرا ممثلا بالأبعاد (نضج عملية الاعمال، سيولة الموارد، استجابة الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال للبيئة) والمتغير المستجيب (المعتمد) التألق التنظيمي ممثلا بالأبعاد (تألق القيادة، تألق الخدمة والابداع، تألق المعرفة،) ومن خلال اساليب احصائية عدة منها اسلوب التحقق من فقدان البيانات وشذوذها، وتوزيعها الطبيعي والتحقق من مشكلة التعدد الخطي، واختبارات صدق المقياس مثل الصدق البنائي التوكيدي، و كرو نباخ الفا.

اولا. التمييز الاحصائي للمتغيرات وابعادها

يتبنى النموذج المختبر في الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات اساسية في المتغير الاول (بعدين) والمتغير الوسيط (اربعة ابعاد) في حين كان المتغير الثالث فيه (ثلاثة ابعاد) يوضحها جدول (16) فضلا عن عدد الفقرات التي تشكل بنية قياسها والرموز المستعملة ضمن البرنامج الاحصائي

جدول (16)

بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Exp	6	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	التجديد الاستراتيجي
Inv	5	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	
Pro	4	نضج عملية الاعمال	الاستجابة الاستراتيجية
Rec	5	سيولة الموارد	
Ren	3	استجابة الاعمال للبيئة	

Pen	6	استباقية الاعمال للبيئة	التألق التنظيمي
Lea	6	تألق القيادة	
Inn	6	تألق الخدمة والابداع	
Kno	6	تألق المعرفة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً: تحديد وجود بيانات مفقودة

ان استكشاف فقدان لبعض بيانات التنزيل من الاستبانات الخاصة بالدراسة يعد امرا مهما للدراسات لان وجود هكذا حالة وتكرارها يمكن ان يشكل خلا واضحا في دقة نتائج التحليل، فضلا عن ذلك قد يمنع بعض البرامج من العمل مثل برنامج (Amos V.23) وللقيام بهذا الاجراء توجد طرق عده منها طريقة التكرارات المتوافرة في حزم برنامج SPSS .

وبعد القيام بالاختبار تبين من خلال جدول (17) عدم وجود لبيانات مفقودة مما يمهد الطريق لإكمال الاجراءات الاحصائية المتبقية في هذا المبحث.

جدول (17)

تحديد المفقود من البيانات

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	Exp1	124	0	17	Lea6	124	0	33	Pro4	124	0
2	Exp2	124	0	18	Inn1	124	0	34	Rec1	124	0
3	Exp3	124	0	19	Inn2	124	0	35	Rec2	124	0
4	Exp4	124	0	20	Inn3	124	0	36	Rec3	124	0
5	Exp5	124	0	21	Inn4	124	0	37	Rec4	124	0
6	Exp6	124	0	22	Inn5	124	0	38	Rec5	124	0
7	Inv1	124	0	23	Inn6	124	0	39	Ren1	124	0
8	Inv2	124	0	24	Kno1	124	0	40	Ren2	124	0
9	Inv3	124	0	25	Kno2	124	0	41	Ren3	124	0
10	Inv4	124	0	26	Kno3	124	0	42	Pen1	124	0
11	Inv5	124	0	27	Kno4	124	0	43	Pen2	124	0
12	Lea1	124	0	28	Kno5	124	0	44	Pen3	124	0
13	Lea2	124	0	29	Kno6	124	0	45	Pen4	124	0

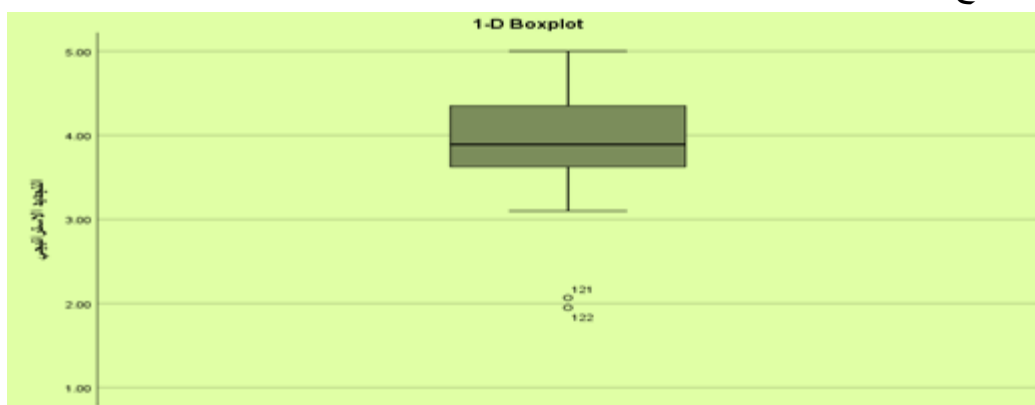
0	124	Pen5	46	0	124	Pro1	30	0	124	Lea3	14
0	124	Pen6	47	0	124	Pro2	31	0	124	Lea4	15
				0	124	Pro3	32	0	124	Lea5	16

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

ثالثاً. التحقق من وجود شذوذ في البيانات

يشير شذوذ البيانات الى تحقق قيم منزلة في البرنامج تفوق الحد الاعلى للمدرج المعتمد في الاستبانة، ان المدرج المعتمد في الدراسة الحالية هو ليكرت الخماسي المكون من خمسة مدرجات تبدأ من (اتفق تماماً يعبر عنه بـ 5) واتفق يعبر عنه (4) ومحايد يعبر عنه (3) ولا اتفق يعبر عنه (2) ولا اتفق بشدة يعبر عنه بـ (1)) ان قد يتم تكرار الرقم بنفس الخلية الواحدة مثلا يسجل بدل (2) يسجل (22) او اكثر وهكذا وان كثرة هكذا حالات شذوذ ستؤثر حتما في نتائج الاختبارات التي ستتم بالاعتماد عليها مما يبعد نتائج التحليل عن المحتوى الحقيقي الذي تستهدف بيانه وللتحقق من وجود هذا الخلل توجد عدة اساليب احصائية منها (Boxplot) التي اشار اليها (Sekaran and Bougie,2016:276) في كتابه وباستخدام الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 سيتم اجراء الاختبار.

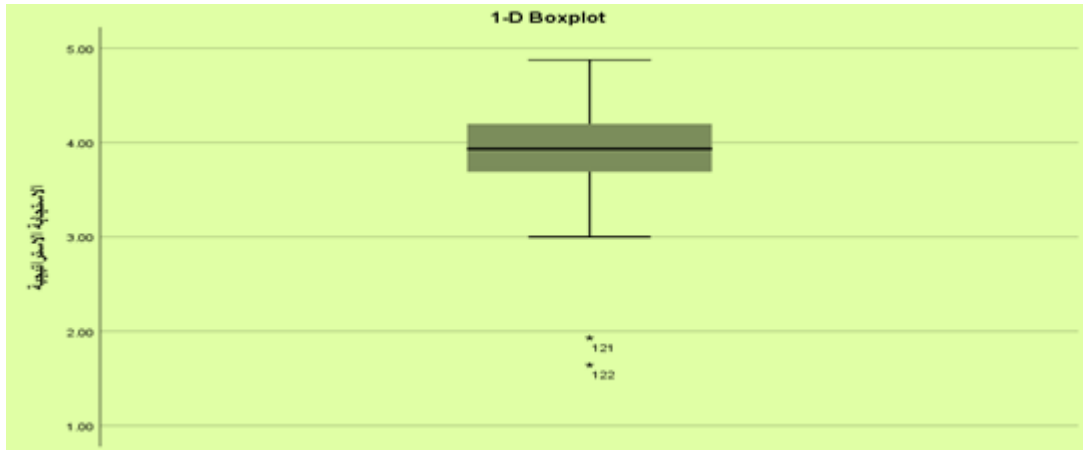
وبعد اجراء التحليل تم اكتشاف وجود بعض الشذوذ في بيانات المتغيرات وكما يبينها الاشكال (8) و (9) و (10) ، وعلى الرغم من وجود تلك الحالات من الشذوذ الا انها ضمن المعيار مطلوب للمدرج المعتمد (5-1) لاستكشاف متغيرات الدراسة وهي متسقة مع بقية الحالات في متغيرات معتمدة مما يدفع لعدم استبعادها وسيتم احتفاظ بجميع حالات، وكما يظهرها الشكل (8) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



شكل (9)

اختبار القيم الشاذة لمتغير التجديد الاستراتيجي بطريقة (Boxplot)

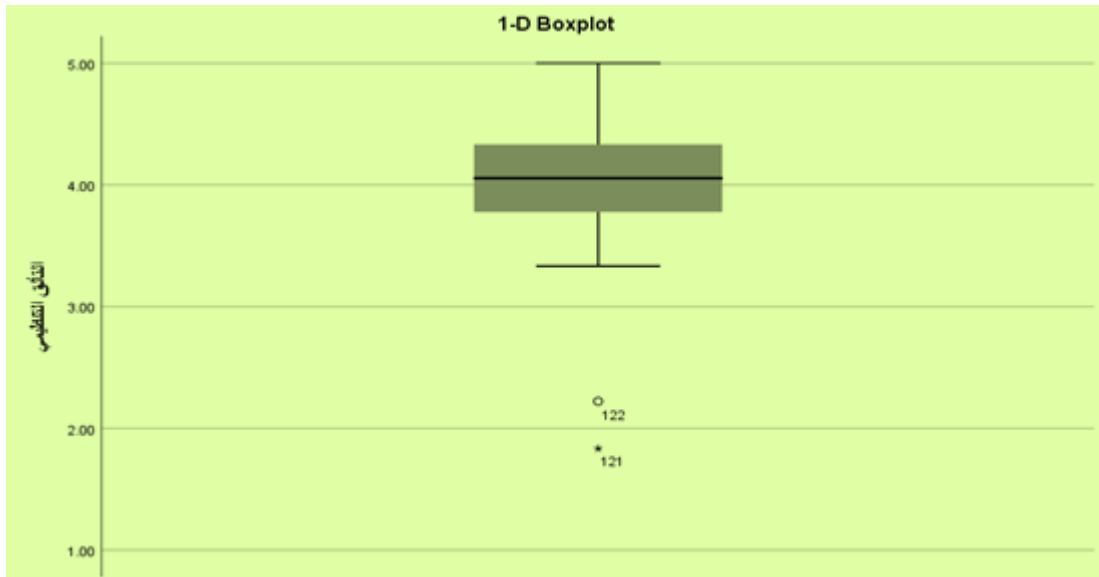
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25



شكل (9)

اختبار القيم الشاذة لمتغير الاستجابة الاستراتيجية بطريقة (Boxplot)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25



شكل (10)

اختبار القيم المتطرفة لمتغير التألق التنظيمي بطريقة (Boxplot)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

رابعاً. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :-

يشير اختبار التوزيع الطبيعي الى التماثل الافتراضي للتوزيع والذي يمثل عنصر مقارنة بين البيانات التي تم جمعها عن كل متغير وفي احيان اخرى يعتمد في قرارات احصائية بمجال اخر، وان الشكل المعروف لتوزيع البيانات هو شكل الجرس (منحنى الجرس) والذي يبين ان اغلب البيانات تتمحور حول مركز التوزيع، وعندما تبتعد الاجابات عن المحور ، يقل مستوى الاعتدالية (Musselwhite & Wesolowski , 2018 : 12) وان

تحديد الشكل الذي تتوزع به بيانات الدراسة أي هل تتبع التوزيع الطبيعي ام غير طبيعي يمكن الباحث من تحديد نوع الاساليب الاحصائية التي تلائم ذلك التوزيع فهناك نوعان من الاساليب هما الاساليب الاحصائية المعلمية والاساليب الاحصائية اللامعلمية (Sekaran and Bougie,2016:238)

وفي الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على تقنية (Kolmogorov- Smirnov) (Tabachnick and Fidell,2014:198) لاختبار التوزيع الطبيعي لان هذا الاسلوب معتمد من اغلب الباحثين بالدقه في فحص توزع بيانات (Frank and Massey, 2012:68) و خلال الحزمة الاحصائية (spss v.25) وكما يأتي :

1. تحديد طبيعة توزع بيانات متغير التجديد الاستراتيجي

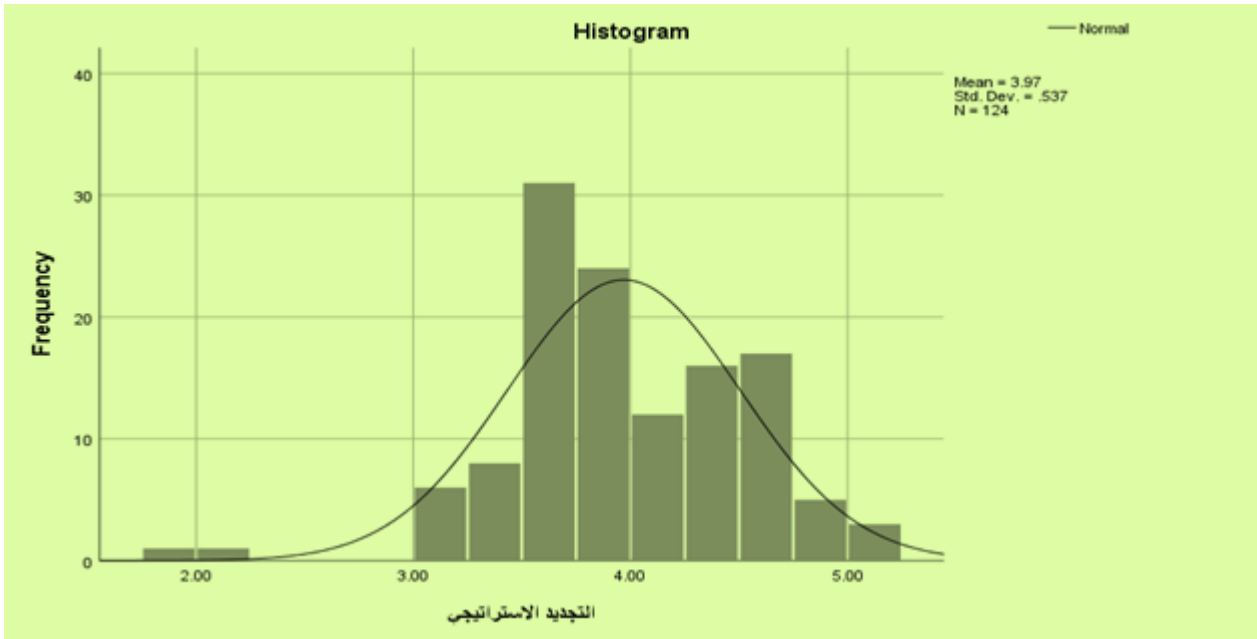
اشار جدول (18) الى تحقق قيمة احصائية للاختبار بلغت (0.083) وان مستوى معنوية هذه القيمة تبلغ (0.200) اذ تشير هذه القيمة الى توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من العينة لأنها اعلى من الحد الاعلى المقبول للمعنوية الذي هو عند (5%) وهذا يشير الى ان قيمة الاختبار هي قيمة غير معنوية ومن خصائص هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل من خلالها على ان التوزيع طبيعي هو القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعد ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعيا وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعيا مما يعني ان فقرات متغير التجديد الاستراتيجي جميعها تتبع التوزيع الطبيعي والذي يشكل دعما لقبول الاتجاه نحو الاساليب المعلمية في التحليل الاحصائي.

الجدول (18) التحقق من توزع بيانات التجديد الاستراتيجي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		التجديد الاستراتيجي
N		124
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.97
	Std. Deviation	0.784
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.083
	Negative	-.071-
Test Statistic		.083
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

وبين شكل (11) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



شكل (12) منحني التوزيع الطبيعي لمتغير التجديد الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

2. تحديد طبيعة توزع بيانات الاستجابة الاستراتيجية

اشار جدول (19) الى تحقق قيمة احصائية للاختبار اذ بلغت (0.088) وان مستوى معنوية هذه القيمة تبلغ (0.200) اذ تشير هذه القيمة الى توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من العينة لأنها اعلى من الحد الاعلى المقبول للمعنوية الذي هو عند (5%) وها يشير الى ان قيمة الاختبار هي قيمة غير معنوية ومن خصائص هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل من خلالها ان التوزيع طبيعي هي القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعد ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعيا وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعيا مما يعني ان فقرات متغير الاستجابة الاستراتيجية جميعها تتبع التوزيع الطبيعي والذي يشكل دعما لقبول الاتجاه نحو الاساليب المعلمية في التحليل الاحصائي.

الجدول (19)

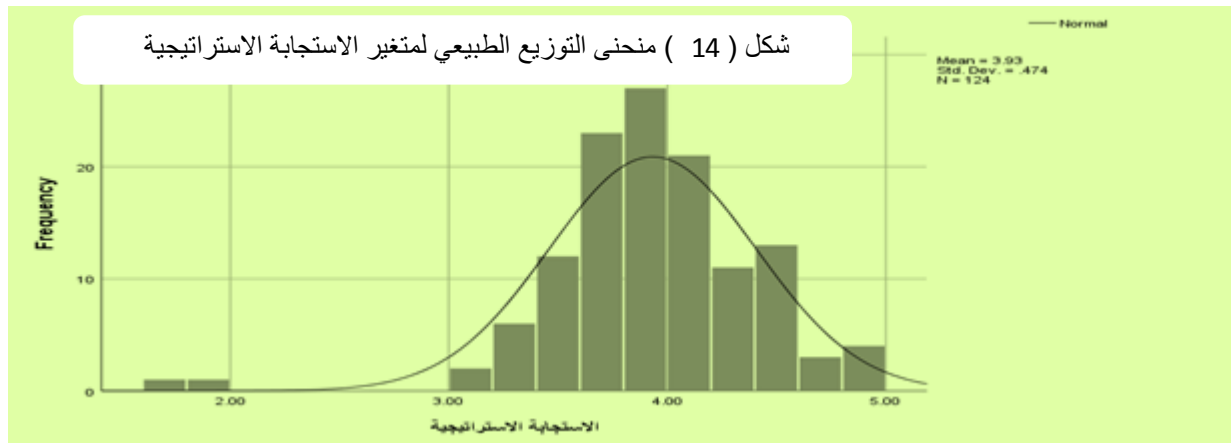
التحقق من توزع بيانات الاستجابة الاستراتيجية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Med
N		124
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9328
	Std. Deviation	.749
Most Extreme Differences	Absolute	.088

	Positive	.054
	Negative	-.088-
Test Statistic		.088
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويبين شكل (12) التوزيع الطبيعي على شكل منحني لبيانات الدراسة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

3. تحديد طبيعة توزع بيانات التآلق التنظيمي

اشار جدول (20) الى تحقق قيمة احصائية للاختبار بلغت (0.081) وان مستوى معنوية هذه القيمة تبلغ (0.200) اذ تشير هذه القيمة الى توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من العينة لأنها اعلى من الحد الاعلى المقبول للمعنوية الذي هو عند (5%) وها يشير الى ان قيمة الاختبار هي قيمة غير معنوية ومن خصائص هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل من خلالها ان التوزيع الطبيعي هو القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعد ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعيا وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعيا مما يعني ان فقرات متغير التآلق التنظيمي جميعها تتبع التوزيع الطبيعي والذي يشكل دعما لقبول الاتجاه نحو الاساليب المعلمية في التحليل الاحصائي.

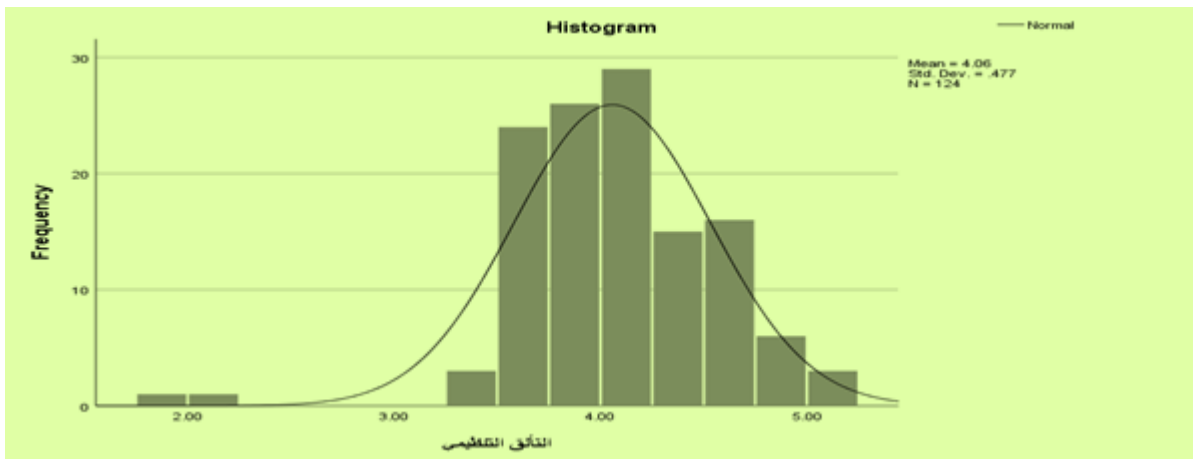
الجدول (20)

التحقق من توزيع بيانات التآلق التنظيمي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		التآلق التنظيمي
N		124
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0569
	Std. Deviation	0.748
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.066
	Negative	-.081-
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويبين شكل (13) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



شكل (15) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التآلق التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

خامسا. التحقق من التعدد الخطي

يشير حدوث التعدد الخطي الى مشكلة الارتباط العالية بين الابعاد للمتغير المستقل ففي حالة تحقق ذلك فان ذلك يبين ان الابعاد التي بينها ارتباطا عال انها تقيس نفس الظاهرة المدروسة واحصائيا هنا يجب ان يحذف احدهما (Bordens and Abbott, 2017:476) ففي الدراسات ان الباحث عندما يبني مقياسه فان الافتراض الاساس هو عدم تداخل تلك الابعاد وان لكل بعد استقلالية في قياس الظاهرة المدروسة او يشكل جزءا من قياسه (De Vaus,2002:327) وتكمن مشكلة وجود التعدد الخطي انه لا يمكن عزل تأثير احدها عن الاخر في المتغير المعتمد مما يسبب مشكلة في فهم طبيعة العلاقات بين المستقلات والمتغير المعتمد ولهذا يعد الأجراء هذا مهما وهناك مؤشرات يمكن من خلالها معرفة وجود المشكلة هذه ام لا وهي عامل التضخم للتباين (Variance Inflation Factor-VIF) وقيمة التسامح (Tolerance) (DeVaus,2002:327) وبهدف معرفة ذلك هناك مستوى مقبولية للقيم هي التمييز بين القيمة المعيارية والقيمة المحسوبة ان تكون قيمة التسامح (0.10) او اعلى منها، وعامل التضخم للتباين (VIF) ضمن مستوى (5) او اقل بوصفه مؤشرا لعدم وجود التعدد الخطي (Hair et al.,2019:320) وتم استخدام برنامج (SPSS V.25) لأجراء الاختبارين وقد تبين عدم تحقق مشكلة التعدد الخطي في ابعاد المتغير المستقل للدراسة الحالية وكما يبينها جدول (21):

جدول (21)

اختبار التعدد الخطي لأبعاد التجديد الاستراتيجي

Collinearity Statistics		ابعاد التجديد الاستراتيجي
التعدد الخطي		
VIF	Tolerance	
عامل تضخم التباين	قيمة التسامح	
1.841	.543	التجديد الاستراتيجي الاستثماري
1.993	.634	التجديد الاستراتيجي الاستثماري

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

سادساً. التحقق الصدق الظاهري والمحتوى لأداة القياس:

تستلزم هذه الخطوة اجراء احصاءات عدة هي (الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة، والتحليل العاملي التوكيدي، والتناسق الداخلي (Split-halfk)، ، والثبات والتناسق بين مكونات المقياس (كرو نباخ الفأ)) وكما يلي

1. الصدق الظاهري للمحتوى الخاص بمقياس الدراسة:

يوضح الصدق الظاهري قدرة الاستبانة المصممة على قياس الظاهرة المراد دراستها، أي مدى الاعتماد على النتائج المتحصلة من توزيعها على العينة المستهدفة، وهذا يشكل ضرورة عملية على الباحث إجراؤها لأنه يعد تحديدا شاملا لدقة المقياس وهو اجراء سريع وبسيط لأنه يعتمد على اراء الخبراء المختصين بذات الظواهر المراد (Mohajan , 2017 : 16) الا ان هذا الاجراء لا يعد الاجراء النهائي وانما تمهيد اولي للأجراء لأنه يستهدف الوضوح في الصياغة والقدرة على قياس الهدف مما يمكن المستجيب من الفهم الافضل لما مطلوب منه الإجابة عليه ، وقد يشمل ذلك التقييم جوانب عدة منها الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملازمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25) وتماشيا مع ضرورة الصدق الظاهري لدقة المقياس تم عرضها بشكلها الاولي على خبراء عدة في مجال الاختصاص والذي يتبين من خلال الملحق (1) ان كان عددهم (12) محكما وكانت نسبة اتفاقهم حولها بنسبة (95%). وقد اشار الخبراء الى مقترحات عدة تسند وتعزز دقة المقياس وقد تم الاخذ بها بما يلائم مجال الاختبار المراد استكشافه.

2. الصدق البنائي لأداة القياس:

تهتم الفقرة الحالية باختبار التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من متغيرات نموذج الدراسة الحالية وهذا الاسلوب يعد احد اساليب النمذجة الهيكلية وتعد هذه التقنية من التقنيات الاحصائية التي ازداد اعتمادها في الدراسة الاجتماعية اذ تهدف الى التحقق من صحة بنية العوامل الداخلية للمقياس الخاص بالدراسة كما تستخدم دليلا لقبول الفرضيات. وبين (1 : Eaton & Willoughby , 2018) من استخدامات التحليل العاملي التوكيدي هو تحديد النموذج الخاص بقياس المتغير كما يسمى هيكل العامل، فهو يعبر عن مدى انتماء الفقرات للبعد (اي مستوى تمثيلها) ، والتحليل العاملي التوكيدي عبارة عن اسلوب يمكن من خلال تحديد النموذج الافضل للبيانات هو أداة التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وهذا يعني ان هذه الاداة تمكن من التحقق من مطابقة النموذج المختبر لما مذكور في المصادر سواء ابعاده او عدد اسئلته. وسيتم استخدام الحزمة الاحصائية (Amos.V.23) لاجراء هذا الاختبار.

