



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء □ كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## امتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية الاستدامة

### الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي (زين العراق - آسيابيل)  
للاتصالات المتنقلة

#### اطروحة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل  
درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

#### نقدم بها

محمد جبار هادي يوسف الظالم

#### أشرف

أ. د. علاء فرحان طالب



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِن مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا  
وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا  
أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا  
كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِؤْنَ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

﴿سورة الاحقاف - اية 26﴾

## إقرار الأستاذ المشرف

اشهد إن اطروحة الدكتوراه الموسومة بـ (امتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي ( زين العراق ،أسياسيل) للاتصالات المتنقلة، التي تقدم بها طالب الدكتوراه (محمد جبار هادي الظالمي) قد جرى اعدادها تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال.

التوقيع:

الدرجة : الاستاذ الدكتور

الاسم : علاء فرحان طالب الداعي

التاريخ: 2018 / ١١ / 6

## توصية رئيس القسم

بناء على توصية المشرف اشرح هذه الاطروحة للمناقشة.

التوقيع:

الدرجة : الاستاذ

الاسم : فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم ادارة الاعمال

التاريخ: 2018 / ١١ / 6

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد إن اطروحة الدكتوراه الموسومة ب(امتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي (زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة، والتي تقدم بها طالب الدكتوراه (محمد جبار جادي الظالمي) قد قوّمت من الناحية اللغوية وبذلك أصبحت مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة الاسلوب وصحة التعبير.

التوقيع : 

الاسم : صلاح مهدي جابر

المرتبة العلمية: مدرس

التاريخ : 2018/\\ / ٥

## إقرار الخبير العلمي

اشهد أن اطروحة الدكتوراه الموسومة (( امتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي (زبن العراق - اسيا سيل ) الاتصالات المتنقلة قد جرى مراجعتها من الناحية العلمية من قبلي وقومتها تقويماً علمياً وهي صالحة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم: عامر علي حسين العطوي

المرتبة: استاذ دكتور

التاريخ: 2018/ /

## إقرار الخبير الاحصائي

اشهد أن اطروحة الدكتوراه الموسومة (( امتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات النجديد التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي (زين العراق - اسيا سيل ) للاتصالات المتنقلة قد جرى مراجعتها من الناحية الإحصائية من قبلي وقومتها تقويماً إحصائياً وهي صالحة للمناقشة .

 التوقيع :

الاسم: عواد كاظم شعلان الخالدي

المرتبة: استاذ دكتور

التاريخ: 2018/ ١١/ ٥

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، اننا اطلعنا على الاطروحة الموسومة بـ (امتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي ( زين العراق - اسيا سيل) للاتصالات المتنقلة ، والمقدمة من قبل الطالب (محمد جبار هادي الظالمي)، وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال بتقدير (أَمِيَّاز) .

الأستاذ المساعد الدكتور  
جواد محسن راضي  
عضواً

الأستاذ الدكتور  
أكرم محسن الياسري  
رئيس اللجنة

الأستاذ المساعد الدكتور  
ناظم جواد عبد الزبيدي  
عضواً

الأستاذ المساعد الدكتور  
محمود فهد الدليمي  
عضواً

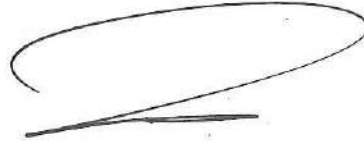
الأستاذ المساعد الدكتور  
زينب عبد الرزاق عبود  
عضواً

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب عضواً ومشرفاً

## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على اقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على اطروحة الدكتوراه/ قسم ادارة الاعمال/  
للطالب ( محمد جبار هادي الظالمي ) الموسومة بـ ( امتلاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية  
الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من  
المديرين في شركتي ( زين العراق - اسياسيل ) للاتصالات المتنقلة ) ارشح هذه الاطروحة للمناقشة.



أ.م. د. محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.د. علاء فرحان طالب

عميد كلية الادارة والاقتصاد



## اهداء

إلى من أذهب الله عنهم الرجس وطهرهم تطهيراً      نبينا محمد (ص) وأهل بيته الطيبين الطاهرين  
إلى سفينة النجاة ومصباح الهدى      سيدي ومولاي الإمام الحسين ( عليه السلام )  
إلى من سيملاً الارض عدلاً وقسطاً بعد ما ملئت ظلماً وجوراً      سيدي ومولاي صاحب العصر والزمان (عج)  
إلى الأرواح التي سقت أرضنا بدمائها      أظهر الأرواح شهدائنا الأبرار  
إلى موطني العزيز عراق الإباء      عراق الحضارة وبلد الانبياء  
إلى من ينير بصيرتي اجلاً واكباراً      ابي وامي اطل الله بعمرهما  
إلى من صبر على مصاعب الطريق      رفيقة دربي زوجتي الغالية  
إلى فلذات كبدي ونور عيني      ايهاب ومرضى ومصطفى ومنتظر وتبارك  
إلى سندي وعضدي ومرتكزي      أخوتي واخواتي الاعزاء  
إلى القناديل التي انارت دربي بالعلم والمعرفة      أساتذتي ومن علمني

أهدي جهدي المتواضع

ه الباحث

## شكر و عرفان

الحمد وحده له الشكر أولاً وأخراً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ، والحمد الذي تجلى للقلوب بالعظمة واحتجب عن الابصار بالعزة واقتدر على الاشياء بالقدرة ، وعجزت عن نعمته اوهام الواصفين ، والحمد لله الذي من علينا بمحمد نبيه صلى الله عليه واله دون الامم الماضية والقرون السالفة ، وحباهم بالرسالة وخصهم بالوسيلة ، أئمة الهدى ومصابيح الدجى ، الذين أذهب الله عنهم الرجس وطهرهم تطهيرا .

إن مما يوجبه عليّ صدق التمسك بقوله تعالى: ﴿ وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ﴾ أن أقف وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الأطروحة لأقدم جزيل شكري وامتناني الى استاذي ومشرفي الفاضل الاستاذ الدكتور علاء فرحان طالب لما ابداه من ارشادات وتوجيهات قيمة كان لها الاثر الكبير في اخراج هذا الجهد المتواضع بهذه الكيفية فجزاه الله عني خير الجزاء .

ومن واجب العرفان ان اتقدم بالشكر والامتنان للسيد رئيس لجنة المناقشة المحترم والسادة اعضاء اللجنة المحترمين لما تحملوه من عناء المراجعة والتقويم واغنائنا بملاحظاتهم العلمية القيمة فجزاهم الله عني خير الجزاء، وشكري وتقديري الى الاساتذة المقوم العلمي والمصحح اللغوي لبذلهم الجهد الكبير من أجل اخراج الاطروحة بشكلها النهائي.

واتوجه بشكري وامتناني الى السيد عميد الكلية السابق الاستاذ الدكتور عامر عمران المعموري والسيد عميد الكلية الحالي علاء فرحان طالب والمعاون العلمي الاستاذ المساعد الدكتور محمد حسين الجبوري لرعايتهم لطلبة الدراسات العليا ، فجزاهم الله خير الجزاء كما اتوجه بشكري وتقديري الى الاستاذ فؤاد حمودي العطار رئيس قسم ادارة الاعمال والاستاذ المساعد الدكتور احمد كاظم بريس والمدرس الدكتور امير غانم العوادى .

كما اتوجه بشكري وتقديري الى اساتذتي في قسم ادارة الاعمال لما بذلوه من جهد كبير خلال برنامج الدكتوراه. ومن واجب العرفان ان اتقدم بالشكر الى الاساتذة المحكمين الذين عرضت عليهم استبانة الدراسة لأرائهم السديدة في تطوير هذه الاداة واغنائها ، كما اتوجه بشكري وامتناني الى الاخوة الزملاء في الدراسة وهم (ضياء البناي، بشري عبد الحمزة).

واتقدم بفائق الشكر والاحترام الى من ساعدني من موظفي شركتي (زين العراق واسيا سبل) في محافظة كربلاء المقدسة ومحافظة بغداد وبالأخص السيدة مديرة قسم الموارد البشرية في شركة أسياسيل انوار ستار في بغداد والسيد حيدر طالب عكاب مدير العلاقات والإعلان في شركة زين العراق في بغداد والسيد مدير شركة أسياسيل الاستاذ يحيى جودة وادي في محافظة كربلاء المقدسة لما قدموه من مساعدة. وكل الشكر والتقدير الى من قدم المعلومة والمشورة الصادقة ، فلن انسى فضلهم وجزاهم الله عني خير الجزاء ووفقهم انه سميع مجيب الدعاء. وختاماً أسجل خالص شكري لأعز الناس أفراد عائلتي ونسأل الله أن يوفقنا جميعاً، ويسدد على طريق الخير خطانا أنه سميع مجيب.

ومن الله التوفيق

الباحث

## المستخلص...

هدفت الدراسة الى التعرف على الدور التي تلعبه المهارات السياسية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي في شركتي (زين العراق وآسياسيل) للاتصالات المتنقلة.

والواقع ان سعي شركتي (زين العراق وآسيا سيل) للاتصالات المتنقلة لامتلاك المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي والتعامل معها على انها ثروة ورصيد يوجد ضمن اكثر من مستوى تنظيمي واحد لم يعد اختياراً امام الشركتين بل اصبح ضرورة حتمية فرضتها ظروف السوق شديدة التعقيد والمنافسة العالمية والتطورات البيئية المتسارعة ، وما يسفر عن ذلك من تحديات يمكن ان تطيح بشركتي الاتصالات وتقضي عليها في المستقبل القريب ان لم تعمل على استشرف ذلك في المستقبل ورسم الصورة الشمولية له والتنبؤ بما سيحصل من ظروف وما هو تأثيرها على شركتي الاتصالات سواء على الصعيد الايجابي او السلبي ، ومن ثم الاستحواذ على الفرص غير المدركة من قبل المنافسين ، او على الاقل اغتنام الفرص قبلهم وتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، إذ تم التعبير عن إبعاد المهارات السياسية بـ(الفتنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي، العلاقات الشبكية، الاخلاص الواضح) استناداً إلى (Ferris ,et al ,2005:5)، بينما تم التعبير عن بناء قدرات التجديد التنظيمي بإبعادها (المقدرة الاستراتيجية، التواصل، استثمار الوقت، التوجه نحو التعلم ، الممارسات القيادية ، ادارة المعرفة) استناداً إلى (Poyhonen,2005) وأخيراً تم التعبير عن إبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية بـ(الاستدامة البيئية الاستباقية، الاستدامة الاقتصادية الاستباقية ، الاستدامة الاجتماعية الاستباقية ) استناداً إلى ((Wijethilake,2017)).

لذلك انطلقت هذه الدراسة من مشكلة تم التعبير عنها بعددٍ من التساؤلات الفكرية والتطبيقية تهدف الإجابة عنها باستجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية للمتغيرات الثلاثة التي تناولتها الدراسة وهي ( المهارات السياسية ، قدرات التجديد التنظيمي ،استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، كونها تُعد من الموضوعات الحديثة على البيئة العراقية، ومن ثم تشخيص مستوى أهميتها واثرها وإمكانية تطبيقها في شركتي الاتصالات المتنقلة (زين العراق، آسياسيل)، وقد تم تطبيق هذه الدراسة في شركتي ( زين العراق، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة العاملة في العراق وتم استعمال اسلوب المسح التحليلي باستهداف عينة من المديرين في شركتي الاتصالات المتنقلة بلغت (130) مستجيباً، واعتمدت الدراسة مجموعة من وسائل الاحصاء الوصفي ( التكرارات ، النسب المئوية ، الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ) وكذلك

الاحصاء الاستدلالي ( معامل الارتباط بيرسون ، معامل التفسير ) ، واستخدام مجموعة من الاختبارات ( اختبارات T ، F ، التحليل العاملي الاستكشافي ) وكذلك استعمال البرنامج (SPSS) لاستخراج المؤشرات المالية ، وتم تصميم استبانة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، وقد برزت أهمية هذه الدراسة من حداثة المتغيرات التي تناولتها ، والتي لم تحظى بالاهتمام الكافي لدى الكتاب والباحثين على المستوى العربي والمحلي.

وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد متغيرات الدراسة (أبعاد المهارات السياسية ، أبعاد قدرات التجديد التنظيمي ، أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية ) وتوصلت الدراسة ايضاً الى وجود تأثير معنوي للمهارات السياسية بأبعادها على استراتيجية الاستدامة الاستباقية بشكل مباشر واثر غير مباشر عن طريق قدرات التجديد التنظيمي، و اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها ضرورة الاهتمام بالمهارات السياسية لدى شركات الاتصالات والعمل على تطويرها بشكل مستمر في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية عن طريق تجديد وتحديث وتطوير قدراتها التنظيمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي واعتماد افضل التقنيات العالمية للارتقاء بواقع التجديد التنظيمي في المجالات كافة .

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	
ب	الإهداء	
ج-د	شكر و عرفان	
هـ - و	المستخلص	
ز- ط	قائمة المحتويات	
ي - ل	قائمة الجداول	
م	قائمة الأشكال	
ن	قائمة الملاحق	
2-1	المقدمة	
60 - 4	بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة	الفصل الاول
36 - 4	بعض الدراسات السابقة	المبحث الاول
5	عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالمهارات السياسية	اولا
16	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة باستراتيجيات الاستدامة الاستباقية	ثانيا
21	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بقدرات التجديد التنظيمي	ثالثا
33	مجالات الافادة من الدراسات السابقة	رابعا
60 - 37	المنهجية العلمية للدراسة	المبحث الثاني
37	المشكلة الفكرية للدراسة	اولا
40	المشكلة الميدانية للدراسة	ثانيا
41	اهمية الدراسة	ثالثا
42	اهداف الدراسة	رابعا
47	المخطط الفرضي للدراسة	خامسا
48	فرضيات الدراسة	سادسا
50	منهج الدراسة	سابعا
51	حدود الدراسة	ثامنا
52	ادوات جمع البيانات والمعلومات	تاسعا
53	تصميم استمارة الاستبانة ووصف مكوناتها	عاشرًا

54	الوسائل الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	الحادي عشر
56	مجتمع وعينة الدراسة	الثاني عشر
56	وصف مجتمع الدراسة	اولاً
57	وصف عينة الدراسة	ثانياً
173 - 62	الاطار الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة	الفصل الثاني
63	المهارات السياسية	المبحث الاول
64	التطور التاريخي للمهارات السياسية	اولا
66	مفهوم المهارات السياسية	ثانيا
69	اهمية المهارات السياسية	ثالثا
72	انموذجات المهارات السياسية	رابعا
78	ابعاد المهارات السياسية	خامسا
130 - 92	قدرات التجديد التنظيمي	المبحث الثاني
93	قدرات التجديد التنظيمي	اولا
101	اهمية قدرات التجديد التنظيمي	ثانيا
104	خصائص قدرات التجديد التنظيمي	ثالثا
109	انموذجات قدرات التجديد التنظيمي	رابعا
117	أبعاد قدرات التجديد التنظيمي	خامسا
173 - 131	استراتيجية الاستدامة الاستباقية	المبحث الثالث
132	استراتيجية الاستدامة	اولا
146	مفهوم واهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية	ثانيا
151	انواع استراتيجية الاستدامة الاستباقية	ثالثا
154	ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية	رابعا
244 - 175	الاطار التطبيقي للدراسة	الفصل الثالث
187 - 175	وصف واختبار اداة قياس الدراسة	المبحث الاول
175	التوصيف والترميز	اولا
176	اختبار اداة قياس الدراسة	ثانيا
178	اختبار صدق متغيرات الدراسة	ثالثا

186	ثبات اداة قياس الدراسة	رابعاً
211-188	عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها	المبحث الثاني
189	عرض وتحليل نتائج المهارات السياسية	اولاً
195	عرض وتحليل نتائج قدرات التجديد التنظيمي	ثانياً
205	عرض وتحليل نتائج استراتيجيات الاستدامة الاستباقية	ثالثاً
244-212	اختبار وتحليل فرضيات الدراسة	المبحث الثالث
212	اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	اولاً
223	اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة	ثانياً
262-246	الاستنتاجات والتوصيات	الفصل الرابع
253-246	الاستنتاجات	المبحث الاول
262-254	التوصيات والمقترحات المستقبلية	المبحث الثاني
265-264	المصادر العربية	أ
291-266	المصادر الاجنبية	ب
I - xv	الملاحق ( 1- 2- 3- 4)	
A	المستخلص الانجليزي Abstract English	
---	العنوان بالإنجليزي English Title	



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	مدرج التفضيل	1
54	مقياس الدراسة	2
58	عينة الدراسة وفق النوع الاجتماعي	3
58	عينة الدراسة وفق الفئات العمرية	4
59	عينة الدراسة وفق المؤهلات العلمية	5
59	عينة الدراسة وفق المنصب الوظيفي	6
60	عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية	7
60	عينة الدراسة وفق سنوات الخدمة	8
67	المفاهيم الخاصة بالمهارات السياسية بحسب منظور الكتاب والباحثين	9
79	أبعاد المهارات السياسية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	10
137	آراء لبعض الباحثين والكتاب حول مفهوم الاستدامة والتنمية المستدامة	11
157	الجوانب البيئية لمنظمات الاعمال	12
161	جوانب استدامة الشركة (البعد الاقتصادي)	13
163	جوانب البعد الاجتماعي لاستدامة الشركات	14
165	القضايا الاجتماعية لمنظمات الاعمال	15
175	التوصيف والترميز	16
179	قياس كفاية العينة للمهارات السياسية	17
179	نتائج التحليل العاملي لمقياس أبعاد المهارات السياسية	18
180	الجزور الكامنة والتباينات لمتغير المهارات السياسية	19
181	قياس كفاية العينة لقدرات التجديد التنظيمي	20
182	نتائج التحليل العاملي لمقياس أبعاد قدرات التجديد التنظيمي	21
184	الجزور الكامنة والتباينات لمتغير قدرات التجديد التنظيمي	22
184	قياس كفاية العينة لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية	23
185	نتائج التحليل العاملي لمقياس أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية	24
186	الجزور الكامنة والتباينات لمتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية	25
187	معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة	26
190	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعد الفطنة الاجتماعية (N=130)	27
192	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير العلاقتي (N 130)	28

193	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد لبُعْد بناء العلاقات الشبكية (N=130)	29
194	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية الإجابة لبعُد الاخلاص الواضح (N=130)	30
195	وصف أبعاد متغيرات المهارات السياسية	31
196	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد المقدره الاستراتيجية (N=130)	32
198	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد لبُعْد التواصل (N=130)	33
199	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد استثمار الوقت (N=130)	34
200	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد التوجه نحو التعلم (N=130)	35
202	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد الممارسات القيادية (N=130)	36
203	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد ادارة المعرفة (N=130)	37
204	وصف ابعاد متغيرات قدرات التجديد التنظيمي	38
205	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد الاستدامة البيئية الاستباقية (N=130)	39
207	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد الاستدامة الاقتصادية الاستباقية (N=130)	40
209	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لبعُد الاستدامة الاجتماعية الاستباقية (N=130)	41
210	وصف أبعاد متغيرات استراتيجية الاستدامة الاستباقية	42
211	المقارنة بين متغيرات الدراسة	43
215	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات المهارات السياسية وابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية	44
219	مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد المهارات السياسية وابعاد قدرات التجديد التنظيمي	45
223	مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية بأبعادها	46
226	ملخص معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسة الرابعة	47

228	ملخص معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسة الخامسة	48
232	معدلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسة السادسة	49
234	الشرط الأول من اختبار المتغير الوسيط	50
234	الشرط الثاني من اختبار المتغير الوسيط	51
235	الشرط الثالث من اختبار المتغير الوسيط	52
236	التحقق من توسط بعد المقدرة الاستراتيجية	53
236	التحقق من توسط بعد التواصل	54
237	التحقق من توسط بعد استثمار الوقت	55
238	التحقق من توسط بعد التوجه نحو التعلم	56
239	التحقق من توسط بعد الممارسات القيادية	57
240	التحقق من توسط ادارة المعرفة	58
242	التحقق من الفرضية الرئيسة الثامنة	59
243	اختبار sobel	60

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	المخطط الفرضي للدراسة .	1
73	المهارات السياسية في المنظمات	2
75	بناء المهارات السياسية، التحقق من صحة المعيار ذات الصلة والتحقق من اثنين من الدراسات	3
76	التأثير الوسيط للأبعاد المهارات السياسية على أداء الموظف	4
77	تأثير مهارات العمل السياسية، واستراتيجية سلوك المواطنة على الالتزام العاطفي في الجامعات العامة الكينية	5
101	منظورات قدرات التجديد التنظيمي	6
104	قدرة التجديد تخلق الميزة التنافسية المستدامة	7
110	التغيير المعرفي والعمل الاستراتيجي والتجديد التنظيمي	8
111	انموذج تعقيد قرار التجديد التنظيمي ودور الادارة	9
112	التجديد التنظيمي ضرورة استراتيجية	10
114	نشوء ديناميكية التجديد التنظيمي	11
115	تقييم وتطوير قدرات الابتكار في المنظمات	12
116	رؤية تجريبية للتجديد التنظيمي: استخدام التفكير الذاتي والوعي الذاتي لتسريع التحول العميق	13
233	انموذج المتغير الوسيط	14

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
i - ii	قائمة بأسماء المحكمين لأداة القياس	1
iii - xi	استمارة الاستبانة	2
xii	المقابلات التي اجراها الباحث مع مديري شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق ، أسياسيل ) عينة الدراسة	3
xiii-xv	الموافقات الرسمية للدراسة الميدانية	4

## المقدمة ....

يعدّ موضوعي المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تخص الشركات عامه وشركتي (زين العراق وآسياسيل) للاتصالات المتنقلة خاصة، وذلك لحاجة الشركات الاخيرة الملحة للاهتمام والآخذ بالمواضيع الحديثة في مجال التطوير والادارة ، وذلك حتى تتمكن شركات الاتصالات المتنقلة من تحقيق الاستدامة الاستباقية التي تمكنها من الاستمرار بالعمل وبالتالي خدمة اهدافها البيئية والاقتصادية والاجتماعية ومن خلالها خدمة المجتمع التي تعمل فيه.

على ان شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (خاصة شركتي زين العراق واسباسيل) تعاني من قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات ادارية معاصرة ، ومن هذه المتغيرات (المهارات السياسية، قدرات التجديد التنظيمي، استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، على الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظيت به هذه المتغيرات لدى الكتاب والباحثين ، فان هذه الدراسات مازالت تخضع لجدل ونقاش لاسيما فيما يتعلق بطبيعة كل منهما ، واختلاف النتائج التي توصلوا اليها، وبسبب حداثة متغيرات الدراسة الرئيسية وهو ما تمثل في مشكلة الدراسة الحالية.

أن ما زاد من اهمية متغيرات الدراسة هو التغيير الهائل في الظروف البيئية المحيطة، وتزايد التعقيد ، وتسارع وتيرة التغيير ، ولم يعد هناك مكان للشركات التي لا تحسن استخدام قدراتها التنظيمية وامكاناتها ومهارات منتسبيها بمختلف المستويات التنظيمية، لذلك لا بد للشركات ان تحدد وبدقة قدراتها والمهارات السياسية التي تتمتع بها بقصد ايجاد اطار عمل دائم يمكنها من احداث مرونة عالية في قدرتها بالتأثير على الافراد العاملين واقناعهم بضرورة التعاطي مع تلك التحديات والتغييرات المستمرة من خلال طرائق واساليب ادارية حديثة وفعالة ، وتعزيز استجابتهم للأفكار الابداعية وبرامج العمل الجديدة المقترحة، حتى تتمكن ان تبني عليها استراتيجياتها الاستباقية التي ستواجه بها التغييرات المحتملة في البيئة ..

وانطلاقاً من أهمية هذه المتغيرات لمنظمات الأعمال، التي أضحت بأمس الحاجة إليها فقد جاءت هذه الدراسة لتشكّل إسهاماً متواضعاً تقدم العون لشركات الاتصالات في العراق الراجية في تبني هذه المتغيرات مستهدفةً التعرّف على مفهوم المهارات السياسية واختبار علاقته مع بناء قدرات التجديد التنظيمي، وانعكاس هذه العلاقة على استراتيجية الاستدامة الاستباقية على أرض الواقع وبالمنهجية العلمية والتحليل في شركتي الاتصالات العاملة في العراق متمثلةً بـ(زين العراق وآسياسيل،) والدور المهم الذي تمثله في تطور المجتمع ، أما أهداف الدراسة فكان أبرزها تشخيص مستوى أهمية المهارات السياسة واستراتيجية الاستدامة الاستباقية لدى مديري

شركتي الاتصالات المتنقلة مجتمع الدراسة، والتعرف على الاجراءات الفعلية المتخذة لدى شركتي الاتصالات المتنقلة مجتمع الدراسة لبناء قدرات التجديد التنظيمي.. وانطلاقاً من التجاذبات الفكرية والعملية جرت صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها وتطلب الامر تقسيم الدراسة الى أربعة فصول رئيسة تضمن الاول بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة وتكون من ثلاث مباحث الاول منها عرض بعض الدراسات السابقة ومناقشة الجهود المعرفية لهذه الدراسات، اما المبحث الثاني فقد خصص للمنهجية العلمية للدراسة متمثلة بالمشكلة المبحوثة وأهمية الموضوع واهداف الدراسة واسلوبها فضلا عن مخطط الدراسة الفرضي، اما المبحث الثالث فقد خصص الى مجتمع وعينة الدراسة، وتضمن الفصل الثاني ثلاث مباحث اهتمت بالجوانب النظرية والفكرية لمتغيرات الدراسة، إذ تناول الأول الاطار الفكري والفلسفي للمهارات السياسية ، أما الثاني فقد خصص لقدرات التجديد التنظيمي ، بينما تضمن الثالث استراتيجيات الاستدامة الاستباقية ، اما الفصل الثالث فقد تناول الاطار التطبيقي للدراسة ، ويضم في طياته ثلاثة مباحث الاول اختبار وتحليل اداة قياس الدراسة في حين تناول الثاني عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها ، اما الثالث فقد اختص باختبار فرضيات متغيرات الدراسة ، وكانت خاتمة هذا الجهد المتواضع في الفصل الرابع فقد تطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة ويضم مبحثين الاول تناول أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي اما الثاني خصص لأهم التوصيات التي يعتقد الباحث ان اعتمادها لدى ادارة شركتي الهاتف النقال محل الدراسة يسهم في تعزيز وتطوير قدراتها التنظيمية و المهارات الاجتماعية للمديرين وبالشكل الذي يؤدي الى تحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية.

ومن الله النوفيق

الباحث



# الفصل الأول

مراجعة بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

المبحث الأول : مراجعة بعض الدراسات السابقة ومناقشتها

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة



## الفصل الأول

### بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

#### توطئه...

يتألف هذا الفصل من مبحثين، يناقش الأول، من الدراسة مراجعة لبعض الدراسات السابقة عن طريق الاطلاع على الدراسات والبحوث في ظل طرح موضوعاتها الفكرية ومنهجيتها العلمية والإفادة منها، بغية تحقيق أهداف الدراسة عبر فقرتين فرعية هما عرض بعض الدراسات السابقة، فضلاً عن مجالات الافادة منها وبشكل دقيق في حين تناول الاخر للدراسة المنهجية العلمية للدراسة والاهتداء بها في انجاز متطلبات الدراسة الحالية ، والتي تتضمن مشكلتها الفكرية عن طريق دوافع دراسة الموضوع ومشكلتها الميدانية في المنظمات المبحوثة، وأهدافها وأهميتها.

## المبحث الأول

### مراجعة بعض الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة احد المرتكزات الرئيسية المهمة لبناء الجانب الفكري والمعرفي من الدراسة وربطه مع الجانب الميداني ، ولعل جانباً من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد البحثي السابق، وهذا سيمنع التكرار والتداخل مستقبلاً، فضلاً عن انه يؤشر للباحث المسارات التي تعثر بها الآخرون وتلك التي حققوا بها نجاحات مميزة، كما إنها تقدم للباحثين فوائد متعددة عن طريق ما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات ومقترحات تسهم في الاغناء الفكري للدراسة.

سيتم عرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية بحسب تسلسل متغيرات الدراسة وتعاقبها الزمني والتي تلامس أبعاد الدراسة الحالية استكمالاً للجانب النظري للدراسة بهدف التعرف على نقاط الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسة الحالية ، ولأغراض تنظيم فقرات الدراسة بما يحقق انسيابية في سرد الأفكار إذ سنقوم بتصنيف الدراسات السابقة في مجموعات تهتم كل واحدة بمتغير رئيس من متغيرات دراستنا الحالية أي (المهارات السياسية و قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية ) على النحو الآتي :-

## أولاً: بعض الدراسات المتعلقة بالمهارات السياسية

أ - دراسات اجنبية سابقة لها علاقة بالمهارات السياسية

اسم الباحث وسنة البحث	دراسة (Ferris et al, 2005)
عنوان الدراسة	Inventory Development and validation of political skill
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات ووزع الاستبيان على عينتين شملت العينة الاولى (226) طالباً في جامعة ساوثرن الامريكية (southern) , اما العينة الثانية فشملت (220) عاملاً ادارياً او تنفيذياً في جامعة ساوث سترن " (southeastern) الامريكية
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسة الى وضع اطار مفاهيمي للمهارة السياسية واختبارها وقياس بناء المهارة السياسية ، فضلاً عن تقديم ادلة لاثبات مخزون المهارة السياسية ( PSI ) ، واختبرت الدراسة ابعاد المهارات السياسية (الفطنة الاجتماعية، القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية، التأثير العلاقتي، والاخلاص الواضح).
نتائج الدراسة	اولاً: يعد مخزون المهارة السياسة ( PSI ) مؤشراً رئيساً للتأثير، وذلك لما تمنحه المهارة السياسية للقائد من تأكيد الثقة والمصادقية في نفوس المرؤوسين. ثانياً: هو ان المهارة السياسية بوصفها متغيراً وسيطاً مهماً في تسهيل فعالية أساليب التأثير على الأداء.
نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية	-الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها. - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على مخزون المهارات السياسية.
الافادة من الدراسة	استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة . - استخدام مقياس الدراسة.

(Krishnan, Venkat R, 2007)	الدراسة 2
<b>Impact of Spirituality and Political Skills on Transformational Leadership</b>	
تأثير الروحانية والمهارات السياسية على القيادة التحويلية .	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الروحانية والمهارات السياسية في القيادة التحويلية	هدف الدراسة
دراسة استطلاعية وتم استخدام تصميم تجريبي 2 × 2، و تم تفعيل الروحانية كما الوجدانية، مع الأخذ بنظر الاعتبار سياق الثقافة الهندية، وتكونت العينة من ( 81 ) موظفا يعملون في قطاع الخدمات العام في الهند.	نوع الدراسة
أظهرت نتائج تحليل التباين أن القيادة التحويلية تتعزز بالروحانية ولكن ليس بالمهارات السياسية. ومع ذلك، يتم استخدامها جنباً إلى جنب مع المهارات السياسية، وتأثير الروحانية في القيادة التحويلية انخفض بشكل ملحوظ. وربما يرجع ذلك إلى أن البشر أساساً روحانيين في طبيعتهم.	نتائج الدراسة
-الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها. - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين.	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
سعت الدراستان إلى دراسة متغير المهارات السياسية .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - أستخدمت كجهد معرفي سابق .	الإفادة من الدراسة
(Jam, et al,2010)	الدراسة 3
<b>Political Skills Moderates The Relationship Between Perception of organizational Politics And Job Outcomes</b>	

المهارات السياسية كمتغير وسيط في العلاقة بين تصورات السياسة التنظيمية ومخرجات العمل.	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة إلى معرفة التأثير المعتدل للمهارات السياسية والعلاقة بين تصورات السياسة التنظيمية مع ضغوط العمل، والالتزام العاطفي، وزيادة انهاء العمل والأداء السياقي.	هدف الدراسة
استطلاعية واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ، وبلغ حجم العينة (300) موظف من العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص في باكستان	نوع الدراسة
أظهرت نتائج الدراسة ارتباط المهارات السياسية بعلاقة غير معنوية مع ضغوط العمل، فيما كانت علاقة الارتباط للمهارات السياسية معنوية مع الأداء السياقي، وأن للمهارات السياسية تأثيراً معتدلاً في العلاقة بين التصورات السياسية التنظيمية وضغوط العمل والالتزام العاطفي ولكن ليس لها تأثير معتدل في العلاقة بين التصورات السياسية التنظيمية وزيادة الدوران الوظيفي والأداء السياقي.	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها.</li> <li>- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .</li> <li>- ركزت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع العام والخاص في باكستان .</li> <li>- الاختلاف في الأساليب الإحصائية .</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة .</li> <li>- تناولت الدراستان متغير المهارات السياسية.</li> </ul>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع .</li> <li>- استخدمت كجهد معرفي سابق .</li> </ul>	الإفادة من الدراسة
<b>(Hung et al,2012)</b>	<b>الدراسة 4</b>
<b>Voice behavior and performance ratings: The role of political skill</b> سلوك الصوت وتقييمات الأداء: دور المهارات السياسية	عنوان الدراسة

هو التحقق من النتائج المتعارضة بشأن العلاقة بين سلوك الصوت وتقييمات الأداء.	هدف الدراسة
دراسة استطلاعية واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ، وبلغ حجم عينة (750) موظفا ومشرفا من عمال الفنادق في تايوان ، واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها التحليل العاملي التوكيدي، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل بيتا، وغيرها..	نوع الدراسة
وتوصلت الدراسة ان للمهارات السياسية علاقة ارتباط وتأثير مباشر كبير ومعنوي على معدلات الأداء، ولكن تأثير الدور الوسيط للمهارات السياسية في العلاقة بين سلوك الصوت ومعدلات الأداء ليست ذات دلالة إحصائية ، وهذا يعني ان المستويات العالية من المهارة السياسية لاتعمل على تخفيف العلاقة السلبية بين سلوك الصوت وتقييم الأداء.	نتائج الدراسة
- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية. - تضمنت الدراسة متغير سلوك الصوت والذي لم يجر تضمينه من قبل دراستنا.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات والمعلومات هو استمارة الاستبانة. - استخدام الاساليب الاحصائية المتبعة في الدراستين.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
-تعزير الجانب النظري . - أستخدمت كجهد معرفي سابق . - إجراء مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسة الحالية.	الافادة من الدراسة
( Ewen et al,2013 )	دراسة 5
Further specification of the leader political skill leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators.	عنوان الدراسة

المزيد من التحديد للمهارة السياسية للقائد - العلاقات القيادية الفاعلة: سلوك القائد التحويلي والمعاملاتي كمتغير وسيط	
دراسة استطلاعية واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات ووزع الاستبيان على عينتين ، ضمت العينة الأولى (408) مديرا ، وضمت الثانية ( 1429 ) مرؤوسا (معلما) من المدارس الحكومية في الجزء الغربي في ألمانيا.	نوع الدراسة
هدفت الدراسة الى اختبار العلاقات الوسيطة لثلاثة مصادر من المهارات السياسية للقائد ، وفعالية القائد ، وعلاقات رضا المرؤوسين، (أي سلوك مكافأة الوحدات) وسلوك القائد التحويلي والمعاملاتي.	الهدف من الدراسة
استخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية اختبار Z ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ونمذجة المعادلة الهيكلية، توصلت الدراسة الى نتيجة ، أن القادة المهرة سياسيا كانوا قادرين على تحقيق الفعالية عن طريق كل من السلوكيات التحويلية والمعاملاتية .	نتائج الدراسة
- طبقت الدراسة في المدارس الحكومية في الجزء الغربي في ألمانيا.. - الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها.	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على المهارات السياسية للمديرين .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .	الإفادة من الدراسة
<b>(Geri Serdar ,2014)</b>	<b>الدراسة 6</b>
<b>Comparing Political Skills in terms of Personality Types: A Research on Students in Individual or Team Sports</b>	
مقارنة المهارات السياسية من حيث أنواع الشخصية: بحث عن الطلاب في الألعاب الرياضية الفردية أو ضمن الفريق.	عنوان الدراسة
تحديد هل المهارات السياسية للطلبة الرياضيين الذين يمارسون الالعاب	

الفردية أو الجماعية متباينة من حيث أنواع الشخصية.	هدف الدراسة
دراسة مقارنة وتألفت عينة الدراسة من (315) طالبا وطالبة الذين التحقوا في كلية التربية الرياضية في ثلاث جامعات تركية ، واستخدم البرنامج الاحصائي (SPSS 15). من اجل تقييم البيانات التي تم جمعها.	نوع الدراسة
- لا يوجد فرق كبير بين المهارات السياسية للطلبة الرياضيين وفما إذا كانوا يقومون بالرياضة الفردية او الجماعية . - "التفكير" و "الشعور" من أنواع الشخصية، التي يفضلها الطلبة الرياضيين عند صنع القرارات، تختلف من حيث البعد "الفطنة الاجتماعية من مخزون المهارة السياسية و سواء أكان الطلبة الرياضيين بشكل فردي أم ضمن الفريق.	نتائج الدراسة
- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية. - الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها.	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات والمعلومات هو استمارة الاستبانة. - ركزت الدراستين على متغير المهارات السياسية.	نقاط التشابه من الدراسة الحالية
استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية للدراسة.	الإفادة من الدراسة
(Sheehan, et al, 2015)	الدراسة 7
<b>The impact of(HR) political skills in the (HRM)and organizational performance relationship</b>	عنوان الدراسة
تأثير المهارات السياسية للموارد البشرية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي.	عنوان الدراسة
هدف الدراسة الاول هو الاختبار التجريبي لتأثير المهارات السياسية للموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات العمل عالية المشاركة والأداء التنظيمي. والهدف الثاني هو الاختبار التجريبي فيما إذا كان المدير التنفيذي للموارد البشرية يمكن أن يستخدم المهارة السياسية في عمليات صنع القرار الاستراتيجي من أجل التأثير في الأداء التنظيمي.	الهدف من الدراسة

دراسة استطلاعية وتستخدم استمارة الاستبانة لجمع البيانات ،وتألفت عينة الدراسة من (180) من كبار مديري الموارد البشرية في المنظمات الاستراتيجية.	نوع الدراسة
ومن نتائج الدراسة أن المهارة السياسية لمدير الموارد البشرية تعزز العلاقة الايجابية بين ممارسات العمل العالية والأداء التنظيمي المدرك، وأيضاً تعزز التأثير الايجابي لمشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. وتقدم الدراسة دليلاً على أن المهارات السياسية للموارد البشرية مهمة في تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية (HRM) وفرصة الموارد البشرية لتكون جزءاً من القرارات الاستراتيجية.	نتائج الدراسة
- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية. - الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها .	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات والمعلومات هو استمارة الاستبانة. - ركزت الدراستين على متغير المهارات السياسية.	نقاط التشابه من الدراسة الحالية
- الافادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية . - أستخدمت كجهد معرفي سابق.	الافادة من الدراسة
<b>(Gallagher ,et al ,2016)</b>	<b>دراسة 8</b>
<b>Political skill reduces the negative impact of distrust</b>	<b>عنوان الدراسة</b>
<b>المهارات السياسية تقلل من التأثير السلبي لعدم الثقة</b>	
دراسة استطلاعية واستخدمت الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات ووزع الاستبيان على عينة تضمنت (308) من مندوبي المبيعات لمديري المكاتب الإقليمية لشركة تصنيع مواد البناء المنزلية في الولايات المتحدة الاميركية.	نوع الدراسة



هدفت الدراسة الى استكشاف فوائد المهارات السياسية العالية للالتزام والرضا الوظيفي ، والتنقل الوظيفي المدرك، في ظل ظروف انعدام الثقة بالإدارة.	الهدف من الدراسة
كلما زاد انعدام الثقة بالإدارة، انخفض الالتزام الفعال لجميع الأشخاص، ولكن كان أكثر وضوحاً للأشخاص ذوي المهارة السياسية المنخفضة. ومع ذلك، عدم الثقة في الإدارة لم يكن له تأثير في الرضا الوظيفي بالنسبة لأولئك الأشخاص ذوي المهارة السياسية، العالية ، ويسمح للأشخاص ذوي المهارة السياسية العالية التمتع بوظائفهم على الرغم من المستويات العالية من عدم الثقة ، وكلما زاد عدم الثقة في الإدارة، زاد الأشخاص ذوي المهارات السياسية العالية من التنقل الوظيفي المدرك. في ظل ظروف عدم الثقة، الأشخاص ذوي المهارات السياسية المنخفضة أقل التزاماً، وغير راضين بشكل كبير، ويشعرون بالإحساس تجاه الوظيفة مما قد يؤدي إلى نتائج عمل سيئة، مثل انخفاض الأداء الوظيفي.	نتائج الدراسة
طبقت الدراسة في شركة تصنيع مواد البناء المنزلية في الولايات المتحدة الأمريكية. الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها.	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على المهارات السياسية .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .	الافادة من الدراسة
<b>(Chelagat , Lelei Joy ,2017)</b>	<b>الدراسة 9</b>
Effect Of Employee Political Skills, Organizational Citizenship Behaviour Strategy On Affective Commitment In Kenyan Public Universities	
تأثير المهارات السياسية للموظفين واستراتيجية سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام الفعال في الجامعات الحكومية في كينيا	عنوان الدراسة
دراسة استطلاعية واستخدمت الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات ووزع الاستبيان على عينة تضمنت (351) من الأكاديميين وغير الأكاديميين في أربع جامعات كينية.	نوع الدراسة

<p>هدفت الدراسة الى تحديد تأثير المهارات السياسية للموظفين واستراتيجية سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام العاطفي في الجامعات الحكومية الكينية.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>أظهرت النتائج اولاً: أن الشخصية الاستباقية والقدرة الشبكية لديها تأثير كبير في الالتزام العاطفي. فضلاً عن ذلك، سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والمجاملة) كان له تأثير تفاعلي كبير في العلاقة بين الشخصية الاستباقية ، والقدرة الشبكية والالتزام العاطفي، ثانياً: هناك حاجة للمنظمات ان تركز على ما إذا كان موظفوها راضين عن عملهم لأنهم في خطر فقدان، الموظفون غير راضين يمتلكون مجموعة قيمة من المهارات .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- طبقت الدراسة في الجامعات الكينية. - الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين.</p>	<p>نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية</p>
<p>- سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على المهارات السياسية. - استخدام الاساليب الاحصائية . - استخدام استمارة الاستبانة .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>
<p>(Cong ,et al ,2017)</p>	<p>الدراسة 10</p>
<p><b>Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice :A study of entrepreneurial enterprise in China</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>المهارات السياسية، والتوجه الريادي والعدالة التنظيمية: دراسة عن المشاريع الريادية في الصين</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة استطلاعية واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات ووزع الاستبيان على عينة متنوعة (237) من الرياديين في المشاريع الخاصة وشاركت المؤسسات في جميع أنحاء مقاطعة الشرقية (Zhejiang) من</p>	<p>نوع الدراسة</p>

الصين في دراسة الاستبيان خلال ثلاث سنوات. وتطبق الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية والتحليلات الانحدارية المتدرجة الهرمية لاختبار الفرضيات.	
الهدف من هذه الدراسة هو المساهمة في بناء نظرية موحدة للتوجه الريادي. لتحقيق هذه الغاية، فإن الدراسة تُعد العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المشروع مرهونة بالمهارات السياسية الريادية، وكذلك فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية لأنها تؤثر في التزام أصحاب المصلحة.	الهدف من الدراسة
اظهرت نتائج الدراسة مع زيادة العدالة التنظيمية، فإن الرياديين يكونون أقل احتمالاً بالاعتماد على مهاراتهم السياسية ويحتمل أن يكون لديهم دافع لبناء علاقات طويلة ومستقرة مع أصحاب المصلحة عن طريق القبول ببناء العلاقات الاجتماعية العادلة. وهذه النتيجة تدفع الحدس في الحالات التي تكون فيها إجراءات الرياديين غير محددة، ان يكونوا اكثر عرضة لتطبيق المهارة السياسية في بناء علاقات رجال الأعمال مع الشركات والسلطات القوية للتحايل على المشاكل أو حتى المشاركة في التبادلات الاجتماعية غير المشروعة والمصالح التجارية. وهكذا، فإن الدراسة وجدت أن استراتيجيات التوجه الريادي تنشأ عن طريق التفاعل بين المهارات السياسية الريادية والعدالة التنظيمية.	نتائج الدراسة
-طبقت الدراسة في المؤسسات الريادية في الصين - الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
-سعت الدراستان الى تسليط الضوء على المهارات السياسية . - كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو ( استمارة الاستبانة ).	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة . - التعرف على منهجية الدراسة.	الإفادة من الدراسة

ب- دراسات عربية لها علاقة بالمهارات السياسية.

دراسة ( عبد الكريم، 2011 )	الدراسة 1
المهارة السياسية وأداء الفريق : تطوير مقياس واختبار علاقات (دراسة مسحية)	عنوان الدراسة

هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى تشخيص تأثير المهارة السياسية في أداء الفريق في كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية في جامعة القادسية.
نوع الدراسة	دراسة مسحية واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات ووزع الاستبيان على عينة متنوعة من الافراد وبلغ حجم عينة الدراسة ( 177 ) فرداً موزعا على اقسام كليتي الادارة والاقتصاد والتربية.
نتائج الدراسة	وكان من نتائج الدراسة هو لجوء رؤساء الأقسام العلمية إلى استعمال علاقاتهم التأثيرية لزيادة إنتاجية فرقهم من حيث الأدوار والمهام والتعاملات، إذ تتأثر غزارة مخرجات الفريق بصدق التعاملات بين قائد الفريق من جهة وأعضاء ذلك الفريق من جهة أخرى إلى جانب حرص رؤساء الأقسام العلمية على إيجاد مناخ عمل داعم يشعر عن طريق أعضاء الفريق بالراحة والطمأنينة، والسعي إلى جعل ذلك مدركاً لدى الأعضاء مما يؤدي إلى تعزيز معنوية الفريق وتماسكه، وينتج عن ذلك زيادة في كفاءة الفريق.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها. - الأختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة . - طبقت في بيئة عراقية . - تتفق مع الدراسة الحالية لكونها ركزت على المهارات السياسية.
الافادة من الدراسة	- التعرف على منهجية الدراسة . - تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع و استخدمت كجهد معرفي سابق . - استخدام مقياس الدراسة.
الدراسة 2	( الحدراوي ،2016)
عنوان الدراسة	المهارات السياسية بوصفها متغيراً تفاعلياً بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي
	هدفت الدراسة الى تشخيص مستوى أهمية القيادة الحقيقية والمهارات السياسية

هدف الدراسة	لدى قادة الجامعات عينة الدراسة، والتعرف على الإجراءات الفعلية المتخذة من لدن الجامعات عينة الدراسة لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.
نوع الدراسة	دراسة مسحية واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات وكانت العينة متمثلة بقيادة الجامعات (عميد، م. عميد، رئيس قسم) وبواقع (266) شخصاً جرى مسح أرائهم عن طريق استبانة الدراسة التي خضعت لاختبارات الصدق والثبات اللازمة.
نتائج الدراسة	ومن ابرز نتائج الدراسة هو أن قادة الجامعات المبحوثة الماهرين سياسياً يكون لهم دور كبير في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في جامعاتهم.
نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية	- الاختلاف في الدراستين وميدانها وأهدافها. - تضمنت الدراسة كل من متغير القيادة الحقيقية ومتغير التجديد الاستراتيجي ولم يجرِ تضمناها لدى دراستنا . - طبقت هذه الدراسة في الجامعات الحكومية العراقية .
نقاط التشابه من الدراسة	- توسيع دائرة التفكير في فضاءات معرفية معاصرة للمهارات السياسية . - كلا الدراستين أنطلقنا من أطر عملية متشابهة . - تم اعتماد الاستبانة لجمع المعلومات . - اعتماد مقياس الدراسة.
الافادة من الدراسة	- الافادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية . - استخدمت كجهد معرفي سابق. - الافادة من مقياس الدراسة.

### ثانياً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجية الاستدامة الاستباقية

أ - دراسات أجنبية لها علاقة باستراتيجية الاستدامة الاستباقية

اسم الباحث وسنة البحث	(Torugsa,2010)
عنوان الدراسة	Proactive corporate Sustainability Practices and Performance in Small and Medium Enterprises
	ممارسات استدامة الشركة الاستباقية و الأداء في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

<p>دراسة مسحية واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات وتم استخدام بيانات المسح الطولي التي تم جمعها من عينة ( 171 ) من الشركات الصغيرة والمتوسطة الأسترالية في تصنيع الآلات والمعدات في قطاع الصناعة، وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات البحث المستمدة من النماذج النظرية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى تطوير فهم الدور الذي تؤديه ممارسات استدامة الشركة الاستباقية في التوسط في العلاقة بين ثلاث قدرات تنظيمية محددة (الرؤية المشتركة، وأدارة اصحاب المصلحة والاستراتيجية الاستباقية) والأداء المالي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>وتتضمن نتائج الدراسة اولاً: ان ممارسات استراتيجية الشركة الاستباقية، والتفاعل الذي يحدث بين ممارسات الاستدامة البيئية الاستباقية ، وممارسات الاستدامة الاجتماعية الاستباقية ،وممارسات الاستدامة الاقتصادية الاستباقية تمثل ضرورة وآلية كافية تمكن عن طريقها ثلاث قدرات محددة للتأثير في الأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل إيجابي. ثانياً: وتقدم الدراسة أيضاً أدلة على أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تنشر القدرات الثلاثة فإنها أكثر عرضة للمشاركة في مجموعة واسعة من ممارسات استدامة الشركة الاستباقية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>-الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .</p>	<p>نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على استراتيجيات الاستدامة الاستباقية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>
<p>(Ratiu,2011)</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p><b>Proactive sustainability strategies and capability development: Insights from the public transportation industry</b></p>	
<p>استراتيجيات الاستدامة الاستباقية وتنمية القدرات: رؤى من صناعة وسائل النقل العام</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

<p>هدفت الدراسة الى التحقق من العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة الاستباقية والقدرات التنظيمية وفهم العمليات التي تشارك في تطوير القدرات القيمة والمحددة للمنظمة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسات الحالة المتعددة لسلطات النقل العام في أمريكا الشمالية، وتتعلق مسألة اختيار العينة بالتحيزات الصريحة أو الضمنية في البيانات التي قد تتركب النتائج. وتم أخذ العينات النظرية المطلوبة عن طريق اختيار المنظمات التي استخدمت بالفعل استراتيجيات الاستدامة الاستباقية، وصياغة استراتيجيات ردة الفعل، والتي لم تطور سياسة الاستدامة على الإطلاق. عن طريق توفر البيانات على شكل مخطوطات أو وثائق.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>أظهرت نتائج الدراسة الحاجة إلى اعتماد هياكل وعمليات استراتيجية كجزء من هدف مدروس لتطوير القدرات وبناء المزايا التنافسية في البيئة المعقدة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها. - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين.</p>	<p>نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراستان إلى دراسة استراتيجيات الاستدامة الاستباقية</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>
<p>(Wijethilake,2016)</p>	<p>الدراسة 3</p>
<p><b>Proactive Strategic Responses To : Sustainability Determinants The Use Of Management Control Systems</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>استجابات الاستراتيجية الاستباقية لمحددات الاستدامة: استخدام أنظمة الرقابة الإدارية</p>	

<p>تهدف هذه الدراسة في الورقة الاولى الى استخدام انظمة الرقابة المستدامة في الاستجابات الاستراتيجية الاستباقية للمحددات الاستدامة من حيث (1) الاستجابات الاستراتيجية للضغوط المؤسسية من أجل الاستدامة، (2) ترجمة استراتيجيات الاستدامة الاستباقية إلى أداء الشركات المستدام، (إي) تنفيذ القدرات الديناميكية للاستدامة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة . وتهدف هذه الأطروحة في الورقة الثانية دراسة تأثير المتغير الوسيط نظم الرقابة المستدامة على العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة الاستباقية واداء الشركات المستدام. الدراسة الاستقصائية الثانية (الورقة الثالثة) تدرس مدى إمكانية استخدام انظمة الرقابة المستدامة مراقبة الاستدامة كتغير تفاعلي في العلاقة بين قدرات الابتكار المستدام والميزة التنافسية المستدامة</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وتتكون هذه الدراسة من ثلاث ورقات بحثية تجريبية مترابطة: الورقة الاولى تستند إلى دراسة الحالة، واثنان من الاوراق للدراسات الاستقصائية . الدراسة استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ، وبلغ حجم العينة ( 175 ) من كبار المديرين العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات والمحلية لصناعة الملابس في سري لانكا.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>أظهرت نتائج دراسة الحالة في الورقة الاولى ان المنظمات تستجيب بشكل فاعل للضغوط المؤسسية للاستدامة باستخدام الإذعان والتسوية، التجنب والتحدي، واستراتيجيات التلاعب. النتائج لا تكشف فقط عن انظمة الرقابة للاستدامة (أي ميزانيات الاستدامة ومؤشرات الأداء مفتاح الاستدامة، تقييم دورة الحياة المستدامة) تؤدي دوراً مهماً في الامتثال للضغوط المؤسسية من أجل الاستدامة، ولكن أيضاً في استجابات استراتيجية أكثر استباقية، بما في ذلك الحل الوسط، التجنب، التحدي، والتلاعب. أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية في الورقة الثانية ان أنظمة الرقابة المستدامة تتوسط جزئياً فقط في العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة الاستباقية واداء الشركات المستدام . وتم فحص تأثير المتغير الوسيط أنظمة الرقابة المستدامة تحت ثلاثة استراتيجيات مستدامة اذ تكشف الاستراتيجيات البيئية والاجتماعية الاستباقية عن توسط جزئي، ولا تظهر استراتيجية الاقتصادية الاستباقية أي توسط. وتهدف الدراسة الاستقصائية الثانية ( الورقة الثالثة) ان الاستخدام التمكيني في انظمة الرقابة المستدامة يخفف بشكل إيجابي العلاقة بين قدرات الابتكار المستدامة و</p>	<p>نتائج الدراسة</p>



<p>الميزة تنافسية المستدامة، في المقابل، استخدام الرقابة من أنظمة الرقابة المستدامة معتدلة سلباً. كما تقارن الدراسة بين نتائج التصنيع والخدمات في الصناعات. وخلافا لتوقعات الدراسة، فإن النتائج لا تظهر في قطاع الخدمات وهو اثر معتدل في كلا المنظورين . كل الدراسات الاستكشافية والتأكيدية التي تقدمها هذه الأطروحة توفر دليلاً تجريبياً ونظرياً على استخدام أنظمة الرقابة المستدامة بان لها دوراً مهماً في دعم الاستجابات الاستراتيجية الاستباقية ومحددات الاستدامة، مما يؤثر بدوره في اداء الشركات المستدام على المدى الطويل.</p>	
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها. - الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - ركزت هذه الدراسة على الشركات المتعددة الجنسيات والمحلية في سري لانكا. - الاختلاف في الأساليب الإحصائية المعتمدة .</p>	<p><b>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</b></p>
<p>- تناولت الدراستان متغير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية.</p>	<p><b>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</b></p>
<p>- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p><b>الاستفادة من الدراسة</b></p>
<p>(Wijethilake,2017)</p>	<p><b>الدراسة 4</b></p>
<p><b>Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems</b></p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>استراتيجية الاستدامة الاستباقية واداء الشركة المستدام: تأثير المتغير الوسيط انظمة الرقابة المستدامة</p>	
<p>تحقق الدراسة في تأثير المتغير الوسيط ( انظمة الرقابة المستدامة ) في العلاقة بين استراتيجية الاستباقية الاستباقية واداء الشركة المستدام.</p>	<p><b>هدف الدراسة</b></p>
<p>دراسة مسحية واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ، وبلغ حجم عينة (175) من كبار المديرين من الشركات متعددة الجنسيات والمحلية العاملة في سريلانكا واستخدم تحليل المربعات الجزئية ونمذجة المعادلة الهيكلية، وغيرها..</p>	<p><b>نوع الدراسة</b></p>

<p>وتوصلت الدراسة الى ان متغير انظمة الرقابة المستدامة يتوسط جزئيا في العلاقة بين استراتيجية الاستدامة الاستباقية واداء الشركة المستدام. وتأثير المتغير التفاعلي هو أبعد من ذلك في إطار ثلاث استراتيجيات للاستدامة الاستباقية ؛ الاستراتيجيات البيئية والاجتماعية تكشف توسط جزئي بينما الاستراتيجية الاقتصادية لاتظهر أي توسط للمتغير الوسيط كما وجدت الدراسة أن (1) استراتيجية الاستدامة الاستباقية ترتبط ارتباطا إيجابيا مع أداء الشركة المستدام، و(2) ترتبط انظمة الرقابة المستدامة بشكل إيجابي مع أداء الشركة المستدام.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية. - تضمنت الدراسة متغير اداء الشركة المستدام والذي لم يجرِ تضمينه من قبل دراستنا.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات والمعلومات هو استمارة الاستبانة. - استخدام الاساليب الاحصائية المتبعة في الدراستين.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق . - استخدام مقياس الدراسة.</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>

### ثالثا: بعض الدراسات المتعلقة بقدرات التجديد التنظيمي

أ- دراسات اجنبية سابقة لها علاقة بقدرات التجديد التنظيمي

<p>(Barr,et al ,1992)</p>	<p>الدراسة 1</p>
<p><b>cognitive change, strategic action, and organizational renewal</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التغيير المعرفي، والعمل الاستراتيجي، والتجديد التنظيمي</p>	
<p>يتطلب التجديد التنظيمي من كبار مدبري الشركة إجراء التعديلات المناسبة في الوقت المناسب في النماذج العقلية بعد التغييرات المهمة في البيئة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة نظرية في صناعة السكك الحديدية في الولايات المتحدة الاميركية</p>	<p>نوع الدراسة</p>

<p>تقترح الدراسة على الفرق بين التجديد والانخفاض وتركز على ما إذا كانت المنظمات مماثلة في سياقات مماثلة تختلف في قدرتها على التعرف على التغييرات المهمة في بيئاتها. ومع ذلك، أن التجديد لا يتوقف كثيرا على ملاحظة الظروف الجديدة، ولكن أن يكون قادرا على ربط التغيير البيئي لاستراتيجية الشركة ويعدل ذلك الربط مع مرور الوقت. وتشير البيانات المتوفرة أن عملية تطوير المعتقدات الجديدة على السببية ليست سهلة. المديرين الذين يفشلون في النظر في التغييرات في معتقداتهم خلال فترات التغيير البيئي الرئيسي قد يضعون شركاتهم على مسار الهبوط . القادة التنظيميين الذين يتمكنون من إدارة هذه الأنشطة قد يكسبون معركة التجديد التنظيمي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>أعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي الذي يتطلب الاستطلاع وجمع البيانات عن طريق المصادر الثانوية كالمجلات والكتب والدوريات والبحث عن البيانات المتوفرة في أماكن ذات علاقة .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة . - طبقت في بيئة عراقية . - تتفق مع الدراسة الحالية لكونها ركزت قدرات التجديد التنظيمي.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- التعرف على منهجية الدراسة . - تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع و استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>
<p>(Aino Poyhonen,2004)</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p><b>Modeling and measuring organizational renewal capability</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>نمذجة وقياس قدرة التجديد التنظيمي</p>	
<p>دراسة الحالة واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها ، وبلغ حجم عينة (90) منظمة فنلندية، سواء أكانت غير ربحية أم غير ربحية واستخدم مقياس عامل ادارة المعرفة KM ® المتطور. فضلاً عن استخدام المقابلات مع عينة الدراسة.</p>	<p>نوع الدراسة</p>

<p>احد الأهداف الرئيسية لهذه الرسالة هو طرح الأسلوب الكمي القابل لتطبيق النمذجة وقياس القدرة على التجديد التنظيمي، بالاعتماد على ثلاث منظورات رئيسية: إدارة المعرفة ، الإدارة الاستراتيجية ، رأس المال الفكري. فضلا عن فهم القدرة على التجديد التنظيمي بشكل كامل.</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>
<p>من نتائج هذه الدراسة ان كل من المنظورات المذكوره أنفأ تسهم بشكل كبير في فهم القدرة على التجديد التنظيمي، والنهج التكاملية المقدم في هذه الأطروحة يسهم في وجهات النظر الفردية</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .</p>	<p>نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على قدرة التجديد التنظيمي .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>
<p>(Santos &amp; Garcia ,2007)</p>	<p>الدراسة 3</p>
<p><b>The complexity of the organizational renewal decision: the management role</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تعقيد قرار التجديد التنظيمي ودور الإدارة.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى التركيز على تحليل العملية التطورية من ذوي الخبرة في الشركة مع مرور الوقت، ولكن من وجهة نظر الدور الذي تؤديه الإدارة، وان قرار التجديد التنظيمي معقد للغاية بسبب تنوع العوامل التي يعتمد عليها: التغيرات البيئية، التقليد، مواقف الموظفين نحو التغييرات ولاسيما مواقف الإدارة. وتحتاج الدراسة أن تكون قادرة على وصف المزيد من التفصيل عن خصائص العوامل المختلفة والنظر في الانموذج من أجل المضي قدما في فهم ظاهرة التطور التنظيمي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>دراسة تجريبية وتم استخدام الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات وبلغ حجم العينة (105) من الشركات الإسبانية. وتم استخدام الاساليب الاحصائية ، تحليل الانحدار الخطي وتحليل اللوغاريتمي لاختبار الفرضيات.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>من ابرز النتائج ان الطرق المختلفة تثبت دور الإدارة المحدد في تصميم عملية التجديد التنظيمي. والمواقف المعتدلة للمديرين والعلاقة القائمة بين الحاجة إلى التكيف و الاستجابة التي تقدمها الشركة. وفي الوقت نفسه ان النتائج التي تم الحصول عليها تكشف عن الحرية المتاحة لصانعي القرار فيما يتعلق بالتجديد التنظيمي. وتشير النتائج أيضا إلى أن توافر الموارد قد يشكل عنصرا أساسيا في ذلك التجديد التنظيمي.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها. - الاختلاف في العينة والأساليب الإحصائية لكلا الدراستين.</p>	<p>نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراستان إلى دراسة التجديد التنظيمي .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>
<p>(Korhonen,2006)</p>	<p>الدراسة 4</p>
<p><b>A capability-based view of organisational renewal : combining opportunity- and advantage-seeking growth in large, established European and North American wood-industry companies</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>وجهة نظر القائمة على قدرة التجديد التنظيمي: الجمع بين الفرص والفوائد والبحث عن النمو في الشركات الكبيرة لصناعة الخشب ، التي أنشئت في اوروبا وشمال امريكا.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى تعزيز فهم التجديد التنظيمي والإدارة في الشركات الكبيرة، التي تهدف إلى تحقيق نمو مستدام ومرجح.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة متعددة الحالات وكانت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والملاحظة</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>وتم اختيار عينة من (27) من شركات الخشب الرائدة في أوروبا وأميركا الشمالية وتم اختيار ( 11 ) منها لدراسة أقرب. وجميعها مشتركة بهدف واحد، وهو النمو المريح، وأنها قد نفذت مؤخرا أو تنفذ في الوقت الحالي،</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>أظهرت نتائج الدراسة كلما كانت الشركة قادرة على ذلك الجمع بين الاستثمارات في تحصيل المعرفة والاستثمارات المقابلة في تكنولوجيا الإنتاج الجديدة كلما كانت مستعدة للنمو المريح والمستدام بشكل أفضل.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها. - الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . - ركزت هذه الدراسة على الشركات الكبيرة لصناعة الخشب في أوروبا وشمال أمريكا. - الاختلاف في الأساليب الإحصائية .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة . - تناولت الدراستان متغير قدرة التجديد التنظيمي.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>-تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>
<p>(Aino Kianto,2008)</p>	<p>الدراسة 5</p>
<p><b>Assessing organisational renewal capability</b></p> <p><b>تقييم قدرة التجديد التنظيمي</b></p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>اعتمدت هذه الدراسة مفهوم القدرة على التجديد وكيف يمكن للمنظمة أن تستخدم مواردها المعرفية للتعلم والإبداع. وتستند قدرة التجديد الى مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تمكن الشركة من التعلم والابتكار، والتي بدورها تنتج الاستدامة في مواجهة ظروف السوق المتغيرة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة استطلاعية وكانت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات ووزعت على عينة (258) فردا يعملون في أربع منظمات فنلندية وقسم المستجيبون إلى أربع مجموعات مهنية، من الموظفين والكتاب العمال إلى المشرفين وأعضاء الفريق التنفيذي.</p>	<p>نوع الدراسة</p>

نتائج الدراسة	وتوصلت الدراسة انه تم اعاقه فهم وتطوير قدرة التجديد التنظيمي بسبب نقص التدابير التي من شأنها أن تتيح تقييمًا موثوقًا به. وقدمت هذه الدراسة أداة المسح للقدرة للتجديد، (ORCI). ويمكن استخدام هذه الطريقة لكل من البحث العلمي وقياس الأداء العملي والتنظيمي لأغراض التنمية. هذه الدراسة تمتد الى ادب (IC) عن طريق توفير تقنية التحقق من الصحة علميا لجمع وتحليل وتفسير البيانات عن القدرة التنظيمية للتجديد المستمر.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية. - الاختلاف في العينة وميدان الدراسة.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات والمعلومات هو استمارة الاستبانة. - استخدام الاساليب الاحصائية المتبعة في الدراستين.
الإفادة من الدراسة	- تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق . - استخدام مقياس الدراسة.