ولغرض تقييم النموذج الهيكلية الذي تم بناؤه في البرنامج لا بد من التحقق من اولاً: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحدارية معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، اذ ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائياً اذا تجاوزت

اقياما ما نسبته (40%) (Dancey and Reidy,2007:473) وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ويوضح جدول (22) معايير مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث

جدول (22) معايير جودة المطابقة

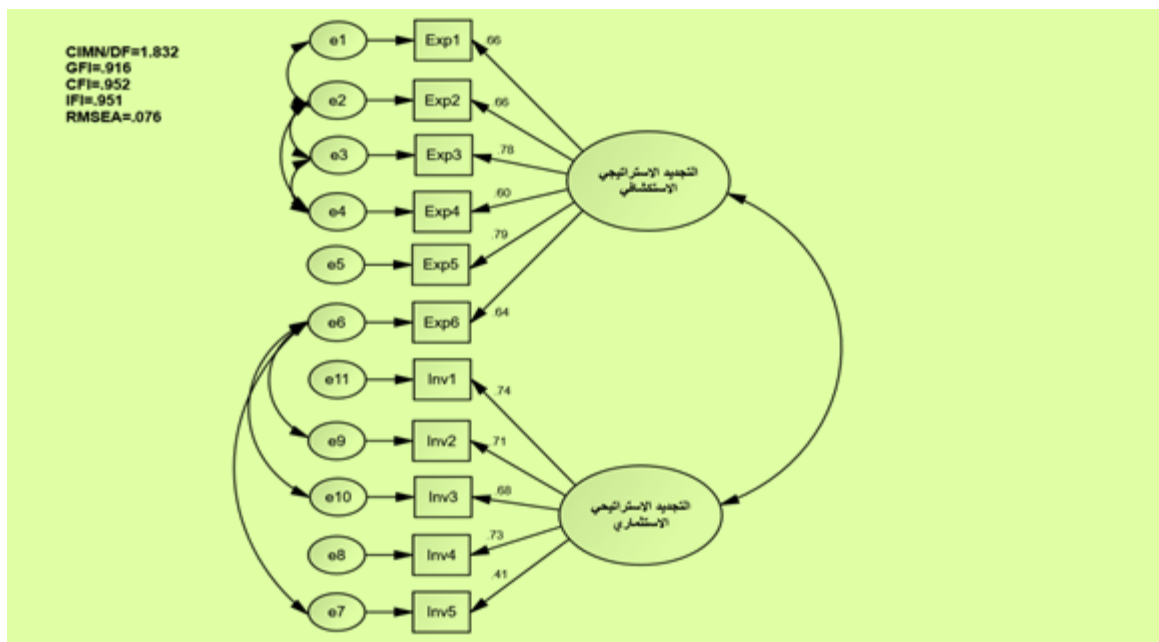
المعيار	ت
CMIN/DF < 5	-1
Goodness of Fit Index (GFI > 0.90)	-2
(Incremental Fit indices (IFI >0.90)	-3
Comparative Fit Index (CFI >0.90)	-4
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA <0.08)	-6
Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS–SEM) and Based Structural Equation Modeling (CB–SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التجديد الاستراتيجي :

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير التجديد الاستراتيجي والذي يشتمل على بعدين فرعيين تشكل بنية المتغير هي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري (6) فقرات، التجديد الاستراتيجي الاستثماري (5) فقرات) . اذ يتضح من النموذج الهيكلي (16) ان التشعبات الانحدارية المعيارية ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (11) فقرة تمثل بشكل جيد (التجديد الاستراتيجي) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال

على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (22) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي بعدين تتوزع عليها التساؤلات. والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناؤه (النموذج الهيكلية) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية التجديد الاستراتيجي .



(14) شكل

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي

طء القياس وبيبين

والجدول (23) يوض

ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلية والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (23) قيم نموذج متغير التجديد الاستراتيجي

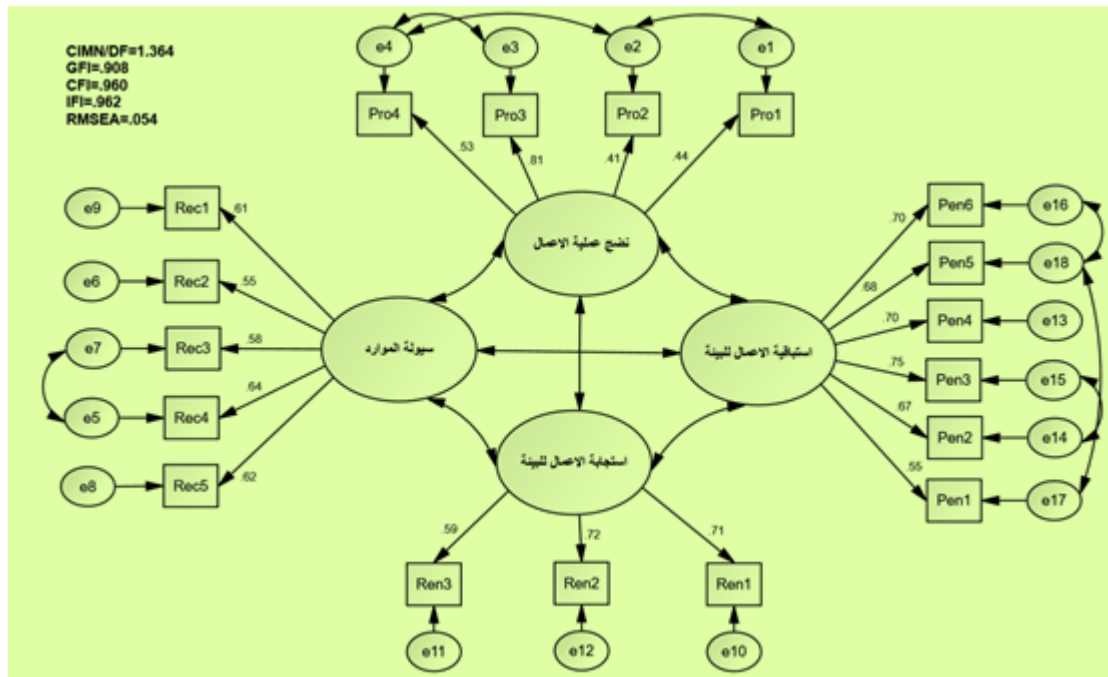
		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Inv1	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.743	1.065	.145	7.320 ***
Inv2	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.712	1.000		
Inv3	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.684	.924	.136	6.772 ***
Inv4	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.735	1.060	.146	7.253 ***
Inv5	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.406	.636	.153	4.153 ***
Exp1	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.656	1.069	.146	7.339 ***
Exp2	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.657	1.000		

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Exp3	<--- التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.783	1.044	.158	6.617	***
Exp4	<--- التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.597	.772	.122	6.347	***
Exp5	<--- التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.794	1.070	.156	6.868	***
Exp6	<--- التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.642	.866	.145	5.982	***

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستجابة الاستراتيجية :

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير الاستجابة الاستراتيجية والذي يشتمل على اربعة ابعاد اساسية، اذ يتضح من النموذج الهيكلي (15) ان التشعب الانحدار المعياري لجميع الفقرات تشعبها اعلى من المعيار المحدد (0.40) وبعد وضع علاقات التباين بين اخطاء القياس في النموذج (وفقا لمؤشرات التعديل المقترحة من البرنامج) تبين ان فقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (18) فقرة تمثل بشكل جيد (الاستجابة الاستراتيجية) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متغير متعدد الابعاد وليس احادي البعد وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (24) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي اربع ابعاد. والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناؤه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية الاستجابة الاستراتيجية.



شكل (15)

والجدول (24) يوضح ان الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية قياسي ويبين ايضا معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (24) قيم نموذج متغير الاستجابة الاستراتيجية

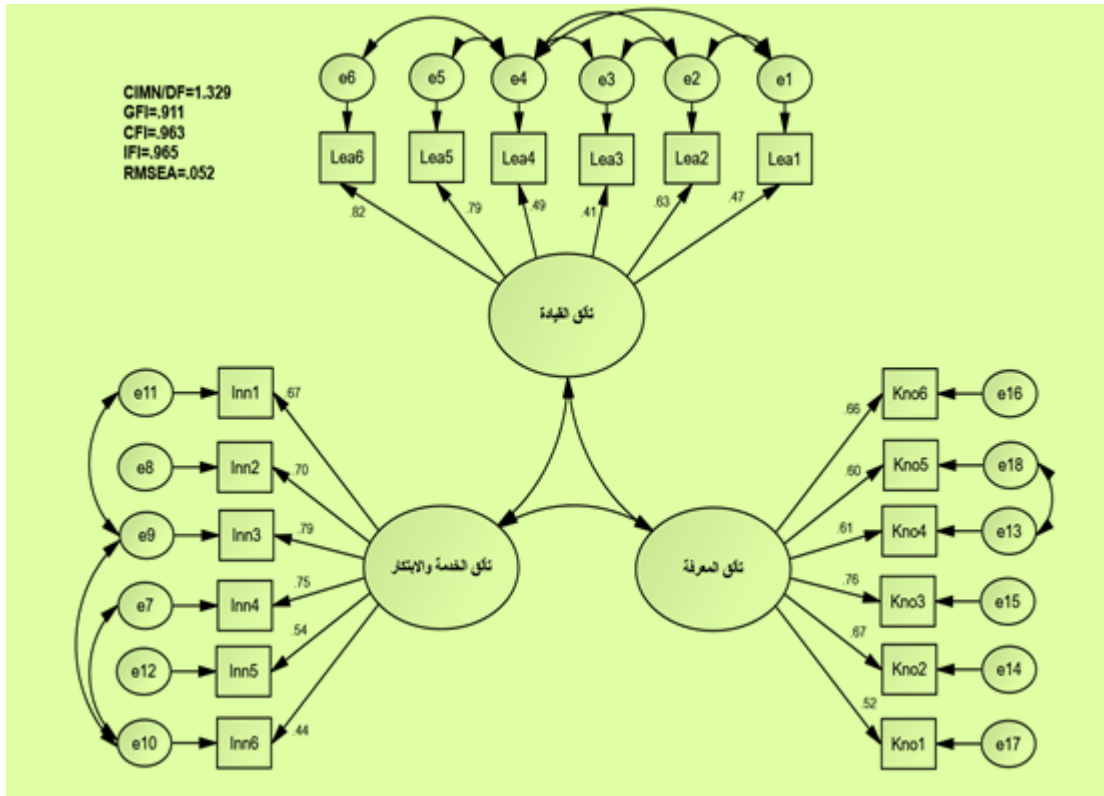
			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pro1	<---	نضج عملية الاعمال	.439	1.130	.244	4.630	***
Pro2	<---	نضج عملية الاعمال	.409	1.000			
Pro3	<---	نضج عملية الاعمال	.810	2.163	.455	4.755	***
Pro4	<---	نضج عملية الاعمال	.530	1.379	.300	4.600	***
Rec1	<---	سيولة الموارد	.614	1.010	.189	5.340	***
Rec2	<---	سيولة الموارد	.554	1.000			
Rec3	<---	سيولة الموارد	.579	.915	.179	5.115	***
Rec4	<---	سيولة الموارد	.635	1.102	.203	5.440	***
Rec5	<---	سيولة الموارد	.619	1.022	.191	5.336	***
Ren1	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.710	1.111	.175	6.344	***
Ren2	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.716	1.227	.207	5.922	***

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Ren3	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.595	1.000			
Pen1	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.546	.828	.158	5.231	***
Pen2	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.666	1.000			
Pen3	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.749	1.146	.139	8.259	***
Pen4	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.703	1.123	.170	6.589	***
Pen5	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.681	1.078	.170	6.330	***
Pen6	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.698	1.100	.187	5.883	***

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التألق التنظيمي:

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير التألق التنظيمي والذي يشتمل على ثلاثة ابعاد اساسية بواقع (18) فقرة. اذ يتضح من النموذج الهيكلي (16) ان التشبعات الانحدارية المعيارية ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (18) فقرة تمثل بشكل جيد (التألق التنظيمي) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعدد الابعاد وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (25) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي ثلاثة ابعاد تشتمل على (18) فقرة. والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناؤه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية التألق التنظيمي.



(16) شكل

والجدول (25) يوضح الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التألق التنظيمي لواء القياس وبيبين
ايضا معنوية القيم التي P<.001) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (25) قيم نموذج متغير التألق التنظيمي

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Lea1	<---	تألق القيادة	.474	.767	.129	5.965	***
Lea2	<---	تألق القيادة	.634	1.000			
Lea3	<---	تألق القيادة	.409	.670	.137	4.892	***
Lea4	<---	تألق القيادة	.486	.709	.130	5.440	***
Lea5	<---	تألق القيادة	.795	1.395	.189	7.374	***
Lea6	<---	تألق القيادة	.821	1.423	.190	7.494	***
Inn1	<---	تألق الخدمة والابداع	.672	1.035	.145	7.158	***
Inn2	<---	تألق الخدمة والابداع	.704	1.000			
Inn3	<---	تألق الخدمة والابداع	.788	1.032	.122	8.427	***
Inn4	<---	تألق الخدمة والابداع	.752	1.190	.150	7.914	***

Inn5	<---	تألق الخدمة والابداع	.543	.729	.124	5.877	***
Inn6	<---	تألق الخدمة والابداع	.437	.588	.123	4.784	***
Kno1	<---	تألق المعرفة	.523	.878	.174	5.048	***
Kno2	<---	تألق المعرفة	.667	1.000			
Kno3	<---	تألق المعرفة	.763	1.217	.177	6.885	***
Kno4	<---	تألق المعرفة	.611	.986	.170	5.796	***
Kno5	<---	تألق المعرفة	.597	.920	.162	5.680	***
Kno6	<---	تألق المعرفة	.658	1.106	.178	6.225	***

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

3. التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

يشير التناسق الداخلي للاستبانة الى التجانس ما بين البنى المكونة للاستبانة، وبكلمة اخرى التحقق من ان التساؤلات في الاستبانة مترابطة مع بعضها بعض وهي اجمالا تقيس مفهوما معينا. وهذا يعني ان الفرد عند اجابته عن التساؤلات يفهم من خلالها المحتوى المراد ان يدلي رأيه وان تلك التساؤلات ايضا واضحة المقصد (سيكاران، 2009: 294) وإجراء اختبار التناسق الداخلي للاستبانة الذي يمكن من تحديد طبيعة الترابط بين التساؤلات من خلال استخدام معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown) وعند تطبيق الاجراء الاحصائي المطلوب يجب الانتباه أي القيم يجب ان نعتمدها للثبات بالتجزئة النصفية وهنا لدينا حالتان تمكننا من اختيار النسبة الاصح، اذا تساوت او كانت مقاربة الى حد كبير نسبتا للجزء الاول والثاني وكان التباين بينهما متقاربا ايضا او متساويا فيجب اعتماد قيمة (Unequal Length) اما اذا كانت الحالة بالعكس فتبين عدم التساوي او التقارب بين الجزء الاول والثاني فان الاصح اعتماد نسبة (Guttman Split-Half Coefficient) و خلال الجدول (26) تبين ان معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية للمقياس الذي يعتمد هو Unequal Length وقد بلغ (.840). مما يعني ان المقاييس المستخدمة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في اوقات مختلفة وللأفراد أنفسهم وتعطي ذات النتائج.

جدول (26) التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.932
		N of Items	24 ^a
	Part 2	Value	.928
		N of Items	23 ^b
Total N of Items			47

Correlation Between Forms		.724
Spearman–Brown Coefficient	Equal Length	.840
	Unequal Length	.840
Guttman Split–Half Coefficient		.839
Variance	Part1	.010
	Part2	.002

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

4. اختبار الثبات لأداة القياس

يستخدم الاختبار الخاص بثبات اداة القياس لمعرفة قدرة المقياس على اعطاء نتائج جيدة عند اعادة توزيعه على نفس العينة بنقطتين زمنيتين مختلفتين. كما يشير بذات الوقت الى الاتساق الداخلي للاستبانة أي المدى الذي تعبر به التساؤلات عن الظواهر المراد استكشافها ، فهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقاس ما بني من اجله (Oppenheim,1992:144) وان القيمة المقبولة لمستوى الثبات هي نسبة (0.70) او اعلى منه (Hair et al.,2019:775) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) وفي حالة تبين ان النسب الخاصة بالثبات كانت ادنى من المعيار المقبول فهو يوضح ان المقياس يوضح ضعف الاتساق الداخلي ولا يمكن قبوله، ويوضح جدول (27) اختبار ثبات الاستبانة.

وبعد القيام بالتحليل يتضح أن قيم معامل كرو نباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.71-0.91) وتعد القيم الناتجة قيما ذات قبول احصائي ومستوى ثبات معتمد، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي لكونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (27)

نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرو نباخ الفا
1	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	0.85
	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	0.78
	متغير التجديد الاستراتيجي	0.87
2	نضج عملية الاعمال	0.71
	سيولة الموارد	0.75
	استجابة الاعمال للبيئة	0.73
	استباقية الاعمال للبيئة	0.86

0.91	متغير الاستجابة الاستراتيجية	3
0.82	تألق القيادة	
0.82	تألق الخدمة والابداع	
0.81	تألق المعرفة	
0.91	متغير التألق التنظيمي	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة

يهتم المبحث الحالي باستكشاف مستوى توافر المتغيرات والابعاد من خلال الاستدلال بقيم نتائج التحليل الوصفي المعتمد على اجابات الافراد المشمولين بالاستبيان للدراسة الحالية التي نموذجها يتعلق بمتغير (التجديد الاستراتيجي ببعديه: التجديد الاستراتيجي الاستثماري، التجديد الاستراتيجي الاستثماري) والمتغير الوسيط (الاستجابة الاستراتيجية) بأبعاده (نضج عملية الاعمال، سيولة الموارد، استجابة الاعمال للبيئة، واستباقية الاعمال للبيئة) والمتغير المعتمد (التألق التنظيمي) وابعادها الفرعية (تألق القيادة، تألق الخدمة والابداع، تألق المعرفة) من وجهة نظر المدراء والموظفين في المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة ، ويوضحها جدول (28) تصنيف طول الفئات وفقا للوسط الحسابي وعلى النحو الاتي:

جدول (28)

تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقا للوسط الحسابي

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	1.80-1	منخفض جدا
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5-4.21	مرتفع جدا

المصدر: (عبد الفتاح، 2008 : 541)

وسيتناول الاجراء الاحصائي في هذا المبحث عرضا لمستوى تركز الاستجابات حول وسطها الحسابي الموزون ومن ثم مستوى التشتت في الاجابات من خلال الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة، والاهمية النسبية والترتيبية.

اولاً: وصف وتشخيص متغير التجديد الاستراتيجي

يتضمن وصف وتشخيص متغير التجديد الاستراتيجي وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

1. وصف وتشخيص بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعده التجديد الاستراتيجي الاستثماري الذي يشكل احد ابعاد المتغير (التجديد الاستراتيجي) والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية ، يتبين من خلال جدول (29) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة الخامسة والتي محتواها (استثمار الفرص الجديدة في الأسواق

المحلية). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.02) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.785) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (80%). اما اقل وسطا حسابي فكان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (إدخال بإدخال خدمات جديدة في السوق المحلية من اجل تجربتها) اذ كان (3.93) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.777) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (79%).

وقد كان البعد (التجديد الاستراتيجي الاستثماري) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (3.99) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.820) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري وبمستوى اجابة مرتفع وتشير هذه الاجابات الى ان المصارف تستثمر اية فرصة تتاح في بيئة العمل بشكل سريع.

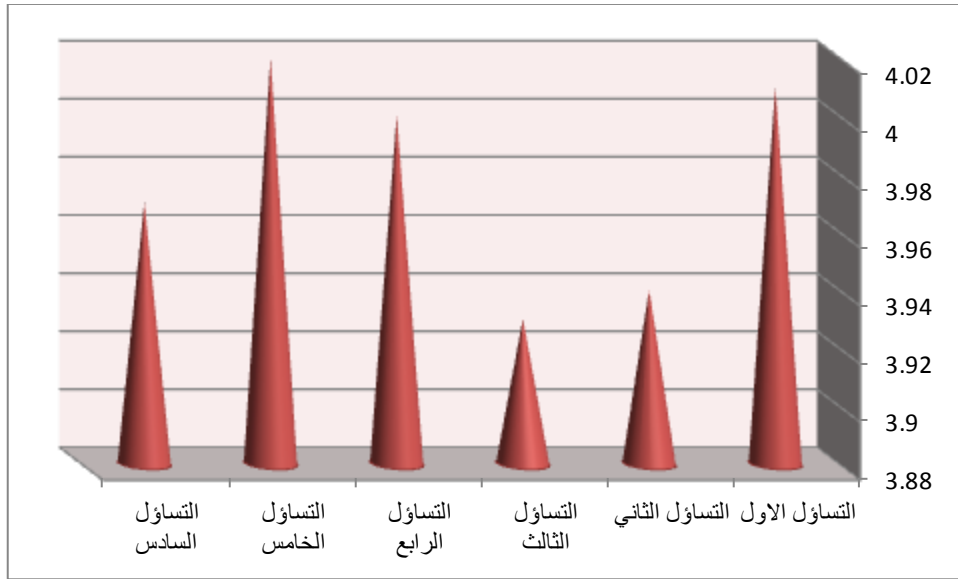
جدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري (n= 124)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تقبل طلبات الزبائن التي تتجاوز الخدمات الحالية.	4.01	.949	.80	مرتفع	2
2	ابتكار خدمات جديدة داخل المصرف.	3.94	.886	.79	مرتفع	5
3	إدخال بإدخال خدمات جديدة في سوق محلية من اجل تجربتها	3.93	.777	.79	مرتفع	6
4	تسويق الخدمات الجديدة الى الاسواق	4.00	.754	.80	مرتفع	3
5	استثمار الفرص الجديدة في الأسواق المحلية	4.02	.785	.80	مرتفع	1
6	يفتح المصرف بشكل منظم فروعاً مصرفية جديدة لخدماته	3.97	.770	.79	مرتفع	4
	المعدل العام	3.99	0.820	0.80	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل(17)نسبة قناعات الافراد حول بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (17)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي وفقا للمتوسط الحسابي

2. وصف وتشخيص بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعء التجديد الاستراتيجي الاستثماري الذي يشكل احد ابعاد المتغير (التجديد الاستراتيجي) و يعبر عنه من خلال خمس فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (30) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (صقل وتطوير الخدمات الحالية) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.06) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.740) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (81%). اما اقل متوسط حسابي فكان من نصيب الفقرة الخامسة التي محتواها (زيادة مخصصات الارياح لنجاح عمل المصرف.) اذ كان (3.86) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.799) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (77%).

وقد كان البعد (التجديد الاستراتيجي الاستثماري) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (3.96) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.749) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني وجود قناعة بان المصارف عينة الدراسة تقوم بصقل وتطوير الخدمات الموجودة عندها من خلال احداث تغييرات جزئية شيئا فشيئا.

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التجديد الاستراتيجي

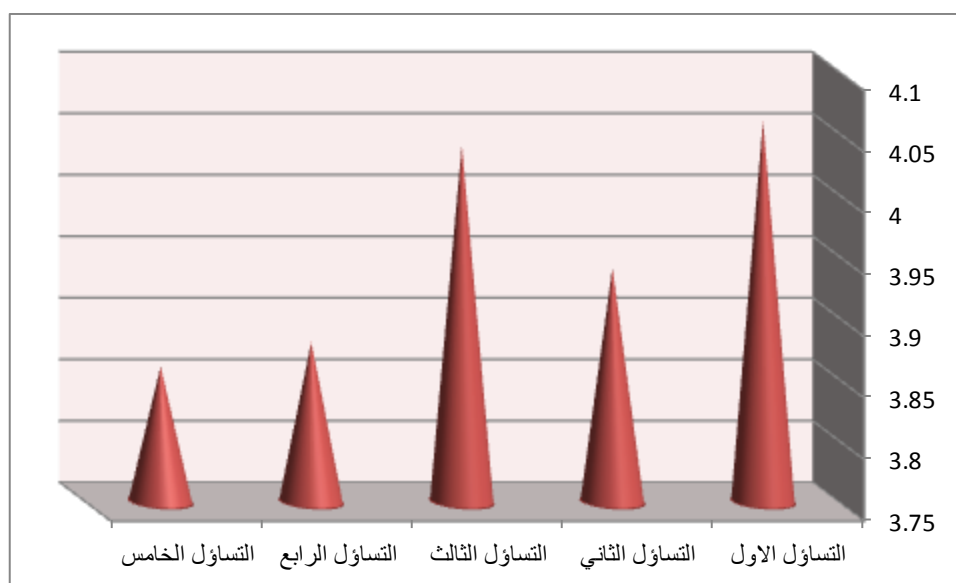
الاستثماري (n= 124)

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف	الاهمية	مستوى	الاهمية
---	---------	---------	----------	---------	-------	---------

الترتيبية	الاجابة	النسبية	المعياري	الحسابي	مصرفنا يعمل على:-
1	مرتفع	.81	.740	4.06	1 صقل وتطوير الخدمات الحالية
3	مرتفع	.79	.746	3.94	2 تنفيذ بانتظام تعديلات صغيرة على الخدمات الحالية.
2	مرتفع	.81	.714	4.04	3 تقديم خدمات محسنة لغرض التمايز التنافسي.
4	مرتفع	.78	.745	3.88	4 تحسين كفاءة الخدمات التي تقدم للزبائن.
5	مرتفع	.77	.799	3.86	5 زيادة مخصصات الارياح لنجاح عمل المصرف.
	مرتفع	0.79	0.749	3.96	المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (18) نسبة فئات الافراد حول بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (19)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري وفقا للمتوسط الحسابي وعلى مستوى متغير التجديد الاستراتيجي فقد تبين ان بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري كان البعد الاكثر اتفاقا حوله من قبل الافراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (3.99) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.720) وهو يشير الى انسجام جيد لفئات الافراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري اذ بلغ وسطه الحسابي (3.96) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.749) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضا مما يعكس في بيان ان هناك انسجاما بارأء عينة الدراسة

حول توافر التجديد الاستراتيجي الاستثماري في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، واجمالا فقد حقق متغير التجديد الاستراتيجي وسطا حسابيا بلغ (3.97) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير التجديد الاستراتيجي بمستوى (0.784) وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافرا جيدا لمتغير التجديد الاستراتيجي للمدراء والموظفين في المصارف عينة الدراسة ويعرض جدول (31) بيانا للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (19) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

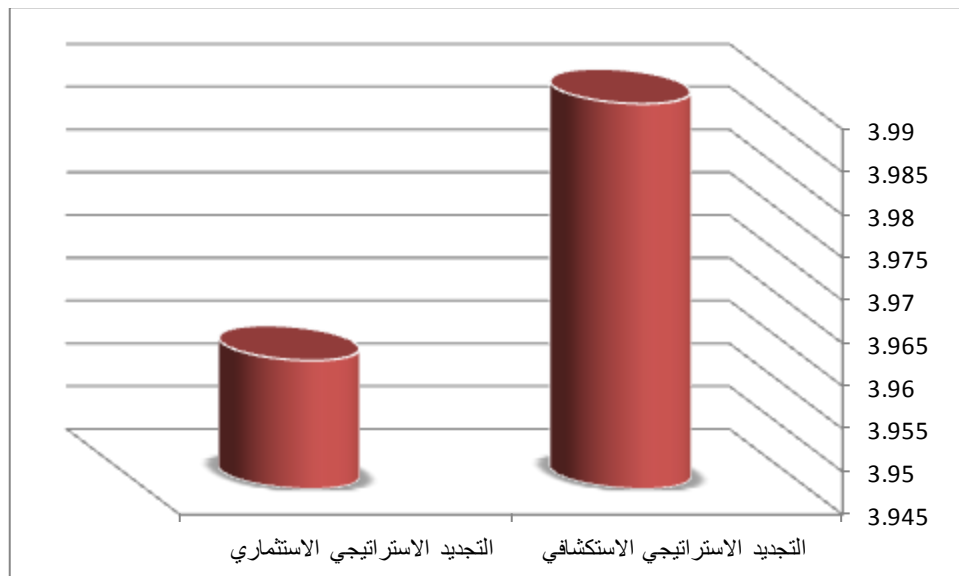
جدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسة لمتغير التجديد

الاستراتيجي (n=124)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
الاول	مرتفع	0.80	0.820	3.99	1. التجديد الاستراتيجي الاستثماري
الثانية	مرتفع	0.79	0.749	3.96	2.التجديد الاستراتيجي الاستثماري
-	مرتفع	0.79	.784	3.97	المعدل العام لمتغير التجديد الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25



شكل (19)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير التجديد الاستراتيجي حسب المتوسط الحسابي

أولاً: وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية

يتضمن وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلا ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالا ، وكالاتي:-

1. وصف وتشخيص بعد نضج عملية الاعمال

يتضمن وصف وتشخيص بعد نضج عملية الاعمال وصف وتشخيص فقرات هذا البعد تفصيلا والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (32) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة الثانية والتي محتواها (تنويع المهارات والتخصص مع كل وظيفة) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.05) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.701) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (81%).

اما اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (الاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للموظفين من اذ الكم والنوع). حيث كان (3.81) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.747) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (76%).

وقد كان بعد (نضج عملية الاعمال) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (3.91) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.735) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد نضج عملية الاعمال وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان هناك اعتقادا من قبل المدراء والموظفين بان هناك استجابات تستهدف التنويع بالمهارات ولكل وظيفة تخصصها.

جدول (32)

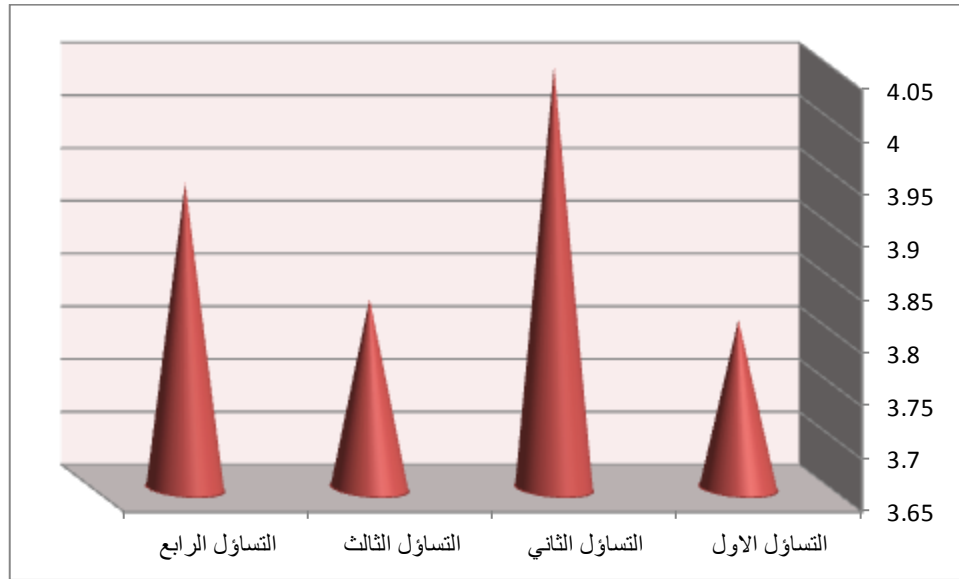
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية نضج عمليات الاعمال (n=124)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	الاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للموظفين من اذ الكم والنوع	3.81	0.747	0.76	مرتفع	4
2	تنويع المهارات والتخصص مع كل وظيفة	4.05	0.701	0.81	مرتفع	1
3	تحديث عملياتها التجارية فيما يتعلق بالتغييرات في بيئة الأعمال.	3.83	0.747	0.77	مرتفع	3

2	مرتفع	.79	.746	3.94	4	توحيد عمليات المصرف لتمكين التوصيل (داخل المنظمة والشركاء الخارجيين).
	مرتفع	0.78	0.735	3.91		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (20) نسبة قناعات الافراد حول نضج عملية الاعمال بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (21)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات نضج عملية الاعمال وفقا للمتوسط الحسابي

2. وصف وتشخيص بعد سيولة الموارد

يتضمن وصف وتشخيص بعد سيولة الموارد وصف وتشخيص فقرات هذا البعد تفصيلياً والذي يعبر عنه من خلال خمس فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (33) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة الرابعة والتي محتواها (تعديل الموارد بسرعة وسهولة (بعد الازمات المالية)) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.09) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.786). مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (82%).

اما اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (امتلاك قابلية التكيف مع حاجات العمل المتغيرة باستمرار). اذ كان (3.83) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.813) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (77%).

وقد كان بعد (سيولة الموارد) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (3.95) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.764) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد سيولة الموارد وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني توافر سيولة الموارد يمكن للمصارف من تعديل الموارد بسرعة جيدة وبسهولة لا سيما بعد الازمات المالية.

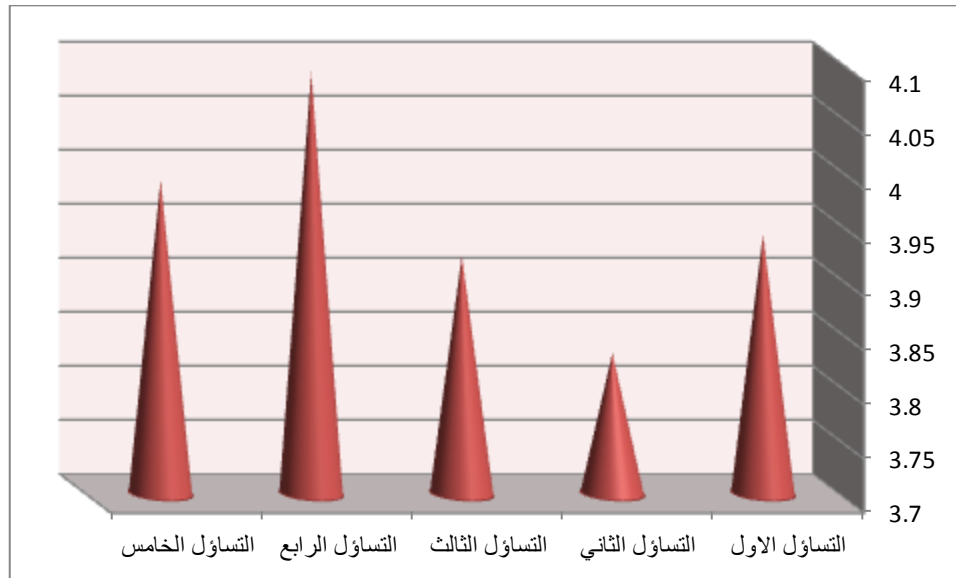
جدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية سيولة الموارد (n=124)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تطوير الكفاءة الذاتية للموظفين.	3.94	.757	.79	مرتفع	3
2	امتلاك قابلية التكيف مع حاجات العمل المتغيرة باستمرار.	3.83	.813	.77	مرتفع	5
3	متابعة استعمال الموارد وتقليل الخسائر.	3.92	.716	.78	مرتفع	4
4	تعديل الموارد بسرعة وسهولة (بعد الازمات المالية)	4.09	.786	.82	مرتفع	1
5	القدرة في الحفاظ على سيولة الموارد الخدمية واحتياجاتها	3.99	.748	.80	مرتفع	2
	المعدل العام	3.95	0.764	0.79	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (21) نسبة قناعات الافراد حول سيولة الموارد بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (21)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات سيولة الموارد وفقا للمتوسط الحسابي

3. وصف وتشخيص بعد استجابة الاعمال للبيئة

يتضمن وصف وتشخيص بعد استجابة الاعمال للبيئة وصف وتشخيص فقرات هذا البعد تفصيلياً والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (34) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة الثانية والتي محتواها (استثمار ما متاح من الموارد الاستراتيجية) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.06) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (.757) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (81%).

اما اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (القدرة والاستجابة للتغيرات في بنى بيئة الأعمال الأخرى) اذ كان (3.87) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.775) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (77%).

وقد كان بعد (استجابة الاعمال للبيئة) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (3.94) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.741) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد استجابة الاعمال للبيئة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني المصارف لديها القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة الاعمال واستثمار ما متاح من مواردها الاستراتيجية في ذلك.

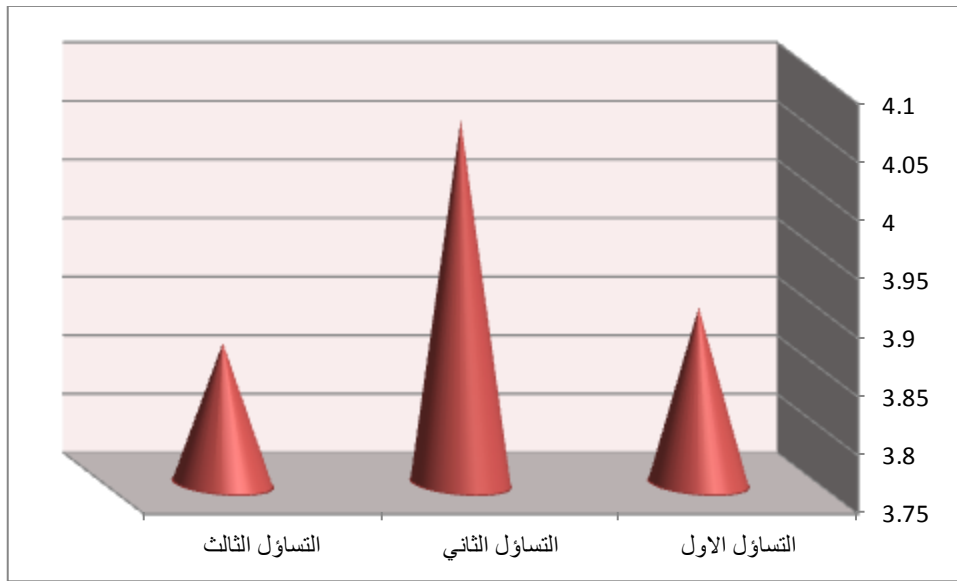
جدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية استجابة الاعمال للبيئة (n=124)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تعظيم الاداء المستدام ضمن السوق الذي يعمل فيه.	3.90	.691	.78	مرتفع	2
2	استثمار ما متاح من الموارد الاستراتيجية	4.06	.757	.81	مرتفع	1
3	القدرة والاستجابة للتغيرات في بنى بيئة الأعمال الأخرى	3.87	.775	.77	مرتفع	3
	المعدل العام	3.94	0.741	0.79	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (22) نسبة قناعات الافراد حول استجابة الاعمال للبيئة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (22)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات استجابة الاعمال للبيئة وفقا للمتوسط الحسابي

4. وصف وتشخيص بعد استباقية الاعمال للبيئة

يتضمن وصف وتشخيص بعد استباقية الاعمال للبيئة وصف وتشخيص فقرات هذا البعد تفصيلياً والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (35) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة السادسة والتي محتواها (جمع المعلومات عن عملائها بشكل مستمر) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.00) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.765) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (80%).

اما اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الرابعة التي محتواها (رصد القدرات الابداعية للمنافسين) اذ كان (3.82) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.776) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (76%).

وقد كان بعد (استباقية الاعمال للبيئة) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (3.92) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.756) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد استباقية الاعمال للبيئة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان المصارف تقوم بجمع المعلومات من زبائنهم بشكل مستمر والتحري عن منافسيها وتحركاتهم.

جدول (35)

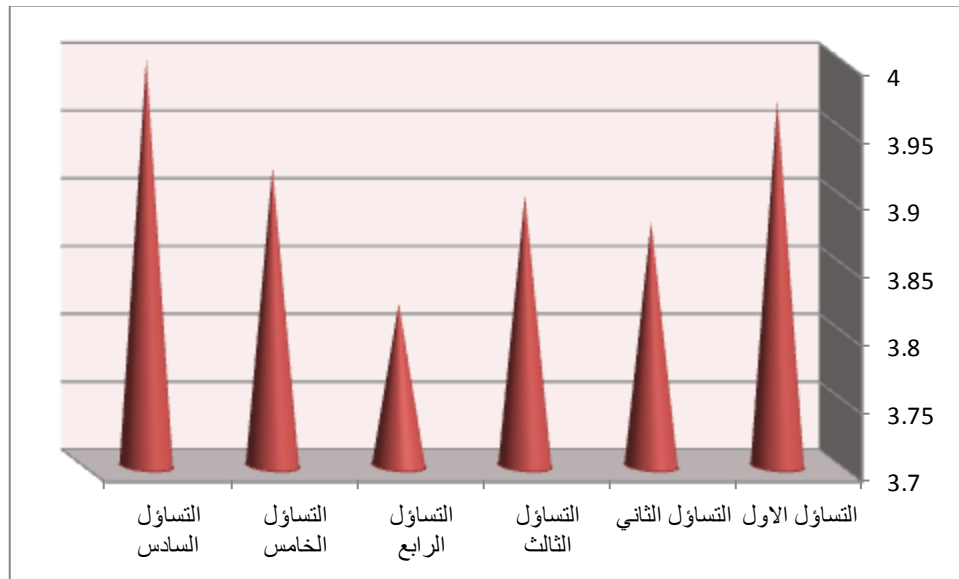
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية استباقية الاعمال للبيئة (n=124)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	الايمان بالتوجه الاستباقي	3.97	.737	.79	مرتفع	2
	ادارة مصرفنا تحت على					

5	مرتفع	.78	.746	3.88	رصد التغييرات السوقية التي ستحصل مستقبلا
4	مرتفع	.78	.748	3.90	جمع المعلومات من السوق للاستجابة من قبل المنافسين
6	مرتفع	.76	.776	3.82	رصد القدرات الابداعية للمنافسين
3	مرتفع	.78	.766	3.92	اتخاذ قرارات تتميز بالمرونة تبعا للتغييرات في بيئتها
1	مرتفع	.80	.765	4.00	جمع المعلومات عن عملائها بشكل مستمر
	مرتفع	0.78	0.756	3.92	المعدل العام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (23) نسبة قناعات الافراد حول استباقية الاعمال للبيئة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (23)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات استباقية الاعمال للبيئة وفقا للمتوسط الحسابي

وعلى مستوى متغير الاستجابة الاستراتيجية فقد تبين ان بعد سيولة الموارد كان البعد الاكثر اتفاقا حوله من قبل الافراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (3.95) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.764) وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات الافراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد استجابة الاعمال للبيئة اذ بلغ وسطه الحسابي (3.94) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.741) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضا مما ينعكس في بيان ان هناك انسجاما بآراء عينة الدراسة حول استجابة الاعمال للبيئة في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد استباقية الاعمال للبيئة اذ بلغ وسطه الحسابي (3.92) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.756) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضا مما ينعكس في بيان ان هناك انسجاما بآراء عينة الدراسة حول استباقية الاعمال للبيئة

في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد نضح عملية الاعمال اذ بلغ وسطه الحسابي (3.91) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.735) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضا مما ينعكس في بيان ان هناك انسجاما بآراء عينة الدراسة حول استباقية الاعمال للبيئة في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة.

واجمالا فقد حقق متغير الاستجابة الاستراتيجية وسطا حسابيا بلغ (3.93) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير الاستجابة الاستراتيجية بمستوى (0.749) وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافرا جيدا لمتغير الاستجابة الاستراتيجية للمدراء والموظفين في المصارف عينة الدراسة ويعرض جدول (36) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (24) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

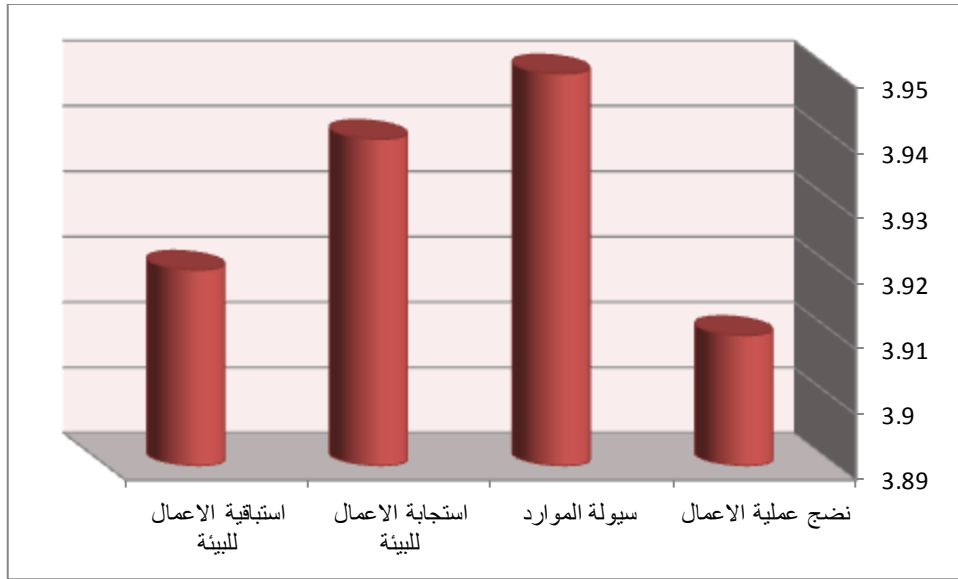
جدول (36)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الاستجابة الاستراتيجية (n=124)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
الرابع	مرتفع	0.78	0.735	3.91	نضح عملية الاعمال
الاول	مرتفع	0.79	0.764	3.95	سيولة الموارد
الثاني	مرتفع	0.79	0.741	3.94	استجابة الاعمال للبيئة
الثالث	مرتفع	0.78	0.756	3.92	استباقية الاعمال للبيئة
-	مرتفع	0.78	.749	3.93	المعدل العام لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (24) نسبة قناعات الافراد حول الاستجابة الاستراتيجية بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (24)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير الاستجابة الاستراتيجية حسب المتوسط الحسابي

ثالثا. وصف وتشخيص متغير التألق التنظيمي:

يتضمن وصف وتشخيص متغير التألق التنظيمي وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلياً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالآتي :-

1. وصف وتشخيص بعد تألق القيادة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعده تألق القيادة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (التألق التنظيمي) والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (37) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة الخامسة والتي محتواها (تقليل التفرد في اتخاذ القرار) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.09) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.790) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (82%).

اما اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (القواعد والسياسات الرسمية وأخلاقيات العمل المصرفية) اذ كان (3.83) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.736) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (77%).

وقد كان البعد (تألق القيادة) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (3.96) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.739) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد تألق القيادة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان المصارف تعمل على تقليل التفرد في عمليات اتخاذ القرارات واعتماد الابداعات الشخصية لتحسين الاداء المتألق.

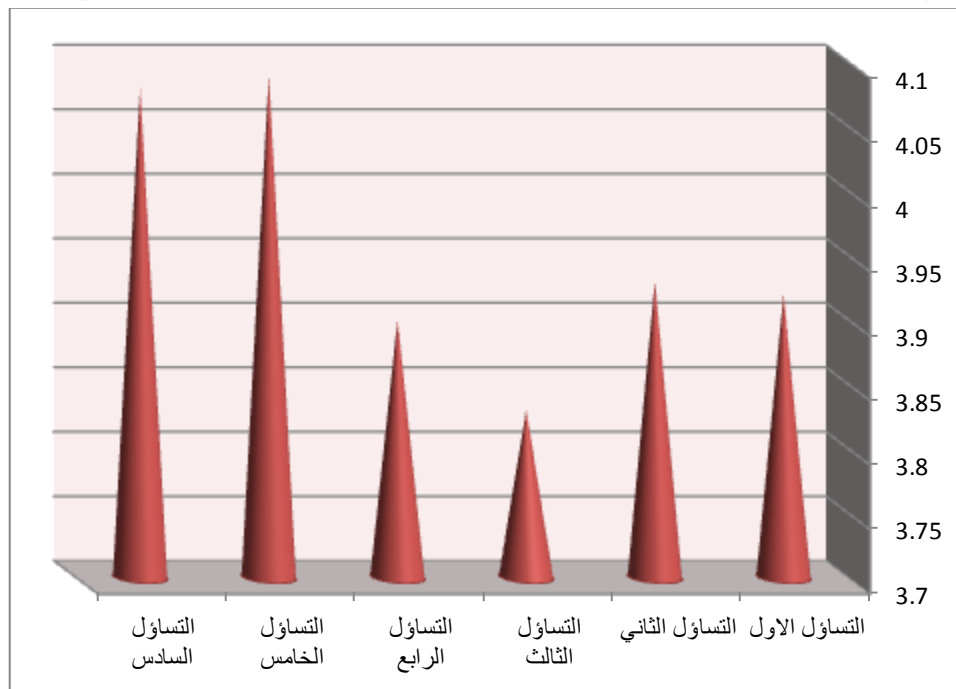
جدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تألق القيادة (n=124)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	الالتزام بالإبداعات الشخصية في تحسين الاداء المتألق.	3.92	.728	.78	مرتفع	4
2	الاهتمام بالمفاهيم والممارسات الجديدة بشكل متكرر	3.93	.723	.78	مرتفع	3
3	القواعد والسياسات الرسمية وأخلاقيات العمل المصرفية	3.83	.736	.77	مرتفع	6
4	القدرة على انجاز أهداف العمل المتعددة والمختلفة.	3.90	.679	.78	مرتفع	5
5	تقليل التفرد في اتخاذ القرار.	4.09	.790	.82	مرتفع	1
6	تنويع المهارات والتخصص مع كل وظيفة	4.08	.781	.82	مرتفع	2
	المعدل العام	3.96	0.739	0.79	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (25) نسبة قناعات الافراد حول بعء تألق القيادة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (26)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعء تألق القيادة وفقا للمتوسط الحسابي

2. وصف وتشخيص بعء تألق الخدمة والابداع:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد تألق الخدمة والابداع الذي يشكل احد ابعاد المتغير (التألق التنظيمي) والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (38) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة الخامسة والتي محتواها (التكيف مع حاجات العمل المتغيرة باستمرار) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.44) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.701) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (89%).

اما اقل وسط حسابيا كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (تطوير الخدمة المصرفية من خلال العائد المالية في المنافذ المصرفية) اذ كان (3.95) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.736) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (79%).

وقد كان البعد (تألق الخدمة والابداع) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (4.16) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.740) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد تألق الخدمة والابداع وبمستوى اجابة مرتفع اذ تشير النتائج الى المصارف تساعد الافراد على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة في مجال عملهم فيها.

جدول (38)

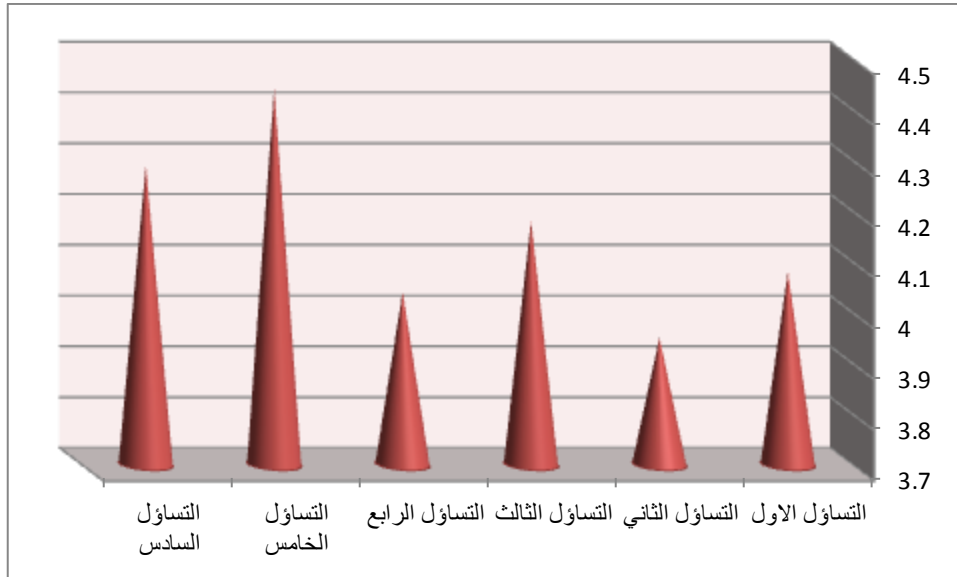
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد تألق الخدمة والابداع

(n=124)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	مواجهه الحدث مفاجئ وتعديل الإجراءات ضمن سياقات العمل الموضوعية	4.08	.802	.82	مرتفع	4
2	تطوير الخدمة المصرفية من خلال العائد المالية في المنافذ المصرفية	3.95	.736	.79	مرتفع	6
3	تطوير الكفاءة الذاتية للموظفين.	4.18	.679	.84	مرتفع	3
4	استقطاب موظفين ذوي خبرة وموهبة في مجال الابداعات المصرفية	4.04	.824	.81	مرتفع	5
5	التكيف مع حاجات العمل المتغيرة باستمرار.	4.44	.701	.89	مرتفع جدا	1
6	الابداع والابداع في العمل	4.29	.698	.86	مرتفع جدا	2
	المعدل العام	4.16	0.740	0.83	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (26) نسبة قناعات الافراد حول لبعد تألق الخدمة والابداع بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (26)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد تألق الخدمة والابداع وفقا للمتوسط الحسابي

3. وصف وتشخيص بعد تألق المعرفة:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد تألق المعرفة الذي يشكل احد ابعاد المتغير (حقوق ملكية العلامة التجارية) والذي يعبر عنه من خلال ست فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (39) ان الفقرة التي فيها اعلى وسط حسابي كانت الفقرة الثانية والتي محتواها (مراقبة ما يجري في البيئة الخارجية.) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.16) كما ان هذه الفقرة تشتملها كان قليلا بلغ (0.714) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (83%).

اما اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الخامسة التي محتواها (توظيف المعرفة واستثمارها بشكل أفضل وصحيح) اذ كان (3.92) وهو وسط بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.734) وهي تشير الى نسبة تشتمت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات الافراد حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (78%).