الدراسة 6	(Junell, Stahle,2011)
عنوان الدراسة	Measuring organizational renewal capability: case training service business
نوع الدراسة	قياس قدرة التجديد التنظيمي: حالة تدريب اعمال الخدمة دراسة الحالة وتستخدم استمارة الاستبانة والمقابلات اداة رئيسة لجمع البيانات ،وتألفت عينة الدراسة من (200) موظف في صناعة الاتصالات المتنقلة في فنلندا.
الهدف من الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو شرح طريقة كيف يمكن إظهار القدرة على التجديد في المستوى التنظيمي وقياسها. ويستند هذا النهج الى نظم التفكير، ولكن لديها أيضا حدود خارجية مع النظرية القائمة على المعرفة للشركة، ونهج القدرة الديناميكية، وبحوث رأسمال الفكري.وتقدم أداة لتحليل وقياس التجديد التنظيمي وتسمى (KM-factorw)، والانموذج النظري وراء ذلك. لصنع اداة أكثر

واقعية للقارئ، ويتم وصف منظمة الحالة مع نتائج القياس والاستنتاجات.	
يشير التحليل الأولي إلى أن مؤشرات KM-factorw ترتبط بقوة مع النجاح المالي المستقبلي للشركة. وهكذا، تشير النتائج إلى حقيقة أن الشركات مع (النظام القائم والاستراتيجية المتصلة) ، قدرة التجديد لها ميزة تنافسية أكثر من الآخرين. ومن الأهمية بالنسبة للمنظمة فهم اتجاه التغيير المطلوب في تجديد القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	نتائج الدراسة
- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها . - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على قدرة التجديد التنظيمي .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المراكز الفكرية للدراسة. - استخدام مقياس الدراسة.	الافادة من الدراسة
(Nisula&kainto,2013)	الدراسة 7
<b>Evaluating and Developing Innovation Capabilities with a Structured Method</b>	
تقييم وتطوير قدرات الابتكار مع طريقة منظمة	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الى تقديم طريقة مناسبة للمنظمات التي تهدف إلى تقييم وتطوير قدراتها على الابتكار المستدام على مستوى الشركة. وتستند هذه الطريقة إلى تطبيق طريقة المسح ORCI (مخزون قدرة التجديد التنظيمي) في التطوير التنظيمي. وعلى وجه التحديد، فإن هذه الدراسة تفهم الابتكار من حيث القدرة على التجديد التنظيمي. وتستند القدرة الى التجديد التنظيمي إلى وجهة النظر المعرفية للمنظمة، وتتناول قدرة المنظمة على إنتاج التعلم المستمر والابتكار، وهو، المنتجات الجديدة، والعمليات، والممارسات، والرؤى، والنماذج العقلية، التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات الخارجية وكذلك لخلق التغيير من	هدف الدراسة



داخل المنظمة.	
دراسة حالة وتم استخدام الاستبانة والمقابلات المعمقة والمفتوحة وطريقة ORCI اداة رئيسة لجمع البيانات ، وبلغ حجم العينة (106) من الموظفين في جميع المستويات التنظيمية لشركة صناعة البلاستيك في فنلندا.	نوع الدراسة
من ابرز النتائج ، هناك عدة طرق مختلفة لاستخدام الموارد والقدرات والاستراتيجيات للتعلم المستمر والابتكار، فإن النهج الشامل لتقييم وتطوير عملية التجديد التنظيمي المعروضة في هذه الدراسة يسمح بميزات محددة للمنظمات ، ولا سيما نقاط القوة التي لوحظت في القدرة على التجديد، للعمل كأساس لبناء التجديد من داخل المنظمة. فإن عملية تشخيص التجديد التنظيمي تساعد المنظمات على تطوير وتحسين القدرة على تجديد أنفسها باستمرار والنجاح في اقتصاد المعرفة المتغير. وبصفة عامة، يمكن التوصل إلى آثار أوسع عن طريق الافادة من الطريقة المعروضة لأنواع مختلفة من المنظمات. وكلما ازدادت إدراك المنظمات لقدراتها التنظيمية، من نقاط القوة، نقاط الضعف، والحاجات التنموية من حيث التعلم المستمر والابتكار، كلما كان بوسعهم أن يركزوا جهودهم الإنمائية على القضايا الأكثر أهمية، ومن ثم ينجحون في تغيير البيئات.	نتائج الدراسة
- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانهما. - الاختلاف في العينة والأساليب الإحصائية لكلا الدراستين.	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
سعت الدراستان إلى دراسة قدرات التجديد التنظيمي .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - أستخدمت كجهد معرفي سابق . -استخدام مقياس الدراسة.	الافادة من الدراسة

(Nisula&kainto,2014)	الدراسة 8
Assessing and developing organisational renewal capability in the public sector	عنوان الدراسة
تقييم وتطوير قدرة التجديد التنظيمي في القطاع العام	
تهدف هذه الدراسة الى تحديد ماذا تعني قدرة التجديد التنظيمي في سياق المنظمة العامة، وما القدرات والآليات التنظيمية الرئيسة التي تمكن التغيير المستمر في سياق القطاع العام ، وكيف يمكن تقييم ذلك وتطويره. وهكذا، وقدمت عملية التنمية القائمة على البحوث لتطوير قدرة التجديد التنظيمي للمنظمات العامة..	هدف الدراسة
دراسة الحالة متعددة الطرق. وقد اختيرت هذه الاستراتيجية البحثية لأنها تمكن من التحقيق في الظاهرة ذات الأهمية في سياق الحياة الحقيقية و علاقتها بالنظرية بطريقة متطورة. وفي سياق هذه الحالة (منظمة البلدية الكبيرة في شرق فنلندا، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات واستخدام مقياس ليكرت ذو 7 نقاط، والذي يركز عليه بقوة لا اوافق "و" اوافق بشدة ". وشمل الاستبيان (167) عنصر مقسم على ستة مقاييس، تمثل العناصر الستة من القدرة على التجديد.	نوع الدراسة
تبين نتائج هذه الدراسة أن القدرة على التجديد التنظيمي هي قدرة ذات أهمية متزايدة للمنظمات العامة. التخصصات العامة للمنظمات العامة من حيث التجديد المستمر معترف بها في هذه الدراسة. ومع ذلك، كانت هناك دلائل واضحة على تغيير مواقف أعضاء المنظمة نحو ثقافة تنظيمية أكثر ديناميكية. الحاجة إلى التجديد والابتكار تم تأكيدها في المدينة، ولكن كيفية يتم البدء في زيادة الابتكار والتعلم المستمر في جميع أنحاء المنظمة لم يكن واضحاً حتى الآن، لا من الناحية النظرية ولا في الممارسة العملية. وعلى الرغم من أن التغيير ودمج البلديات مرغوب فيه إلى حد كبير، لا يزال هناك نقص في فهم التحديات الكامنة للتغيير الديناميكي في القطاع العام، أي احتضان التجديد المستمر من خلال التعلم والابداع .	نتائج الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافهما.</li> <li>- الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .</li> <li>- ركزت هذه الدراسة على مدينة كبيرة ذات قطاع عام في فنلندا وتشمل عدد من القطاعات</li> <li>- الاختلاف في الأساليب الإحصائية .</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

<p>- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة . - تناولت الدراسات متغير قدرة التجديد التنظيمي.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع . - استخدمت كجهد معرفي سابق .</p>	<p>الإفادة من الدراسة</p>
<p>( Gilbert ,2016 )</p>	<p>الدراسة 9</p>
<p><b>An Empirical Vision for Organizational Renewal: Utilizing Self-Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation</b></p>	
<p>رؤية تجريبية للتجديد التنظيمي: استخدام التفكير الذاتي والوعي الذاتي لتسريع التحول العميق</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>توفر هذه الدراسة إطارا تجريبيا لإلقاء الضوء على الطرق التي يمكن للمنظمة أن تشارك في عملية التجديد. وتشمل العملية مناقشة أهمية التجديد على جميع مستويات المنظمة، وتوفير المفاهيم الأساسية للتفكير الذاتي والوعي الذاتي في سياق التجديد، وتسهيل الضوء على مختلف الجوانب في المنظمة التي تحتاج إلى تجديد، وتجميعها معا في إطار متماسك.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة نظرية تجريبية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>مع استمرار الممارسين والباحثين لإيجاد طرق وحلول للتطوير التنظيمي و التغيير، فإن أهمية الترابط بين التجديد التنظيمي وتجديد القيادة لا يمكن تجاهلها . في كثير من الأحيان، يتم فصل الأفكار المتعلقة بالنمو التنظيمي ونمو القيادة والنظر إليها بشكل مستقل مع تقاطع قليلا في الأدب. وتوضح هذه الدراسة التجريبية القوية والمهمة المسار الذي تكون فيه المنظمات فعالة مثل قدرتها على الاتصال والتفكير في السلوك التنظيمي والسلوك القيادي. وهما مترابطان، وهذا البحث يحدد ويعبر عن قوة الترابط الخاصة بهم. ويمكن ان توفر هذه الدراسة التجريبية للمنظمات رؤية تنظريها لأنها تسعى الى التحول العميق للتجديد المستدام.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

أعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي الذي يتطلب الاستطلاع وجمع البيانات عن طريق المصادر الثانوية كالمجلات والكتب والدوريات والبحث عن البيانات المتوفرة في أماكن ذات علاقة .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
سعت الدراسات الى التركيز على قدرات التجديد التنظيمي	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري . - استخدمت كجهد معرفي سابق . - إجراء مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسة الحالية	الاستفادة من الدراسة
- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية ، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية . - الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانهما .	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات والمعلومات هو استمارة الاستبانة . - ركزت الدراستين على متغير قدرة التجديد التنظيمي.	نقاط التشابه من الدراسة الحالية
استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة .	الإفادة من الدراسة

### ب. دراسات عربية لها علاقة بقدرات التجديد التنظيمي

الدراسة 1	( الكبيسي ، 2014 )
عنوان الدراسة	قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية
نوع الدراسة	دراسة تحليلية مقارنة وقد اعتمدت الاستبانة اداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، فقد تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة باستعمال المدرج (Likert) الخماسي ، وتم اخضاعها لاختباري الصدق والثبات . ووزعت على عينة مكونة من (86) موظفاً من مديري المستشفيات ومديري الاقسام ومديري الشعب ومعاونيهم في ثلاثة من مستشفيات بغداد .
الهدف من الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على علاقة الارتباط والتاثير بين القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي في عينة من مستشفيات بغداد.
	ومن ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وقدرات

<p>التجديد المنظمي ، كما ظهر ان هناك تأثيراً معنوياً بين القيادة الاستراتيجية وقدرات التجديد المنظمي. وهناك فروقات معنوية في اجابات القيادة الاستراتيجية وابعادها (تطوير رأس مال البشري ، و الحفاظ على ثقافة مؤثرة ، و التأكيد على الممارسات الاخلاقية) ولم تظهر في الابعاد (التوجه الاستراتيجي ، استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها) في المستشفيات المبحوثة .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>-الاختلاف في العينة ومنهجية لكلا الدراستين. - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .</p>	<p>نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية</p>
<p>- سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على قدرة التجديد التنظيمي . - طبقت في البيئة العراقية</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<p>استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية للدراسة . - استخدام مقياس الدراسة.</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>
<p>(الربيعي ، 2017)</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p>التجديد التنظيمي وتأثيره في تحسين الاداء الرقابي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي ،وقد اعتمدت الاستبانة اداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، فقد تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة باستعمال المدرج (Likert) الخماسي ، وتم اخضاعها لاختباري الصدق والثبات . ووزعت على عينة مكونة من (80) مفردة من مجتمع الدراسة تضمنت الملاكات التنفيذية في (هيئات الرقابة المالية العاملة في محافظة بغداد).</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>الهدف من هذه الدراسة هو توظيف التجديد التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً وبأبعاده المتمثلة بـ (التطبيقات الاستراتيجية ، التطبيقات التكنولوجية ، فرق العمل الفاعلة ، اسلوب القيادة والاشراف، تطوير المسار الوظيفي) في تحسين الاداء بوصفه متغيراً تابعاً وبأبعاده المتمثلة بـ (التعلم ، المرونة ، الابداع ، الجودة ،</p>	<p>الهدف من الدراسة</p>

الالتزام ، النجاح).	
من ابرز النتائج ارتفاع مستوى المتغيرين الرئيسين (التجديد التنظيمي ، وتحسين ء) في هيئات ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، ووجود علاقات ارتباط معنوية في ما ، ووجود اثر معنوي للتجديد التنظيمي في تحسين الاداء، وهذه النتائج جاءت بإبقاء مع فرضيات الدراسة.	نتائج الدراسة
- الاختلاف في العينة والمنهجية لكلا الدراستين. - الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين.	نقاط الاختلاف من الدراسة الحالية
- سعت الدراستين إلى تسليط الضوء على التجديد التنظيمي . - طبقت في البيئة العراقية.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استخدمت كجهد معرفي سابق فضلاً عن استخدامها في تعزيز المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للدراسة . - استخدام مقياس الدراسة.	الإفادة من الدراسة

#### رابعاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

- تشكل الدراسات السابقة المنطلق الاساسي لأي بحث علمي ولهذا فقد استفاد الباحث من خلال عرض بعض الدراسات السابقة في الجوانب التالية:
- أ. اتسعت أفاق الباحث لتشمل بعض المراجع والبحوث والدراسات والدوريات والمواقع الالكترونية التي لم يتسنى للباحث معرفتها، والاطلاع عليها من قبل ، والتي كان لها دعم هام في كثير من مفاصل الدراسة الحالية..
- ب. تمت الإفادة من الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والإفادة منها في الدراسة الحالية.
- ج. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استطاع الباحث الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.
- د. بناء المنهجية العلمية للدراسة: تمكن الباحث عن طريق الاطلاع على الدراسات السابقة من التعرف على المنهجية العلمية المتبعة فيها ، الامر الذي مكن الباحث من تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال التعرف على المشكلات الفكرية والميدانية ونماذج الدراسات السابقة

هـ. ساهمت الدراسات السابقة في بناء مقياس الدراسة الحالية ، وذلك عن طريق الاطلاع على المقاييس والاستبيانات والأدوات المستعملة فيها، واعتمادها في الدراسة الحالية.

و. الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة : كما تم ذكره آنفاً لم تكن هنالك دراسة تتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية مما شكل دافعاً للباحث لاكتشاف هذه العلاقة والتوصل الى النتائج .

ز. ساهمت الدراسات السابقة في بلورت اختيار الباحث لمتغيرات الدراسة ، ولاسيما الدراسات المتعلقة باستراتيجية الاستدامة الاستباقية وقدرات التجديد التنظيمي التي أكدت الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات عنها لاغتناء منطقاتها الفكرية والفلسفية ، والتي يعتقد أنها ستكون منطلقاً للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات المعمقة.

ح. أكدت الدراسات السابقة الخاصة بالمهارات السياسية على أنها سمة من السمات الضرورية اللازمة لعمل المديرين إذا ما أرادوا تحقيق النجاح في منظماتهم، في حين ينظر إلى المهارات السياسية في بيئتنا العراقية امرأ طارئاً وسلبياً، ومنحصراً بمن يتصدى للعمل السياسي، ويتجنب الباحثون في مجال إدارة الأعمال التطرق إليها بالرغم من انها جزءاً من تخصصهم ، الأمر الذي حفز الباحث لبيان الأطر المفاهيمية والفلسفية لهذه المهارات فضلاً عن بيان أهميتها للمديرين والمنظمات.

#### خامساً: اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

عن طريق استقراء الدراسات السابقة يمكننا أن نستخلص مجالات التشابه والاختلاف الأتية:-

أ. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تضمنت ثلاثة متغيرات لم تجتمع معاً في غيرها من الدراسات السابقة وهي ( المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية وقدرات التجديد التنظيمي ) .

ب. بينت نتائج الجهود البحثية المذكوره آنفاً الى وجود حاجة للمزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع الحيوي ، وذلك لمحدودية الجهود البحثية الحالية من جهة والحاجة الماسة الى اختبار وتشخيص اثر المتغيرات وتحديد نوع العلاقات بينها من جهة اخرى .

ج. تتشابه أغلب الدراسات السابقة في بعض أهدافها وتختلف عن بعضها الآخر.

د. تتفق الدراسات السابقة إلى حد كبير في المنهج البحثي المستخدم وأدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي ، إلا أنها تختلف بشأن بعض الجوانب مثل أحجام العينات وطرق اختيارها .

هـ. لم تكن هناك دراسات عربية أو أجنبية تربط بين هذه المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

و.معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات مختلفة كالقطاع الصناعي والخدمي والزراعي والشركات متعددة الجنسيات وغيرها .

ز.تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Ferris ,et all,2008) (Phipps &Prieto,2011:2) (Viswesvaran,2017:2) (Williams ,et al, 2017:14) التي اعتمدت من ( الفطنة الاجتماعية والعلاقات الشبكية والتأثير العلاقتي والاحلاص الواضح) كابعاد للمهارات السياسية واختلفت مع دراسة ( Chaudhry, et all ,2012) التي اتخذت (الفطنة الاجتماعية ، التأثير العلاقتي ، التشبيك الاجتماعي ، الرصد الذاتي) كابعاد للمهارات السياسية.

ح. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Torugsa,2010) (Nuttaneeya ,et al,2013) (Ann Wijethilake 2017) (Wijethilake 2017) التي اتخذت من (الاستدامة البيئية الاستباقية)(الاستدامة الاقتصادية الاستباقية) (الاستدامة الاجتماعية الاستباقية ) كابعاد لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية .

ط. تتفق دراستنا الحالية مع دراسة كل من ( Kianto, 2008a, 2008b; Poyhonen, ) (Nisula, & Kianto ,2014:100) (Nisula, & Kianto, 2013:62) من ( المقدرة الاستراتيجية و استثمار الوقت والتواصل و التوجه نحو التعلم والممارسات القيادية وادارة المعرفة) كابعاد لقدرات التجديد التنظيمي ، واختلفت مع دراسة (Khumyat,et al ,2014) التي اعتمدت (التعلم التنظيمي الدينامي ، والتوجه المستمر للتطوير التنظيمي ، والوعي الاستباقي بتحسين المعرفة ، ومرونة التركيز على ممارسات الاعمال ، والالتزام العدواني بتوليد الأفكار) كابعاد لقدرة التجديد التنظيمي.

ي. أنفقت الدراسة مع دراسة (Junell, Stahle, 2011) من حيث اتخاذها قطاع الاتصالات المتنقلة مجالاً لتطبيق الدراسة.



يتضح مما تقدم ان أي من الدراسات والمحاولات البحثية السابقة لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، مما يدل على حداثة الدراسة الحالية بمتغيراتها الثلاثة ، اذ يعد ذلك عاملا جيدا على تناسق وتداخل متغيرات الدراسة جميعها ، وقد اشرت نتائج الدراسات السابقة وجود حاجة الى مزيد من الدراسات والبحوث في هكذا موضوعات حيوية في حياة المنظمات فضلا عن الوصول الى معارف ومهارات جديدة اسهمت في تعزيز رؤية الباحث في ربط هذه الموضوعات مع بعضها لتعزيز الجوانب الاكاديمية للدراسة الحالية ، لذلك تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود والاهتمامات البحثية السابقة في محاولة الباحث عن موضوع استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، لتقديم اسهامات استراتيجية يمكن اعمامها على المنظمات لتعزيز موقعها التنافسي واعتلاء الصدارة في اضافة قيمة للزبائن و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، كونها دخلت مرحلة جديدة في التحول نحو الاستثمار والانفتاح على العالم الخارجي وتغيير موازين القوى للفادة من الخبرات والمهارات الاجنبية والاساليب التكنولوجية الحديثة ولاسيما في قطاع الاتصالات واعمامها على المنظمات العراقية،اضف ماتقدم الدراسة الحالية في بيئة عراقية بمتغيراتها الثلاث.

## المبحث الثاني

### المنهجية العلمية للدراسة

#### تمهيد.....

تمثل منهجية الدراسة خارطة الطريق لكل باحث لأنها تحدد المسار الذي ينبغي إن تكون عليه الدراسة، تشخص عن طريقها مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى الوصول إليها ، فضلا عن بناء الفرضيات ومخطط الدراسة التي سيتم اعتمادها .

أن طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة عن طريق جمع البيانات النوعية الكافية عن الموضوع وتحليلها بطريقة موضوعية وتصوير النتائج على شكل أرقام معبرة تقدم تفسيراً واقعياً للمتغيرات والعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة المتغيرات التفسيرية (المستقلة) والمستجيبة ( المعتمدة ) وجميع المتغيرات ذات الصلة بالدراسة ، وعلى وفق ما تقدم خصص هذا المبحث لتناول الفقرات الآتية :-

**أولاً: مشكلة الدراسة :** تتضمن هذه الفقرة تحديد مشكلة الدراسة وفق شقين ، الاول فكري والآخر ميداني وكالاتي :-

#### 1. المشكلة الفكرية للدراسة

أكد العديد من الكتاب و الباحثين في مجال نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية على ان التغييرات التي حدثت في العقدين الماضيين كان لها تأثير بالغ الأهمية على المشهد التنافسي ، ومن اهم تلك التغييرات التقدم التكنولوجي السريع ، المنافسة الحادة ، تغيير حاجات واذواق الزبائن، وعولمة الاسواق ، وقد احدثت هذه التحولات فرصا وتحديات كثيرة ونتيجة لذلك ، فقد ادركت غالبية منظمات الاعمال ان الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق وان ساعدت على نجاح المنظمات العاملة في البيئات المستقرة ، لا يمكن الاعتماد عليها في ظل التحديات العالمية المتزايدة وظروف المنافسة الشديدة ، فضلا عن التغييرات والأحداث المتسارعة مما كان دافعا لعدد كبير من الباحثين الى البحث عن مفاهيم ادارية ومداخل ورؤى فلسفية احدثت مجالا فكريا ومعرفيا ، من بينها متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالمهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية .

ونتيجة لما تشهده بيئة الأعمال اليوم من اضطرابا على نحو متزايد، اذ يجد المديرين وقادة المنظمات أنفسهم في مواجهة التغييرات السريعة والعميقة في الظروف الاجتماعية،الاقتصادية

،السياسية والتكنولوجية، إن هذه التغييرات الكبيرة التي تحدث، قد تتسبب بقيام المنظمة بتغيير جوهري في واحد أو أكثر من جوانب الاستراتيجية والتنظيمية، مما يتسبب في قيام المنظمة بالبحث عن سبل جديدة للنمو، فضلا عن هذه الأنواع من التحولات قد تنطوي على استبدال وتجديد أجزاء مهمة من المنظمة واستراتيجيتها، وتؤثر على توقعاتها طويلة الأجل (Worch ,et al,2012:445) بالتالي فإن مثل هذا التحول يستلزم القيام ببناء التجديد التنظيمي الذي يكون بمثابة الآلية للتكيف مع البيئات التنظيمية المعقدة، والذي يكون فيه التجديد أمراً ضرورياً لأن معظم المنظمات لا يمكنها تقديم حلول مبتكرة بالسرعة التي تتطلبها التغييرات في الأسواق، خصوصا في فترات عدم التوازن أو التنافس المفرط.

(Baden-Fuller&Volberda,1997:115)، وعليه يمثل التجديد التنظيمي تحديا كبيرا بالنسبة للعديد من المنظمات، فضلا عن إن التعامل مع التحولات والتغيرات في البيئة التنظيمية يحتاج المديرين الى امتلاك المهارات السياسية التي تعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة التي ظهرت في مطلع الألفية الثالثة، والتي من شأنها أن تسهل بناء قدرات التجديد التنظيمي، التي تزداد الحاجة إلى وجودها خصوصا في ظل الاعتراف المتزايد من قبل العديد من الباحثين بأن المنظمات اصبحت ساحات سياسية ( Ferris, et al,2005,Ferris et al,2007:291) الأمر الذي يحتم على قادة المنظمات إذا ما ارادو تحقيق النجاح التنظيمي أن يمتلكوا المهارات السياسية التي تعد واحدة من المقدرات الأكثر أهمية بالنسبة للأفراد، وخصوصا المديرين، التي يتوجب امتلاكها في بيئة العمل الحديثة ( Bing et al,2011:564).

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظيت به متغيرات الدراسة الرئيسة لدى الكتاب والباحثين ، فان هذه الدراسات مازالت تخضع لجدل ونقاش لاسيما فيما يتعلق بطبيعة كل منهما ، واختلاف النتائج التي توصلوا اليها، وبسبب حداثة متغيرات الدراسة الرئيسة ، فان الدراسات والابحاث التي تناولتها ، وعلى وجه الخصوص المهارات السياسية ، فانه على الرغم من وجود اطر فكرية وتصنيفات عديدة ، الا انها هي الاخرى محل جدل وحوار فكري ومعرفي بين الباحثين ، اذ يوجد تداخل بين مفهوم المهارات السياسية والمفاهيم المرادفة لها ومن بينها الرصد الذاتي، الذكاء الاجتماعي، أو المهارات الاجتماعية أو رأس المال الاجتماعي وهذا يشكل الجزء الثاني من المشكلة الفكرية للدراسة ،وحاول الباحث التعامل معها عن طريق استعراض ومناقشة الاطر الفكرية والمفاهيمية للمهارات السياسية واهميتها للمديرين.

وفيما يتعلق بمفهوم قدرات التجديد التنظيمي ، فان الابحاث والدراسات لازالت محدودة وتتضمن جهات نظر متنوعة ، اذ يوجد تداخل بين مفهوم التجديد التنظيمي والتغيير التنظيمي ، وهذا بحد ذاته يشكل تحدياً للكثير من المنظمات ويمثل احد جوانب المشكلة الفكرية ، وقد حاول

الباحث التعامل معها عن طريق استعراض ومناقشة الاطر الفكرية للمفهوم بطريقة تميزها عن المفاهيم الاخرى .

وكذلك افترقت الدراسات لبيان مفهوم استراتيجية الاستدامة الاستباقية على الرغم من تعاضد أهميتها بسبب التطورات البيئية والاقتصادية والاجتماعية وازدياد وعي وثقافة الزبائن واهتمام الدول في تحسين واقع البيئة المحيطة ، وسن العديد من القوانين والتشريعات الصارمة في حماية البيئة الداعمة لديمومة الموارد والقدرات والحفاظ على البيئة، لذلك قدمت الأدبيات الإدارية العديد من الموضوعات التي بزغت شرارتها الأولى في تسعينيات القرن الماضي ، وزاد الاهتمام بها في بداية الألفية الثالثة وعلى وجه الخصوص استراتيجية الاستدامة الاستباقية لتكون واحدة من اكثر الموضوعات جدلا وتداخلا مع بعض المفاهيم والمجالات الاخرى فضلا عن تعاملها مع التحديات التنافسية في ظل التحولات العالمية الراهنة ، وعلى الرغم من الجهود السابقة في بيان مفاهيم هذه الموضوعات وتحليل مضامينها الفكرية، إلا إن هناك كثيراً من القضايا المعرفية مازالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي ، ويمكن تأطيرها بالتساؤلات الآتية:-

أ.ما هي المهارات السياسية ( Political Skills )؟ وما هو الاختلاف بينها وبين السلوك السياسي والسياسة التنظيمية؟ وما هي أهميتها للمنظمات؟ وما هي أهم أبعادها؟

ب. ما هو التجديد التنظيمي ( Organizational Renewal )؟ وما هي خصائصه؟ وما هي أنواعه؟ وما هي أهم أبعاده؟

ج.ماهي استراتيجية الاستدامة الاستباقية ( proactive sustainability strategy ) ؟ وماهي انواعها ؟ وماهي أهم أبعادها؟

د.ما الافكار والجدالات القائمة على مفهوم المهارات السياسية ومبررات تبنيه كموضوع معاصر في هذه الدراسة ؟

هـ. كيف يمكن الاستفادة من قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية للمنظمة ؟

و. ما المنطلقات الفكرية و الفلسفية لموضوعات الدراسة والجدل الفكري بينهما (المهارات السياسية، قدرات التجديد التنظيمي، استراتيجية الاستدامة الاستباقية)؟.

ز. كيف يمكن لمنظمات الاعمال عن طريق امتلاك ابعاد المهارات السياسية تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية ؟ وكيف تتفاعل هذه الابعاد مع قدرات التجديد التنظيمي للمنظمة .

## 2. المشكلة الميدانية للدراسة

في ضوء ما اشار اليه الجدل النظري في الدراسات وملاحظة الواقع الميداني في شركتي (زين العراق، أسيايل ) للاتصالات المتنقلة في العراق والتي تمثل عينة الدراسة ، والتي استمرت لأكثر من اربعة اشهر تبين ان هناك ضرورة لدراسة متغيرات الدراسة ، سيما لدى ادارة الشركات الكثير من الامكانيات والمهارات السياسية لم تستثمر بشكل مناسب ، إذ ثبت للباحث عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية انه من الممكن تطوير تلك الامكانيات والمهارات لتحقيق الاستدامة الاستباقية عن طريق بناء قدرات التجديد التنظيمي .

لذلك تعد الشركتين من أهم الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات للزبائن في الوقت الحاضر لتعزيز الاقتصاد الوطني ، ولكنها من بين الشركات التي تخلفت عن اللحاق بالركب اكثر من عشر سنوات بسبب غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي لتحسين وتجديد وتطوير الخدمات المقدمة لبلوغ المستوى المطلوب وتلبية حاجة الاسواق وعدم السماح بدخول المنافسين لكي تصبح الرائدة في هذا المجال ، ومن ثم تحقيق الاستدامة الاستباقية ، فان عدم امتلاك المديرين المهارات السياسية قد يؤدي الى خسارة موقعها التنافسي الذي تصبوا إليه ، فلا بد من بناء قدرات التجديد التنظيمي والعمل على إشراك الجوانب الفكرية للمديرين التنفيذيين في شركات الاتصالات المتنقلة لاستكشاف الفرص والميل نحو ريادة الاعمال بعدّها وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتعدّ المهارات السياسية للمديرين مورداً فكرياً مهماً للمساهمة في وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات المتعلقة بتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية لشركات الاتصالات المتنقلة قيد الدراسة ، وتقديم توجهات استراتيجية تجسد منهجية العمل للإدارات العليا بغية القيام بإعمالها لفرض سيطرتها في ظل الاضطراب والفوضى والسيطرة على المجال التنافسي الذي تعمل فيه ، وتمثل المعطيات المذكورة أنفاً المشكلة الميدانية للدراسة الحالية.

ومن خلال ما تقدم نقدم المشكلة الميدانية عن طريق بعض التساؤلات:

- أ. هل يدرك مديرو شركات الاتصالات المبحوثة أهمية المهارات السياسية وأبعادها ؟
- ب.هل هناك تصور استراتيجي واضح لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية وأبعادها في شركات الاتصالات المتنقلة مجتمع الدراسة؟
- ج.هل توجد محاولات في شركات الاتصالات المتنقلة ( زين العراق – أسيايل ) المبحوثة لبناء قدرات التجديد التنظيمي؟

د. ما طبيعة العلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية في شركتي (زين العراق – آسياسيل) مجتمع الدراسة؟

هـ. هل هناك تأثير للمهارات السياسية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية .

و. هل هناك تأثير لقدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية ؟.

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسات العلمية بشكل عام بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني للدراسة ، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن ثلاثة محاور هي:

#### أ. المحور الأول: الأهمية النظرية

تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من تناولها لموضوعات خدمية واقتصادية واجتماعية حيوية ومعاصرة وذات تأثير بالغ في أداء الشركات ، ولاسيما أبعاد المهارات السياسية وأبعاد قدرات التجديد التنظيمي ولما لهما من دور مهم في شركتي الاتصالات من اجل تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، فضلاً عن ما توفره الدراسة من أثر في الجانب الفكري للأفراد من خلال رفدهم بالقدرات المعرفية المختلفة ، و ما تمتلكه الدراسة من أهمية مضمون ابعادها بسبب قلة الدراسات السابقة في مجال هذه الدراسة وبالأخص قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية ، لأهمية هذا المجالات وقلة البحوث فيها ، وعلى الرغم من وجود العديد من الكتابات في المهارات السياسية ولكنها مازالت لم تشبع بحثاً لما لها من أهمية عالية ومستقبلية من احداث مرونة عالية في قدرة مديري الشركات على التأثير في الافراد العاملين وتعزيز استجابتهم للأفكار الابداعية والاستراتيجيات وبرامج العمل الجديدة المقترحة من هؤلاء المديرين.

#### ب. المحور الثاني: الأهمية الميدانية

تتجلى الأهمية الميدانية بتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الشركات المبحوثة ( شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، اسيا سيل) ووضعها موضع التنفيذ والافادة منها ، لأجل الارتقاء بواقع أداء الشركات المبحوثة من خلال جهود مديري الشركات في تطبيق مفاهيم المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي، واستراتيجية الاستدامة الاستباقية ومن ثم تحقيق أهداف الشركات في التميز والابداع والابتكار .

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الذي تتبناه إدارات شركتي الاتصالات المتنقلة (زين العراق وآسياسيل) في العراق لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية والاجتماعية

وذلك من خلال امتلاكها استراتيجية الاستدامة الاستباقية في تقديم وتوصيل الخدمات وضمن جودتها للزبائن المستهلكين، فضلا عن إمكانية البحث عن الأساليب والتقنيات الحديثة التي تساعدها في تحقيق رضا كبير لدى المجتمع اتجاهها، وأكدت العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة، ومن خلال الدور الذي تؤديه شركتي الاتصالات المتنقلة في التطورات والابتكارات التكنولوجية في المجالات كافة، ومنها المجال الإلكتروني، إذ أصبحت الاستدامة الاستباقية من الاستراتيجيات الرئيسة في المنظمات، وهذا يساعد على مواكبة بناء قدرات التجديد التنظيمي والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والذي بدوره يسهم في استخدام المهارات والمعارف والخبرات والقدرات البشرية، والدور الحاسم الذي تؤديه المهارات السياسية في المساعدة على تنظيم السلوكيات في بيئات العمل، والتكيف أو تجاوز الظروف داخل البيئة التنظيمية، ومراقبة السلوك واستخدام الاستجابات المؤثرة لأغراض الأداء الوظيفي الناجح (Montalvo,2015:11).

### ثالثاً: أهداف الدراسة

إنّ الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (المهارات السياسية، بناء قدرات التجديد التنظيمي، استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. إجراء تحليل للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسة الثلاث والمتمثلة بالمهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية وقدرات التجديد التنظيمي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات حديثة لحسم الجدليات والاشكاليات الفكرية بين الباحثين، والإجابة عن تساؤلات المشكلة الفكرية.
2. تحديد وتشخيص إبعاد المهارات السياسية، وقدرات التجديد التنظيمي، واستراتيجية الاستدامة الاستباقية في شركتي الاتصالات المتنقلة..
3. تشخيص مستوى أهمية المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية لدى مديري شركتي الاتصالات المتنقلة مجتمع الدراسة.
4. التعرف على الإجراءات الفعلية المتخذة لدى شركتي الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة لبناء قدرات التجديد التنظيمي..
5. الكشف عن واقع ممارسة استراتيجية الاستدامة الاستباقية في شركتي الاتصالات المتنقلة مجتمع الدراسة.

6. عرض ودراسة وتفسير طبيعة العلاقات ( الارتباط، التأثير ) بين متغيرات الدراسة في الشركات المدروسة، والافادة من نتائج هذه العلاقات لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية وتقديم التوصيات لخدمة قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق.
7. بناء مخطط فرضي مقترح يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والتحقق من الجدوى والمصادقية العلمية والعملية للمخطط.

#### رابعاً: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

سنضع تعريفاً اجرائياً مناسباً لكل من متغيرات البنى الأساسية للدراسة والمتغيرات الفرعية، وكالاتي:

1. **المهارات السياسية Political Skills** : وهي المقدرة الاجتماعية التي يتمتع بها الافراد لممارسة التأثير في الاخرين بفاعلية، وامتلاك المرونة السلوكية والفتنة الاجتماعية اللازمة للاستجابة للاحتياجات والدوافع الفريدة للعاملين ، بطرق تعزز الاهداف الشخصية والتنظيمية، مع القدرة على ربط السلوك بشكل جيد، ليناسب المطالب الظرفية بطريقة ساحرة وجذابة التي تلهم الثقة والايمان والاخلاص والصدق

أ. **الفتنة الاجتماعية Social Astuteness** : هي القدرة على تفسير وفهم سلوك الآخرين والادراك الدقيق لكل ما يجري من احداث ضمن المواقف الاجتماعية فضلا عن التفاعلات الشخصية التي تحدث في تلك المواقف..

ب. **التأثير العلاقتي Interpersonal Influence**: هو القدرة على امتلاك نمط شخصي او سلوك معين يمكن أن يؤثر ويغير في سلوك الآخرين ويتضمن القدرة على التكيف بشكل مناسب وتعديل السلوك لكل حالة من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين.

#### ج. العلاقات الشبكية: Networking ability

هي القدرة على بناء واستخدام مختلف الشبكات والاتصالات الاجتماعية وتطوير الصداقات وخلق التحالفات والائتلافات المفيدة والقوية والافادة من الفرص من أجل الوصول إلى مختلف الموارد القيمة المطلوبة للنجاح الشخصي والتنظيمي..

د. **الإخلاص الواضح Apparent sincerity** : هو الإخلاص أو الموثوقية ، ويظهر الأفراد الماهرين سياسياً للآخرين امتلاكهم مستويات عالية من النزاهة، والأصالة، والإخلاص، والصدق، ويتصفوا بكونهم صادقين ومنفتحين وصريحين..



## 2. استراتيجية الاستدامة الاستباقية Proactive Sustainability Strategy

هي اتجاه الشركة بأجراء تغييرات في الاستراتيجيات المختلفة بدلا من الاستجابة للأحداث ، وتبحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين مثل إدخال منتجات أو خدمات جديدة، وتعزيز السمعة الاجتماعية، وتحسين تفضيلات الزبائن، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتميز للمنظمة..

### أ. الاستدامة البيئية الاستباقية Proactive environmental sustainability

هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات البيئية الاستباقية التي تقوم بها الشركة لغرض الحد أو التقليل من اثار منتجاتها وخدماتها على البيئة الطبيعية عن طريق تقديم المنتجات الخضراء والتكنولوجيات إلى مستهلكيها، و تحسين فهم احتياجات الزبائن وبناء الكفاءة عن المنتج .

### ب. الاستدامة الاقتصادية الاستباقية Proactive Economic sustainability

هي ممارسة الشركة للقضايا الاقتصادية الاستباقية وتولي الاهتمام برضا الزبائن وجودة المنتجات والسلامة، والتسعير العادل، وأخلاقيات التسويق والإعلان، والهدف من هذا النهج هو اكتساب فرص السوق عن طريق التمايز بين المنتجات والعمليات، وتعزيز السمعة، ومن ثم فرصة جذب افضل المستثمرين.

### ج. الاستدامة الاجتماعية الاستباقية Proactive social sustainability

هي جميع الأنشطة التجارية الاستباقية التي تهدف إلى البقاء بنجاح في السوق لفترة طويلة، التي تؤثر إيجابيا في جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، فضلا عن ذلك فإن تلبية احتياجاتهم تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم والاستثمار في تنمية راس المال البشري ودعم مبادرات المجتمع المحلي وتكافئ الفرص في مكان العمل .

## 3. قدرات التجديد التنظيمي Organizational Renewal Capabilities

هي القدرة الشاملة للمنظمة التي تجدد نفسها باستمرار عن طريق التعلم المستمر والابتكار، وتحافظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) وفي الوقت نفسه تقوم ببناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة)، وان تكون ذات قدرة تجديد عالية قادرة على

تطوير وتغيير وتعديل وإعادة تنظيم الموارد وأصول المعرفة، والروتين بطريقة ظرفية ومناسبة، والتي عن طريقها يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### أ. المقدرة الاستراتيجية **Strategic Competence**

هي القدرة على التعلم المستمر والابتكار والمخاطرة والتوجه نحو المستقبل وصياغة رؤى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطوير السوق وادراك حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين ضمن المهمة الأساسية للمنظمة.

ب. **التواصل Connectivity**: هو القدرة على ادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية، بين الافراد التي تعمل على تطوير وتحسين الاداء والابداع وبناء الثقة والالتزام وتبادل المعلومات بين الافراد ، ويدعم ويشجع العمل بروح الفريق الواحد ، ويعمل على تنسيق الاعمال الاخرى بين اقسام المنظمة المختلفة ، كما يمكن أن يعمل على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة.

ج. استثمار الوقت **Exploiting Time**: هو قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الضرورية بالوقت المناسب وبشكل استباقي من أجل إنتاج وابتكار افكار جديدة وتحويله الى مخرجات ناجحة.

د. التوجه نحو التعلم **Learning Orientation**: هو وسيلة لتجديد المنظمة عن طريق زيادة المعرفة والابداع والتعلم من الخبرات السابقة ، ودعم الموظفين لحل المشاكل المتعلقة بالعمل وكذلك ايجاد طرائق جديدة ومبتكرة للعمل ، والانفتاح على وجهات النظر البديلة والنقد البناء ، التعلم من الفشل والاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية التي تحدث في المنظمة .

#### هـ. الممارسات القيادية **Leadership Practices**

هي مجموعة من الممارسات المقبولة (أو الروتينية) المشتركة بالسلوك وبما في ذلك التقاليد والمعايير والاجراءات التفكير والتصرف التي تعزز قدرات التعلم والابداع للمنظمة وتدعم التوجه الاداري الذي يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار المشترك و ممارسة السيطرة على عملهم. واخذ زمام المبادرة لحل المشاكل في العمل ، ومكافئة المبدعين وتقديم اقتراحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة .

و. ادارة المعرفة **Knowledge Managing**: هي تمثل الممارسات المنهجية للمنظمة وادوات لتخزين المعلومات وتبادل المعرفة بوعي، وخلقها، وتوزيعها وتخزينها، وصياغة رؤية واضحة بالمعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية ، إدارة وحماية المعرفة الصريحة ، نظم

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و المعرفة الضمنية ، الانشطة الروتينية ،اكتساب المعرفة واستيعابها من مصادر خارج المنظمة...

### خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

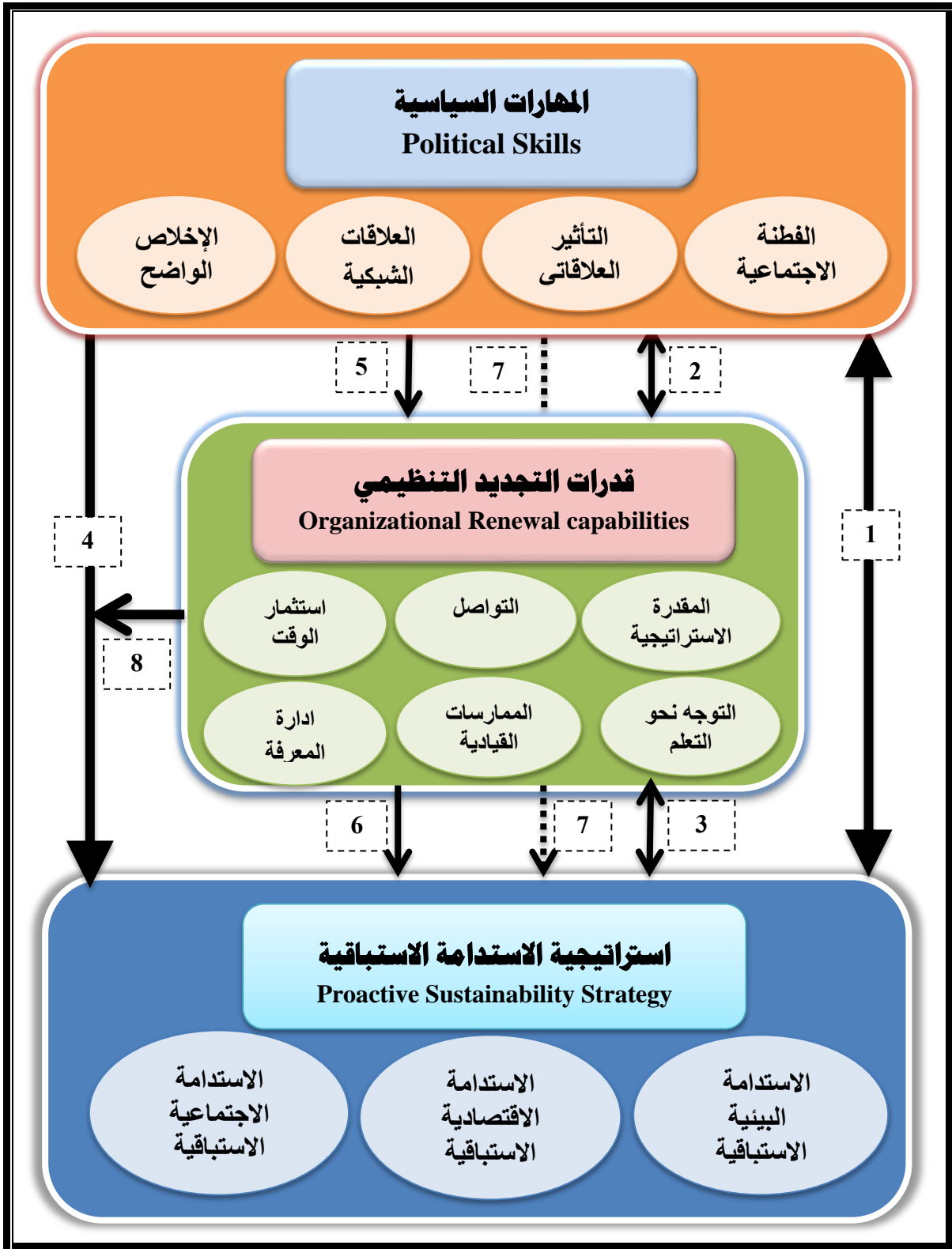
لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واختبار طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية يتطلب بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة وحدود تلك المتغيرات والعلاقات بينها ، ومخطط الدراسة الفرضي هو بناء فكري ( Intellectual Construct ) لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافترضياً للظاهرة قيد الدراسة وتفاعلاتها المحتملة ( 55 : Despers&Chauvel,2000)، ويعكس صورة معبرة عن فحوى الدراسة وفكرتها، ويفسر مخطط الدراسة بأنه تركيبة متناغمة من المسارات المقترحة للدراسة الحالية لحل مشكلة ما، ومن هنا وعلى وفق مشكلة وأهداف دراستنا الحالية ومن خلال المسح الشامل للأدبيات ذات الصلة باهتمامات الدراسة تم بناء المخطط الفرضي للدراسة.

ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة أبعاد المهارات السياسية كمتغير مستقل وهي ( الفطنة الاجتماعية ، التأثير العلاقتي، العلاقات الشبكية، الاخلاص الواضح) ، وأبعاد قدرات التجديد التنظيمي كمتغير وسيط وهي (المقدرة الاستراتيجية ، التواصل، استثمار الوقت، التوجه نحو التعلم، الممارسات القيادية، ادارة المعرفة)، وأبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية كمتغير معتمد ( الاستدامة البيئية الاستباقية ، الاستدامة الاقتصادية الاستباقية ، الاستدامة الاجتماعية الاستباقية)، ويصور المخطط الفرضي للدراسة بين ثلاثة مكونات فكرية وبحثية والذي يمكن تميزه بالخصائص الآتية:

أ. إمكانية تطبيقه في أغلب شركات الاتصالات المتنقلة في العراق.

ب. تهدف الدراسة ومن خلال بناء المخطط الفرضي إلى تشخيص العلاقات التفاعلية بين مكونات الرئيسة للدراسة، عبر تحليل ودراسة مدى فاعلية امتلاك مديري الشركات للمهارات السياسية لغرض تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي.

ج. كذلك يهدف المخطط إلى ربط وتكامل بين المهارات السياسية وبناء قدرات التجديد التنظيمي وتحديد العلاقة بينهما وتأثيرهما في المتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

- فيما يأتي تعاريف لطبيعة حركة الأسهم في المخطط الافتراضي الآتي:-
- ❖ إذ يمثل السهم ذي الاتجاه الواحد ( → ) علاقة الأثر المباشر.
  - ❖ إذ يمثل السهم ذي الاتجاه الواحد المتقطع ( - - - → ) علاقة الأثر غير المباشر.
  - ❖ إذ يمثل السهم ذي الاتجاهين ( ↔ ) علاقة ارتباط.

## سادساً: فرضيات الدراسة

ومن خلال ما جاء من عرض للفرضيات الإحصائية للدراسات التجريبية والتطبيقية السابقة والإفادة منها في صياغة وإعداد الفرضيات للدراسة الحالية للربط بين المتغيرات، تم صياغة فرضيات الدراسة الحالية بشكل يتوافق مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها ، تم وضع مجموعة من الفرضيات وكالاتي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى  $H_{01}$  ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المهارات السياسية وابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، وتنفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:-

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والاستدامة البيئية الاستباقية.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

2. الفرضية الرئيسة الثانية  $H_{02}$  ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات السياسية بأبعادها وقدرات التجديد التنظيمي بأبعادها )، وتنفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:-

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والمقدرة الاستراتيجية.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والتواصل.

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية واستثمار الوقت.

د. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والتوجه نحو التعلم.

هـ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والممارسات القيادية.

و. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية وادارة المعرفة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة  $H_{03}$  ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات التجديد التنظيمي بأبعادها واستراتيجية الاستدامة الاستباقية بأبعادها ) وتنفرع هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:-

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة البيئية الاستباقية.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة  $H_{04}$  ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمهارات السياسية بأبعادها في استراتيجية الاستدامة الاستباقية ) وتنفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات هي :-

أ. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للفطنة الاجتماعية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

ب. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتأثير للعلاقاتي في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

ج. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعلاقات الشبكية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

د. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للإخلاص الواضح في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

5. الفرضية الرئيسية الخامسة  $H_{05}$  ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمهارات السياسية بأبعادها في قدرات التجديد التنظيمي ) وتنفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:-

أ. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للفطنة الاجتماعية في قدرات التجديد التنظيمي.

ب. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتأثير للعلاقاتي في قدرات التجديد التنظيمي.

ج. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعلاقات الشبكية في قدرات التجديد التنظيمي.

د. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للإخلاص الواضح في قدرات التجديد التنظيمي.

6.الفرضية الرئيسية السادسة  $H_0_6$  ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لقدرات التجديد التنظيمي بأبعادها في استراتيجية الاستدامة الاستباقية ) وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي :

أ.لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمقدرة الاستراتيجية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

ب.لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتواصل في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

ج.لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاستغلال الوقت في استراتيجية الاستدامة الاستباقية .

د.لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتوجه نحو التعلم في استراتيجية الاستدامة الاستباقية .

هـ.لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للممارسات القيادية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

و.لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

7.الفرضية الرئيسية السابعة  $H_0_7$  ( لا توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة احصائية للمهارات السياسية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي).

8. الفرضية الرئيسية الثامنة  $H_0_8$  ( لا توجد علاقة أثر متعدد ذات دلالة احصائية للمهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي معا على استراتيجية الاستدامة الاستباقية).

### سابعاً: منهج الدراسة

هنالك عدد من المناهج المعتمدة في البحوث العلمية منها المنهج التجريبي Experimental والمنهج المسحي Survey ، والاثنوجرافي الوصفي Ethnography والمنهج العملي Action ونظرية المبادئ العامة Grounded Theory ، ومنهج دراسة الحالة Case study (Locke,2003:13) و منهج البحث القائم والتحليل البعدي (Williams,2007:68-69) ، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج (الوصفي التحليلي) الذي يعد من المناهج الذي اقتضى استخدامه لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها على النحو الذي تتيح الفرصة الأمثل لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة الدراسة، كونه يجمع أكثر من أسلوب في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والاستبيان والمقابلة الشخصية التي تؤدي للوصول إلى المعلومات بشكل مباشر، إذ أصبح يمثل وسيلة أساسية من وسائل البحث في

مجال إدارة الأعمال، الهدف منها التوصل إلى حلول واقعية ومنطقية للمشكلات التي تعاني منها المنظمات المبحوثة الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويعدّ منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند هذا المنهج إلى التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير علاقات التأثير لمتغيراتها، وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج الخاصة بها، ولذلك تبنى الباحث هذا المنهج في دراسته، واعتمد على المقابلات الشخصية مع عينة من مديري الأقسام والشعب في الشركات المبحوثة للوصول إلى المعلومات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها.

### ثامناً: حدود الدراسة

ان حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة اساسية لأية دراسة اكااديمية ضمن اختصاص علمي معين ، وبذلك اصبح لزاماً تشخيص الحدود الزمانية والمنظماتية والبشرية والمكانية والعلمية على النحو الاتي:-

1. **الحدود الزمانية:** تتجسد الحدود الزمانية للدراسة بالمدة التي قام الباحث بإجراء الدراسة فيها والمتمثلة بعملية جمع البيانات واتمام الجانب النظري والعملية للمدة الممتدة من ( 2017 /5/25 ) ولغاية ( 2018/5/ 26 ) التي شملت إعداد الدراسة التطبيقية في الشركتين المبحوثتين ، تخللتها فترة توزيع استبانة الدراسة واستمارة المقابلة الشخصية، ومقابلة المديرين وتدارس آرائهم ومقترحاتهم عن الدراسة واهدافها ، مع الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لانجاز الدراسة.

2. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة المستويات الادارية ( العليا ، الوسطى ) في شركتي الاتصالات المتنقلة ( زين العراق، أسياسيل)، وتم اختيار عينة تمثل (الرئيس التنفيذي ورؤساء واعضاء مجلس الادارة ورؤساء الاقسام ومديري الشعب ) ، وعددهم (130) مديراً من ذوي الخبرة والاختصاص والمهارات المتميزة ولهم الدور الفاعل في عملية صناعة القرار الاستراتيجي في الشركات المبحوثة .

3. **الحدود المكانية :** تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، أسيا سيل ) عينة للدراسة كونها الأقرب والأنسب لتحقيق فرضيات الدراسة وأهدافها الرئيسية ، الرقعة الجغرافية المتمثلة بمحافظتي بغداد و كربلاء بالنسبة (لشركة أسياسل)، ومحافظه بغداد المركز الرئيس لشركة (زين العراق)، ويتبع محافظة بغداد كل من المحافظات (ديالى، السماوة ، الناصرية ) ، ويتبع محافظة كربلاء كل من محافظات (النجف ، بابل ، القادسية).



## تاسعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات البحثية لغرض إكمال متطلبات الدراسة في جانبيها النظري والميداني وكما يأتي: اعتمد الباحث أكثر من أسلوب لجمع البيانات التي تعد الأساس في إبراز نتائج الدراسة، وعلى النحو الآتي:

**1- الجانب النظري:** اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الجانب النظري على استخدام ما هو متوفر من المصادر الأجنبية والعربية من دراسات وبحوث علمية ، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية ، والكتب ووقائع المؤتمرات التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة كالمكتبات التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية والمراسلات والدوريات وشبكة الانترنت وقواعد المعلومات وغيرها .

**2- الجانب الميداني:** تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة المبحوثة ، ولقد اعتمدت الدراسة على عدة أدوات بحثية ، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، وقد سعى الباحث إلى بناء مقياس يتلائم مع طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة الشركات المبحوثة، كما اعتمد الباحث الزيارات الميدانية والمقابلات مع بعض مديري الأقسام الإدارية والمعاشية الميدانية في الشركة المبحوثة، اعتمد الباحث في توفير البيانات للجانب الميداني الوسائل الآتية:-

**أ- استمارة المقابلة الشخصية:** تم صياغة أسئلة المقابلة الشخصية على ضوء فقرات الاستبانة لتغطي بعض من الجوانب الخاصة بالدراسة، استطاع الباحث من خلالها الاتصال المباشر بالقائمين على الواقع الميداني من خلال الحوار والمناقشة مع المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وتمكن من تهيئة أذهانهم لاستقبال وفهم عبارات وفقرات الاستبانة كما في الملحق (2)، مما أتاح له معرفة بعض الجوانب التي لا يمكن معرفتها عن طريق وسائل أخرى، كملاحظة الواقع الفعلي للعمل، واستطاع توضيح مشكلة الدراسة للمبحوثين، وبيان مدى الافادة من الدراسة بالنسبة للشركة المبحوثة، وكانت الأسئلة المطروحة في استمارة المقابلة الشخصية تتعلق بمدى امتلاك مديري الشركات المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي للشركات المبحوثة .

**ب- مقياس الدراسة:** تم استخدام مقياس النسبة (The Ratio Scale) المؤلف من (11) درجة بوصفه مدرجاً تفضيلاً، وهذا المقياس "يعد من المقاييس الاعلى مستوى من المقاييس

الأخرى<sup>1</sup>، ويحمل صفات وخواص المقاييس ذاتها فضلا عن وجود الصفر المطلق، ويسمى مقياسا نسبيا لان النسبة بين درجتين من درجاته لا تتأثر بوحدة القياس" (القرشي، 2007: 121)، الا انه لا يعامل على انه مقياس كمي اذ (ان الارقام التي تعطى للإشارة الى ترتيب الصفات لا تعني كميات محددة ، لأنها لا تشترط ان تكون مساوية للمسافة بين هذه الارقام، لان اختلاف المسافات لا يغير من الترتيب)، فاذا كانت المسافة متساوية بين الرقم (1) والرقم (2) فانه لا يمكن الاقرار بتساويها عند ترتيب الصفات (متفق الى حدما - متفق) و (متفق - متفق تماما)، ومن الامثلة لهذا المقياس مقياس ليكرت لقياس الاتجاهات الذي يستخدم في البحوث والدراسات النفسية والتربوية والادارية(القرشي، 2007: 121).

### الجدول ( 1 ) مدرج التفضيل

متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة	متفق بنسبة
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### عاشراً: تصميم استبانة الدراسة ووصف مكوناتها

تتكون استبانة الدراسة من جزئين ، يتضمن الجزء الأول معلومات تعريفية بالمبحوث كالنوع الاجتماعي والعمر والتحصيل الدراسي والمنصب الوظيفي ، في حين تضمن الجزء الآخر من استبانة الدراسة من ثلاثة محاور رئيسة يتولى كل محور قياس بعدد من ابعاد الدراسة وهي المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية .

يتكون مقياس الدراسة بشكل عام من (65) فقرة تقيس ابعاد الدراسة ومتغيراتها الفرعية، يتكون مقياس المهارات السياسية من (20) فقرة موزعة على متغيرات هذا البعد بواقع ( 5 ) فقرات لكل بعد ، ولقد تم اختيار المتغيرات الرئيسية والفرعية لهذا البعد بالاستناد إلى تحليل مضمون عدد من الدراسات ذات الصلة بها والموضحة .

أما المقياس الخاص بقدرات التجديد التنظيمي فقد تضمن (30) فقرة موزعة على المتغيرات الرئيسية لهذا البعد، ولقد تم اختيار هذه المتغيرات الفرعية من تحليل مضمون العديد من الدراسات ، وأخيرا تضمنت استبانة المقياس الخاص باستراتيجية الاستدامة الاستباقية ، ولقد تضمن هذا البعد على (15) فقرة تقيس متغيرات استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، إذ اعتمدت الدراسة عددا من المقاييس العلمية العالمية المعتمدة في قياس متغيراتها من خلال ما

<sup>1</sup> . المقياس الاسمي، المقياس الترتيبي، مقياس المدة، راجع (القرشي، 2007: 120- 121).

أشترته مجموعة من الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة، والجدول ( 2 ) الآتي يبين مقياس الدراسة :

الجدول ( 2 ) مقياس الدراسة

المجموع	عدد الأسئلة	مصادر المقياس	المتغيرات الفرعية	الأبعاد الرئيسية
20	5	(Ferris ,et al,2005:5)	الفطنة الاجتماعية	المهارات السياسية
	5		التأثير العلاقتي	
	5		العلاقات الشبكية	
	5		الاخلاص الواضح	
30	5	(Nisula&Kianto,2013:62)	المقدرة الاستراتيجية	قدرات التجديد التنظيمي
	5		التواصل	
	5		استثمار الوقت	
	5		التوجه نحو التعلم	
	5		الممارسات القيادية	
	5		ادارة المعرفة	
15	5	(Wijethilake,2017)	الاستدامة البيئية الاستباقية	استراتيجية الاستدامة الاستباقية
	5		الاستدامة الاقتصادية الاستباقية	
	5		الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	

المصدر: من اعداد الباحث

### الحادي عشر : الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استنادا الى ما تم جمعه من بيانات تمثلت بإجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة قام الباحث باستخدام الإحصاءات الوصفية والاستدلالية التحليلية وذلك عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.21)(Statistical Package For Social Sciences) وبرنامج التحليل الهيكلي (AMOS V.18) (Analysis of Moment Structures) لحساب ما يأتي:-

أ-اختبار أداة قياس الدراسة:-

- 1-اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي بهدف تلخيص وتقليل عدد المتغيرات .
- 2-اختبار الفا كرونباخ ( $\alpha$  cronbachs) لقياس ثبات أداة قياس الدراسة .

$$r_{tt} = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

### ب-الاساليب الاحصائية الوصفية :

1- النسب المئوية: ( الجزء / الكل ) \* 100 ، لوصف البيانات المتعلقة عينة الدراسة. الوسط الحسابي: هو عبارة عن مجموع مفردات مجتمع أو عينة مقسوما على عددها

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} \quad (\text{طبييه، 2008، 44})$$

2- الوسط الحسابي الموزون (  $W\bar{x} = \frac{Fi x Wi}{\sum fi}$  ) هو عبارة عن المتوسط الحسابي لمفردات مجتمع او عينة مضروب في وزنه النسبي. والذي يقيس مدى اهتمام هذا المجتمع او العينه بالفقرة. (طبييه، 2008، 53).

3- الاهمية النسبية: لمعرفة درجة اهمية استجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة.

4- الانحراف المعياري: (  $S = \sqrt{\frac{\sum fi (xi - \bar{x})^2}{f1-1}}$  ) يستعمل للتشتت المطلق وهو الجذر

التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي. والذي يقيس مدى تشتت اجابات افراد المجتمع او العينة، اذ كلما زادت قيمته دل على تشتت الاجابات وبالعكس (طبييه، 2008، 76)

5- معامل الاختلاف: هو مقياس لتشتت أو تبعثر توزيع الاحتمال أو توزيع

التكرار (Richard ,2007 , 15)

$$DS = \frac{S}{\bar{x}} * 100$$

### ت-الاساليب الاحصائية التحليلية:

#### اولا: فرضيات الارتباط

6- معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation): و هو مقياس رقمي يقيس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين. وتتراوح قيمته بين (1+) و (1-) (طبييه، 2008، 136).

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

1- معامل الارتباط المتعدد:- (Multi Correlation) أستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة..

2- اختبار ( KMO ) ( Bartlett ) .

3- اختبار (T):  $T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$  ، لاختبار معنوية احصائية معامل الارتباط الجوهرية بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة. (Michael ,1986, 487)  
ثانياً: فرضيات التأثير غير المباشر

1- معامل الانحدار المتعدد (Multi Regression):- أستخدم لاختبار الأثر المشترك للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

2- اختبار (F): لاختبار معنوية إحصائية معامل نماذج الانحدار. (Richard,2007 , 10)

7- معامل التحديد ( $R^2$ ):- ويبين تقرير اذا ما كانت النتائج العددية التي تقيس العلاقات المفترضة بين المتغيرات -التي تم الحصول عليها من تحليل الانحدار -مقبولة كوصف للبيانات أم لا (جان ، 1986، 594)

ثالثاً: فرضيات التأثير غير المباشر: استخدم الباحث طريقة (Baron & Kunny) لقياس التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات الوسيطة، وما يعرف اختبار (sobel) بهدف اختبار معنوية المتغير الوسيط وحسب المعادلة (2) .

$$S_{(bindirect)} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

ث- البرامج الإحصائية المستخدمة :

أ- برنامج (SPSS v.21).

ب- برنامج (AMOS v.18)

ج- برنامج (Microsoft Office Excel ,2010).

**الثاني عشر: مجتمع وعينة الدراسة**

**اولا - مجتمع الدراسة :-**

نظراً للتطورات والأهمية المتزايدة التي بدأ يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق، فقد تم اختياره مجالاً تطبيقياً للدراسة لعدة أسباب هي:

1- إن من الأسباب التي دعت لاختيار وتطبيق الدراسة في قطاع الاتصالات تكمن في عدّها أكثر القطاعات الحيوية والمهمة في العراق التي تمتلك التقنيات العلمية الحديثة وتواكب التطورات العالمية في مجال الاتصالات ، والأكثر ريادة على مستوى البيئات العاملة، وكذلك لارتباطه بمتطلبات الأفراد ورغباتهم مما توجب الاهتمام بهذا القطاع وبحث سبل تطويرها بشكل متجدد ومستمر.

2- اختيرت شركتي زين العراق وآيساسل لتمثيل مجتمع الدراسة ، لان اغلب الدراسات المتعلقة بموضوع المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاستباقية تشير

الى نجاح هذين الموضوعين في قطاع الاتصالات ، وهو ما تم ملاحظته فعلا من توفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لذلك ، لذا فان مبررات اختيار الشركات مجتمع الدراسة يتمثل بضرورة إيجاد حالة من التناغم بين متغيرات الدراسة والمجتمع الذي تطبق فيه لكي يتم استخلاص النتائج المطلوبة، أما عينة الدراسة فقد تمثل بالمديرين في المستويات الادارية العليا والوسطى في شركتي (زين العراق، آسيا سيل) للاتصالات المتنقلة في العراق بوصفها من الشركات الكبيرة التي تضم عدداً كبيراً من المديرين ممن يحملون مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية، وتعمل هذه الشركات في جميع محافظات العراق وتمتلك القدرات على المنافسة واستخدام التقنيات الحديثة.

### ثانياً: وصف عينة الدراسة

إن دراسة المجتمع المستهدف بأكمله عادة ما تكون غير عملية، إن لم تكن مستحيلة، لذلك يتم الاكتفاء بدراسة مجموعة صغيرة من أفراد ذلك المجتمع المستهدف تسمى عينة مختارة من المجتمع، توفر للباحث الوقت والجهد والتكلفة (Sharpe et al,2012:26)، إذ يسمح الاستدلال الإحصائي للباحث لاستخلاص استنتاجات عن المجتمع على أساس العينة الصغيرة بالمقارنة مع حجم المجتمع (Keller,2012:165) ، لذا يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في شركتي (زين العراق وآسياسيل ) للاتصالات المتنقلة في العراق، حيث بلغ عدد المديرين (251) ولقد اختيرت عينة الدراسة بصورة قصدية (عمدية) ، وتكونت عينة الدراسة من ( 130 ) من المستجيبين من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في محافظتي (كربلاء المقدسة، بغداد) ، التي تم اختيارها ليقترب العدد من التوزيع الطبيعي الضروري في اختبارات الارتباط والانحدار ، إذ إن عدد المشاهدات الذي يتجاوز (30) يعد مقبولاً في مثل هذه الاختبارات لأنه يقترب من التوزيع الطبيعي (Palta,2003: 6)، وقد تم اعتماد المقياس الذي قدمته (Survey System) بمستوى ثقة (0.99) وهامش خطأ بين العينة والمجتمع يبلغ (10%) ومكملها (90%) هو مدى استجابة عينة الدراسة، وهو مقياس لتحديد أقل حجم عينة لمجتمع كبير جداً أو غير معروف ([www.Survey System.com](http://www.Survey System.com)) ، وكان أقل عدد مقبول للعينة (124)، ومع الأخذ بنظر الاعتبار نسبة من الاستثمارات التي لا يتم استرجاعها، إذ تم توزيع (141) استمارة استبانة على العينة قيد الدراسة أعيد منها (130) جميعها صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة بلغت (92%). واعتمدت الدراسة أيضاً على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على قياس متغيرات الدراسة عن طريق إجراء استبيان وتحليل نتائجه ومن ثم اختبار متغيرات الدراسة ، ويمكن وصف العينة عبر الفقرات الآتية:-

1. التوزيع على وفق النوع الاجتماعي : لقد كانت النسبة الأكبر في العينة من الذكور فقد بلغ عددهم (106) بينما بلغ عدد الإناث (24) فقط يدل على إن الشركة المبحوثة تعتمد على العنصر الذكوري وقد يكون ذلك لمتطلبات العمل فيها أو لطبيعة المجتمع الذي تعمل به هذه الشركة .