وقد كان البعد (تألق المعرفة) بشكل عام ذا متوسط حسابي بلغ (4.03) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.765) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد تألق المعرفة وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان لديها اهتماما بالبيئة الخارجية التي تعمل بها واقتراح السبل التي يمكن ان تسهم في تعزيز ادائه

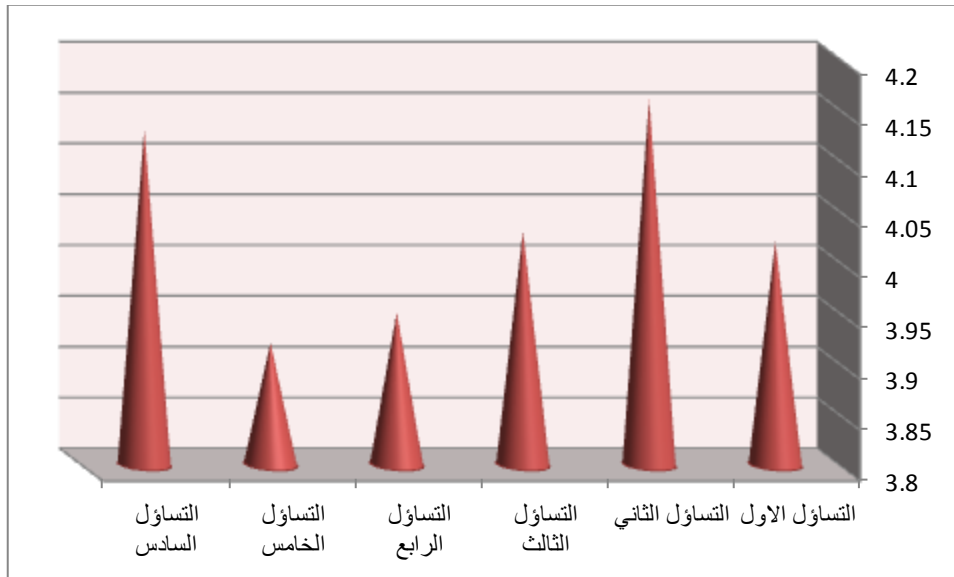
جدول (39)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء تألق المعرفة (n=124)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	المثابرة والسعي في اداء عملهم.	4.02	.801	.80	مرتفع	4
2	مراقبة ما يجري في البيئة الخارجية.	4.16	.714	.83	مرتفع	1
3	اقتراح سبل جديدة لتحقيق اهداف العمل.	4.03	.764	.81	مرتفع	3
4	الاستمرار في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.	3.95	.769	.79	مرتفع	5
5	توظيف المعرفة واستثمارها بشكل أفضل وصحيح.	3.92	.734	.78	مرتفع	6
6	اقامة علاقات شراكة وتعاون في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة.	4.13	.809	.83	مرتفع	2
	المعدل العام	4.03	0.765	0.81	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ويوضح شكل (27) نسبة قناعات الافراد حول لبعء تألق المعرفة بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (27)

مخطط يوضح مستوى توافر فقرات بعد تألق المعرفة وفقا للمتوسط الحسابي

وعلى مستوى متغير التألق التنظيمي فقد تبين ان بعد تألق الخدمة والابداع وكان البعد الاكثر اتفاقا حوله من قبل الافراد عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (4.16) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.740) وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات الافراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة

مرتفعا وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد تألق الخدمة والابداع ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد تألق المعرفة اذ بلغ وسطه الحسابي (4.03) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.765) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضا مما ينعكس في بيان ان هناك انسجاما بآراء عينة الدراسة حول توافر في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، ثم احتل المرتبة الثالثة بعد تألق القيادة الذي حقق وسطا حاسبيا بلغ (3.96) وبانحراف معياري ضمن حدود (0.739) مما يشير الى وجود اتفاق بشكل عام جيد حول توافر هذا البعد ضمن حيز بيئة التطبيق وضمن فترة الاختبار وبمستوى اجابة مرتفع.

واجمالا فقد حقق متغير التألق التنظيمي وسطا حاسبيا بلغ (4.05) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير التألق التنظيمي بمستوى (0.748) وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافرا جيدا لمتغير التألق التنظيمي وفقا لآراء المدراء والموظفين في المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة. ويعرض جدول (40) بيانا للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (28) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

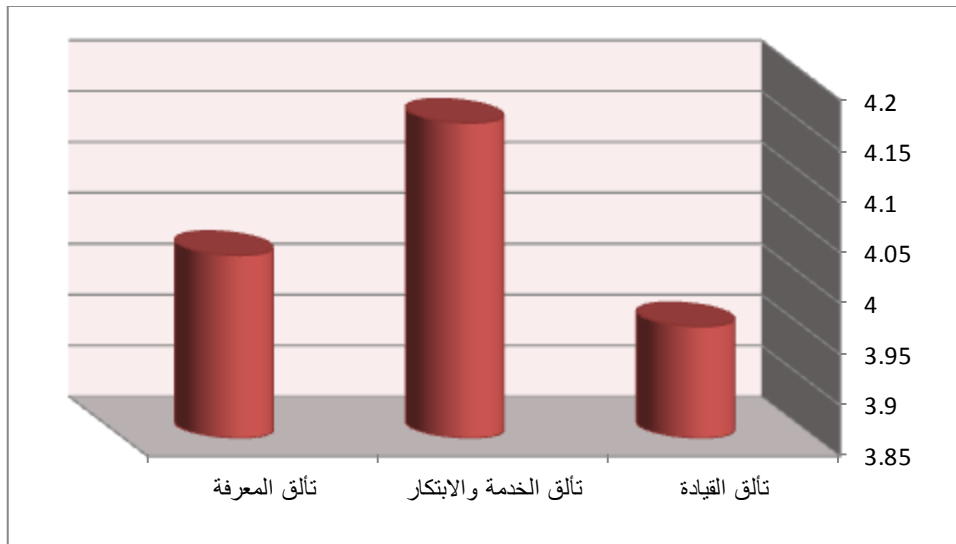
جدول (40)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التألق

التنظيمي (n=124)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيس
الثالث	مرتفع	0.79	0.739	3.96	تألق القيادة
الاول	مرتفع	0.83	0.740	4.16	تألق الخدمة والابداع
الثاني	مرتفع	0.81	0.765	4.03	تألق المعرفة
-	مرتفع	0.81	0.748	4.05	المعدل العام لمتغير التألق التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25



شكل (28)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير التألق التنظيمي حسب المتوسط الحسابي

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة ...

يتناول المبحث الحالي محورا يشكل النتيجة النهائية التي يسعى اليها الباحث من مجمل توجهاته البحثية وهو التحقق من فرضيات دراسته وطبيعة ما العلاقات بينها على مستوى علاقات الارتباط او مستوى التحقق من التأثير بيم المتغيرات والتوصل الى قناعة بانسجام النتائج تلك مع النموذج الفرضي المقترح في الجانب النظري وهل تدعمه ام تختلف معه، وترتكز الدراسة الحالية من خلال نموذجها المراد اختباره على ثلاثة متغيرات اساسية هي متغير التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيرا مؤثرا (مستقلا) ومتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية ومتغير التألق التنظيمي بوصفه متغيرا مستجيبا (معتمدا) وان التحقق من طبيعة العلاقات والتأثير بينهما يستلزم الامر اجراء نوعين من الاختبارات يتعلق الاول بالتحقق من مستوى الارتباط وطبيعته ثم التحقق من حجم التأثير واتجاهه على مستوى عينة الدراسة وكما يأتي :

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

يتعلق الجزء الاول من المبحث الحالي بالتحقق من المستوى الذي يظهر به متغير ما ويتلازم ذلك مع توافر متغير مستجيب اخر وسيتم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لا جراء فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادهن اذ تمثلت المتغيرات بـ (التجديد الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية، التألق التنظيمي) وقبل البدء باجراء العملية يستلزم بيان المعايير التي ستعتمد لتحديد قبول ومستوى الارتباط اذ ان قيمة الارتباط التي تكون بين $\pm (0.71-0.99)$ تعبر عن مستوى ارتباط عال جدا (قوي جدا) بالاتجاه الطردي او العكسي، اما قيمة الارتباط التي تكون بين $\pm (0.31-0.70)$ فهي تعبر عن ارتباط عال (قوي) بالاتجاه الطردي او العكسي، وفي حال كانت القيمة بين $\pm (0-0.30)$ فهي تعبر عن ارتباط منخفض (ضعيف) بالاتجاه الطردي او العكسي، اما اذا كانت قيمة الارتباط عند ± 1 فهي تدل على ارتباط تام طردي او عكسي، في حين قيمة الارتباط عند 0 تدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين (Saunders.2009:459) كما يحتاج التحقق الى معرفة مستوى معنوية الاختبار (Sig.) الذي يمكن من خلاله معرفة هل ان القيمة الناتجة عن الارتباط مقبولة احصائيا ام لا والتي يتم الاستدلال عليها من خلال ظهور (***) والتي تبين ان البرنامج قد قارن بين t الجدولية و t المحسوبة واعطى القبول للنتيجة بمستوى معنوية (1%) اما اذا ظهر اعلى القيمة (*) فهذا يعني قبول النتيجة بمستوى (5%)، كما يضمن جدول الارتباط بيانا لحجم العينة (n) وفيما يأتي بيان لإجراءات الاختبار للفرضيات

اولا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي ومتغير الاستجابة الاستراتيجية) فقد تبين من خلال جدول (41) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل

والمتغير الوسيط فضلا عن ابعاد المتغير المستقل في المتغير الوسيط فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الاستجابة الاستراتيجية اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (0.617^{**}) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($0.01 < \text{Sig}=000$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر متغير التجديد الاستراتيجي في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير الاستجابة الاستراتيجية ضمن حدود بعض المصارف في محافظة الديوانية وبابل عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق.

جدول (41)

مصفوفة معاملات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية

Correlations					
		التجديد الاستراتيجي الاستثماري	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	التجديد الاستراتيجي	الاستجابة الاستراتيجية
التجديد الاستراتيجي الاستثماري	Pearson Correlation	1	$.676^{**}$	$.926^{**}$	$.517^{**}$
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000
	N	124	124	124	124
التجديد الاستراتيجي الاستثماري	Pearson Correlation	$.676^{**}$	1	$.904^{**}$	$.619^{**}$
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000
	N	124	124	124	124
التجديد الاستراتيجي	Pearson Correlation	$.926^{**}$	$.904^{**}$	1	$.617^{**}$
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000

	tailed)				
	N	124	124	124	124
الاستجابة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.517**	.619**	.617**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	
	N	124	124	124	124
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ومن خلال الفرضية الرئيسة الاولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية) فقد تبين من خلال جدول (41) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير الوسيط فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري اذ بلغت القيمة للارتباط (0.517^{**}). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($0.01 < \text{Sig}=000$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينه عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير الاستجابة الاستراتيجية ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعمد قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية) فقد تبين من خلال جدول (41) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير الوسيط فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين بعد التجديد

الاستراتيجي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري اذ بلغت القيمة للارتباط (0.619^{**}). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($0.01 < \text{Sig}=000$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير الاستجابة الاستراتيجية ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

ثانيا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الاستجابة الاستراتيجية ومتغير التألق التنظيمي) فقد تبين من خلال جدول (42) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير الوسيط والمتغير التابع فضلا عن ابعاد المتغير الوسيط في المتغير المعتمد فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين متغير الاستجابة الاستراتيجية ومتغير والتألق التنظيمي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (0.716^{**}). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($0.01 < \text{Sig}=000$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر متغير الاستجابة الاستراتيجية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير التألق التنظيمي ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

جدول (42)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعاده والتألق التنظيمي

Correlations							
		نضج عملية الاعمال	سيولة الموارد	استجابة الاعمال للبيئة	استباقية الاعمال للبيئة	الاستجابة الاستراتيجية	التألق التنظيمي
نضج عملية الاعمال	Pearson Correlation	1	.674**	.408**	.530**	.768**	.483**

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
سيولة الموارد	Pearson Correlation	.674**	1	.695**	.717**	.916**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
استجابة الاعمال للبيئة	Pearson Correlation	.408**	.695**	1	.610**	.817**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
استباقية الاعمال للبيئة	Pearson Correlation	.530**	.717**	.610**	1	.855**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
الاستجابة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.768**	.916**	.817**	.855**	1	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	124	124	124	124	124	124
التألق التنظيمي	Pearson Correlation	.483**	.692**	.569**	.657**	.716**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	124	124	124	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الثالثة يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد نضج عملية الاعمال ومتغير التألق التنظيمي) فقد تبين من خلال جدول (42) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير البعد الوسيط والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين بعد نضج عملية الاعمال ومتغير والتألق التنظيمي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (0.483^*) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($0.01 < \text{Sig}=000$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط ب t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد نضج عملية الاعمال في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير التألق التنظيمي ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد سيولة الموارد ومتغير التألق التنظيمي) فقد تبين من خلال جدول (42) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير البعد الوسيط والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين بعد سيولة الموارد ومتغير والتألق التنظيمي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (0.692^*) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($0.01 < \text{Sig}=000$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط ب t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توفر بعد سيولة الموارد في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير التألق التنظيمي ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد استجابة الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي) فقد تبين من خلال جدول (42) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير البعد

الوسيط والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين بعد استجابة الاعمال للبيئة ومتغير والتألق التنظيمي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (0.569^{**}) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($\text{Sig}=000, < 0.01$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما بعد استجابة الاعمال للبيئة في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير التألق التنظيمي ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد استباقية الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي) فقد تبين من خلال جدول (42) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير البعد الوسيط والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين بعد استباقية الاعمال للبيئة ومتغير والتألق التنظيمي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (0.657^{**}) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($\text{Sig}=000, < 0.01$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توفر بعد استباقية الاعمال للبيئة في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير التألق التنظيمي ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

ثالثا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي ومتغير التألق التنظيمي) فقد تبين من خلال جدول (43) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع فضلا عن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير والتألق التنظيمي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (0.749^{**}) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($\text{Sig}=000, < 0.01$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة

فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر متغير التجديد الاستراتيجي في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير التألق التنظيمي ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعدم قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

جدول (43)

مصفوفة معاملات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده ومتغير التألق التنظيمي

Correlations					
		التجديد الاستراتيجي الاستثماري	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	التجديد الاستراتيجي	التألق التنظيمي
التجديد الاستراتيجي الاستثماري	Pearson Correlation	1	.676**	.926**	.671**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000
	N	124	124	124	124
التجديد الاستراتيجي الاستثماري	Pearson Correlation	.676**	1	.904**	.703**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000
	N	124	124	124	124
التجديد الاستراتيجي	Pearson Correlation	.926**	.904**	1	.749**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000
	N	124	124	124	124
التألق التنظيمي	Pearson Correlation	.671**	.703**	.749**	1
	Sig. (2-	.000	.000	.000	

	tailed)				
	N	124	124	124	124
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ومن خلال الفرضية الرئيسية الثالثة يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير التألق التنظيمي) فقد تبين من خلال جدول (43) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير والتألق التنظيمي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (**0.671). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($Sig=000, < 0.01$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير التألق التنظيمي ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعمد قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير التألق التنظيمي) فقد تبين من خلال جدول (43) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى عال من الارتباط بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير والتألق التنظيمي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قويا اذ بلغت القيمة للارتباط (**0.703). وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ($Sig=000, < 0.01$) فضلا عن الدلالة من خلال علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح

ايضا ان اتجاه العلاقة كان طرديا بينته عدم ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بظهور متغير التألق التنظيمي ضمن حدود المصارف الأهلية بمنطقة الفرات الاوسط عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تعمد قبول تحقق الفرضية في بيئة التطبيق

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير

تشكل الفقرة الحالية الهدف الاخير الذي تسعى الدراسة الى التحقق منه وهو تحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في التغييرات التي تحدث في المتغير الوسيط والمتغير المستقل فضلا عن التحقق من التأثير المباشر والتأثير غير المباشر ضمن النموذج الوسيط المختبر وهل ان التوسط لمتغير الاستجابة الاستراتيجية توسط جزئي في نقل تأثير متغير التجديد الاستراتيجي الى متغير التألق التنظيمي او تام؟ وللوصول الى هذه الحقائق فان الدراسة سيتم فيها استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لكونها حدى تقنيات الاختبار الفرضيات المهمة في حقل الادارة لا سيما في الآونة الاخيرة فهي تمكن من تحديد التأثيرات بين المتغيرات بدقة اكثر من تقنيات عدة اخرى

اولا. الفرضية الرئيسة الاولى:

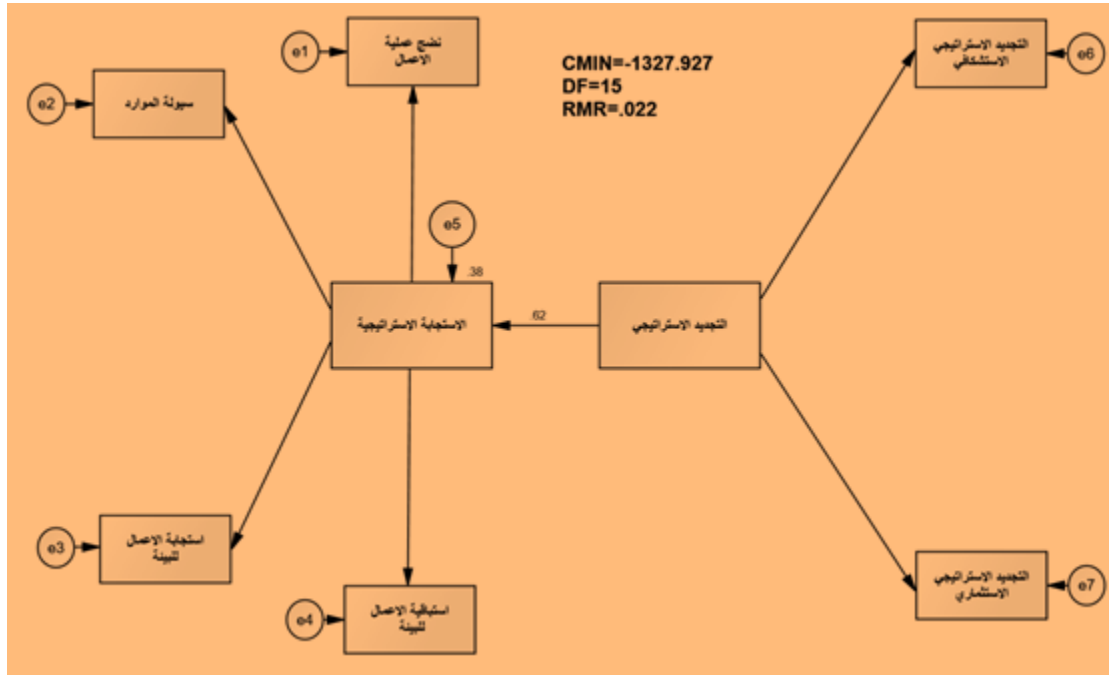
يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الاستجابة الاستراتيجية) اي تحديد مدى توظيف التجديد الاستراتيجي احداث تغييرات في المتغير الاستجابة الاستراتيجية ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (29) الخاص باختبار تأثير المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي في المتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ($RMR=0.026$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير ($B=0.62$) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ($P-Value=0.01$) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (8.685) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.62) من متغير الاستجابة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردى اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان متغير التجديد الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (0.38) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الاستجابة

الاستراتيجية، أي ان حدوث تغييرات في متغير الاستجابة الاستراتيجية يسهم فيها متغير التجديد الاستراتيجي بنسبة (38%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.62) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين التجديد الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل (29)

ويبين - النموذج الهيكلي لاختبار تأثير التجديد الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية القياس

والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (44)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الاستجابة الاستراتيجية

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الاستجابة الاستراتيجية	<---	التجديد الاستراتيجي	.617	.544	.063	8.685	***
استباقية الاعمال للبيئة	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.768	.869	.065	13.292	***

المعنوية	النسبة الدرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	27.219	.039	1.074	.926	التجديد الاستراتيجي	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري
***	23.446	.039	.926	.904	التجديد الاستراتيجي	<---	التجديد الاستثماري
***	18.301	.058	1.054	.855	الاستجابة الاستراتيجية	<---	نضج عملية الاعمال
***	15.703	.065	1.028	.817	الاستجابة الاستراتيجية	<---	سيولة الموارد
***	25.405	.041	1.049	.916	الاستجابة الاستراتيجية	<---	استجابة الاعمال للبيئة

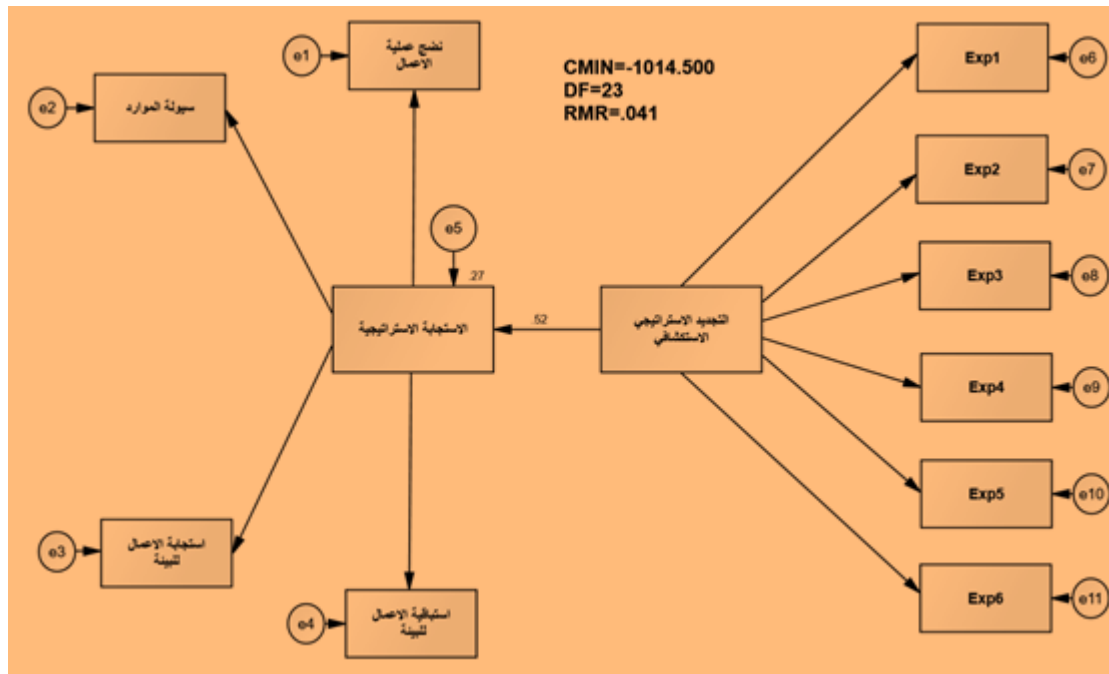
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين هي بالتسلسل كالآتي: الفرضية الفرعية الاولى:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي ومتغير الاستجابة الاستراتيجية) اي تحديد مدى توظيف بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في احداث تغييرات في المتغير الاستجابة الاستراتيجية ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر. اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (30) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.041) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.52) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الدرجة لها بلغت (6.694) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان

التغير الذي يحصل في بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.52) من متغير الاستجابة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي قادر على تفسير ما نسبته (0.27) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الاستجابة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في متغير الاستجابة الاستراتيجية يسهم فيها بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بنسبة (27%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.73) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستجابة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل (30)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الاستجابة الاستراتيجية

ويبين جدول (45) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول (45)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي ومتغير الاستجابة الاستراتيجية

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المتغير والابعاد
----------	---------------	------------	----------------------	--------------------	-----------	------------------

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الاستجابة الاستراتيجية	<---	التجديد الاستراتيجي	.517	.393	.059	6.694	***
استباقية الاعمال للبيئة	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.768	.869	.065	13.292	***
نضج عملية الاعمال	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.855	1.054	.058	18.301	***
سيولة الموارد	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.817	1.028	.065	15.703	***
استجابة الاعمال للبيئة	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.916	1.049	.041	25.405	***
Exp1	<---	التجديد الاستراتيجي	.784	1.196	.085	14.005	***
Exp3	<---	التجديد الاستراتيجي	.809	1.010	.066	15.246	***
Exp5	<---	التجديد الاستراتيجي	.793	1.001	.069	14.429	***
Exp6	<---	التجديد الاستراتيجي	.629	.778	.087	8.980	***
Exp4	<---	التجديد الاستراتيجي	.733	.888	.074	11.947	***
Exp2	<---	التجديد	.791	1.126	.079	14.344	***

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
					الاستراتيجي		
					الاستكشافي		

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

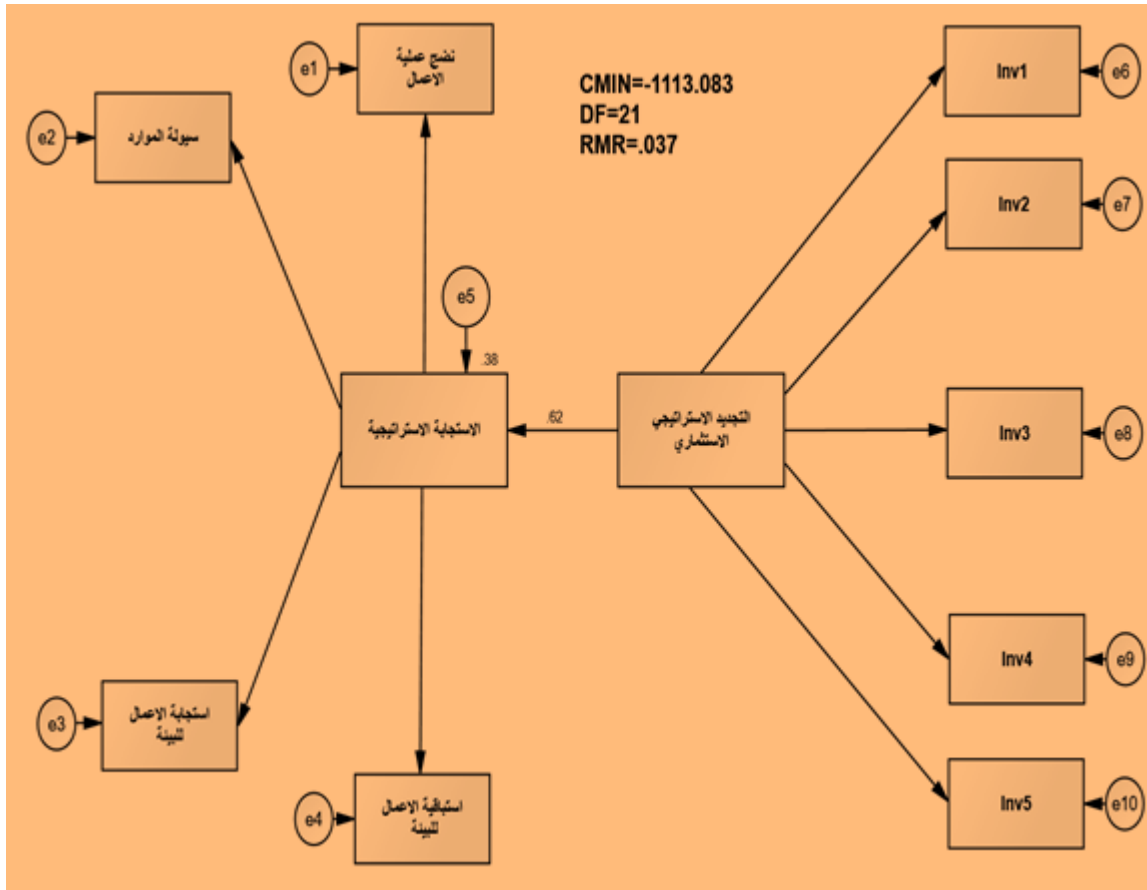
الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية) اي تحديد مدى توظيف بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في احداث تغييرات في المتغير الاستجابة الاستراتيجية ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (31) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التجديد الاستراتيجي الاستثماري في المتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.037) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.62) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (8.737) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.62) من متغير الاستجابة الاستراتيجية ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية (R²) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري قادر على تفسير ما نسبته (0.38) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الاستجابة الاستراتيجية، اي ان حدوث تغييرات في متغير الاستجابة الاستراتيجية يسهم فيها بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري بنسبة (38%) اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.62) فهي مساهمه متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستجابة الاستراتيجية ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل (31)

ويبين جد النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الاستجابة الاستراتيجية
جدة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول (46)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد التجديد الاستكشافي الاستثماري ومتغير الاستجابة الاستراتيجية

المتغير	المتغيرات	المسار	الابعاد	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
Med	Inv	<---		.619	.534	.061	8.737	***
Pro	Med	<---		.768	.869	.065	13.292	***
Inv1	Inv	<---		.778	1.049	.076	13.720	***

المتغير	المتغيرات	المسار	والابعاد	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
Pen	Med	<---		.855	1.054	.058	18.301	***
Ren	Med	<---		.817	1.028	.065	15.703	***
Rec	Med	<---		.916	1.049	.041	25.405	***
Inv2	Inv	<---		.803	1.092	.073	14.939	***
Inv5	Inv	<---		.542	.790	.110	7.162	***
Inv4	Inv	<---		.779	1.057	.077	13.759	***
Inv3	Inv	<---		.779	1.013	.074	13.771	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية:

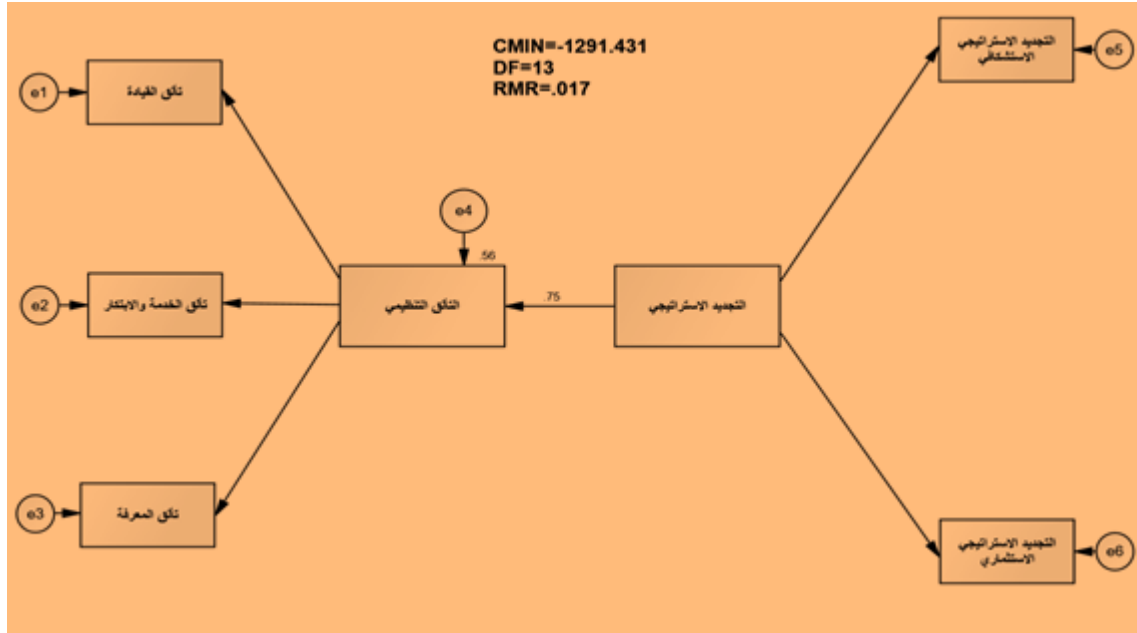
يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير التألق التنظيمي) اي تحديد مدى توظيف التجديد الاستراتيجي في احداث تغييرات في المتغير التألق التنظيمي ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (32) الخاص باختبار تأثير المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي في المتغير المعتمد التألق التنظيمي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.017) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.75) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (12.541) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في متغير التجديد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.75) من متغير التألق التنظيمي ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية (R²) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان متغير التجديد الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (0.56) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التألق

التنظيمي، اي ان حدوث تغييرات في متغير التآلق التنظيمي يسهم فيها متغير التجديد الاستراتيجي بنسبة (56%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.44) فهي مساهمه متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين التحديد الاستراتيجي والتآلق التنظيمي ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل (32)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير التجديد الاستراتيجي في التآلق التنظيمي

رجة التي

ويبين >

في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (47)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير التآلق التنظيمي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التآلق التنظيمي	<---	التجديد الاستراتيجي	.749	.666	.053	12.541	***
التجديد الاستراتيجي	<---	التجديد الاستراتيجي	.926	1.074	.039	27.219	***
التجديد الاستثماري	<---	التجديد الاستراتيجي	.904	.926	.039	23.446	***

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	17.114	.057	.968	.839	التألق التنظيمي	<---	الاستثماري
***	22.066	.046	1.012	.893	التألق التنظيمي	<---	تألق المعرفة
***	22.480	.045	1.020	.897	التألق التنظيمي	<---	تألق القيادة تألق الخدمة والابداع

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان هي بالتسلسل كالآتي:

الفرضية الفرعية الاولى:

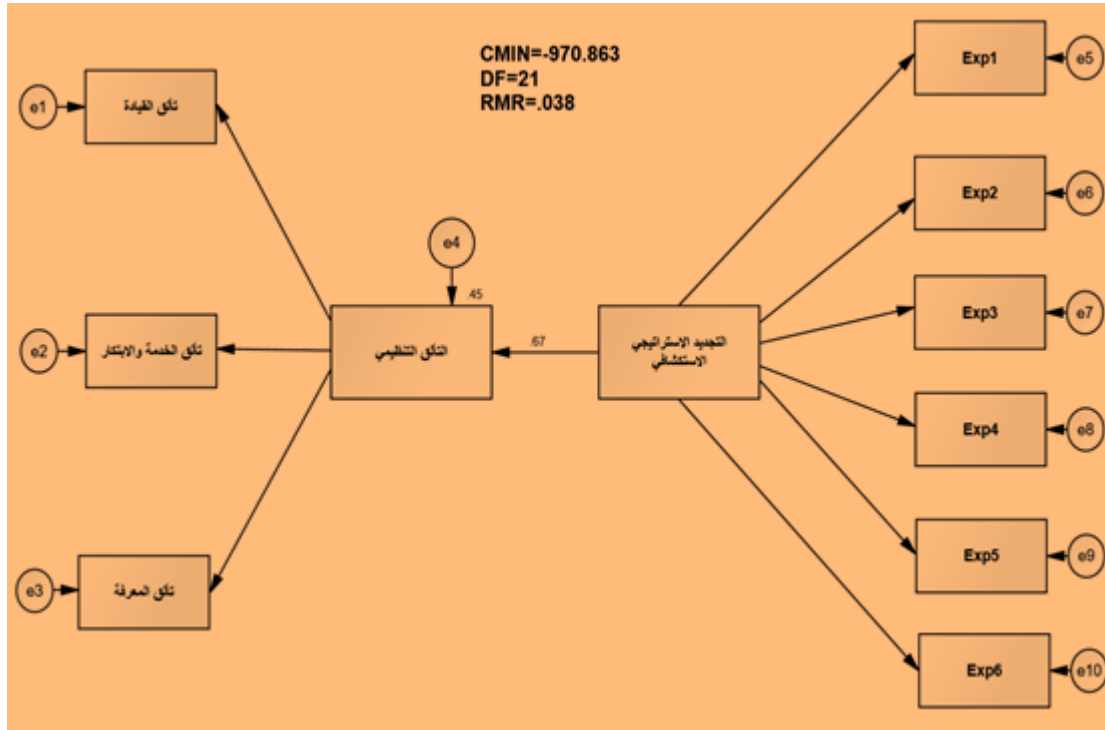
يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي ومتغير التألق التنظيمي) اي تحديد مدى توظيف بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في احداث تغييرات في المتغير التألق التنظيمي ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (33) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في المتغير المعتمد التألق التنظيمي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ($RMR=0.038$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير ($B=0.67$) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ($P\text{-Value}=0.01$) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (10.033) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.67) من متغير التألق التنظيمي ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي قادر على تفسير ما نسبته (0.45) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التألق التنظيمي، اي ان حدوث تغييرات في متغير التألق التنظيمي يسهم فيها بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بنسبة (45%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.55) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم

تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والتألق التنظيمي ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاتجاه الايجابي.



شكل (33)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في التألق التنظيمي

ويبين جدول (48) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.
جدول (48)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي ومتغير التألق التنظيمي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التألق التنظيمي	<---	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	.671	.514	.051	10.033	***
تألق المعرفة	<---	التألق التنظيمي	.839	.968	.057	17.114	***
تألق القيادة	<---	التألق التنظيمي	.893	1.012	.046	22.066	***
تألق الخدمة	<---	التألق التنظيمي	.897	1.020	.045	22.480	***

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	14.005	.085	1.196	.784	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	<---	والابداع Exp1
***	15.246	.066	1.010	.809	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	<---	Exp3
***	14.429	.069	1.001	.793	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	<---	Exp5
***	8.980	.087	.778	.629	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	<---	Exp6
***	11.947	.074	.888	.733	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	<---	Exp4
***	14.344	.079	1.126	.791	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	<---	Exp2

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

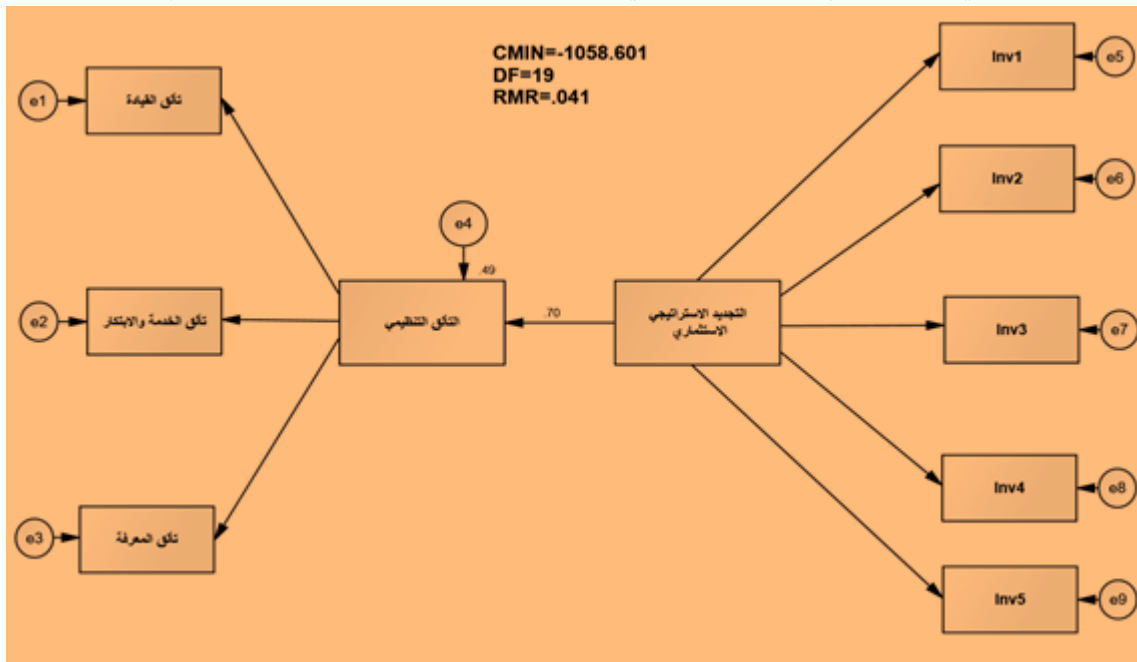
الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير التألق التنظيمي) اي تحديد مدى توظيف بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في احداث تغييرات في المتغير التألق التنظيمي ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (34) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل التجديد الاستراتيجي الاستثماري في المتغير المعتمد التألق التنظيمي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ($RMR=0.041$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير ($B=0.70$) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ($P\text{-Value}=0.01$) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (10.965) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان

التغير الذي يحصل في بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.70) من متغير التآلق التنظيمي ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري قادر على تفسير ما نسبته (0.49) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التآلق التنظيمي، اي ان حدوث تغييرات في متغير الاستجابة الاستراتيجية يسهم فيها بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري بنسبة (49%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.51) فهي مساهمه متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتآلق التنظيمي ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل (34)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري في التآلق التنظيمي

ترجمة التي

ويبين ڤ

في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول (49)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري ومتغير التآلق التنظيمي

المتغير	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التآلق	<---	التجديد	.703	.611	.056	10.965	***

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التنظيمي		الاستراتيجي الاستثماري					
تألق المعرفة	<---	التألق التنظيمي	.839	.968	.057	17.114	***
تألق القيادة	<---	التألق التنظيمي	.893	1.012	.046	22.066	***
تألق الخدمة والابداع	<---	التألق التنظيمي	.897	1.020	.045	22.480	***
Inv1	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.778	1.049	.076	13.720	***
Inv2	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.803	1.092	.073	14.939	***
Inv5	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.542	.790	.110	7.162	***
Inv4	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.779	1.057	.077	13.759	***
Inv3	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.779	1.013	.074	13.771	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

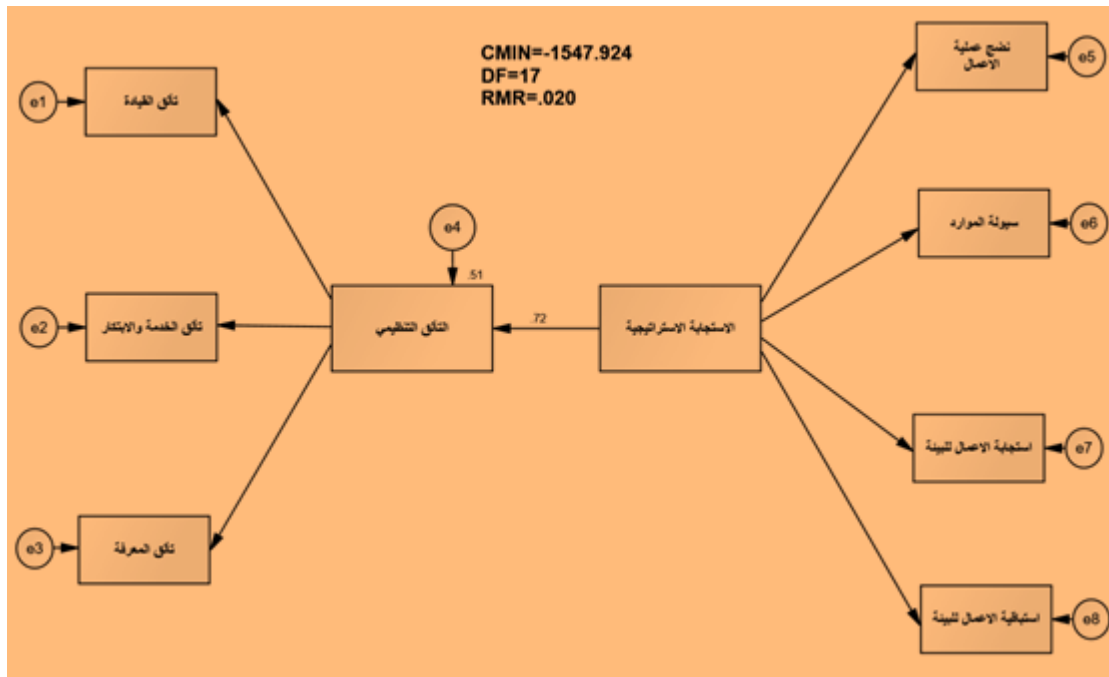
ثالثا. الفرضية الرئيسية الثالثة:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير الاستجابة الاستراتيجية ومتغير التألق التنظيمي) اي تحديد مدى توظيف الاستجابة الاستراتيجية في احداث تغييرات في المتغير التألق التنظيمي ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (35) الخاص باختبار تأثير المتغير المستقل الاستجابة الاستراتيجية في المتغير المعتمد التألق التنظيمي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.020) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.72) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (22.496) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في متغير الاستجابة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.72) من متغير التألق التنظيمي ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان متغير الاستجابة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (0.51) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التألق التنظيمي، اي ان حدوث تغييرات في متغير التألق التنظيمي يسهم فيها متغير التجديد الاستراتيجي بنسبة (51%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.49) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين الاستجابة الاستراتيجية والتألق التنظيمي ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل (35)

ويبين جدول () النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاستجابة الاستراتيجية في التألق التنظيمي

الدرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (50)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير الاستجابة الاستراتيجية ومتغير التألق التنظيمي

المتغير	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التألق التنظيمي	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.716	.721	.063	11.377	***
تألق القيادة	<---	التألق التنظيمي	.893	1.012	.046	22.066	***
تألق الخدمة والابداع	<---	التألق التنظيمي	.897	1.020	.045	22.480	***
تألق المعرفة	<---	التألق التنظيمي	.839	.968	.057	17.114	***
استباقية الاعمال للبيئة	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.768	.869	.065	13.292	***
نضج عملية	<---	الاستجابة	.855	1.054	.058	18.301	***

المتغير	المتغيرات	المسار	والابعاد	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الاعمال	الاستراتيجية							
سيولة الموارد	الاستجابة	<---		.817	1.028	.065	15.703	***
استجابة الاعمال للبيئة	الاستراتيجية	<---		.916	1.049	.041	25.405	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية هي بالتسلسل الاتي:

الفرضية الفرعية الاولى:

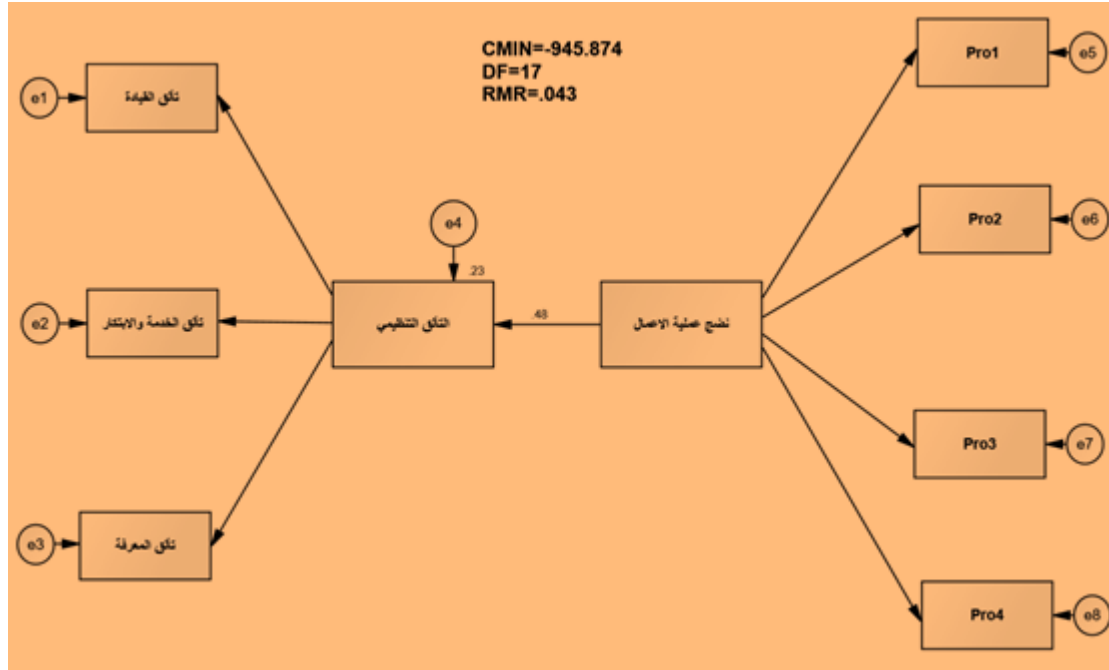
يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد نضج عملية الاعمال و متغير التألق التنظيمي) اي تحديد مدى توظيف بعد نضج عملية الاعمال في احداث تغييرات في المتغير التألق التنظيمي ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (36) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل بعد نضج عملية الاعمال في المتغير المعتمد التألق التنظيمي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت ($RMR=0.020$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير ($B=0.48$) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت ($P-Value=0.01$) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (6.115) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد نضج عملية الاعمال بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.48) من متغير التألق التنظيمي ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد نضج عملية الاعمال قادر على تفسير ما نسبته (0.23) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التألق التنظيمي، اي ان حدوث تغييرات في متغير التألق التنظيمي يسهم فيها بعد نضج عملية الاعمال بنسبة (23%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.77) فهي مساهمه متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة

الحالي، وبناء على ما سبق فإن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد نضج عملية الاعمال والتألق التنظيمي ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل (36)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد نضج عملية الاعمال في التألق التنظيمي

ويبين جدول (51) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التيفي ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (51)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد نضج عملية الاعمال ومتغير الاستجابة الاستراتيجية

المتغير	المتغيرات	المسار	الابعد	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
الاستجابة الاستراتيجية	نضج عملية الاعمال	<---		.483	.429	.070	6.115	***
تألق القيادة	الاستجابة الاستراتيجية	<---		.893	1.012	.046	22.066	***
تألق الخدمة	الاستجابة	<---		.897	1.020	.045	22.480	***

المتغير	المتغيرات	المسار	والابعاد	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
والابداع	الاستراتيجية							
تألق المعرفة	الاستجابة	<---		.839	.968	.057	17.114	***
Pro1	الاستراتيجية	<---						
	نضج عملية الاعمال	<---		.755	1.053	.082	12.789	***
Pro4	نضج عملية الاعمال	<---		.729	1.014	.086	11.795	***
Pro3	نضج عملية الاعمال	<---		.669	.933	.093	9.991	***
Pro2	نضج عملية الاعمال	<---		.764	.999	.076	13.114	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

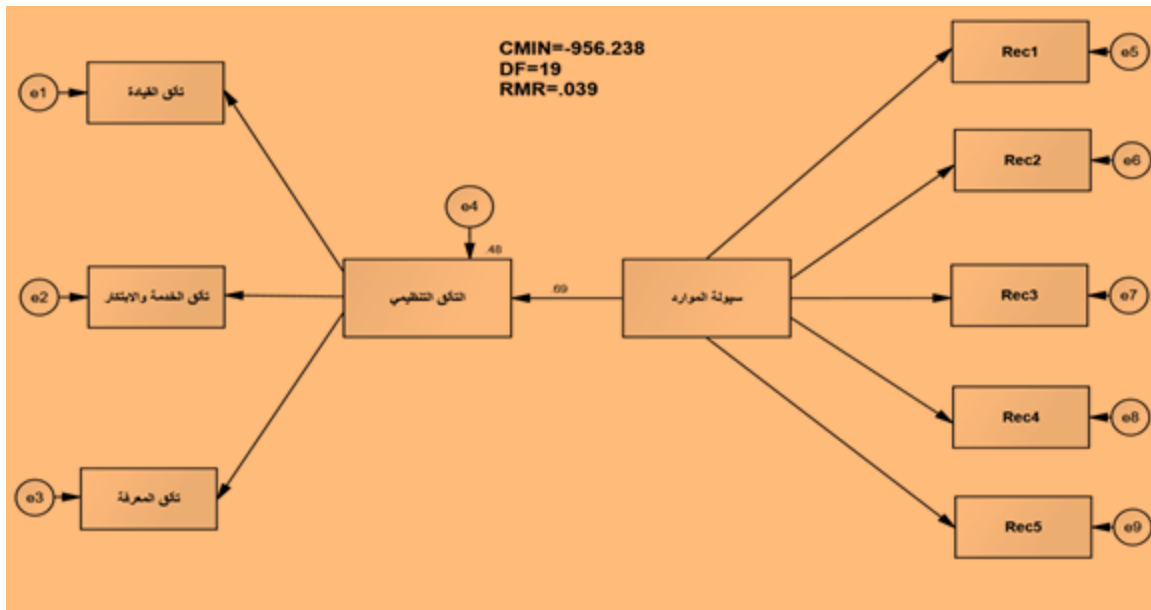
الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد سيولة الموارد ومتغير التألق التنظيمي) اي تحديد مدى توظيف بعد سيولة الموارد في احداث تغييرات في المتغير التألق التنظيمي ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (37) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل بعد سيولة الموارد في المتغير المعتمد التألق التنظيمي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.039) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.69) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (16.628) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد سيولة الموارد بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.69) من متغير

التألق التنظيمي ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد
 وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد سيولة الموارد قادر على تفسير ما نسبته (0.48) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التألق التنظيمي، اي ان حدوث تغييرات في متغير التألق التنظيمي يسهم فيها بعد سيولة الموارد بنسبة (48%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.52) فهي مساهمه متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد سيولة الموارد والتألق التنظيمي ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل (37)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد سيولة الموارد في التألق التنظيمي

وبين جدول (52) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوئها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول (52)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد سيولة الموارد ومتغير التألق التنظيمي

المتغير والابعاد	المتغيرات	المسار	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التألق التنظيمي	سيولة الموارد	<---	.692	.609	.057	10.628	***
تألق القيادة	التألق	<---	.893	1.012	.046	22.066	***

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الدرجة	المعنوية
تألق الخدمة والابداع	<---	التنظيمي التألق	.897	1.020	.045	22.480	***
تألق المعرفة	<---	التنظيمي التألق	.839	.968	.057	17.114	***
Rec1	<---	سيولة الموارد	.734	1.026	.086	11.988	***
Rec4	<---	سيولة الموارد	.773	1.120	.083	13.492	***
Rec3	<---	سيولة الموارد	.702	.928	.085	10.930	***
Rec2	<---	سيولة الموارد	.661	.992	.102	9.763	***
Rec5	<---	سيولة الموارد	.676	.934	.092	10.172	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

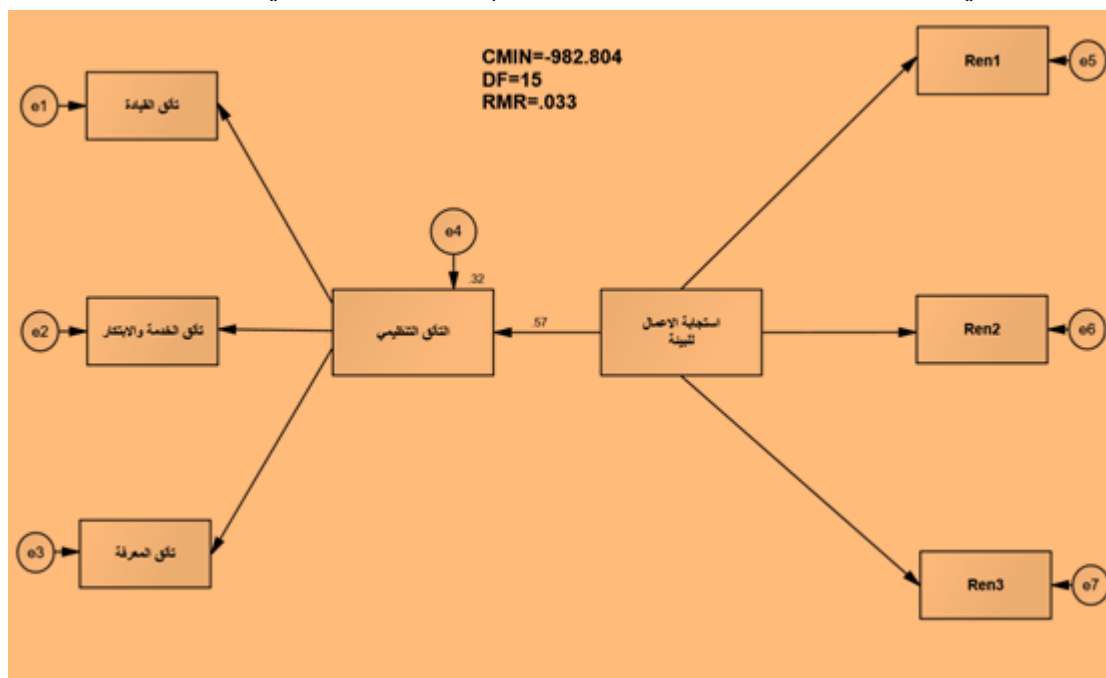
الفرضية الفرعية الثالثة:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد استجابة الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي) اي تحديد مدى توظيف بعد استجابة الاعمال للبيئة في احداث تغييرات في المتغير التألق التنظيمي ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (38) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل بعد استجابة الاعمال للبيئة في المتغير المعتمد التألق التنظيمي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.033) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.57) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الدرجة لها بلغت (7.671) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد استجابة الاعمال للبيئة بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.57) من متغير التألق التنظيمي ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلية يبين ان بعد استجابة الاعمال للبيئة قادر على تفسير ما نسبته (0.32) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التآلق التنظيمي، اي ان حدوث تغييرات في متغير التآلق التنظيمي يسهم فيها بعد استجابة الاعمال للبيئة بنسبة (32%) اما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.68) فهي مساهمه متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد استجابة الاعمال للبيئة والتآلق التنظيمي ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالالاتجاه الايجابي.