جدول ( 3 ) عينة الدراسة على وفق النوع الاجتماعي

النسبة	العدد	الجنس
%81.53	106	ذكور
%18.47	24	إناث
%100	130	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

2. التوزيع وفق الفئة العمرية : توزعت أعمار عينة الدراسة بين اربع فئات وبنسب مختلفة كما هو موضح في الجدول ( 4 ) .

جدول ( 4 ) عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية

النسبة	العدد	الفئة العمرية
%11	14	اقل من 30
%60	78	30 – 39
% 23	30	40 – 49
%6	8	50 - 59
%100	130	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يوضح الجدول السابق إن اقل فئة هي الفئة الاخيرة (6%) بينما النسبة الأكبر كانت للأعمار المتوسطة في الثلاثينات والأربعينات وبلغت (60%) و ( 23%) وهذا مؤشر جيد جداً يدل على أن الشركات المبحوثة تركز على عنصر الإبداعية الذي تتمتع به العناصر الشابة لما يتمتعون به من حيوية وروح التنافس من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

3. التوزيع وفق المؤهل العلمي: فقد توزعت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة بين خمس فئات وبنسب مختلفة كما هو موضح في الجدول ( 5 ) الآتي:

جدول ( 5 ) عينة الدراسة على وفق المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
9.2%	12	دبلوم
77%	100	بكالوريوس
4.6%	6	دبلوم عالي
7.7%	10	ماجستير
1.5%	2	دكتوراه
100%	130	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ويوضح الجدول السابق إن اقل فئة الدكتوراه إذ بلغت نسبتهم (1.5%) بينما النسبة الأكبر كانت لحملة شهادة البكالوريوس وكانت نسبتهم (77%) وهذا يدل أن اغلب أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس والدبلوم وهذا مؤشرا جيد جدا على إن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمهارة وعالية في كيفية الإجابة على الاستبانة واستيعاب متغيراتها.

4. التوزيع وفق المنصب الوظيفي : تم اختيار مجموعة من المديرين ورؤساء ومديري الأقسام والشعب في الشركات إذ شملت هذه الشركات المستويات الإدارية العليا ومن جميع الاختصاصات، كما في الجدول:

جدول ( 6 ) عينة الدراسة على وفق المنصب الوظيفي

النسبة	العدد	المنصب الوظيفي
1.5%	2	الرئيس التنفيذي
8%	10	رئيس واعضاء مجلس الادارة
18.5%	24	المدير التنفيذي
52%	68	رئيس القسم
20%	26	مدير الشعبة
100%	130	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ويوضح الجدول السابق ان النسبة الاكبر كانت لمديري المستوى الاوسط وهذا طبيعي ضمن اعتبارات الهياكل الهرمية في الشركات مجتمع الدراسة

5. التوزيع وفق عدد الدورات التدريبية المشترك بها : فقد توزعت عدد الدورات لعينة الدراسة

بين أربعة فئات وبنسب مختلفة كما هو موضح في الجدول ( 7 ) :-



جدول ( 7 ) عينة الدراسة على وفق عدد الدورات التدريبية

النسبة	العدد	الدورات التدريبية
%0	0	لا يوجد
%25.3	33	1- 4
%17.7	23	5- 9
%57	74	9- فأكثر
%100	130	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ويوضح الجدول السابق إن اغلب عينة الدراسة من المشتركين بدورات تجاوزت 9 ونسبتهم (57%) مما يشير الى امكانية التوصل الى نتائج معقولة تعتمد على اراء العينة نظرا لعدد الدورات التي اشتركوا فيها وما تقدمه هذه الدورات من خبرة وكفاءة في تنفيذ اعمالهم مما يجعلهم في حالة فهم للاستبانة، وهذا يدل على اهتمام الشركة المبحوثة في إدخال موظفيها دورات تطويرية من اجل رفع كفاءة وخبرة الموظفين لديها .

6. التوزيع وفق سنوات الخدمة: فقد توزعت سنوات لعينة الدراسة بين ست فئات وينسب مختلفة كما هو موضح في الجدول ( 8 ) :

جدول ( 8 ) عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
%18.4	24	اقل من 5
%42.3	55	6- 10
%39.3	51	11- 15
%100	130	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

و يوضح الجدول ان اقل فئة هي الفئة اقل من 5 سنوات ( 18.4 ) بينما النسبة الاكبر كانت لسنوات الخبرة من 6-10 وبلغت ( 42.3 %) وسنوات الخبرة من 11- 15 ( 39.3 %) مما يشير وجود خبرات في مجال العمل يمكن ان تعتمد عليها الشركات، والسبب في ذلك يعود الى قدرة الشركات في الاحتفاظ بأصحاب الخبرة والدراية وحرصها على عدم التفريط بهم ، وهذا يعزز من قوة الشركات من ناحية الخصائص التي يمتاز بها ذوي الخبرة في اتخاذ القرار وقدرتهم على فهم طبيعة استبانة الدراسة.



# الفصل الثاني

الاطار الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول : الممارسات السياسية

المبحث الثاني : قدرات التجديد التنظيمي

المبحث الثالث : استراتيجيات الاستدامة الاستراتيجية

## الفصل الثاني

### الإطار الفكري والفلسفي لمتغيرات الدراسة

#### توطئة.....

دعت التحديات العالمية المتزايدة وظروف المنافسة الشديدة ، فضلا عن التغيرات التكنولوجية والاحداث المتسارعة التي جرت وتجري في بيئة الاعمال الحديثة الى حاجة منظمات الاعمال الى تبني المفاهيم الادارية الحديثة والاهتمام بها ومنها المهارات السياسية ، بقصد ايجاد اطار عمل دائم يمكن مديرو الشركات من التأثير في الافراد العاملين واقناعهم بضرورة التعاطي مع تلك التحديات والتغيرات المستمرة من خلال طرائق واساليب ادارية حديثة وفعالة ، وذلك لما يسهم به امتلاك المهارات السياسية من احداث مرونة عالية في قدرة مديري الشركات على التأثير في الافراد العاملين وتعزيز استجابتهم للأفكار الابداعية والاستراتيجيات وبرامج العمل الجديدة المقترحة لدى هؤلاء المديرين، إن هذه التحديات العالمية والتغيرات الكبيرة التي تحدث، قد تتسبب بقيام المنظمة باستبدال وتحديث وتحسين وتطوير أجزاء مهمة من المنظمة من خلال التعلم والابداع والمعرفة ، وبالتالي فإن مثل هذا التحول يستلزم القيام ببناء قدرات التجديد التنظيمي الذي يكون بمثابة الآلية للتكيف مع البيئات الديناميكية المعقدة، وعنصر أساسي مؤثر في استدامة الشركة ، لأن معظم الشركات لا يمكنها تقديم حلول مبتكرة بالسرعة التي تتطلبها التغيرات في الأسواق، ولا سيما في فترات عدم التوازن أو التنافس المفرط ، الأمر الذي يحتم على مديري الشركات إذا ما ارادوا تحقيق النجاح والابتكار والتجديد التنظيمي أن يمتلكوا المهارات السياسية ، التي تعد واحدة من المقدرات الأكثر أهمية بالنسبة للأفراد، ولا سيما المدبرون، التي يتوجب امتلاكها في بيئة العمل الحديثة لتحقيق الاستدامة الاستباقية للشركات .

**وبناء على ما تقدم** يتناول هذا الفصل الاطار الفكري والفلسفي للدراسة، إذ يعد الجانب النظري القاعدة الأساسية التي ينطلق منها الباحثون في أبحاثهم ، وبهذا جاء هذا الفصل ليغطي متغيرات الدراسة جميعها، وقسم إلى ثلاثة مباحث خصص الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي للمهارات السياسية ، أما الثاني فقد ركز على الإطار الفكري والمفاهيمي لقدرات التجديد التنظيمي ، وتطرق الثالث الى الإطار النظري والفلسفي لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية وبغية تحقيق الإفادة العلمية في الإشارة إلى بعض الأفكار والمرتكزات النظرية الأساسية للمتغيرات المطروحة وكالاتي:-

**المبحث الأول: المهارات السياسية Political Skills**

**المبحث الثاني: قدرات التجديد التنظيمي organizational Renewal Capabilities**

**المبحث الثالث: استراتيجية الاستدامة الاستباقية Proactive Sustainability Strategy**

### المبحث الأول

### المهارات السياسية Political Skills

#### تمهيد....

يعتبر مفهوم المهارات السياسية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وهو نمط شامل من المقدرات الاجتماعية تتجلى في مكان العمل واعتبر (Mintzberg, 1983) المهارات السياسية بأنها مرادفا لاستخدام النفوذ من خلال الإقناع والتفاوض أو المناورة، واقترح (Hayes, 1984) أن المديرين الأكفاء سياسياً يتوقعوا المقاومة عند محاولة إنجاز الأمور ولكنهم رغم ذلك قادرين على متابعة وتحقيق النتائج المرجوة.

اذ كان (Pfeffer, 1981) من أوائل العلماء الذين حللوا المنظمات وفق المنظور السياسي، وأشار بأن المهارة السياسية هي عنصر ضروري للنجاح في المنظمات، وفقاً لهؤلاء المؤلفين، فإن المهارة السياسية أصبحت حاجة على الساحة السياسية (Solga, et al, 2015). وأشار (Harris, 2007: 279)، الى ان المهارات السياسية بناء جديد نسبياً للإفادة من قدرة الفرد في حالات التأثير، و للوهلة الأولى، تبدو المهارة السياسية على غرار مقاييس الفاعلية الاجتماعية الأخرى مثل الرصد الذاتي، أو الذكاء الاجتماعي، أو المهارات الاجتماعية في العمل وهكذا.. فإن المهارات السياسية هي بناء أكثر دقة، وملائمة لدراسة التفاعلات في مكان العمل. واقترح (Doldor, 2011: 39) أن المديرين ذوو الكفاءة السياسية يتوقعون المقاومة عند محاولة إنجاز الأمور ولكن مع ذلك قادرون على المتابعة وتحقيق النتائج المرغوبة.

ولغرض التمعن فيه أكثر جاء هذا المبحث، ليوضح الإطار المفاهيمي والفلسفي للمهارات السياسية، فقد تناول جملة من الفقرات الرئيسية التي يتضمنها من اجل الوصول إلى الفهم المعرفي والمساهمة في الوقوف على حقيقته من خلال أهميته في البناء والإنتاج المعرفي بشكل عام، وارتباطه بشبكة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالتأصيل الفكري والفلسفي، والتعرف على أهم الأفكار لدى الباحثين مراعيًا في ذلك أصالة المصادر وحدائتها من الناحية العلمية، ومن اجل تحقيق ذلك سيتم مناقشة الفقرات الآتية :-

أولاً: التطور الفكري والتاريخي لمفهوم المهارات السياسية.

ثانياً: مفهوم المهارات السياسية.

ثالثاً: أهمية المهارات السياسية .

رابعاً: نماذج المهارات السياسية .

خامساً: أبعاد المهارات السياسية .

أولاً: التطور الفكري والتاريخي للمهارات السياسية

### Intellectual and Historical Development of Political Skills

يعد مصطلح المهارات السياسية ( Political Skills ) من المصطلحات الأساسية الشائعة في كتابات السلوك التنظيمي في الوقت الحاضر ، ولاسيما بعد بروز المدخل السياسي في دراسة المنظمات، فضلا عن اعتماد اغلب قادة المنظمات اليوم على المهارات السياسية كوسيلة لتحقيق النجاح والنمو وتعزيز الاهداف الشخصية والتنظيمية ، ويعد ( Pfeffer,1981 ) اول من استخدم مصطلح المهارة السياسية في المنظمات ، ويرى العمل فيها ذات طابع سياسي، ولذا ينبغي أن ينظر إليه من منظور سياسي ، ويحتاج الافراد الرياديون في الشركات ليس فقط المهارة السياسية ولكن أيضا البحوث العلمية في الادبيات الادارية التي تعطي لهم رؤية واضحة في المجال السياسي للمنظمات ( Zhan& Kim,2016:336 ) . اما أوائل الثمانينات، قدم (Pfeffer,1981) لأول مرة مصطلح "المهارة السياسية في الادبيات الادارية ، وركز منظوره السياسي في المنظمات على مفاهيم القوة والسياسة والمهارات السياسية ذات الصلة، وكان منهجه الاساسي في السلطة يعتمد على الهياكل التنظيمية (على سبيل المثال، تقسيم العمل التي تم إنشاؤها من قبل الإدارات، وغير ذلك)، وكان ينظر إليها على أنها مصدر، يتم استخدامها وتطويرها عن طريق استخدام تكتيكات واستراتيجيات السياسة التنظيمية .

ويصور (Pfeffer) المهارات السياسية بوصفها السمة الفردية التي يمكن استخدامها لإثبات السلوك السياسي بشكل فعال لاكتساب أو تطوير السلطة المحددة هيكليا، وعلى الرغم من أن (Pfeffer ,1981) يرى أن المنظمات بحاجة الى المهارات السياسية لكي تكون ناجحة ، اقترح أن "هناك حاجة إلى عمل إضافي كبير في تحديد المهارات السياسية، وتوفر المهارة السياسية والفتنة مجموعة من المهارات للإفادة بشكل فعال من الموارد وتنفيذ السلوك السياسي لكي يعرفه الآخرون على أنه قوة ، و جادل في الآونة الأخيرة بأن المهارات السياسية هي واحدة من أفضل التركيبات لتأمين السلطة في المنظمات (Laird, et al ,2013:3)، ويمكننا تتبع أصل مفهوم المهارات السياسية مرة أخرى في جذورها التاريخية التي تركز على كتابات مماثلة ومثيرة للاهتمام ولكنها منفصلة من عالم النفس ( E. L. Thorndike ) و الريادي

( Carnegie,Dale,1963 ) وكلاهما يعمل في نيويورك في أوائل 1900، وقدمتا في عام 1920 مفهوم الذكاء الاجتماعي، الذي اشار إلى فهم الناس والعمل على هذه المعرفة بطرائق مؤثرة ( Ferris et al, 2007 : 29 )، واما (Carnegie,1936) ركز على فعالية التعامل مع الآخرين، وتدریس مبادئ كيفية العمل من خلال الآخرين، هذا العمل العلمي والتطبيقي يشكل الأساس لهذه الأهمية من الكفاءة الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص في المنظمات، وعلى وجه التحديد، للمهارات السياسية).

منذ أكثر من عقدين من الزمان، جادل ( Prefer , 1981 ) بمنظور سياسي المنظمات التي أدخلت "المهارات السياسية" ككفاءة حاسمة للفعالية في البيئات الغامضة والمضطربة للمنظمات السياسية، وصاغ ( Mintzberg ,1985 ، 1983 ) مصطلح "المهارات السياسية" واقترح بأن المنظمات يمكن وصفها بأنها ساحات سياسية، ومن أجل البقاء والنجاح في مثل هذا العمل يتطلب امتلاك " الإرادة السياسية والمهارة السياسية". وأشار Mintzberg إلى المهارات السياسية بعدها ممارسة النفوذ باستخدام التفاوض والمناورة والإقناع، ونجد هناك فجوة ما يقرب من خمسة عشر عاما حتى قام الباحثين في محاولة أولية لبناء وتقييم وتطوير المهارات السياسية، ( Ferris et al,2005 ) ( Cheema, et al ,2008 :7 ).

كان ( Pfeffer ,1981 ) من الاوائل الذين استخدموا مصطلح المهارات السياسية واقترح أن الأفراد بحاجة إلى امتلاك المهارات السياسية لتكون فعالة في المنظمات ودعا الباحثين لإجراء الدراسات لفهم أفضل للبناء، وفي السنة نفسها اقترح (Fernandez,1981) بضرورة التأكيد على أهمية تدريب المديرين التنفيذيين على فهم الجوانب السياسية للإدارة (Ferris, et al,1993: 48)، وجادل (Mintzberg ,1983) بان الأفراد يحتاجون إلى امتلاك اثنين من الخصائص الأساسية ليكونوا فعالين وناجحين في المنظمات ، أولا، يجب أن يمتلك المرء الارادة السياسية أو الرغبة والدافع المطلوب لإنفاق الموارد الشخصية (المشاركة الشخصية، المعرفة، الخبرة، الوقت، الخ)، ثانيا، يؤكد أن الإرادة السياسية وحدها ليست كافية للسلوك السياسي، وينبغي أن ترافقها مهارة سياسية (Atay , 2009b: 892-893).

ويشير ( Konaklı ,2016:590 ) الى أن القادة ذوي المهارات السياسية العالية يتمتعون بقدر أكبر من القوة للتأثير في الموظفين بما يتلاءم مع الأهداف التنظيمية. ويؤكد أن امتلاك المديرين للمهارات السياسية هو أهم قوة في البيئات التنظيمية التي يسود فيها عدم التأكد والاضطراب والفوضى، واطافة ( Doldor,2011:43 ) أن المهارات السياسية يمكن تطويرها، عن طريق أساليب مثل التعلم التجريبي، والتوجيه ونمذجة الأدوار أو التدريب ومع ذلك، ولا تزال الجوانب التنموية للمهارات السياسية نادرة.. وعلى ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن المفتاح الرئيس

لاستمرار وتطور المنظمات وبقائها مرهونٌ بامتلاك " الإرادة السياسية والمهارة السياسية بوصفها ممارسة النفوذ باستخدام التفاوض والمناورة والإقناع..

### ثانياً: مفهوم المهارات السياسية Concept of Political Skills

على الرغم من أن المهارات السياسية تشبه تركيبات الفعالية الاجتماعية الأخرى ، إلا أن الأبحاث التجريبية وجدت أن بناء المهارات السياسية هو في الواقع متميزة عن الآخرين مثل القدرة العقلية والذكاء العاطفي والدهاء السياسي ، فضلاً عن ذلك فإن المهارات السياسية هي نتيجة السمات الفردية فضلاً عن الخبرة والتدريب والتنشئة الاجتماعية ( Williams,et al 2017:8)، وتعد المهارات السياسية بأنها نمط من الكفاءة الاجتماعية التي تمتلك كل من العلاقات الشخصية والمعرفية وتعامل على أنها أسلوب شخصي تمكن الفرد من تعديل السلوك وفقاً للمواقف الظرفية بطريقة يصور على أن هؤلاء الأفراد (المهرة سياسياً) مخلصون، ويحرصون على الثقة، ومن ثم يؤدي إلى تأثير فعال في الآخرين (Syed,2015:238)، ويتمتعون بالذكاء الاجتماعي، ويملكون قدرة قوية على الربط الشبكي، ويستطيعون التأثير في الآخرين بشكل مشترك، ويظهرون صدقاً واضحاً (Phipps, 2011:8)، ويبدو أن المهارات السياسية تؤدي دوراً حاسماً في المساعدة على تنظيم السلوكيات في بيئات العمل، كما أن الأفراد المهرة سياسياً قادرون على تنظيم السلوكيات للتكيف أو تجاوز الظروف داخل البيئة التنظيمية. هؤلاء الأفراد يراقبون بأنفسهم السلوك واستخدام الاستجابات المؤثرة لأغراض الأداء الوظيفي الناجح (Montalvo,2015:11).

ويرى كل من (Phipps,& Prieto, 2011:433) أن الأفراد الذين يمتلكون المهارات السياسية لديهم القدرة على قراءة أفكار الآخرين وتعديل سلوكهم بشكل مناسب وفقاً للحالة لتحقيق نتائج إيجابية ، ويستفيد الأفراد ذوو المهارات السياسية العالية من المهارات الشخصية للتأثير بشكل فعال في الآخرين وهي تتميز بإخلاصها وبطريقة جذابة و هي بارعة في الإقناع، والتفاوض، والشبكات، والوساطة، هذه المهارات قد تكون معتدلة العلاقة بين المعرفة والنفوذ لأن المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى بذل جهود متضافرة لفهم وجهات نظر أعضاء الفريق التنفيذي ومن ثم التفاوض معهم ، والتأثير فيهم وإقناعهم (Gerow,et a l, 2017:160)

في حين ينظر (Liu, et al, 2007: 148) الى المهارات السياسية على أنها بناء يمكن أن يكون بشكل كبير أو يتم تطويرها عن طريق التدريب والتنشئة الاجتماعية والتوجيه، ويؤكد (Phipps,2011:31) ان المهارات السياسية بوصفها القدرة على فهم الآخرين بشكل فعال في

العمل، واستخدام هذه المعرفة للتأثير في الآخرين للعمل بطرائق تعزز الأهداف الشخصية و / أو التنظيمية للمنظمة، ولذلك، فإن المهارة السياسية تمكن الفرد من أن يكون على دراية ببيئته وأن يتصرف بشكل مناسب، في حين يرتبط جيدا مع الآخرين، وأوضح (Doldor, 2011:40) أن المهارات السياسية تعتمد على غيرها من المهارات الاجتماعية مثل الذكاء الاجتماعي، الذكاء العاطفي، الفعالية الذاتية، الرصد الذاتي، المعرفة الضمنية، الذكاء العملي، ومع ذلك فإن المهارات السياسية تختلف عن هذه المهارات لأنها تنقل مكون النمط التي يحددها التأزر بين هذه المهارات الاجتماعية المختلفة ويهدف إلى تحقيق النجاح في المنظمات.

واقترح (Ferris, et all, 2010) و (Mintzberg, 1983) ثلاثة عناصر أساسية تميز القائد الماهر سياسياً: أولاً، يمتلك القائد (الماهر سياسياً) القدرة على فهم الإشارات الاجتماعية بسهولة وبدقة وفهم الدوافع السلوكية للآخرين، ثانياً، لديهم القدرة على التأثير في الناس بالحد الأدنى من الجهد، ثالثاً يقومون ببناء شبكات أو علاقات مع الآخرين بشكل أكثر فاعلية، وهو أمر ضروري لتوفير موارد نادرة على نحو متزايد لأتباعهم ورفع مكانتهم داخل المنظمة، هذه العناصر تسليح القائد بمهارة سياسية وتمنحه القدرة على تسيير الأمور بطريقة حقيقية وصادقة. ومن أجل الاطلاع على أكبر عدد من آراء الباحثين والكتاب حول المهارة السياسية الجدول (9) يبين ما تيسر الاطلاع عليه في هذا الجانب..

### الجدول (9) مجموعة من المفاهيم الخاصة بالمهارات السياسية بحسب منظور الباحثين

ت	الباحث - السنة	المفهوم
1	(Peled, 2000:27)	المهارة السياسية تشير إلى "قدرة المدير على التأثير في العلاقات الشخصية مع الرؤوسين والزلاء والزبائن، والمشرفين، لضمان بلوغ أقصى درجة من النجاح للمشروع.
2	(Ferris, Treadway, 2005 :127) (Perrewe´ et al, 2004:142) (Ahearn et al , 2004:311)	هي القدرة على فهم الآخرين بشكل فعال في العمل واستخدام هذه المعرفة على التأثير في الآخرين للعمل بطرائق تعزز الأهداف الشخصية و / أو التنظيمية.
3	(Liu, et all , 2007: 149)	هي بناء نمط الشخصية التي تتطوي على الإدراك، الرقابة، والتأثير، والتأثير الفعال، الذي يمكن الناس على ممارسة التأثير الشخصي والتصرف بشكل مناسب في المواقف الاجتماعية، ومن ثم المساهمة بفاعلية في العلاقات الشخصية والتفاعلات في العمل.
4	(Blickle et al, 2008:378)	المهارات السياسية تعني امتلاك الأفراد المقدرات الاجتماعية التي تعزز الأهداف الشخصية و التنظيمية عن طريق فهمهم وتأثيرهم في الآخرين في مكان العمل.
5	(Brouer, et al , 2009: 63)	هي القدرة على ممارسة التأثير في الآخرين بفاعلية وهذه القدرة التأثيرية تمنح الشعور للأفراد بالسيطرة والهدوء والثقة بالنفس بحيث يكونون مصدر الهام وثقة الآخرين.
6	(Treadway, et al , 2010:139)	بأنها "نمط شامل من الكفاءات الاجتماعية، والمظاهر المعرفية، العاطفية، والسلوكية، والتي لها آثار مباشرة في النتائج، وكذلك تأثير وسيط في المتنبئ - علاقات النتيجة.
7	(Prieto & Phipps, 2011:433)	بانها أسلوب بناء العلاقات الشخصية التي تجمع بين الفطنة الاجتماعية مع القدرة على ربط السلوك بشكل جيد، ليناسب المطالب الظرفية بطريقة ساحرة وجذابة التي تلهم



الثقة والايمان والاخلاص والصدق.		
المهارة السياسية تمثل القدرة على قراءة وفهم الناس وديناميكيات مكان العمل، والعمل على هذه المعرفة على التأثير في نتائج مكان العمل.	(Dahling & Whitaker,2013:360)	8
المهارات السياسية تعني امتلاك المرونة السلوكية والفتنة الاجتماعية اللازمة للاستجابة للاحتياجات والدوافع الفريدة للعاملين..	(Ewen et al,2013:519)	9
هي المقدره الاجتماعية التي يتم فيها اعتماد موقف صادر عن الشخص والذي يكون جذاباً للآخرين، و يثير مشاعر الثقة والجدية والأصالة والتأثير في الأفراد الآخرين.	(Geri,2014:536)	10
الأشخاص ذوي المهارات السياسية قادرون على الفهم والتأثير في الآخرين عن طريق التفاعل الاجتماعي، وتعديل سلوكهم ليتناسب مع السياقات المتغيرة. الفطنة والقدرة على التكيف تتيح لهم ممارسة النفوذ ، وصدقهم وإخلاصهم يساعدهم على اكتساب ثقة الآخرين وتطوير شبكات الاتصالات التي يمكن أن تستفيد من التأثير الإضافي.	(Treadway, Ferris, Duke, Adams, Thatcher,2007 (Frieder, et al 2014:376 )	11
المهارات السياسية بأنها نمط من الكفاءات الاجتماعية التي توفر للأفراد قدرة متزايدة على تقييم الإشارات الاجتماعية وفهم الدوافع السلوكية للآخرين، على التأثير في الآخرين ومطابقة السلوك ليتناسب مع الحالات، وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية باستخدام التأثير بين الأشخاص.	(Whitmarsh ,2014 : 38)	12
القدرة على فهم الآخرين في العلاقات التجارية، والإفادة من المعرفة المناسبة لإقناع الآخرين بالمساهمة في تحقيق هدف الفرد أو المنظمة، أو التأثير في الآخرين حتى يتمكنوا من العمل لصالح الأهداف الشخصية أو التجارية المتوقعة	(Zhan& Kim,2016:336)	13
المهارات السياسية تتميز بالقدرة على صنع السياسات وترتبط المهارة باستراتيجية هادفة لتعزيز الأداء الوظيفي ضمن سياق البيئة التنظيمية.	(Montalvo & Byrne,,2016:2)	14
ستمكن القادة الخدم من التعرف على المواقف الاجتماعية المتنوعة، وفهم أهمية التكيف مع سلوكهم للوصول إلى مختلف الفئات المستهدفة، وبناء شبكات اجتماعية قوية التي تسمح لهم بشراء المعرفة والموارد التنظيمية لأتباعهم " بنجاح..	(Williams, et all,2017:8).	15
المهارات السياسية هي تمكن مدراء المعلومات من ذوي المهارات السياسية أن يعززوا العلاقة بين معرفتهم والتأثير الذي يمارسونه في مدى التزام الفريق التنفيذي بمبادرات تكنولوجيا المعلومات	(Gerow, et all ,2017: 161)	16
القادة ذوي المهارات السياسية يمارسون تكتيكات النفوذ بفعالية، وهم يعرفون نوع خاص للتوظيف في الحالات المختلفة لضمان النجاح.	(Thompson, et all , 2017:2)	17

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على آراء الكتاب والباحثين الواردة أسماؤهم في الجدول

بعد هذا العرض لمفاهيم المهارات السياسية يرى الباحث أن مجال تركيز الباحثين على المفاهيم يختلف من مفهوم لآخر، إذ ركز بعض منها على الكفاءات الاجتماعية ، ومنها ما يركز على بناء العلاقات الشخصية فيما جاء تركيز البعض الآخر على الفهم والتأثير في الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي ، في حين ركز آخرون على امتلاك المرونة السلوكية والفتنة الاجتماعية اللازمة للاستجابة للاحتياجات والدوافع الفريدة للعامل، مما يعني اختلاف الباحثون والمختصون في علم الإدارة والسلوك التنظيمي في تحديد مفهوم جامع/مانح للمهارة السياسية لكونه من المفاهيم الحديثة التي دخلت على إدارة الأعمال ونظرية المنظمة مما جعلها بحاجة لسبر اغوارها، ومن خلال الاطلاع على المفاهيم السابقة والجوانب التي تم التركيز عليها لابد

من ذكر مفهوم إجرائي للمهارات السياسية من وجهة نظر الباحث: وهي المقدرة الاجتماعية التي يتمتع بها الافراد لممارسة التأثير على الاخرين بفاعلية، وامتلاك المرونة السلوكية والفتنة الاجتماعية اللازمة للاستجابة للاحتياجات والدوافع الفريدة للعاملين ، بطرائق تعزز الاهداف الشخصية والتنظيمية، مع القدرة على ربط السلوك بشكل جيد، ليناسب المطالب الظرفية بطريقة ساحرة وجذابة التي تلهم الثقة والايمان والاخلاص والصدق..

### ثالثاً: اهمية المهارات السياسية Importance of Political Skills

تعد المهارات السياسية قوة إيجابية، وهي ضرورية للعمل والنجاح الوظيفي في منظمات اليوم، ولتزدهر في مكان العمل اليوم تحتاج إلى فهم ما يمكن القيام به وكيفية القيام بذلك بطرائق حقيقية، صادقة، ومقنعة، وتحتاج أيضاً إلى معرفة متى وكيف يتم وضع نفسك في المكان السليم عادة ما ينظر إليها على أنها حقيقية، أصيلة، واضحة السلوك، وأن تكون قادرة على التأثير في الآخرين في العمل عن طريق الإقناع، دعم التنسيق، والالهام والثقة ( Ferris,2005: 3).  
ويقترح (Lux,2005) أن المهارات السياسية هي نمط من المقدرات الاجتماعية الأكثر اكتمالاً من الناحية النظرية، والذي يصف قدرة الفرد على التفاعل الفعال مع الآخرين (أي تطوير رأس المال الاجتماعي والشبكات الاجتماعية والحفاظ عليه واستخدامه بشكل فعال) ، رأس المال الاجتماعي، وفقاً (Lux,2005) هو مصدر ميزة تنافسية لصاحب المشروع (الريادي) ، ومساعدته في تحديد وتقييم الفرص، والحصول على الموارد، وإقامة علاقات مع الزبائن ، لذلك تمكن المهارات السياسية صاحب المشروع من الاستفادة من رأس المال الاجتماعي من أجل النجاح وزيادة الأعمال، يصور المهارات السياسية كنوع متميز من المهارات الاجتماعية، ويصفون المهارات السياسية كأسلوب شخصي يجمع بين الوعي الاجتماعي والقدرة على التواصل بشكل جيد.

كما يرى ( Phipps,2011: 30-31) ان المهارة السياسية تعزز القدرة على التكيف والتي تسهم في المرونة السلوكية في غاية الأهمية في البيئات التنظيمية الحيوية اليوم وهكذا، يمكن القول إن الأفراد إدراكا للطبيعة التنافسية للأعمال التجارية وأهمية القدرة على التكيف مع الحالات والتأثير في الآخرين من أجل النجاح في الأعمال التجارية، سيكون لديهم ميل أكبر إلى امتلاك النوايا الريادية إذا كانوا يعرفون أنهم (مهرة سياسيا )، و تُعدُّ المهارات السياسية أكثر فاعلية في الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية التي يتم من خلالها تطوير الثقة والمصداقية والروابط الاجتماعية في العلاقات الشخصية ( Cong ,et al,2017: 21)، ولكي يكون المرء مهنيا سياسيا يجب أن يكون حساسا للإشارات الاجتماعية مثل القراءة، المعالجة، صنع الشعور

وشكل الإشارات الاجتماعية الأساس الذي يقوم عليه أولئك الماهرون سياسياً وفهم المطالب الظرفية، التي تقوم على أساسها التعديل والتكيف مع استراتيجيات التأثير بين الأشخاص (Momm, et al, 2010:396).

وتسعى المنظمات باستمرار إلى إيجاد طرائق لتدريب وتطوير المواهب مع الاحتفاظ على المدى الطويل بالأشخاص ذوي الأداء العالي، ويتم تصنيف بيئة الأعمال اليوم بالغموض والتغيير المستمر وتتطلب من الموظفين ليس فقط أن يتقنوا المهام، ولكن أيضاً أن يمتلكون الفطنة والدهاء وواقفين من أنفسهم ولديهم القدرة على قيادة الآخرين (Chopin, 2009:6)، وتمثل المهارة السياسية بناء الفاعلية الاجتماعية الحديثة مع إمكانات هائلة للتأثير في كل شيء من الأداء الوظيفي إلى سمعة القائد (Liu, et al, 2007:15)

أما (Jun Yang, et al, 2016:6) يرى أن المهارات السياسية تؤثر في (1) تعزيز وعي الموظفين في تطبيق سلوك الحفاظ على الموارد، ويشير (Ferris, et al, 2005:27) إن المهارات السياسية مهمة للتأثير في الآخرين في المجال الاجتماعي والسياسي للمنظمة، ويميل الموظفون الماهرون سياسياً إلى أن يكونوا استباقيين وناجحين في حياتهم المهنية (Jun Yang, et al, 2016:7)، ويتم التعامل مع المهارات السياسية بوصفها بناءً مهماً للنجاح في التفاعلات الاجتماعية، وكونها عامل الكفاءة الاجتماعية هي إلى حد ما مشابهة لمتغيرات الفاعلية الاجتماعية الأخرى، إلا أن الأدبيات تميزها بوضوح عن المفاهيم النظرية الأخرى، المهارات السياسية هي تشبه إلى حد ما الذكاء العاطفي إذ يحتوي كلاهما على عناصر من السلوك بين الأشخاص ولكن الذكاء العاطفي هو أكثر ارتباطاً بالتفاعلات العاطفية القائمة في حين أن المهارات السياسية ترتبط بالجوانب المعرفية التي تتجاوز العواطف (Syed, 2015:239)، وكذلك تزيد المهارة السياسية من إحساس الفرد بالثقة بالنفس والأمان لأن ذلك الفرد سيمتلك درجة عالية من السيطرة على نشاطاته في العمل والموارد (Ferris et al, 2005:13) (Meurs et al., 2010:523).

والأفراد ذوو المهارات السياسية ينقلون الشعور بالأمن الشخصي والهدوء الذاتي الذي يجذب الآخرين ويعطيهم شعوراً بالراحة، هذه الثقة ليست متطرفة كما لا يمكن عدّها غطرسة، وأن الأفراد المهرة سياسياً يسمح لهم بالحفاظ على التوازن والمنظور، وهي المعنية بتصورات الآخرين وإلى جانب ما يمليه عليهم الضمير من العواطف ووجهات نظر الآخرين، ووفقاً (Ferris, et al, 2010:6)، فإنها تميل إلى معرفة بالضبط ما يجب القيام به من المواقف الاجتماعية المختلفة في العمل، وكيفية القيام بذلك بطريقة مخفية، ودوافع الخدمة الذاتية، ويبدو أن تكون صادقة (Whitmarsh, 2014:39) ويرى (Whitmarsh, 2014: 41). أن المهارات

السياسية تمثل إسهاما حيويا في التقدم الوظيفي للنساء، عن طريق العمل مع الآخرين ومن خلالهم يمكن أن يصبح القادة أكثر فاعلية من خلال الشبكات الاجتماعية وبناء التحالف ،خلق رأس المال الاجتماعي الذي يسهل المهارة السياسية وصقل وتطوير مفهوم المهارة السياسية، واقترح ذلك مع تأثير أبعاد المهارات الاجتماعية على المهارات السياسية، الحاسمة في العمل والنجاح الوظيفي .

وقد نظر الباحثون إلى المهارات السياسية كالكفاءة يمكن تطويرها عن طريق الخبرة والتدريب والتنشئة الاجتماعية وتعلم المهارات السياسية قد يشكل تحدياً للتدريب التقليدي لصالح تقنيات أكثر نشاطا وتجريبا، وقد تتأثر المهارات بالموجهين الرسميين وغير الرسميين والمراقبين المهنيين في حالات العمل لأنها تمارس النفوذ مع الرؤوسين والأقران، ويتفق الباحثون على أن المهارات السياسية تمثل الشخصية والتعلم التجريبي الذي يمكن تطويره مع مرور الوقت(Whitmarsh,2014 :39). ويشير(Kapoutsis,2016:8) الى ان المهارة السياسية تمثل آلية لضمان الجودة التي قد تؤثر في نتائج سلوك القيادة ويدعم هذا التأكيد عن طريق جمع الأدلة التجريبية بربط المهارات السياسية مع النتائج الشخصية والتنظيمية الموازية.

اما الافراد ذي المهارات السياسية فانهم يتمتعون بهوية اجتماعية إيجابية، ومن ثم يكتسبون اهمية كبيرة وفوائد ملموسة مثل الحصول على ردود فعل إيجابية لأفكارهم، وتعزيز الوصول إلى المعلومات المهمة، وزيادة التعاون والثقة، والمهارات السياسية تخلق الشعور بالنجاح والإنجاز والكفاءة الذاتية مما يؤدي إلى النتائج الإيجابية المتعلقة بالصحة، وان المهارات السياسية القوية وجدت للتفاعل بين الأشخاص والفرص بدلا من التهديدات، وقد ساعدت المهارات السياسية على التعامل مع الغموض والاضطرابات..(Krishnan,2007:28).

ويؤكد ( Phipps,2011:31 ) ان الأفراد ذي المهارات السياسية يتمتعون بقدر كبير من الوعي الذاتي ولديهم سلطات قوية للتمييز وهم مراقبون محكمون للآخرين ويتناسبون بشدة مع المواقف الاجتماعية المتنوعة وهم يتفهمون التفاعلات الاجتماعية ويفسرون سلوكهم وسلوك الآخرين في البيئات الاجتماعية بدقة ، وتفسر المهارة السياسية بشكل جيد الاداء الفردي (Treadway et al., 2010:14) والاداء الاداري والدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي والثقة ( Smith et al.,2009:430 )، وتشير المهارة السياسية إلى القدرة الاجتماعية للتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة التي يعتقد أنها حاسمة للنجاح الشخصي( Ferris et al., 2005).

والأفراد ذوي المهارات السياسية فَعَالون في تطوير وصيانة والاعتراف بالشبكات الاجتماعية ( Ferris et al., 2007, p. 291 ) وفي هذه القدرات هي قدرة الاعتراف بالاعتبارات السياقية

والفردية في بيئة العمل ، فضلا عن ذلك فإن الأفراد ذوي المهارات السياسية قادرون على تكيف سلوكهم مع أوضاع متنوعة بطريقة تنقل الصراحة والإخلاص نحو الهدف (Treadway,2010, 139)، ويرى ( Jacobson,2017:1) ان التفسير الرئيسي للنجاح العام للمهارات السياسية في التنبؤ بالأداء الوظيفي يستند إلى حد كبير على منطقتي الفرد والموظفين ذوي المستويات العالية من المهارات السياسية والقادرين بسرعة في تحديد وفهم النوايا الخفية والمخفية واحتياجات منظماتهم، وزملاء العمل، والمشرفين، و الزبائن و أيضا تمتلك الكفاءة للتعديل الاستراتيجي لسلوكهم للتأثير فيهم في بيئة العمل لمصلحتهم

وفقا ( Meisler,2013:283) فان الأفراد المهرة سياسيا قادرون بالتأثير في الآخرين بنجاح بسبب شعورهم القوي و تأثير التكتيكات في كل حالة معينة، وأفضل طريقة لتوظيف الفهم يستمد من الفهم السليم لوجهات نظر الآخرين، والسلوكيات، والدوافع، وبالنظر إلى وجهات النظر والسلوكيات غالبا ما تكون مدفوعة بدوافع عاطفية. **وبمنظور الباحث** فإن المهارات السياسية تكتسب أهميتها عن طريق التأثير في الآخرين في الساحة الاجتماعية والسياسية، و تخلق الشعور بالنجاح، والإنجاز، والكفاءة الذاتية، والأفراد ذوي المهارات السياسية يتمتعون بهوية اجتماعية إيجابية، ومن ثم يكتسبون أهمية كبيرة وفوائد ملموسة مثل الحصول على ردود فعل إيجابية لأفكارهم، وتعزيز الوصول إلى المعلومات المهمة، وزيادة التعاون والثقة.

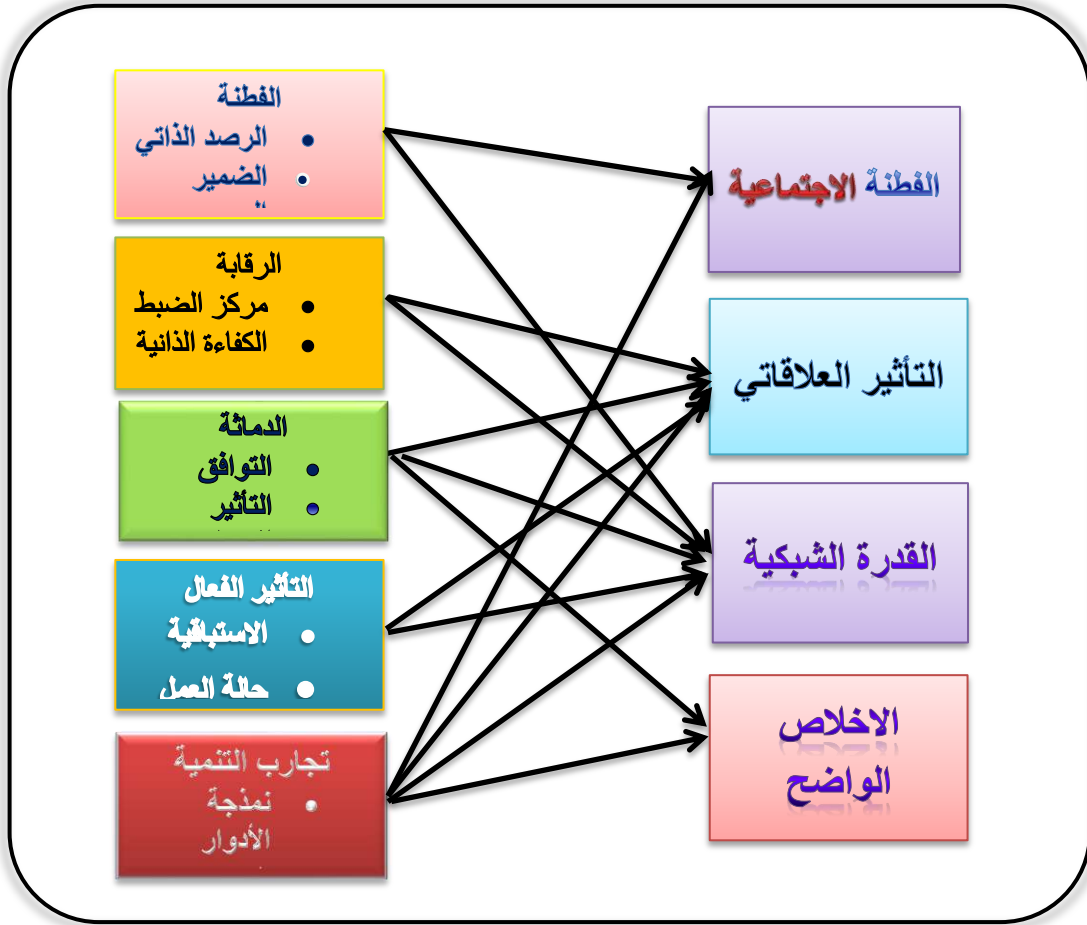
#### رابعاً: أنموذجت المهارات السياسية Models Of Political Skills

ويتضح من مراجعة الأدبيات وجود أمثلة مختلفة لنماذج المهارات السياسية ، أشار إليها عدد من الكتاب والباحثون، وخصت هذه الفقرة لعرض ومناقشة عدداً من النماذج المفاهيمية والإجرائية ذات الصلة بالمهارات السياسية بهدف استكمال المعطيات النظرية للدراسة، فالنماذج هي تمثيل وتجسيد للظاهرة قيد البحث بهدف تأطير العلاقات السببية بين مكونات تلك الظاهرة من أجل فهم ديناميكية التفاعل بين مكوناتها ونظمها الفرعية، وسوف نذكر عدداً من هذه النماذج التي تفسر المهارات السياسية:-

##### 1- نموذج ( Ferris et al., 2007 )

ويناقش هذا النموذج نشأت الخصائص الهيكلية لمفهوم "المهارات السياسية"، التي تطورت في العقد الماضي، إلى جانب ذلك يحاول اكتشاف انعكاسات المهارة السياسية على المنظمات والعمليات ذات الصلة، ويؤكد أن المهارات السياسية لها آثار في المنظمات وكذلك بالفائد ، أو الموظف وأقرانه والمجموعات المشتركة بين المنظمات، وإلى جانب ذلك يؤكد الانموذج على ان التصور الحالي للمهارات السياسية في المنظمات هو محاولة للرد على النداءات السابقة، وان

الجهود الحالية هي لتسليط الضوء على هذا البناء، وتقديم نموذج لتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم، ان الفحص الدقيق لدراسة السياسات التنظيمية والمهارات السياسية يشير الى العديد من الجوانب المهمة التي ينبغي أن تدرج في أي تصور لبناء المهارات السياسية. ويشير هذا الفحص إلى أربعة أبعاد حاسمة للمهارات السياسية: الفطنة الاجتماعية والتأثير بين الأشخاص والقدرة على التواصل والإخلاص الواضح، ان المفاهيم اللاحقة والتنمية التجريبية قدمت الدعم لمتانة هذه الصيغة من المهارات السياسية وكما موضح بالشكل ( 2 )



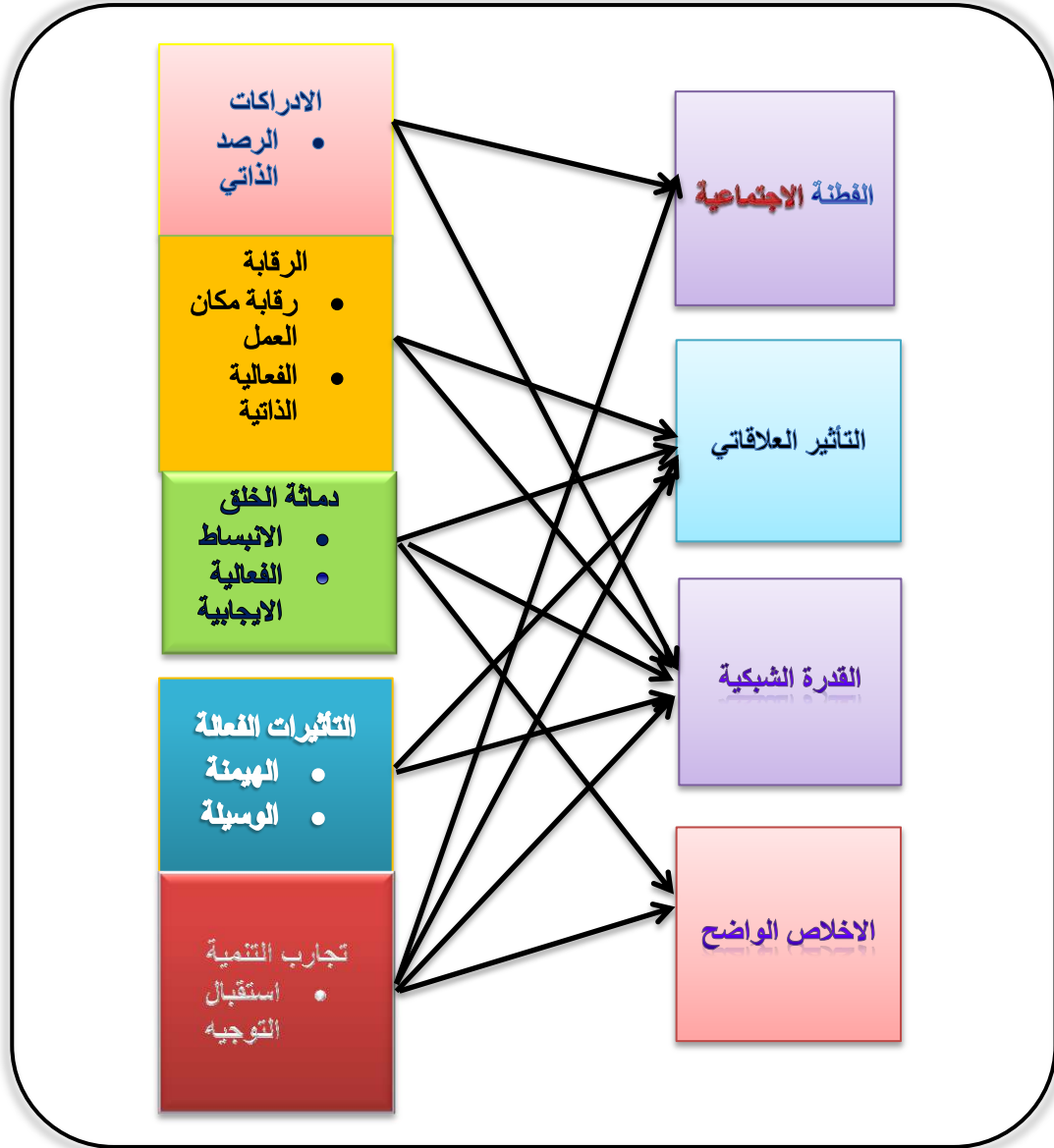
الشكل (2) المهارات السياسية في المنظمات

Source: Ferris, Gerald R. , Treadway, Darren C. , Perrewe, Pamela L., Brouer, R.L. ,Douglas, Ceasar, Lux, S. (2007), "Political Skill in Organizations", Journal of Management, Vol. 33, No. 3, P. 290-320.

## 2- نموذج (Ferris ,et all,2008)

قدم (Ferris) وزملاءه نمودجا لقياس المهارات السياسية مع مخزون المهارات السياسية وبناء الانمودج يتألف من أربعة أبعاد متميزة ( الفطنة الاجتماعية ، التأثير العلاقتي ، القدرة الشبكية ،

الخلاص الواضح)، ووجدت الدراسات السابقة أدلة تؤيد صحة تحقق بناء المقياس وتدعم مخزون المهارات السياسية (PSI) وان البناء يتكون من أربعة عوامل فقط باستخدام التقرير الذاتي (تحليل العامل التوكيدي)، وان هذا الاستخدام الحصري لبيانات التقرير الذاتي قد يشكك في صحة هذه النتائج لأن التقييمات الذاتية معرضة لعدة تحيزات، ومع ذلك فإن المصادر الإضافية للمعلومات من شأنها أن تسهم في التحقق من صحة بيانات التقرير الذاتي عن المهارات السياسية، وهناك حاجة إلى تقييمات أخرى من المشرفين والأقران والمرؤوسين والزبائن وغيرهم، ويهدف النموذج إلى التوسع في العمل السابق وتقديم تقرير عن اثنين من الدراسات في كل من بناء المقياس والتحقق من النتائج السلبية السابقة في بناء المهارات السياسية ، ويؤكد أن بناء المهارات السياسية ككل سوف يتوسط العلاقات بين الشخصية والتنبؤات التطويرية ومعايير نتائج العمل، وقد بدأت البحوث الحديثة تنظر في دور الوسيط في علاقة الأداء الشخصي، ويجادل بأن المهارة السياسية هو وسيط مهم من هذه العلاقات، وعلى الرغم من إجراء أبحاث كثيرة على المهارات السياسية، للأسف ظلت سمة مهمة للبناء لم يتم التحقيق فيها حتى الآن؛ وهي الأبعاد المحددة من المهارات السياسية، السلبيات السابقة ونتائجها ، تقريبا جميع البحوث استخدمت حتى الآن البناء المركب، ولم تحقق في الأبعاد الأربعة المحددة للمهارات السياسية، مما يشير إلى أن الشخصية والمهارات السياسية أصبحت مثيرة للاهتمام في بناء علاقات مهمة مع بعضها البعض ، ويهدف النموذج الى التحقق من صحة البناء و الدراسات السابقة ونتائج بناء المهارات السياسية، والتحقق ذات بعد واحد، او متعدد الأبعاد، أو يمكن أن تكون ممثلة بصورة مرضية من قبل بُعد واحد ذي ترتيب أعلى، هذه النتائج تؤكدتها بشكل اساسي كل من الاستراتيجيات المستخدمة في البحوث التجريبية، انه يمكن دراسة المهارات السياسية إما على مستوى البناء المركب العام، أو على مستوى البعد المحدد كما في الشكل ( 3 )



الشكل (3)

بناء المهارات السياسية، التحقق من صحة المعيار ذات الصلة والتحقق من اثنين من الدراسات

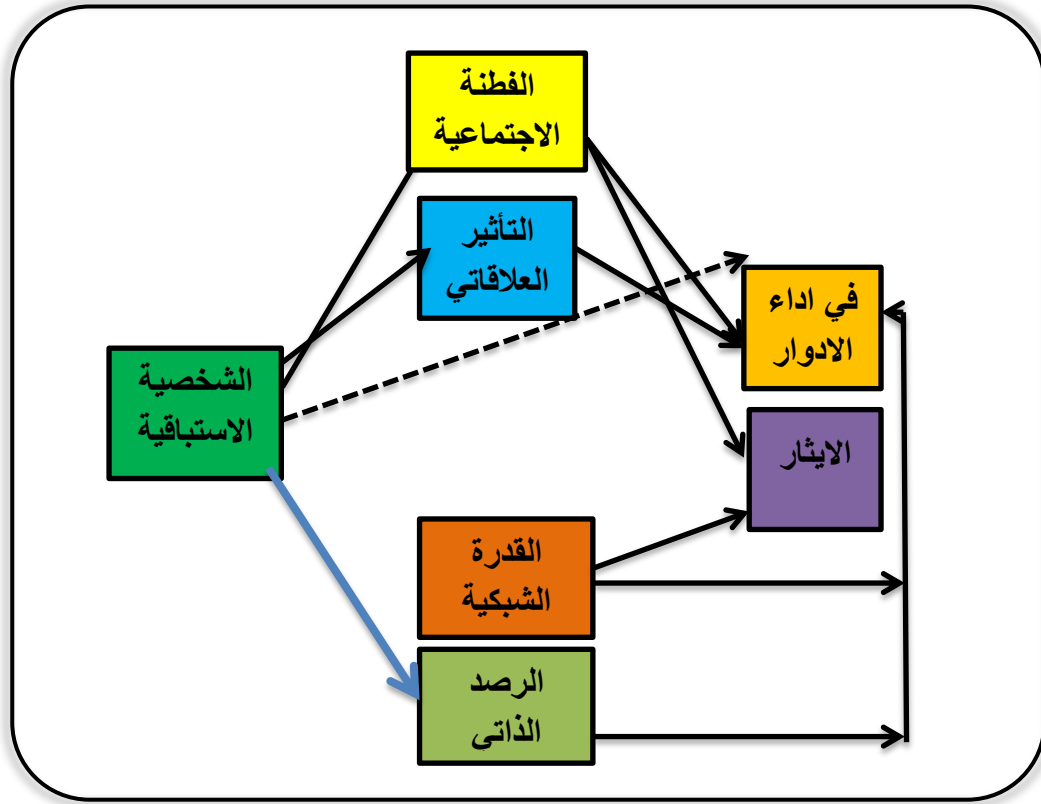
**Source:** Ferris ,Gerald R.; Blickle , Gerhard; Paula B. Schneider, Jochen Kramer, Ingo Zettler; Jutta Solga and Daniela Noethen; James A. Meurs,(2008)," Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation" Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 7 , , pp. 744-771.

### 3. نموذج ( chaudhry ,et al ,2012 )

وبموجب هذا النموذج يتم دراسة كيفية زيادة اداء الموظفين عن طريق تأثير الابعاد المختلفة للمهارات السياسية ، واختبار كيفية يتأثر اداء الموظفين بالعلاقة الوسيطة بين اربعة ابعاد مختلفة للمهارات السياسية ، اذ كانت تلك الابعاد ترتبط مباشرة مع الشخصية الاستباقية واداء الموظف ،



إذ أن ابعاد المهارات السياسية توجد كمتغير وسيط التي تعزز اداء الموظفين ، ولتحقيق نتائج دقيقة عن طريق التطبيق الاداري للانموذج يجب ان تكون البيئة داعمة للموظفين لزيادة قدرتها الشبكية والايثار وفي اداء الادوار ، وينبغي ان تكون الفطنة الاجتماعية ايضا لها الاثار وفقا لذلك في حين ان التأثير العلاقتي بين الافراد سيكون اكثر فاعلية في اداء الادوار فقط عندما تكون بيئة المنظمة داعمة لتنفيذ الالية عن طريق العلاقة بين الشخصية الاستباقية والاداء الوظيفي وعن طريق توفير التدريب الكافي للموظفين لتعزيز استخدام مهاراتهم الشخصية ، وينبغي ايضا ان تكون الاهمية مفيدة في الحصول على النتائج المطلوبة للتطبيق الاداري لهذا الانموذج وهو الحصول على اداء الموظفين، وكما موضح في الشكل (4)



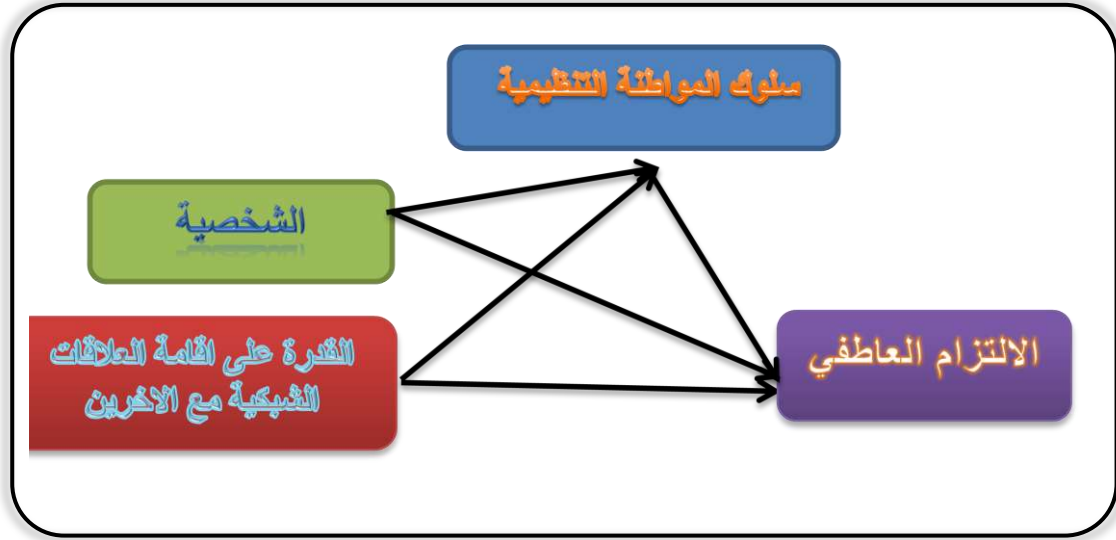
الشكل (4) التأثير الوسيط للابعاد المهارات السياسية في اداء الموظف

**Source:** Chaudhr, Naveed Iqbal ; Kashif-ur-Rehman & Abuzar Mehdi Jaffri,(2012)," Mediation Effects of Political Skills Dimensions on Employee Performance "International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 9; p. 123.

#### 4. نموذج (Chelagat, 2017)

يتضح من النموذج ان الموظفين الملتزمين من العوامل المهمة التي يستخدمها المديرون من أجل تحقيق أهداف المنظمات، وان الهدف الرئيس في النموذج هو تحديد تأثير المهارات السياسية للموظفين واستراتيجية سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام العاطفي في الجامعات

الحكومية الكينية. وأظهر النموذج أن الشخصية الاستباقية والقدرة على التواصل لديها تأثير كبير في الالتزام العاطفي. فضلا عن ذلك، سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والمجاملة) كان له تأثير معنوي كبير في العلاقة بين الشخصية الاستباقية ، والقدرة على التواصل والالتزام العاطفي، وهناك حاجة للمنظمات التركيز على موظفيهم ان كانوا راضين عن عملهم لأنهم معرضون لخطر الضياع، الموظفون غير الراضين يمتلكون مجموعة قيمة من المهارات ويظهر الانموذج تصور السياسات التنظيمية بان لها تأثير سلبي في أعداد نتائج العمل بما في ذلك دوران العمل والإجهاد الوظيفي والانحراف في مكان العمل والصراع بين الأشخاص والأداء السياقي ، ويجب أن يكون الموظفون ذوي المهارات السياسية العالية قادرين على التنقل بشكل أفضل في المجتمع والبيئة الكلية أكثر من الأفراد ذوي المهارات السياسية المنخفضة.



الشكل (5) تأثير مهارات العمل السياسية، واستراتيجية سلوك المواطنة على الالتزام العاطفي في الجامعات العامة الكينية

*Source:* Chelagat ,Lelei Joy,(2017)," effect Of Employee Political Skills,Organizational Citizenship Behavior Strategy On Affective Commitment In Kenya Public Universities" International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. V, Issue 4, April,p:24.

واعتماداً على ما تقدم ومن خلال تفحص الأنموذجات السابقة نلاحظ ان الباحثين اختلفوا فيما بينهم في الاتفاق على بناء واختبار انموذج موحد للمهارات السياسية وطبيعة الاختلاف فيما بينهم تعد حالة صحية لاتساع رقعة المفهوم وارتباطاته وتأثيراته المتعددة في أوجه مختلفة من المتغيرات والموضوعات على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء ، فنلاحظ في دراسة ( Ferris ,et al , 1999 ) تم تطوير أداة قياس للمهارات السياسية تتكون من أربعة أبعاد

(الفطنة الاجتماعية ، التأثير العلاقتي ، القدرة الشبكية ، الاخلاص الواضح ) باستخدام مقياس ذو البعد الواحد ، أذ تم قياس اثنين من المتغيرات واهملت المتغيرات الاخرى ، ويحتاج هذا الانموذج الى مقياس متعدد الابعاد ، وفي دراساتهم اللاحقة ( Ferris, et al , 2002-2005 ) طوروا مفهوم المهارة السياسية من حيث النطاق والابعاد الفرعية المقترحة..

واما في دراسة ( Ferris et al., 2007: 292 ) يؤكد على ان التصور الحالي للمهارات السياسية في المنظمات هو محاولة للرد على النداءات السابقة وان الجهود الحالية هي تسليط الضوء على هذا البناء، وتقديم نموذج مركب متعدد الابعاد لتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم، وفي دراسة (Ferris , et al, 2008:747) تم بناء مقياس للمهارات السياسية يتكون من اربعة عوامل فقط باستخدام التقارير الذاتية (تحليل العامل التوكيدي)، وان هذا الاستخدام الحصري لبيانات التقرير الذاتي قد يشكك في صحة هذه النتائج لأن التقييمات الذاتية معرضة لعدة تحيزات ومع ذلك فإن المصادر الإضافية للمعلومات من شأنها أن تسهم في التحقق من صحة بيانات التقرير الذاتي عن المهارات السياسية وعلى الرغم من اجراء بحوث كثيرة بشأن المهارات السياسية ظلت احدى السمات المهمة لبناء المقياس غير متحققة لحد الان وهي الابعاد المحددة للمهارات السياسية والسلبيات السابقة التي لم يتم معالجتها .

فنلاحظ أن بعض الباحثين حدد أربعة ابعاد للمهارات السياسية وهذا ملاحظناه في انموذج ( Ferris, et al, 2007) ( Ferris et al., 2008) ( Pashiardis, P,2009:10 & Taliadorou)، في حين نلاحظ البعض الاخر حدد خمسة أبعاد للمهارات السياسية وهذا ما وجدناه في نموذج ( Chaudhry, et al ,2012 ) بينما ذهب بعض الباحثين الى اعتماد بعدين للمهارات السياسية وهذا ما وجدناه في نموذج ( Chelagat 2017 )، وبناءً على ما تقدم لم يختار الباحث اي نموذج من النماذج المذكورة آنفاً لعدم ملائمتها لتوجهات الدراسة الحالية...