شكل (38)

النموذج الهيكلية لاختبار تأثير بعد استجابة الاعمال للبيئة في التآلق التنظيمي

ويبين جدول (53) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول (53)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد استجابة الاعمال للبيئة ومتغير التآلق التنظيمي

المتغير	المتغيرات	المسار	الابعاد	قيم المعيارية	قيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
التآلق التنظيمي	استجابة الاعمال للبيئة	<---		.569	.455	.059	7.671	***

المتغير	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
تألق القيادة	<---	التألق التنظيمي	.893	1.012	.046	22.066	***
تألق الخدمة والابداع	<---	التألق التنظيمي	.897	1.020	.045	22.480	***
تألق المعرفة	<---	التألق التنظيمي	.839	.968	.057	17.114	***
Ren1	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.795	.922	.063	14.538	***
Ren2	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.817	1.038	.066	15.719	***
Ren3	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.799	1.039	.070	14.741	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

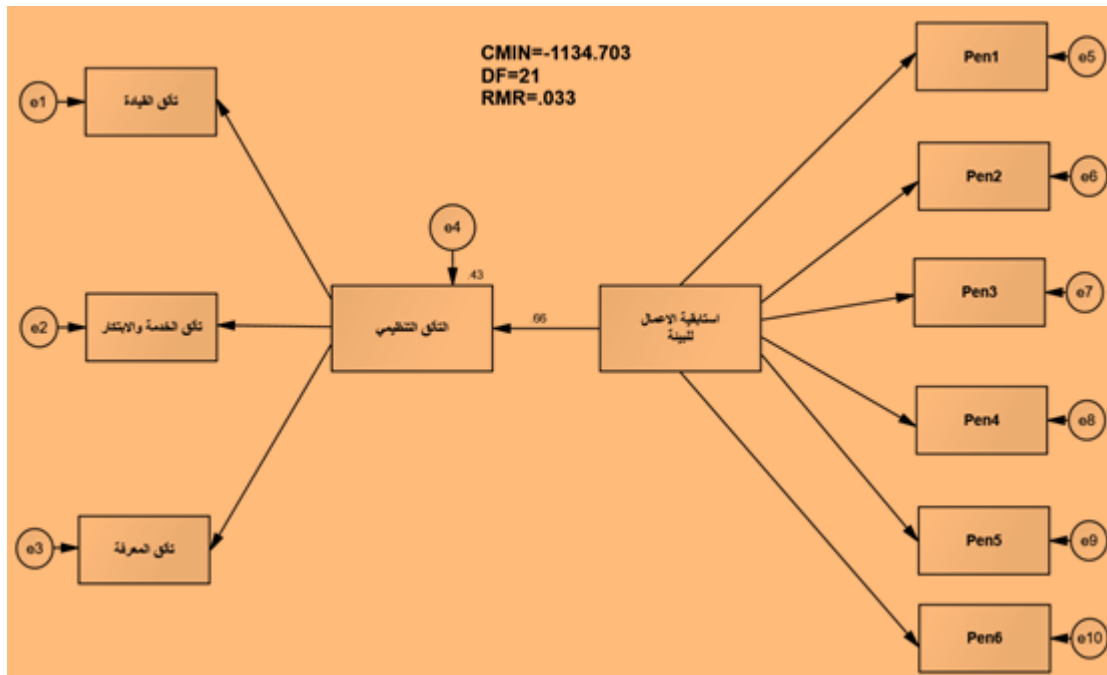
الفرضية الفرعية الرابعة:

يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد استباقية الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي) اي تحديد مدى توظيف بعد استباقية الاعمال للبيئة في احداث تغييرات في المتغير التألق التنظيمي ويتم ذلك من خلال مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، فضلا عن اهمية التحقق من مطابقة النموذج المختبر.

اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (39) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل بعد استباقية الاعمال للبيئة في المتغير المعتمد التألق التنظيمي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية وان معايير مطابقة الانموذج كانت ضمن منطقة القبول الاحصائية اذ تحققت (RMR=0.033) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08).

اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير (B=0.66) وهي قيمة ذات دلالة معنوية استناد الى قيمة Sig التي بلغت (P-Value=0.01) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (7.671) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الادنى المقبول الذي يبلغ (1.96)، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد استباقية الاعمال للبيئة بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة (0.66) من

متغير التألق التنظيمي ضمن حيز مكان التطبيق، وان هذا التأثير هو تأثير طردي اي ان الارتفاع الايجابي في المتغير المستقل سيؤدي الى ارتفاع ايجابي في المتغير المعتمد
 وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد استباقية الاعمال للبيئة قادر على تفسير ما نسبته (0.43) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التألق التنظيمي، اي ان حدوث تغييرات في متغير التألق التنظيمي يسهم فيها بعد استباقية الاعمال للبيئة بنسبة (43%) اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.57) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير بين بعد استجابة الاعمال للبيئة والتألق التنظيمي ضمن بيئة التطبيق وبمستوى تأثير قوي وبالاجاه الايجابي.



شكل (39)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد استباقية الاعمال للبيئة في التألق التنظيمي
 ويبين جدول (54) العيم المعياريه والعيم اللامعياريه لمعامل السائير فصل عن حطا العياس والنسبه الحرجة التي في ضوئها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول (54)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد استباقية الاعمال للبيئة ومتغير التألق التنظيمي

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	9.672	.056	.537	.657	استباقية الاعمال للبيئة	<---	التألق التنظيمي

المعنوية	النسبة الحرية	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	22.066	.046	1.012	.893	التألق التنظيمي	<---	تألق القيادة
***	22.480	.045	1.020	.897	التألق التنظيمي	<---	تألق الخدمة والابداع
***	17.114	.057	.968	.839	التألق التنظيمي	<---	تألق المعرفة
***	9.646	.086	.829	.656	استباقية الاعمال للبيئة	<---	Pen1
***	13.243	.077	1.019	.767	استباقية الاعمال للبيئة	<---	Pen4
***	16.247	.065	1.058	.826	استباقية الاعمال للبيئة	<---	Pen3
***	14.349	.070	1.011	.791	استباقية الاعمال للبيئة	<---	Pen2
***	14.089	.073	1.030	.786	استباقية الاعمال للبيئة	<---	Pen6
***	14.837	.071	1.052	.801	استباقية الاعمال للبيئة	<---	Pen5

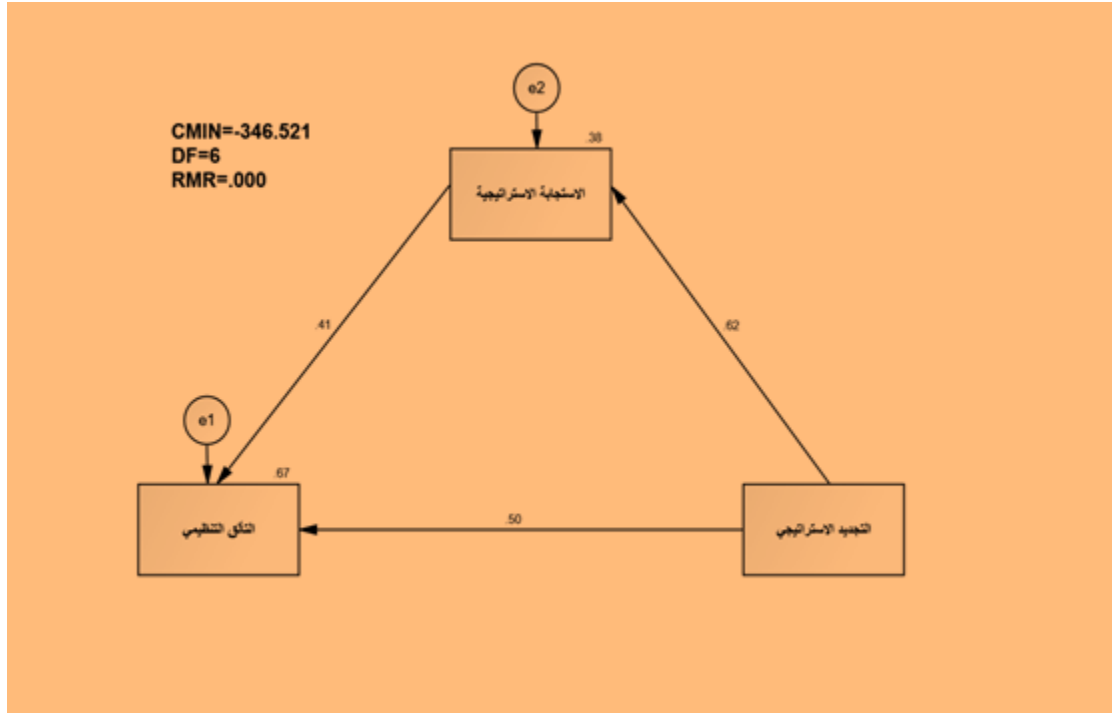
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

رابعا. الفرضية الرئيسية الرابعة:

تتعلق الفرضية الحالية باختبار توسط متغير الاستجابة الاستراتيجية في العلاقة بين المتغير المستقل ضمن النموذج التجديد الاستراتيجي والمتغير المعتمد ضمن النموذج التألق التنظيمي ومن خلال الفرضية التي تتمثل بـ (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي عن طريق الاستجابة الاستراتيجية) وفي هذه الفرضية يمكن الاستدلال بوجود تأثير وسيط جزئي اي ان المتغير الوسيط ينقل جزءا من التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع او ان توسط المتغير كان بشكل تام فهذا يعني ان المتغير الوسيط ينقل تأثير المتغير المستقل بشكل كامل الى المتغير المعتمد.

وسيتم اعتماد النمذجة الهيكلية في اجراء الاختبار للفرضية الحالية والتأثير المباشر وغير المباشر ان التحقق من الفرضية اعلاه يتم من خلال استخدام اختبار نمذجة المعادلة الهيكلية وباعتماد الحزمة الاحصائية (Amos. V.23). ويمكن من خلال شكل (40) قراءة المسارات الخاصة بالتأثير للنموذج المختبر ضمن

مسارين اساسين الاول لاختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بوجود المتغير الوسيط ثم مسار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط الى المتغير المعتمد.



شكل (40) مسارات تأثير المباشرة وغير مباشرة الخاصة بالفرضية الرابعة

اذ يتضح من جدول القيم الخاصة بالاختبار ان هناك تأثيرا مباشرا ومعنويا بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي وبوجود متغير الاستجابة الاستراتيجية فقد كانت قيمته ($B=0.50, P < .01$) وهو تأثير معنوي اذ كانت النسبة الحرجة للاختبار (7.491)، كما يظهر شكل (41) و جدول (55) وجود التأثير غير المباشر ضمن نموذج الاختبار فيبين بأن هناك قدرة لمتغير الاستجابة الاستراتيجية في نقل التأثير من المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي الى المتغير التألق التنظيمي وبمقدار تأثير كان ($Indirect\ effect\ B=0.25, P < .01$).

جدول (55) مسارات التأثير ومعلومات التحقق من المعنوية للفرضية الرئيسية الرابعة

المتغيرات	المسار	المتغيرات	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستجابة الاستراتيجية	<---	التجديد الاستراتيجي	.617	.544	.063	8.685	***

المتغيرات	المسار	المتغيرات	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
التألق التنظيمي	<---	التجديد الاستراتيجي	.496	.441	.059	7.491	***
التألق التنظيمي	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.410	.413	.067	6.191	***

المصدر اعداد الباحث باعتماد على نتائج برنامج Amos. V.23

الجدول (56) : قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	R ²
التجديد الاستراتيجي<--->التألق التنظيمي	0.496	-	0.67
التجديد الاستراتيجي<--->الاستجابة الاستراتيجية<--->التألق التنظيمي	-	0.253	

المصدر : اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23 .

ووفقا للنتائج اعلاه فان ذلك يعني تحقق المسارين لاختبار التأثير، المسار الاول للتأثير المباشر وضمن مستوى معنوية مقبول احصائيا دلت عليه النسبة الحرجة وقيمة P-Value والمسار الثاني للتأثير غير المباشر والذي كان ايضا معنويا اذ كانت النسبة الحرجة لجميع الاختبارات اعلى من (1.96) وبمستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%). كما يتبين من النموذج الهيكلي ان قيمة معامل التفسير (R²) كانت (0.67). اذ تبين هذه النتيجة ان المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي والمتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية يفسران بنسبة (67%) من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد التألق التنظيمي، وهي قدر تفسير جيدة بينما المتبقي من النسبة (33%) تتعلق بمتغيرات مؤثرة اخرى ليست ضمن مجال الاختبار ، وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان الدور الوسيط لمتغير الاستجابة الاستراتيجية هو توسط جزئي بسبب معنوية التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط وليس توسط تاما.

وللتحقق من صدق التحقق لتوسط المتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية اعتمد البحث على اختبار Bootstrap والذي يعطي تصورا دقيقا عن معنوية الاختبار الخاص بمسار التأثير غير المباشر (التجديد الاستراتيجي الى الاستجابة الاستراتيجية الى التألق التنظيمي) فهو اختبار لمعرفة مستوى ومعنوية الاختبار للتأثير غير المباشر والذي تعرض نتائجه في الجدول (56)، فمن خلال النظر في جدول (56) يتضح ان نسبة مستوى المعنوية كانت (0.001) وهي قيمة اقل من مستوى (5%) فضلا عن وحدة اشارة الحدود الدنيا والحدود العليا (اذا كانت الاشارة متشابهة للحددين فتدعم معنوية الاختبار اما اذا اختلفت الاشارة بينهما فتدلل عدم

وجود الدلالة الاحصائية للاختبار) وان النتائج تشير الى ان الاستجابة الاستراتيجية هي متغير وسيط وان التأثير الناتج هو تأثير حقيقي وان هناك معنوية لاختبار التأثير غير المباشر.

جدول (57)

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الاول لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

مستوى الدلالة	الحدود العليا	الحدود الدنيا	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط
0.001	0.402	0.132	التجديد الاستراتيجي الى الاستجابة الاستراتيجية الى التألق التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23

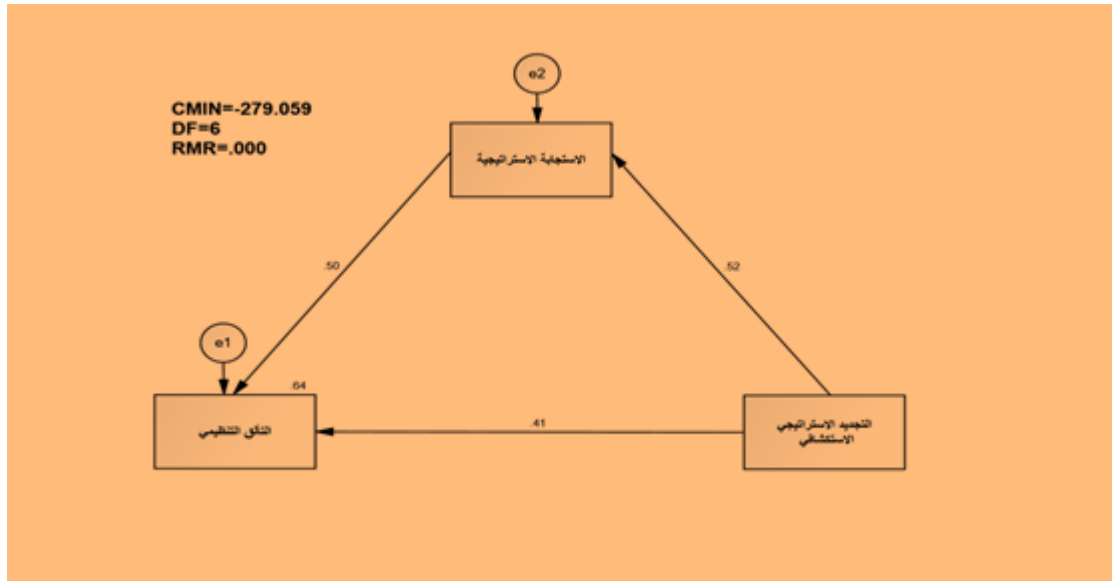
واستنادا الى النتائج اعلاه يتبين ان متغير الاستجابة الاستراتيجية يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين متغير التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى للتوسط

تتعلق الفرضية الحالية باختبار توسط متغير الاستجابة الاستراتيجية في العلاقة بين المتغير المستقل ضمن النموذج التجديد الاستراتيجي الاستثماري والمتغير المعتمد ضمن النموذج التألق التنظيمي ومن خلال الفرضية التي تتمثل بـ (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتألق التنظيمي عن طريق الاستجابة الاستراتيجية) وفي هذه الفرضية يمكن الاستدلال بوجود تأثير وسيط جزئي اي ان المتغير الوسيط ينقل جزءا من التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع ام ان توسط المتغير كان بشكل تام فهذا يعني ان المتغير الوسيط ينقل تأثير المتغير المستقل بشكل كامل الى المتغير المعتمد.

وسيمت اعتماد النمذجة الهيكلية في اجراء الاختبار للفرضية الحالية والتأثير المباشر وغير المباشر ان التحقق من الفرضية اعلاه يتم من خلال استخدام اختبار نمذجة المعادلة الهيكلية وباعتماد الحزمة الاحصائية (Amos. V.23). ويمكن من خلال شكل (41) قراءة المسارات الخاصة بالتأثير للنموذج المختبر ضمن مسارين اساسيين الاول لاختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بوجود المتغير الوسيط ثم مسار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط الى المتغير المعتمد.



شكل (41) التأثير المباشر وغير مباشر الخاص باختبار الفرضية الاولى للمتوسط

اذ يتضح من جدول القيم الخاصة بالاختبار ان هناك تأثيرا مباشرا ومعنويا بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتألق التنظيمي وبوجود متغير الاستجابة الاستراتيجية فقد كانت قيمته ($B=0.41, P < .01$) وهو تأثير معنوي اذ كانت النسبة الحرجة للاختبار (6.461)، كما يظهر من جدول (58) وجود التأثير غير المباشر ضمن نموذج الاختبار فيبين بأن هناك قدرة لمتغير الاستجابة الاستراتيجية في نقل التأثير من المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي الاستثماري الى المتغير التألق التنظيمي وبمقدار تأثير كان (Indirect effect $B=0.26, P < .01$).

جدول (58) مسارات التأثير ومعلمات التحقق من المعنوية للفرضية الفرعية الاولى للتوسط

المتغيرات	المسار	المتغيرات	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستجابة الاستراتيجية	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.517	.393	.059	6.694	***
التألق التنظيمي	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.410	.315	.049	6.461	***
التألق التنظيمي	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.504	.508	.064	7.934	***

المصدر اعداد الباحث باعتماد على نتائج برنامج Amos

الجدول (59)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الأولى للتوسط

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	R ²
التجديد الاستراتيجي الاستثماري ---> التآلق التنظيمي	0.410	-	0.64
التجديد الاستراتيجي ---> الاستجابة الاستراتيجية <--- التآلق التنظيمي الاستثماري	-	0.260	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23 .

ووفقا للنتائج اعلاه فان ذلك يعني تحقق المساريين لاختبار التأثير، المسار الاول للتأثير المباشر وضمن مستوى معنوية مقبول احصائيا دلت عليه النسبة الحرجة وقيمة P-Value والمسار الثاني للتأثير غير المباشر والذي كان ايضا معنويا اذ كانت النسبة الحرجة لجميع الاختبارات اعلى من (1.96) وبمستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%). كما يتبين من النموذج الهيكلي ان قيمة معامل التفسير (R²) كانت (0.64) اذ تبين هذه النتيجة ان البعد المستقل التجديد الاستراتيجي الاستثماري والمتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية يفسران بنسبة (64%) من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد التآلق التنظيمي، وهي قدرة تفسير جيدة بينما المتبقي من النسبة (36%) تتعلق بمتغيرات مؤثرة اخرى ليست ضمن مجال الاختبار ، وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان الدور الوسيط لمتغير الاستجابة الاستراتيجية هو توسط جزئي بسبب معنوية التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط وليس توسطًا تامًا.

وللتحقق من صدق التحقق لتوسط المتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية اعتمد البحث على اختبار Bootstrap والذي يعطي تصورا دقيقا عن معنوية الاختبار الخاص بمسار التأثير غير المباشر (التجديد الاستراتيجي الاستثماري الى الاستجابة الاستراتيجية الى التآلق التنظيمي) فهو اختبار لمعرفة مستوى ومعنوية الاختبار للتأثير غير المباشر يتضح ان نسبة مستوى المعنوية كانت (0.003) وهي قيمة اقل من مستوى (5%) فضلا عن وحدة اشارة الحدود الدنيا والحدود العليا (اذا كانت الاشارة متشابهة للحددين فتدعم معنوية الاختبار اما اذا اختلفت الاشارة بينهما فتدلل على عدم وجود الدلالة الاحصائية للاختبار) وان النتائج تشير الى ان الاستجابة الاستراتيجية هو متغير وسيط وان التأثير الناتج هو تأثير حقيقي وان هناك معنوية لاختبار التأثير غير المباشر.

جدول (60)

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الثالث لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

الدلالة	الحدود العليا	الحدود الدنيا	الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط
0.003	0.409	0.127	التجديد الاستراتيجي الاستثماري الى الاستجابة الاستراتيجية الى التآلق التنظيمي

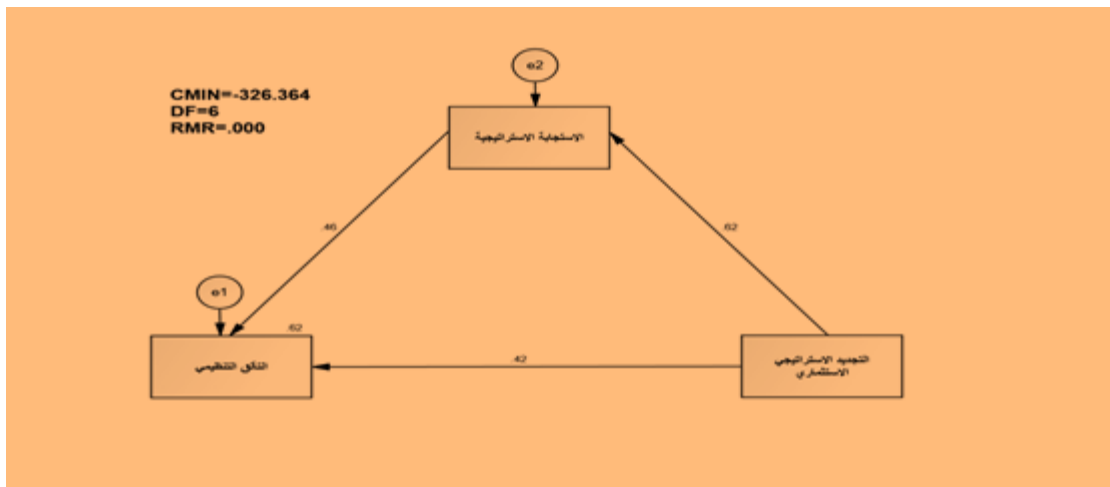
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

واستنادا الى النتائج اعلاه يتبين ان متغير الاستجابة الاستراتيجية يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتآلق التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية للتوسط

تتعلق الفرضية الحالية باختبار توسط متغير الاستجابة الاستراتيجية في العلاقة بين المتغير المستقل ضمن النموذج التجديد الاستراتيجي الاستثماري والمتغير المعتمد ضمن النموذج التآلق التنظيمي ومن خلال الفرضية التي تتمثل بـ (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتآلق التنظيمي عن طريق الاستجابة الاستراتيجية) وفي هذه الفرضية يمكن الاستدلال بوجود تأثير وسيط جزئي اي ان المتغير الوسيط ينقل جزءا من التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع ام ان توسط المتغير كان بشكل تام فهذا يعني ان المتغير الوسيط ينقل تأثير المتغير المستقل بشكل كامل الى المتغير المعتمد.

وسيتم اعتماد النمذجة الهيكلية في اجراء الاختبار للفرضية الحالية والتأثير المباشر وغير المباشر ان التحقق من الفرضية اعلاه يتم من خلال استخدام اختبار نمذجة المعادلة الهيكلية وباعتماد الحزمة الاحصائية (Amos. V.23). ويمكن من خلال شكل (42) قراءة المسارات الخاصة بالتأثير للنموذج المختبر ضمن مسارين اساسيين الاول لاختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بوجود المتغير الوسيط ثم مسار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط الى المتغير المعتمد.



الشكل (42) المسارات التأثير المباشر وغير مباشر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

اذ يتضح من جدول القيم الخاصة بالاختبار ان هناك تأثيرا مباشرا ومعنويا بين التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتألق التنظيمي وبوجود متغير الاستجابة الاستراتيجية فقد كانت قيمته ($B=0.42, P < .01$) وهو تأثير معنوي اذ كانت النسبة الحرجة للاختبار (5.972) وجود التأثير غير المباشر ضمن نموذج الاختبار فيبين بأن هناك قدرة لمتغير الاستجابة الاستراتيجية في نقل التأثير من المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي الاستثماري الى المتغير التألق التنظيمي وبمقدار تأثير كان ($\text{Indirect effect } B=0.28, P < .01$).