### خامساً: أبعاد المهارات السياسية Dimensions Of Political Skills

كان للإسهامات الفكرية لعدد من الباحثين الدور الواضح والمؤثر في تحديد أبعاد المهارات السياسية، الأمر الذي ترتب عليه تقديم مفاهيم مختلفة للمهارات السياسية تلك التي تجسد على نحو مباشر وغير مباشر بعض الأبعاد التي تدل على محتواها ومضامينها، علماً أن تلك المفاهيم قد تسهم في تعزيز مقاصد البحث تجاه الظاهرة قيد الدراسة وينظر للمهارات السياسية بوصفها حقلاً علمياً وعملياً معاصراً في مجال السلوك التنظيمي ويبين الجدول الاتي ( 10 ) توضيحاً لهذه الابعاد التي وردت في كتاباتهم :-

الجدول (10) أبعاد المهارات السياسية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

أبعاد المهارات السياسية										اسم الكاتب أو الباحث والسنة والصفحة	ت	
الأصلية	البراعة	التوافق	العلاقات	الوعي	الرصد الذاتي	الشخصية الاستباقية	الإخلاص الواضح	القدرة الشبكية	التأثير العلائقي			الفتنة الاجتماعية
							√	√	√	√	(Douglas&Ammeter,2004:538)	1
							√	√	√	√	(Ferris, et al ,2005:10)	2
							√	√	√	√	(Ferris ,et al ,2007:292)	3
							√	√	√	√	(Liu,et al ,2007:155)	4
							√	√	√	√	(Krishnan,2007:27)	5
							√	√	√	√	(Kaplan,2008:48)	6
							√	√	√	√	(Ferris ,et al ,2008:746)	7
							√	√	√	√	(Taliadorou&N.,P.pashiar dis,2009:7)	8
							√	√	√	√	(Atay ,2010:77)	9
							√	√	√	√	(Moss& Barbuto,2010:159)	10
							√	√	√	√	(Liu,2011:7)	11
√	√	√	√	√							( Doldor,2011:96)	12
							√	√	√	√	(Bing ,et al ,2011:564)	13
							√	√	√	√	(Phipps&prieto,2011:4)	14
							√	√	√	√	(Blickle,et al,2011:19)	15
							√	√	√	√	( Meurs,et al ,2011:123)	16

					√	√		√	√	√	(Chaudhry,etal,2012:12)	17
							√	√	√	√	(Laird ,et al ,2013:665)	18
							√	√	√	√	( meisler,2013:286)	19
							√	√	√	√	( Chen&lin,2014:310)	20
							√	√	√	√	( Geri,2014:538)	21
							√	√	√	√	( Geyer,2014:2)	22
							√	√	√	√	( Li& Kong ,2015:355)	23
							√	√	√	√	(Zhan&kwang,215:335)	24
							√	√	√	√	Banistera&Meriacb,2015: (2)	25
							√	√	√	√	( Chia& Wang,2016:4	26
							√	√	√	√	( Konakli,2016:590)	27
							√	√	√	√	( Hayek,et al,2016:409)	28
							√	√	√	√	( Clements,et al,2016:12)	29
							√	√	√	√	Thompson ,et al,2017:14)	30
							√	√	√	√	(Jacobson&viswesvaran,2 017: 2)	31
							√	√	√	√	Thompson,et al ,2017:14)	32

						√		√			(Chelagat &korir,2017 :34	33
							√	√	√	√	( Gerow,et al ,2017:161)	34
1	1	1	1	1	1	2	31	33	32	32	المجموع	
%3	%3	%3	%3	%3	%3	%6	%91	%97	%94	%94	النسبة المئوية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة في الجدول.  
 نلاحظ من خلال الجدول ( 10 ) بأن أغلب الباحثين قد أتفقوا على أربعة ابعاد رئيسية للمهارات السياسية هي ( الفطنة الاجتماعية ، التأثير العلاقتي ، القدرة على اقامة العلاقات الشبكية مع الاخرين ، الاخلاص الواضح ) والتي حصلت على أعلى النسب في جدول ( 13 ) وهي ( 94% ، 97% ، 91% ) على الترتيب ، ومن هنا تم اعتماد هذه الأبعاد الأكثر اتفاقاً والتي حظيت باهتمام الباحثين كونها تقدم صورة حية عن المهارات السياسية الداعمة لعمليات تطوير وتنفيذ التغييرات ذات الاثر في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية للمنظمة ، وكذلك تعد وسيلة لتحقيق النجاح والنمو وتعزيز الاهداف الشخصية والتنظيمية على وفق منظور معظم الباحثين ، وما حدا بالباحث الى اعتماد هذه الابعاد في الدراسة الحالية كونها ذات تأثير اكبر من الابعاد الاخرى بحسب رأي الباحث الامر الذي دفعة باتجاه تبني هذه الابعاد:-

#### أ.الفطنة الاجتماعية Social Astuteness

وهي تشير إلى القدرة على تفسير وفهم سلوك الآخرين وتقدير إمكانيات التفاعل الاجتماعي(Thompson ,et al, 2017:1) ، ويتصف الأفراد ذوي المهارات السياسية بالملاحظة والادراك والتي يمكن تكيفها بسهولة لحالات متنوعة ، وهم يستوعبون التفاعلات الاجتماعية بشكل جيد ويحددون بدقة سلوكيات الآخرين ولديهم الفطنة العالية والوعي الذاتي (Atay,2010:77) ، ويؤكد ( Ferris ,et al,2014:7 ) على أن الأفراد ذوي المهارات السياسية يتصفون بالملاحظة والحرص على بيئتهم الاجتماعية ويستوعبون ليس فقط التعقيدات المحيطة بهم ولكن أيضا دوافعهم ودوافع الآخرين الذين يتصرفون في هذا الإطار، ويتمتع الأفراد ذوي الفطنة الاجتماعية بالوعي الذاتي العالي ويمكنهم تفسير سلوك الآخرين بشكل صحيح.

ويوضح (Brouer & chui,2016:7) ان الفطنة الاجتماعية توفر فهم للبيئة والذين يعملون في داخلها وتمنح ذوي المهارات السياسية الوعي بالأهداف الممكنة وكيفية التأثير من أجل تحقيق

تلك الأهداف ، ويمتلك الفرد الماهر سياسيا الفهم و الوعي بالآخرين، وبسبب زيادة الوعي الشخصي والاجتماعي سيكون قادر على قراءة الهدف وسياق الوضع لمعرفة أي تكتيك سيكون له تأثير أفضل فيهم ومن ثم يكون أكثر ثقة من الافراد غير ذوي المهارات السياسية ( Clements, et al ,2016:12). ويشير ( Ferris, et al,2005:129) ان الافراد الذين يمتلكون المهارات السياسية يكونون مراقبين فطنين للآخرين ويحرصون على التناغم مع المواقف الاجتماعية المتنوعة وفهم التفاعلات الاجتماعية وتفسير سلوكهم وسلوك الآخرين بدقة ، في البيئات الاجتماعية التي لها قوة التمييز العالية والوعي الذاتي العالي، ويشير ( Ferris, et al,2008:746) إلى أن الأشخاص الذين يتمتعون بالفطنة الاجتماعية لديهم درجة عالية من الوعي الذاتي والتمييز في الأوساط الاجتماعية وهذا المعنى اكده (Liu, et al,2011:7) ( 27 ) (Krishnan,2007) ان الأفراد (المهرة سياسيا ) يتميزون بامتلاكهم القدرة على ان يكونوا مراقبين فطنين ومتناغمين تماما مع المواقف الاجتماعية المتنوعة.

والفطنة الاجتماعية تمكن الأفراد ذوي المهارات السياسية من قراءة السياقات التنظيمية أو المواقف التي تمكن الافراد من فهم ما السلوكيات المناسبة لظروف معينة وفي الوقت المناسب؟ و تسمح هذه الفطنة أيضا للأفراد للتعرف على الفرص المتاحة والتأثير في الآخرين عن طريق ضبط سلوكياتهم (McAllister, et al,2015:27) وكذلك يصف (Whitmarsh,2014:53) الأفراد الذين يمتلكون المهارات السياسية على ان يكونوا مراقبين اذكياء ومهتمين ومدركين تماما لكل ما يجري من احداث ضمن المواقف الاجتماعية المختلفة، والفطنة الاجتماعية تشمل الإبداع والذكاء في التعامل مع الاشخاص الآخرين ( Ferris, et al, 2005 )، ووفقا للمؤلفين فإن الأفراد المهرة سياسيا يتمتعون بقدر كبير من الوعي الذاتي ولديهم سلطات قوية للتمييز (التبصر) ويكونوا مراقبين فطنين للآخرين ويتناغمون بشدة مع المواقف الاجتماعية المتنوعة، فهم يستوعبون التفاعلات الاجتماعية ويفسرون سلوكهم وسلوك الآخرين بدقة في البيئات الاجتماعية، ووفقا (Lux,2005) فان الفطنة الاجتماعية تزيد من قدرة الريادي على بيع المنتجات والخدمات والتفاوض بفاعلية وإدراك الفرص عن طريق الاتصالات الاجتماعية وتوقع مشاكل العلاقات التجارية (Phipps,2011:31).

ويؤكد ( Chaudhry, et al,2012:122) ان الفطنة الاجتماعية لها أهمية كبيرة في استخدام القدرة السياسية لبناء علاقة تفاعلية فعالة بين الشخصية الاستباقية والإيثار أو أداء دور إضافي وفرص العمل في التصرفات الوظيفية والفطنة عادة تمكن الافراد من ملاحظة الأشخاص والبيئة المحيطة بهم لتحليل الظروف السائدة وفقا لحالة الفرد السلوكية بما يناسب الحاجة والوقت من أجل الاستثمار الأمثل لأولئك الأشخاص والبيئة لتحقيق الأهداف المحددة، وتبدو الفطنة

الاجتماعية بأنها ظاهرة طبيعية للسلوك البشري والنفسي في الاطر الاجتماعية، لأنها موجودة في الحياة اليومية للمنظمة فضلا عن المجتمع بشكل جيد، وكذلك تمكن الفطنة الاجتماعية الافراد من القدرة على ملاحظة الاخرين بوضوح ، وفهم التفاعلات الاجتماعية، وتفسير السلوك بدقة (Phipps & Prieto, 2011:434).

ويصف ( Kim & Zhan, 2015:336 ) الفطنة الاجتماعية بالقدرة على فهم الآخرين والاحتفاظ بهم في مجال واسع من الهيكل الاجتماعي (Ferris, et al, 2005)، ومن ثم الأفراد الذين يتميزون بالمهارات السياسية يكونون حساسين جدا في فهم الآخرين أو الظروف الاجتماعية المختلفة وعلى استعداد على تلبية الحالات المتغيرة بسرعة ، فضلا عن ذلك لديهم التمييز (التبصر) الجيد عن الآخرين والمواقف وفهم كبير عن أنفسهم. ويرى الباحث ان الفطنة الاجتماعية هي القدرة على تفسير وفهم سلوك الآخرين والادراك الدقيق لكل ما يجري من احداث ضمن المواقف الاجتماعية فضلا عن التفاعلات الشخصية التي تحدث في تلك المواقف..

#### ب.التأثير العلاقتي Interpersonal Influence

يشير ( Ferris ,et al :2005:129 ) الى ان الافراد ذوي المهارات السياسية يمتلكون أسلوباً شخصياً دقيقاً ومقنعاً ويمارسون تأثيراً قويا على من حولهم، الأفراد الذين يمتلكون مستوى عالٍ من التأثير بين الأشخاص فهم قادرون على التكيف بشكل مناسب وتعديل سلوكهم لكل حالة في من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين، في الواقع يصور (Peffer, 1992) التأثير العلاقتي بالمرونة" التي تتضمن التكيف مع سلوك واحد من الناحية الظرفية إلى أهداف مختلفة من التأثير في الظروف السياقية المختلفة من أجل تحقيق اهداف واحدة.

ويتمتع الافراد ذو التأثير العلاقتي بالقدرة على ممارسة التأثير القوي والحاسم في اقرانهم، كما أن الأفراد ذو المستوى العالي من المهارة السياسية لديهم قوة الإقناع والتواضع والتأثير . الموظفون ذو التأثير العلاقتي لديهم التأثير الجيد بين الأشخاص والتكيف مع حالات معينة وذلك لرسم استجابة محددة من اقرانهم، ويحتاج رجال الأعمال أن يكون لديهم مثل هذه المهارة، كما يجب أن يكيّفوا انفسهم في كثير من الأحيان مع التغيير في بيئات الأعمال والتركيز على أهداف أعمالهم وذلك للحصول على ما يريدون من علاقات تجارية ( Zhan, & Kim, 2015: 337)، ويؤكد (Krishnan, 2007:27) ان الأفراد ذوي المهارات السياسية لديهم نمط شخصي قوي مقنع يميل إلى ممارسة تأثير قوي بمن حولهم .

واشار ( Phipps , 2011:32 ) إلى أن التأثير العلاقتي يتضمن القدرة على التكيف بشكل مناسب وتعديل السلوك لكل حالة من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين ( Ferris )



(et al 2005,) ووفقا للمؤلفين ان الأفراد ذوي المهارات السياسية لديهم أسلوب شخصي شفاف ومقنع ويمارسون تأثيراً قوياً بمن حولهم. ووصف ( Konaklı , 2016:590 ) التأثير العلاقتي بأنه ينصب على رؤية المدير للتفاصيل في الحالات التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة لدى الجميع وقدرته القوية على الإقناع، ويذهب (Ferris ,et al,2008:746) الى ان التأثير العلاقتي هو القدرة التي يمتلكها الفرد وله تأثير قوي على كل من يعمل معهم ، والأشخاص الذين لديهم تأثير علاقتي مرتفع لديهم قدرة عميقة لإقناع الآخرين ويمكن أن تتكيف هذه المهارة لتناسب الأهداف المختلفة من محاولات التأثير.

وقد وصف (Pfeffer ,1992) التأثير العلاقتي "بالمرونة"، إذ يتسم الافراد ذوو التأثير العلاقتي المرتفع بميزة شخصية هي امكانية تعديل سلوكهم ليتوافق مع أشخاص مختلفين في بيئات مختلفة ، وأشار ( Laird, et al,2013:665 ) إلى أن الموظفين ذوي التأثير العلاقتي المرتفع بين الافراد سيكونون فاعليين في إدارة المعلومات والانطباع، مما يساعدهم للحصول عليها لصالح أعضاء المنظمة الآخرين، ويربط (Thompson ,et al, 2017:1) التأثير العلاقتي بالقدرة على التكيف ومعايرة السلوك للحصول على الاستجابات المطلوبة وهو يعكس القدرة على التأثير الفعال للآخرين عن طريق اختيار التكتيكات التي تتطابق مع حالة معينة، ويؤكد (Jacobson ,et al ,2017:2) على أن الافراد ذو التأثير العلاقتي يتميزون بالقدرة على التكيف بشكل مناسب وضبط السلوك لكل حالة لتحقيق الاستجابة المرغوبة أو النتيجة.

واقترح ( Chaudhry, et al, 2012 :122 ) ان التأثير العلاقتي هو نمط شخصي يستطيع من خلاله الفرد اقناع الآخرين بإضافة تأثيرات حيوية في مهاراتهم السياسية لإقناع الأشخاص، هذا النوع من المهارات الشخصية تسمح للناس في التعامل مع الظروف المختلفة باستخدام سلوكياتهم، مما يساعد في نهاية المطاف للحصول على أهدافهم لجعل التأثير الشخصي للآخرين مثل المرؤوسين والرؤساء أو التابعين والزلاء على اضافة جودة اضافية لبعض الأفراد يمكن من خلالها تحفيز الآخرين بسهولة لتحقيق أهدافهم ويمكن وصف التأثير بين الأشخاص على أنه قدرة الفرد أو مجموعة (التي قد تكون كامنة) لممارسة إرادتهم على الآخر أو الآخرين.

ويشير ( Atay,2007: 77 ) إلى أن الافراد (المهرة سياسيا على وجه التحديد) يستوعبون تفاصيل الأحداث و هي مقنعة وجيدة وتتنظر مهارات النفوذ الى الافراد ذو التأثير العلاقتي المرتفع على أنهم أشخاص منتجون وكريمون، وتتميز المهارات السياسية بالقدرة على التأثير بدقة من حولهم، ولديهم أسلوب التواصل الفعّال الذي يجعل المهارات السياسية للآخرين سهلة (Ferris, et al ,2014:8) ، وهذا يعطي للأشخاص (المهرة سياسيا ) ان يتعاملوا مع

المواقف بشكل متقلب ، ويتكيفوا مع تغييرات البيئة بطرائق تحفز الاستجابات المرغوبة من الآخرين، وقد وصف (Peffer,1992) هذه "المرونة" أنها مهمة لتحقيق أهداف الفرد، وبالاتجاه نفسه يذهب (Lu Chen & Yu Lin,2014:310) الى ان التأثير العلاقتي يعتقد أنه يتصف بالنمط الشخصي هذا النوع من النمط هو متواضع ومقنع ويمكن بسهولة ان يؤثر في الآخرين، في كثير من المنظمات غالبا ما يستخدم الأفراد التأثير العلاقتي لتحقيق أهداف شخصية في بيئات مختلفة، لذلك فالتأثير العلاقتي هو سلوك معين أو نمط لشخص و يمكن أن يؤثر ويغير في سلوك الآخرين.

ويؤكد ( Clements , et al ,2016:13 ) ان الفرد الماهر سياسيا يمتلك مستويات عالية من التأثير العلاقتي ويكون لديه الخبرة والنجاح في التأثير في الآخرين ، ومن المرجح أن يكون لديه ثقة أكبر في قدرته على إقناع الفرد الذي لا يملك مستويات عالية من التأثير بين الأشخاص، وبناء عليه يفترض ذلك إن المستويات العليا من المهارات السياسية سترتبط بمستويات أعلى من الثقة بالخداع، في حين أن المستويات الدنيا من المهارات السياسية سترتبط بمستويات أقل من الثقة بالخداع، والتأثير العلاقتي يشجع على المرونة السلوكية الناجحة، ( &Wang,2016:4 Chia)، ويمكننا القول ان التأثير العلاقتي يعكس المدى الذي يستخدم فيه القادة نماذج غير رسمية في عملية الاتصال وذلك بغية إيصال معلومات مقنعة وتكون ثمارها على شكل صداقات والتزامات شخصية بغية الحصول على سلوكيات متسقة (su,et al,2009:671)..

وعلى ضوء ما تقدم يرى الباحث ان التأثير العلاقتي هو القدرة على امتلاك نمط شخصي او سلوك معين يمكن أن يؤثر ويغير في سلوك الآخرين ويتضمن القدرة على التكيف بشكل مناسب وتعديل السلوك لكل حالة من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين.

### ج. القدرة على اقامة العلاقات الشبكية Networking ability

ان القدرة الشبكية تعني تحديد و تطوير تحالفات وائتلافات قوية ومفيدة مع الافراد الاخرين(Thompson, et al, 2017: 1)، وفي الاتجاه نفسه يؤكد ( Jacobson, et al 2017:2) ان قدرة الشبكات هي القدرة على تطوير الصداقات بسهولة وخلق التحالفات والائتلافات المفيدة القوية والإفادة من الفرص، ويشير (Whitmarsh 2014:9) إلى أن الأفراد ذوي المهارة السياسية المرتفعة بارعون في استعمال وتطوير شبكات اجتماعية متنوعة مع الاخرين، (Ferris et al., 2005; Ferris et al., 2010)، والأفراد ذوي المهارات السياسية في هذه الشبكات يحملون المهارات والمجودات التي تكون قيمة و ضرورية لتحقيق التقدم الشخصي والتنظيمي، وبسبب كون هذا الاسلوب بارع فان الأفراد ذوي المهارات السياسية يتصفون بسهولة تطوير الصداقات وبناء التحالفات القوية والمفيدة ، والشبكات والائتلافات،

وبسبب كون هذه الشبكات متطورة للغاية، يستفيد الافراد من هذه الفرص لتحقيق التقدم لمنظماتهم ، هذه القدرة الشبكية لا ينظر لها في كثير من الأحيان ولكنها مهمة لأن هذه الشبكات المتنوعة يمكن الاعتماد عليها في الحالات الصعبة..

ويؤكد (Chaudhry, et al,2012:122) وزملائه ان القدرة على بناء الشبكات الاجتماعية هي البعد الوسيط المهم للإيثار وفي أداء الدور وقد أثبت الباحثون أن القدرة على بناء الشبكات والاتصالات الاجتماعية فيما يتعلق بالأداء التنظيمي وكذلك في المجتمع يجب أن يكون بالطريقة التي تعزز الأداء العام في كل المهام المطلوب انجازها، والمهارات السياسية تشمل مهارة بناء الشبكات الجيدة والمثمرة لتحقيق المطالب الفردية وكذلك أداء المجموعة التي ناقشها ( sparrow et, al:2001 ) ، والمهارات الشبكية هي القوة التي يمكن ادراكها بدقة لإحداث انواع مختلفة من الاتصالات والشبكات مع الآخرين، إذا كانت مهارات الفرد إضافية التي تتعلق ببناء علاقات شبكية ينبغي استثمارها للحصول على عائد جيد من الاوضاع السائدة اثناء وجودهم وهو مؤشر جيد ولها قيمتها وهي أصول قادرة ومهمة لبلدهم والنمو التنظيمي.

واشار (Syed,2015:239) ان القدرة الشبكية هو قدرة الفرد على بناء واستخدام مختلف الشبكات الاجتماعية من أجل الوصول إلى مختلف الموارد القيمة المطلوبة للنجاح الشخصي و / أو إعداد مكان العمل، وفي هذا الصدد اشار ( Peffir,1992 ) إلى أن الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على التواصل الشبكي لديهم امكانية قوية في تطوير ومعالجة الشبكات، ويتصف الافراد البارعون ذو المهارات السياسية بسهولة تطوير وبناء التحالفات القوية والصدقات لحماية مواردهم، وممتلكاتهم في المنظمة وقدرتهم على العمل في المنظمة، بشكل عام هذا النوع من المهارات السياسية يتضمن مميزات مثل الرقابة والتعيين والتفاوض والتعامل مع الأزمات والصراعات، لذلك يمكننا أن نفهم من وصف القدرة على التواصل ( NA ) هي القدرة في بناء التحالف أو التفاوض، وتمكن هذه القدرة من الحفاظ أو الحصول على مزايا الحالات الشخصية أو الموارد( Lu Chen & Chieh , 2014:310)، والفرد الماهر سياسيا لديه القدرة المتزايدة على التواصل الشبكي مع الافراد الاخرين ، وينبغي زيادة القدرة على الربط الشبكي مع الاخرين ، وهذا يعني أن الفرد الماهر سياسيا مجهز تجهيزا جيدا لخلق علاقة الثقة مع الآخرين، لأن قدرة الشبكات يمكن أن تنشئ بشكل فعال تصورات الجدارة بالثقة، لان الافراد ذوي المهارات السياسية معرضون للخداع وينبغي أن يكون هناك شعور متزايد من الثقة بالخداع (Clements ,et al, 2016:12).

وفي الاتجاه نفسه إن الأفراد ذوي المهارات السياسية القوية بارعون في استخدام وتطوير شبكات اجتماعية متنوعة مع الافراد الاخرين ، الافراد في هذه الشبكات يميلون إلى الاحتفاظ

بالموجودات التي تعدّ قيمة وضرورية لتحقيق النجاح الشخصي والاداء التنظيمي (Phipps,2011:32) ، وفي الوقت نفسه يتمكن الافراد الماهرون سياسيا ومن خلال القوة المحضة للنمط الشخصي البارع الذي يمتلكه هؤلاء الافراد ان يطوروا وبسهولة تشكيلة من الصداقات وبناء تحالفات وتكوين ائتلافات قوية ومفيدة ، والافراد الماهرين في اقامة العلاقات الشبكية يكونوا قادرين على اختيار مكانة جيدة لأنفسهم بين الاخرين ويحاولون الافادة منها في خلق الفرص المؤاتية والعمل على استغلالها ، والافراد من ذوي المهارات السياسية وهم في الغالب مفاوضون وصانعوا الصفقات، وبارعون في إدارة الصراع Ferris, et al (2005:129)، ويؤكد (Brouer & Chiu,2016:4) ان القدرة على التواصل لها اثار أيضا على الاعتراف بالفرص بسبب توافر المعلومات والموارد المتاحة من خلال الشبكات الواسعة (McAllister, et al., 2015)، وان القدرة على التواصل الشبكي تجادل ان تكون استراتيجية لفهم كيفية بناء الشبكات من شأنها أن تؤدي الى موارد اكثر شخصية والحصول على المعلومات (Brouer et al., 2014) ، لذلك ان الأفراد الذين يمتازون بالعلاقات الشبكية العالية قادرون على بناء الشبكات التي تتيح لهم الوصول إلى المعلومات المتنوعة والمهمة التي يمكنهم من استخدامها لفهم الآخرين والبيئة بشكل أفضل، فضلا عن تنبيههم إلى الفرص المناسبة.

وكذلك يشير في هذا الاتجاه ( Ferris, et al,2008:746) ان الافراد الذين يمتلكون قدرة عالية على التواصل الشبكي قادرون و بنجاح في بناء شراكة فعالة ومفيدة مع الآخرين في العمل، وإنهم يحافظون على الشبكات مع مجموعة كبيرة ومتنوعة من الاتصالات المؤثرة التي يمكن استخدامها للمساعدة في تحقيق الأهداف. ويضيف (Zhan& kwang,2015:337) ان القدرة الشبكية هي القدرة على تشكيل والإفادة من مختلف العلاقات الشخصية، ويمتاز الافراد ذوي المهارات السياسية العالية والجيدة في استخدام وتطوير شبكة بشرية واسعة النطاق تكون مفيدة لهم، وفي كلمات أخرى ، الرياديون من ذوي المهارات السياسية بارعون في الحصول على الموارد و المعلومات، و تكون ذات فائدة كبيرة لنجاحهم في مجال الأعمال التجارية، و من دونها فمن المحتمل جدا أن يقعوا في حالة الفشل، إذ لا يمكنهم تأمين الموارد اللازمة والمعلومات في الوقت المناسب..

ويرتبط نجاح ريادة الأعمال عادة بالشبكات الاجتماعية، وقد ركزت معظم الدراسات على نتائج هذه الشبكات الاجتماعية مع تركيز أقل على الشبكات الاجتماعية السابقة في الاوضاع التنظيمية، وتنشأ الشبكات الاجتماعية من براعة الفرد في المهارات الاجتماعية التي تتجذر في القدرة على تطوير وصيانة الشبكات الشخصية (Baron & Markman, 2003; Bolander et al., 2015)، إن امتلاك المهارات الاجتماعية العالية تمكن المرء من خلق انطباع جيد

للآخرين التي تضعهم في موقف لتكون مقنعة، مما يساعد في توسيع الشبكة الاجتماعية ولكي تحقق الشبكات الاجتماعية نتائج عملية، يجب أن تعتمد نهجا استباقيا على الساحة الاجتماعية، وهناك ثلاث مهارات اجتماعية حاسمة في إنشاء شبكة اجتماعية فعالة تشمل الإدراك الاجتماعي والقدرة الاجتماعية والقدرة على التكيف، والتعبير السريع، القدرة على التصور الدقيق للصفات، النوايا، ويشار إلى دوافع الآخرين على أنها المعرفة الاجتماعية، وهناك حاجة إلى التكيف الاجتماعي من أجل التكيف مع مجموعة متنوعة من الأوساط الاجتماعية، التعبير عن أهمية المشاعر، ومن ثم توليد الحماس داخل الشبكة الاجتماعية، وتتطلب تنمية الشبكات الاجتماعية استراتيجيات اجتماعية في المقام الأول الخطط السلوكية الفردية للتفاعلات الاجتماعية لتحقيق بعض الأهداف الشخصية والتنظيمية. وتستخدم الاستراتيجيات الاجتماعية الاستباقية والمتقدمة كخطط سلوكية للتفاعلات الاجتماعية أينما كانت لتطبق في معالجة الفرص الاجتماعية (Huang, 2017:5063).

ويعبر ( Tocher, et al, 2012:286 ) عن العلاقات الشبكية برأس المال الاجتماعي ( Social Capital ) ويشير إلى أن العلاقات الشبكية هي الموارد التي توفر فوائد قيمة للجهات الفاعلة ، وعلى هذا النحو فإن رأس المال أو الإرادة الجيدة يمتلك في اطار العلاقات الشبكية أو مجموعة متنوعة من الفوائد مثل السمعة ومشاعر الالتزام والوصول إلى المعرفة ، ووضح (Medina, et al, 2011:811) ان رأس المال الاجتماعي هو شبكة من العلاقات التي تؤدي الى تأثير كبير وعميق في حياة المنظمة والعاملين لديها، وان تبنى على الثقة والزمالة والتعاون التي يكون لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي الكفوء ، فهو بمثابة موجود معنوي لا يمكن للمنظمة أن تعمل بدونه وان استثماره بشكل صحيح يولد المنفعة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ..

ومن ثم، فإن رأس المال الاجتماعي يعرف بأنه شبكة من العلاقات التي يمكن من خلالها استخلاص الموارد ، وعلى وجه الخصوص، أكد العلماء على أن رأس المال الاجتماعي هو بناء متعدد الأبعاد، ويتضمن البعد الهيكلي، والعلائقي، والمعرفي، ويشير رأس المال الاجتماعي الهيكلي إلى النمط غير الشخصي للعلاقات بين الجهات الفاعلة في شبكة معينة (أي وجود أو عدم وجود علاقات) وكذلك يهتم بتكوين الروابط بين العاملين أو الاقسام والوحدات ، وبالتالي تكون العلاقات قوية وضعيفة، مباشرة وغير مباشرة، ويوصف هذا المصطلح بتكوين الروابط الشخصية بين العاملين والوحدات ( :4 Silkoset, 2013) وعلى العكس من ذلك، رأس المال الاجتماعي العلائقي يشير الى العلاقات الشخصية التي تم تطويرها بين الجهات الفاعلة من خلال تاريخ التفاعل الاجتماعي مثل الثقة والاحترام على وجه التحديد، والعلاقات الشبكية قد تكون

قوية أو ضعيفة، وهناك تأثيرات ملائمة أو تأثيرات غير ملائمة داخل شبكة العلاقات Tocher, (et al, 2012:286).

واخيرا البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي يشير إلى التمثيل المشترك والتفسيرات ونظم المعاني بين الأطراف (Nahapiet & Ghoshal, 1998, 244) أكثر وضوحا واستخدام لغة مشتركة تسمح لأطراف الشبكة بتبادل المعلومات المفيدة بشكل جماعي من المعلومات والمعرفة الجديدة، ويمكننا القول إن الرياديين من ذوي المهارات السياسية ينبغي أن يكونوا قادرين على استخدام قدرتهم على التواصل بفعالية بطريقة تبدو صادقة وجديرة بالثقة لتطوير مستويات أعلى من رأس المال الاجتماعي العلائقي والمعرفي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبناءً على ذلك يرى الباحث ان القدرة الشبكية هي القدرة على بناء واستخدام مختلف الشبكات والاتصالات الاجتماعية وتطوير الصداقات وخلق التحالفات والائتلافات المفيدة والقوية والإفادة من الفرص من أجل الوصول إلى مختلف الموارد القيمة المطلوبة للنجاح الشخصي والتنظيمي.

#### د. الإخلاص الواضح *Apparent sincerity*

الإخلاص الواضح يعني ان الأفراد الماهرين سياسيا تظهر لديهم مستويات من النزاهة ويكونون أصلاء ومخلصين وحقيقيين، هذا الجانب من المهارات السياسية مهم لأن الأفراد الذين يظهرون مخلصين للآخرين ويلهمون الثقة والايمان ، لأن أفعالهم لا تفسر بصفة التلاعب (Thompson, 2017:1)، ويشير (Jacobson, et al, 2017: 2) إلى أن بُعد الإخلاص الواضح يشير إلى القدرة الفردية التي ينظر إليها من لدن الآخرين على أنها اصيلة ومخلصه وحقيقية ولا تملك أي دوافع خفية ، وفي الوقت نفسه يضيف (Syed, 2015:239) ان الاخلاص الواضح يصور قدرة الفرد على إظهار كما لو كان هو / هي كامل النزاهة والصدق وهو حقيقي باتجاه مشاعره بالآخرين. ووضح (Lu Chen & Yu Lin , 2015:310) يتصرف الفرد مع هذا النوع من المهارات السياسية بسهولة لإقناع الآخرين من خلال الصدق والإخلاص والنزاهة، هذا النوع من السلوك لا يُعدّ التلاعب به و من السهل كسب ثقة الزميل الاخر، هذه الصورة يمكن أن تساعد في تحقيق الاهداف السياسية للفرد، لذلك فان الاخلاص الواضح (AS) هو القدرة التي تكون مرئية خارجيا، ويمكن أن تلاحظ مباشرة ويمكن الحصول على الثقة عن طريق السلوك الخارجي، على سبيل المثال، يمكننا استخدام هذه القدرة على تشكيل وإدارة الصورة الخاصة به عن طريق وجهات نظر الآخرين لكسب ثقتهم وقيمتهم.

ويضيف ( Ferris, et al, 2008:7, 2008: 746) ان الأفراد مرتفعي الاخلاص يمتلكون الأصالة، الصدق، النزاهة، وأكثر احتمالا للحصول على ثقة ودعم زملائهم في العمل لأنهم يشاركون في محاولة التأثير ، فالإخلاص الواضح هو أفضل عناوين إمكانية التأثير الناجح، إذا

كان الهدف يعتقد أن الفاعل لديه دوافع خفية أو غير نزيهة ، فان محاولات الاقناع هي اقل احتمالا بكثير لتكون فاعله (Jones, 1990).

ويؤكد في الاتجاه نفسه (Ferris, et al, 2007:293) ان الأفراد ذوي المهارات السياسية يظهرون للآخرين على أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الاستقامة ويكونون اصلاء ومخلصين وحقيقيين ، ويبدو أنهم صادقون وصريحون، هذا البعد من المهارات السياسية يكون أمراً بالغ الأهمية إذا ان محاولات التأثير سوف تكون ناجحة لأنها تركز على النوايا المتصورة للسلوك المعروض للفاعل ، فالنوايا أو الدوافع المتصورة مهمة وجادلت بتعديل التفسير ووضع العلامات على السلوك، وكما لاحظ جونز (1990) فإن محاولات التأثير ستكون ناجحة عندما ينظر إلى الجهات الفاعلة على أنها لا تملك دوافع خفية، الأفراد مرتفعي الإخلاص لديهم الهام الثقة والايمان من حولهم لأن أفعالهم لا تفسر على أنها تلاعب (مناورة) أو انتهازيه.

وكذلك يمكن تطوير الإخلاص الواضح من خلال تطوير مهارات الاتصال والاستماع الفاعل، إذ إن التدريب على الاتصال يكون مفيداً في هذا الجانب لأنه يركز على التعاطف والاهتمام بالإشارات الشفوية والنبرات الصوتية، وأيضاً يستند تطوير الإخلاص الواضح الى قول الحقيقة عند التحدث مع الافراد الآخرين والخلو من الرياء والتكلف، وكذلك كونه يمثل مهارة يمكن تعلمها وممارستها بشكل جيد شأنها شأن المهارات الأخرى (Ferris et al, 2005:48)، ويوضح (Whitmarsh , 2014:54) ان الإخلاص الواضح هو جانب حاسم من المهارات السياسية والأفراد ذوي المهارات السياسية يظهروا مستويات عالية من النزاهة والأصالة والإخلاص (Ferris, et al, 2010; Ferris, et al, 2005)، ويكونون منفتحين وصادقين وصريحين ، هذا الجانب هو الأكثر أهمية لأنه يجمع بين الفطنة الاجتماعية وتوافر النوايا المدركة والنوايا والدوافع مهمة ويمكن أن تغير تفسير السلوكيات، محاولات القادة للتأثير في الآخرين لن تكون ناجحة إلا عندما ينظر إليها بعدم وجود دوافع خفية للقيام بذلك ويمكن أن تلهم الثقة من حولهم. ويعكس الإخلاص الواضح مظهر النزاهة والأصالة والإخلاص والصدق ووفقاً للمؤلفين (Ferris, et al, 2005) أن الأفراد ذوي المهارات السياسية يكونوا صادقين ومنفتحين وصريحين وليس لديهم دوافع خفية مما يبعث على الثقة والايمان، ويعتقد أن لديهم نوايا / دوافع نقية ومن ثم فإن أعمالهم لا تفسر على أنها تلاعب (مناورة) أو انتهازيه، ويوضح المؤلفون أن الاخلاص الواضح يمثل بعداً حرجاً إذا ما كانت محاولات التأثير سوف تكون ناجحة ، لأن هذه المحاولات هي تفسيرات ملائمة من المحتمل أن تعود بالنفع على الفاعل من حيث الاستجابة التي يحصل عليها من الآخرين.

ووفقا (Phipps,2011:32) سيكون الافراد أكثر احتمالا للمشاركة بالمعلومات عن الفرص المحتملة مع الرياديين عالية في الاخلاص الواضح ، والثقة بهم مع الموارد القيمة، ويؤكد المؤلف أيضا أن الاخلاص الواضح مثل أبعاد المهارات السياسية الأخرى، فمن المحتمل أن تكون مفيدة جدا في الحصول والحفاظ على الزبائن ، وينظر الى تكتيكات الأفراد ذوي المهارات السياسية بانها دقيقة ولا تظهر دوافعهم لخدمة المصالح الذاتية، وتظهر للآخرين أن تكون متوافقة، مخلصه، حقيقية (Krishnan, 2007 :27)، وغالبا ما يوصف الإخلاص الواضح بأنه الإخلاص أو الموثوقية او القدرة لإظهار صدق الشخص وإخلاصه وأمانته للآخرين، الافراد ذوي الاخلاص الواضح مع المهارات السياسية الجيدة المعترف بها من لدن الآخرين تكون مخلصه وصادقة وأمينه، والتي يُعدّها زملائهم على الأقل أن تكون صادقة وصريحة، وبطبيعة الحال فإن أعمال الافراد الذين يمتلكون مستوى عال من المهارة السياسية المعترف بها من لدن شركاء العمل يجب ان تكون صادقة (Zhan& Kim ,2016: 337).

ويضيف (Ferris, et al,2014:8) ان الأفراد الماهرين سياسيا يظهرون للآخرين أنهم صادقين ومخلصين في أقوالهم وأفعالهم، ويكونون أصلاء وحقيقيون، لذلك عندما يحاول شخص مؤهل سياسيا التأثير في شخص ما تأتي محاولة التأثير هذه على أنها جديرة بالثقة وحقيقية، وهذا أمر حيوي لنجاح النفوذ والسماح للمهارة سياسية لإخفاء أي دوافع خفية إذا كانت موجودة، لأن المهارة السياسية لا ينظر إليها على أنها تلاعب (مناورة) أو انتهازيه، فإن تأثيرها في السلوك من المحتمل أن يكون أكثر نجاحا ، وكذلك اوضح (Konaklı ,2016:590) أن بُعد الإخلاص الواضح يشير إلى تصور صادق وموثوق به من قبل الموظفين، المدراء مع هذه القدرة لتظهر مهارات الاستماع الفعال، ويشير (Bing, et al ,2011:565) إلى أن الموظفين (المهرة سياسيا) أكثر إعجابا لدى المشرفين وزملاء العمل، مما قد يؤدي إلى تضخم (أي "تأثير الهالة") بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بمهارات سياسية عالية، في المقابل الموظفين الذين يتمتعون بمهارات سياسية اقل سيكونون أقل احتمالا للتأثير في الآخرين ، ويضيف (perrewe&nelson,2004:362) أن الافراد (المهرة سياسيا) يظهروا بمستويات مرتفعة من الاخلاص الواضح من خلال قدرتهم على توليد شعور بالطمأنينة وتكوين انطباعات ايجابية لدى الافراد باتجاه سلوكياتهم التي تظهر ضمن سياق الاحداث الجارية في بيئة العمل ، ويمكننا القول ان الاخلاص الواضح هو الإخلاص أو الموثوقية ، ويظهر الأفراد الماهرين سياسيا للآخرين امتلاكهم مستويات عالية من النزاهة، والأصالة، والإخلاص، والصدق. و يتصفوا بكونهم صادقين ومنفتحين وصریحين..



## المبحث الثاني

### قدرات التجديد التنظيمي

#### Organizational Renewal Capabilities

##### تمهيد...

جذبَ التجديد التنظيمي انتباه الأكاديميين والممارسين بوصفه احد القضايا الجوهرية التي تسعى إليها المنظمات، فهو الوسيلة المستمرة لتحسين قدرات ومهارات العاملين في المنظمات وزيادة إنتاجيتها، لذا تسعى المنظمات الى اعتماد التجديد ضمن رسالتها ورؤيتها 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 التجديد يُمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة الاستباقية ، ومن ثم يتطلب من المنظمات التفكير دائما بإعادة ترتيب استراتيجيتها وتجميع مواردها لتقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات زبائنها .

فالتجديد التنظيمي يحرك الابداع والابتكار في المنظمات ويساعد على تطوير منتجات وأسواق جديدة تترك وراءها القضايا التقليدية التي عفا عليها الزمن والتوجه نحو إدخال المفاهيم العلمية الجديدة والأكثر حداثة لجميع القطاعات ، ومن اجل زيادة الفهم المشترك والتعامل مع التحديات الخارجية ، فان الحاجة إلى التجديد التنظيمي لا تنتهي كونه احد مقومات الرد على مختلف التغيرات عن طريق تطبيق تقنيات واساليب جديدة والوصول إلى الأسواق بطريقة أسرع من المنافسين ، لذلك فان تحديات المنافسة العالمية اجبرت المنظمات على إدخال هذه المفاهيم والأفكار الحديثة في العديد من القطاعات والتي يمكن أن تصلح لجميع الاقتصاديات عبر استكشاف مجموعة من الخصائص والصفات المشتركة لكبرى الشركات التي أصبحت الرائدة في السوق العالمية وصاحبة الأداء العالي .

إن الافتراض الاساس الذي لا يمكن التنبؤ به هو التغير وهو سمة منتشرة في عالم اليوم واساس البقاء على قيد الحياة في مثل هذه البيئات، لذلك يجب على المنظمات ان تتعلم كيفية ادارة التغيير وبطريقة فعّالة لتفوق نحو اعادة بناء قدراتها وتجديد حيويتها، لذا ظهر مفهوم قدرات التجديد التنظيمي الذي اصبح من عوامل النجاح الحالية وفي الوقت نفسه استباقية في بناء قوة جديدة للمستقبل، فهو مفهوم قائم على المعرفة يسعى لاستثمار او استكشاف المعرفة او كليهما في وقت واحد للوصول الى هدف التجديد التنظيمي.

لذلك يتضمن هذا المبحث بعض الأطر النظرية والفلسفية والمفاهيم المرتبطة بقدرات التجديد التنظيمي والذي نال اهتماما كبيرا من الباحثين ، اذ يعد من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي بشكل خاص ، ونظرا للفوائد المتعددة التي من المتوقع أن يؤديها التجديد التنظيمي ودوره المحوري في زيادة التفاعل بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، لذلك ينبغي دراسته وتفسيره ومناقشته عبر الفقرات الآتية :

اولاً: قدرات التجديد التنظيمي.

أ- مفهوم القدرات.

ب- التجديد التنظيمي.

ج- مفهوم قدرات التجديد التنظيمي.

ثانياً: اهمية قدرات التجديد التنظيمي.

ثالثاً : خصائص قدرات التجديد التنظيمي.

رابعاً: انموذجات قدرات التجديد التنظيمي .

خامساً: ابعاد قدرات التجديد التنظيمي.

سادساً: التحديات التي تواجه قدرات التجديد التنظيمي.

اولاً: قدرات التجديد التنظيمي

**organizational renewal Capabilities**

عند تحليل المفهوم الى مصطلحاته نجدة يتكون من ثلاث مصطلحات سوف نتطرق لها انفراداً لمعرفة جوانب المفهوم الهام:-

أ – مفهوم القدرات **Concept of Capabilities**

منذ نهاية القرن العشرين، دفعت المنافسة الشديدة المنظمات الى التكيف والتجديد باستمرار وإعادة الهيكلة وخلق الكفاءات الجوهرية الخاصة بها وفقاً للمنافسة (Ahmed,Wang,2007:31)، الكفاءات الجوهرية هي الموارد والقدرات التي تعطي للشركات ميزة تنافسية أكثر من المنافسين، وبسبب عدم استقرار السوق الناجم عن الابتكارات والتنوع والتغيرات التكنولوجية أصبحت الكفاءات الجوهرية أساس الاستراتيجيات طويلة الأجل والقدرة على تطويرها واستغلالها تؤثر إيجابياً وبشكل ملحوظ في نجاح الشركة ( 2016:233).

(Franca & Ferreira).

وتعرف القدرات عموماً بأنها مجموعة من المهارات وتراكم المعرفة المستخدمة في جميع أنحاء العمليات التنظيمية لتحقيق أفضل تنسيق للأنشطة وزيادة استخدام الموارد التنظيمية

( Amit, & Schoemaker, 1993:35 ) ، وفي ضوء ذلك ولكون الموارد غير ملموسة فإن القدرات تكون أكثر صعوبة في التقليد من الموارد المادية، ومن ثم هي تولد قدرة أكثر للمنافسة المستدامة في السنوات الأخيرة أكد الباحثون في مجال الاستراتيجية أن القدرات او ( الموارد) المنظمة غير قابلة للتغيير وغير قابلة للاستبدال وهي المصدر الرئيس للاختلافات في الأداء بين الشركات .

والقدرة ينظر إليها على أنها "القوة أو القدرة على فعل شيء ( Oxford Dictionaries, 2013)، ويشير كل من(Killen and Hunt, 2013:143) في مقالهما القدرات المتميزة" أن بعض المجموعات الفرعية من القدرات هي أكثر أهمية من غيرها لكسب الأفضل ومن ثم تحتاج الشركات إلى التركيز على بعض (القدرات المبتكرة) أكثر من غيرها لتحقيق إرادة أصحاب المصلحة،(Rungi, 2014:242)، ويعرف ( June, 2008: 415 ) القدرة هي الميزة أو المقدرة او العملية التي يمكن تطويرها أو تحسينها ، والقدرة هي عملية تعاونية يمكن تطويرها ويستطيع من خلالها الفرد تطبيق الكفاءات واستغلالها، ويؤكد (Rothaermel, 2015:98) أن تعريف القدرة هي امكانية الشركة على الكسب والمحافظة ،الدافع للميزة التنافسية ،الحصول على المقدرات الجوهرية الأساسية الفريدة التي تعدّ نقاط القوة وهي جزء لا يتجزأ في داخل الشركة.

المقدرات الجوهرية تسمح للشركة بالتميز في المنتجات والخدمات عن تلك التي يمتلكها منافسيها، وخلق قيمة أعلى للزبائن أو تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مقارنة بتكلفة أقل، ويضيف (Wheelen & Hunger, 2012:138) ان مفهوم القدرات يشير الى قابلية المنظمة على استغلال مواردها وتتكون من عمليات الاعمال والروتين التي تدير التفاعل بين الموارد لتحويل المدخلات الى مخرجات مثل القدرات التسويقية، إذ توضع الشركة على اساس التفاعل بين متخصصي التسويق ورجال البيع وقنوات التوزيع.

ويضيف كل من (Amit & Schoemaker, 1993:35) ان هذه القدرات تعني قدرة الشركة على نشر الموارد، وعادة ما تكون في تركيبية، وذلك باستخدام كل من العناصر الصريحة والضمنية (مثل معرفة كيف، والقيادة)، ولهذا السبب فإن القدرات غالباً ما تكون محددة على وجه التحديد وتطورت مع مرور الوقت عن طريق التفاعلات المعقدة بين موارد الشركة ، وعلى سبيل المثال مراقبة الجودة هي عملية سهلة التي تنفذها الشركات، في حين تتطلب إدارة الجودة الشاملة وهي قدرة الشركة على وضع رؤية شاملة، وتمكين الموظفين وبناء التوجه للزبائن (Wang and Ahmed, 2007: 35).. ومن ثم، فإن هذه القدرات مهمة للباحثين بسبب صفاتها "الفاعلة لأنها مسؤولة عن تحويل التركيز من الموارد التشغيلية أو الموارد المادية

المستثمرة في الشركة التي تجسد المهارات والمعارف اللازمة لخلق القيمة وبناء الكفاءات (Ngo & O' Cass, 2009: 46).

ويشير كل من (Drnevich & Kriauciunas, 2011:255) إلى أن فهم طريقة استخدام الأفكار مثل الموارد والكفاءات والقدرات في الاستراتيجية ضروري لفهم مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية للشركة ، أن القدرة التي يمكن تصورهما هي قدرة الشركة على نشر الموارد بشكل فعال ، والكفاءة من ناحية أخرى هي القدرة على فعل شيء بنجاح أو بكفاءة ، والقدرات عادة ما تستخدم مترادفة مع الكفاءات في ادبيات الإدارة الاستراتيجية، والكفاءات الجوهرية كما حددها (Teece ,Pisano&shuen,1997:516) هي تلك الكفاءات التي تحدد الأعمال المتعلقة بمنافسها مما يجعلها مختلفة عن الشركات الأخرى، وهناك مجموعة من الأصول، الإجراءات والعمليات قد تعزز هذه الكفاءات الأساسية ( Mohamud ,2016:3 ) .

وان بقاء الشركات على المدى الطويل يعتمد على القدرة في استغلال الكفاءات الجوهرية (Torkkeli & Tuominen, 2002: 282)، لأن التكنولوجيا، والتعلم والمهارات هي محددة السياق لتنميتها واستخدامها داخل الشركة، والكفاءات لها قيمة سوقية قليلة أو معدومة بالنسبة للشركات الأخرى (Lei, et al ,1996:551)، الكفاءات الجوهرية هي استثمارات لا رجعة فيها والتي تحدد القدرات المستقبلية والفرص الاستراتيجية ( Uysal , 2007: 11)، وبعد مراجعة الأدب وجدنا هناك مفاهيم أخرى مرتبطة بالقدرات ومنها القدرات التنظيمية الديناميكية وتعرف أنها القدرة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق الانسجام مع بيئة الأعمال المتغيرة "عن طريق تكامل ودمج وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية" (Teece, Pisano & Shuen, 1997:515).

وفي الآونة الأخيرة عرف ( Helfat et al, 2007: 2 ) القدرة الدينامية على أنها قدرة المنظمة على إنشاء قاعدة لمواردها أو توسيعها أو تعديلها بصورة هادفة (Deya 2016:20).. وتأسيسا على ما تقدم تعرف القدرات بانها تشكيلة معقدة من المهارات والتعلم الجماعي والمعرفة المتراكمة التي تمارس داخل عمليات المنظمة من اجل تمكين المنظمة من تنسيق أنشطتها واستخدام موجوداتها بغية تحويل المدخلات الى مخرجات بكفاءة.

### ب- التجديد التنظيمي Organizational Renewal

وهو يمثل الشرط الثاني للمصطلح والذي يحتاج الى قدرات سبق تناولها ، فان الإدارة الفعالة تمثل تحديا كبيرا يواجه المنظمات اليوم وعندما تقفل المنظمة في التغيير فانها تتحمل تكلفة الفشل ، مما يعني بقائها في حالة ثبات، لأن البيئة تتألف من نظام خارج التأثير المباشر للمنظمة

فيجب أن تتكيف مع تلك القوى عن طريق إدخال تغييرات داخلية تسمح لها بأن تكون أكثر فاعلية، ولكي تكون المنظمة ناجحة يجب عليها أن تطور نمطا اداريا وثقافة يمكنها أن تتصدى بشكل كاف للتحديات والفرص التي تواجهها، ويكون التجديد التنظيمي ضرورياً إذا كانت المنظمة تريد البقاء على قيد الحياة في سوق تنافسية بشكل متزايد، وكذلك يجب عليها التكيف باستمرار مع بيئتها لان بدون تجديد لا يمكن للإدارة ان تحافظ على التميز، وان مفهوم التجديد التنظيمي ارتبط بمجموعة من المفاهيم منها التقدم، التحديث، التحسين المستمر، النهضة، الإصلاح، إعادة البناء، الترميم، التحول، إعادة التطوير، إعادة الانتعاش، ولادة جديدة، النهضة، او هي عملية مستمرة لا تتوقف عن ملاحظة المنظمة للظروف الجديدة ولكن ان تكون قادرة على ربط التغيير البيئي لاستراتيجية الشركة والتعديل والتحسين مع مرور الوقت.

ان مفهوم التجديد التنظيمي لم ينل الاهتمام الكافي من لدن الكتاب والباحثين وذلك بسبب حداثة هذا المفهوم في الدراسات والبحوث من جانب، ونتيجة الاختلاط بينه وبين مفهوم التغيير من جانب آخر، إذ أن معظم الدراسات تركز على عملية التغيير، وذكر التجديد في آيات القرآن الكريم ويدل معنى التجديد في قوله تعالى (ألم تر ان الله خلق السموات والارض بالحق ان يشأ يذهبكم ويأتي بخلق جديد) (سورة ابراهيم: 19) اذ تدل على الاحياء والاعادة لما كان موجود، وقوله تعالى (وقالوا إذا كنا عظاما ورفاتا إنا لمبعوثون خلقا جديداً) (سورة الاسراء: 49) اي خلقاً مثل الاول ولكن بحال جديد.

ولمعرفة معنى كلمة تجديد (Renewal) تم البحث عنها في القواميس العربية والاجنبية، في قاموس (Merriam-Webster Dictionary, 2008) أن الفعل تجديد يختلف عن الفعل تغيير، وكذلك أن الفعل تجديد يتميز عن الفعل تغيير في تعريفه الواسع، وفي (المعجم الغني، 2013) يشير إلى أن التجديد هو جدد الشيء: صيِّره جديداً، والتجديد أنشاء شيء جديد، أو تبديل شيء قديم، وهو مادي لتجديد الملابس، السكن او معنوي لتجديد مناهج التفكير وطرائق التعليم، واما فعل التغيير يعني جعل أو عمل الشيء مختلفاً كما جاء في القواميس (Merriam-Webster Online Dictionary 2008, Webster's Seven New Collegiate Dictionary 1962, Webster's New World Dictionary 1972)، ويشمل التغيير الانتعاش أو الاستبدال، وان معنى التجديد اصطلاحاً كما جاء في قواميس اللغة الانجليزية إذ أن أغلبها تشير إلى أن اصل الفعل تجديد (Renewal) يعني جعل الشيء كأنه الشيء الجديد، وفي قاموس (Oxford University press, 2014) ان الفعل جدد يعني إعادة تأسيس (علاقة)، أو إعطاء حياة جديدة أو قوة أو استبدال (شيء هو كسر أو تهالك)، وان فعل التجديد هو عملية إجراء تغييرات على شيء من أجل تحسينه بحيث يصبح أكثر نجاحاً

ويضيف (Steinstra , et al, 2004) أن التجديد التنظيمي يشير إلى التوجه المستمر نحو عملية المعرفة بدلا من التغيير العرضي، وينبغي أن يشمل التجديد التنظيمي عملية مستمرة بسبب التغييرات التي تواجهها المنظمات على أساس يومي، والعديد من هذه التغييرات لها إمكانية التأثير الاستراتيجي والتكتيكي الرئيسي على عمليات المنظمة (Taneja , et al, 2012:30) ، ويتمثل التجديد التنظيمي بأنه عملية ديناميكية لبناء القدرات وضمان تجهيز المنظمات للنجاح بطريقة مستدامة ضمن عملية متغيرة في البيئة (<http://www.apsc.gov.au,2003>) ، واما (Pregmark, 2016:9) يعرف التجديد التنظيمي بأنه حالة تغيير خاصة إذ:

- أ. التغيير المطلوب يتجاوز تحسينات الجدارة.
  - ب. عدم وجود رؤية أو نموذج للحالة مستقبلية.
  - ج. التجديد يجب أن يحدث داخل المنظمة (Smith, et al., 2010:449).
- ويؤكد (Gilbert,2016:2) ان عملية التجديد هي تمكين المنظمات لتبقى على علم بالمناخ الحالي داخليا وخارجيا ، وكذلك فرصة للتفكير في المجالات الرئيسية للتصميم التي تدفع بروح المنظمة ، وبصفة عامة فإن مراكز التجديد التنظيمي تدور حول قدرة المنظمة على المشاركة في التغيير وقد يختلف هذا التغيير عن الصيانة الثابتة أو التكيف مع الاتجاهات أو توليد أنواع مختلفة من الابتكار وبالنسبة لبعض المؤلفين مثل (Junelle and Stahle, 2011:248) يعرف التجديد هو ظاهرة ثلاثية الأبعاد التي تطور قدرة المنظمات على 1- الروتين وتفعيل الأنشطة والمعرفة الحالية 2- الإفادة من التغذية العكسية لتطوير وتنمية المعرفة بشكل متزايد من أجل العملية الفعالة والخدمة 3- تعزيز واختراع معارف جديدة بشكل جذري، أساليب العمل والابتكارات.

ومن وجهة نظر ( Street,2008:3 ) يعرف التجديد التنظيمي كعملية تنظيمية تعتمد على المسار الذي يشمل تعزيز واستيعاب واستخدام المعارف الجديدة والسلوك الإبداعي لتغيير نطاق سوق منتجات المؤسسة وبالاتجاه نفسه يعرف (Demetrius,2012:58) التجديد التنظيمي بأنه عملية البدء في هذه التغييرات وخلقها ومواجهتها والتي تجعل من الممكن للمنظمات ان تصبح أو تبقى قابلة للحياة والتكيف مع الحالات او الظروف الجديدة وحل المشاكل والتعلم من التجارب والمضي قدما نحو الأمام، ويضيف (Garcia& Santos,2006:30) ان التجديد التنظيمي هو عملية التطور في جميع انحاء المنظمة وعلى مدى الحياة .

ويؤكد (Agarwal& helfat,2009:14) أن التجديد التنظيمي هو "قدرة المنظمة على الجمع بين كفاءة ادارة الاعمال والتكيف مع التغيير كسيناريو محتمل للمستقبل فهو عملية مستمرة وذات طابع تدريجي يمكن للمنظمة من ادارة التغييرات في البيئة الخارجية وهو مفيد لكل من

الهيكل والعمليات والموارد ، وفي الوقت نفسه يرى كل من (الغالبى وصالح ، 2010 : 279 ) ان التجديد التنظيمي هو عمليات الاستدامة والاستمرار بأبواب حافظ او دافع لضمان الابداع والتكيف والفاعلية في المنظمة او هو الكفاءة في المهارات والمقاييس وتكنولوجيا المعلومات وعملية الادارة للارتقاء بالأداء ، ويشير (الربيعي ، 2017 : 20 ) ان التجديد التنظيمي هو "احداث تحسينات مستمرة في جزء ما من المنظمة بصورة متكيفة ومنسجمة مع التغيرات البيئية والتي تتحقق بتظافر جهود الملاكات التشغيلية والمشاركة بقدرات العاملين وبدعم وأسناد من القيادات الادارية العليا" وصولا الى عمليات تنظيمية ناجحة وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحث ان مفهوم التجديد التنظيمي هو عملية ديناميكية لبناء القدرات وضمان تجهيز المنظمات للنجاح بطريقة مستدامة ضمن عملية متغيرة في البيئة والتكيف مع الحالات او الظروف الجديدة، وحل المشاكل، والتعلم من التجارب، والمضي قدما نحو الأمام

### ج- مفهوم قدرات التجديد التنظيمي

#### Concept of Organizational Renewal capabilities

ان التغيرات غير المتوقعة والمنافسة العالمية أصبحت تحديات متكررة في بيئة الأعمال الحالية، والضغط من أجل الابتكار والتجديد التنظيمي الذاتي ازداد بشكل كبير، وفي الواقع إن القدرة التنظيمية على الابتكار المستمر والتعديل والتغيير وإعادة إنشاء الموارد والقدرات والاستراتيجيات التنظيمية هي المصدر الرئيسي للقدرة التنافسية المستدامة في البيئات المضطربة (Eisenhardt & Martin, 2000:1106)، وتحدد قدرة المنظمة على التجديد مدى كفاءتها وقدرتها على استخدام مواردها للتعلم والابتكار ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية على شركات أخرى ذات موارد مماثلة ولكن قدرة أقل على التجديد ، على سبيل المثال قد يكون لدى المنظمين موظفون متعلمون تعليما عاليا ومختصون ولكن الشركة التي تمتلك قدرة عالية على تنظيم بيئة عمل وتحفز وتمكن الموظفين من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم من أجل تحسين ممارسات العمل بشكل مستمر من شأنها أن تحقق قدرة تنافسية عالية، إن الموارد التي تمتلكها الشركة نفسها هي التي تقود الأداء وادارة وتنظيم القدرات التنظيمية (Sirmon, et al , 2011:1393).

ان مفهوم القدرة على التجديد التنظيمي يؤكد على مسألة اساسية وهي القدرة على تجديد العديد من المميزات التنظيمية بدلا من النتيجة المحددة التي تحققت من خلال سن هذه القدرة ونتيح إمكانية التجديد إنتاج أنواع متعددة من الابتكارات مما يتيح مرونة مستمرة في مواجهة البيئات المضطربة، وإن القدرة على التجديد التنظيمي هي منهج شامل على مستوى الشركة لإدارة الابتكار ووفقا لهذا المنظور ينبغي أن يكون الابتكار شيئا منتشرًا للشركة بأكملها وليس بذل جهد

معزول في قسم البحث والتطوير في الشركة، من الناحية المثالية يتم عرض الابتكار في الأنشطة اليومية لجميع أعضاء المنظمة (Lawson & Samson, 2001: 385).

وتشمل القدرة على التجديد التنظيمي قدرات المنظمة على إنتاج التعلم ومخرجات الابتكار، أي المنتجات والعمليات والأفكار الجديدة ومن ثم التكيف مع التغيرات الخارجية وكذلك خلق التغيير من داخل المنظمة، المنظمة ذات قدرة تجديد عالية قادرة على تطوير وتغيير وتعديل وإعادة تنظيم مواردها وأصول المعرفة، والروتين بطريقة ظرفية ومناسبة والتي عن طريقها يمكن تحقيق ميزة تنافسية، ويتجلى التجديد كالتعلم التنظيمي (أي تطوير نماذج ذهنية ورؤى جديدة) والابتكار (أي تطوير منتجات وخدمات جديدة وما إلى ذلك)، وتحدد قدرة التجديد كيف تستطيع المنظمة تطوير مواردها وقدراتها القائمة وإنشاء قدرات جديدة، وبعبارة أخرى فإن المنظمة ذات القدرة العالية على إعادة التجديد ليس فقط قادرة على الاستجابة لتحديات اليوم ومواكبة التغيرات في البيئة، ولكن أيضا أن تكون رائدة عن طريق خلق التغيير في داخل المنظمة ومن ثم تغيير قواعد السوق (Nisula, & Kianto, 2013:61).

ويضيف (Spender, 1996a: 68) الى ان التجديد التنظيمي هو قدرة المنظمة ككل بدلا من مجموع مهارات أفرادها، وتم تضمين القدرة على التجديد التنظيمي في المعرفة الجماعية (Poyhonen, 2004:12)، ويضيف (Helfat & Peteraf, 2003:1002) ان تجديد القدرات هو عملية تدريجية وتطورية مسترشدة بالاستثمارات والإجراءات المدروسة وبدعم من موارد وقدرات الشركة الأخرى مثل القيادة و الثقافة التنظيمية (Kusar 2010:10)، وان قدرات التجديد التنظيمي هي قدرات تنظيمية متعددة لإعادة خلق وتعديل الأصول غير الملموسة من خلال آليات التعلم المستمر والابتكار (Kianto, 2007:345)، وكذلك قدرة التجديد التنظيمي هي القدرة الشاملة للمنظمة وتجدد نفسها باستمرار من خلال التعلم المستمر والابتكار، هذا أمر أساسي في البيئات المتغيرة وكذلك تتمكن المنظمات من تبني أحداث غير متوقعة والحفاظ على نفسها وتشغيلها في بيئة ثابتة في حالة التدفق المستمر (Kianto, 2014:99, Nisula).

ومن وجهة نظر (Uimonen, 2015:27) يرى ان قدرات التجديد التنظيمي تتعلق بالتوجه نحو الزبون التي تسهل وتعزز اكتساب معرفة الزبون وإفادة المنظمة من خلال خلق المعرفة وعمليات النقل والتكامل وإدارة علاقة الزبون الفعالة والهادفة، وكذلك يمكن تعريف قدرة التجديد على أنها قدرة المنظمة بالحفاظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) في الوقت نفسه بناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة) (Poyhonen, 2004b, 44)، و ينبغي أن تكون المنظمة قادرة على تطوير أصولها المعرفية القائمة لخلق معارف جديدة، التعلم والابتكار



نتيجة التفاعل بين أصول المعرفة وقدرات التجديد (28: 2010, Harju)، ويضيف (Toth,2015:36) ان الحجج الآتية بشأن قدرات التجديد:-

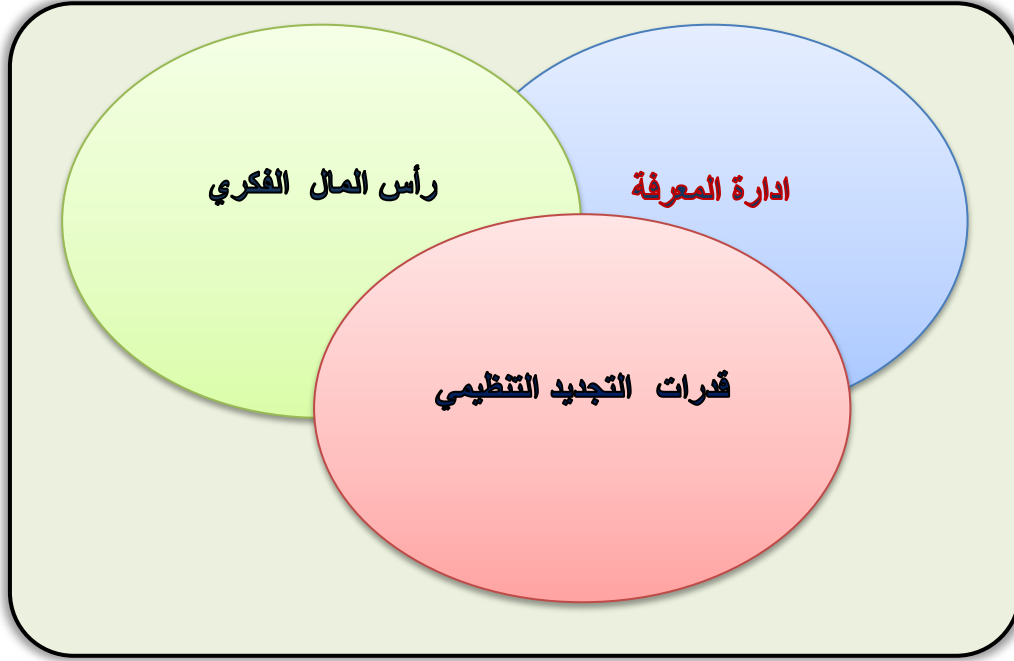
1. أنها تستند إلى قدرة المنظمة على التعامل مع المعلومات والمعرفة والابتكار.
2. يمكن تشغيلها لخلق بيئات المعرفة المختلفة
3. ينبغي قياسها بطريقة مناسبة.

ويعدّ التجديد التنظيمي ظاهرة ثلاثية الأبعاد تغطي ثلاثة أنواع من الأداء داخل المنظمة (1) التوحيد الفعال ، التكرار، الروتين (2) تنفيذ وصيانة قاعدة المعارف والأنشطة القائمة (3) تعزيز وابتكار معارف وأساليب عمل وابتكارات جديدة جذريا، ويتطلب كل نوع من هذه الأنواع من الأداء تشغيلًا متميزًا (Junell &Stahle, 2011:6)، ويضيف ( Poyhonen, 2004 ) (Kianto, 2008) ان القدرة على التجديد التنظيمي قدرة جماعية لتجديد وتطوير المهام والإجراءات التنظيمية عن طريق التعلم والابتكارات (Ehtamo,2013:5).

وتشير (الكيسي، 2014:92) الى ان قدرة التجديد التنظيمي هي قدرة جماعية للمنظمة ككل على تطوير وتعزيز وتكييف وتغيير المدخلات غير ملموسة مع الحفاظ على عوامل النجاح الحالية وفي الوقت نفسه بناء قوة جديدة للمستقبل ودون اهمال ضغوط البيئة الخارجة لإنتاج زيادة بالتعلم و ابتكارات ومعرفة جديدة تمكنها في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة عبر تجسيد الكفايات الاستراتيجية و استغلال الوقت وسلوكيات القيادة والتواصل والتوجه نحو التعلم وادارة المعرفة، ولقد تناول التجديد التنظيمي بشكل رئيسي ثلاثة منظورات بحثية، هي رأس المال الفكري (IC)، وإدارة المعرفة (KM)، والإدارة الاستراتيجية، ودرس الباحثون في راس المال الفكري (IC) وإدارة المعرفة (KM) التجديد على حد سواء كأصل ثابت وكقدرة ديناميكية وقام (Poyhonen,2004) بتحليل النماذج من منظور التجديد وتوصل إلى أن جميع هذه النماذج تبدو وكأنها تركز على وكلاء ونتائج التجديد بدلا من التعامل مع قدرة التجديد الدقيقة للمنظمة (Poyhonen,2004:127)، وفي إطار ادب الإدارة الاستراتيجية كان التجديد في جوهر المناهج مثل نظرية المنظمة القائمة على المعرفة ومناهج القدرة الديناميكية (Junell & Stahle,2011:247).

وكذلك قام ( Poyhonen ,2004: 127) بتقسيم القدرة على التجديد إلى ثلاث اتجاهات بحثية مختلفة هي إدارة المعرفة، والإدارة الاستراتيجية، ورأس المال الفكري ، من وجهة نظر إدارة المعرفة بوصفها عملية استخدام المعرفة والتنمية والإبداع، ومن وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية بدورها ترى القدرة على التجديد التنظيمي باعتبارها القدرة الديناميكية والذي تسمح بالميزة التنافسية، لذلك، يمكن تعريف القدرة على التجديد هي إنشاء وتجديد الاحتمالات التنظيمية الفريدة

التي تتعلق بالميزة التنافسية، ومن وجهة نظر رأس المال الفكري يركز على القياس والإبلاغ عن الموارد غير الملموسة، وضمن هذا الرأي فإن القدرة على التجديد تعدّ مورداً ثابتاً وقابلاً للقياس وكبعد ديناميكي لرأس المال الفكري (Ehtamo,2013:4).



الشكل ( 6 ) منظورات قدرات التجديد التنظيمي

*Source: Paynonen, Aino, (2004), "Modeling and measuring organizational renewal capability", Lappenrannan teknillinen uliopisto, Lappeenranta University of Technology, p17.*

وبناء على ما تقدم يعرف الباحث مفهوم قدرة التجديد التنظيمي بانها القدرة الشاملة للمنظمة التي تجدد نفسها باستمرار من خلال التعلم المستمر والابتكار، وتحافظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) وفي الوقت نفسه تقوم ببناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة)، وان تكون ذات قدرة تجديد عالية قادرة على تطوير وتغيير وتعديل وإعادة تنظيم الموارد وأصول المعرفة، والروتين بطريقة ظرفية ومناسبة، والتي عن طريقها يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### ثانياً: أهمية قدرات التجديد التنظيمي

#### Importance of organizational Renewal Capabilities

يكتسب التجديد التنظيمي أهمية كبيرة من خلال القوى مثل التكنولوجيا الرقمية التي تحقق سرعة وحجم أكبر للتغيير ووضع المزيد من الصناعات التي تمر بمرحلة انتقالية، ومن الواضح أيضاً أن المنظمات تجد صعوبة في البقاء على قيد الحياة نتيجة للتحويلات الصناعية، ولكي تنجح

جهود التجديد يجب التغلب على القوى التي تم إنشاؤها من لدن النظام التنظيمي وقدرات ولاء الزبائن، ومن ثم تغيير جزء واحد من المنظمة سوف لا يؤدي الى التغيير وبدلا من ذلك، يجب مراعاة النظام برمته (Pregmark, 2016:9)، فضلا عن ذلك يقترح (Huy, 1999) أن التجديد يتطلب قدرات تنظيمية مختلفة والمتعلقة على سبيل المثال بالالتزام والتعلم والإبداع والمتصلة بالدوافع والمشاعر الإيجابية المختلفة فضلا عن ذلك المشاعر الإيجابية والقدرات التنظيمية من الافضل اثارها في مساحة من الثقة وغياب الخوف (Huy, 2005:4).

المنظمات بحاجة الى تجديد نفسها من أجل الحفاظ على الزيادات التنافسية ، ويرجع ذلك جزئيا إلى التحول في الصناعة الناجمة عن التكنولوجيا الرقمية ( Nylén, 2015: 1 ) ومع ذلك فإن معظم المنظمات تفشل في البقاء على قيد الحياة نتيجة التحولات الكبيرة ويحذر ( Fligstein , 1990 ) أن المنظمات غالبا ما تفشل إذا لم تجدد نفسها بشكل دوري وتقترح أن المنظمات تكون أكثر عرضة للفشل إذا لم تجدد نفسها باستمرار ، ويجب على قادة التنظيم أن يسألوا أنفسهم لماذا تنجح بعض المنظمات بينما تفشل منظمات أخرى ؟ الإجابة على هذا السؤال سوف تتعلم أن المنظمات التي يتم تجديدها باستمرار أو إعادة تصميمها لتلبية المتطلبات التنافسية تضمن البقاء على قيد الحياة وتظهر أقوى من أي وقت مضى (Taneja, 2012:30).

ويزعم كل من (Reeves & Deimler, 2011) في عالم الأعمال اليوم القدرة على التغيير والتكيف هي الميزة التنافسية الحقيقية الوحيدة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة ونحن نعيش في عصر المخاطرة وعدم الاستقرار فضلا عن ذلك بسبب العولمة والتكنولوجيا الرقمية والضغط والتغيير المستمر والتكيف مع الزيادات ومع ذلك فشلت معظم جهود التغيير (Pregmark, 2016:14).

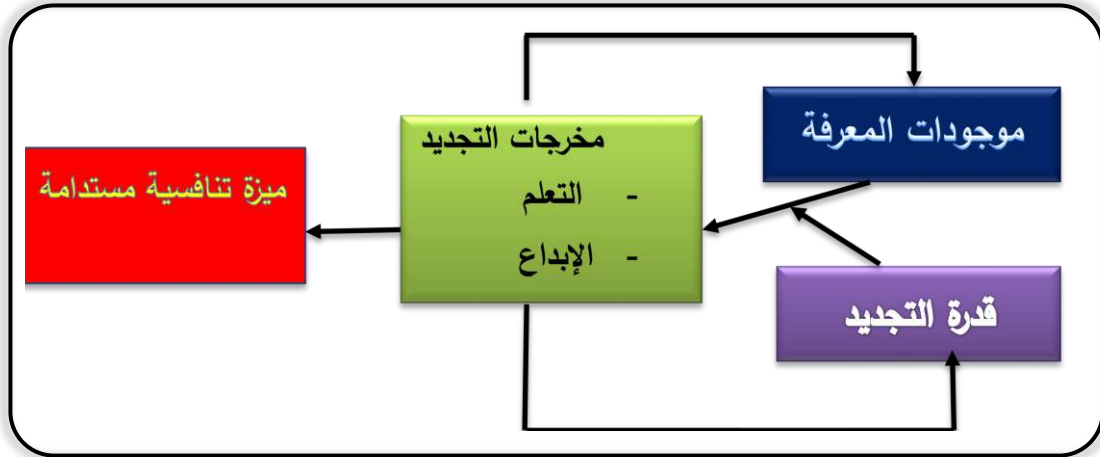
وكذلك التجديد التنظيمي والتغيير يكون ضرورة للأعمال لكنه يحمل تكاليف كبيرة وليس أقلها على شكل مقاومة من لدن الموظفين، ومقاومة الموظفين للتغيير في مكان العمل هو ظاهرة موثقة جيدا في تاريخ علاقات العمل (Hamme , et al, 1994:3)، والقدرة على التجديد يجب ان تكون مرنة وذات جودة عالية وكفاءة وبالتوقيت المناسب فضلا عن ذلك يجب أن تشمل المنظمة بأكملها في كيانها الوظيفي والتشغيلي والاستراتيجي، ويجب على المنظمة ان تدفع بالتغيير وتخلق أسواقا جديدة بشكل فعّال عن طريق ابتكار خدمات جديدة (Uimonen, 2015:26)، ان تحقيق ميزة تنافسية في الأعمال التجارية العالمية وغالبا ما تكون في (البيئة المضطربة)، إذ يجب أن يكون لدى الشركات القدرة على التكيف المستمر مع الأسواق والقدرة على التجديد (Hong and Stahle, 2005: 130)، وفي الآونة الأخيرة تناول موضوع التجديد بصورة متزايدة مع تقاليد البحوث من رأس المال الفكري (IC) وإدارة المعرفة (KM) والإدارة

الاستراتيجية وخلال العقد الماضي تم التركيز على هذه التقاليد من البحوث ولقد تغيرت من التكنولوجيا وعملية التنمية إلى خفة الحركة الشاملة و القدرة الذاتية لتجديد المنظمات(247: Junell, Stahle, 2011).

على الرغم من أن المنظمات من الناحية المثالية تجدد نفسها باستمرار عن طريق الوعي الذاتي والتأمل الذاتي، إلا أن هناك أسباب مختلفة لعدم حدوث هذا في الواقع هي نتيجة للسلوكيات الفردية وردود الفعل أولاً، العديد من القادة لا يمارسون العناية الشخصية وإهمال النمو والتنمية الخاصة بهم، وعندما يحدث ذلك يتجاهل القادة أنفسهم وغالباً ما يفقدون البصيرة في فعاليتهم الخاصة في سياق القرارات التنظيمية (Grant, et al, 2007:52)، ثانياً، في بعض الأحيان تولد البيئة السريعة الخطى للمنظمة الكبرى سلوكاً يهمل الصحة العامة للشركة مما يخلق ثقافة لا تعمل بوعي متماسك مما يؤثر في الابتكار، وثالثاً، عدم قدرة المنظمة على الاحتفاظ برأس المال البشري وتطويره مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران وعدم الاستمرارية في السلوك التنظيمي(Gilbert ,2016:3).

وان التجديد التنظيمي المستمر والتغيير التنظيمي ضروريان لبقاء المنظمة على المدى الطويل، فضلاً عن ذلك إن التجدد التنظيمي وإعادة التصميم المتقطع (غالباً ما يكون جذرياً)، نتيجة للتغيرات في التكنولوجيا والتحديات التنافسية وغيرها من الأشياء التي تهدد حياة المنظمة(Taneja, 2012:36)، ان فهم وإدارة قدرات التجديد المستمر كثيراً ما يعرقل المنظمات بسبب عدم وجود تدابير من شأنها ان تؤدي الى تمكين وتقييم موثوق به وتطوير فعال للقدرات التنظيمية هي التعلم والابتكار (Kianto, 2008:70)، ويضيف ( Paynonen, : 15 Aino, 2004 ) هناك حاجة لأمرين لكي تمتلك الشركة القدرة على التجديد، أولاً يجب أن يكون لديها القدرة على التغيير والمرونة والإحساس بالغرض، وثانياً يجب أن يكون لها قدرات استراتيجية ورؤية بشأن أهدافها وفهم متماسك لكيفية تحقيق تلك الأهداف.

ويؤكد (Harju, 2010 : 28) أن إدارة المعرفة مهمة لتجديد المنظمات وان ادارة المعرفة تمهد الطريق لتطوير وتجديد المنظمة، واحد من الأسباب الرئيسة لاستخدام المنظمات أنشطة ادارة المعرفة هو خلق معارف جديدة من شأنها أن تؤدي إلى قدرة تنافسية أفضل و إلى تحسين القدرة على الابتكار والإدارة الناجحة للمعرفة توفر قدرة لأنشطة إدارة المعرفة وأداة للمنظمات لتحسين التعلم والتجديد في منظماتهم وينبغي أن تكون المنظمة قادرة على تطوير أصولها المعرفية القائمة لخلق معارف جديدة، مثل التعلم والابتكار نتيجة التفاعل بين أصول المعرفة وقدرة التجديد، ويوضح الشكل( 7 ) عندما تكون المنظمة قادرة على تجديد نفسها يمكن أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة.



الشكل (7) قدرة التجديد تخلق ميزة تنافسية مستدامة

**Source :** Harju , Riikka, (2010), “diagnosing and developing knowledge management Capability -knowledge management capability in upm-kymmene woodoy”, Lappeenranta University of technology, department of business administration knowledge management,p:27

ويؤكد (Edigheji,2007:44 -45) ان المنظمات تقوم بإجراء عمليات المراجعة للتجديد التنظيمي لأسباب إيجابية أو سلبية أو كليهما أو استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية والديناميات الداخلية ومن هذه الاسباب:-

- أ- الروتين كجزء من دورة حياة المنظمة.
  - ب-تستدعي هذه العملية أيضا الرغبة في تعزيز أو تحسين اداء للمنظمة.
  - ج- التغيير في العلاقة بين الزبائن والمنظمة.
  - د- التغيير المتوقع في المتغيرات التي تحدد رصيد المنظمة والقوى والدعم في البيئة التنظيمية.
  - هـ- أزمة داخلية و / أو الانكماش في مستويات الدعم داخل قاعدة الدعم التقليدية.
- ويمكننا القول ان اهمية قدرة التجديد التنظيمي تستمد من القدرة على التغيير والتكيف وهي الميزة التنافسية الحقيقية الوحيدة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة ، وتكون أكثر عرضة للفشل إذا لم تجدد نفسها باستمرار من اجل البقاء في المنافسة على المدى الطويل.

### ثالثاً: خصائص قدرات التجديد التنظيمي

#### characteristics of organizational Renewal capabilities

تشير الادبيات الادارية بان هناك العديد من الخصائص التي تسهم في بناء قدرات التجديد التنظيمي، إذا ما تركت دون مراقبة أو نسيان قد تعرقل نجاح الشركات ،وحدد Lester & ( Parnell, 2002: 60 ) نوعين من التجديد وهما التحول و التنشيط، كإمكانيات للشركات،

التحول بناء سلطة قوية، تغير التكوين التنظيمي الاساسي، في حين التنشيط أو التجديد هو نتيجة لقدرة المنظمة على تعديل وإعادة تنظيم حالتها وهيكلها وأسلوب صنع القرار والاستراتيجية، الوضع هو الوضع العام، مثل حجم وعمر وعدد من المالكين وتأثير الزبائن في القرارات و عدم التجانس ، ويشمل الهيكل إجراءات معالجة المعلومات واللامركزية في السلطة والتمايز بين الإدارات ويشير أسلوب اتخاذ القرار إلى الشخصية الإدارية للشركة، الاستراتيجية هي علاقة الشركة بالبيئة، إذ "يمكن أن تختار الشركة اما ان تكون منقبة، محللة، مدافعة أو مستجيبة"، المنظمات تجدد نفسها عن طريق تغيير استباقي واحد أو أكثر من هذه العوامل وتمثل وجهة نظرهم أنموذج الاختيار الاستراتيجي إذ "يعتبر التجديد التنظيمي عملية ديناميكية تخضع لكل من الإجراءات الإدارية والقوة البيئية (Uimonen, 2015:27).

ويضيف (Poyhonen,2004:21) ان هناك خصائص اساسية لقدرات التجديد التنظيمي وهي (1) استباقية (2) القائمة على المعرفة(3) الديناميكية،(4) الموجهة نحو المستقبل(5) اجتماعية (6) النظامية(7) استراتيجية، (8) متعددة الابعاد ويتم توضيحها كالآتي :-

### 1- استباقية Pro-activeness

ان استباقية التجديد التنظيمي تنعكس في الافتراضات الخلفية لجميع النماذج المستعرضة للتجديد، ويفترضون جميعا مستوى معين من الاستقلال الذاتي للشركة وعرض سلوكها داخليا بدلا من ان تنشأ ردود فعل بحتة على الضغوط الخارجية، في هذا الصدد كل النظريات تلتزم بالنظرة القائمة على موارد الشركة (Pralhalad & Hamel, 1990; Barney, 1991) حتى لو كان هذا لم يذكر صراحة في معظم الدراسات التي تمت مراجعتها، هذا يعني أن الاصول المحددة للشركة والكفاءات هي المصادر الرئيسة لقدرة تجديد الشركة بدلا من موقفها في السوق، أيضا المنهج الاستباقي للنشاط التنظيمي يميز نماذج قدرة التجديد من الادبيات الادارية، إذ ينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه شيء يتم تنفيذه في المنظمة (بدلا من انشاءه في المنظمة) (Poyhonen,2004:21).

ويشير (Huang et al, 2011:305) ان الاستباقية تبحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين وتأخذ بنظر الاعتبار التغيير في الطلب في المستقبل وتشكيل اتجاهات بيئية، أي إن المنظمات الاستباقية قادرة على الإفادة من الفرص الناشئة الجديدة، ومن ثم تحقق الضمان لميزة المتحرك الأول في قطاعات السوق المتميزة المستهدفة والخالية من المنافسين، كما أن الاستباقية من المتوقع أن تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتميز للمنظمة، و الاستباقية هي أن تكون المنظمة المتحرك الاول نحو الابداعات والابتكارات واستغلال الفرص وليس أن تكون في موقع رد الفعل وعدم التحرك

وانتظار الظروف هي التي تحركها فهذا يضعف المنظمة ولا يجعلها في موقع متميز بين المنافسين وينتهي بها المطاف الى الموت والانهاء (الكيسي، 2014: 98).

## 2- القدرة القائمة على المعرفة knowledge –Based capability

القدرة على التجديد هي القدرة القائمة على المعرفة، وبعبارة أخرى، التجديد التنظيمي يتعامل مع الموجودات غير الملموسة أو الموجودات الملموسة للمنظمة، أي المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات بدلا من الموارد الملموسة، قدرة التجديد قد تظهر في الموارد الملموسة مثل عندما تؤدي قدرة التجديد الى زيادة وتحسين نوعية أو حصة أكبر في السوق ولكن بوصفها القدرة التنظيمية هي غير ملموسة أساسا من حيث الطبيعة وترتبط ارتباطا وثيقا بقضايا مثل التعلم والذاكرة وخلق المعرفة سواء على مستوى الأفراد والمنظمة ككل، فالتعلم يشير إلى نوع معين من التغيير والذي يمكن أن يكون مهما جدا ولا سيما في نوع تطوير التجديد، يمكن للابتكار أن يشير إلى نوع معين من التغيير أو المنتج النهائي، وفي المعنى السابق هي عملية ضرورية للتجديد التنظيمي الجذري (Poyhonen, 2004: 22).

وفقا (Marr, 2006, 49) ان موارد المنظمة تحتاج إلى أن تكون واحدة معا لتشكيل القدرات والكفاءات والتسليم قيمة للمنظمة يحتاج إلى تحويل الموارد بشكل اساس إلى المنتجات والخدمات لأنها جزءاً لا يتجزأ من القدرات في المنظمة فإنها لا تختفي عندما يترك الفرد المنظمة، ويمكن القول أيضا أن القدرات هي الكفاءات الأساسية المحتملة (Dalkir, 2005) وبالتالي القدرة هي المعرفة حول كيفية استخدام الكفاءة وخلق القيمة معها ويجب أن يكون لدى المنظمات القدرة على جعل موجودات المعرفة تعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتسمى قدرة ادارة المعرفة هنا القدرة التي تشير الى استخدام الموارد الملموسة والموجودات من خلال أنشطة إدارة المعرفة (Harju, 2008: 21).

## 3. الديناميكية Dynamic

قدرات التجديد التنظيمي ليست فقط مسألة ما أو نوع المعارف والكفاءات داخل المنظمة ولكن الأهم من ذلك ، ما إذا كانت هذه الموجودات تستخدم فعلا في الأنشطة اليومية ومن ثم فإن السمة الثالثة لقدرة التجديد هي التعامل مع الديناميكيات أي مع ما يحدث في المنظمة بدلا ما تمتلكه المنظمة أو كيف يتم تنظيمها، التجديد يظهر عبر خلق ديناميكيات للموجودات غير الملموسة والاساليب الوظيفية الفعلية داخل المنظمة وليس عن طريق تقييم تلك الموجودات وبعبارة أخرى فعند قياس القدرة على التجديد لا يكفي لدراسة ما تمتلكه المنظمة مثل (حقوق الملكية الفكرية ونظم تكنولوجيا المعلومات) ولا ما الكفاءات والخصائص لكل اعضاء المنظمة

كما هو الحال في بعض الأطر الفكرية مثل رأس مال المشار في اعلاه (Poyhonen,2004:116).

كما ان قدرة التجديد تتعامل مع المعرفة بوصفها عملية مستمرة لا تركز فقط على الموارد غير الملموسة في حد ذاتها لكن تركز على الموارد الملموسة للإفادة منها وتطويرها وتغييرها (Poyhonen,2004:22)، وتستمر الشركات في ميزتها التنافسية مع القدرات الديناميكية، وفي البيئات الديناميكية تعمل المنظمات على التجديد بواسطة إعادة تشكيل وتعديل وتحويل قاعدة مواردها لتناسب باستمرار مع بيئة الاعمال (Kylaheiko ,2014:35).

#### 4. الموجه نحو المستقبل Future – oriented

قدرات التجديد التنظيمي الموجه نحو المستقبل تدرس القدرة التنظيمية بمعنى هادف لإنتاج وتوفير وسيلة لاستيعاب الإمكانيات المستقبلية للشركة (Poyhonen,2004:22)، ويشير كل من (Edvinsson & Malone, 1997:111) إلى أن قدرة المنظمة على التجديد تحدد مدى استجابتها للتغيرات الجذرية في السوق ويذكر أيضا أن التجديد و مؤشرات التنمية تكمن في القطب المعاكس من البيانات المالية وتتركز الأخيرة على الاداء الماضي للمنظمات في حين أن الأولى هي موجهة نحو المستقبل ومحاولة لتأسيس "ما تقوم به المنظمة الآن لإعداد نفسها بشكل أفضل لفهم الفرص المستقبلية (Kianto ,2008:118)، وتمثل القدرة على التجديد قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل وينبغي أن يكون قياس صوت الزبائن قادراً على التوقع الناجح في المستقبل (Poyhonen,2004:116).

#### 5. اجتماعية Social

قدرة التجديد هي قضية إنسانية تماما ومن الضروري فهم المعرفة كمنتج ووسيلة نقل للنشاط البشري يحدها قيود مثل القدرات البشرية والمعرفية وغيرها من القدرات النفسية، بالرغم من ذلك نظم تكنولوجيا المعلومات وغيرها من أدوات الوساطة ذات الصلة يمكن أن تكون تسهيلات مهمة وعوامل مساعدة للتجديد، ودورها الثانوي مقارنة مع الجهات الفاعلة للمعرفة بوصفها جزءا لا يتجزأ في بناء الممارسات الجماعية ويتم تحقيق التجديد التنظيمي من خلال التفاعل بين الأفراد والجمع بين جهودهم مع السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة (تقريبا).

ويؤكد اغلب الكتاب والباحثين ان التفاعل الاجتماعي كميزة محددة من قدرة التجديد وباختصار فإن قدرة التجديد هي قدرة اجتماعية تتعامل مع العلاقات بين الناس وعمليات تفاعلهم وليس مع العمليات اللإنسانية أو العمل المنفرد للأفراد المنفصلين (Poyhonen, 2004:22)، وتكون قدرات التجديد التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من العمليات الاجتماعية ومن ثم ينبغي الاعتراف بأهمية التواصل و التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة والقدرة على التجديد هي



سمة جماعية للمنظمة ككل وعلى هذا النحو يجب أن تقاس بطريقة تفحص المنظمة كنظام المعرفة التي شكلتها الأنشطة المترابطة من مكوناته وتولف ككل أكثر أو أقل تماسكا وهناك تحديات منهجية كبيرة في تطبيق نظم التفكير في قياس المنظمات (Poyhonen,2004:116).

### 6. النظامية Systemic

قدرة التجديد هي نزعة نظامية وبعبارة أخرى يتم تشكيلها من الإجراءات المترابطة وآراء المشاركين في النظام التي تشكل النظام التنظيمي ككل بدلا من النزعات المعزولة للأفراد المستقلين، كل المؤلفين والكتاب يستخدمون منظور النظم في دراسة قدرة التجديد، البعض منهم يفعلون ذلك بطريقة مجازية إلى حد ما، والبعض الآخر يستخدمه أكثر من ذلك بشكل شامل . ويؤكد ( الكبيسي، 2014:101) على إن التجديد الممنهج يقوم على التقييم المستمر للأهداف والغايات المتصلة بالسياسات والممارسات والهياكل التنظيمية ويعتمد بالدرجة الأساس على إمكانيات المنظمة في هذا المجال سواء الفردية أم الجماعية ، وهذه الامكانيات لا بد وأن تكون هي الأخرى ممنهجة أي بمعنى منظمة وتصب في أهداف التجديد أولا والمنظمة ثانيا، وتوظف بالاتجاهات الصحيحة و يمكن تحقيق ذلك عبر الخطوات الآتية :

أ- وضع لغة مشتركة وصورة تصورية لعمليات واهداف التجديد التنظيمي.

ب- تجديد الامكانيات المتاحة لذلك في المنظمة.

ج- وضع خطة استراتيجية للمضي قدماً في إحداث التجديد.

د- تطوير عملية تقييم مستمرة لدعم وتشجيع نمط التجديد.

### 7. متعددة الأبعاد Multi-Dimensions

ان القدرة على التجديد هي مفهوم متعدد الأبعاد تتكون من ثلاثة أنواع من أنشطة التجديد، من تكرار الروتين القائم لإنشاء قدرات جديدة تماما وينبغي أن ينعكس هذا في قياسه وأخيرا فإن المدى الذي تحتاج فيه المنظمة إلى أنواع مختلفة من التجديد يعتمد على استراتيجيتها ومن ثم فإن القدرة على التجديد هي مسألة تتعلق بالاستراتيجية وهذا يعني أن مقياس القدرة على التجديد ينبغي ان يشمل الاعتراف ببؤر الاستراتيجية المختلفة والآثار المترتبة على هذه فضلا عن الجمع الأمثل من الصيانة والتنمية و أنواع جذرية من التجديد داخل المنظمة (Poyhonen,2004:117).

### 8. استراتيجية Strategic

وأخيرا هناك اتصال قوي بين قدرة تجديد المنظمة واستراتيجيتها من ناحية، إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق القدرة على التجديد ينبغي الاعتراف بذلك في استراتيجيتها، التجديد المستمر لا يمكن ان يتحقق بطريق الخطأ ويتطلب تغييرات كبيرة في المنطق التقليدي للإدارة

والاستراتيجية ومن ناحية أخرى تقتضي الاستراتيجية متى وكيف وما هو نوع التجديد التي تهدف المنظمة إلى تحقيقه؟ (Poyhonen,2004: 22).

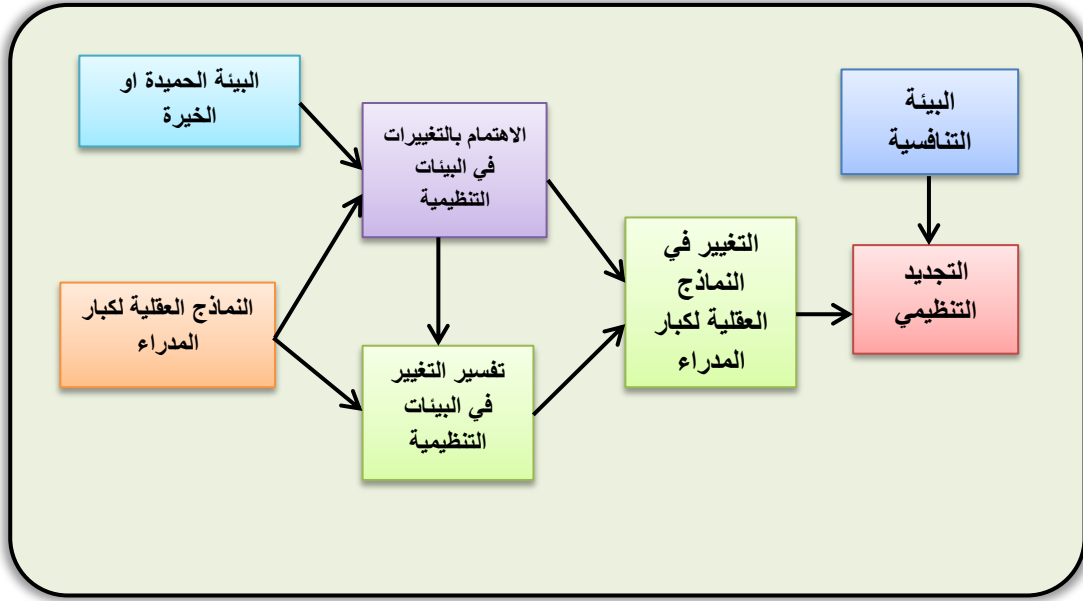
وينبغي إشراك الافراد في تنفيذ مبادرات التجديد التنظيمي المخطط لها على أساس معايير التميز، ووعي السوق وتنمية الناس والتوازن الصحيح بين البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة، التجديد التنظيمي هو استراتيجية مدروسة للأداء التنظيمي والبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل وقد يكون التجديد التنظيمي متقطعاً أو مستمراً، إذا كان التجديد المتقطع هو استجابة مفاجئة وسريعة إما إلى تغيير خارجي أو داخلي وسوف يتطلب نقلة نوعية وفورية في المنظمة والتفكير الاستراتيجي والتكتيكي للقادة من أجل تحقيق الاستدامة على المدى القصير وكذلك المدى الطويل (Acar & Winfrey, 1991) ،

الحاجة إلى التجديد التنظيمي المتقطع أو العرضي وكذلك المستمر نتيجة لأحداث جذرية وسريعة تحدث بسبب عوامل خارجية أو داخلية، قد تكون العوامل الخارجية للتجديد التنظيمي (الطقس، والأحداث العالمية، والاقتصادية والظروف، والتغيرات التكنولوجية (بما في ذلك الإنترنت وكذلك منتجات التكنولوجيا)، والسياسية و (بما في ذلك إلغاء القيود والتنظيم)، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، والإرهاب، والمنافسة (Taneja , 2012:30).

#### رابعاً: أنموذج التجديد التنظيمي Models Of Organizational Renewal

##### 1. نموذج ( Barr , et al , 1992 )

في هذا النموذج يتطلب التجديد التنظيمي من كبار مديري المنظمات إجراء التعديلات في الوقت المناسب للنماذج العقلية بعد التغيرات المهمة في البيئة، وهناك مقترحات أولية عن الفرق بين التجديد والانخفاض تركيز إذا ما كانت المنظمات مماثلة في سياقات مماثلة تختلف في قدرتها على التعرف على التغييرات المهمة في بيئاتها ، ومع ذلك ان التجديد التنظيمي لا يتوقف كثيراً على ملاحظة الظروف الجديدة، ولكن على ان يكون قادرا على ربط التغير البيئي باستراتيجية المنظمة وتعديل هذا الربط مع مرور الوقت، في المنظمة الناجحة التجديد التنظيمي هو عملية مستمرة اولا و التغيرات بالترتيب الثاني في الخريطة المعرفية والشكل ( 8 ) يوضح الانموذج:-



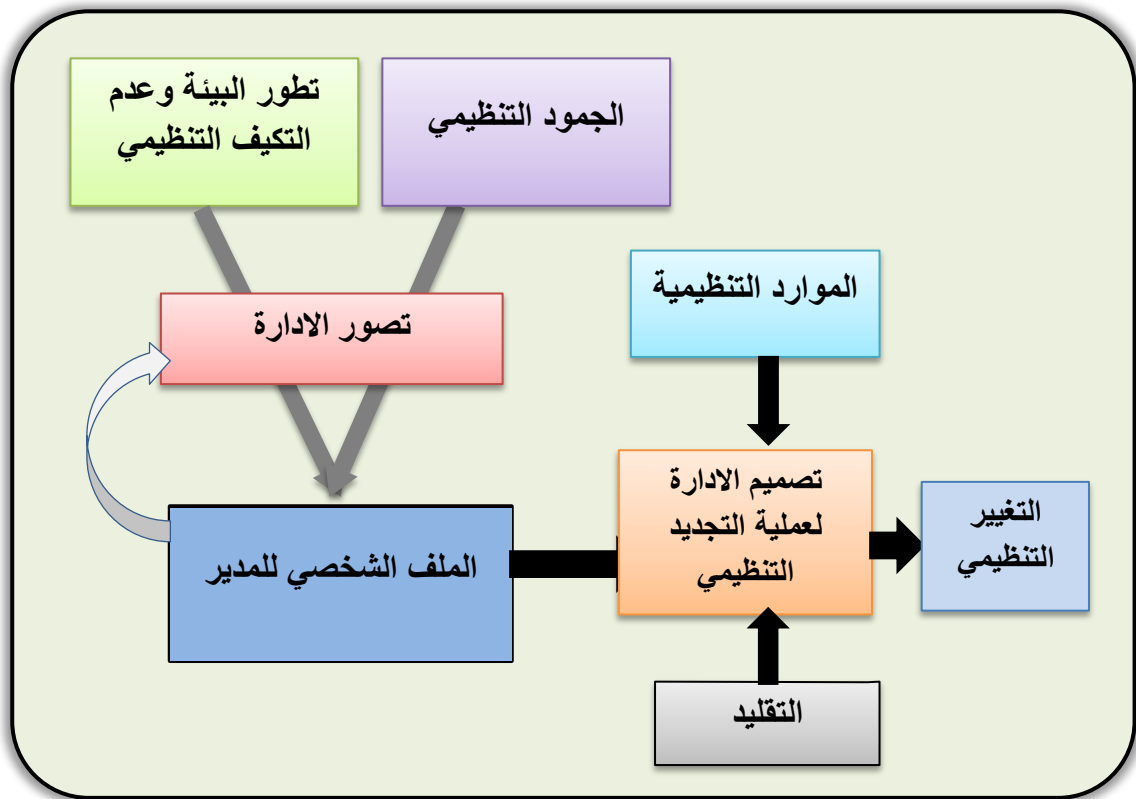
الشكل ( 8 ) يوضح التغيير المعرفي والعمل الاستراتيجي والتجديد التنظيمي

**Source:** Barr, Pamela S.; Stimpert, J. L; Huff, Anne S,(1992), " Cognitive Change, Strategic Action, And organizational renewal," Strategic Management Journal, Vol. 13, PP:15-36.

## 2- نموذج ( Santos & a Garcia ,2006 )

ويقترح النموذج أن التعديلات في العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة، وضغط الاختيار تؤدي إلى الاستجابة التنظيمية التي تسمح بالمحافظة على بيئة قوية وملائمة التي تضمن البقاء والتكيف في المستقبل ، ولذلك تنشأ علاقة مباشرة بين التطور البيئي والعمليات الداخلية للتغيير ، ومع ذلك، فإن التطور البيئي أو التهديد بسوء الاستخدام في المستقبل - ليس الحافز الوحيد لعملية التجديد التنظيمي، ومن الممكن أن يكون التجديد مدفوعا بعدم التكيف الواضح بين المنظمة وظروف البيئية، ومن المؤكد أن هذه الأخطاء السيئة تنبع من التغيرات في العوامل الخارجية التي حدثت في الماضي والتي لم تتفاعل معها الإدارة أو لم تكن قادرة على الاستجابة بشكل مناسب و مما أدى لاحقا إلى حالات التدهور التنظيمي في هذا الحالة، تهدف التعديلات الداخلية لتصحيح سوء التصرف التنظيمي والتغلب عليه . ومن ثم فإن الحاجة إلى التكيف تأتي من تصور التطور البيئي وعدم التكيف التنظيمي بين المنظمة والبيئة، و من منظور التطور يتم وضع الجمود التنظيمي إلى الأمام كسبب لهذه الاختلافات، على الرغم أنه ليس العامل الوحيد المسؤول، وقد تم النظر في التجديد التنظيمي حتى هذه النقطة باعتباره عملية شخصية موجهة للتقارب بين قوتين: من ناحية، ضغط التكيف الذي يفرضه الاختيار الطبيعي؛ ومن جهة أخرى قوى القصور الذاتي في الخط نفسه ، ولكن هذه العملية يحكمها عنصر يتحمل المسؤولية عن صنع القرار في

المنظمة، أن للإدارة درجة معينة من الحرية في اتخاذ قراراتها بشكل عام وكذلك في ما يتعلق بالتجديد التنظيمي، الذي يطلق عليه اسم التقدير الإداري يشير إلى حرية العمل التي يتمتع بها المديرون وهكذا، فإن التطورية لا يمكن تفسير عملية المنظمة فقط بالإشارة إلى عوامل التطور البيئي والقصور الذاتي التنظيمي، يمكن الآن رؤية عملية التجديد التنظيمي من منظور الدور الذي تؤديه إدارة المنظمة وعلى أساس مفهوم التقدير الإداري، تصور الإدارة التطور البيئي جنباً إلى جنب مع اهتمامهم بالتكيف التنظيمي - كضمان للبقاء في المستقبل - يمثل نقطة الانطلاق للتجديد التنظيمي. والشكل الاتي ( 9 ) يوضح انموذج تعقيد قرار التجديد التنظيمي ودور الإدارة.



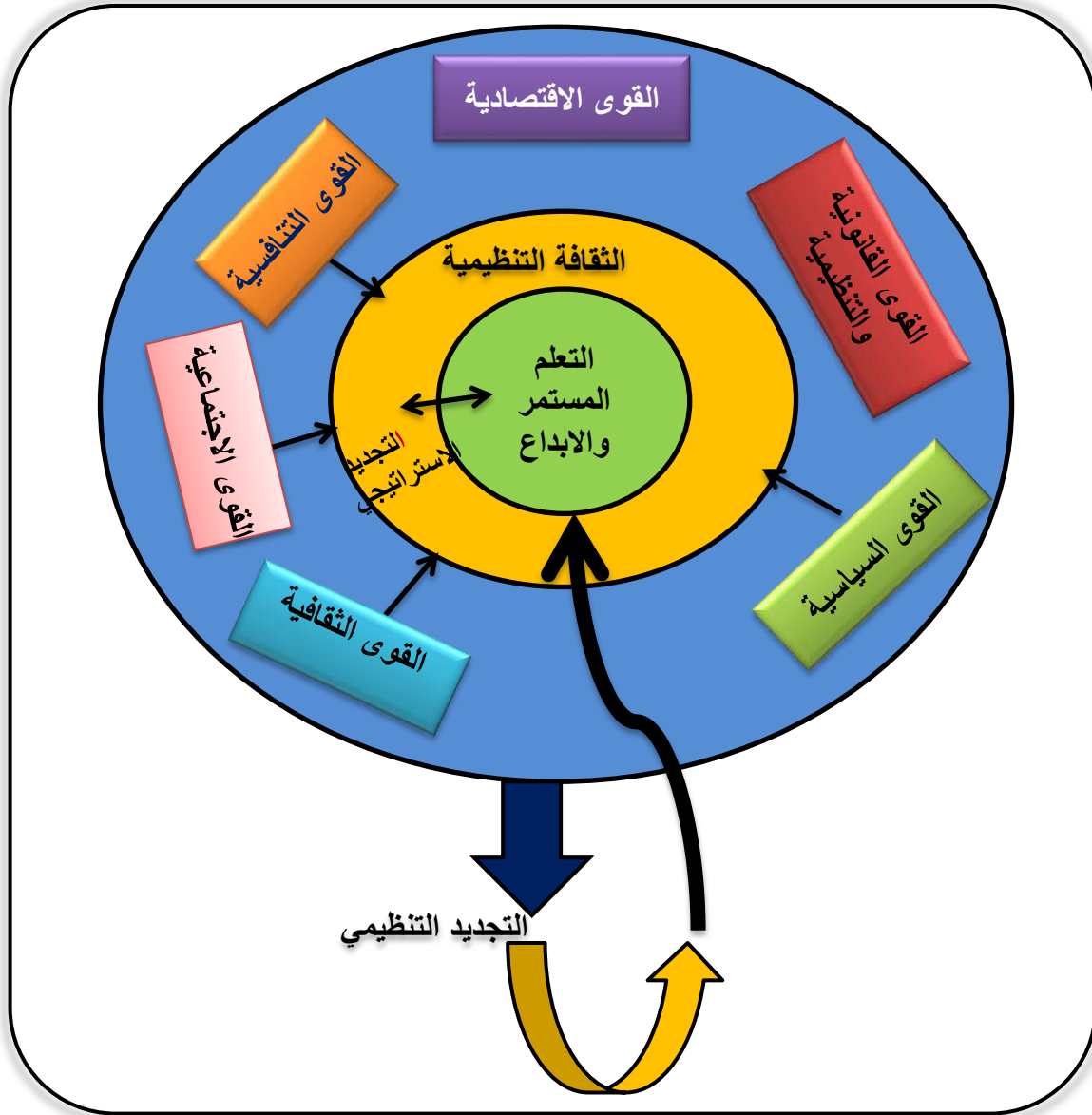
الشكل ( 9 ) انموذج تعقيد قرار التجديد التنظيمي ودور الإدارة

*Source :Santos, Valle; Garcia, Teresa,(2007), " The complexity of the organizational renewal decision: the management role", Leadership & Organization Development Journal Vol. 28 No. 4, PP: 336-350.*

### 3- نموذج (Taneja, 2012)

يفترض النموذج المفاهيمي للتجديد التنظيمي الشكل ( 10 ) أن التعلم المستمر والابتكار يعدّ الحجر الأساس للتجديد كما يؤثر ويتأثر بالاستراتيجيات التنظيمية والعمليات والثقافة وجميعها عناصر داخلية للمنظمات ، العناصر الداخلية تؤثر وتتأثر بالقوى القانونية / التنظيمية والسياسية

والثقافية والاجتماعية، والتنافسية والاقتصادية والقوى الخارجية الأخرى، لأن قادة المنظمة لديهم قدرة أكبر للتأثير فيهم، التركيز الأساس على هذا النموذج من حيث صلته بالقوى الداخلية ومع ذلك يتم تضمين القوى الخارجية أيضا بسبب تفاعلها مع القوى الداخلية والتزام القيادات التنظيمية للاعتراف بالأثر الوشيك والمحتمل للقوى الخارجية وسوى كان ذلك التأثير سيكون سلبيا أو إيجابيا، والشكل الآتي (10) يوضح التجديد التنظيمي ضرورة استراتيجية.

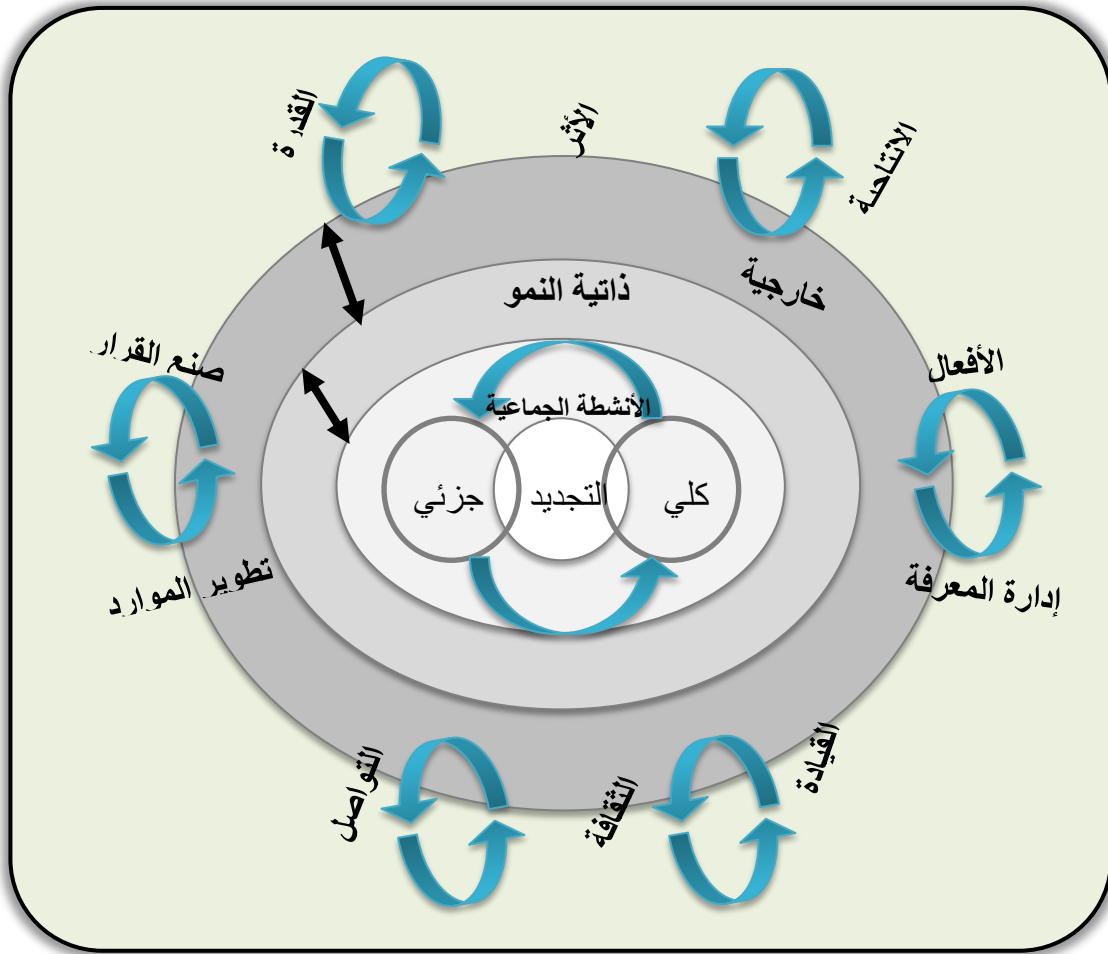


الشكل (10) التجديد التنظيمي ضرورة استراتيجية

**Source:** Taneja, Sonia; Pryor, Mildred Golden; Gibson, Jane Whitney; Toombs, Leslie A,(2012), "Organizational Renewal A Strategic Imperative", Delhi Business Review X Vol. 13, No. 1.PP:29-40.

#### 4- نموذج (Demetrius,2012)

اقترح (Demetrius,2012) نموذجا للتجديد التنظيمي كما هو مبين في الشكل ( 11 ) والذي يوضح التجديد التنظيمي من الناحية الديناميكية، الانموذج يصور التجديد على أنه نظام تكيفي معقد ويوضح الطبيعة الناشئة للتجديد، ويشير إلى موازنة العمل بين القوى الكلية والجزئية لأنها تتفاعل وتتفاوض، والاضطراب يكمن في صميم التجديد التنظيمي، والتي يقترحونها أيضا مركزية للتنظيم الذاتي ومع ذلك، فإنها تعترف بعدم وجود سياق ثابت ، و تمثل انسيابية القدرات بشكل عادل لتوضيح الترابط المتعدد بينها، ويرتبط التجديد التنظيمي بأي أنشطة داخل المنظمة، سوى المخططة او الناشئة، التي يمكن أن تترافق مع تغيير القدرة الاستراتيجية للمنظمة استجابة للتغيرات البيئية ومطالبها، وتمثل قدرات التجديد التنظيمي الكلية، اتخاذ القرار الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية اما قدرات التجديد التنظيمي الجزئية تمثل ادارة المعرفة والاجراءات الفردية ، وقدرات النمو الخارجية للمنظمة هي الانتاجية والاثر الاجتماعي والتنافسية ، وقدرات النمو الداخلية هي الأنشطة الجماعية و تتفاعل القوى الكلية للتجديد التنظيمي مع القوى الجزئية من خلال الاتصالات والسياسات والثقافة والقيادة، وتمثل ديناميكيات التجديد التنظيمي قدرات المنظمة الاستراتيجية التي تهدف الى تحقيق الاستدامة التنظيمية بنجاح.



الشكل ( 11 ) نشوء ديناميكية التجديد التنظيمي

**Source:** Demetrius, David G.,(2012)," The Utilization Of Organizational Learning Capabilities For Organizational Sustainability", thesis Doctor of Business Administration Faculty of Business and Law, University of Southern Queensland.

#### 5- نموذج ( Nisula & Kianto ,2013 )

وهو النموذج الذي تم اعتماده في الدراسة الحالية ، وسيتم شرح كل بعد بشكل وافٍ، ويقدم هذا النموذج طريقة لتقييم وتطوير قدرات الابتكار في المنظمات، والأنموذج النظري الكامن وراء هذه الطريقة يفهم إمكانات الابتكار كقدرة تجديد تنظيمية، تتألف من المقدرات الاستراتيجية، واستثمار الوقت، والقيادة، والاتصال، والتوجه نحو التعلم، وإدارة المعرفة، ويمكن تقييم هذا النموذج كميًا من خلال أسلوب (ORCI) ( مخزون قدرة التجديد التنظيمية) الذي يمكن ان يشخص بشكل موثوق نقاط القوة والضعف التنظيمية الرئيسية من حيث الابتكار، ويوضح استخدام طريقة (ORCI) عملية التنمية ذات الصلة مع دراسة حالة متعمقة لمنظمة صناعية.

فالحركة البحثية والعلمية في بدايات القرن الماضي أكبر بكثير من كل ما تم حصده من معارف في القرون السابقة بفضل التقانة الحديثة وانتشار وسائل الاتصال و الثورة الصناعية وغيرها من العوامل التي ساعدت على تطور العلوم بكل مجالاته.



الشكل (12) يوضح تقييم وتطوير قدرات الابتكار في المنظمات

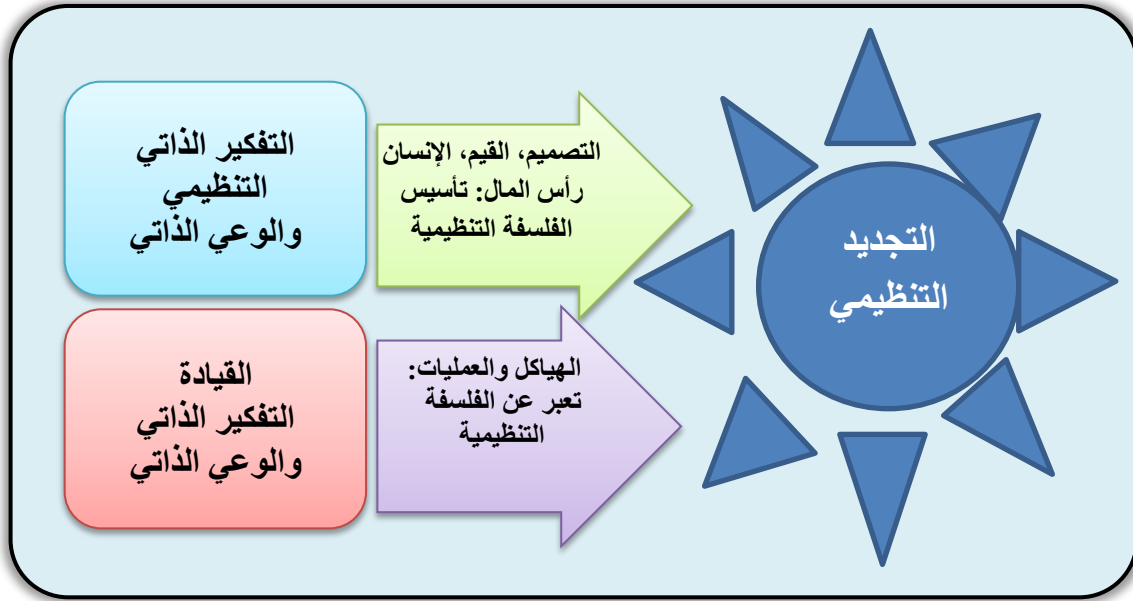
**source:** Nisula, A-M., & Kianto, A. (2013). *Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 8, PP:59-82.*

#### 6- نموذج ( Gilbert ,2016 )

اقترح (Gilbert , 2016) نموذجا للتجديد التنظيمي كما هو مبين في الشكل (13) والذي يوضح على الرغم من انه لا يوجد جدال ان الافراد المساهمين داخل المنظمة يقومون بدور محوري في التنظيم والابتكار والتغيير ، يبدو هناك فصل بين تصميم المنظمة لأنها تتعلق بالنظم والهياكل والسياسات والقائمين على القيادة الذين يحددون الحقائق والقواعد والسلوكيات عن كيفية الابتكار ، وقد تكون هناك حاجة الى مستوى تجديد أعمق، وتستخدم عملية التجديد مبادئ التفكير الذاتي والوعي الذاتي لكسب فهم أكبر لكيفية عمل الأبعاد العديدة للمنظمة معا، طريقة التجديد التنظيمي يمكن أن تكون مفيدة للغاية بغض النظر عن الحالة الراهنة للمنظمة، والمفتاح هو النظر في التجديد كشكل من أشكال تعزيز الاساس الجوهري وتحقيق قدر أكبر من الاستدامة والاستعداد في المستقبل.



بصفة عامة، ان التجديد التنظيمي يتمحور في قدره المنظمة على المشاركة في التغيير، هذا التغيير قد يختلف من الصيانة المتسقة ، والتكيف مع الاتجاهات ، أو توليد أنواع مختلفة من الابتكار ، والتجديد هو ظاهره ثلاثية الابعاد تقوم بتطوير القدرة على (1) الأنشطة الروتينية والمعرفية الحالية وتفعيلها (2) استخدام التغذية العكسية لتطوير المعارف وتنميتها بصورة تدريجية من أجل فعالية العمليات والخدمات (3) توفير المعرفة التخريبية والابتكارات .



الشكل ( 13 ) رؤية تجريبية للتجديد التنظيمي: استخدام التفكير الذاتي والوعي الذاتي لتسريع التحول العميق

**Source:** Gilbert, Jillian,(2016)," An Empirical Vision for Organizational Renewal: Utilizing Self-Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation", International Journal of Business Administration Vol. 7, No.

يتضح من بعض الانموذجات التي تم عرضها أنفاً انها ركزت على التغييرات المهمة في البيئة الداخلية والخارجية ، في حين نلاحظ ان بعض الانموذجات الاخرى ركزت على التكيف التنظيمي كضمان للبقاء في المستقبل، من خلال التفاعل مع القوى الداخلية والخارجية ،وعلى الرغم من انه لا يوجد جدال لان الافراد المساهمين داخل المنظمة يقومون بدور محوري في التنظيم والابتكار والتغيير ، الا ان هناك فصلاً بين تصميم المنظمة والقائمين على القيادة الذين يحددون السلوكيات حول كيفية الابتكار، وتستخدم عملية التجديد التنظيمي التفكير الذاتي والوعي الذاتي لفهم اكبر لأبعاد المنظمة، وبصفة عامة فان أنموذجات التجديد التنظيمي تتمحور في

قدرة المنظمة على المشاركة في التغيير او التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية او توليد الابتكار.

وبشمولية عالية وواقعية عميقة انصب اختيار الباحث على اختيار نموذج (Kianto&Nisula,2013) لاعتماده في دراستنا الحالية وتبني ابعاده كمقاييس فرعية لقدرات التجديد التنظيمي التي تعبر عن واقعها الميداني في مكان التطبيق ، ويعود هذا الاختيار الى كون هذا النموذج يقدم طريقة لتقييم وتطوير قدرات الابتكار في المنظمات ، ويفهم إمكانات الابتكار كقدرة للتجديد التنظيمي ويمثل النظرة الشمولية المتكاملة لواقع قدرات التجديد التنظيمي ويمكن تقييم هذا النموذج كميًا عن طريق اسلوب (ORCI) ( مخزون قدرة التجديد التنظيمية) الذي يمكن ان يشخص بشكل موثوق نقاط القوة والضعف التنظيمية الرئيسة من حيث الابتكار ، وكون ابعاده هي بمثابة المصدق والتطبيق الميداني لما أكد عليه الباحثون في اغلب المفاهيم النظرية التي اعتمدت في دراساتهم ، فضلاً عن ان النموذج تم اختباره والتحقق من صحة محتواه وفق الدراسات السابقة للتجديد التنظيمي و يتوافق مع توجيهات الدراسة الحالية المتمثلة بأن ابعاد قدرات التجديد التنظيمي بكل دلالاتها وحقائقها انما هي تنطلق وتعمل ضمن حدود البيئة الداخلية للمنظمة لكسب فهم أكبر لكيفية عمل الأبعاد العديدة للمنظمة معاً، وان طريقة التجديد التنظيمي يمكن أن تكون مفيدة للغاية بغض النظر عن الحالة الراهنة للمنظمة، والمفتاح هو النظر في التجديد كشكل من أشكال تعزيز الاساس الجوهري وتحقيق قدر أكبر من الاستدامة والاستعداد في المستقبل.

### خامساً: أبعاد قدرات التجديد التنظيمي

#### Dimensions of Organizational Renewal Capabilities

إن الافتراض الأساسي لأنموذج قدرات التجديد التنظيمي يتمثل في أن بيئة اليوم المتغيرة بسرعة تجبر المنظمات على أن تكون الاستجابة سريعة وإبداعية، وبالتالي فلا بد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق تلك الاستجابة، وكما أثرت الخلفيات المعرفية للكتاب والباحثين في مجال القدرات التنظيمية على مفاهيمهم، و أثرت كذلك على تحديدهم لأبعاد هذه القدرات ، وتأسيساً على ذلك يتفق الباحث في دراسته مع ما ذهب إليه كل من الباحثين (Nisula & Kianto, 2013) التي أوضحها في نموذج متكامل لقدرات التجديد التنظيمي ، وفي تحديد هذه الأبعاد الستة المتمثلة بـ(المقدرة الاستراتيجية ، استثمار الوقت، الممارسات القيادية ، التواصل ، التوجه نحو التعلم ،ادارة المعرفة ) وذلك للأسباب الآتية:

1. اتفاق اكثر الباحثين ومنهم كلاً من (Kianto, 2008a, 2008b; Poyhonen, 2005) (Gleich, et al,2010:88) (Nisula, 2014:100) (Nisula, & Kianto, 2013:62)

(Jokela, 2015:54) (Bastaki& al-yousif,2014:155) (& Kianto (Uimonen,2015:30) على تحديد هذه الأبعاد وتمييزها لكونها تعد وسيلة لتحقيق النجاح والابداع والتميز والاستدامة في المستقبل.

2. حظيت باهتمام واسع لدى الباحثين كونها تقدم صورة حية عن التجديد التنظيمي الداعمة لعمليات تقييم وتطوير قدرات الابتكار في المنظمة .

3. يمكن عدها أبعاداً استباقية تستهدف التغيير والإبداع ومواكبة النجاحات وصولاً الى تحقيق أهداف منظمات الأعمال المتمثلة بخلق وبناء قدرات التجديد التنظيمي لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية الى استكشاف وسبر أغواره ، وفيما يأتي شرح خاص بكل بعد من هذه الأبعاد:-

### 1- المقدرة الاستراتيجية Strategic Competence

تمثل المقدرة الاستراتيجية ربط عنصر الرؤية والمهمة الأساسية والهوية والمبادئ التوجيهية العامة بالمنظمة ككل (Nisula& Kianto ,2013:62) (Kianto &Nisula 2014:100) ، المنظمات القادرة على التعلم المستمر والابتكار تتميز بالقدرة على صياغة رؤى واستراتيجيات استباقية مقنعة تمكن التنمية المركزة ولكنها تترك مجالاً للتطورات الناشئة والمرونة وينبغي أن يركز مضمون الاستراتيجية على الابتكار والمخاطرة والمستقبل (Francis et al, 2003) ، فضلا عن ذلك من المهم أن يكون لدى المنظمة موقف استباقي تجاه البيئة ومنظمات التجديد التي تقوم بتحديد الفرص الجديدة واستشعار الإشارات الضعيفة في البيئة والموجهة بقوة للزبائن أيضا ، وتقوم هذه المنظمات أيضا برصد منافسيها بنشاط والبقاء على متابعة التطورات الخارجية) (Kianto,2008:73).

وتشمل المقدرة الاستراتيجية على مستوى المنظمة مفاهيم ادارة المعرفة ( KM ) مثل الكفاءة الجوهرية والمنافسة القائمة على القدرات، والإدارة الاستراتيجية القائمة على الكفاءة، الديناميكية، القدرة الاستيعابية ، وفي عام 1990 قدم (Prahalad & Hamel, 1990:82) مفهوم الكفاءة الجوهرية، وادارة المعرفة (CM) اتخذت منعطفا جديدا في التركيز على المنظمة بدلا من الفرد، وهي تحدد الكفاءات الجوهرية بأنها " التعلم الجماعي في المنظمة، ولاسيما كيفية تنسيق مهارات متنوعة من الإنتاج ودمج تيارات متعددة من التكنولوجيات (Stahle, ) (Hong & 2005:135)

ويمكننا تحديد المقدرة الاستراتيجية كقدرة للمنظمات (أو بصورة أدق لأعضائها) للحصول على المعلومات وتخزينها واستدعاءها وتفسيرها والتصرف بها بناء على معلومات ذات الصلة ببقاء المنظمة ورفاهيتها على المدى الأطول، وتمثل هذا المقدرة على مستوى الفوقية لالتقاء

الخصائص الفردية والتنظيمية وتكوينها بشكل مناسب لتمكين المنظمة بالكشف الاستباقي عن تلك الإشارات الضعيفة التي تدل على الحاجة إلى التغيير والعمل ومن ثم تقليل مخاطر التحيز المعرفي والقصور الذاتي المعرفي (Sparrow, Hodgkinson, 2006:5) ، ويجب أن تكون المنظمات قادرة على ادارة التغيير بكفاءة مستمرة او متقطعة في البيئة الديناميكية ( Thomson & Cole, 1997) وتواجه المنظمات تصاعداً في التغيير البيئي الذي يجب أن لا تستجيب له فقط ولكن يجب أيضا أن يتم تطوير استراتيجيات مبتكرة لمواصلة تلبية الاحتياجات من المعلومات لزبائنها (Horn,2007:6)،

ويضيف ( Kianto,2008:10) ان المقدرات الاستراتيجية هي عبارة عن:-

❖ استراتيجيات وأهداف واضحة ومشاركة ومفهومة وقيمة.

❖ مقارنة مع الافضل.

❖ الهوية والثقافة القوية.

❖ الابداع، المخاطرة والتوجه نحو المستقبل

❖ الاستعداد للاستباقية، الشجاعة في اتخاذ القرارات السريعة.

❖ التركيز على الزبائن.

❖ السوق وتوعية المنافسين.

❖ الابتكارات الاستراتيجية.

وقد دعا التركيز الاستراتيجي على تجديد المنظمات باستمرار (Mintzberg,1978: 9 45) ، وكما أنه يتسم بعدم القدرة على التنبؤ وعدم القدرة على السيطرة وعدم الكفاءة في المدى القصير والاستعداد للاستباقية والتجهيز المستمر و التنوع، هذه الاستراتيجية توازن النظام والاضطراب وليست صارمة جدا لتقويض التغيير، ولكنها ليست رخوة جدا لخلق الفوضى، والتجديد هو أكثر احتمالا إذا كان جميع اعضاء المنظمة لديهم معرفه وفهم للاستراتيجية التنظيمية والأهداف الأكثر تحديدا المتصلة به، وهذا يمكن تركيز جهود الجميع على الاتجاه المتبادل، كما ان الالتزام بالأهداف المشتركة يزيد من احتمالات التجديد من خلال التأثير على الدوافع الفردية، فضلا عن ذلك تميل منظمات التجديد إلى ان يكون لديها رؤى تحظى بقبول واسع لدى أعضاء المنظمة والتي تتوافق مع قيمهم الشخصية ومن ثم تلهم الأنشطة التنموية (Kianto,2008 :72-73)

وبناء على ما تقدم يرى الباحث ان المقدرة الاستراتيجية هي القدرة على التعلم المستمر والابتكار والمخاطرة والتوجه نحو المستقبل وصياغة رؤى واستراتيجيات استباقية للاستشعار

عن الاتجاهات المستقبلية وتطوير السوق وإدراك حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين ضمن المهمة الأساسية للمنظمة.

## 2- التواصل Connectivity

التواصل يمثل الهيكل ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية (Kianto, 2013:62) ، والإفادة وخلق رأس المال الفكري هو الأساس في النشاط الاجتماعي، عادة ما يتم إنشاء المعرفة وإثراءها وتقاسمها والاستفادة منها في المجال الاجتماعي و التفاعل بين عده أشخاص، ومعظم حل المشاكل واتخاذ القرار يحدث داخل الجماعات ( Kianto, ) 2008:73 ، والسياق الاجتماعي يؤثر في الدافع والإجراءات الفردية لأعضاء المنظمة إلى درجة كبيره وفتح باب العضوية وتتطلب المهام المعقدة خبره فنيه مشتركة ومتعددة التخصصات والتالي أصبحت قدرات التعاون ضرورية بصوره متزايدة ووصف ( Blomqvist & Levy,2006:33 ) نوعية العلاقة في قدرات التعاون بأنها تتألف من الاتصالات والارتياح والثقة والالتزام الذي يؤدي إلى السلوك المؤيد للعلاقات في علاقات الزبائن وتسويق العلاقات ، والمنظمات التي لديها الكثير من احتمالات التفاعل الاجتماعي والحوار والمناقشات تميل إلى أن تكون أكثر ابتكارا من المنظمات التي تخضع لرقابة صارمة على العلاقات، وكلما زاد التفاعل هناك زادت إمكانيات المشاركة في المعرفة الضمنية والمعرفة الجديدة ، كما يشمل التواصل قدرة اعضاء المنظمة على تحديد موقع مصدر المعلومات ذات الصلة، وهذا يشمل إيجاد المعرفة الصريحة على سبيل المثال قواعد البيانات ولكن الأهم من ذلك القدرة على إيجاد الأشخاص والاتصال مع المهمة والمعرفة الضمنية ذات الصلة، وقد تبين أن العلاقات التي تمتد على الحدود تنسم بأهمية خاصة ومن الضروري على المنظمات الداخلية ان تقوم بالعلاقات عبر الوحدات والوظائف التنظيمية، وأيضا إن العلاقات مع الأطراف الخارجية أمر بالغ الأهمية للتجديد ، في الوقت الحاضر تجري أنشطة الابتكار في شبكات تمتد على الحدود التنظيمية ولاسيما التفاعل مع الزبائن يمكن أن يكون مصدرا قيما للتعلم وفضلا عن ذلك يمكن أن توفر العلاقات بين المنظمات الوصول إلى شبكة واسعة من الشركاء التجاريين أو الزبائن (Uzz , 1997:46).

ويشير ( Kianto,2008:13) إلى أن التواصل هي عمليات المعرفة وهي بالأساس اجتماعية وتتضمن التعاون، علاقات المجموعة ، التفاعل داخل المنظمة ، العلاقات بين المنظمات ، معرفة من ، الفريق والمناخ التنظيمي، العاطفة والالهام، ويرى ( Uimonen,2015:29 ) ان التواصل يتضمن ادارة العلاقات والثقافة التنظيمية: الابتكار، المرونة، الاتصال، التشاور، قيم النزاهة الأخلاقية والقدرة على إدارة العلاقة وتسهيل معرفة العلاقة والاكتساب والتطبيق، وينبغي أن تنظم المنظمة أيضا إمكانيات تكرار التواصل وجها لوجه وخلق خبرات التعلم المشترك

فضلا عن تقاسم المعرفة والثقافة وعلى سبيل المثال المحادثات المتكررة مع الزملاء عن المشاكل التي تواجههم في مكان العمل يساعد على التعلم من بعضهم البعض ويخلق جواً إذ يمكن أيضاً للابتكارات أن تحدث، وأيضاً التفاعل بين داخل وخارج المنظمة هو المهم لتحقيق حالة من التدفق السلس من المعلومات والمعرفة (Harju, 2010:14).