جدول (61) مسارات التأثير ومعلمات التحقق من المعنوية للفرضية الفرعية الثانية للتوسط

المتغيرات	المسار	المتغيرات	Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاستجابة الاستراتيجية	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.619	.534	.061	8.737	***
التألق التنظيمي	<---	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	.421	.366	.061	5.972	***
التألق التنظيمي	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.455	.459	.071	6.455	***

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Amos

الجدول (62)

قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية للتوسط

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	R ²
التجديد الاستراتيجي الاستثماري <---> التألق التنظيمي	0.421	-	0.62
التجديد الاستراتيجي <---> الاستجابة الاستراتيجية <---> التألق التنظيمي الاستثماري	-	0.282	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos. V.23 .

ووفقا للنتائج اعلاه فان ذلك يعني تحقق المساريين لاختبار التأثير، المسار الاول للتأثير المباشر وضمن مستوى معنوية مقبول احصائيا دلت عليه النسبة الحرجة وقيمة P-Value والمسار الثاني للتأثير غير المباشر والذي كان ايضا معنويا اذ كانت النسبة الحرجة لجميع الاختبارات اعلى من (1.96) وبمستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%). كما يتبين من النموذج الهيكلي ان قيمة معامل التفسير (R²) كانت (.62) اذ تبين هذه النتيجة ان

البعد المستقل التجديد الاستراتيجي الاستثماري والمتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية يفسران بنسبة (62%) من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد التآلق التنظيمي، وهي قدرة تفسير جيدة بينما المتبقي من النسبة (38%) تتعلق بمتغيرات مؤثرة اخرى ليست ضمن مجال الاختبار ، وبناء على النتائج اعلاه يتبين ان الدور الوسيط لمتغير الاستجابة الاستراتيجية هو توسط جزئي بسبب معنوية التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط وليس توسطًا تامًا.

وللتحقق من صدق التحقق لتوسط المتغير الوسيط الاستجابة الاستراتيجية اعتمد البحث على اختبار Bootstrap والذي يعطي تصورا دقيقا عن معنوية الاختبار الخاص بمسار التأثير غير المباشر (التجديد الاستراتيجي الاستثماري الى الاستجابة الاستراتيجية الى التآلق التنظيمي) فهو اختبار لمعرفة مستوى ومعنوية الاختبار للتأثير غير المباشر يتضح ان نسبة مستوى المعنوية كانت (0.002) وهي قيمة اقل من مستوى (5%) فضلا عن وحدة اشارة الحدود الدنيا والحدود العليا (اذا كانت الاشارة متشابهة للحدين فتدعم معنوية الاختبار اما اذا اختلفت الاشارة بينهما فتدلل على عدم وجود الدلالة الاحصائية للاختبار) وان النتائج تشير الى ان الاستجابة الاستراتيجية هو متغير وسيط وان التأثير الناتج هو تأثير حقيقي وان هناك معنوية لاختبار التأثير غير المباشر.

جدول (63)

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط للنموذج الهيكلي الثالث لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

الدلالة الاحصائية للتأثير الوسيط	الحدود الدنيا	الحدود العليا	مستوى الدلالة
التجديد الاستراتيجي الاستثماري الى الاستجابة الاستراتيجية الى التآلق التنظيمي	0.157	0.473	0.002

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

واستنادا الى النتائج اعلاه يتبين ان متغير الاستجابة الاستراتيجية يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتآلق التنظيمي.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والنوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: النوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

يوضح هذا المبحث نتائج الدراسة المستنبطة من عملية الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات وهي على النحو الآتي:-

1. أظهرت نتائج الدراسة بان افراد عينة الدراسة العاملين في المصارف لديهم مستوى جيد من التجديد الاستراتيجي الاستثماري، وهذا يشير إلى ان هناك دافعا ورغبة قوية لدى إدارة المصارف، والموظفين نحو البحث واستثمار الفرص الجديدة في الاسواق المحلية من خلال استثماري المعلومات الجديدة بشكل مستمر ومراقبة الافكار الجديدة ذات العلاقة بالعمل المصرفي، وهناك اهتمام عال بالتفاعل مع كافة اصحاب المصلحة في سبيل الحصول على المعلومات للحفاظ على الحصة السوقية وجذب اعداد جديدة من الزبائن.

2. توصلت نتائج الدراسة إلى أن لدى الافراد عينة الدراسة مستوى جيدا من التجديد الاستراتيجي الاستثماري، أي ان مدراء المصارف، والموظفين يمتلكون قدرات جيدة في صقل وتطوير الخدمات الحالية وهذا يسهم في تقديم افضل مستوى من الخدمات المصرفية وتقديم العروض الوافية لإشباع حاجات ورغبات الزبائن. و تبرير ذلك في أن مدراء المصارف والموظفين عينة الدراسة يمتلكون الخبرة والمعرفة والقابليات الوافية والتي اكتسبوها خلال تطور مساهمهم الوظيفي.

3. تمخضت نتائج الدراسة عن أن لدى الافراد عينة الدراسة مستوى جيدا من نضج عملية الاعمال ، أي أن لديهم قدرة عالية في تنويع المهارات والتخصص مع كل وظيفة وبما يسهم في زيادة قدرتهم على اختيار افضل الفرص المتاحة في البيئة. ويعزى ذلك إلى أن بيئة المصارف وطبيعة العمل المصرفي تمثل ارضية خصبة لتحقيق المهارات والمعرفة والقدرة على التشخيص الدقيق والشعور والحدس الداخلي بما يتعلق بالتقييم والحكم على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

4. وجود مستوى مرتفع من سيولة الموارد لدى المصارف عينة الدراسة، وهذا يفسر تأكيد ادارات المصارف على جانب تعديل الموارد بسرعة وسهولة بعد الازمات المالية، من خلال حث العاملين في المصارف مجتمع الدراسة على تقديم أفكار إبداعية تتحدى الافكار التقليدية، وحرصها الشديد و له الأثر البالغ في تحسين قدرة المصارف في الحصول على السيولة لما لها من تأثير رئيس على كافة الانشطة الاستثمارية والتمويلية.

5. توصلت الدراسة إلى أن المصارف عينة الدراسة تمتلك مستوى مرتفعا من استجابة الاعمال للبيئة، أي أن لديها اهتمام عاليا ببعث استجابة الاعمال للبيئة من الاستجابة الاستراتيجية وأنها تمارس مستوى متوازنا وعاليا من استثمار ما متاح من الموارد الاستراتيجية، وفي الوقت نفسه الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات التي تحدث في البيئة

الخارجية فهي في الوقت الذي تحرص فيه على اكتشاف أفكار جديدة تهتم بتطوير قدراتها في البحث والتطوير مما يسهم في تعزيز ميزتها التنافسية.

6. كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى اهتمام مرتفع من قبل المصارف عينة الدراسة ببعث استباقية الاعمال للبيئة، وهذا يشير إلى ان المدراء والموظفين في المصارف الأهلية يحاولون بشكل جدي جمع المعلومات بشكل جدي عن زبائنهم وبشكل مستمر في العمل المصرفي مقارنة بالمصارف الحكومية والأهلية المنافسة بهدف تقديم مجموعة متنوعة وغير مسبوقه من الخدمات المصرفية للزبائن والاحتفاظ بهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

7. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من بُعد تألق القيادة، وقد اتضح ذلك جلياً من خلال اهتمام ادارات المصارف وحرصها الشديد على تقليل التفرد في اتخاذ القرار من خلال اشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار وهذا بدوره يعود على المصارف عينة الدراسة بالعديد من الفوائد في تنويع المهارات والقدرات في كل وظيفة من وظائف العمل.

8. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعادها (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستثماري) والتألق التنظيمي تجسدت من خلال الاهتمام الجدي من قبل إدارة المصارف مجتمع الدراسة بالبحث عن المعلومات والأفكار الجديدة، وبشكل مستمر، والحرص على إقامة علاقات قوية تسودها الثقة مع المصارف الأخرى والمتابعة المستمرة للمنشورات والمجلات التجارية بهدف الحصول على معلومات وافكار جديدة ومنتورة في العمل المصرفي وتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية.

9. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين الاستجابة الاستراتيجية بأبعاده (الاستجابة الداخلية والاستجابة الخارجية) والتألق التنظيمي، وقد تجسدت من خلال سعي إدارات المصارف عينة الدراسة إلى تحسين قدراتها في مجال البحث والتطوير، والتحسين المستمر للتكنولوجيا الحالية، وتطوير مهارات موظفيها الذي يُعد مؤشراً جيداً للوصول بتلك المصارف إلى مستويات عالية من الكفاءة، وتحقيق تخفيض في تكاليف المعاملات المصرفية وتخفيض نسبة الخطأ فيها.

10. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر للتجديد الاستراتيجي في التألق التنظيمي وهذا يشير إلى أن هناك رؤية ورغبة قوية لدى مدراء المصارف وموظفيهم نحو البحث عن المعلومات وحرصهم على مراقبة الافكار الجديدة وامتلاكهم لقدرات جيدة في خلق الروابط بين مجالات المعلومات غير المتصلة، وقدرتهم العالية في التمييز بين الفرص المربحة وغير المربحة سوف يعزز من قدرتهم على الاستجابة للخدمة وابتكار أساليب جديدة ومنتورة في تقديم الخدمات المصرفية.

11. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير غير مباشر للتجديد الاستراتيجي في التألق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستجابة الاستراتيجية، وهذا يشير إلى أن متغير الاستجابة الاستراتيجية قد اسهم في تفسير جزء من اسباب العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي. وهذا يعني أن المصارف عينة الدراسة تظهر قدرًا عاليًا من الاستجابة الاستراتيجية تستطيع تعزيز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والتألق التنظيمي.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

أولاً : التوصيات

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وفي ضوء ما تقدم من أطر نظرية لموضوع تأثير التجديد الاستراتيجي في التألق التنظيمي من خلال الاستجابة الاستراتيجية وما أنتجته التحليلات الميدانية من استنتاجات من جانب آخر نستعرض فيما يأتي عدد من التوصيات المقدمة إلى المصارف بصورة عامة، وإلى المصارف مجتمع الدراسة بصورة خاصة وكالاتي:-

1. ان تولي المصارف عينة الدراسة اهتماماً كبيراً في التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستثماريلدى مدراء المصارف وتعزيز مخزونهم المعرفي من خلال حثهم على المتابعة المستمرة للمجلات والمنشورات التجارية والحرص على تصفح شبكة الانترنت يومياً وبشكل مستمر والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتعلقة بالعمل المصرفي للحصول على افكار جديدة تخدم عملهم، واشراكهم في دورات تدريبية في هذا المجال داخل وخارج البلد.

2. نوصي إدارة المصارف عينة الدراسة بتطوير وتعزيز قدرات الترابط والتواصل لديهم من خلال تنويع محفظة افكارهم الاستراتيجية بشكل مستمر، وتحسين قدراتهم في تحقيق الترابط بين المعلومات التي تبدو غير مترابطة من خلال زيادة التركيز على الانشطة الضرورية، والممارسات المقصودة في مجال التفكير خارج الصندوق والتدريب على التفكير الابداعي والابداع والعصف الذهني.

3. ضرورة تبني برنامج تدريبي وتطويري لمدراء المصارف، وموظفيهم عينة الدراسة لتعزيز قدراتهم في مجال التقييم والحكم على الفرص المتاحة واختيارها للفرص الافضل، والتميز بين الفرص المربحة، وغير المربحة.

4. ضرورة اهتمام المصارف عينة الدراسة بدراسة مضامين التجديد الاستراتيجي وتعميقها عند مديريها والموظفين لما لذلك من اسهام في تعزيز قدرة المصارف عينة الدراسة في الوصول إلى مستويات متقدمة في طريق استكشاف الفرص الجديدة والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

5. ضرورة تبني المصارف عينة الدراسة طريقة فاعلة للتجديد الاستراتيجي، أذ تعمل هذه الاستراتيجية على استثماري واستثمار الفرص المتاحة وتجذب التهديدات المحتملة من خلال تضمين عملية التجديد الاستراتيجي ضمن المناقشات والمحادثات الاستراتيجية وعدها قضية استراتيجية تمثل الشغل الشاغل للمدراء.

6. ضرورة اهتمام إدارة المصارف عينة الدراسة باعادة التفكير بعملية الاستجابة الاستراتيجية بشكل مستمر من خلال اعادة النظر بالعروض المقدمة من قبل المصارف في مجال الخدمات المصرفية، أو من خلال اعادة تصميم سلسلة القيمة لخدماتها بشكل مستمر لتحقيق قيمة أعلى، و يسهم في زيادة الأرباح المصارف.
7. العمل على تجريب وتطبيق نماذج أعمال جديدة عن طريق تقديم مجموعة جديدة ومتنوعة من الخدمات المصرفية لم يسبق تقديمها من قبل المصارف المنافسة الاخرى، وخلق منافذ مريحة بشكل مستمر.
8. إن تهتم المصارف عينة الدراسة بمواجهة التحديات البيئية ذات التأثير المباشر على نشاطاتها وذلك من خلال الاستفادة من القدرات التي يتمتع بها مدراء المصارف في مجال الاستجابة الاستراتيجية المتمثلة بالاستجابة الداخلية والاستجابة الخارجية للبيئة المحيطة بمنظمتهم.
9. العمل على ايجاد مناخ تنظيمي ملائم يدعم أهمية كل من التجديد الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية والتألق التنظيمي، وإيجاد الحرية في طرح الأفكار، فضلا عن تخصيص مكافآت مالية ومعنوية لكل فكرة توسع وتعمق من مواردها الجديدة في المصارف المبحوثة سواء كانت تتعلق بالبحث عن الموارد الخارجية وجذبها أو الحفاظ على مواردها الحالية.
10. ضرورة اهتمام المصارف بخلق بيئة عمل محفزة على التألق التنظيمي وذلك من خلال انشاء ثقافة تنظيمية تشجع الموظفين على حب الاستطلاع وتحمل المخاطر والتجريب والاستكشاف لطرق العمل الجديدة والافكار الابداعية وإزالة مصادر الخوف من الفشل.
11. تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرة فيما بينهم وتوفير أجواء عمل مناسبة لأطلاق طاقاتهم الفكرية التي تقود إلى الابداع والابداع والتطوير المستمر للتألق التنظيمي في تلك المصارف.

ثانياً: المقترحات المستقبلية

- من خلال ما تم التطرق اليه في الجانب النظري والاستنتاجات والتوصيات لذا يمكن الاستفادة منه في العديد من الجوانب، ومن الدراسات المستقبلية التي تقترحها هي:
- 1) العمل على اختبار متغيرات (التجديد الاستراتيجي ، والاستجابة الاستراتيجية ، والتألق التنظيمي) مع متغيرات نوعية لغرض التعرف على العناصر الأكثر تأثيراً في نجاح الشركات.
 - 2) دراسة الدور التفاعلي للتجديد الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين تطبيقات رؤية الاستراتيجية ومؤشرات تطبيقات النصر التنظيمي.
 - 3) دور القيادة المتسامية في تحقيق التألق التنظيمي من خلال التجديد الاستراتيجي.

المصاحف

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : المصادر العربية

أ: الكتب

1. الاسدي، سعيد(2008) أخلاقيات البحث العلمي في العلوم الاساسية والتربوية والاجتماعية مؤسسة وارث الثقافية، الطبعة الثانية، بغداد _العراق
2. الخياط، ماجد محمد (2010) اساسات القياس والتقويم الطبعة الاولى دار الريبة للنشر وتوزيع عمان _ الاردن
3. صابر، فاطمه وخفاجة، ميرفت(2002) أسس ومبادئ البحث العلمي الطبعة الاولى الطبعة الاولى مكتبه ومطبعة الاشعاع الفنية الاسكندرية _ مصر
4. النجار، ماجد، 2010 اساسات القياس والتقويم في تربية الطبعة اولى دار راية للنشر وتوزيع، عمان _ الاردن
5. النوح، بن عبد الله، (2004) القياس والتقويم: مبادئ البحث التربوي دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان _ الاردن
6. العابدي، علي رزاق.(2021). ادارة الموارد البشرية الحديثة: التوغل في طبيعة سلوك العاملين، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن-عمان.

ب: رسائل واطاريح

7. الحروب ، روان يوسف علي ، (2022) . القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال ،جامعة الشرق الوسط كانون الثاني –رسالة ماجستير .
8. الذبحاوي ، علي جاسم عبودي ،(2021) ، اختبار دور التجديد الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية الريادية في تطوير نموذج القيمة المتوقعة للموظف ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة.

ج: بحوث ودوريات

9. الطائي ، يوسف حجيم سلطان ومحمد ، أحمد عبد اللطيف ، (2017) ،"الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاليف الوظيفي- دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (14) ، العدد(2) ،الصفحة. (168).
10. المعاضيدي ، معن وعد الله و البدراني ،محمود شعبان خضر ،(2021) ، أثر الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق ، ،المجلد (17) ،العدد (5)، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، جامعة تكريت .

ثانياً : المصادر الأجنبية

A.books

1. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The dimensions of organizational excellence in the Palestinian higher education institutions from the perspective of the students
2. Competitiveness and Globalization 9th Edition, south-Western Gang And Learning", Canada ,9th Edition.
3. A.N. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition,1992
4. Duke, S. (2016). Europe as a stronger global actor: Challenges and strategic responses. Springer.
5. Duncan, C. (2013). Unite the Tribes. Leadership Skills for Technology Managers. Berkley: Revised.
6. Dancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall
7. Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). Essentials of business research methods. Routledge.
8. Halsey, V. (2011). Brilliance by design: Creating learning experiences that connect, inspire, and engage. Berrett-Koehler Publishers.
9. Heppell, M. (2014). How to Be Brilliant 4th edn: Change Your Ways in 90 days!. Pearson UK.
10. Hitt A.Michael Ireland R.Duane and E.Hoskisson Robert.(2011)," Strategic Management
11. Kennedy, K. J., & Lee, J. C. K. (Eds.). (2018). Routledge international handbook of schools and schooling in Asia. Routledge.
12. Kline, R. B. (2008). Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matters. Guilford Press.
13. Lewis, L. (2019). *The power of strategic listening*. Rowman & littlefield.
14. Marginson, S., Kaur, S., & Sawir, E. (Eds.). (2011). *Higher education in the Asia-Pacific: Strategic responses to globalization* (Vol. 36). Springer Science & Business Media.
15. Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution (Editor:Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
16. Rose, S., Spinks, N., & Canhoto, A. I. (2015). Management Research: Applying the Principles: Case study research: Design and methods.
17. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
18. Sanders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009
19. Townsend, K., Loudoun, R., & Lewin, D. (Eds.). (2016). Handbook of qualitative research methods on human resource management: Innovative techniques. Edward Elgar Publishing.
20. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). Business research methods. Cengage learning.
21. Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society Phys. Rev. Phys. Educ. Res. 14, 010124 – Published 19 April
22. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) International Journal of Medical Education

Uma Sekaran and Roger Bougie "Research Methods for Business A Skill-Building Approach" Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.

23. Uma Sekaran and Roger Bougie "Research Methods for Business A Skill-Building Approach" Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.
24. Barbara G. Tabachnick Linda S. Fidell "Using Multivariate Statistics" Sixth Edition © Pearson Education Limited 2014
25. D.A. De Vaus "Surveys In Social Research" Fifth Edition Published In 2002
26. Kenneth S. Bordens Bruce B. Abbott" Research Design And Methods: A Process Approach, Tenth Edition" Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition, 2017
27. Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y.J. Babin, Rolph E. Anderson" Multivariate Data Analysis" Eighth Edition © 2019, Cengage Learning Emea

B-Journals & Studies

28. Adeniyi, A. (2021). Nigeria's Bank of Agriculture: An Agenda for Organizational Renewal. *Journal of Business Administration Research*, 10(1), 41-50.
29. Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian vocational college teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21.
30. Ahmed, J. S., Masri, I. S., Minshar, M. M. A., & Abbas, A. F. (2022). The Mediation Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Dialogical Leadership and Organizational Brilliance. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-20.
31. Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)* Vol 2, Iss 5 , P. 199
32. Al Dulaimi, D. K. K., & Razzaq, Z. A. (2022). the role of distinct core capabilities in achieving organizational brilliance/an exploratory study of the opinions of a sample of managers working in the iraqi general company for cement/kufa cement factory.
33. Al Humaidan, S., & Sabatier, V. (2017). Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution. *Journal of Organizational Change Management*.
34. Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students.
35. Al-Abedi, A. R. (2021). How the organizational envy effects on organization's brilliance? the moderating role of contextual leadership intelligence. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 665-673.

36. Alaydi, S., Buck, T., & Tang, Y. K. (2021). Strategic responses to extreme institutional challenges: An MNE case study in the Palestinian mobile phone sector. *International Business Review*, 30(3), 101806.
37. Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.
38. Strategic Renewal. *THE IRAQI MAGAZINJE FOR MANAGERIAL SCIENCES*, 15(62).
39. Al-Hakim, L. M., Al-Kargooli, H. A. A., & Hassan, M. Z. (2019). The Role of Strategic Consciousness in the Strategic Niche of the Organizations Through the Mediator role for Strategic Renewal. *THE IRAQI MAGAZINJE FOR MANAGERIAL SCIENCES*, 15(62).
40. Alhefiti, S., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 6, 748-759.
41. Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49.
42. l-Romeedy, B. S., & Mohamed, A. A. (2022). Does Strategic Renewal Affect the Organizational Reputation of Travel Agents Through Organizational Identification?. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 1-22
43. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), 21-33.
44. Argyres, N., Mahoney, J. T., & Nickerson, J. (2019). Strategic responses to shocks: Comparative adjustment costs, transaction costs, and opportunity costs. *Strategic Management Journal*, 40(3), 357-376.
45. Arokodare, M. A., & Falana, B. R. (2021). Strategic Agility and the Global Pandemic: The Agile Organizational Structure, A Theoretical Review. *Information Management and Business Review*, 13(1 (I)), 16-27.
46. Binns Andy, J. Bruce Harreld , Charles O Reilly III and Michael L . Tushman.(2014) " The Art of Strategic Renewal ". *MIT Sloan Management Review*, Vol.55, No.2.
47. Bours, L., Mercaldo, M. T., Cuoco, M., Strambini, E., & Giazotto, F. (2020). Unveiling mechanisms of electric field effects on superconductors by a magnetic field response. *Physical Review Research*, 2(3), 033353.
48. bousquet, c. (2021). article vii the difficulties of strategic implementation in public organisations: the case of a metropolitan town hall. post-covid-19 *Perspectives on International Business*, 142.
49. Brinkerink, J., Rondi, E., Benedetti, C., & Arzubiaga, U. (2020). Family business or business family? Organizational identity elasticity and strategic responses to disruptive innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100360.
50. Bughin, J., Kretschmer, T., & van Zeebroeck, N. (2021). Digital technology adoption drives strategic renewal for successful digital transformation. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 103-108.
51. Bunger, A. C., Choi, M. S., MacDowell, H., & Gregoire, T. (2021). Competition among mental health organizations: Environmental drivers and strategic responses. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 48(3), 393-407.
52. Cannizzaro, F., Castellazzi, G., Grillanda, N., Pantò, B., & Petracca, M. (2022). Modelling the nonlinear static response of a 2-storey URM benchmark case study: comparison among different modelling strategies using two-and three-dimensional elements. *Bulletin of Earthquake Engineering*, 20(4), 2085-2114.
53. 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.
54. Cherunilam, F. (2021). Business environment. Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
 55. Chi, T., Kilduff, P. P., & Gargeya, V. B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. *International Journal of productivity and performance management*.
 56. Chugan, P. K., & Panchal, N. (2020). Desideratum for HR Excellence and Skills for New International Transfer Pricing Regime. *Business Excellence and Leadership in VUCA World*”, Ed. Nilam Panchal, 290-298.
 57. Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation—SMEs’ innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, 52(2), 294-312
 58. Cochran, G. R. (2009). Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization.
 59. Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
 60. Collis, J., & Hussey, R. (2013). Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. Macmillan International Higher Education.
 61. Coruzzi, C. A. (2020). Leading change with intelligence: The power of diagnosis in creating organizational renewal. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(4), 420-436.
 62. Cresci, S., Petrocchi, M., Spognardi, A., & Tognazzi, S. (2018, April). From reaction to proaction: Unexplored ways to the detection of evolving spambots. In *Companion Proceedings of the The Web Conference 2018* (pp. 1469-1470).
 63. Cuervo-Cazurra, A. (2011). Global strategy and global business environment: The direct and indirect influences of the home country on a firm's global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 382-386.
 64. D’Ippolito, B., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2019). Archetypes of incumbents’ strategic responses to digital innovation. *Journal of Intellectual Capital*.
 65. DaSilva-Glasgow, D., & Bynoe, M. (2012). Strategic Response to Evolving Food Safety Standards: A Case Study of Guyana’s Fish Export Sector. *Estey Journal of International Law and Trade Policy*, 13(1753-2016-141227), 201-215.
 66. Dias, Á. L., Silva, R., Patuleia, M., Estêvão, J., & González-Rodríguez, M. R. (2022). Selecting lifestyle entrepreneurship recovery strategies: A response to the COVID-19 pandemic. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 115-121.
 67. Dislers, D., Keskula, G., & Kostadinova, M. (2016). Strategic Renewal: Implications on Competitive Advantage: A case study of an innovative SME in a growing industry.
 68. Do, B., Nguyen, N., D’Souza, C., Bui, H. D., & Nguyen, T. N. H. (2022). Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 5-17.
 69. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California management review*, 50(3), 95-118.
 70. Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y., & Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE transactions on engineering management*, 42(2), 119-128.
 71. Ethiraj, S., & Zhou, Y. M. (2019). Fight or flight? Market positions, submarket interdependencies, and strategic responses to entry threats. *Strategic Management Journal*, 40(10), 1545-1569.
 72. Fauzi, T. (2021). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 745-754.