ان تواصل الافراد وتنظيم علاقاتهم الاجتماعية أمر مهم لجميع أنواع التحولات التنظيمية، وان القيادة تحفز وتشجع الموظفين على اكتساب الخبرات الجديدة والقيام بها أكثر مما هو متوقع في وصف وظيفتهم، (Miron, Erez, & Naveh, 2004)، وفي الوضع المثالي تدفع القيادة الموظفين للوصول إلى احتياجات وأهداف أعلى، وإن حضور الافراد وإدارة علاقاتهم العاطفية أمر مهم لجميع أنواع التحول التنظيمي، من أجل إدارة التغيير بنجاح في المنظمة ينبغي ان يكون التركيز الاساسي للقيادة على إدارة الديناميات بدلا من الأجزاء الفردية للمنظمة، ومن هذه الديناميات هي قوة وادارة التواصل بين الافراد (Kallio, et al, 2012: 25).

وبناء على ما تقدم يرى الباحث ان التواصل هو القدرة على ادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية، بين الافراد التي تعمل على تطوير وتحسين الاداء والابداع وبناء الثقة والالتزام وتبادل المعلومات بين الافراد، ويدعم ويشجع العمل بروح الفريق الواحد، ويعمل على تنسيق الاعمال الاخرى بين اقسام المنظمة المختلفة، كما يمكن أن يعمل على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة.

### 3- استثمار الوقت Exploiting Time

منظمات التجديد هي سادة الوقت، هذه المنظمات قادره على استثمار الوقت بوعي كأصول تنافسيه من أجل إنتاج أفكار جديده وتحويلها إلى مخرجات ناجحة وهي تمتلك الاحساس بالوقت، وقد تم تصور القضايا في عمليه خلاقة ونقاط التشعب في الابداع، وهي عمليه لتوضيح كيفية الوعي الظرفي والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتكون ضرورية للإبداع (Stahle, 1998:93)، إن تجديد المنظمات بشكل مستمر ليس مجرد ردة فعل للطلبات الخارجية ولكن يكون لها إيقاع منسق داخليا لإجراء التغييرات، المهارة في إطلاق منتجات جديدة للأسواق في الوقت المناسب على سبيل المثال هذا مؤشر مهم للابتكار الناجح، ووصف (Brown & Eisenhardt, 1998:14) سرعة الوقت بأنه "المسرّع الداخلي الذي يحدد وتيرة التغيير داخل الشركة"، ويدعي أن هذا هو أحد الجوانب الأقل تفهما للسلوك التنظيمي في تغيير البيئات (Kianto, 2008:74)، ويضيف كل من (Kianto & Nisula 2013:62) Kianto ( & Nisula, 2014:100) ان استغلال الوقت يرتبط مع قدرات المنظمة لاستغلال الوقت بوعي كأصل تنافسي من أجل إنتاج افكار جديدة وتحويلها إلى مخرجات ناجحة.

ويؤكد (Kianto,2008:11) ان استغلال الوقت عبارة عن اغتنام الفرص، عمليات التوقيت المشترك، توفير الموارد بالوقت المناسب، فهم نقاط التشعب في العملية الإبداعية، تحقيق التوازن بين الأبعاد الزمنية المختلفة، الإيقاع الداخلي للتغييرات ، ويرى (Chapman, 2008: 2) ان استخدام الوقت يعتمد على المهارات المكتسبة عن طريق التحليل الذاتي والتخطيط والتقييم وضبط النفس ، الوقت هو سواء أكان ذا قيمة أو محدود القيمة يجب أن يكون محمياً، ويستخدم بحكمة ، الافراد الذين يمارسون إدارة الوقت بشكل جيد غالباً ما يستخدمون التقنيات ومنها: - هي أكثر إنتاجية، الحصول على المزيد من الطاقة للأشياء التي تحتاج إلى إنجاز، الشعور بضغوط أقل ، هل قادرة على القيام بالأشياء التي يريدونها؟ الحصول على المزيد من الأمور، ارتباط أكثر إيجابية مع الافراد الآخرين، راضون بشكل أفضل عن انفسهم ، إن إيجاد استراتيجية إدارة الوقت التي تعمل بشكل أفضل تعتمد على الشخصية، والقدرة على الدافع الذاتي ومستوى الالتزام، اذ أهمية الوقت ترجع إلى كيفية إدارته واستغلاله بشكل امثل لدى العاملين ، وتزداد أهميته لاسيما في الحياة الشخصية للأشخاص وفي المنظمات العامة والخاصة بدءاً من القادة الإداريين في قمة الهرم الإداري إلى المشرفين والعاملين في المستويات التنفيذية ، فالإدارة الجيدة تسعى إلى استثمار الوقت لأنه يعتبر مورداً فريداً لا يمكن ادخاره وانما استخدامه بحكمه ومنطق [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).

ونظراً لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة الزبائن وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الاداء فظهر بذلك مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك عن طريق الإفادة القصوى من الوقت المتاح و استغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات الزبائن أو عن طريق استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الاداء أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية(ابو نصيب،2014:23).

وبمنظور الباحث فان استثمار الوقت هو قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الضرورية بالوقت المناسب وبشكل استباقي من أجل إنتاج وابتكار افكار جديدة وتحويله الى مخرجات ناجحة.

#### 4- التوجه نحو التعلم Learning Orientation

يمثل التوجه نحو التعلم المواقف العامة لأعضاء المنظمة نحو الإبداع والتعلم، ومدى دعم هذه الأنشطة والسماح لها من لدن الهياكل التنظيمية والعمليات (Kianto, 2013:62) ، المعرفة و التنمية هي محل تقدير كبير في جميع أنحاء المنظمة (Leonard-Barton, 1995)، وينظر إلى الموظفين في امتلاك المعرفة القيمة والتنمية المحتملة، على العكس من ذلك الثقافات التنظيمية

تأكد على القواعد، الرقابة، الكفاءة، التقييم والعجز عن العمل غير ملائمة للتجديد (Kianto, 2008:74)، المشهد المعرفي لمنظمة التجديد هو التدفق المستمر و يتم بذل جهود كبيرة لتحسين فهم وفعالية السلوك لدى الجميع، وجمع ومقارنة وجهات النظر المختلفة بشأن القضايا المهمة، أن الانفتاح على وجهات النظر البديلة يزيد من جودة المعلومات وبالتالي تؤدي إلى حلول أفضل.

ان منظمات التجديد تحفز الصراعات المتعلقة بالمهام وتشجع الحوار الصادق وردود الفعل بطلاقة (Pelled et al, 1999: 3)، ومن المهم أن تجري بطريقة بناءة وبالمقابل الانسجام المفرط والتفكير الجماعي والنماذج الذهنية الصارمة تضعف التجديد التنظيمي، وتتميز المنظمات المتجددة بالانعكاسية والتحدي الدائم من النماذج العقلية والعمليات القائمة، القدرة على التشكيك في أساسيات الحالة الراهنة والتفكير خارج المنظمة هو شرط ضروري ولاسيما للتجديدات الجذرية، مثل الابتكار الجذري، تعلم الحلقة المزدوجة، التغيير وتدمير الكفاءة، خلق المعرفة الجديدة يتضمن دائما عنصر من عدم اليقين والمخاطرة ولا يمكن تجنبه، إذ أن بعض محاولات الابتكار تفشل في تحقيق النتائج المرجوة، ومن أجل تمكين التطوير المستمر، من المهم أن الفشل وأوجه القصور يستخدم كمادة لمزيد من التعلم بدلا من معاقبة الجناة، والإذلال أو رفض الموارد في المستقبل (Kianto, 2008:74).

ويضيف (Kianto, 2008:12) ان التوجه نحو التعلم يتضمن تقدير التعلم ، الانفتاح على وجهات النظر البديلة التغذية العكسية، النقد البناء ،التعلم من الفشل ، دعم أنشطة التنمية ، التجارب والنماذج الأولية، تعلم التعلم، من الواضح أن الافراد هم مفتاح التجديد التنظيمي، وأن المنظمات المرنة تعتمد على المعرفة والتعلم والثقافة القوية التي تشجع الموظفين على التكيف والاستجابة (Bunning, 2004:650) .

وقد أثبتت الأدبيات السابقة أن ثقافة المنظمة سوف تؤثر في جميع ممارسة الإدارة والأبعاد الثقافية مثل المرونة و التشاور هي شروط التجديد التنظيمية أو القيم التي تدعم السلوك العلائقي، وقد اثبت أيضا أن تعلم المنظمة يسهل الهياكل التي تشجع التفاعل بين جميع أعضاء المنظمة بغض النظر عن حالتهم أو خبرتهم ( Jarratt, 2009:367)، وتركز المدرسة التنموية على الاهتمام بالتعلم عالي المستوى الذي يحدث من خلال تطوير توجه نحو التعلم أي ثقافة التعلم (Hult,et al, 2002: 379) ، أن "ثقافة التعلم التنظيمي متعددة الأبعاد لذا تتكون من مجموعة من الهياكل ذات الصلة و متميزة " (توجه الفريق، توجه النظم ، التوجه نحو التعلم ، وتوجه الذاكرة)، وعرف المؤلفون التوجه نحو التعلم كبعد واحد يعكس جوانب الالتزام بالتعلم، وتم اعتماد وجهة نظر التعلم من قبل (Sinkula, Baker & Noordewier, 1997)، الذي عمل



هيكلاً من الدرجة الثانية يتضمن الالتزام بالتعلم، الانفتاح والرؤية المشتركة لالتقاط كل من كثافة واتجاه التعلم .

ويضيف (Eshlaghy & Maatofi, 2011) تحول التعلم التنظيمي في العقود الماضية إلى عامل مهم للحصول على الميزة التنافسية والقدرة على التعلم بشكل أسرع من المنافسين الآخرين، وقد عرف بمصدر الميزة تنافسية المستقرة ومع ذلك فإن التحدي الرئيس الذي سيواجه كل المنظمات هو خلق ثقافة تقوم على أساس التعلم في المنظمة ، في الواقع من خلال عملية التوجه نحو التعلم كل منظمة سوف تتمكن من تطوير نوع جديد من المعرفة والرؤية التي يمكن أن تكون فعّالة على سلوك الأفراد ومن ثم سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وكذلك يعرف التوجه نحو التعلم بقبول عملية التعلم في المنظمة ، وبعبارة أخرى فإنه يقف على ميل المنظمة إلى إنشاء وتطبيق المعرفة في المنظمة فضلاً عن توفير المزيد من الفرص للتعلم وتقاسم الأفراد في معرفة الآخرين، مع التوسع في التعلم في جميع أنحاء المنظمة، و أيضاً مع زيادة في القدرة على أداء الأفكار والعمليات أو المنتجات الجديدة، والتوجه نحو التعلم يمكن أن يسبب خلق قدرة الابتكار في المنظمة ، هذا هو لماذا يعرف بعض الأفراد التوجه التعلم ليكون ضرورياً لزيادة قدرة الابتكار في المنظمة (Eshlaghy & Maatofi, 2011:115)

ومن وجهة نظر الباحث ان التوجه نحو التعلم هو وسيلة لتجديد المنظمة عن طريق زيادة المعرفة والابداع والتعلم من الخبرات السابقة ، ودعم الموظفين لحل المشاكل المتعلقة بالعمل وكذلك ايجاد طرائق جديدة ومبتكرة للعمل ، والانفتاح على وجهات النظر البديلة والنقد البناء ،التعلم من الفشل والاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية التي تحدث في المنظمة .

##### 5- الممارسات القيادية Leadership Practices

هناك بعدان رئيسان لقدرات القائد لتعزيز المنظمة هما التعلم المستمر والابداع: المهارات في إدارة وتنظيم الابداع و العمليات والمهارات في تعزيز الابداع والتعلم عن طريق بناء تمكين الظروف، وهذان الوجهان استجابة للطبيعة الملحة للتجديد: من جهة، التعلم والابداع لا يمكن السيطرة عليه بالكامل من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ومحاولة القيام بذلك من شأنه أن يمنع هذه العمليات ومن جهة أخرى ، يمكن جعل الابداع والتعلم أكثر كفاءة من خلال الروتين التنظيمي والهيكل الدعمة ( Junell& Stahle ,2011:251)، لقد أثبتت البحوث التقليدية أن الهياكل الأفقية هي مفيدة للابتكار، في حين أن هياكل السلطة المركزية تمنع الابتكار، وبعبارة أخرى ان السلطة لا يمكن أن تكون موجودة فقط في الجزء العلوي من التسلسل الهرمي التنظيمي ولكن يجب أن توزع بالتساوي.

ان مفاهيم التمكين والقيادة الداعمة استخدمت لتصوير التوجه الاداري الذي يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار المشترك و ممارسة السيطرة على عملهم، عندما يشعر الموظفون بالتمكين فإنهم أكثر عرضة للاعتقاد بهم وبمهاراتهم الخاصة، ويتحملون المسؤولية الفعلية عن مهامهم والالتزام بوظائفهم في المنظمة، ويشعرون أكثر حماسا لتحقيق نتائج إبداعية، في المقابل السيطرة وأسلوب القيادة المحايد يقلل من الإبداع (Kianto, 2008:75)، ومنظمات التجديد المستمرة قادرة على تحويل مركز السلطة مع معظم الخبرات لتمكين سرعة وتيرة حل المشكلة، على العكس من ذلك فإن الاختلافات الكبيرة وافترض أن الخبرة هي ضرورية ومرتبطة بالموقف الهرمي بسبب عدم الرغبة في تبادل المعرفة) Leonard & Sensiper, (1998:114).

فضلا عن ذلك أن علاقات المساواة والانفتاح واتخاذ القرارات الديمقراطية لا يساوي الفوضى الكاملة والفوضى السياسية ، وتعمل الهياكل التنظيمية الشفافة والأدوار المحددة بوضوح ونظم صنع القرار كأدوات قوية لتمكين التجديد التنظيمي ، وباختصار فإن إدارة التجديد تتطلب توازنا ماهرا بين المطالب المتناقضة مثل التخطيط، والهيكلية والتوحيد والارتجال والالهام والتنشيط(Kianto, 2008 :75).

فضلا عن ذلك في الواقع يمكن تجاوز فشل المنظمات عن طريق الفرصة لأعاده الإبداع او الاختراع وهذا في حد ذاته يمكن ان يولد ابتكاراً كبيراً ، أعاده الاختراع يوفر فرصة لتغيير المنظور نحو التماسك والتآزر في التصميم التنظيمي، وفي هذا المجال هناك أيضا فرصة لبحث ممارسات التجديد التنظيمي باستخدام الوعي الذاتي والتفكير الذاتي لإعادة اختراع وتنشيط المنظمة، وهذا يشمل ليس فقط تجديد القيم، ولكن أيضا الهياكل والسياسات والبرامج، وهذا أمر أساسي و القيم التي لا ينبغي ان تكون فلسفات القيادة الفردية هي اقوى مؤثر في الثقافة التنظيمية واختيار القيادة وعلى الرغم من ان التجديد التنظيمي يتطلب جهدا كبيرا ، فان المكافآت المستقبلية تستحق ذلك، بل انه امر اساسي لبقاء المنظمة واستدامتها.

ويشير (Whittington, 2006:619) ان هناك ظاهرة اخرى حدثت مؤخرا هي الممارسة" في الدراسات القيادية إذ كانت سائدة في السياق التاريخي الثقافي في القيادة الفعالة وتشير الممارسات إلى الروتينية المشتركة للسلوك بما في ذلك التقاليد والمعايير والإجراءات للتفكير والتصرف واستخدام "الأشياء"، وهذا الأخير في أوسع معانيها، ويرى (Dovey, 2015:254) ان القيادة تسير على نحو متزايد من قبل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة من خلال مجموعة من الممارسات المقبولة (أو الروتينية) مدعومة بالالتزام المشترك بالتعلم، والتحويل (على أساس ذلك التعلم) وتقديم قيمة مستدامة للزبائن.

وتضيف ( الكبيسي، 2014: 109) ومن الممارسات القيادية التي يمكن أن تعبر عن امكانيات التجديد المنظمي إتاحة فرص المشاركة في صنع القرار وسعيها لوضع اهداف واضحة ومشاركة وتوفير فرص لمعالجة العاملين مشكلات العمل بأنفسهم ومحاولة الاستماع لأفكارهم الجديدة مع امتلاك القدرة على ادارة تلك الافكار وتنظيم العمليات الابتكارية بفاعلية وابداء تكرار رؤى جديدة لخلق افكار واقعية توصلها الى التفوق وتجاوز التحديات التي قد تواجهها.

**ويمكننا القول** إن الممارسات القيادية هي مجموعة من الممارسات المقبولة (أو الروتينية) المشتركة بالسلوك وبما في ذلك التقاليد والمعايير والاجراءات التفكير والتصرف التي تعزز قدرات التعلم والابداع للمنظمة وتدعم التوجه الاداري الذي يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار المشترك و ممارسة السيطرة على عملهم. واخذ زمام المبادرة لحل المشاكل في العمل ، ومكافئة المبدعين وتقديم اقتراحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة .

#### 6- ادارة المعرفة Knowledge Managing

تمثل إدارة المعرفة الممارسات المنهجية للمنظمة وادوات لتخزين المعلومات وتبادل المعرفة (Kianto, 2013:63)، وتجدد المنظمات باستمرار وتتميز بالكفاءة في التعامل مع مختلف موجودات المعرفة داخل الحدود والوصول إلى المنظمة، نقطة البداية لإدارة المعرفة هي الاعتراف بأهمية المعرفة والمعلومات للمنظمة، وتحديد من الناحية الاستراتيجية المعرفة الكبيرة داخل الشركة، وبعبارة أخرى ينبغي للمنظمة تقييم مخزون رأس المال الفكري والتعرف على الاحتياجات التنموية بما يعرف ذلك أيضا، صياغة رؤية واعية للمعرفة واستراتيجية للمنظمة وتمكن الابتكار والتعلم عن طريق إدارة المعرفة (Von,Krogh et al, 2001)، امر مهم في إدارة المعرفة للتجديد هو فهم أنواع مختلفة من موجودات المعرفة، وبعض موجودات المعرفة مقننة وصريحة في حين البعض الآخر جزءا لا يتجزأ من المعرفة الضمنية للموظفين والروتين التنظيمي ، أنواع مختلفة من المعرفة تتطلب أساليب إدارية متميزة وآليات لتكامل المعارف وترتبط مع التعلم والذاكرة المميزة والعمليات (Kianto, 2008:76).

فضلا عن ذلك تعدّ إدارة المعرفة جزءا لا يتجزأ من المنظمة والتعلم، وتمتلك المنظمات المبتكرة أيضا موقفا استباقيا نحو جمع المعلومات من البيئة، على سبيل المثال نظم ملاحظات الزبائن واستخراج البيانات و التعاون مع الشركاء والمؤسسات البحثية من سمات التجديد المنظمات، وفضلا عن ذلك ينبغي استيعاب المعرفة المكتسبة في المنظمة عبر التواصل الداخلي وتحويلها إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات والنماذج العقلية في جميع أنحاء المنظمة وتتضمن ادارة المعرفة الوعي بالمعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية ، استراتيجية المعرفة ، إدارة وحماية

المعرفة الصريحة ، نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعرفة الضمنية ، الروتينية والأنشطة ، اكتساب المعرفة واستيعابها من مصادر خارج المنظمة ، خلق المعرفة ( Kianto, 2008:14).

القدرة على التجديد أمر بالغ الأهمية للبقاء على قيد الحياة في المجتمع سريع التغيير بالنسبة للمنظمة ، كما تسهل إدارة المعرفة التعاون والبناء والمحافظة على الميزة التنافسية عن طريق الإفادة من المعرفة ، وتسهيل الابتكار في العمليات التجارية وتعزز علاقة أصحاب المصلحة بالإدارة والحفاظ على المعرفة المتاحة للجميع ويدمج المعرفة الداخلية و الخارجية في المنظمة ، ومن ثم فإن إدارة المعرفة لها دور لا يقدر بثمن في التجديد (Oikarinen;Laento, 2008) (Stahle 2000; payhonen ,2004a) ، ومع ذلك ينبغي أن يؤخذ بنظر الاعتبار حقيقة التي يؤكدها ( Leseure & Brookes,2004: 105 ) على ما يأتي: إذا كان برنامج إدارة المعرفة "برنامج" أساسا للاستعادة أو الحفاظ على الممارسات الجيدة فانهم يشعرون بالقلق من اعتماد برنامج رسمي تحركه التكنولوجيا قد يؤدي إلى بيروقراطية المعرفة ، وهناك خطر الإفراط في إدارة الوضع ، وتعدّ قاعدة المعارف الجماعية مهمة في تحقيق التوازن الاستراتيجي بين الاستقرار والابتكار ، القدرة على التجديد تطور العلاقة بين موجودات المعرفة وخلق ميزة تنافسية مستدامة ، والقدرة على إدارة المعرفة ولا سيما إدارة موارد المعرفة والاستغلال بهذه الطريقة الحاسمة لنجاح منظمات اليوم في عالم الأعمال (Harju, 2010:27).

ويرى ( Poyhonen ,2004:29 ) إن إدارة المعرفة هي منهج جديد نسبيا على القضايا التنظيمية التي اكتسبت شعبية لدى الممارسين والباحثين وهو يركز على الدور الحاسم للمعرفة في السياقات المختلفة من العاملين ، وفي مجال المعرفة الفردية والمنظمات والكيانات الاجتماعية الكلية ، ويهدف إلى فهم وتحسين العمليات التنظيمية المتعلقة بالمعرفة ، وان منظور قدرة التجديد التنظيمي يؤكد على الجذور الاجتماعية القائمة على النشاط من المعرفة التنظيمية ويركز على إنتاج المعرفة الجماعية عن طريق أنماط التفاعل داخل المنظمات .

ويشير ( Uimonen ,2015:7 ) ان وجهة النظر القائمة على المعرفة للمنظمة (KBV) تعدّ المعرفة المصدر الرئيس للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها والمعرفة هي المورد الرئيس والناشئ في العمليات والممارسات الديناميكية المستمرة داخل الأفراد وكذلك في المنظمات والنظم ، وتعتبر النظرة القائمة على المعرفة الموارد أكثر من غيرها مهمة للمنظمة ، وكذلك تعدّ المعرفة موضوعية ، ثابتة وسهلة النقل ، وان دور إدارة المعرفة لا يمكن تجنبه في تجديد المنظمات وتنميتها ، ادارة المعرفة تعني تحويل الأفكار إلى المعرفة وكذلك تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة ، بشكل عام يمكن للمرء أن يقول إن إدارة المعرفة ( KM ) تشير إلى كل

ممارسة إذ ان المعرفة تكون اساسية عندما يتم تبادل المعرفة بوعي وخلقها وتوزيعها وتخزينها، الغرض من ذلك هو جلب المعرفة الصحيحة إلى المكان المناسب عند الحاجة اليها والإفادة منها والهدف من KM هو مساعدة الناس والمنظمات لإيجاد وتبادل واستخدام المعلومات وتعزيز خلق المعرفة الرئيسية والتجديد والابتكار (Harju, 2010:7).

ويضيف ( Kianto,et al, 2014:364) أن هناك اثنين من الجوانب الرئيسية هي المنظمة القائمة على المعرفة ومخزونات موجودات المعرفة أو الموارد وممارسات إدارة المعرفة تم تناولها بعمق لدى أدب رأس المال الفكري وأدب إدارة المعرفة، بينما يركز الأول على الموارد غير الملموسة التي تسهم في خلق القيمة مثل الموجودات الرأسمالية البشرية والهيكلية والعلائقية، ويركز الأخير على العمليات المتصلة بالمعرفة والأنشطة الإدارية في المنظمات .

**ويمكننا القول : ان ادارة المعرفة هي تمثل الممارسات المنهجية للمنظمة وادوات لتخزين المعلومات وتبادل المعرفة بوعي، وخلقها، وتوزيعها وتخزينها، وصياغة رؤية واضحة بالمعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية ، إدارة وحماية المعرفة الصريحة ، نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و المعرفة الضمنية ، الأنشطة الروتينية ، اكتساب المعرفة واستيعابها من مصادر خارج المنظمة .**

### ثامناً: التحديات المستقبلية التي تواجه قدرات التجديد التنظيمي

#### Challenges future of Organizational Renewal Capabilities

على الرغم من حاجة المنظمة الى تجديد قدراتها للتكيف مع البيئة المتغيرة، الا ان هناك مجموعة كبيرة من البحوث توضح أن العمليات التطويرية المرتبطة بتجديد القدرات والطبيعة الكامنة للقدرات تجعل القدرات تبتعد بسرعة عن التغيير والتطوير ( Schreyogg & Kliesch, 2007:914)، مما يشكل تحدياً لمفهوم التجديد التنظيمي ويستطيع المديرون تغيير القدرات التي يمتلكونها بسرعة من لدن الشركة، وتسلب هذه المجموعة من البحوث الضوء على الصعوبات التي يواجهها المديرون في تغيير قدرات الشركة، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث فئات وهي :-

**التحدي الاول** تدعم البحوث المتعلقة بالقدرات الفكرة القائلة أن القدرات تميل إلى القصور الذاتي للغاية ، فالقوى ذات القصور الذاتي لا تقتصر على المنظمة فحسب بل أيضاً على علاقتها بالبيئة الخارجية، على سبيل المثال اقترح (Hannan & Freeman ,1984) أن دافع القوة الخارجية للقصور الذاتي هو أن البيئة تميل إلى تفضيل الشركات مع الروتين الموثوق به والمنظمات التي

يمكن ان تكون رشيدة وعقلانية بأفعالها ومن ثم فإن الشركات التي تميل إلى البقاء على قيد الحياة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها وإعادة إنتاج أفعالها وعرض السلوك المتغير قليلا.

ويشير (Hannan & Freeman, 1984) الى انه عندما تكون المنظمات قادرة على تغيير روتينها فإن التغيير والتطوير سيكون بطيئا فضلا عن ذلك فإنها تشير إلى أن التغيرات المفاجئة في الهياكل الأساسية للمنظمة سوف تجعل المنظمة عرضة للفشل وأظهرت البحوث الإضافية أن المنظمات الناجحة كثيرا من الأحيان تجد صعوبة في تغيير قدراتها بسبب الالتزامات تجاه الزبائن ومواردها المحدودة لتجربة طرائق جديدة لإدارة الأعمال، فضلا عن القوى الخارجية والقوى الداخلية تعمل في آن واحد على منع التغيير، وقد عزا بعض الباحثين طبيعة التعلم التنظيمي إلى الميول بالقصور الذاتي لقدرات الشركة، وقد أثبت الباحثون أن الجهود المبذولة لجعل التحسينات تدريجا في القدرات الحالية قد تجلب تجارب بطرائق بديلة فضلا عن ذلك ان ردود الفعل الإيجابية من القدرات التنظيمية جزء لا يتجزأ ويعزز ذلك التزام المنظمة بالقدرات القائمة ويجعل التجارب أقل من المرغوب فيه (Kusar, 2010:11) ومن ثم أن عمليات التعلم المعروفة في الشركة قد تمنع تجديد قدرات جديدة، وهناك تحد ثان يواجه المديرين عند السعي إلى تجديد قدراتهم هو تبعية مسار القدرة، وقد أظهرت البحوث أن تطوير القدرات هو عملية تبعية مسار القدرة اتخذت في وقت مبكر من تأسيس القدرات ويؤثر في الاتجاه وتطور تلك القدرة في المستقبل (Helfat & Peteraf, 2003:998).

**والتحدي الرئيس الثالث** لتجديد القدرات هو الوقت اللازم لتطوير قدرات التجديد، وأشار بعض الباحثين إلى أن حدث معين مثل التغيير المتقطع في البيئة (Romanelli & Tushman, 1994) يمكن أن يحفز على تجديد القدرة وتكثيف الجهود لقدرات التجديد، القدرات تتطور عادة مع مرور الوقت من التفاعلات المعقدة، ان إدارة وتجديد المنظمة بنجاح يجب على أرباب العمل إقناع موظفيهم بقبول التغييرات أو تحييد مقاومة الموظف، ويمكن للقادة التنظيميين أن يقللوا من المقاومة عن طريق دمج مصالح الموظفين في صنع القرار وجعل الناس مسؤولين عن تجديدها ومن ثم تعزيز التزامها بالتغييرات (Kusar, 2010:13)، وتصبح المشاركة ضرورية وينصب التركيز عادة على كيفية إدارة قيادة المنظمة للتغيير، وتأثير فلسفة الإدارة على المنظمة وموظفيها ، والتأكيد على القيادة أمر أساسي من حيث مشاركة الموظفين واستخدام الموارد وتوافر الدعم الخارجي وتحديد المدى الذي يمكن أن يضيف الى التجديد التنظيمي قيمة ما وراء الكفاءة والقوة الاقتصادية الموجودة بالفعل في المنظمة (Taneja, 2012:36).

ووفقا (Brown and Eisenhardt, 1998) ان إدارة التغيير تشكل تحدياً رئيسياً لمنظمات اليوم، وهذا له ثلاثة أشكال: التفاعل مع التغيير، وتوقعه، وقيادته (خلق التغيير الذي يجب أن

يتفاعل مع الآخرين (Harju,2010:26)، أفضل المنظمات تتغير بشكل روتيني، بلا هوادة، وحتى بشكل متوازن مع مرور الوقت، قدرة التجديد هي قدرة ديناميكية وتعكس قدرة المنظمة على الابتكار وخلق القيمة عن طريق تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية (Marr, 2006) 147، ولقد أجريت بحوث كثيرة في قدرات التجديد التنظيمي معظم الدراسات تعترف ان المرونة عنصر أساسي في تمكين التجديد التنظيمي الناجح، وعرف الأدب الإداري المرونة في أشكال كثيرة، عن طريق تحليل أوجه التشابه الرئيسة في هذه التعاريف، جونز ( Jones ,2005) يلخص المرونة التنظيمية باعتبارها قدرة المنظمة على أن تكون استباقية" و "قابلة للتكيف" و "مرنة" في الاستجابة للتغيرات ، ان المنظمات المرنة قادرة على المشاركة بشكل استباقي في توليد القرارات والسيناريوهات البديلة؛ ولديها القدرة على تعديل الهياكل والروتين والعمليات للرد على التغيرات (القابلة للتكيف)، وهذا يمكن أن يقلل من التوتر عند التفاعل مع السيناريوهات والتعافي من التغيير (مرونة)، فضلا عن ذلك عدت بعض الادبيات أيضا خفة الحركة كجزء من المرونة، ومن الواضح أن الافراد هم المفتاح في التجديد التنظيمي ولاحظ (Bunning, 2004) أن المنظمات المرنة تعتمد على المعرفة والتعلم والثقافة القوية تشجع فيها الموظفين على التكيف والاستجابة (Bunning, 2004: 652)، وتشير الأدبيات الأخرى إلى أن نمط القيم التنظيمية والقيادة يمكن أن تؤثر في التجديد التنظيمي.

ويضيف ( Gilbert ,2016:1 ) ان مساهمة الافراد داخل المنظمة تشكل المحور الرئيسي للابتكار التنظيمي والتغيير، ولكن يبدو هناك انفصالا بين تصميم المنظمة المتعلق بالنظم والهياكل والسياسات والافراد في القيادة الذين يحددون الحقائق والمعايير والسلوكيات لكيفية الابتكار، كثير من الأحيان يكون تأثير القيادة فيما يتعلق بهذا هو غير معلن ومنفصل عن الثقافة التنظيمية المعمول بها ولهذا السبب المنظمة لديها القدرة على التجديد على مستوى المنتج والابتكار والتجديد يكون اعمق وهذا النوع من التجديد هو شخصي للغاية ويعتمد على الوعي الذاتي والتأمل الذاتي على حد سواء والمستوى التنظيمي ومستوى القيادة.

## المبحث الثالث

### استراتيجية الاستدامة الاستباقية

### Proactive sustainability strategy

#### تمهيد...

ان ظهور وتطور العولمة والاستخدام المتزايد في مجال التكنولوجيا الرقمية والتغيير التكنولوجي وظروف عدم التأكد ادت الى حدوث تغييرات جوهرية في بيئة الاعمال ، فضلا عن زيادة شدة المنافسة العالمية ، مما اجبرت تلك التغييرات المنظمات على إعادة تقييم استراتيجياتها وبشكل استباقي ، ومن اجل التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية "والتحول نحو أنموذج اعمال ينسجم مع قدرات المنظمة لابد من صياغة استراتيجيات واضحة وشفافة تلبي متطلبات تحقيق الاستدامة الاستباقية وتعزيز اهداف المنظمة واصحاب المصالح، ومما ينبغي ان تكون عليه صياغة الاستراتيجيات المستدامة وتنفيذها أكثر استباقية من عملية ردة الفعل، وعلى المنظمات ضرورة اعطاء اهتمام واضح لتحقيق التوازن الاجتماعي والبيئي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وكل هذا ادى الى تأثر استجابة المنظمات تجاه قضايا الاستدامة بشكل كبير نتيجة تزايد المخاوف المتعلقة بالاستدامة الداخلية والخارجية والضغوط التنظيمية في ظل تزايد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لدى الادارة العليا ، ويحاول المديرون تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية بدلا من الامتثال للمتطلبات التنظيمية من اجل تقليل الاثار السلبية في القضايا الاجتماعية والبيئية التي تؤثر في موقعها التنافسي؛ وبما يعزز قدراتها التنافسية.

وتأسيسا على ذلك إن استراتيجية الاستدامة الاستباقية هي المعنية في المشهد التنافسي من اجل اعتلاء الصدارة في اضافة قيمة للزبائن و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، فالاستدامة الاستباقية مدخل ومنهج علمي حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية ، ولا تزال في مراحلها الأولى في البحث والإثراء والتراكم المعرفي ، وبفعل التطور المتلاحق والمنافسة والاضطراب البيئي والتكنولوجي واتساع حجم المنظمات وتنوع اعمالها ، هذه العوامل فرضت واقعا جديدا للحاق بركب هذا التطور وكيفية مواجهة التحديات فضلا عن التأثير في سلوك المنافسين لتتوافق مع مواردها وامكانياتها وقدراتها التنافسية للوصول الى الاستدامة الاستباقية ، فلا بد من الخوض في سبر أغوارها والتمعن في جذورها ومفاهيمها، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال الفقرات الآتية :-



أولاً: استراتيجية الاستدامة

- 1- مفهوم الاستراتيجية.
- 2- مفهوم واهمية الاستدامة .
- 3- التحديات التي تواجه الاستدامة.
- 4- فوائد الاستدامة.

ثانياً: مفهوم واهمية استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية

- ثالثاً: انواع استراتيجيات الاستدامة الاستراتيجية .
- رابعاً: ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية .
- خامساً: العلاقات البنينة بين متغيرات الدراسة.

أولاً: استراتيجية الاستدامة

**Sustainability Strategy**

عند تحليل المفهوم الى مصطلحاته نجده يتكون من ثلاث مصطلحات سوف نتطرق لها انفراداً لمعرفة جوانب المفهوم المهم :-

### 1- مفهوم الاستراتيجية Concept of Strategy

حظيت الاستراتيجية باهتمام كبير من لدن الكتاب والباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية في النصف الثاني من القرن العشرين ، وبصفة عامة، تعرف استراتيجية الأعمال بانها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة ومصممة لضمان تحقيق أهدافها ، وأيضاً تصور على نطاق واسع بانها ليست فقط خطة، ولكن أيضاً بمثابة حيلة، نمط، موقف ، وجهة نظر، في هذه الشروط، تصبح الاستراتيجية حيلة عندما تستخدم كمنورة لخداع المنافس، وهي نمط عندما ينظر إليها على شكل سلسلة من الإجراءات المتسقة مع مرور الوقت، وهي موقف عندما يتم توجيه الجهود لتحديد موقع الشركة في بيئة تنافسية، ومنظور عندما تكون متأصلة في الطريقة التي يرى فيها المديرون رؤية الشركة والعالم المحيط بها ، وبعبارة أخرى، استراتيجية الأعمال هي المعنية في خلق والحفاظ على الميزة تنافسية لتمكين الشركة من الحصول على الأداء المتفوق لفترة طويلة من الزمن ( Torugsa ,2010:17) .

وتعرف الاستراتيجية بانها استشراف المستقبل وتقديم الفكرة المستقبلية وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية ، اذ ان الاستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل كامل وشامل نحو المستقبل ، واصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يؤديوا اعمالهم بشكل استراتيجي لانهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد

والمحفوف بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجيهها توجها استراتيجيا" (Macmillan & Tompoe,2000:12).

ويرى (Rothaermel,2015:5) الاستراتيجية بانها مجموعة من الاهداف التي تتخذها الشركة للوصول الى الاداء المتفوق مقارنة بالمنافسين ، ولتحقيق الاداء المتفوق الشركات تتنافس على الموارد ،المشاريع الجديدة ، وتتنافس على الموارد المالية والبشرية ،الشركات الموجودة تتنافس على النمو والربحية ، في اي حالة تنافسية الاستراتيجية الجيدة تمكن الشركة من تحقيق الاداء المتفوق.

ويضيف (Mintzberge,2003:5) ان الاستراتيجية هي رؤية بعيدة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، والتي تكون أكثر وعياً بالقدرات الجوهرية الداخلية والخارجية ، والمنافسة في السوق. ويؤكد (David,2011:13) ان الاستراتيجية هي الوسيلة التي يمكن بها تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وتتضمن الإجراءات المحتملة والتي تتطلب قرارات من لدن الإدارة العليا وكميات كبيرة من موارد الشركة. فضلا عن ذلك، تؤثر الاستراتيجية في ازدهار المنظمة على المدى الطويل ، وعادة لمدة خمس سنوات على الأقل، ومن ثم فهي موجهة نحو المستقبل، ويشير (Baumgartner & Rauter ,2016:4) ان تعريف الاستراتيجية في سياق بحوث إدارة الأعمال والممارسة، بوصفها وسيلة لاستخدام موارد وقدرات المنظمة ، ويصف (Boddy,2005) الاستراتيجية باعتبارها وسيلة لتقرر ما العمل الذي يجب أن تقوم به المنظمة، وبشكل عام، فإن استخدام مصطلح "الاستراتيجي" يعني أن هناك هدفا عاما، أو بعض الرؤية المحددة والمتعلقة بطبيعة النجاح، جميع الجهات الفاعلة والإجراءات التي تسهم في الرؤية المشتركة، والهدف العام، وتسمى الأهداف المحددة في ظل ظروف عدم التأكد (الاستراتيجية)، و "الاستراتيجية" يمكن أن تستخدم لوصف أي شيء يعتقد أنه يسهم في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الهدف.

ويصف (Baumgartner ,2014:263) الاستراتيجية هي كيفية التعامل مع قضايا الاستدامة في المنظمات الهادفة للربح، عادة ما يتم تشكل مجموعة فرعية من استراتيجية الشركات التنافسية، أحد العناصر الأساسية هنا هو الميزة التي يتم تحديدها من لدن مجلس الإدارة التي تسعى للاستدامة، وهذا هو السبب الاستراتيجي من أجل وضع وتنفيذ الاستراتيجية المستدامة للشركة ، ويمكن أن يستند هذا القرار الاستراتيجي إلى المعايير والاعتبارات الأخلاقية او الاقتصادية العقلانية (البحث) أو كليهما، إذا كان سابقا تعدد التنمية المستدامة هدفا متفوقا يحفزها القضايا الأخلاقية . وان المزايا الاقتصادية التي يمكن الحصول عليها عن طريق تحسين السلوك المستدام، ويستخدم مصطلح "الاقتصادي" هنا بمعنى واسع

نسبياً، ويشمل أشياء مثل تخفيض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية، وتحسين صورة وسمعة الشركة، وكلها تساعد على ضمان أن أنشطة الشركات تلبى المتطلبات القانونية، ويمكن أن يشمل ذلك أيضاً في سياق أوسع التأثير الاستباقي الذي تسعى إليه الشركة فيما يتعلق بتأثيرها في السياسة العامة و اللوائح المتعلقة بالاستدامة.

ويرى الباحث ان الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات الرئيسية التي تتخذها الشركة لتحقيق الأهداف للوصول الى الاداء المتميز مقارنة بالمنافسين ، واستراتيجية الأعمال هي خطة كاملة توضح كيفية تحقيق مهام الشركة واهدافها ، وتصف استراتيجية الشركة بالتوجه العام نحو التنمية عن طريق إدارة المنتجات والخدمات و تكون استباقية تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركة.

## 2- مفهوم واهمية الاستدامة Concept and Importance Sustainability

أصبحت الاستدامة من الأولويات الرئيسية في الاستراتيجية المعتمدة من أغلب المنظمات في القرن الحادي والعشرين ، لما لها من تأثير بعيد الأمد في نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر ، لكون المنظمات أصبحت اليوم تقاس درجة نجاحها وقبولها من المجتمع بمقدار إسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن، وقد بات من الواضح بان استخدام مصطلح الاستدامة (sustainability) بالوقت الحاضر يمثل مدى واسع من الالتزامات والأفعال المتقابلة ما بين منظمات الأعمال بشتى تخصصاتها وأنشطتها المختلفة من جانب ، والمجتمع عبر ممارسات أفراده اليومية وجميع أشكالها من جانب آخر ، التي يمكن أن تحدث تأثيراً ايجابياً أو سلبياً في مفاصل ومضامين بيئة الحياة اليومية وديمومتها والمنعكسة على تحقيق الاستدامة البيئية ، والتي أصبحت ومنذ أمد قريب بكونها تمثل التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال نحو تخضير أعمالها ، وان تكون أكثر توافقاً مع البيئة( البكري، بني حمدان ،2013: 4).

وحظي مفهوم الاستدامة باهتمام متزايد من جانب الشركات لسببين رئيسيين، السبب الأول هو رغبة الشركة لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحسين كفاءتها التشغيلية، وخفض التكاليف وتحقيق السمعة، ويرى الباحثون أن الاستثمارات في مبادرات الاستدامة تجعل الشركة تنافسية ومربحة على المدى الطويل ، السبب الثاني للحصول على الشرعية المجتمعية فان الشركات تستجيب للنمو الاقتصادي والاجتماعي والاحتياجات البيئية من مجموعات أصحاب المصلحة، ان النتائج والدراسات المختلفة تكشف أن قيم الاستدامة للإدارة

العليا والرغبة في تقليل المخاطر وإدارة اصحاب المصلحة هي المحفزات البارزة لاعتماد استراتيجيات مستدامة (Geerdink,2016: 4).

ويرى (Epstein,2009:21) ان هناك عدة اسباب للاهتمام بالاستدامة :-

أ. اللوائح: وتتطلب اللوائح الحكومية مدونات السلوك الخاصة بالصناعة لذلك يجب على الشركات أن تعالج بشكل متزايد الاستدامة.

ب. علاقات المجتمع: أصبح الجمهور العام والمنظمات غير الحكومية الناشطة على وعي متزايد بالاستدامة وآثار الشركات على المجتمع والبيئة.

ج. متطلبات التكلفة والإيرادات: ويمكن للاستدامة أيضا أن تخلق قيمة مالية عن طريق تعزيز الإيرادات وانخفاض التكاليف.

د. الالتزامات المجتمعية والأخلاقية: وبسبب تأثيرها في البيئة والمجتمع، تتحمل الشركات مسؤولية إدارة الاستدامة.

وقد استخدم هذا المصطلح في عصرنا الحاضر وتحديدًا في ثمانينيات القرن الماضي وهذا ما قاد اللجنة العالمية للبيئة (Brundtland, 1987) والتابعة للأمم المتحدة إلى تعريف الاستدامة على أنها « التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة» (Preston,2001:26) ولكن هذا التعريف لم يدم طويلا تجاه التساؤلات المثارة عن ماهية الاستدامة ؟ وأهدافها ؟ وكيفية انجازها للوصول إلى ما تسعى إليه مختلف المنظمات ؟ ولذلك كان هنالك ولادة لتعريف جديد يتوافق مع إمكانية الإجابة على هذه التساؤلات وفي الإشارة إلى أنها تحسين نوعية الحياة الإنسانية وبما يضمن القدرة على دعم النظام البيئي .

وتباينت وجهات نظر الكُتّاب والباحثين أيضاً بشأن تحديد المقصود بالاستدامة ولذلك تم اقتراح العديد من التعاريف الأكثر قبولا على نطاق واسع، وقد وجدت في تقرير بروننتلاند (اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية، 1987)، وتنص على أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، هذا تعريف تقني، وتعرف الاستدامة بانها رؤية للمستقبل توفر لنا خارطة طريق تساعدنا على تركيز اهتمامنا على مجموعة من القيم والأخلاقية والمبادئ المعنوية التي يمكن أن توجه بها أعمالنا (Munier ,2005:10) ، ويشير كل من (Haugh & Talwar ) على ان الاستدامة هي كيان واسع ومتطور تتحدى التعريف المتفق عليه لدى الباحثين، وتعتمد معظم تعاريف الاستدامة على مبادئ لجنة (Brundtland) التي تنص على

تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية لتلبية احتياجاتهم الخاصة (WCED, 1987: 8)، وهناك توافق في الآراء بين العلماء والباحثين بان هناك ثلاث ركائز للاستدامة؛ وهي، الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويضيف (Lloret, 2015:1) ان استدامة الشركات تتبع من المفهوم الأوسع نطاقا من التنمية المستدامة ويمثل بناء موازيا ، وعليه فإن التنمية المستدامة هي عملية تحقيق التنمية البشرية الشاملة، بطريقة مترابطة ومنصفة وحكيمة و بطريقة آمنة و الاستدامة مع التركيز البيئي الذي يحقق إدارة الجودة الشاملة البيئية والاستراتيجيات التنافسية المستدامة والاستثمار التكنولوجي وسيطرة الشركات على التأثير السكاني.

ويرى (Placet, et al, 2016:32) ان التعاريف المقبولة للاستدامة تقترح ثلاثة اهداف رئيسة تمثل "حجر الزاوية" فهي المحافظة على البيئة والمسؤولية الاجتماعية والازدهار الاقتصادي ويشمل الإشراف البيئي حماية الهواء والمياه والأراضي والنظم الإيكولوجية، فضلا عن فاعلية إدارة الموارد الطبيعية للأرض (بما في ذلك الوقود الأحفوري)، ومن جانب اخر فان المسؤولية الاجتماعية تعني تحسين جودة الحياة والإنصاف لموظفي المؤسسة والمجتمع ككل، الرخاء الاقتصادي ينتج من خلق الفرص الاقتصادية لكل من المؤسسة (مثل المجتمعات المحلية التي توجد فيها).

واوضح (Fang Lo& Jiun Sheu,2017:345) ان استدامة الشركة" هي نموذج الأعمال الذي يخلق على المدى الطويل قيمة للمساهمين عن طريق تبني الفرص وإدارة المخاطر من الناحية الاقتصادية والبيئية والأبعاد الاجتماعية (Dow Jones مؤشرات الاستدامة)، وبغض النظر عن تحقيق الربح، يقوم قادة استدامة الشركة بالتقاط المعايير النوعية الأخرى غير المالية التي تقيس ادائها مثل جودة الإدارة، حوكمة الشركات ، السمعة، إدارة رأس المال البشري، والعلاقات مع أصحاب المصلحة، والحماية البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، على عكس المعتقدات التجارية التقليدية التي تهدف إلى تحقيق الربح دون الأخذ في نظر الاعتبار العواقب الاجتماعية والبيئية.

ويؤكد (White,2009:388) ان بناء استراتيجية الاستدامة يتضمن النقاط الآتية :

- أ. ارضاء المستهلك مع الابتكارات المستدامة التي تحسن البيئة من منتجاتنا.
- ب. تحسين الاثار البيئية لعملياتنا الخاصة.
- ج. تحسين الحياة عن طريق برامج المسؤولية الاجتماعية لدينا.

د. إشراك وتجهيز جميع الموظفين لبناء التفكير بالاستدامة والممارسات الخاصة بنا في العمل اليومي.

هـ. تشكيل المستقبل عن طريق العمل بشفافية مع أصحاب المصلحة لتمكين الحرية المستمرة على الابتكار بطريقة مستدامة.

واقترح ( Liboni,et al,2016:6 ) تعريف بديل للاستدامة من ناحية السلوك التنظيمي عن طريق فهم هذه الظاهرة كوسيلة لتحقيق التوازن بين الاستهلاك و تجديد الموارد داخل الشركة، و يرى ( Rogers,2008:42 ) الاستدامة بانها بحاجة إلى اتخاذ قرارات متكاملة وقادرة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للإفراد مع القدرة التجديدية للبيئة الطبيعية، التنمية المستدامة هي عملية دينامية للتغيير فيها استغلال الموارد وتوجه الاستثمارات وتوجه التنمية التكنولوجية والتغيير المؤسسي بما يتفق مع الاحتياجات المستقبلية وكذلك الحالية ، ويشير ( Montiel , et al,2014: 9 ) إلى ان هناك عدة تعريفات استخدمت في ادبيات الادارة لاستدامة الشركة والتنمية المستدامة للشركات وكما في الجدول (11):-

جدول (11) اراء لبعض الباحثين والكتاب عن مفهوم الاستدامة والتنمية المستدامة

المراجع	التعريف	المصطلح
Gladwin, Kennelly, and Krause(1995) P:878	عملية تحقيق التنمية البشرية بطريقة شاملة ومترابطة ومنصفة وحكيمة، وبطريقة آمنة. مكونات التنمية المستدامة هي: 1. الشمولية (النظم البيئية والبشرية، القريبة منها والبعيدة والحاضرة والمستقبلية)؛ 2. الاتصال (المشاكل في العالم مترابطة ومتداخلة)؛ 3. حقوق الملكية (التوزيع العادل والموارد وحقوق الملكية)؛ 4. الحكمة (واجبات الرعاية والوقاية)؛ و 5. الأمن (السلامة من التهديدات المزمنة).	التنمية المستدامة
Shrivastava (1995)	الاستدامة البيئية يمكن تحقيقها عن طريق أربع آليات مختلفة: 1. ادارة الجودة البيئية الشاملة ، 2- الاستراتيجيات التنافسية للاستدامة البيئية؛ 3 - مبادلة التكنولوجيا بالطبيعة. 4. التحكم في التأثير بالشركات.	الاستدامة البيئية
Starik and Rands (1995), P: 909	قدرة واحد أو أكثر من الكيانات، إما بشكل فردي أو جماعي، في الوجود والازدهار) اما على حالها او في أشكال متطورة) لأطر زمنية طويلة، بطريقة تسمح بوجود وازدهار الجماعات الأخرى من الكيانات ذات الصلة في النظم ذات الصلة.	الاستدامة البيئية
Banerjee(2003)	يذكر أن تعريف برونتلاند ليس في الحقيقة تعريف ولكن مجرد شعار. يؤكد أن التنمية المستدامة تدار عن طريق مفاهيم رأسمالية عرقية مركزية ، الكفاءة الإدارية (الرأسمالية المستدامة).	التنمية المستدامة
Bansal (2005), P:198	تطوير استدامة الشركة استنادا إلى ثلاثة مبادئ: 1 - الازدهار الاقتصادي؛ 2 - العدالة الاجتماعية؛ و 3. السلامة البيئية .	تطوير استدامة الشركة
Sharma and Henriques	يشير إلى تعريف برونتلاند عام 1987: الاستدامة التي تلبي الاحتياجات دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم .	استدامة الشركة

(2005)		
Szekely and Knirsch (2005) P:628	بناء مجتمع يخلق فيه التوازن السليم بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية، و البيئية. بالنسبة للشركات، وهذا ينطوي على استمرار وتوسيع النمو الاقتصادي، وقيمة المساهمين، الهيبة، سمعة الشركة، علاقات الزبائن، و جودة المنتجات والخدمات. وهذا يعني أيضا اعتماد ومتابعة الممارسات والأعمال الأخلاقية ، وخلق فرص عمل مستدامة، وبناء القيمة لجميع أصحاب المصلحة في الشركة، والاهتمام باحتياجات المحرومين من الخدمات.	الاستدامة
Neubaum and Zahra (2006), P:121	قدرة الشركة على رعاية ودعم النمو مع مرور الوقت من خلال تلبية توقعات أصحاب المصلحة المتنوعين بشكل فعال .	استدامة الشركة
Hart and Dowell (2011) P. 1470	تتمثل بإحدى القدرات الاستراتيجية الرئيسية الثلاث في وجهة النظر القائمة على الموارد الطبيعية (NRBV) (إلى جانب منع التلوث والإشراف على المنتجات)؛ وقد تطورت في اثنين من المجالات المتميزة : التكنولوجيا النظيفة و استراتيجيات قاعدة الهرم (BOP).	التنمية المستدامة
Valente (2012 ) based on Gladwin et al., 1995),P: 586(	وهي عملية مستمرة تماما وتتضمن مجموعة مترابطة إلى حد كبير على ما يبدو من النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية غير المتوافقة عن طريق التنظير التعاوني من المناهج المتسقة التي تسخر القدرات المعرفة الجماعية والتشغيلية العديد من أصحاب المصلحة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية التي تعمل كشبكة أو نظام موحد.	توجه الاستدامة
	<b>الجدول (2)</b>	
Marshall and Brown (2003), P: 122	يأخذ منظور النظم لوصف المنظمة التي لن تستخدم الموارد الطبيعية أسرع من معدلات التجديد أو إعادة التدوير أو تجديد تلك الموارد.	منظمة مستدامة مثالية
Funk (2003),P:65	المنظمة المستدامة لديها خصائص واجراءات واحدة لقيادة حالة مستقبلية مرغوب فيها" لجميع أصحاب المصلحة.	منظمة مستدامة
Hall and Vredenburg (2003), P:61	يجب أن تتضمن القيود المضافة من الضغوط الاجتماعية والبيئية، وكذلك النظر في الأجيال المقبلة. ومن ثم فإن (SDI) أكثر تعقيدا (لأن هناك عادة مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة) وأكثر غموضا (كما فعل العديد من الأطراف التي لديها مطالب متناقضة).	التنمية المستدامة والابداع (SDI)
Hart and Milstein (2003),P56	تساهم في التنمية المستدامة عن طريق توفير وقت واحد للفوائد الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية. التنمية المستدامة هي عملية تحقيق التنمية البشرية والتنمية بطريقة شاملة، مترابطة ومنصفة، حكيمة وأمنة.	المشاريع المستدامة
Markevich (2009), PP: 13-14	تحتاج الشركات إلى دمج ست وجهات نظر: 1. الامتثال التنظيمي. 2. التخفيف التدريجي من حدتها؛ 3. مواءمة القيمة ؛ 4. تصميم نظام كامل؛ 5. أنموذج الأعمال الابداعية،6- تحول المهمة	الاستدامة
Pfeffer (2010), (P: 35)	تحتاج الشركات ليشمل التركيز على الإنسان وكذلك الموارد المادية.	الاستدامة
Pelozza, Loock, Cerruti, and Muyot (2012) P:76	الاستدامة هي بناء اطار (GRI) [مبادرة الإبلاغ العالمية] ، والاستدامة ليس فقط تشمل الجوانب مثل العمل الخيري والتلوث ولكن أيضا مجموعة واسعة من المقاييس البيئية والاجتماعية، والحوكمة.	الاستدامة

المصدر: (Montiel et al , 2014: 9 )

ومن خلال ما تضمنته هذه التعاريف: نستنتج ما يأتي:-

أ- يرتبط أصل مفهوم استدامة الشركات ( CS ) أساسا بتقرير ( Brundtland ) ( WCED, ) ( 1987: 8 ) من "التنمية المستدامة" بأنها "تنمية تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة " فإن مكونات استدامة الشركة ترتبط بالمنظور الطويل الأجل الوارد في تقرير Brundtland ( WCED, 1987: 8 ) ، وظهر المفهوم لأول مرة في ادبيات الإدارة العام عام 1995 عندما وصف ، ( Kennelly, and Krause , Gladwin,1995 ) التنمية المستدامة بأنها عملية لتحقيق التنمية البشرية بطريقة شاملة ومترابطة ومنصفة وحكيمة وأمنة. ومع ذلك، فإن لم تظهر المحاولات الأولى لبناء هذا المفهوم إلا بعد مرور 10 سنوات.

ب- نجد ان هناك تغييرا في تعريف التنمية المستدامة قد حصل عام (2005) إذ وضح (Bansal ,2005) تعريف "التنمية المستدامة للشركات" كبناء ثلاثي الأبعاد قائم على الازدهار الاقتصادي ، والعدالة الاجتماعية، والسلامة البيئية، في الآونة الأخيرة، يشير ( Hart & Dowell , 2011 ) إلى أن التنمية المستدامة هي واحدة من المجالات الثلاثة ( NRBV ) القدرات الاستراتيجية الرئيسية (جنبا إلى جنب مع منع التلوث والإشراف على المنتجات)، ووفقا (Hart and Dowell , 2011) فإن هذه القدرة الاستراتيجية تطورت في مجالين متميزين: التكنولوجيا النظيفة واستراتيجيات قاعدة الهرم، يقولون أن استراتيجية التنمية المستدامة "لا تسعى فقط إلى تقليل الضرر البيئي بل أن تنتج بالفعل بطريقة يمكن الحفاظ عليها إلى أجل غير مسمى في المستقبل .

ويضيف (Hart and Dowell , 2011: 1466) بأن التنمية المستدامة لا تقتصر على الاهتمامات البيئية ولكنها تنطوي أيضا التركيز على الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية، وبما أن النشاط الاقتصادي في البلدان المتقدمة يرتبط ارتباطا وثيقا بمسائل الفقر والتدهور في البلدان الأقل تقدما، وهي استراتيجية تراعي التنمية المستدامة يجب أن يدركوا هذا الرابط وأن يعملوا على تخفيف العبء البيئي وزيادة فوائد الاقتصاد للأسواق الأقل تطورا المتضررة من أنشطة الشركة.

ج- نتفق مع تعريف (Valente,2012, 586) الذي يشير الى توجه الاستدامة للشركة والتي وصفت بأنها خطوة نحو التوجه الاستباقي للاستدامة، وتحتاج الشركات إلى إيجاد سبل لربط النظم الاجتماعية والاقتصادية والبيئية باستخدام "مناهج منسقة التي تسخر القدرات المعرفية والتشغيلية الجماعية للعديد من النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية المحلية



والعالمية التي تعمل كشبكة أو نظام موحد وبطريقة ما، يوحي (Valente,2012:586) ، بأن أنموذجا جديدا يتجاوز ما تفكر فيه الشركات حاليا ولم ينشأ بعد تنفيذه فيما يتعلق بالسلوك.

د- وكذلك هناك تعريف واحد مثير للاهتمام المنظمة "المثالية" المستدامة من منظور النظم الذي يصف المنظمة بانها تستخدم الموارد الطبيعية بشكل أسرع من معدلات التجديد أو إعادة التدوير أو التجديد من هذه الموارد، ويحدد (Markevich,2009:14) ست وجهات نظر التي تشمل استدامة الشركة : الامتثال التنظيمي، والتخفيف التدريجي، ومواءمة القيمة، تصميم النظام كله، نموذج الأعمال الابتكار، ومهمة التحول،ومن شأن دمج رؤى هذه المنظورات الستة أن يساعد الشركات على التقدم نحو الاستدامة، وأخيرا، وجدنا أيضا منتقدي تعريف (Brundtland) للتنمية المستدامة، أن التعريف هو شعار يؤكد الحاجة إلى التنمية عن طريق المفاهيم الرأسمالية، الكفاءة الإدارية بدلا من اتباع منهج "المركزية".

ومما سبق نرى ان التعريف المتزايد للاستدامة على حد سواء هو عملية وهدف وضمنان للرفاه البشري على المدى الطويل ويقوم على أربعة دوافع اساسية اولا : هو الاعتراف بأن المناهج الحالية تهدف إلى تقليل المخاطر القائمة، ومهما كانت ناجحة، ليست قادرة على تجنب المشاكل المعقدة في العالم التي تهدد الموارد الطبيعية الحرجة للكوكب وتضع الأجيال البشرية الحالية والمستقبلية في خطر، بما في ذلك النمو السكاني، واتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء، واستنفاد الموارد الطبيعية، وفقدان التنوع البيولوجي، وتغير المناخ، ثانيا، تتاح الأدوات المتطورة على نحو متزايد لمعالجة المسائل الشاملة، والقضايا الصعبة التي تتجاوز المناهج الحالية، وهو إدارة المخاطر من التهديدات الرئيسية، ثالثا، تستخدم الاستدامة من لدن المنظمات الدولية كمنهج مشترك لمعالجة الركائز الثلاث للاستدامة (قضايا اجتماعية وبيئية واقتصادية). وأخيرا، فإن القيمة الاقتصادية المحتملة للاستدامة بالنسبة للدول العالمية لا يعترف بها فقط بأنها تقلل من المخاطر البيئية ولكن أيضا لتحسين المنافع الاجتماعية والاقتصادية لحماية البيئة، ولذلك فان الاستدامة ليست مسألة اختيارية وانما مسألة الزامية وضرورية لمختلف الجهات الفاعلة في المجتمع ، واليوم تستخدم المنظمات العالمية الاستدامة كتوجه استباقي باستخدام "مناهج منسقة التي تسخر القدرات المعرفية والتشغيلية الجماعية للعديد من النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية المحلية والعالمية التي تعمل كشبكة أو نظام موحد وبطريقة ما، توحى بأن أ نموذجا جديدا يتجاوز ما تفكر فيه الشركات حاليا ولم ينشأ بعد تنفيذه فيما يتعلق بالسلوك..

وعلى ضوء ما تقدم يعرف الباحث مفهوم الاستدامة بأنها عملية تحقيق التنمية البشرية بطريقة شاملة، مترابطة ومنصفة، وحكيمة وآمنة، وبناء مجتمع يخلق فيه التوازن السليم بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية، و البيئية. بالنسبة للشركات، وهذا ينطوي على استمرار وتوسيع النمو الاقتصادي، وخلق قيمة للمساهمين، والهيبة، وسمعة الشركة، علاقات الزبائن، وجودة المنتجات والخدمات .

### 3- التحديات المستقبلية التي تواجه الاستدامة

#### Future challenges facing sustainability

منذ ظهور التصنيع، كان هناك نمو هائل في السكان بالعالم والإنتاج الغذائي والنشاط الاقتصادي، والإنجازات العظيمة في الازدهار المادي، وعلى الرغم من ذلك فان التنمية الصناعية والاقتصادية عززت بشكل ملحوظ متوسط العمر المتوقع و الرفاه البشري بشكل عام، وكانت تكلفة هذا التقدم على نطاق واسع هو التدهور البيئي وعدم المساواة في الفرص وتوزيع الثروة وما يصاحب ذلك من آثار اجتماعية بين وداخل البلدان المتقدمة والنامية. ان مهمة معالجة هذه التكاليف وغيرها المرتبطة بالنمو الاقتصادي تزداد أكثر تعقيدا من خلال آثار العولمة ، وتواجه الشركات اليوم تحديات ناشئة عن المنافسة العالمية ، وأشكال التكنولوجيا الجديدة، والتغيرات السياسية في جميع أنحاء العالم، والخلافات الاجتماعية والبيئية، وعدم التأكد الناتج عن الأحداث الاقتصادية الدولية، ولمواجهة التحديات بكفاءة، يجب على الشركات ان تركز على خلق القيمة المستدامة على المدى الطويل عن طريق تنفيذ الاستدامة الاستباقية للشركة (Torugsa,2010:2).

ويشير ( Danciu,2013:11 ) إلى ان على الشركة دمج الاستدامة في استراتيجيتها العامة كما هي رد فعل على اتجاهات وسلوك القوى الخارجية (البيئة الكلية والجزئية) مع التغطية العالمية ومن هذه التحديات :-

أ. **التغير المناخي** هو القوة التي تؤثر في معظم الأعمال التي لديها تأثير نوعي وكمي في الكوكب بأسره.

ب. **تحديات الطاقة والوقود.** ويتمثل التحدي الرئيس في إرتفاع التقلبات وعدم القدرة على التنبؤ بأسواق الوقود الأحفوري بسبب ارتفاع الطلب على الطاقة، التغيرات في النمط الجغرافي للاستهلاك والإمداد والإنتاج وعدم اليقين، وزيادة التدخلات التنظيمية المتعلقة بتغير المناخ هي اتجاهات قوية أخرى.

ج. **إزالة الغابات** ستسهم بصورة متزايدة في انخفاض الموارد المادية.

- د. **النمو السكاني** هو قوة ثابتة للاستدامة بسبب الضغوط التي تضع على كوكب الأرض بأكمله.
- هـ. **ديناميات الثروة**. ومن المتوقع أن تنمو الطبقة الوسطى بنسبة 172 في المئة بين 2010 - 2030، التحدي الذي تواجهه الشركات هو خدمة هذه الطبقة الوسطى الجديدة في السوق في الوقت الذي يرجح فيه أن تكون الموارد نادرة وأكثر تنوعاً.
- و. **اتجاهات التحضر** ستعمل لصالح أغلبية متزايدة من السكان الذين يعيشون في المدن.
- ز. **الأمن الغذائي** سيشكل تحدياً متزايداً في العقود القادمة وزيادة الضغط على إنتاج الغذائي العالمي من القوى الضخمة بما في ذلك النمو السكاني.
- ح. **تراجع النظام الإيكولوجي** سيستمر لأن التاريخ يطلب من الشركات الرئيسية ، فان تناقص التنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية هو سمعة الشركات..
- ط. **اللوائح الحكومية** ستصبح أكثر طلباً وعدداً. وتشعر الحكومة بالقلق إزاء تغير المناخ، والتلوث الصناعي، والأمن الغذائي، واستنزاف الموارد الطبيعية، فإنها سوف تتدخل بمستويات غير مسبقة من اللوائح والسياسات الجديدة.
- ي. **مخاوف المستهلكين ومصلحة الموظفين**. إن المستهلكين والموظفين هم مطالبون على نحو متزايد للشركات لإنتاج السلع و / أو الخدمات الأكثر صديقة للبيئة وبطريقة مسؤولة اجتماعياً ومكافأة هذه الشركات من خلال زيادة الولاء، وامتلاك منتجات جديدة وبعض الرغبة في الدفع وارتفاع أسعار المنتجات والخدمات المتميزة.
- وفي السياق نفسه يؤكد (Kurucz, et al, 2016:3) ان الضغوط البشرية غير المسبوقة تؤدي إلى تشديد القيود على المجتمعات والمنظمات التي تعمل فيها عن طريق التذرع بتحولت سريعة وأساسية في الأنظمة الطبيعية التي يعتمد عليها الإنسان، إن النمو السكاني، وتزايد ندرة المياه، والتهديدات التي يتعرض لها الأمن الغذائي، وتناقص موارد الطاقة الأحفورية، وتغير المناخ، تتقارب وتتفاعل لتشكل مزيجاً متشابكاً من المشاكل، إنتاج الأغذية وشراء المياه يتطلبان مدخلات طاقة مكثفة؛ فإن الغالبية العظمى من طاقتنا تستمد من مصادر الكربون التي تؤثر انبعاثاتها على المناخ العالمي؛ والتغيرات في الأمن الغذائي والمائي على المناخ؛ وكل ذلك يشدد على ازدياد عدد سكان العالم، ولا يمكن مواجهة هذه المشاكل المعقدة إلا عن طريق مناهج جماعية متعددة التخصصات ( Lang et al., 2012; Mauser et al., 2013)، قطاعات متعددة (تشمل الحكومات وقطاع الأعمال والمجتمع المدني)، ومستويات متعددة (محلية وعالمية)، و تخصصات متعددة (جلب كل شيء من المعرفة الأكاديمية

الاجتماعية والعلمية ذات الصلة أن تتحمل على تعريف المشكلة والحل)، غير أن الدور المهم للقيادة في المناهج الجماعية للتخصصات المتعددة إزاء الاستدامة لم تدرس على النحو الملائم.

وتعكس الاستدامة قلما متزايدا بشأن مجموعة من التحديات الرئيسية والمخاوف التي تواجه المجتمعات والبيئات والاقتصادات في مجموعة متنوعة من المقاييس المكانية والزمانية، (Jones, et al, 2016:38)، وتشمل هذه المشاكل استمرار النمو السكاني والتحصّر، والضغوط التي تؤثر في استهلاك الموارد الطبيعية ولوازم الغذاء ، تغير المناخ؛ وتزايد مستويات التلوث؛ فقدان الموائل الطبيعية؛ والإجهاد المائي، وتزايد ندرة الموارد المائية في بعض مناطق العالم، فإن مفهوم الاستدامة ينظر إليه بصورة متزايدة على أنه ينطوي على إمكانيات حل لهذه المشاكل، وقد ذكر ( Diesendorf,2000:21 ) أن الاستدامة يمكن أن ينظر إليها على أنها "هدف أو نقطة نهاية لعملية تسمى التنمية المستدامة".

وحدد (Stinnett, & Gibson,2016:606) ثمان فئات من التحديات المتصورة وكانت التحديات الإدارية، والاتجاهات، والالتزام، التعليم، المرافق، المالية، الاخلاقية، البيئية )، ويمكن للمديرين استخدام المبادرات من أجل تخطيط وتصميم المرافق لأغراض تشغيلية، وكذلك عملية صنع القرار، ويرى المديرين أن الطلب المالي هو التحدي الأكبر عندما يتعلق الأمر بتنفيذ مبادرات الاستدامة، ويجبر هذا التحدي المؤسسات على القيام بتقييم استباقي لعدد من الآليات المالية، وقد تشمل هذه التقييمات النفقات المرتبطة بتنفيذ المبادرات المستدامة، وتحديد التمويل وفرص مواجهة التكاليف، وتوضيح هيكل الميزانية الحالي والسماح بذلك وإعادة التخصيص المحتمل لدعم جهود الاستدامة ودراسة العائد المقدر على مقاييس الاستثمار.

**وبناء على ما تقدم نرى ان مواجهة هذه التحديات بكفاءة، يجب على الشركات ان تركز على خلق القيمة المستدامة على المدى الطويل عن طريق تنفيذ استراتيجية الاستدامة الاستباقية وان تنفيذ الاستراتيجية يتطلب من ادارة الشركة امتلاك المعرفة العلمية، وتعزيز الجهود الرامية إلى استدامة النظم الاجتماعية ، الإيكولوجية، الاقتصادية، والتغيير الثقافي في الاقتصاد والمجتمع بطريقة شاملة ومستدامة.**

#### 4- فوائد الاستدامة Benefits of Sustainability

إن من الأسباب التي أدت إلى قيام المنظمات بالاعتماد على ممارسات الأعمال المستدامة ، رغبة هذه المنظمات للمساهمة في أعمال المجتمع من خلال الالتزام الأخلاقي

بممارسات الأعمال المستدامة ومن بين الفوائد التي تحقق الأعمال المستدامة (الطائي، الصائغ،2014: 126):-

أ. خفض التكاليف: أن الفائدة من استخدام المنظمات للأعمال المستدامة هو الحد من التكاليف التي تتعرض لها منظمات الأعمال خلال البحث عن البدائل في عمليات توفير الطاقة والتخلص من النفايات ووضع التدابير اللازمة لأنظمة إعادة التدوير .

ب. العلاقات العامة : يمكن للمنظمات التي تتبع استراتيجيات مستدامة أن تحقق فائدة من تكوين العلاقات العامة الايجابية ، من خلال تحسين صورة المساهمين للمجتمع والتي من خلالها يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية والحصة السوقية وامكانية فتح أسواق جديدة تدخل لها المنظمات في مجال المنافسة ، وتحسين العلاقات مع المجتمع بصورة مستمرة سواء أكانت خارجية أم داخلية.

ج.رضا العاملين : يشير تطوير الموارد البشرية المستدامة في المنظمات إلى تحقيق الشعور لدى العاملين بالحصول على مكافأة في العمل والتي ينتج عنها الرغبة والاطمئنان في العمل والذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الأفراد والذي يسهم في جودة الخدمة المقدمة وكذلك زيادة الإنتاجية.

د.الطلب على السلع الاستهلاكية : يحقق الطلب على السلع الاستهلاكية فوائد كبيرة لممارسات الأعمال المستدامة ، والاهتمامات المتزايدة والكبير للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والتي تؤثر بشكل متزايد في سلوك الزبائن بشكل كبير من ممارسات الأعمال المستدامة التي تفرض على المستهلك عملية اختيار ومعرفة الخدمات والمنتجات الضرورية وغير ضرورية الصديقة للبيئة إذ أكد أكثر الباحثين إلى زيادة الوعي لدى المجتمع لقضايا البيئة في زيادة الطلب على المنتجات الصديقة للبيئة.

ويشير ( Kurucz et al,2008 ) إلى ان هناك أربعة فوائد لإدارة استدامة الشركات وهي:

أ. تخفيض التكاليف والمخاطر.

ب. تحسين القدرة التنافسية.

ج. التحسينات في السمعة والشرعية.

د.خلق القيمة لتحقيق نتائج الربحية. ( Romana Rauter,2016:15 )

ويؤكد ( Isakhanyan,2016: 7 ) ان هناك عدداً من المنافع للاستدامة منها :-

- أ. تبادل المعلومات والمعرفة، والخبرة بين المنظمات المحلية ومعاهد البحوث المحلية و الجامعات، ويؤدي تبادل المعلومات والمعرفة ذات الصلة إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات المتعاونة.
  - ب. تقاسم المنافع والاستخدام المشترك للموارد مثل المواد الخام والمباني والموظفين، والبنى التحتية، والمعلومات، وتقاسم الموارد يقلل من عدم تماثل المعلومات ويولد الثقة والالتزامات في التعاون على وجه الخصوص، وتبادل الاتصالات الشخصية ، فإن العلاقات الاجتماعية تؤدي دوراً أساسياً في نقل المعرفة الضمنية، والمهارات، والخبرات اللازمة للابتكار.
  - ج. دمج النظم يشير إلى تكامل العمليات، وأنظمة الإنتاج، والمياه، و أنظمة الحرارة، ودمج مصادر الطاقة المتجددة في نظام الشركة (مثل إنتاج الطاقة الحيوية و استخدام، ودمج برامج الصحة المجتمعية مع أنظمة التدفئة في المناطق) هو الحل البديل لتحسين الأداء البيئي للشركات ، ومعالجة قضايا الاستدامة الأكثر إثارة للقلق مثل زيادة انبعاثات الكربون وانبعاثات غازات الدفيئة، وزيادة النفايات.
  - د. تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وتحسين استخدام المواد ومعالجة الطاقة مثل المياه، والخدمات، والخدمات اللوجستية، والحلول المتجددة وخلق وفورات الحجم يمكن أن تكون حاسمة لأداء الاستدامة .
  - هـ. تعزيز أداء الابتكار والمزايا التنافسية عن طريق تبادل الموارد والمواد والطاقة والمياه والمنتجات الثانوية ومن تبادل المعارف ذات الصلة، والمعرفة الفنية، والأفكار المبتكرة
  - و. أن المنظمات الريادية تعمل على تطوير العلاقات بين المنظمات لتحقيق مزايا تنافسية" (Wubben, 2012:261)
- ومما سبق يرى الباحث ان الفوائد التي تحققها الاستدامة تسهم في تحقيق أهداف الشركة واستراتيجيتها، وتعزز قدراتها التنافسية عن طريق استخدام المنهج الاستباقي في ممارسات الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية .

## ثانياً: مفهوم واهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية

### Concept and importance of Proactive Sustainability strategy

#### 1- الاستباقية Proactive

تعدّ الاستباقية من أهم خصائص المنظمات المستدامة والتي تتضمن رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد، إذ تسعى المنظمات الاستباقية إلى إمكانية التصرف بسرعة لغرض الإفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، ووفقاً (Antonicic & Hisrich, 2003: 18) فإن الاستباقية كمفهوم يشير إلى المدى الذي تحاول فيه المنظمات قيادة المنافسين بدل من متابعة المنافسين في مجالات العمل الرئيسية مثل إدخال منتجات أو خدمات جديدة والتقنيات الإدارية والاستباقية كما يراها (Sandberg, 2002: 5) هي الانتباه للتغيرات البيئية والإفادة منها والتعامل معها بإيجابية وتحديد مجالات هذا التعامل مسبقاً، فهي القدرة على تبني مخاطرة عالية أكثر من الظروف البيئية. وتتعلق الاستباقية كبعد من روح المبادرة الداخلية مع الريادة، وميلها لتطبيق المبادرة من أجل التنافس بقوة مع الشركات الأخرى، ويعتقد بعض العلماء أن "الاستباقية" تشير إلى "عزم الشركة على البحث عن فرص واعدة، بدلاً من الاستجابة لتحركات المنافسين". S. 474: 2000 (Zahra & Garvis)، ومن هنا تدل الاستباقية على أن المنظمة تبحث عن فرص السوق ووسائل الابتكارات والمنتجات والخدمات والتكنولوجيا وإدارة التقنيات في الصناعة من أجل التأثير في البيئة، ولا يتضمن الاستعداد للاستباقية فقط إدراك التغيرات، ولكن أن تكون قادراً على العمل والتقدم على المنافسين ومن ثم العمل على تنمية المجتمع عن طريق المساهمة الجادة في توفير فرص العمل للعاطلين والمديرين الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور (الكرعاوي ، 2015: 89).

ويضيف (Di Benedetto & song, 2003) ان الاستباقية هي السلوك الفعّال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجدد وهي المبادرة المتبناة من لدن المنظمة، وتتبع أهمية الاستباقية كونها ترتبط بمرحلة تنفيذ العمل الريادي وتنقل المفاهيم من الحالة النظرية الى الحالة العملية لتحقيق المكاسب عن طريق احتلال المنظمة المرتبة الاولى في الاستثمار واستغلال الفرص الجديدة ، فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق ، وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود الى توليد فرصة وايجاد مسببات عمل جديد وتحقيق نمو وتطور لدى الزبون والمنظمة،

المنظمات ذات التوجه الاستباقي تسعى لان تكون قائدة في صناعتها وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها وقدراتها المتاحة، وتصنف المنظمات التي تتوفر لها سبل الاولوية والحماس نحو الميزة التنافسية بانها ذات توجه استباقي ومثل هذه المنظمات تدفع الادارة العليا نحو توقع الفرص والمشاركة في البحث عن الاسواق حديثة النشأة ، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الاولى (First Mover) في السوق والذي يهدف الحفاظ على الحصة السوقية وحماية استثماراته فيها فضلا عن الاحتفاظ بنظرة مستقبلية عن توقع الطلب المستقبلي في السوق (Quince & Whittaker,2003:6)

## 2- مفهوم الاستراتيجية الاستباقية Proactive Strategy

عرف (Aragon & Correa,1998:557) الاستراتيجية الاستباقية بانها توجه المنظمة نحو المبادرة لأحداث التغيير في أساليبها الاستراتيجية، اكثر من احداث ردة فعل اعتيادية تجاه حاجات السوق ، كما وجد ان المنظمات الاستباقية تختلف عن المنظمات الاخرى في ثلاثة أبعاد البعد الريادي ،البعد الهندسي ، البعد الاداري، واطلق على المنظمات الاستباقية اسم المنظمات المرتقبة (prospectors) ، واطلق على المنظمات غير الاستباقية اسم المنظمات المدافعة (Defenders) ، اما المنظمات التي تقع بين هذين النوعين فقد اطلق عليها مصطلح المنظمات المحللة (Analysis) وتتميز المنظمات المرتقبة في البعد الريادي عن غيرها بكونها تحلل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو عن طريق تطوير منتجات جديدة ، او ايجاد اسواق جديدة ، ذلك ان المنظمات المرتقبة اكثر قدرة على تطبيق مختلف جوانب تطوير منتجاتها واسواقها وفق متطلبات البيئة الاعتيادية ( جندب،2013: 23)

وقد تأثرت استجابة الشركات تجاه قضايا الاستدامة بشكل كبير عن طريق تزايد المخاوف المتعلقة بالاستدامة الداخلية والخارجية، الضغوط التنظيمية، وتزايد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من لدن الادارة العليا ، وفرص الأعمال الجديدة، وعوامل التكلفة، مثل ضريبة الكربون. ويجادل الباحثون بأن المديرين يدمجون بشكل استباقي قضايا الاستدامة في الاستراتيجية بدلا من مجرد الامتثال للمتطلبات التنظيمية (Wijethilake,2016:126)

ومن الناحية النظرية، فإن الاستراتيجية الاستباقية تحسن من مستوى الاداء المستدام للشركات وعن طريق الاستخدام الفعال للموارد، وزيادة ميزة التكلفة، والحد من النفائات والتفريغ وتعزيز السمعة الاجتماعية، وتحسين تفضيلات الزبائن، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة (Wijethilake,2017:570).



وبعض الشركات لم تضع أي استراتيجية متماسكة للاستدامة أو طريقة منهجية للتفكير في آثارها الاجتماعية والبيئية أو إدارتها، وقد أثرت الآثار الاجتماعية والبيئية السلبية في سمعة العديد من الشركات، ومع ذلك، فقد اعترف البعض بالآثار الاجتماعية والبيئية المترتبة على أعمالها، ووضع بيان استدامة الشركات، وأحرز تقدماً نحو تحديد سياسة تواجه المشاكل، وقد وضعت هذه الشركات نظم جزئية للتعامل مع المشاكل الاجتماعية والبيئية وربما نقلت التكنولوجيا من أجزاء أخرى من الشركة لاستخدامها في تنفيذ الاستدامة. (Epstein,2009:20).

ويضيف (Huang et al., 2011:305) ان الشركات الاستباقية تبحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين، وتأخذ للمستقبل التخيري في الطاب وتشكيل اتجاهات البيئة، أذ إن الشركات الاستباقية تكون قادرة على الإفادة من الفرص الناشئة الجديدة، ومن ثم تحقق الضمان لميزة المتحرك الأول في قطاعات السوق المتميزة المستهدفة والخالية من المنافسين، وكذلك أن الاستباقية من المتوقع ان تكون ذات قيمة كبيرة لضمان تحقيق الأداء المتميز للمنظمة. ويشير (Araujo&Gava,2012:187) إلى أن الشركة الاستباقية والاستراتيجية يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار كونها استباقية بالنسبة للسوق لا تعني بالضرورة ان تكون رائدة، وقد تكون الاستراتيجية الاستباقية والتفاعلية استراتيجيات تكميلية ، وان الشركات الاستباقية تعتمد السوق الاستباقي كخيار استراتيجي لتجاوز ردة الفعل وهذا لا يعني انها تتخلى عنه فجأة وقد تكون مرتبطة بعقود حصرية او بقوة كبيرة من الموردين و تتضمن نشاطات وامدادات سلسلة القيمة ، والشركة لديها افضل المعدات والمهنيين في السوق ولديها امدادات الوصول الى القنوات الرئيسية وتعرض براءات الاختراع ، حقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية المسجلة.

### 3- مفهوم استراتيجية الاستدامة الاستباقية

#### Concept of proactive Sustainability strategy

يتم التركيز على استراتيجيات الاستدامة الاستباقية، التي لها صفات، التنبؤ الطوعي العميق والواسع ، والقيادة البيئية ، ويكون التركيز على استراتيجيات الاستدامة الاستباقية لعدد من الأسباب. أولاً، الأدبيات عن استدامة الشركات يكون بشكل متزايد مما يدل على وجود روابط إيجابية متسقة بين الاستراتيجيات الاستباقية و أداء الشركات والحاجة المتزايدة لفهم ما يسهم في تطوير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية ( Judge & Douglas, 2002; Russo & Fouts, 1997) ثانياً، بناء على النقطة السابقة، تشير الى احتمال الحصول على الميزة التنافسية المستمدة من الاستباقية اعلى من استراتيجيات البيئية التفاعلية. ثالثاً، توفر

استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية اساساً للتحول المبتكرة والإبداعية، وذلك بسبب التركيز على تطوير قدرات جديدة بدلاً من نشر أو تقليد الممارسات القائمة. وأخيراً، فإن البيئة الحالية هي التي تسمى الحلول الجديدة، لذلك فإن الاستراتيجيات الاستراتيجية تدفع الشركات إلى تطوير قدراتها لتنفيذ حلول جديدة (Ratiu, 2011:53) وأن المنظمات الاستراتيجية هي أول من تستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم وفق ما هو أفضل، إذ تسعى المنظمات الاستراتيجية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى، وعدم الاستعداد للانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Alderman, 2011:559). وبشكل عام تتأثر الشركات الاستراتيجية من جانب المواقف الاستراتيجية التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها لاستكشاف التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن وبمناخ المحرك الأول في مواجهة المنافسين، لذا فإن المنظمة لا تنتظر التطورات والاتجاهات الجديدة ومن ثم التصدي للعواقب، مثل هذا السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات والاستعداد لاكتشاف وإنشاء وتنفيذ أشياء جديدة في صناعتهم أو شركاتهم (Alipour, et al, 2011:142).

ويعتمد مفهوم الاستراتيجية الاستراتيجية على النحو الذي حدده هؤلاء الباحثين (Miles & Snow, 1978) (الذي يشير إلى أن الشركات التي تتخذ موقفاً استراتيجياً استباقياً) المسمى "المنقبون" (تطور عمليات تنظيم المشاريع والهندسة والعمليات الإدارية لدمج المعلومات والفرص الخارجية)، ووفقاً لـ (Miles & Snow, 1978) فإن لدى شركات "المنقبين" ثلاث سمات استراتيجية: (أ) أنها تقوم بتحليل جميع جوانب سياقها وتنمو عن طريق تطوير منتجات وأسواق جديدة؛ (ب) لديها تكنولوجيات مرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيير، والافراد يؤدون دوراً حاسماً في الطريقة التي تعمل بها؛ (ج) وضع خطط واسعة النطاق موجهة نحو المشاريع من أجل الحد من عدم التأكد، وتصميم العمليات الداخلية لتمكين الأفراد من الانخراط في الابتكار،

وتماشياً مع هذا النهج، يمكن اعتبار القدرة الاستراتيجية الاستراتيجية للشركة القدرة الخارجية على بدء السياسات والإجراءات الاستراتيجية التي تشكل بيئة الأعمال العامة لصالحها، وتمكنها من تحديد الفرص الجديدة الناشئة عن التغييرات والإفادة منها في بيئة أعماله، بدلاً من مجرد الاستجابة بطريقة تفاعلية لتلك التغييرات (Torugsa, 2010:60).

ويضيف (Gabriel, 2012:1) أن الاستراتيجيات الاستراتيجية الموجهة نحو الاستدامة تميل إلى أن يكون لديها قائد أكبر من الشركات التي تعتمد على الاستراتيجيات التفاعلية الموجهة

نحو الاستدامة، ومن الناحية النظرية، فإن المدى الذي تستخدم فيه الشركات أنظمة مراقبة الاستدامة من أجل تنفيذ استراتيجيات الاستدامة الاستباقية يستند إلى النظرة القائمة على الموارد الطبيعية للشركة، وأن دمج الشركات للبيئة الطبيعية في العمليات الاستراتيجية يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة (Wijethilake,2016:17)، ويشير (Sriboonlue,2016:13) إلى أن الاستدامة الاستباقية هي اكتشاف وفهم وإرضاء احتياجات الزبائن الكامنة، وكونها استباقية لا تتفاعل فقط مع التغيير عندما يحدث، ولكن في اتخاذ الفعل عن طريق إحداث تغيير نحو الحالة (Dencker et al, 2009)، وأن دعم النشاط الاستباقي يشير إلى التزام الشركة في تعزيز عقليات الشركات التي تركز على الفرص المتاحة، ولها منظور البصيرة، ومبادرة الحركة الأولى لتعزيز المواقع التنافسية بقوة والقدرة على ولاء زبائن الشركة، والحصة السوقية، والعلاقات مع أصحاب المصلحة وتحديد المواقع التنافسية، وأداء الأعمال. ويضيف (Paul Leavoy,2011) أن بناء استراتيجية ناجحة للاستدامة يتطلب خمس مكونات هي .

أ. وضع استراتيجية استباقية: أن إطار الاستدامة هو إطار متكامل جوهرى من العناصر المترابطة التي تؤثر في جميع مجالات إدارة الأعمال، فإن الإجراءات المخصصة والتفاعلية ليس لها أي مكان في إدارة الاستراتيجية المستدامة، وبدلاً من تحديد السياسات على أساس ردة الفعل، يتم وضع استراتيجية شاملة واستباقية للاستدامة من أجل بناء برنامج للتنمية المستدامة يتسم بالتقارير الشاملة والفعالة والقيمة.

ب. حساب عائد الاستثمار: أن قيام الإدارة العليا ببرامج الاستدامة هي استثمار وتعبير بشكل واضح وملحوس عن عائد الاستثمار الملحوس الذي ستولده استراتيجية الاستدامة على المدى القصير والطويل.

ج. فهم دور المقاييس: من دون مقاييس الاستدامة المحددة، لا يوجد برنامج للاستدامة، ولم تتمكن من مراقبة نجاح مبادرات الاستدامة والتحسين المستمر لأداء الاستدامة، ولم تتمكن من ربط هذه المبادرات بعائد الاستثمار ولم تتمكن المشاركة مع أصحاب المصلحة.

د. استخدام البرنامج لتتبع المقاييس والتنبؤات: على الرغم من أن المنصات التقليدية القائمة على الورق والجداول يمكن أن تستخدم لتتبع الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، فإن ميزة الحلول البرمجية المتكاملة على هذه الوسائل القديمة لا جدال فيها، وعلى وجه الخصوص، يمكن توسيع نطاق بعض منتجات البرمجيات القابلة

للتكيف الموجهة بالفعل نحو تبسيط إدارة نظم البيئة والصحة والسلامة بحيث تشمل معظم جوانب برنامج الاستدامة الكامل إن لم يكن كلها.

هـ. التواصل مع أصحاب المصلحة / الالتزام: أن المهمة الرئيسية لمبادرات الاستدامة ستكون العوائد التي تقدمها عن طريق جهود الصيانة وعدد من الآثار الأخرى لتحقيق وفورات في التكاليف، عند وضع استراتيجية الاستدامة، يجب الأخذ بنظر الاعتبار دمج خطة مستمرة للإبلاغ عن الاستدامة مع الأطر القائمة (مثل المركز الدولي للبحوث والإنماء، المبادرة العالمية للتعليم وغيرها)..<https://blog.intelex.com> وقبل أن تتحقق معالم الاستدامة، بمجرد أن يتم تعزيز الالتزام بالتنمية المستدامة عن طريق استراتيجية موثقة للاستدامة، يمكن أن تبدأ المنظمة في صياغة جدول أعمالها، إن فوائد التسويق والدعاية والمبيعات والعلاقات مع الزبائن التي تتبع من الاستنزاف البيئي والاجتماعي والمالي هي أمور لا يمكن تجاهلها .

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث ان استراتيجية الاستدامة الاستباقية هي اتجاه الشركة بأجراء تغييرات في الاستراتيجيات المختلفة بدلا من الاستجابة للأحداث ، وتبحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين مثل إدخال منتجات أو خدمات جديدة، وتعزيز السمعة الاجتماعية، وتحسين تفضيلات الزبائن، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتميز للمنظمة..

### ثالثاً: انواع استراتيجيات الاستدامة الاستباقية

#### Types of Sustainability Strategies Proactive

وتقترح المنظمات التي تقوم بتطوير القدرات القيمة ثلاث استراتيجيات او ديناميات، او آليات مترابطة متعددة المستويات وهي: الترقب، ومشاركة الفاعل وعملية التغيير (Ratiu,2011:45) مع زيادة التطبيقات والتطورات في الموارد الطبيعية (Hart,1995)، يؤكد الباحثين على أن استراتيجيات الاستدامة الاستباقية تؤدي دوراً مهماً في تطوير قدرات الشركة، ولكن هناك نقص في البحوث عن الآليات التي تعزز الصلة بين استراتيجيات الاستدامة و تطوير القدرات، ان المكونات الثلاثة ذات الصلة في تطوير القدرات، وهي عمليات (1) الترقب، (2) مشاركة الفاعل، و (3) التغيير، هذه الاستراتيجيات الثلاث تسهم في تطوير القدرات التنظيمية الخاصة، فكل استراتيجية تجيب على أسئلة مختلفة فيما يتعلق بتطوير القدرة على سبيل المثال يساعد الترقب على فهم ما المبادرات المختارة؛ إشراك الممثل يساعد الإجابة على من يسهم في الاختيار ونشر المبادرة؛ وتغيير العملية يبين كيفية

تنفيذ المبادرات (Ratiu,2011:54) ويناقش (Baumgartner,2005:16) ان هناك انواعاً مختلفة من الاستراتيجيات الاستدامة:-

1. الانطوائية - استراتيجية التخفيف من المخاطر: التركيز على المعايير القانونية وغيرها من المعايير الخارجية المتعلقة بالبيئة والجوانب الاجتماعية من أجل تجنب مخاطر الشركة.

2. المنفتحة - الاستراتيجية الشرعية: التركيز على العلاقات الخارجية، ترخيص للعمل.

3. المحافظة - استراتيجية الكفاءة: التركيز على الكفاءة البيئية والإنتاج النظيف.

4. الرؤية - الاستراتيجية الشاملة للاستدامة: التركيز على قضايا الاستدامة في جميع الأنشطة التجارية، وتستمد المزايا التنافسية من التمايز والابتكار، وتقدم للزبائن وأصحاب المصلحة مزايا فريدة من نوعها (Baumgartner , et al ,2010:77)

هذه الأنواع من الاستراتيجيات تتعامل على سبيل المثال مع مختلف الجوانب البيئية والاجتماعية للأنشطة التجارية وفقاً لمبادئ الاستدامة، بطريقة هجومية يمكن أن تكون الاستراتيجية المنفتحة على الخارج ، تتفاعل استراتيجية التحويلية مع السوق ومحاولات التغيير لأوضاع السوق بشكل فعّال، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى خلق فرص جديدة في السوق على ضوء التنمية المستدامة، بما في ذلك عناصر الاستراتيجية المحافظة والرؤية (Baumgartner,2005:62).

ويؤكد (Dyllick et al, 1997; Gminder et al, 2002) على إن هناك أنواعاً مختلفة من الاستراتيجيات الموجهة للاستدامة وتتبنى الشركة استراتيجيات "أمنة" لضمان موقفها وقدراتها في السوق ويمكن التغلب على أي قيود المحتملة، والمجالات التي تميز هذه الاستراتيجيات هي العمليات، والمالية، والمراقبة القانونية للمخاطر، وتحسين السمعة، وبما أن الشركة تصبح أكثر استباقية، فإنها تستخدم استراتيجيات "ذات مصداقية" لحماية نفسها من الصورة المحتملة أو ضرر السمعة (Gabriel,2012:32) وتشمل هذه الاستراتيجيات بنشاط بناء صورة الشركة، وتحديد أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين للشركة ، ومعالجة توقعاتهم، وقد تتخذ الشركة إجراءات دفاعية عندما يكون هناك خطر كبير على قيمة العلامة التجارية أو هناك تهديد الصناعة، والاستراتيجيات "الفعالة" هي أكثر استباقية لأنها تركز على تحسين الإنتاجية والكفاءة الإيكولوجية، على النحو الذي تحدده اللوائح البيئية الحالية والمستقبلية والاعتبارات الاجتماعية. الهدف الاستراتيجي هو خفض التكاليف ويمكن أن تشمل الجوانب الاجتماعية التي تعالج هذه الاستراتيجية البطالة والحد من زيادة الشراكات الاجتماعية التي ستعكس الأداء الاجتماعي للشركة، وتركز الاستراتيجيات "المبتكرة" على

جوانب المنتجات / الخدمات البيئية و / أو الاجتماعية عن طريق توفيرها الزبائن ذوي القيمة المضافة عن طريق تمايز المنتج / الخدمة ، ويمكن للشركة تحقيق التمايز باستخدام التسويق الاجتماعي، وكذلك العلامات البيئية و / أو الاجتماعية، ومن منظور داخلي يمكن للشركة أن تدمج الاستدامة من خلال تحسين عمليات إدارة المعرفة وبناء المهارات ذات الصلة (Gabriel,2012: 33).

أخيراً، فإن الشركة تتبنى الاستراتيجيات "التحويلية" لأنها تصبح أكثر قوة، والتي تمكنها من تأثير الصناعة، وسياسة التغيير، وتحفيز أصحاب المصلحة الاجتماعيين على مواصلة التنمية المستدامة، ويمكن للشركة تعزيز تغييرات الهيكلية التي تؤثر في منظمات الأعمال والمجتمع، ويمكن أيضاً تعيين ظروف السوق ، هذه الاستراتيجيات تضع الشركة "قبل المباراة" من خلال تطوير السلع والخدمات المسؤولة بيئياً واجتماعياً، في هذه المرحلة يمكن للشركة زيادة حصتها في السوق من خلال وضع معايير جديدة للاستدامة أو تسميات وتغيير الممارسات الحالية في داخل هذه الأسواق (أو إنشاء أسواقها الخاصة)، هذه الاستراتيجيات آمنة وموثوقة وفعالة هي أكثر الاستراتيجيات التفاعلية وتأثير العمليات الداخلية للشركة، الاستراتيجيات المبتكرة والتحويلية أكثر استباقية وموجهة نحو البيئة الخارجية والزبائن. كلا النوعين من الاستراتيجيات تؤثر في أداء الشركة (Gabriel,2012:34).

ويضيف ( Fulop & Hernadi ,2012:110) ان هناك اربعة أنواع مختلفة من استراتيجيات الاستدامة الاستباقية والتفاعلية :-

- 1- الاستراتيجية الموثوقة" - تعزيز ودعم مصداقية السمعة، والهدف من هذه الاستراتيجية هو بناء وتعزيز والحفاظ على مصداقية أو حماية "رأس المال السمعة.
- 2- استراتيجية "الكفاءة" - تعزيز الإنتاجية والكفاءة: فيما يتعلق بإدارة البيئة هذه الاستراتيجية هي معروفة وتطبق على نطاق واسع باسم "الكفاءة الإيكولوجية.
- 3- الاستراتيجية "المبتكرة" -: الآثار البيئية والاجتماعية وكثيرا ما توفر فرصة للتميز منتجات الشركات في السوق، والهدف من هذه الاستراتيجية هو زيادة المبيعات والهوامش عن طريق تطوير وبيع ابتكارات منتجات صديقة للبيئة واجتماعيا.
- 4- الاستراتيجية "التحويلية" - تطوير الأسواق والمجتمع: يبدو أن هذه الاستراتيجية أكثر أساسية من الآخرين، لأن التحول من القائمة أو خلق الأسواق الجديدة يتطلب تغييرات مؤسسية ضمن اطار الاحتياجات الإنسانية أو السياسية أو المؤسسية.

ويحدد ( Bieker ,2003 :9 ) الاستراتيجية الآمنة كعامل صحي، هذا الأخيرة متأصلة في جميع الاستراتيجيات الأخرى بسبب وظيفتها الحيوية والأساسية: حماية حصتك في السوق أو

ضمان الاستقرار المالي، وعلى النقيض من ذلك، فإن الاستراتيجية التحويلية أساسية أكثر من غيرها، وهي تعزز تحويل أو إنشاء أسواق جديدة، وفي النهاية للتأثير في المجتمع ككل، ومع ذلك، فإنه يتطلب تغييرات مؤسسية في الاحتياجات البشرية، والسياسة أوفي اطار مؤسسات الأعمال، والهدف من هذه الاستراتيجية هو: "خلق أو المشاركة في تغييرات الهيكلية في الإطار المؤسسي للأسواق والسياسة"

ويمكن تصنيف استراتيجيات الاستدامة حسب التوجه الاستراتيجي (المجتمع أو السوق) واستراتيجية السلوك (ردة الفعل أو الاستباقية)، وعادة ما تستفيد الشركة من الاستراتيجيات الموجهة نحو الاستدامة في خمسة أبعاد مختلفة هي: التخفيض أو السيطرة على المخاطر؛ المصدقية، السمعة، تحسين صورة الشركة، الكفاءة والإنتاجية، تمايز السوق، خلق سوق للاستدامة عن طريق ابتكار المنتجات والخدمات (Gabriel,2012: 34).

ويمكننا القول ان الشركات تتبنى انواع مختلفة من استراتيجيات الاستدامة الاستباقية لضمان موقفها وقدراتها في السوق، والسيطرة على المخاطر، وتحسين سمعة الشركة، وابتكار المنتجات والخدمات.

#### رابعاً: أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية

#### Sustainability Strategy proactive of Dimensions

أشارت مراجعة أدبيات استراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بمساهمات العديد من الباحثين والكتاب امثال ( Linnenluecke, 2009 ) ( Baumgartn ,2010) (Torugsa,2010) (Nuttaneeya Ann ,et al,2013) ( Wijethilake 2017 ) إلى أن مفاهيم استراتيجية الاستدامة الاستباقية اجتمعت على ثلاثة أبعاد اساسية تشكل جوهر استراتيجية الاستدامة الاستباقية وهي الاستدامة البيئية الاستباقية ( proactive environmental sustainability)، الاستدامة الاقتصادية الاستباقية ( proactive economic sustainability)، الاستدامة الاجتماعية الاستباقية ( proactive social sustainability) وأدناه نناقش هذه الأبعاد بشيء من التفصيل، وكالاتي:

#### 1- الاستدامة البيئية الاستباقية Proactive Environment Sustainability

لقد نفذت عدداً كبيراً من الشركات الممارسات البيئية التي تتجاوز حدود اللوائح البيئية من أجل خفض استهلاك الطاقة لديها، وذلك لتقديم المنتجات الخضراء والتكنولوجيات إلى مستهلكيها، والتقليل إلى أدنى حد من اثارها البيئية، لتحقيق هذا الهدف معظم هذه الشركات اعتمدت الإدارة البيئية التي تشمل التقنية و الأنشطة التنظيمية التي تقوم بها الشركة لغرض الحد من الاثار البيئية وتقليل أثارها في البيئة الطبيعية، ويمكن تعريف الإدارة البيئية

للشركات (CEM) بأنها إدارة اثار أنشطة الشركة ومنتجاتها وخدماتها في البيئة الطبيعية، إذ يمكن قياس نتائج الإدارة البيئية عن طريق الأداء البيئي (Albertini,2013:431).

وتطور المنهج المؤسسي لحماية البيئة من وضع ردة الفعل القائم على التنظيم إلى منهج أكثر استباقي ينطوي على دوافع التغيير تنظيمي داخليا في ثقافة الشركات والممارسات الإدارية نحو التنظيم الذاتي البيئي، وتتخذ كثيراً من الشركات وجهة نظر استراتيجية نحو الإدارة البيئية واعتماد ممارسات الإدارة البيئية التي تضع إجراءات رسمية وإجراءات روتينية يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف البيئية، كما أخذت العديد من الشركات نظرة شمولية لمكافحة التلوث ومعاملتها على أنها مرادفة لتقليل تدفقات النفايات المرتبطة بتصميم وتصنيع واستخدام والتخلص من المنتجات والمواد ومنع التلوث ( Speir ,2013:2664 & Khanna)، وفي الواقع، يعتقد بعض المؤلفين أن توليفة مناسبة من العوامل الداخلية في استراتيجية أعمال الشركة ضرورية لتحقيق مواقف استباقية أو القيادة في المسائل البيئية، وفي هذا الصدد جادل أراجون كوريا ، وأكد مع الأدلة التجريبية، أن الاستراتيجية البيئية يجب ان تتسجم مع استراتيجية عمل الشركة، وأثبت هذا المؤلف أن التقدم البيئي وتحديد التنمية يتم من الاستراتيجية الاستباقية للشركة، وتعرف بأنها ميل الشركة للشروع في تغييرات طوعية في الاستراتيجية، وإجراءاتها التنظيمية وعملياتها التنظيمية، بدلا من ردة الفعل على الأحداث في البيئة (Perales ,et al,2017:2).

ان التحدي البيئي سيكون واحدا من القضايا المركزية في القرن ، تقريبا جميع المديرين التنفيذيين يردون على ما اعترف به ماكينزي مسؤولية شركاتهم للسيطرة على التلوث، وما يقارب 83 في المئة وافقوا على أن الشركات لديها مسؤولية بيئية، حتى بعد مغادرة المصنع، إن القلق الرئيس لمعظم الشركات الآن هو كيفية إدارة أثارها البيئية بكفاءة وفعالية (Berry& Randinelli 1998:38)، ومعظم الشركات الصناعية الكبرى تركز الآن الوقت والموارد اللازمة لإدارة البيئة، هذا مهم لأنه يسمح للصناعة المساهمة في التنمية المستدامة بيئيا من خلال تطبيق عمليات ادارة الجودة البيئية الشاملة أو من خلال إعادة تصميم المنتجات وتكنولوجيا التصنيع ( Buysse & verbeke,2002:553)، ويتم الحفاظ على سلامة المهنيين عندما تقلل الاستراتيجية البيئية الاستباقية ( PES ) للشركة بشكل عام الأثر البيئي أو البصمة البيئية، وذكر أن الاستراتيجية البيئية الاستباقية ( PES ) الأكثر تأثيرا تركز على مجموعة من النقاط:



أ. الحد من النفايات والوقاية منها ، أي الإجراءات المبنية على التخفيض أو التقليل إلى أدنى حد أو القضاء على الملوثات والنفايات في المصدر.

ب. إدارة جانب الطلب ، أي الإجراءات التي تقلل من النفايات أو التلوث من خلال تحسين

ج. فهم احتياجات الزبائن وبناء الكفاءة عن المنتج.

د. تصميم البيئة (أي الإجراءات التي تحدد الملوثات أو النفايات).

هـ. الإشراف على المنتجات (أي الإجراءات التي تقلل من المخاطر أو المشاكل البيئية طوال الوقت (دورة حياة المنتج).

و. محاسبة التكلفة الكاملة (البيئية)، أي الإجراءات التي تقيم مباشرة وغير مباشرة تكاليف البيئة للمنتج، العملية أو المشروع. (Calub, 2015: 5).

ز. ان الحماية البيئية تشكل مصدر قلق كبير لكل شخص، ويجب أن يرى مديرو الأعمال استثماراتهم نحو تحسين الأداء البيئي كواحدة من المسؤوليات الاجتماعية للشركات وفضلا عن ذلك، ينبغي النظر إلى التشريعات البيئية على أنها واحدة من إجراءات التشغيل القياسية للشركات نحو أداء أفضل ، والأداء البيئي هو الاستدامة البيئية ، والاستدامة البيئية ليست خيارا بل ضرورة، و أن كل شركة لتزدهر وتحسن أدائها، يجب أن تهتم أنشطتها أيضا بالبيئة الطبيعية و الموارد التي يقوم عليها نشاطها الاقتصادي ويعتمد عليها نسيجها الاجتماعي، كل شركة تحتاج إلى بيئة مناسبة ومربحة للعمل، لذلك من الضروري حماية البيئة كما تسعى كل شركة لتحسين أداء أعمالها، وذلك لأن النهج الاستباقي تجاه البيئة يمتلك الوعي بالتصنيع ويؤمن بشكل مباشر وغير مباشر بالمزايا الاقتصادية والفوائد الاجتماعية (2014: 21676). (Moses, et al

ويشير (9: Baumgartner & Rauter, 2016) إلى أن قضايا الاستدامة يمكن تقسيمها إلى اقتصادية وبيئية واجتماعية وهي ذات صلة بجميع المدخلات و تدفقات الإنتاج، فيما يتعلق بأساليب الإدارة والأدوات والشركات (ISO, 14001) أو الاجتماعية (على سبيل المثال، نظم الإدارة، ونظم الإدارة المتكاملة. والقضايا البيئية للأنشطة التجارية كما في الجدول (12).

## الجدول (12) الجوانب البيئية لمنظمات الاعمال

المدخلات	مواد العمل الخام المساعدة:	الموارد المتجددة (المواد والطاقة) بما في ذلك تدفقات إعادة التدوير • الوقود الأحفوري القائم والموارد غير المتجددة ، الموارد (المواد، الطاقة) بما في ذلك تدفقات إعادة التدوير • استخدام الأراضي • التنوع البيولوجي
الانتاجية	الانتاج وخلق الخدمة	• استخدام التكنولوجيا الصديقة للبيئة (على سبيل المثال الإنتاج النظيف) • المنتجات الموجهة بيئيا و تصميم الخدمة. • الاستخدام الفعال للمرافق للإنتاج و البنية التحتية. • الآثار البيئية للنقل.
المخرجات	المنتجات ، المنتجات المشتركة، النفايات والانبعاثات	• انبعاثات الهواء والماء والترربة • النفايات والنفايات الخطرة • التأثيرات على التنوع البيولوجي • الآثار البيئية المتعلقة بالمنتج يحددها تصميم المنتج (الاستخدام ومرحلة التخلص منها)
سلسلة القيمة	المنبع ، المصب	المنبع • الآثار البيئية للموردين. المصب • التأثيرات البيئية على سلوك مستخدم المنتج

**Source:** Baumgartner, Rupert J; Rauter, Romana,(2016)," Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization", Journal of Cleaner Production,P:9.

وضمن سياق المسؤولية الاجتماعية (CS)، ان أصحاب المصلحة في استراتيجية البيئية الاستباقية يشمل جميع الأفراد والكيانات التي تؤثر في الشركة أو قد يؤثر عن طريق تقاعسهم في اعمالها، ويشمل ذلك كلا من أصحاب المصلحة الداخليين (مثل الموظفين، ومجلس الإدارة، كبار المديرين التنفيذيين) وأصحاب المصلحة الخارجيين (مثل العملاء والهيئات التنظيمية والمحلية والمجتمع، والمساهمين، وشبكة سلسلة التوريد، وما إلى ذلك).

ويضيف (Correa, et al, 2013:143) ان الادبيات الأكاديمية في الأعمال والبيئة الطبيعية في الأصل دفعت اهتماما غير مباشر لأهمية إدارة الموارد البشرية لتطوير الإدارة البيئية على سبيل المثال، قد ركزت العديد من الأعمال الحديثة على حجج معينة وتسليط الضوء على أهمية الموظفين لتنفيذ البيئة الاستباقية للشركات، والمنهج الأكثر شيوعا لدراسة العلاقة بين الإنسان والبيئة، فقد دأبت الإدارة على دراسة كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية الفردية في ادارة تنمية البيئة، في هذا المعنى، فإن الأدب السابق قد حلل التأثير عن طريق إمكانية اتباع مناهج بيئية استباقية من تدريب الموظفين ومكافآت الموظفين والممارسات الخاصة بالصحة والسلامة في الشركات والتعيين والاختيار المناسبين .

وفي هذا المجال يشير ( Darnall, et al, 2009: 2 ) إلى أن قدرة أصحاب المصلحة بالضغط على الشركات لتبني ممارسات بيئية استباقية من المحتمل ان تختلف باختلاف حجم الشركة، وبسبب حجمها، تجتذب العديد من الشركات الصغيرة والزبائن والموظفين من المجتمع المحلي، كما السمعة الجيدة أمر أساسي للمشاريع الصغيرة ومن ثم فإن الشركات الصغيرة من المرجح أن تكون أكثر استجابة لأصحاب المصلحة ، وقام ( Henriques & Sadorsky, 1999 ) بإجراء التحليل العنقودي على سلسلة من البنود المتعلقة أكثر أو أقل بالممارسات البيئية المتقدمة او الاستباقية للشركات: وجود لجنة بيئية، لديها خطة بيئية، ووجود خطة بيئية مكتوبة، وإعلام المساهمين والموظفين بالخطة البيئية ووجود وحدة البيئة والصحة والسلامة، مع نتائج هذا التحليل، يصنف الاستراتيجيات البيئية للشركات الى أربع مجموعات، والتي يدعوها المؤلفون الاستراتيجية التفاعلية، الاستراتيجية الدفاعية ، الاستراتيجية التكميلية، الاستراتيجية الاستباقية.

ومن ناحية اخرى يقترح ( Buysse & Verbeke, 2003: 457 ) ثلاث فئات للاستراتيجية البيئية هي: الاستراتيجية التفاعلية، منع التلوث والقيادة البيئية، ويحصلون على هذا التصنيف عن طريق تحليل مجموعة أجريت على سلسلة من العناصر ، مما يدل على الممارسات البيئية التي وضعتها الشركة: الكفاءات الخضراء التقليدية، ومهارات الموظف والكفاءات التنظيمية ، ونظم الإدارة والإجراءات والاستراتيجية وعملية التخطيط.

ويضيف ( Murillo-Luna et al, 2008: 1228 ) أربعة انماط من الاستجابات البيئية: الاستجابة السلبية، الانتباه الى استجابة التشريعات، الاهتمام باستجابة الأطراف المعنية ، والأنواع المقترحة تمكنهم من تقديم انماط الاستجابة البيئية أكثر استباقية تشمل أصحاب المصلحة والإدارة، والاستثمار في البحوث والتنمية البيئية، واعتماد تدابير تهدف إلى منع و تصحيح التلوث، وتدريب الموظفين في القضايا البيئية، و توزيع المسؤوليات البيئية (Luna, et al, 2011:1418).

**وبناء على ما تقدم يرى الباحث ان استراتيجيات الاستدامة البيئية الاستباقية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات البيئية الاستباقية التي تقوم بها الشركة لغرض الحد او التقليل من اثار منتجاتها وخدماتها في البيئة الطبيعية من تقديم المنتجات الخضراء والتكنولوجيات إلى مستخدميها، و تحسين فهم احتياجات الزبائن وبناء الكفاءة عن المنتج .**

## 2- الاستدامة الاقتصادية الاستباقية Proactive Economic Sustainability

كثيرا ما يشير مصطلح استدامة الشركات في الأدبيات الاستراتيجية والاستراتيجية التقليدية إلى الأداء الاقتصادي والنمو والربحية طويلة الأجل للمنظمات ، بالنسبة للسياق المنظمي للقضايا الاقتصادية المحددة على النحو الآتي : (Mushka,2015:16)

أ. الأداء المالي للشركة (وصفها مع مؤشرات مثل التدفقات النقدية، قيمة المساهمين، الأرباح، الربحية، نسبة الدين إلى رأس المال والسيولة.

ب. القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل .

ج- تأثير الشركة الاقتصادي (أي المالي) في مجموعات أصحاب المصلحة.

الافتراض الرئيس وراء القدرة التنافسية على المدى الطويل، أن التنمية المستدامة لها تركيز طويل الأجل، لذا، يصبح الهدف الرئيسي لإدارة الشركة هو التأمين أو تحسين حصتها في السوق من أجل تحقيق أقصى قدر من ثروة لأصحابها، أما بالنسبة لتأثير الشركة الاقتصادي على مجموعات أصحاب المصلحة، (Steurer, et al,2005) يسلط الضوء على أن "الشركة مستدامة فقط عندما تدفع الضرائب للسلطات العامة، وبأسعار مناسبة لمورديها والأجور لموظفيها، والمصالح لدانئها و(على الأقل عند نقطة معينة في الوقت المناسب) أرباح على مساهميها"(Steurer, et al,2005:271).

ويعرف (Von ,Hauff, 2009:18) الاستدامة الاقتصادية بانها وسيلة تجارية لها القدرة على تحقيق الربح، من أجل البقاء على قيد الحياة والإفادة من النظم الاقتصادية على المستوى المحلي والوطني والدولي، والهدف من الاستدامة الاقتصادية هو الحفاظ على جودة الحياة، إن تحقيق مثل هذا الهدف يطالب بتغيير جذري في أساليب الإنتاج وأسلوب الاستهلاك التي ليست مستدامة بعد(9:2013 Danciu).

بالرغم من عدم وجود تعريف واضح للممارسة الاستدامة الاقتصادية الاستباقية، تشير البحوث إلى أن هذه الممارسات تتجاوز المسائل المالية قصيرة الأجل (تعظيم الأرباح) من أجل التركيز على قضايا الأداء الاقتصادي طويلة الأجل المتعلقة بالفاعلية في إنشاء وتوزيع السلع والخدمات التي ستؤدي إلى رفع مستوى المعيشة للاقتصاد كله على المستوى المحلي والوطني والدولي، وتتجاوز هذه الممارسات مجرد الالتزام بالالتزامات الضريبية لتشمل تشجيع الابتكار والكفاءة وخلق الثروة، الأمر الذي يعزز بدوره طول العمر في ربحية ونمو الشركات(Bansal,2005:198) ..

ويؤكد (European Commission, 2003b:11)، إن طريقة عمل الشركات في السوق هي مؤشر حاسم لكيفية دمج اهتمامات الاستدامة في هيكلها التنظيمي الرئيسي وعملية صنع القرار فيها، إن الممارسة الاقتصادية الاستباقية هي الوسيلة التي تحاول الشركات عن طريقها استباق قضايا الاستدامة الاقتصادية التي قد تنشأ في تفاعلاتها مع الزبائن والموردين والمساهمين في السوق (Nuttaneeya Ann, et al, 2012:6) وبهذه الطريقة، ترتبط الممارسات الاقتصادية الاستباقية بمبادئ السلامة الاجتماعية والبيئية، والشركات التي تمارس القضايا الاقتصادية الاستباقية تولي اهتماماً برضا الزبائن وجودة المنتجات والسلامة، والتسعير العادل، وأخلاقيات التسويق والإعلان، فضلاً عن الجوانب الاجتماعية والبيئية لإدارة سلسلة التوريد (من المصادر إلى الدفع النهائي)؛ والهدف من هذا المنهج هو اكتساب فرص السوق عن طريق التمايز بين المنتجات والعمليات، وتعزيز السمعة، ومن ثم فرصة جذب افضل للمستثمرين والحصول على التمويل المصرفي (Nuttaneeya Ann,2010:46).

ويضيف (Bansal,2005:200) أنه يمكن استخدام الاستدامة الاقتصادية الاستباقية "لخلق القيمة"، ويمكن للشركات زيادة قيمة منتجاتها عن طريق إنتاج منتجات جديدة ومختلفة يرغب فيها المستهلكون، عن طريق خفض تكاليف المدخلات و / أو تحقيق كفاءات إنتاجية، عندما تباع الشركة منتجاتها بسعر يتجاوز تكلفة الإنتاج، فإن الشركة تلتقط القيمة الإضافية التي تخلقها، ومن ثم تعزز أداؤها المالي .

ووفقا (Bansal,2005:200) عندما تقوم الشركة بإنشاء القيمة والاستحواذ عليها، فإنها توزع هذه القيمة على المستهلكين عن طريق منتجاتها وخدماتها، إلى المساهمين من توزيعات الأرباح وحقوق الملكية والموظفين من خلال الرواتب، وبشكل ملحوظ يشير (Dyllick & Hockerts, 2002) أن الممارسة الاقتصادية الاستباقية تنطوي على إدارة فعالة لعدة أنواع من رأس المال الاقتصادي و المالي وحقوق الملكية والديون (الملموسة) الآلات والأراضي والمخزون (غير الملموسة) السمعة والاختراعات والمعرفة والروتين التنظيمي ، ولذلك، فإن الشركات التي تسعى إلى ميزة تنافسية تحتاج إلى تبني منظور طويل الأمد في ادارة وصنع القرار، بحيث يمكنها في أي وقت ضمان "التدفق النقدي الكافي لضمان السيولة مع تحقيق عائد مستمر فوق المتوسط لمساهميها Dyllick & Hockerts (2002:133).

وكثيرا ما يناقش البعد الاقتصادي لاستدامة الشركات باعتباره "البعد العام) Baedeker et al,2002 ; DJSI,2007)، وتشمل الاستدامة الاقتصادية الجوانب العامة للمنظمة التي

يجب احترامها - بجانب الجوانب البيئية والاجتماعية - من أجل البقاء في السوق لمدة طويلة، ويبدو أن استخدام هذه الجوانب العامة له مغزى، إذ من المحتمل أن تؤدي النتائج الجيدة في هذه الجوانب إلى نتائج مالية جيدة ونتائج استدامة للشركة، ومن ثم ينبغي للإدارة أن تنظر إلى هذه الجوانب من أجل الحصول على النجاح الاقتصادي بدلا من التركيز على الجوانب التي تظهر النتائج المالية فقط، ومن ثم، فإن جوانب البعد الاقتصادي لاستدامة الشركات هي "الابتكار والتكنولوجيا والتعاون وإدارة المعرفة والعمليات والشراء و تقارير الاستدامة في الجدول ( 13 ) يتم شرح كل جانب بالتفصيل ( 79 : 2010, et al, Baumgartner ).

### الجدول ( 13 ) جوانب استدامة الشركة (البعد الاقتصادي)

الجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير ذات الصلة بالاستدامة من أجل الحد من الآثار البيئية في المنتجات الجديدة. وفي الأنشطة التجارية استخدام أفضل التقنيات المتاحة والتكنولوجيات البيئية، والتركيز على الإنتاج النظيف، وتقنيات الانبعاثات الصفرية	الابتكار والتكنولوجيا
التعاون الجيد والتعاون الفعال مع مختلف شركاء الأعمال (على سبيل المثال الموردون، R & D المؤسسات، الجامعات، . . .). العمل في البرامج والشبكات المشتركة على الابتكار المنتجات والتقنيات. تبادل المعلومات والمعرفة.	التعاون
هي الأنشطة والنهج للحفاظ على المعرفة المتعلقة بالاستدامة في المنظمة. أساليب التخطيط وتطوير وتنظيم وصيانة ونقل وتطبيق وقياس المعرفة المحددة وتحسين قاعدة المعرفة التنظيمية.	إدارة المعرفة
يتم تحديد العمليات والأدوار الواضحة بحيث يتم تنفيذ الأنشطة التجارية بشكل فعال، أن كل موظف يعرف ما تتوقعه المنظمة منه (أيضا فيما يتعلق بالاستدامة). تكيف إدارة العمليات بشأن ضرورات الاستدامة التي يتعين تنفيذها واستدامة الشركات بشكل منهجي. دمج الاستدامة في الحياة التجارية اليومية.	العمليات
التوعية والنظر في قضايا الاستدامة ذات الصلة في المنظمة وكذلك جنبا إلى جنب مع سلسلة التوريد. العلاقة مع الموردين الذين يركزون أيضا على الاستدامة، الإبلاغ عن الاستدامة والنظر في قضايا الاستدامة والإبلاغ عنها في تقارير الشركة، سواء في تقارير الاستدامة المنفصلة أو دمجها في الاستدامة.	تقارير الاستدامة

Source: Baumgartner, Rupert J.; Ebner, Daniela,(2010)," Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels," Sustainable Development Sust. Dev. 18, 76–89.

ويضيف ( Wijethilake ,2016:23 ) ان بعد الازدهار الاقتصادي يقترح "جودة معقولة للحياة عن طريق القدرة الإنتاجية للمنظمات والأفراد في المجتمع وضمان خلق توزيع السلع والخدمات التي تساعد على زيادة مستوى المعيشة، ومن المحتمل أن يؤدي عدم تيسير الازدهار الاقتصادي إلى خلق الصراعات بين الافراد داخل المجتمع في عملية الشعور بالمساواة .

إن المفاهيم الاقتصادية المهيمنة تميل إلى الحد من الأعمال وتوسعي إلى تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى من خلال التأكيد على دور التكاليف في المنافسة، ولكن هذا هو الهدف المعاكس تماما لإدارة الاستدامة الاستراتيجية، التي ينبغي أن تحدد بشكل استباقي المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وأن ترى الفرص المتاحة للأسواق الجديدة والتغيرات التي تحدث في الأسواق، وتتضمن الإدارة الاستباقية للشركات نحو الاستدامة الجهود التي تتجاوز الامتثال القانوني والضغط الفعال من أجل وضع إطار مؤسسي مناسب يدعم تنفيذ المدى المتوسط والطويل الأجل في الأسواق، وتعرف الاستدامة عادة بأنها القدرة التي تحافظ على حصتها في السوق في ظل المنافسة (Charter & Tischne, 2017: 141).

ويؤكد (Gabriel, 2012: 41) أن مسؤولية الشركة تنطوي على فهم أكثر للجوانب الاقتصادية وتطوير المنتجات و / أو الخدمات والامتثال للمعايير التنظيمية لتحقيق هوامش الربح المحددة مسبقا، والشركة المستدامة اقتصاديا تنتج باستمرار عائدات أعلى من المتوسط، وتضمن أن لديها التدفقات النقدية الكافية لضمان السيولة.

ومما سبق يعرف الباحث استراتيجية الاستدامة الاقتصادية الاستباقية وهي ممارسة الشركة للقضايا الاقتصادية الاستباقية وتولي الاهتمام برضا الزبائن وجودة المنتجات والسلامة، والتسعير العادل، وأخلاقيات التسويق والإعلان، والهدف من هذا النهج هو اكتساب فرص السوق عن طريق التمايز بين المنتجات والعمليات، وتعزيز السمعة، ومن ثم فرصة جذب افضل للمستثمرين.

### 3- الاستدامة الاجتماعية الاستباقية Proactive Social Sustainability

ويعتمد تعريف الاستدامة الاجتماعية على الجوانب التي تكون عناصر هذا البعد وهي ليست كذلك، الاستدامة الاجتماعية للمنظمة هي وعي المسؤولية من تلقاء نفسها والإجراءات فضلا عن التزام حقيقي وموثوق (في الغالب على المدى الطويل) في جميع الأنشطة التجارية وأكثر من ذلك تهدف إلى البقاء بنجاح في السوق لمدة طويلة، وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى التأثير إيجابيا في جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، فضلا عن ذلك فإن تلبية احتياجاتهم تركز على ولاء أصحاب المصلحة للشركة (Ebner, 2008: 28), وفيما يأتي الجوانب الاجتماعية المهمة (Baumgartner, et al, 2010: 80)، وكما في الجدول (14):-

## جدول ( 14 ) جوانب البعد الاجتماعي لاستدامة الشركات

شفافية في جميع أنشطتها من أجل تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة. وإلقاء نظرة ثاقبة على جميع البيانات ذات الصلة؛ وفقا لقواعد (الأسهم) الأسواق على الشركات والحوكمة، ومسؤوليات المجلس وسلوكياته.	حوكمة الشركات
المشاركة الفعالة والوظيفة المثالية للإدارة بشأن موضوعات الاستدامة للموظفين. الوعي بالاحتياجات والمطالبات وعوامل التحفيز للموظفين من أجل تنفيذ الاستدامة بما فيه الكفاية في المنظمة بسبب دعم الإدارة (على سبيل المثال الوقت والمال والموارد). تطوير الحوافز وأنظمة المكافآت (النقدية وغير النقدية).	الدافع والحوافز
ضمان عدم حدوث أي مخاطر على الصحة والسلامة عند العمل في / المنظمة. ولا اثر سلبي للصحة البدنية للموظفين في أي وقت. تشغيل البرامج للموظفين لمنع الأخطار والبقاء صحيا بشكل عام (على سبيل المثال في البلدان النامية).	الصحة والسلامة
تطوير رأس المال البشري للقضايا المتعلقة بالاستدامة من خلال برامج محددة مثل التعليم الدائم أو التوجيه أو التدريب. التوعية على نطاق واسع (اثراء العمل ، وتوسيع فرص العمل) من أجل أن تصبح على بينة من التحديات المختلفة و قضايا استدامة الشركات.	تنمية رأس المال البشري

**Source:** Baumgartner, Rupert J.; Ebner, Daniela,(2010)," Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels," Sustainable Development Sust. Dev. 18, 76–89.

ان وجود مكان العمل والمجتمع على شكل نقطتين يركز على خلق التماسك الاجتماعي والمساواة، والبعد الاجتماعي من المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية يعترف بنشاط "الصحة والسلامة و الرفاه العام للموظفين؛ وتحفيز القوى العاملة من خلال تقديم التدريب و فرص التطوير؛ وتمكين الشركات على التصرف كمواطنين صالحين في المجتمع المحلي (5,; European Commission, 2003)، وتشمل المسؤولية الاجتماعية الاستباقية أيضا خلق الحوار الاجتماعي الرسمي للنظر في المسائل الاجتماعية والأخلاقية التي تعترف بمصالح جميع أصحاب المصلحة في صنع القرار؛ وبذلك يمكن أن تؤدي إلى نتائج مقبولة من الطرفين (Bansal, 2005 : 199).

والى جانب تلبية مطالب الاستدامة الاقتصادية الاستباقية ، تتعرض الشركات لضغوط متزايدة للنظر في الاستدامة البيئية الاستباقية (PES) كما انها ليس فقط شرطا اقتصاديا للمشروع (أي فرص جديدة في الأسواق، والابتكار، وفورات في التكاليف) ولكن أيضا شرطا اجتماعيا لممارسة الأعمال التجارية ، ان الأزمات المالية، العولمة، تغيير المناخ ، الأعمال غير الأخلاقية، فساد الشركات، الكوارث البيئية كلها جعلت الشركات تنظر في سلبيات أعمالها وآثارها وانها تقع ضمن اكبر نظام معقد اجتماعيا ( Calub,2015:43)، وقد حاولت الشركات دمج جهود المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها الشاملة، على أمل أن توفر المسؤولية الاجتماعية للشركات لهم ميزة تنافسية.



وهناك تعريف تقليدي للمسؤولية الاجتماعية للشركات هو "الالتزام المستمر من جانب الشركة لجعل مكاسب الاقتصاد ضمن وسائل أخلاقية ومتوافقة في الوقت نفسه مع تحسين نوعية الحياة ليس فقط للقوى العاملة الداخلية ولكن للمجتمع ككل ، وهو أساس متين لفهم المسؤولية الاجتماعية للشركات و فضلا عن ذلك الاعتراف بان الاستدامة البيئية الاستباقية (PES) تخلق القيمة للبعد الاجتماعي لأنموذج المسؤولية الاجتماعية (CS) .

ويجب على المهنيين في مجال الصحة والسلامة والبيئة ( ESH ) أن يأخذوا بعين الاعتبار الأبعاد الخمسة ( Dahlsrud's ,2008:7 ) للمسؤولية الاجتماعية للشركات: أصحاب المصلحة، البيئة، الطوعية، الاقتصادية، الاجتماعية، الاستدامة البيئية الاستباقية (PES) تقوم بتحقيق وتلبية الأبعاد الطوعية والبيئية للمسؤولية الاجتماعية للشركات والبعد الاقتصادي عندما توفر (ESH) للشركة ميزة تنافسية، لتلبية البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، ينبغي على المهنيين إعادة النظر في الصلة بين الكفاءات البيئية والوعي الاجتماعي وتأثيره العام في الابتكار، ووفقا للنظرة القائمة على الموارد الميزة التنافسية، وهي مكاسب قوية عن طريق مزيج فعال من الموارد والقدرات التي تصبح قيمة للشركة لأنها يصعب تقليدها (Dibrell et al. 2014:2).

ولقد تم تحديد التفاعل الممكن بين الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية في الأدبيات ، على سبيل المثال تشير بعض البحوث , Nuttaneeya, et al (Ann,2013:9) إلى وجود اتجاه نحو شكل أكثر مقبولية من الناحية الاجتماعية وصدقية للبيئة من النزعة الاستهلاكية مما يؤدي إلى الانتقال من التركيز الضيق على المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة بالاقتصاد نحو التركيز الأوسع عن طريق دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية للمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).

هذا الاتجاه يعكس استعداد وقدرة عدد كبير من المستهلكين على حد سواء لدفع علاوة على المنتجات الاجتماعية الصديقة للبيئة ، وممارسة الضغط على السوق لمقاطعة منتجات الشركات التي لديها سمعة اجتماعية وبيئية سيئة (Gielissen, 2011:22) Groza et al, (2011,641). فضلا عن ذلك، الموردون يتوقفون عن تقديم المدخلات لهذه الشركات لحماية سمعتها الخاصة. هذا يعني أنه أقل خطورة بالنسبة للشركة، التي ترغب بالحصول على الربحية على المدى الطويل، والمشاركة في وقت واحد في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية (Yoon et al, 2006,379) فضلا عن ذلك، قد تكون الأبعاد الاجتماعية والبيئية للمسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية مكتملة ، والتقليل بنجاح البصمة البيئية للشركة يعتمد إلى حد كبير على

المشاركة وإشراك الموظفين في مجموعة كاملة من سلسلة القيمة والأنشطة التي تسيطر عليها الشركات مباشرة (Ramus and Steger, 2000: 606).

وفضلا عن ذلك ، يمكن للشركات التي لها سمعة في المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية ذات الصلة البيئية أيضا ان تقوم ببناء المهارات والموارد المعرفية من جذب واستبقاء الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا والاهتمام بالإدارة البيئية الوقائية، التكامل قد يؤدي الى إنشاء قوة دافعة في الشركة التي تقود التحول نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية (CSR) ، الممارسات المسؤولة والمصممة بشكل سليم اجتماعيا وبيئيا يمكن أن تؤدي إلى الابتكارات التي تخفض تكلفة المنتج وتحسينه (Chang & Kuo, 2008)، وتوفر قضايا الاستدامة اساسا لتعريف استراتيجية استدامة الشركات ، والاستراتيجيات مع التركيز الخارجي (استراتيجية الاستدامة المنفتحة على الخارج والبصيرة) من المرجح أن يكون لها تأثير اجتماعي قوي وبشكل خاص، عن طريق تحقيق التحسينات في قضايا الاستدامة المذكورة آنفاً، سواء الداخلية أو الخارجية مثل أصحاب المصلحة (الموظفين والزبائن والمستهلكين والموردين، والجيران والمجتمع نفسه (Baumgartner & Rauter, 2016:10).