73. Fauziah, Z., & Supriyanti, D. (2021). Influence of business process maturity model as a business architecture planning proposal. *ADI Journal on Recent Innovation*, 2(2), 253-263.
74. Fauziah, Z., & Supriyanti, D. (2021). Influence of business process maturity model as a business architecture planning proposal. *ADI Journal on Recent Innovation*, 2(2), 253-263.
75. Fink-Hafner, D., & Bauman, S. (2023). Interest group strategic responses to democratic backsliding. *Politics and Governance*, 11(1), 39-49.
76. Fisher, D. M. (2004). The business process maturity model: a practical approach for identifying opportunities for optimization. *Business Process Trends*, 9(4), 11-15.
77. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2010). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
78. George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793-798.
79. Gilbert, J. (2016). An empirical vision for organizational renewal: Utilizing self-reflection and self-awareness to prompt deep transformation. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 1-14.
80. Ginja, R., Karimi, A., & Xiao, P. (2023). Employer responses to family leave programs. *American Economic Journal: Applied Economics*, 15(1), 107-35.
81. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: pearson.
82. Gronouwe, L., Moorkamp, M., & Visser, M. (2021). Towards emancipation through organizational (re) design? Exploring integral organizational renewal from a critical management perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
83. Hamann, R., Makaula, L., Ziervogel, G., Shearing, C., & Zhang, A. (2020). Strategic responses to grand challenges: Why and how corporations build community resilience. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 835-853.
84. Herbæk, L. K., Hansen, C. E. D., & Clemmensen, T. (2021, August). Pilot implementation: Organizational alignment when implementing an IT-system. In *IFIP Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 391-396). Springer, Cham.
85. Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540.
86. Huang, S. Y., Ting, C. W., & Li, M. W. (2021). The effects of green transformational leadership on adoption of environmentally proactive strategies: The mediating role of green engagement. *Sustainability*, 13(6), 3366.
87. Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 55-75.
88. Hussain, A. N. (2022). Marketing Culture and Its Role in Adopting Strategic Renewal Practices: An Analytical Study of Leaders' Views in the Kufa Cement Factory. *Journal of Positive School Psychology*, 7097-7112.
89. Ibrahim, M. F., & Al-kubaisy, S. A. A. (2022). The Impact of Management by Walking Around on the Strategic Renewal of Business Organizations (Field Research in a Sample of Excellent grade hotels-in Baghdad).
90. Jantunen, A., Tuppuru, A., & Pätäri, S. (2022). Dominant logic–Cognitive and practiced facets and their relationships to strategic renewal and performance. *European Management Journal*.
91. Jelenic, D. (2011, June). The importance of knowledge management in Organizations—with emphasis on the balanced scorecard learning and growth Perspective. In *Management, Knowledge and Learning, International Conference* (pp. 33-43).
92. Kandemir, D., & Acur, N. (2012). Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608-622
93. Kareff, L. F. (1995). Pollution Prevention: A New and Improved Approach to Environmental Protection. *Pol'y Persp.*, 2, 63.

94. Kawecki, K. (2018). Maintaining competitive advantage—organization renewal perspective. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (118), 279-290.
95. Kitur, T., & Kinyua, G. M. (2020). An Empirical Analysis of the Relationship between Resource Fluidity and Firm Performance: A Perspective of Tours and Travel Companies in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(11), 13-21.
96. Kuščer, K., Eichelberger, S., & Peters, M. (2022). Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: An investigation of the lockdown period. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 247-260.
97. Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157-171.
98. Li, Y., Tan, B., & Park, G. H. E. (2022). Exploiting Resource Fluidity for Digital Transformation—A Revelatory Case Study.
99. Lin, D., Lee, C. K., Lau, H., & Yang, Y. (2018). Strategic response to Industry 4.0: an empirical investigation on the Chinese automotive industry. *Industrial Management & Data Systems*, 118(3), 589-605.
100. Luercio, M., Ward, V. L., Sectish, T. C., Mateo, C. M., & Michelson, C. D. (2021). One size does not fit all: implementation of an equitable and inclusive strategic response to address needs of pediatric resident physicians during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) crisis. *The Journal of Pediatrics*, 229, 8-10.
101. Luu, T. D. (2022). Non-family employee strategic renewal in family firms: the transformational leadership role of family board members and psychological ownership. *Journal of Family Business Management*.
102. Mavengere, N. B. (2013). Information technology role in supply chain's strategic agility. *International Journal of Agile Systems and Management*, 6(1), 7-24.
103. Malenko, N. (2023). Information flows, organizational structure, and corporate governance (No. w31209). National Bureau of Economic Research.
104. Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E. (2016). Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal. *Journal of business research*, 69(8), 2890-2900.
105. Mavengere, N. (2013). Information systems role in strategic agility: A supply chain context.
106. McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Štemberger, M. I., ... & Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*.
107. Miller, E., Devlin, N., Buys, L., & Donoghue, G. (2019). The happiness initiative: Changing organizational culture to make 'brilliance' mainstream in aged care, *Journal of Management & Organization*, vol.26,NO. 3, PP.296-308.
108. Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: *Annals of Spiru Haret University*, Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
109. Miller, E., Devlin, N., Buys, L., & Donoghue, G. (2020). The happiness initiative: Changing organizational culture to make 'brilliance' mainstream in aged care. *Journal of Management & Organization*, 26(3), 296-308.
110. Mishra, L. (2022). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, 2(4), 56-59.
111. Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
112. Nadason, S., Saad, R. A. J., & Ahmi, A. (2017). Knowledge sharing and barriers in organizations: A conceptual paper on knowledge-management strategy. *Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance*, 1(4), 32-41.

113. Nafei, W. A. (2018). The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University. *Case Studies Journal*, 7(12), 26-41.
114. Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J. A. (2021). Strategic renewal: Can it be done profitably?. *Long Range Planning*, 102179.
115. Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2023). Strategic responses to external stakeholder influences. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102434.
116. Nicklich, M., & Helfen, M. (2019). Trade union renewal and 'organizing from below' in Germany: Institutional constraints, strategic dilemmas and organizational tensions. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), 57-73.
117. Nielsen, J. E., Aleksić, V. S., & Spasenić, A. T. (2022). Just-In-Time Strategy Implementation Challenges and The Organizational Structure Dimensions. *Economic Analysis*, 55(1), 30-47.
118. O'Shea, M., & Alonso, A. D. (2013). Fan moderation of professional sports organisations' social media content: Strategic brilliance or pending disaster?. *International journal of web based communities*, 9(4), 554-570.
119. O'Connor, N. G., Yang, Z., & Jiang, L. (2018). Challenges in gaining supply chain competitiveness: Supplier response strategies and determinants. *Industrial Marketing Management*, 72, 138-151.
120. Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
121. Orser, B., Riding, A., & Stanley, J. (2012). Perceived career challenges and response strategies of women in the advanced technology sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 73-93.
122. Palazzeschi, L., Bucci, O., & Di Fabio, A. (2018). Re-thinking innovation in organizations in the industry 4.0 scenario: New challenges in a primary prevention perspective. *Frontiers in psychology*, 9, 30.
123. Palmer, J. W., & Markus, M. L. (2000). The performance impacts of quick response and strategic alignment in specialty retailing. *Information systems research*, 11(3), 241-259.
124. Pei, N. S. (2008). Enhancing knowledge creation in organizations. *Communications of the IBIMA*, 3(2), pp:1-6.
125. Piot, P. (2006). AIDS: from crisis management to sustained strategic response. *The Lancet*, 368(9534), 526-530.
126. Poll, R., Polyvyanyy, A., Rosemann, M., Röglinger, M., & Rupprecht, L. (2018, September). Process forecasting: Towards proactive business process management. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 496-512). Springer, Cham.
127. 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.
128. Radi, S. (2020). Encouraging Brilliance in the Workplace: The Case of the Petroleum Sector in Egypt.
129. Red-Well, E. E., Hamilton, D. I., & Bayo, P. L. (2021). Resource fluidity and competitiveness of Aluminium manufacturing firms in Nigeria. *Resource*, 2(3).
130. Rocha, A. D., Kury, B., Tomassini, R., & Velloso, L. (2017). Strategic responses to environmental turbulence: a study of four Brazilian exporting clusters. *Investigaciones Regionales—Journal of Regional Research*, 39, 155-174.
131. Roulin, N., & Krings, F. (2020). Faking to fit in: Applicants' response strategies to match organizational culture. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 130.
132. Schildt, H., Lahdenranta, K., Demir, R., & Turunen, T. (2023). Waking up to digital innovation: how organisational secrecy hampers top management focus on strategic renewal. *Innovation*, 1-27.

133. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
134. Šebestová, J., Rylková, Ž., & Lejková, M. (2018, September). Satisfied or Competent: Business Environment Quality and Entrepreneurial Reaction. In *Proceedings of 18th International Conference Economic Policy in the European Union Member Countries* (pp. 369-376).]
135. Shah, S. J., & Ishaque, W. (2017). Challenges of national integration in Pakistan and strategic response. *ISSRA PAPERS*, 9(2), 35-48.
136. Shi, K. (2021). Organizational Structure Differentiation and Evolution of International Corporations Based on Company-Atom Analogy in the Mobile Internet Era. *Mobile Information Systems*, 2021, 1-10.
137. Shirvani, A., & Javad Iranban, S. (2014). Organizational excellence performance and human force productivity promotion: A case study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3 (s)), pp-3010.
138. Singh, U. S., & Rajput, M. B. (2021). Job Crafting: An Emerging HR Strategy for Organizational Excellence. *International Journal of Research and Analysis in Science and Engineering*, 1(2).
139. Spoelstra, S. (2009). Organizational brilliance: on blinding visions in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 22(4), 373-385.
140. Sternad, D. (2012). Adaptive strategies in response to the economic crisis: A cross-cultural study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions*, 10(3), 257.
141. Sumarsi, S., & Rizal, A. (2022). The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS) Volume*, 2.
142. Tacconelli, W., & Wrigley, N. (2009). Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China. *Economic Geography*, 85(1), 49-73.
143. Tan, Z., Yang, P., & Nehorai, A. (2014). An optimal and distributed demand response strategy with electric vehicles in the smart grid. *IEEE Transactions on Smart Grid*, 5(2), 861-869.
144. Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122-134.
145. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
146. Thaler-Carter, R. E. (2009). Optimism and Strategic Renewal: A Profile of President Polly Pinney. *Facilities Manager*, 25(5), 10-15.
147. Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Journal of Management*, 10(2), 127-140.
148. Timms, P. (2010). Brilliance, innovation and growth—a big talent story. *Industrial and Commercial Training*, 42(5), 236-239.
149. Tjemkes, B. V., Furrer, O., Adolfs, K., & Aydinlik, A. Ü. (2012). Response strategies in an international strategic alliance experimental context: Cross-country differences. *Journal of International Management*, 18(1), 66-84.
150. Turban, S., Liu, X., Ramage, L., Webster, S. P., Walker, B. R., Dunbar, D. R., ... & Morton, N. M. (2012). Optimal elevation of β -cell 11 β -hydroxysteroid dehydrogenase type 1 is a compensatory mechanism that prevents high-fat diet-induced β -cell failure. *Diabetes*, 61(3), 642-652.

151. Ubaid, A. M., Dweiri, F. T., & Ojiako, U. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1395-1432.
152. Van Looy, A. (2010). Does IT matter for business process maturity? A comparative study on business process maturity models. In *OTM Confederated International Conferences* (pp. 687-697). Springer, Berlin, Heidelberg.
153. Vial, A. C., Muradoglu, M., Newman, G. E., & Cimpian, A. (2022). An Emphasis on Brilliance Fosters Masculinity-Contest Cultures. *Psychological science*, 33(4), 595-612.
154. Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
155. Wei, CHEAH, C., & Yeik, KOAY, K. (2022). Knowing the unknown: Application of qualitative-vignette method in the social-political sensitive business environment. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 16094069221074495.
156. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18).
157. Wiberg, L., Nyberg, L., & Viktoria, S. (2015). Strategic Renewal and Management Control Systems: The Implementation Process of Strategic Renewal Through MCS.
158. Wijethilake, C., & Ekanayake, A. (2018). Proactive strategic responses to corporate sustainability pressures: a sustainability control system framework. In *Advances in Management Accounting* (pp. 129-173). Emerald Publishing Limited.
159. Wijethilake, C., Munir, R., & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(8), 1677-1710.
160. Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.
161. Yang, J. R., Chen, X., & Zhang, J. (2014). Codon-by-codon modulation of translational speed and accuracy via mRNA folding. *Plopl biology*, 12(7), e1001910.
162. Zahra, N., Sarwar, S. Z., & Baig, A. I. (2015). Leadership Style of Middle Level Managers in Pakistan: A Study of Gender Role. *International Journal of Research–Granthaalayah*, 3(10), 108-163.
163. Qatawneh, N. (2019). Investigating sustainable strategic alignment of IT-business and organisational performance: the role of business excellence in Jordan (Doctoral dissertation, Brunel University London.)
164. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
- C. theses and dissertations**
165. Diedericks, E. (2012). Flourishing of employees in the information technology industry in South Africa (Doctoral dissertation, North-West University).
166. Dislers, D., Keskula, G., & Kostadinova, M. (2016). Strategic Renewal: Implications on Competitive Advantage: A case study of an innovative SME in a growing industry.
167. Dislers, D., Keskula, G., & Kostadinova, M. (2016). Strategic Renewal: Implications on Competitive Advantage: A case study of an innovative SME in a growing industry.
168. Eremenko, I. (2022). Strategic Response in Regional Comprehensive Universities: The Influence of the Environment in Higher Education (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).
169. gavrillakis, f., & makropoulou, k. (2013). Strategic renewal through social media marketing: An exploratory study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas.
170. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy–A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.

171. Goro, R. W. (2003). Strategic responses of commercial banks to the threat of substitute products (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
172. Kaipainen, J. (2020). Strategic Renewal Process Towards Sustainability—An Ecosystem Approach (Master's thesis).
173. Khezri, D. B. (2021). Free-Energy Governance-Sensing, Sensemaking, and Strategic Renewal-Surprise-Minimization and Firm Survival (Doctoral dissertation, Universität St. Gallen).
174. Kilonzi, E. K. (2012). Strategic responses by NIC Bank limited to changes in the banking industry in Kenya (Doctoral dissertation).
175. Kirilka, V., & Stukas, T. (2012). Strategic renewal in retail companies by means of social e-commerce.
176. Lu, X. (2016). Managing safety risks in international companies: establishing a proactive safety culture (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).
177. Motanya, N. M. (2013). Strategic responses by weighing scale dealers in Kenya to changes in external environment (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
178. Mullings, L. C. (2007). Learning Collaboratives as a Mechanism for Organizational Learning: Lessons from Two Hospitals. Teachers College, Columbia University.\
179. Mwangi, P. G. (2007). Strategic responses to changes in the external environment: a case of East African Breweries Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
180. Mwarey, R. C. (2008). Strategic responses to competition by Barclays Bank of Kenya Limited (Doctoral dissertation).
181. Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
182. Sosa, L. A. (2022). Keeping the Dream Alive: A Narrative Research Study Exploring the Entrepreneurial Actions Supporting Strategic Renewal at United States Community Colleges as Described by the College Presidents During the Covid-19 Pandemic (Doctoral dissertation, Northeastern University).
183. Torugsa, N. (2010). Proactive corporate sustainability practices and performance in small and medium enterprises (Doctoral dissertation, University of Tasmania).
184. Wahogo, B. W. (2012). Response strategies to change in the environment by financial audit firms in Nairobi, Kenya (Doctoral dissertation).
185. Wiberg, L., Nyberg, L., & Viktoria, S. (2015). Strategic Renewal and Management Control Systems: The Implementation Process of Strategic Renewal Through MCS.

الملاحق

المعلق (1): أسماء السادة المحكمين

المعلق (2): استمارة الاستبانة

المعلق (3): قائمة المقابلات حسب العنوان الوظيفي

الملاحق (1): قائمة السادة المحكمين

الاختصاص	الجامعة	الاسم	ت
ادارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.د. احسان دهش جلاب	1.
ادارة تسويق	جامعة القادسية	أ.د. حسين فلاح ورد	2.
ادارة معرفة	جامعة القادسية	أ.د. سناء جواد كاظم	3.
ادارة استراتيجية	جامعة القادسية	أ.م.د. جواد محسن راضي	4.
ادارة موارد بشرية وسلوك تنظيمي	جامعة الفرات الاوسط	أ.م.د. ماجد جبار غزاي	5.
ادارة استراتيجية	جامعة الفرات الاوسط	أ.م.د. ضرغام حسن عبد العبدلي	6.
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة المثنى	أ.م.د. كمال كاظم الحسيني	7.
ادارة تسويق	جامعة الفرات الاوسط	أ.م.د. زكي محمد عباس	8.
ادارة انتاج	جامعة القادسية	أ.م.د. خولة راضي عذاب الشمري	9.
نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة المثنى	أ.م.د. علي عصام السلطاني	10.
ادارة موارد بشرية	جامعة القادسية	أ.م.د. لطيف عبد الرضا عطية	11.

الملاحق (2): استمارة الاستبانة



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد

م/ استبانة رسالة ماجستير

التجديد الاستراتيجي وتأثيره في التآلق التنظيمي بتوسيط الاستجابة الاستراتيجية

Strategic Renewal And Its Effect On Organizational
Brilliance, The Mediating Role of Strategic Response

الباحث

طالب ماجستير

صادق شمخي عبود

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

باسم عباس كريدي

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

م/ أستمارة الأستبيان

السيدات و السادة الأفاضل...

تحية أحرارم وتقدير...

يروم الباحث بأجراء دراسة بعنوان **((التجديد الاستراتيجي وتأثيره في التآلق التنظيمي بتوسيط الاستجابة الاستراتيجية))** دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والموظفين في بعض المصارف الأهلية في محافظتين الديوانية وبابل ، ولتحقيق أهداف الدراسة – نضع بين ايديكم هذه الأستبانة المكونة من قسمين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة ، لذا نرجوا من حضراتكم التكرم بالأطلاع على الأستبانة بأقسامها و قراءة الفقرات قراءة مستفيضة وأختيار مستوى أستجابتكم على كل فقرة حسب ما ينسجم مع مشاعركم من خلال التعامل على أرض الواقع . مع مراعاة الملاحظات التالية :

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الأسم رجاءاً.
 - 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 - 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة ، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق بشدة) ، نرجوا منك وضع علامة (✓) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
 - 4- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة ، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الأستمارة للتحليل.
 - 5- الباحث على أستعداد تام للأجابة على الأستفسارات حول عبارات الأستبانة .
- شاكرين تعاونكم معنا سلفاً

المحور الاول

معلومات شخصية عامة تخص المجيبين:

يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب		التفاصيل
انثى	نكر	الجنس

						5 استثمار الفرص الجديدة في الأسواق المحلية
						6 يفتح المصرف وبشكل منتظم فروع مصرفية جديدة لخدماته

البعد الثاني - التجديد الاستراتيجي الاستثماري: هو عملية تحسين تدريجي في وضع المنظمة الحالي ويكون هذا التحسين في التصميم ، وتوسيع وتعزيز خطوط الانتاج ، وتوفير أفضل خدمات للزبائن من اجل الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	مصرفنا يعمل على:-					
1	صقل وتطوير الخدمات الحالية					
2	تنفيذ بانتظام تعديلات صغيرة على الخدمات الحالية.					
3	تقديم خدمات محسنة لغرض التمايز التنافسي					
4	تحسين كفاءة الخدمات التي تقدم للزبائن.					
5	زيادة مخصصات الارباح لنجاح عمل المصرف					

المتغير الثاني – التآلق التنظيمي Organizational Brilliance: بانه حالة من السطوع و الوهج حول المنظمة التي تنعكس مجموعة من الموارد الفريدة على المستوى البشري والمعرفي والمادي التي يصعب "الحصول عليها او تقليدها لذا تؤدي إلى مخرجات تعزز من قدرة المنافسة بين المنظمات .

البعد الأول - تآلق القيادة Leadership brilliance: مستوى عال من التميز الذي يقوم به القائدة نتيجة للمعارف والمهارات القيادية والابداع التي يمتلكونها .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	انجاز الاعمال في مصرفنا يتم على وفق :-					
1	الالتزام بالإبداعات الشخصية في تحسين الاداء المتآلق.					
2	الاهتمام بالمفاهيم والممارسات الجديدة بشكل متكرر					
3	القواعد والسياسات الرسمية وأخلاقيات العمل المصرفية					
4	القدرة على انجاز أهداف العمل المتعددة والمختلفة.					
5	تقليل التفرّد في اتخاذ القرار .					

6	تنويع المهارات والتخصص مع كل وظيفة				
---	------------------------------------	--	--	--	--

البعد الثاني - تألق الخدمة والابداع Service & Innovation brilliance : هو تعزيز قدرة العاملين على ابتكار و أبداع الافكار وطرق جديدة لأداء العمل بكفاءة عالية وزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين إمكانية التحكم.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	ادارة مصرفنا تشجع على:-					
1	مواجهه الحدث مفاجئ وتعديل الإجراءات ضمن سياقات العمل الموضوعية					
2	تطوير الخدمة المصرفية من خلال العائد المالية في المنافذ المصرفية					
3	تطوير الكفاءة الذاتية للموظفين					
4	استقطاب موظفي ذي خبرة وموهبة في مجال الابداعات المصرفية					
5	التكيف مع حاجات العمل المتغيرة باستمرار					
6	الابداع والابداع في العمل .					

البعد الثالث - تألق المعرفة Knowledge Brilliance : اكتساب مجموعة من المعرفة والمؤهلات الفريدة من نوعها والتي لا يمكن قياسها باعتبارها من الموارد غير الملموسة والتي تميزها عن الكليات الاخرى وتتجسد المعرفة في افراد لديهم تأثير كبير على فعاليتها.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	ادارة مصرفنا تحث موظفيها على:-					
1	المثابرة والسعي في اداء عملهم .					
2	مراقبة ما يجري في البيئة الخارجية .					
3	اقتراح سبل جديده لتحقيق اهداف العمل.					
4	الاستمرار في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن .					
5	توظيف المعرفة واستثمارها بشكل أفضل وصحيح.					
6	اقامة علاقات شراكة وتعاون في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة.					

المتغير الثالث - الاستجابة الاستراتيجية Strategic Response: بأنها إجراءات تنظيمية يتم اتباعها من أجل الحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها . والتي تساعد على الازدعان والتأقلم مع المتغيرات البيئية من خلال

تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية "والفرص والتهديدات الخارجية (تحليل البيئة) ومواجهتها باستخدام "ما تمتلكه المنظمة من "موارد ملموسة وغير ملموسة" ،وبما يمكنها من " تحقيق الميزة التنافسية".

البعد الأول - الاستجابة الداخلية:

أ. نضج عملية الاعمال : هو القدرة على الاستجابة للأعمال بطريقة مناسبة وهذه الاستجابة متعلمة وليست غريزية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الاستجابة الداخلية في مصرفنا تتم على وفق :-					
1	الاستجابة السريعة للحاجات المتجددة للموظفين من اذ الكم والنوع					
2	تنويع المهارات والتخصص مع كل وظيفة					
3	تحديث عملياتها التجارية فيما يتعلق بالتغييرات في بيئة الأعمال.					
4	توحيد عمليات المصرف لتمكين التوصيل (داخل المنظمة والشركاء الخارجيين).					

ب. سيولة الموارد : هي القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند تحققها.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	سيولة الموارد في مصرفنا ساعدته على :-					
1	تطوير الكفاءة الذاتية للموظفين .					
2	امتلاك قابلية التكيف مع حاجات العمل المتغيرة باستمرار					
3	متابعة استعمال الموارد وتقليل الخسائر					
4	تعديل الموارد بسرعة وسهولة (بعد الازمات المالية)					
5	القدرة في الحفاظ على سيولة الموارد الخدمية واحتياجاتها					

البعد الثاني - الاستجابة الخارجية:

ت. استجابة الاعمال للبيئة : مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها، فهي تهتم ببقاء المنظمة في بيئة مضطربة من خلال الاعتماد على استراتيجيات جديدة تتناسب مع التحديات البيئية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الاستجابة في مصرفنا يتم على وفق :-					
1	تعظيم الاداء المستدام ضمن السوق الذي يعمل فيه					
2	استثمار ما متاح من الموارد الاستراتيجية					
3	القدرة والاستجابة للتغيرات في بنى بيئة الأعمال الأخرى					

ث. استباقية الاعمال للبيئة: هو الاخذ زمام المبادرة للتخطيط المسبق وهو نهج اداري غالبا ما تستخدمها المنظمات التي تتسم بالمبادرة والرغبة في الاستعداد للنجاح تقوم من خلاله المنظمة بالبحث عن فرص العمل الجديدة .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	ادارة مصرفنا تحث على :- الايمان بالتوجه الاستباقي					
1	رصد التغييرات السوقية التي ستحصل مستقبلا					
2	جمع المعلومات من السوق للاستجابة من قبل المنافسين					
3	رصد القدرات الابداعية للمنافسين					
4	اتخاذ قرارات تتميز بالمرونة تبعا للتغيرات في بيئتها					
5	جمع المعلومات عن عملائها بشكل مستمر					
6						

الملاحق (3): قائمة المقابلات حسب العنوان الوظيفي

ت	الاسم الكامل	العنوان الوظيفي	المحافظة	مدة المقابلة
1	أمير باقر كاظم	مدير عمليات الاهلي العراقي	محافظة بابل	15 دقيقة
2	خالد جاسم محمد الغزي	مدير مصرف الشرق الاوسط العراقي	محافظة بابل	10 دقائق
3	عادل طارق حسين الشريفي	مدير فرع مصرف الجنوب الاسلامي	محافظة بابل	10 دقائق
4	عادل جاسم دعيس	مدير مصرف الخليج التجاري / فرع الفرات الاوسط	محافظة بابل	10 دقائق
5	نصير هاشم عبود	مدير المصرف المتحد للاستثمار	محافظة	15 دقيقة

	الديوانية			
7 دقائق	محافظة الديوانية	معاون مدير مصرف الجنوب	ابراهيم علي ابراهيم	6
10 دقائق	محافظة الديوانية	مدير الصندوق / شركة الامين للصرافة	احمد اسماعيل ابراهيم	7

Abstract

The current study aims to know the strategic renewal and its impact on organizational brilliance by mediating the strategic response to the opinions of a sample of employees in private banks in the governorates of Diwaniyah and Babel in the Middle Euphrates region in Iraq. To determine the importance of the study and what is the nature and level of interest in the banking sector in the study sample, as (135) questionnaires were distributed, and after sorting and checking the data, the number of questionnaires valid for analysis reached (125), with a response rate of (93%). As the strategic renewal variable includes two dimensions (exploratory strategic renewal, exploitative strategic renewal), while the strategic response variable includes two dimensions (internal response, external response), while the organizational brilliance variable includes three dimensions (leadership brilliance, service brilliance and innovation, brilliance Knowledge). The current study sought to select a number of main and sub-hypotheses related to the correlation and influence relationships between the variables of the study. In order to answer the questions related to the problem of the study and reach the objectives set, and in order to process the data, the study used several statistical methods, the most important of which are (normal distribution, arithmetic mean, exploratory and confirmatory factor analysis, and structural equations modeling) using the statistical program SPSS.25, Smartpls program, and Amos v.23 program . The results of the study showed that there is an indirect effect of strategic renewal on organizational brilliance through the mediating role of the strategic response, and this indicates that the strategic response variable has contributed to explaining part of the reasons for the relationship between strategic renewal and organizational brilliance. This means that the study sample banks show a high level of strategic response that can enhance the relationship between strategic renewal and organizational brilliance.

Key words: strategic renewal, strategic response, organizational brilliance, private banks in the Middle Euphrates region.

**Republic of Iraq
Ministry of Higher Education**

& Scientific Research

University of Al-Qadisiyah

College of Administration and Economics

Business Administration Department



**Strategic Renewal And Its Effect On
Organizational Brilliance, The Mediating Role From
Strategic Response**

**An analytical study of the opinions of a sample of bank managers and
employees in the Middle Euphrates region – Iraq**

A thesis

**Submitted of The Council of the College of Administration and
Economics , AL- Qadisiya University, In partial Fulfillment of
Requirements of the**

Master Degree in Business Administration

By

Sadiq Shamkhi Aboud

Supervised by

Prof. Dr.

Basim Abbas Kraidy

2023 A.D

1445 H.D