#### الجدول ( 15 ) يوضح القضايا الاجتماعية لمنظمات الاعمال

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصحة والسلامة في مكان العمل، وتجنب الحوادث في مكان العمل</li> <li>• حوكمة الشركات</li> <li>• مشاركة الموظفين في صنع القرار • التنوع والمساواة</li> <li>• توجيه الموظفين وتنمية الموظفين، جاذبية الشركة للموظفين.</li> <li>• احترام حقوق الإنسان في الشركة • حماية بيانات الزبائن.</li> <li>• السلوك الأخلاقي للشركة (تجنب الفساد، الكارتلات).</li> </ul>	<p>القضايا الاجتماعية الداخلية</p>
<p>مساهمة الشركة في التنمية المجتمعية على المستوى الإقليمي،(على سبيل المثال، عروض العمل)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دمج أصحاب المصلحة الخارجيين، وضمان أصحاب المصلحة الشرعيين.</li> <li>• احترام حقوق الإنسان في مجال نفوذ الشركة.</li> <li>(على سبيل المثال، فيما يتعلق بعمل الأطفال، وحقوق السكان الأصليين، الحق في نقابات العمال والاتفاقات الجماعية)</li> <li>• الإبلاغ عن الجوانب الاجتماعية للأنشطة التجارية.</li> <li>• وصف المنتج ومعلومات المستهلك.</li> </ul>	<p>القضايا الاجتماعية الخارجية</p>

Source: Baumgartner, Rupert J; Rauter, Romana,(2016)," Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization", Journal of Cleaner Production,P:10.

ويضيف (Ibe ,et al ,2015:277) ان الاستراتيجية الاستباقية هي القدرة الاستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية للشركات و قدرة الشركة على التنبؤ و الاستفادة من الفرص عن

طريق تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات في المجالات الأساسية للمجتمع ومواءمة قيمة الأعمال مع قيم المجتمع بطريقة تعود بالفائدة على كل من الأعمال التجارية والمجتمع ، وقد وصف هذا النوع من القدرة لدى الشركات بأنها وسيلة لتوليد تصور إيجابي من أصحاب المصلحة، الاستراتيجية الاستباقية هي القدرة التي تكون أساسية لتنفيذ الاستراتيجية الاستباقية للمسؤولية الاجتماعية للشركات (Miles Snow, 1978)، أن الشركات التي تدار استراتيجيا تميل إلى تطوير الإنتاج وريادة الأعمال والعمليات الإدارية التي تتطابق مع الفرص الخارجية والمعلومات التي تعكس مزاياها التنافسية.

وبغض النظر عن الهدف من تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن أن تصنف استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات إما أن تكون ردة الفعل أو استباقية، استراتيجية ردة الفعل للمسؤولية الاجتماعية للشركات هي تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات كردة فعل سلبي من الأنشطة الإنتاجية لمنظمات الاعمال، بينما الاستراتيجية الاستباقية للمسؤولية الاجتماعية للشركات هي تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات بهدف غرس قيم الإيثار دون حدوث نتائج سلبية في أنشطة الإنتاج (Groza et al., 2011, 641). ومن ناحية أخرى، يرى بعض الباحثين أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات كبيرة في تطوير البعد الاجتماعي الاستباقي ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بسبب تكاليف الموارد المالية والبشرية التي يواجهونها في توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين، أو الدعم والمشاركة المجتمعية عن طريق التبرعات الخيرية أو الرعاية، وبسبب عدم وجود موارد كافية، قد تكون بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة قادرة فقط على المشاركة بفاعلية في برنامج محدود من الأنشطة الاجتماعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (Torugsa, 2012:7).

**وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحث ان استراتيجية الاستدامة الاجتماعية الاستباقية هي جميع أنشطة المنظمات الاستباقية التي تهدف إلى البقاء بنجاح في السوق لمدة طويلة، التي تؤثر إيجابيا على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، فضلا عن ذلك فإن تلبية احتياجاتهم تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم والاستثمار في تنمية رأس المال البشري ودعم مبادرات المجتمع المحلي وتكافئ الفرص في مكان العمل .**

**ونستج من ذلك أن أبعاد الاستدامة الاستباقية ( البيئية، الاقتصادية ، الاجتماعية) متكاملة مع بعضها البعض ، وان تقليل الآثار البيئية للشركة بنجاح يعتمد إلى حد كبير على المشاركة وإشراك الموظفين في مجموعة كاملة من سلسلة القيمة والأنشطة البيئية التي**

تسيطر عليها الشركات مباشرة ، والمسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة الاجتماعية، مثل إشراك الموظفين وتوفير التدريب وفرص تنمية الموظفين و بناء الوعي والالتزام بالقيم البيئية، فضلا عن تحسين المهارات التقنية والإدارية الضرورية لاعتماد مثل هذا النشاط البيئي، ان هذا التكامل قد يؤدي الى إنشاء قوة دافعة في المنظمة التي تقود التحول نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاستباقية ( CSR ) ، الممارسات المسؤولة والمصممة بشكل سليم اجتماعيا وبيئيا يمكن أن تؤدي إلى الابتكارات التي تخفض تكلفة المنتج وتحسينه، ان الاستراتيجيات الاستباقية تدفع بالمنظمات إلى تطوير قدراتها لتنفيذ حلول جديدة ، والمنظمات الاستباقية هي أول من تستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل، إذ تسعى المنظمات الاستباقية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى، وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد..

### خامساً: العلاقات البيئية بين متغيرات الدراسة

اصبحت المهارات السياسية واحدة من المفاهيم الادارية الجديدة التي أحرزت تقدما في السنوات العشر الأخيرة تحت عنوان إدارة السلطة والسياسة، ولاسيما في الأدبيات، وقد تم استكشاف مفهوم المهارات السياسية سواء في الدراسات النظرية او التجريبية، وكان له تأثير إيجابي واسع على فاعلية المديرين والأداء الوظيفي للموظف وعلى المستوى الفردي، والعلاقات الشخصية والتنظيمية (Atay,2010:88) ، هذه الأفكار تعزز الاعتقاد بأن المديرين يجب أن يطوروا مهاراتهم السياسية في مواجهة هذه التحديات والتغيرات التي تحدث، قد تتسبب بقيام المنظمة باستبدال وتحديث وتحسين وتطوير أجزاء جوهرية من المنظمة ، ومن ثم فإن مثل هذا التحول يستلزم القيام ببناء قدرات التجديد التنظيمي الذي يكون بمثابة الآلية للتكيف مع البيئات الديناميكية المعقدة، وعنصر أساسي مؤثر في الاستدامة الاستباقية للشركة ، لأن معظم الشركات لا يمكنها تقديم حلول مبتكرة بالسرعة التي تتطلبها التغيرات في الأسواق، ولاسيما في أوقات عدم التوازن أو التنافس المفرط .

### 1- العلاقة بين المهارات السياسية والتجديد التنظيمي

المنظمات ليست موحدة ولا ثابتة، أنها تتطور مع مرور الوقت، وهكذا يبدو من المعقول أن نفترض أن جميع بيئات العمل سوف تحمل تغييرات مستمرة وتدرجية تتخللها أحيانا احداث تغييرات أكثر جذرية وعرضية مثل تغيير التكنولوجيا أو الأحداث الداخلية مثل

التغيير في الموظفين الرئيسيين (Weick & Quinn, 1999:365) على سبيل المثال عمليات الدمج والاستحواذ تمثل التغيير الكبير والمفاجئ، سيكون مشكله إذا لم يتبع الموظفون التغيير، هناك إجابة واحدة صحيحة لجميع المشاكل الإدارية، قد تبدو بعض الخيارات أفضل من غيرها ولكن النتائج تعتمد دائما على السياق والتوقيت والتنفيذ، القيادة الناجحة هي عملية التكيف المستمر مع البيئة المتغيرة، الحاجة للقادة هي انشاء وتطوير المهارات والكفاءات المميزة مثل المهارة السياسية والسياسة التنظيمية والدهاء عن طريق تحليلهم الشخصي ومن ثم تطابق هذه المهارة جدا مع أفضل الفرص للتغيير في المنظمة، في الوقت نفسه يجب أن تكون حساسة للسياسة والمقاومة من مرؤوسيههم، الشركات التي تدير التغيير لصالحها تدار من لدن القادة الذين لديهم هذه المهارة، عادة بسبب دورهم في تأسيس ثقافة المنظمة الملائمة للتغيير.

التوجه نحو المهارات السياسية هو متغير مهم جدا في التأثير بالقرارات أكثر من القادة مع هذا المسار وتمكنهم المهارات السياسية من مسح البيئة ووضع ضوابط حساسة، وتسهيل الاتصال الداخلي قبل وبعد التغيير، يناقشون المسائل التنظيمية مع المديرين على المستوى المتوسط والادنى وأيضا مع الموظفين، وفهم السياسة التنظيمية يرشدهم الى الوضع الصحيح والوقت المناسب للامركزية والتفويض، وأيضا التوعية على اكتناز السلطة، التقاليد في المنظمة قد تعرقل أي محاولة لتغيير جذري، ولكن القادة الذين لديهم هذه "الأشياء" يمكن أن تتحرك المنظمة في الاتجاه الافضل (Cheema, et al, 2008:9)، ويرى ( Ferris, et al 2003 ) ان المهارة السياسية تعزز القدرة على التكيف والتي تسهم في المرونة السلوكية في غاية الأهمية في البيئات التنظيمية الحيوية اليوم وهكذا، يمكن القول بأن الأفراد وإدراكا للطبيعة التنافسية لمنظمات الاعمال وأهمية القدرة على التكيف مع الحالات والتأثير بالآخرين من أجل النجاح في الأعمال التجارية سيكون لديهم ميل أكبر إلى امتلاك النوايا الريادية إذا كانوا يعرفون أنهم (مهرة سياسيا) ( Phipps,2011: 30-31 )، وتعدّ المهارات السياسية أكثر فاعلية في الشركات التي تعتبر شرعية و / أو عن طريقها يتم تطوير الثقة والمصادقية والروابط الاجتماعية في العلاقات الشخصية (Cong ,et al,2017: 21).

وتسعى المنظمات باستمرار الى ايجاد طرائق لتدريب وتطوير المواهب مع الاحتفاظ على المدى الطويل بالأشخاص ذي الاداء العالي ويتم تصنيف بيئة الأعمال اليوم بالغموض والتغيير المستمر والتسلسل الهرمي وتتطلب من الموظفين ليس فقط أن يتقنوا المهام ولكن أيضا ان يمتلكو الفطنة والدهاء وواقفين من انفسهم ولديهم القدرة على قيادة الآخرين (Chopin,2009:6)، وتمثل المهارة السياسية بناء الفاعلية الاجتماعية الحديثة مع

إمكانات هائلة للتأثير في كل شيء من الأداء الوظيفي إلى سمعة القائد ( Liu, et al, 2007:151).

وكذلك تعدّ المهارات السياسية هي واحدة من أهم المقدرات التي يمكن للقادة امتلاكها والتي تسهم بفاعلية في المنظمات، وعن طريق المهارات السياسية يمكن للموظف أن يزيد من التزامه العاطفي نحو منظمته، والالتزام العاطفي يعني التزام الموظف بتنفيذ أنشطة التجديد مع المنظمة وهذا يعني ان الموظف يبذل جهود كاملة اتجاه منظمته، وعليه ستزيد المهارات السياسية العالية من التزام الموظف اتجاه تنفيذ أنشطة التجديد في المنظمة ( Smith et al, 2009)، والمهارة حاسمة للقادة في محاولة لتحقيق النتائج الاستراتيجية في إدارة المنظمة، والمهمة الرئيسة للإدارة اليوم هي قيادة التغيير وتتضمن قيادة التغيير الاستراتيجي الجيد أدواراً مهمة وكبيرة من المهارات الشخصية، والقادة ذوي المهارات الاجتماعية يكونون قادرين على تحقيق التوازن في الأدوار، والذي يعتمد أساساً على ما إذا كان القائد لديه بعض الصفات اللازمة لإحداث التجديد بشكل جيد، وعليه فان المهارات السياسية القوية تدعم الصفات القيادية الرئيسة للتغيير في المنظمات (Belias&Koustelios,2014:457-458).

ويشير ( Ferris ,et al :2005:129 ) الى ان الافراد ذوي المهارات السياسية يمتلكون أسلوباً شخصياً دقيقاً ومقتعاً ويمارسون تأثيراً قوياً على من حولهم، والأفراد الذين يمتلكون مستوى عالٍ من التأثير بين الأشخاص فهم قادرون على التكيف بشكل مناسب وتعديل سلوكهم لكل حالة من أجل الحصول على استجابة معينة من الآخرين، وفي الواقع يصور (Peffer,1992) التأثير العلاقي بالمرونة" التي تتضمن التكيف مع سلوك واحد من الناحية الظرفية إلى أهداف مختلفة من التأثير في الظروف السياقية المختلفة من أجل تحقيق أهداف واحدة.

## 2- العلاقة بين قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستراتيجية

ان عولمة الأعمال التجارية الحالية ذات القدرة التنافسية العالية، والاضطرابات وفضلاً عن ذلك فإن منظمات الاعمال تخضع للبيئة الديناميكية، والقدرة على التجديد التنظيمي هي مسألة مهمة بالنسبة للشركات لكي تستمر في التنافسية والاستدامة في ظل الشروط المذكورة آنفاً، وقد يتم النظر إلى القدرة على التجديد التنظيمي كعنصر أساس يؤثر في استدامة الشركة، (Wu ,etal,2013:258) القدرات الديناميكية لاستدامة الشركات بقدرات الشركات التي تتعامل مع توقعات الاستدامة سريعة التطور لإصحاب المصلحة عن طريق تعديل

هادف للقدرات الوظيفية بوقت متزامن ، والسعي لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وتزامنا مع نظرية القدرات الديناميكية بوصفها بناءً متعدد الأبعاد، وتقترح أن القدرات الديناميكية لاستدامة الشركات تتألف من ثلاث قدرات فرعية متميزة، ولكنها ذات صلة، وهي قدرة الرصد، والقدرة على الاستيلاء ، وقدرة إعادة التشكيل، ويضيف ( Gulati, 2013:10 ) ان هناك إطار عمل للتجديد التنظيمي يتعلق بالاستدامة واعتباره المنطق المؤسسي مع منطق المنظمة المهيمن ويعتمد الإطار على عمليتين مترابطتين، إعادة الصياغة ، وإعادة التجديد، فعادة الصياغة تهتم بالجوانب المعرفية لعملية التجديد التنظيمي وهي تتألف من دمج الاستدامة في عدد من الصفات التي تشكل هوية المنظمة، وإعادة صياغة هوية المنظمة عن طريق رمزية الانطباع في المقابل يرتبط إعادة التجديد مع جوانب المنحى للعمل التجديد التنظيمي فهو يتضمن حشد الاستدامة في العمل الاستراتيجي للمنظمة والهيكل وتكوين العلاقات الخارجية.

ومع تزايد التطبيقات والتطورات عن النظرة القائمة على الموارد الطبيعية يؤكد العلماء ان استراتيجيات الاستدامة الاستباقية تؤدي دوراً مهماً في تطوير قدرات الشركة ، ولكن هناك نقص في الأبحاث عن الآليات التي تعزز العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة وتطوير القدرات ( Ratiu, 2011: 46 ) ، وان الآليات التي تسهم في تطوير القدرات وهي عمليات (1) الترقب (2) مشاركة الفاعل (3) عمليات التغيير، هذه الآليات الثلاث تمثل عمليات يمكن ملاحظتها وتسهم في تطوير القدرات التنظيمية الخاصة، كل آلية تجيب على أسئلة مختلفة فيما يتعلق بتطوير القدرة على سبيل المثال يساعد فهم الترقب على ما المبادرات المختارة؟ إشراك الممثل يساعد الإجابة على من يسهم في اختيار ونشر المبادرة؛ لذا فإن عملية التغيير تبين كيفية تنفيذ المبادرات ( Ratiu, 2011: 54 ).

ويرى ( Wijethilake , 2017:570 ) ان استراتيجية الاستدامة الاستباقية تحسن من قدرات الشركات والأداء المستدام عن طريق الاستخدام الفعال للموارد، ويضيف Torugsa ( 2010 ) ان المنظمات الصغيرة والمتوسطة تمتلك قدرات تنظيمية متميزة والتي يمكن أن تساعد في اعتماد ممارسات الأعمال الاستباقية والتي بدورها تسهم بشكل إيجابي في الأداء المالي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، و تؤثر في الخيار الاستراتيجي للشركة وكذلك تشارك في الخطط الاستراتيجية لاستدامة الشركة الاستباقية وهي:-

أ- الرؤية المشتركة ومشاركة الموظفين.

ب- إدارة أصحاب المصلحة. الابتكار .

د. الاستراتيجية الاستباقية.

ه- إدارة رأس المال.

و- التعليم العالي.

ي- دمج قضايا الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي. ( Torugsa ,2010: 53 )

وضمن هذا التوجه يجادل ( Oppen & Brugman ,2012:4 ) بأن الضغوط الخارجية غالبا ما تؤدي إلى تغيير الوعي والعمل نيابة عن الشركات نحو قضية الاستدامة، فإن تركيز الشركات على الاستدامة ينتقل عموما من المنظور القانوني الرئيس (أي منع إدامة الأنشطة غير المسؤولة) إلى المنظور الاستراتيجي (أي النظر إلى تحديات الاستدامة كفرصة وميزة تنافسية أقوى)، أثناء هذا التحول، وتحديد المواقع الأولية للاستدامة ضمن تغييرات الشركة، تتطلب قدرات تنظيمية مختلفة، وعلى هذا النحو اتخذت الشركات أنموذج القدرة على الابتكار المنهجي التي وضعتها (O'Connor ,2008) كأساس لهزة القدرات ويعتمد على نظرية النظم والتطورات الأخيرة في نظرية القدرات الديناميكية لإنشاء إطار عمل لمعالجة قدرات الابتكار في المنظمات، و التفاعل مع البيئة التنظيمية وعرض القدرات الديناميكية للابتكار هي ذات صلة لأنها تقيم مدى قدرة المنظمة على تسهيل الابتكار والفرص لتجديد الأعمال التجارية في البيئات المتغيرة ... ويضيف ( Araujo&Gava,2012:183 ) ان القدرات المكتشفة لبناء الاستراتيجية الاستباقية هي القدرة على الابداع بشكل استباقي، القدرة على الإدارة المرنة ، القدرة على ادارة الضغوط قصيرة الامد ، القدرة على تحديد وتطوير الافراد الاستباقيين، القدرة على التعامل مع المخاطر، القدرة على التعامل مع الخطأ، القدرة على تصور الحقائق المستقبلية.

### 3- العلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

منذ الأزمة المالية 2008-2009، شارك العديد من المديرين على حد سواء في تسريح الموظفين من ذوي الخبرة نتيجة انعدام الأمن الوظيفي بشكل كبير، ومن المتوقع على نحو متزايد ان يكون الموظفين استباقيين ومبادرين ومتعاونين بشكل سلس مع الآخرين، ويتحملون المسؤولية لتحقيق التنمية المهنية الخاصة، والالتزام بالأداء عالي الجودة ( Schaufeli ,et al,2009:215) ولا يمكن للمديرين الاعتماد على الدعم من الهياكل التنظيمية التي يمكن التنبؤ بها والدعم الاجتماعي من الزملاء بل يحتاجون إلى إدارة دورهم ووضعهم الوظيفي بطريقة أكثر نشاطا للتعامل مع متطلبات العمل، فضلا عن ذلك فإننا نقول إن الاستدامة على المدى الطويل تعتمد على الدور الإداري الذي يتسم بالمرونة وعدم التطابق بين متطلبات



الدور والموارد على شكل مهارات كافية سوف تؤدي إلى انخفاض الحالة الصحية و انخفاض الشعور بالرفاه على المدى الطويل (Holmberg,2016:3).

في الوقت الذي تعتمد فيه المنظمات بشكل متزايد على الموظفين لإثبات المعارف والمهارات والمواقف اللازمة لتنفيذ مبادرات الاستدامة فان نوعية قادة المنظمة هم أكثر أهمية من أي وقت مضى، بعض المنظمات محظوظة لديها قادة متحمسون ويمتلكون المعرفة والدراية عن الاستدامة ويمكن أن تدفع التغييرات اللازمة لدعمها في منظماتهم والتي يمكن أن تلهم الموظفين وتحقق مستويات جديدة من الأداء ( Lacy, et al ,2009:490).

وبالاتجاه نفسه يشير ( George ,2003:9 ) إلى اننا بحاجة إلى مهارات قيادية تقود المنظمة وتحافظ على الأهداف، القيم، النزاهة، الشفافية والقادة الذين يبنون المنظمات المستدامة يحفزون موظفيهم على توفير الخدمات المتميزة للزبائن، وخلق قيمة طويلة الأمد لأصحاب المصالح، وان القادة الذين يمتلكون المهارات والمعارف المتعلقة بالاستدامة ستمكنهم من فهم الفرص والابتكارات ومواجه التحديات البيئية والاجتماعية في عالم سريع التغيير في مجال السوق والاتصالات، وسيتمكنهم من اتخاذ القرارات والتصرف بطريقة يحتمل أن تسهم إسهاما إيجابيا في التنمية المستدامة، ومن المتوقع أن تؤدي المهارات القيادية التي يمتلكها القادة ان يصبحوا أكثر وعيا ودراية بالقضايا البيئية و الطرائق التي يمكن أن تؤدي إلى نمط حياة أكثر استدامة وزيادة مستويات المعرفة والمهارات وهي وسائل تطوير الحلول المبتكرة لمشاكل التنمية المستدامة ( Parkin ,2004:8).

ويؤكد ( Wheeler ,2012: 15 ) عندما تواجه معظم المنظمات العالمية احتمال الركود الاقتصادي على المدى الطويل، فإن الجواب يكمن أساسا في تطوير المهارات التنظيمية للقيادة ولاسيما في مجال الذكاء العاطفي والتفكير النقدي و إعادة الممارسة في بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير ، ويتطلب من القادة تحمل الغموض في ظل بيانات غير كاملة - والقدرة على اتخاذ القرارات الريادية ، كما أنهم بحاجة إلى مهارات شخصية و حينئذ عندما تنشأ تهديدات السوق البيئية والاقتصادية والاجتماعية والفرص بسبب التغيير الخارجي السريع ذات الصلة - يجب على القادة الناجحين ان يمتلكوا الفهم والقدرة على الاستجابة للتحديات.

ويشير ( Timmer , 2007:14 ) إلى أن قادة الاستدامة يتخذون قرارات استباقية بشأن قضايا الاستدامة ويمتلكون الابداع في مجال المعرفة و المهارات وهم يؤثرون في صنع القرار وكثيرا ما يكون ذلك من المستوي المحلي إلى المستوي العالمي، و بالاتجاه نفسه يرى ( Haan ,et al ,2015:2 ) أن القضايا المعقدة والعبارة للحدود تشكل ضغط على

الموارد الطبيعية والغذائية، والبصمة البيئية وتغير المناخ، وعدم الاستقرار الإقليمي، وقضايا الأمن، والوصول إلى الرعاية الصحية والتعليم والاضطرابات الاجتماعية والتغيرات البيئية والتكنولوجية لا يمكن حلها من لدن المؤسسات السياسية وحدها، وهناك ضغط اجتماعي متزايد على الشركات للنظر في كوكب الناس والرد على مخاوف العديد من أصحاب المصلحة، سواء داخل أو خارج المنظمات، ومن ثم هي بحاجة ماسة إلى مهارات القادة المستدامين من المعرفة والتواصل والقدرة على اتخاذ القرار يمكنهم من تحقيق التوازن على المدى القصير والمدى الطويل، وتحقيق الأولويات وخلق قيمة لمجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة.



# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول : اختبار اداة قياس الدراسة

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

## الفصل الثالث

### الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد....

يسلط هذا الفصل الضوء على المتغيرات الرئيسة للدراسة وتتمثل بالمهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية التي اسهمت في بناء انموذج الدراسة وفرضياتها ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث وكالاتي :-

المبحث الأول: وصف واختبار أداة قياس الدراسة.

المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول

#### وصف واختبار أداة قياس الدراسة

استهدف هذا المبحث أداة قياس الدراسة (الاستبانة) وهي الخطوة الاولى والتمهيدية لإجراء أي دراسة تحليلية لأنها تمثل النقطة الحرجة لصحة النتائج ودقتها التي سوف نحصل عليها، وبهذا الخصوص فقد تم تناول العديد من الاختبارات الضرورية وهي (الصدق الظاهري وصدق الثبات والبناء الاستكشافي).

#### أولاً: التوصيف والترميز:

تتكون أداة الدراسة من ثلاث متغيرات اساسية، المتغير الأول يتمثل بالمهارات السياسية ، والمتغير الثاني قدرات التجديد التنظيمي، اما المتغير الثالث فانه يتعلق باستراتيجية الاستدامة الاستباقية ، فضلاً عن الابعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسة للدراسة اذ يبين الجدول ( 16 ) تحديد كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد فقرات كل بعد:

جدول ( 16 ) التوصيف والترميز

المتغير الرئيسي	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
المهارات السياسية PS	الفطنة الاجتماعية	5	SA	( Ferris ,et al,2005 )
	التأثير العلاقتي	5	II	
	العلاقات الشبكية	5	NA	
	الاخلاص الواضح	5	AS	
قدرات التجديد التنظيمي	المقدرة الاستراتيجية	5	SC	

(Nisula&Kianto,2013:62)				ORC
	C	5	التواصل	
	ET	5	استثمار الوقت	
	LO	5	التوجه نحو التعلم	
	LP	5	الممارسات القيادية	
	KM	5	ادارة المعرفة	
(Wijethilake,2017)	PENS	5	الاستدامة البيئية الاستباقية	استراتيجية الاستدامة الاستباقية PSS
	PECS	5	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية	
	PSS	5	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة آنفاً

### ثانياً: اختبار أداة قياس الدراسة:

تمثل استبانة الدراسة (Questionnaire) الاداة الاساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية، والتي اعتمدت على مقياس النسبة (The Ratio Scale) المؤلف من (11) درجة بوصفه مدرج تفضيل، وهذا المقياس "يعد من المقاييس الاعلى مستوى من المقاييس الاخرى، وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في أي دراسة ، فقد تطلب الامر اجراء اختبارات أداة المقياس واستعان الباحث بمجموعة من الأساليب وهي (الصدق الظاهري وصدق البنائي الاستكشافي) للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها، وكالاتي:

**1-الصدق الظاهري:-** بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية للاستبانة ، وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة، فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين والبالغ عددهم ( 24 ) خبيراً في العلوم الإدارية والإحصاء وعلم النفس وكما يظهر في ملحق ( 1 ) وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة فضلاً عن الدقة العلمية، وأعتبر الباحث حصول الفقرة على نسبة (80%) من الخبراء عليها فقرة صالحة تماشياً مع توصية (بلوم وآخرون، 1983: 126)

"إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين 75% أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاختبار"، وقد أُخذَ بالتعديلات المقترحة منهم من حذف أو إضافة على فقرات الاستبانة .

2- الصدق البنائي الاستكشافي لأداة المقياس : بهدف اختبار أداة المقياس استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي ، كونه من المناهج الاحصائية الكمية الأكثر شيوعا في العلوم الادارية والاجتماعية ، وكون هذه الموضوعات نالت اهتمام عدد غير قليل من الباحثين ، الامر الذي خلق نوعاً من التداخل والتعارض بين متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى قريبة من عنوانها ومضمونها ، ويعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة بأقل عدد من المتغيرات إذ يطلق عليها عوامل ( Costello & Osborne, 2005:87).

ويكون لكل عامل من هذه العوامل بعض من هذه المتغيرات أو كلها ، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقياس، وفي الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.21) لاختبار مقياس المتغير المستقل (المهارات السياسية) والوسيط (قدرات التجديد التنظيمي) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقياس، لذلك سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع هيكل المقياس التي يجب أبعادها منه، واعتمادا على ما جاء في رأي كل من (Hair et.al: 1995:217) و (Field: 647: 2009) بان هناك خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي:

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- ب. إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- ج. إنَّ لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- د. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- هـ. الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

### ثالثاً: اختبار صدق متغيرات الدراسة

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس مؤشرات الدراسة الذي يتكون من (65) فقرة إلى استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنتوي تحت هذا المقياس وما البعد الذي تنتمي إليه كما تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة آنفاً.

#### 1- مقياس المهارات السياسية:-

##### أ- تحديد مدى كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

إن شرط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستخدام مقياس (كايسر - ماير - اولكين) (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يُعد أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل ، وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1) والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان أنموذج الارتباط يكون منتشراً (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم)، أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فهذا يؤشر بأن نموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser,1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني على الباحث أما أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2009).

و كما يظهر من الجدول ( 23 ) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) التي بلغت (0.886) بحسب تصنيف (Kaiser) تعد ذات قيمة كبيرة.

اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (3557.660) بدرجة حرية (190) ومستوى معنوية ( $P < 0.001$ ) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة المكونات الاساسية (PCA)

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات تم استخدام اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير إلى أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Unity Matrix)، وإذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فذلك يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفراً ، لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنوياً، واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الوحدة، كما يظهر في الجدول ( 17 ) أن قيمة (Sig) والمقصود بها المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من (1%)، عليه نرفض الفرض العدم ( $H_0$ ).

والنتائج المذكورة آنفاً تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

### جدول ( 17 ) قياس كفاية العينة للمهارات السياسية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3557.660
	df	190
	Sig.	.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

### ب- طريقة المكونات الأساسية Principal Components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية آنفاً استخدام طريقة المكونات الرئيسية ( Principal components ) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس، ويوضح الجدول (18) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الرئيسية التي تعد أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

### جدول ( 18 ) نتائج التحليل العاملي لمقياس أبعاد المهارات السياسية

تشبعات العوامل				المتغير الرئيسي ( المهارات السياسية )		
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	عبارات المقياس	ت	المتغير الفرعي
			.865		1	الفئة الاجتماعية
			.869		2	
			.902		3	
			.889		4	
			.746		5	
		.897			1	التأثير العلاقتي
		.903			2	
		.883			3	
		.809			4	
		.861			5	



تشبعات العوامل				المتغير الرئيسي ( المهارات السياسية )		
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	عبارات المقياس	ت	المتغير الفرعي
	.904				1	العلاقات الشبكية
	.888				2	
	.807				3	
	.796				4	
	.842				5	
.891					1	الاخلاص الواضح
.832					2	
.846					3	
.837					4	
.922					5	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

من الجدول ( 18 ) يظهر أن تشبعات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع، كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس، ويبين الجدول ( 19 ) القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الإبعاد الرئيسة للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد.

جدول ( 19 ) الجذور الكامنة والتباينات لمتغير المهارات السياسية

العوامل	1	2	3	4
الجذر الكامن	11.679	2.334	1.897	1.278
النسبة المئوية للتباين المفسر %	58.395	11.672	9.484	6.391
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	58.395	70.067	79.551	85.942

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

وتجدر الإشارة أن ترتيب عوامل مقاييس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي أولاً وتأتي العوامل الأخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

## 2- مقياس قدرات التجديد التنظيمي :-

### أ- تحديد مدى كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير قدرات التجديد التنظيمي، وما الابعاد التي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة ، تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) وهي من اكثر الطرائق شيوعا في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (30) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة ،

وتم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة عن طريق مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ويظهر من الجدول (20) إن قيمة (KMO) قد بلغت (0.882) وهي أكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة ( 0.05 ) وتعد ذات قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser ,1974) ، وفيما يخص وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات فقد استخدم الباحث اختبار بارتليت (Bartlett) وكانت قيمته (7024) بدرجة حرية (435) ومستوى معنوية ( $P < 0.001$ ) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA) ، وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

### جدول ( 20 ) قياس كفاية العينة لقدرات التجديد التنظيمي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.882
. Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7024.520
	df	435
	Sig.	.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

وهذه النتائج تؤكد أيضا التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

## ب- طريقة المكونات الأساسية Principal Components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية آنفاً استخدام طريقة المكونات الرئيسية ( Principal components ) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس، ويوضح الجدول (21) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الرئيسية.

## جدول ( 21 ) نتائج التحليل العاملي لمقياس أبعاد قدرات التجديد التنظيمي

تشبعات العوامل						المتغير الرئيسي ( قدرات التجديد التنظيمي )		
العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	عبارات المقياس	ت	المتغير الفرعي
					.887		1	المقدرة الاستراتيجية
					.909		2	
					.897		3	
					.886		4	
					.823		5	
				.932			1	التواصل
				.938			2	
				.921			3	
				.876			4	
				.882			5	
			.916				1	استثمار الوقت
			.909				2	
			.886				3	
			.906				4	
			.902				5	
		.888					1	التوجه نحو التعلم
		.950					2	
		.947					3	

تشبعات العوامل						المتغير الرئيسي ( قدرات التجديد التنظيمي)		
العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	عبارات المقياس	ت	المتغير الفرعي
		.917					4	
		.942					5	
	.964						1	الممارسة القيادية
	.968						2	
	.962						3	
	.962						4	
	.950						5	
.939							1	ادارة المعرفة
.931							2	
.893							3	
.925							4	
.916							5	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

ويتبين من الجدول (21) أن تحميلات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع، كما لا توجد فقرة من الفقرات حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل، فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس، أما الجدول (22) فيظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري وصف هذا العامل من الإبعاد الرئيسية للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد.

جدول ( 22 ) الجذور الكامنة والتباينات لمتغير قدرات التجديد التنظيمي

العوامل	1	2	3	4	5	6
الجذر الكامن	16.496	3.698	2.711	2.244	1.312	1.062
النسبة المئوية للتباين المفسر %	54.986	12.328	9.037	7.479	4.374	3.541
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	54.986	67.313	76.351	83.829	88.204	91.744

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

وتجدر الإشارة إلى أن ترتيب عوامل مقاييس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الأخرى بعده حسب تسلسل القيم الكامنة المرتبطة بها.

### 3- مقياس استراتيجية الاستدامة الاستباقية :-

#### أ- تحديد مدى كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وما الأبعاد التي تنتمي إليها وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة، تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) وهي من أكثر الطرائق شيوعاً في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (15) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة.

وتم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة عن طريق مقياس ((Kaiser-Meyer-Olkin)) ويظهر من الجدول (23) إن قيمة (KMO) قد بلغت (0.910) وهي أكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.05) وتعد ذات قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser, 1974)، وفيما يخص وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات فقد استخدم الباحث اختبار بارتليت (Bartlett) وكانت قيمته (2957) بدرجة حرية (105) ومستوى معنوية ( $P < 0.001$ )، وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA) وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

جدول ( 23 ) قياس كفاية العينة لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.910	
. Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2957.309
	Df	105
	Sig.	.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

ب- طريقة المكونات الأساسية **Principal components** يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أنفاً استخدام طريقة المكونات الرئيسية ( **Principal components** ) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس، ويوضح الجدول (24) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الرئيسية التي تعد أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

جدول ( 24 ) نتائج التحليل العاملي لمقياس أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية

تشبعات العوامل			المتغير الرئيسي ( استراتيجية الاستدامة الاستباقية )		
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	عبارات المقياس	ت	المتغير الفرعي
		.909		1	الاستدامة البيئية
		.906		2	
		.908		3	
		.863		4	
		.731		5	
	.889			1	الاستدامة الاقتصادية
	.910			2	
	.908			3	
	.878			4	
	.785			5	
.910				1	الاستدامة الاجتماعية
.933				2	
.900				3	
.920				4	
.872				5	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

ويظهر من الجدول آنفاً أن تحميلات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من ( 0.40 ) وهو ما يدعم المعيار الرابع، كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق ( 0.30 ) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس.

أما الجدول (25) فيظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الأبعاد الرئيسة للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد .

جدول ( 25 ) الجذور الكامنة والتباينات لمتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية

العوامل	1	2	3
الجذر الكامن:	10.389	1.625	1.208
النسبة المئوية للتباين المفسر %	69.260	10.831	8.053
النسب المئوية التراكمية للتباين %	69.260	80.091	88.144

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

#### رابعاً: ثبات أداة قياس الدراسة

من اهم الاختبارات في البحوث الادارية هو اختبار ثبات اداة القياس إذ الخصائص الواجب توافرها في اداة القياس قبل استخدامها هي خاصية الثبات ويقصد به قدرة اداة القياس على اعطاء النتائج نفسها او نتائج قريبة منها، او بعبارة اخرى اعطاء قرارات متقاربة في كل مرة تستخدم بها اداة القياس ، فالتحليل العاملي الاستكشافي هو أحد المناهج الاحصائية الكمية الاكثر شيوعاً في قياس هذا التحليل وان الثبات في المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه بمعنى ان الثبات يعني الاستقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203) .

ومن اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس الفا كرونباخ (Cornbrash's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) إلى أنه إذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تجاوز نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثراً، اما الصدق (Validity) يعني ان المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206) ، صدق الظاهري ( Face Validity ) عن طريق عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من خبراء الاختصاص وجرى الاخذ بملاحظاتهم ( ملحق 1 ) .

وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (26).

جدول (26) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

قيم معامل Cranbrach's alpha	الابعاد	Cranbrach's alpha	المتغيرات
0.949	الفطنة الاجتماعية	0.854	المهارات السياسية
0.957	التأثير العلاقتي		
0.942	العلاقات الشبكية		
0.962	الاخلاص الواضح		
0.959	المقدرة الاستراتيجية	0.864	قدرات التجديد التنظيمي
0.972	التواصل		
0.972.8	استثمار الوقت		
0.980	التوجه نحو التعلم		
0.990	الممارسات القيادية		
0.976	ادارة المعرفة		
0.976	الاستدامة البيئية الاستباقية	0.861	استراتيجية الاستدامة الاستباقية
0.990	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية		
0.980	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية برنامج SPSS21

يتضح من الجدول (26) ان قيم معاملات (Cranbrach's Alpha) كافة كانت ضمن الحدود المقبولة احصائيا ، مما يعني أن المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة يتمتع بثبات عالٍ ، وتمكن الباحث من الاعتماد على النتائج كونها تتميز باتساق عالٍ بين فقراتها، واعطى ذلك اشارة ايجابية للباحث في الاعتماد على هذه الاداة للدراسة الحالية و اتخاذ القرارات السليمة بهذا الخصوص .



## المبحث الثاني

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

#### تمهيد...

تناول المبحث الثاني العرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل هذه النتائج وتفسيرها، ويتضمن هذا المبحث ثلاث فقرات أساسية، الأولى تتطرق إلى متغير المهارات السياسية بأبعادها وهي (الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي، العلاقات الشبكية، الاخلاص الواضح)، وقد تم ترتيب الأبعاد وفقاً لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي، أما الفقرة الثانية فتقدم الوصف التحليلي لمتغير قدرات التجديد التنظيمي وأبعادها (المقدرة الاستراتيجية، التواصل، استثمار الوقت، التوجه نحو التعلم، الممارسات القيادية، ادارة المعرفة)، في حين تناولت الفقرة الثالثة أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستراتيجية وهي (الاستدامة البيئية الاستراتيجية، الاستدامة الاقتصادية الاستراتيجية، الاستدامة الاجتماعية الاستراتيجية)، ولقد استخدم الباحث لهذا الغرض المقياس ذا الإحدى عشرة درجة الذي يتوزع بين اعلى وزن له (100%) واقل وزن له (0%)، وبينهما تسعة أوزان أخرى تمتد من (90%) إلى (10%) من اجل قياس استجابات المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبيان .

بعد ذلك تم عمل جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة لاعتماد هذا النوع من الجداول لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، وقيمة (t) المحسوبة، واعتمد الباحث أيضاً على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (50%) كمعيار بغية قياس وتقويم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستراتيجية، علماً أن متوسط أداة القياس البالغة (5. 0) هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100 %)، وأقل نسبة في المقياس وهي نسبة (zero %) مقسوم على (2) ، وبعد إجراء المعالجة والتحليل الإحصائي، حصل الباحث على الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والاهمية النسبية وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات المبحوثين.

### أولاً:- عرض وتحليل نتائج المهارات السياسية

تضمن مقياس المهارات السياسية على (20) فقرة إذ كانت الفقرات موزعة على اربعة ابعاد ولكل بُعد خمس فقرات وفيما يأتي تحليل لكل فقرة من فقرات هذه الابعاد :-

#### 1- الفطنة الاجتماعية:-

تم في هذا البعد طرح خمسة أسئلة على المستجيبين، ويظهر من الجدول (27) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار ( t ) لفقرات الفطنة الاجتماعية، إذ يلاحظ في هذا الجدول أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (2) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (0.781) وبانحراف معياري (0.188) ومعامل اختلاف (24.07) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، بمعنى ان النتيجة المذكورة تدل على قوة اعتقاد واتساق آراء عينة الدراسة بان إدارة شركات الاتصالات المتنقلة تستمتع باهتمام عندما يتحدث اليها العاملين عنها وتستطيع الاستشعار بدوافع الافراد العاملين، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (78.1%) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات افراد العينة . أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (0.741) وبانحراف معياري ( 0.221 ) ومعامل اختلاف ( 29.8% ) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عالية، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى، كما ان الإجابة على هذه الفقرة كانت اكثر تشبثا من الفقرات الأخرى . ولقد حلت بالمرتبة الخامسة من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات افراد العينة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات ( 16.043، 17.089، 12.496، 13.702، 18.239 ) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة ( 2.358 ) بمستوى معنوية (5%).

جدول ( 27 ) وصف فقرات بعد الفطنة الاجتماعية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	t	ترتيب الابعاد حسب اهميتها
1-	تمتلك ادارة الشركة القدرة على فهم وتفسير سلوك العاملين في المواقف الاجتماعية المختلفة.	0.765	0.189	%24.7	%76.5	16.043	الثاني
2-	تستمع ادارة الشركة باهتمام عندما يتحدث العاملون عنها.	0.781	0.188	%24.7	%78.1	17.089	الاول
3-	تستطيع ادارة الشركة الاستشعار بدوافع الافراد العاملين.	0.741	0.221	%29.8	%74.1	12.496	الخامس
4-	تهتم ادارة الشركة كثيراً بتعابير الافراد المتعاملين معها .	0.743	0.203	%27.33	%74.3	13.702	الرابع
5-	تمتلك ادارة الشركة حدساً جيداً ومعرفة حول كيفية تقديم العاملين انفسهم الى الافراد الاخرين.	0.759	0.163	%21.47	%75.9	18.239	الثالث
	<b>المعدل العام للفطنة الاجتماعية</b>	<b>0.758</b>	<b>0.176</b>	<b>%23.21</b>	<b>%75.8</b>	<b>16.718</b>	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وعلى المستوى الكلي يبين الجدول ( 27 ) ان بعد الفطنة الاجتماعية قد حقق وسطا حسابيا موزوناً عاما بلغ (0.758) وبانحراف معياري عام بلغ (0.176) ومعامل اختلاف (%23.21)، واهمية نسبية (%75.8) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (16.718) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعد الفطنة الاجتماعية ، يتبين من النتائج المذكور آنفاً أن إدارة شركات الاتصالات المتنقلة ( زين العراق ، أسيايل) تمتلك الملكة الاجتماعية (الفطنة) والقدرة على تفسير وفهم سلوك الافراد العاملين والادراك الدقيق لكل ما يجري من احداث ضمن المواقف الاجتماعية فضلا عن التفاعلات الشخصية التي تحدث في تلك المواقف..

كما ان ادارة الشركات لديها ادراك كبير بان الأفراد المهرة سياسيا يتمتعون بقدر كبير من الوعي الذاتي ولديهم سلطات قوية للتمييز ( التبصر) ويكونون مراقبين فطنين للآخرين ويتناغمون بشدة مع المواقف الاجتماعية المتنوعة، فهم يستوعبون التفاعلات الاجتماعية ويفسرون سلوكهم وسلوك الآخرين بدقة في البيئات الاجتماعية..

## 2- التأثير العلاقتي:-

يوضح الجدول ( 28 ) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار ( t ) لفقرات التأثير العلاقتي.

إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (5) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت (77.1) وبانحراف معياري (0.165) ومعامل اختلاف (21.40)، وهذا يبين تناسق إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، وكذلك تدل على ان اجابات عينة الدراسة متجانسة وغير مشتتة ، ومعنى ذلك ان عينة الدراسة تمتلك مستويات عالية من التأثير العلاقتي ويكون لديهم الخبرة والنجاح في التأثير في الأفراد العاملين وتمتلك نمط اتصال فاعل مع الافراد العاملين يسهل اقامة علاقات طيبة مع من يقابلهم ، والقدرة على جعل الافراد العاملين يشعرون بقوتهم، وقد نالت هذه الفقرة اهمية نسبية بلغت ( 77.1%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات افراد العينة اما الفقرة (3) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.746) وبانحراف معياري (0.208) ، واهمية نسبية بلغت (6.74%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وكما بلغت قيم ( t ) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (15.312، 15.947، 13.518، 14.887 ، 18.791) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة ( 2.358 ) بمستوى معنوية (0.01).

أما المعدل العام لبعد التأثير العلاقتي فقد بلغ (0.757) وبانحراف معياري عام بلغ (0.175) ومعامل اختلاف (23.11) واهمية نسبية (75.7%) وبلغت قيمة ( t ) المحسوبة (16.811) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعد التأثير العلاقتي، وترى العينة ان القدرة على امتلاك نمط شخصي او سلوك معين يمكن أن يؤثر ويغير في سلوك الافراد العاملين ويتضمن القدرة على التكيف بشكل مناسب وتعديل السلوك لكل حالة من أجل الحصول على استجابة معينة من الافراد العاملين. تظهر النتائج في الجدول (28) أن ادارة شركات الاتصالات تطور علاقاتها مع الزبائن ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم يعد الأسلوب الذي تنتهجه شركات الاتصالات لغرض تعزيز مكانتها في السوق ، وان الشركات بوصفها الرائدة في مجال الاتصالات المتنقلة في العراق فهي تتمتع بحصة سوقية كبيرة ، كما يمكن لإدارة الشركات التأثير في الافراد العاملين وتغيير سلوكهم لأغراض العمل وتوفير الراحة والطمأنينة لهم بغية تعزيز قدرتها التنظيمية .

جدول ( 28 ) وصف فقرات بُعد التأثير العلاقتي

ترتيب الإبعاد حسب أهميتها	t	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ت
الثالث	15.312	%75.5	25.29%	0.191	0.755	تتمتع ادارة الشركة بالقدرة على تكيف نمط الاتصال بما يتواءم مع المواقف الاجتماعية المختلفة .	1-1
الثاني	15.947	%76	%24.60	0.187	0.76	تستطيع ادارة الشركة الاتصال بكفاءة وفاعلية مع الشركات الاخرى .	1-2
الخامس	13.518	%74.6	%27.9	0.208	0.746	يمكن لإدارة الشركة التأثير على الافراد العاملين وتغيير سلوكهم لأغراض العمل	1-3
الرابع	14.887	%75.2	%25.7	0.193	0.752	تتمتع ادارة الشركة بسهولة تطوير علاقاتها مع العاملين فيها .	1-4
الاول	18.791	%77.1	%21.40	0.165	0.771	تحاول ادارة الشركة توفير الراحة والطمأنينة للأفراد العاملين لديها.	1-5
	16.811	%75.7	23.11%	0.175	0.757	المعدل العام للتأثير العلاقتي	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

### 3- القدرة على بناء العلاقات الشبكية :-

يوضح الجدول ( 29 ) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار ( t ) لفقرات بناء العلاقات الشبكية.

إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت (0.815) وبانحراف معياري (0.167) ومعامل اختلاف (20.49)، وهذا يبين تناسق إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، وقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (81.5%) من وجهة نظر افراد العينة واحتلت المرتبة الاولى من حيث أهميتها بالنسبة لإجابات عينة الدراسة ، وتدل هذه النتائج ان البيانات متجانسة وغير مشتتة، ومعنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد وبقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان لدى الشركات القدرة على بناء واستخدام مختلف الشبكات الاجتماعية التي تساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية، اما الفقرة (5) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.799) وبانحراف معياري (0.174)، واهمية نسبية (79.9%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وكما بلغت قيم ( t ) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (21.549، 22.881، 20.817، 23.022، 19.672) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة ( 2.358 ) بمستوى معنوية (0.01).

جدول ( 29 ) وصف فقرات بُعد بناء العلاقات الشبكية

ترتيب الإبعاد حسب أهميتها	t	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ت
الاول	21.549	% 81.5	% 20.49	0.167	0.815	تمتلك ادارة الشركة القدرة على بناء واستخدام مختلف الشبكات الاجتماعية التي تساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية .	-1
الثاني	22.881	% 81.2	% 19.21	0.156	0.812	تشجع ادارة الشركة على تطوير شبكة واسعة من العلاقات والتحالفات المفيدة مع زملاء العمل .	-2
الرابع	20.817	% 80.6	% 20.84	0.168	0.806	توطد ادارة الشركة علاقات طيبة وقوية مع الافراد المتميزين في العمل.	-3
الثالث	23.022	% 80.9	%19.00	0.154	0.809	تولي ادارة الشركة اهتماما جوهريا بالوقت والجهد المبذولين في العمل للتواصل مع الاخرين .	-4
الخامس	19.672	% 79.9	%21.78	0.174	0.799	تستثمر ادارة الشركة الشبكات المتاحة لتحقيق الاهداف.	-5
	23.859	%80.8	%18.3	0.148	0.808	المعدل العام للعلاقات الشبكية	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما المعدل العام لبعد بناء العلاقات الشبكية فقد بلغ (0.808) وبانحراف معياري عام بلغ (0.148) ومعامل اختلاف (18.3%) واهمية نسبية (80.8%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (23.859) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية، وتدل هذه النتائج على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة لبعد بناء العلاقات الشبكية، ويعني ان مديري الشركات يسهمون بشكل كبير في بناء وتطوير العلاقات الاجتماعية مع مختلف الأطراف، واستثمار هذه العلاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من الأهداف الشخصية الضيقة، لان العلاقات الاجتماعية الواسعة هي بمثابة رأس مال للمنظمة يسهم في تحقيق الاستدامة الاستباقية .

ويتبين من النتائج في الجدول (29) أن إدارة الشركات تعمل بشكل فاعل على تعزيز وتطوير شبكة واسعة من الاتصالات والتحالفات المفيدة مع الأشخاص المتميزين والزبائن الحاليين والمتوقعين وتبذل الجهد والوقت من أجل التواصل مع الافراد العاملين، وان الادارة العليا في الشركات قيد الدراسة تحاول جذب الافراد المبدعين للعمل فيها من اجل كسر الجمود والإفادة من الافكار الابداعية للعاملين فضلا عن تطوير علاقاتها مع المنافسين لغرض الحفاظ موقعها التنافسي..

#### 4- الإخلاص الواضح:-

يوضح الجدول ( 30 ) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار (t) لفقرات الاخلاص الواضح.

إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (4) على أعلى الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.819) وبانحراف معياري (0.188) ومعامل اختلاف (22.95)، معنى ذلك ان النتيجة المذكورة تدل على قوة اعتقاد واتساق اراء عينة الدراسة وان البيانات متجانسة وغير مشتتة وتدلل على ان ادارة شركات الاتصالات المتنقلة تمتلك مستويات عالية من النزاهة، الأصالة، الإخلاص، الصدق في العمل، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (81.9%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات افراد العينة اما الفقرة (3) والفقرة بالرغم من حصولها اعلى الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.788) وبانحراف معياري (0.166) ، واهمية نسبية بلغت (78.8%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها كانت اكثر تشتت من الفقرات الأخرى ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وكما بلغت قيم ( t ) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (21.987 ، 18.494 ، 19.821 ، 19.387 ، 20.659) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

جدول ( 30 ) وصف فقرات بعد الاخلاص الواضح

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	t	ترتيب الابعاد حسب اهميتها
1-	تظهر ادارة الشركة اهتمامها الواضح والمخلص مع الافراد العاملين لديها .	0.812	0.162	19.95%	81.2%	21.987	الثالث
2-	تعتمد ادارة الشركة بأهمية ايمان الافراد العاملين فيما تقول وتفعل.	0.793	0.181	22.82%	79.3%	18.494	الرابع
3-	تعتمد ادارة الشركة علاقات شفافة في تعاملها مع الافراد العاملين	0.788	0.166	21.06%	78.8%	19.821	الخامس
4-	تتميز ادارة الشركة بمصداقيتها وامانتها ونزاهتها في العمل.	0.819	0.188	22.95%	81.9%	19.387	الاول
5-	تحرص ادارة الشركة على ان تكون صادقة فيما تقول عند الاتصال مع الافراد العاملين.	0.818	0.176	21.51%	81.8%	20.659	الثاني
	المعدل العام للإخلاص الواضح	0.806	0.16	19.85%	80.6%	21.914	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما المعدل العام لبعده الاخلاص الواضح فقد بلغ (0.806) وبانحراف معياري عام بلغ (0.16) ومعامل اختلاف (19.85) واهمية نسبية (80.6%) وبلغت قيمة ( t ) المحسوبة (21.914) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعده الاخلاص الواضح ،

ويعني ان مديري الشركات يظهرون مستويات مرتفعة من الاخلاص الواضح عن طريق قدرتهم على توليد الشعور بالطمأنينة وتكوين انطباعات ايجابية لدى الافراد باتجاه سلوكياتهم التي تظهر ضمن سياق الاحداث الجارية في بيئة العمل . ويتبين من النتائج في الجدول (30) أن ادارة الشركات تولي اهتماماً كبيراً ببعد الإخلاص الواضح وتسجيله حضوراً جيداً ، وأن هذا الإخلاص يأتي بنتيجة ايجابية.

ومما ينبغي الإشارة اليه هو أن متغير المهارات السياسية حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (0.782)، بانحراف معياري (0.138)، ومعامل اختلاف بلغ (17.64%) واهمية نسبية . (78.2 %) ، وكما موضح في الجدول التالي ، وهذا يدل بشكل عام على إدراك شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة ان ما يبذله أفراد عينة الدراسة من جهود في إقناع الأفراد العاملين من حولهم، والجهود المبذولة للتواصل الفعال مع الآخرين وما يمتلكون من مهارة الاستماع الدقيق لحدیث الافراد العاملين وقدرة الاستشعار بدوافعهم وتفهمهم للعاملين بشكل جيد، من شأنه ان يسهم في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية. ويتضح مما سبق وجود تباين في اهتمامات العينة المبحوثة في ابعاد متغير المهارات السياسية.

جدول ( 31 ) وصف أبعاد متغير المهارات السياسية

ت	المقاييس الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t
1	الفطنة الاجتماعية	0.758	0.176	23.21	75.8	16.718
2	التاثير العلاقتي	0.757	0.175	23.11	75.7	16.811
3	بناء العلاقات الشبكية	0.808	0.148	18.3	80.8	23.859
4	الاخلاص الواضح	0.806	0.16	19.85	80.6	21.914
	المعدل العام للمهارات السياسية	0.782	0.138	17.64	78.2	23.462

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

## ثانياً: - عرض وتحليل نتائج قدرات التجديد التنظيمي

### 1- المقدره الاستراتيجية :-

يوضح الجدول ( 32 ) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار ( t ) لفقرات المقدره الاستراتيجية.



إذ نلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (2) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت (0.792) وبانحراف معياري (0.167) ومعامل اختلاف (21.08)، معنى ذلك ان النتيجة المذكورة تدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة وتعكس قوة اعتقاد واتساق اراء عينة الدراسة بان ادارة شركات الاتصالات المتنقلة تتبنى روى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطور السوق ، ونالت الفقرة المذكورة اهمية نسبية بلغت (79.2%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لاجابات افراد العينة ، اما الفقرة (4) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.776) وبانحراف معياري (0.176) ، واهمية نسبية بلغت (77.6%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وكما بلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (11، 19، 20.049، 17.477، 18.003، 21.166) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

جدول ( 32 ) وصف فقرات بعد المقدرة الاستراتيجية

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t	ترتيب الابعاد حسب اهميتها
1-	تعتمد ادارة الشركة استراتيجيات مستدامة لتعزيز الابتكار والتعلم المستمر.	0.78	0.168	21.50	78.00	19.11	الثالث
2-	تتبنى ادارة الشركة روى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطور السوق.	0.792	0.167	21.08	79.2	20.049	الاول
3-	تتابع ادارة الشركة عن كذب حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين في حدود بيئة المهمة.	0.779	0.183	23.49	77.9	17.477	الرابع
4-	تمتلك ادارة الشركة القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة .	0.776	0.176	22.68	77.6	18.003	الخامس
5-	تحاول ادارة الشركة تقليل مستوى المخاطرة بالاستعداد والتهيؤ المسبق .	0.783	0.153	19.55	78.3	21.166	الثاني
	المعدل العام للمقدرة الاستراتيجية	0.782	0.157	20.00	78.2	20.555	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعده المقدرة الاستراتيجية فقد بلغ (0.782) واهمية نسبية (78.2%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.157) ومعامل اختلاف (20.00) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (20.555)

وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعد المقدره الاستراتيجية ، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بدرجة كبيرة امتلاك القدرة على اتخاذ القرارات الشجاعة، والتوجه نحو تبنى استراتيجيات مستدامة تعزز الابداع والابتكار وتدعم توجهاتها نحو تمكين العاملين وتستوعب قيم واهداف الشركة، مع توجهها نحو زياده الوعي بمتغيرات السوق والمنافسين فيه، ومقارنة انجازاتها مع الشركات ذات الاداء الافضل، وتحاول تقليل المخاطرة وتعزيز الابتكار بما يحقق توجهاتها المستقبلية. ويتبين من النتائج في الجدول (32) أن ادارة الشركات عينة الدراسة تتابع عن كثب حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين في حدود بيئة المهمة ، وتبني روى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطور السوق بما يعزز قدراتها نحو تحقيق استراتيجيه الاستدامة الاستباقية.

## 2- التواصل :-

تم في هذا البعد طرح خمس أسئلة على المستجيبين، ويظهر من الجدول (33) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار ( t ) لفقرات التواصل، إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (5) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغ (0.783) وبانحراف معياري (0.159) ومعامل اختلاف (20.3) وتدل هذه النتائج ان البيانات متجانسة وغير مشتتة وكذلك تدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، بمعنى ان النتيجة المذكورة تدل على قوة اعتقاد واتساق اراء عينة الدراسة بان الافراد العاملين في الشركة يتميزون بالانفتاح والمصادقية اثناء تأدية العمل، وقد نالت الفقرة المذكورة اهمية نسبية بلغت (78.3%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات افراد العينة ، في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى الاوساط الحسابية إذ بلغ (0.755) واهمية نسبية (75.5%) وبانحراف معياري بلغ (0.187)، من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى، كما ان الإجابة على هذه الفقرة كانت اكثر تشتتاً من الفقرات الأخرى . ولقد حلت بالمرتبة الرابعة من حيث ترتيب اهميتها بالنسبة لإجابات افراد العينة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات ( 18.636 ، 19.211 ، 16.579 ، 15.613 ، 20.435 ) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة ( 2.358 ) بمستوى معنوية (5%).

جدول ( 33 ) وصف فقرات بُعد التواصل

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t	ترتيب الابعاد حسب اهميتها
1-	تمتلك ادارة الشركة القدرة على ادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية مع الافراد .	0.779	0.171	21.9	77.9	18.636	الثالث
2-	تعمل ادارة الشركة على تطوير وتحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد.	0.782	0.168	21.48	78.2	19.211	الثاني
3-	تحرص ادارة الشركة على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة.	0.764	0.182	23.85	76.4	16.579	الرابع
4-	تسمح ادارة الشركة بمشاركة زبائنها في عملياتها الابداعية والابتكارية .	0.755	0.187	24.77	75.5	15.613	الخامس
5-	يتميز العاملون في الشركة بالانفتاح والمصادقية اثناء تأدية العمل.	0.783	0.159	20.3	78.3	20.435	الأول
	المعدل العام	0.773	0.165	21.34%	77.3	18.943	

## المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما المعدل العام لبعد التواصل فقد بلغ (0.773) وبانحراف معياري عام بلغ (0.165) ومعامل اختلاف (21.34%) واهمية نسبية (77.3%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة ( 43 18.9) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعد التواصل ، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بدرجة كبيرة امتلاك القدرة على ادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية مع الافراد و تطوير وتحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد العاملين ، وإحداث التغيير الذي يؤدي الى نجاح الشركة في التجديد.

ويظهر من النتائج في الجدول (33) أن ادارة الشركات عينة الدراسة تحرص على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة و بالإضافة الى مشاركة زبائنها في عملياتها الابداعية والابتكارية وان تواصل الافراد وتنظيم علاقاتهم الاجتماعية أمر مهم لجميع أنواع التحولات التنظيمية، ومن ثم فانه مهم لإدارة التغيير بنجاح في الشركة .

## 3- استثمار الوقت: -

يوضح الجدول (34) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار (t) لفقرات استثمار الوقت.

إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (4) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغت (77.2) وبانحراف معياري (0.171) ومعامل اختلاف (22.15)، وهذا يبين تناسق إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، معنى ذلك ان عينة الدراسة تحرص باهتمام على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب وبشكل استباقي. ونالت هذه الفقرة اهمية نسبية بلغت (77.2%) من

وجهة نظر افراد العينة واحتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات عينة الدراسة ، اما الفقرة (5) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.752) وبانحراف معياري (0.187) ، و باهمية نسبية (2.75%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال وان البيانات متجانسة وغير مشتتة ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وكما بلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (17.299، 16.721، 16.797، 18.255 ، 15.454) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

جدول (34) وصف فقرات بعد استثمار الوقت

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t	ترتيب الابعاد حسب اهميتها
1-	تمتلك ادارة الشركة القدرة على اجراء تغييرات كبيرة وسريعة في الاقسام بوقت قصير .	0.762	0.174	22.8	76.2	17.299	الثاني
2-	تتوافر حالة الاستعداد لتغييرات طارئة في الشركة.	0.761	0.178	23.39	76.1	16.721	الثالث
3-	تنظم ادارة الشركة طرائق واساليب العمل للاستفادة من الوقت بصورة افضل .	0.758	0.176	23.21	75.8	16.797	الرابع
4-	تحرص ادارة الشركة على اتخاذ القرارات بالوقت المناسب وبشكل استباقي.	0.772	0.171	22.15	77.2	18.255	الاول
5-	تخصص ادارة الشركة الوقت الكافي لابتكار افكار جديدة .	0.752	0.187	24.86	75.2	15.454	الخامس
	المعدل العام	0.761	0.168	22.00	76.1	17.804	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعث استثمار الوقت فقد بلغ (0.761) واهمية نسبية (76.1%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.168) ومعامل اختلاف (22.00) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (17.804) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعث استثمار الوقت ، معنى ذلك ان عينة الدراسة تمتلك القدرة على اجراء تغييرات كبيرة وسريعة في الاقسام بوقت قصير . ويتبين من نتائج الجدول (34) ونظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة فان ادارة الشركات عينة الدراسة تركز بشكل أكثر على كسب ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم و التركيز على تحسين وتطوير خدمة الزبائن وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الاداء و الإفادة

القصوى من الوقت المتاح و استغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن أو من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات او من خلال تنظيم طرائق واساليب العمل بغية تحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية.

#### 4- التوجه نحو التعلم :-

يوضح الجدول (35) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار ( t ) لفقرات التوجه نحو التعلم.

إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت (0.765) وبانحراف معياري (0.188) ومعامل اختلاف (24.60%)، وهذا يبين تناسق إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، معنى ذلك ان عينة الدراسة تدعم باهتمام الموظفين في حل المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال التعليم والتدريب المستمر ،ونالت الفقرة المذكورة اهمية نسبية بلغت(76.5%) من وجهة نظر افراد العينة ، وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات افراد العينة ، اما الفقرة (3) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.75) وبانحراف معياري (0.187) ، واهمية نسبية (75.0%) وحلت بالمرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وكما بلغت قيم ( t ) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (16.13، 15.327، 15.312، 14.428 ، 15.805) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

#### جدول ( 35 ) وصف فقرات بُعد التوجه نحو التعلم

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري (%100)	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t	ترتيب الأبعاد حسب اهميتها
1-	تدعم ادارة الشركة الموظفين في حل المشاكل المتعلقة بالعمل من خلال التعليم والتدريب المستمر..	0.765	0.188	24.60	76.5	16.13	الاول
2-	تهتم ادارة الشركة بزيادة المعرفة والتعلم من خلال الخبرات المتراكمة.	0.756	0.191	25.26	75.6	15.327	الرابع
3-	تحاول ادارة الشركة دائما ايجاد طرق جديدة ومبتكرة لانجاز العمل.	0.75	0.187	24.92	75.00	15.312	الخامس
4-	تأخذ ادارة الشركة من تجارب الشركات الناجحة من الصنف الاول دروساً لتعلم كيفية مواجهة المواقف.	0.757	0.204	26.93	75.7	14.428	الثالث

5-	يستفيد العاملين في الشركة من حالات الفشل في الاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية.	0.762	0.189	24.80	76.2	15.805	الثاني
	المعدل العام	0.758	0.185	24.40	75.8	15.984	

#### المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما المعدل العام لبعده التوجه نحو التعلم فقد بلغ (0.758) وبانحراف معياري عام بلغ (0.185) ومعامل اختلاف (24.40) واهمية نسبية (75.8%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (15.984) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعده التوجه نحو التعلم ، معنى ذلك ان ادارة الشركات عينة الدراسة تحاول دائما ايجاد طرائق جديدة ومبتكرة لا نجاز العمل وتأخذ من تجارب الشركات الناجحة من الصنف الاول دروساً لتعلم كيفية مواجهة المواقف.

ويظهر من نتائج الجدول (35) أن إدارة شركات الاتصالات عينة الدراسة تهتم بالأفراد العاملين فيها وهم مصدر الابداع والابتكار، ، كما ان ادارة الشركة تسعى الى تحقيق التعلم التنظيمي للعاملين اثناء ممارستهم لوظائفهم ، فهم الذين تقع عليهم مسؤولية رسم مستقبل الشركة فلا بد من التفاعل معهم وزيادة المعرفة والتعلم عن طريق الخبرات المتراكمة والإفادة من حالات الفشل في الاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية.

#### 5- الممارسات القيادية:-

تم في هذا البعد طرح خمس أسئلة على المستجيبين، ويظهر من الجدول (36) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار (t) لفقرات الممارسات القيادية، إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت (0.782) وبانحراف معياري (0.206) ومعامل اختلاف (26.34) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، بمعنى ان النتيجة المذكورة تدل على قوة اعتقاد واتساق اراء عينة الدراسة بان ادارة شركات الاتصالات المتنقلة تكافئ الافراد العاملين المبدعين وتقدم اقتراحات للتحسين المستمر وعد ذلك هدفا استراتيجيا مهما بالنسبة لها، وقد نالت الفقرة المذكورة اهمية نسبية بلغت (78.2%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لاجابات عينة الدراسة، في حين حصلت الفقرة (1) و (5) على أدنى الاوساط الحسابية إذ بلغ (0.764) واهمية نسبية بلغت (76.4%)، الا ان الفقرة (5) كان انحرافها المعياري اكبر من الفقرة (1) إذ بلغ (0.208) ، ومن وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى، كما ان

الإجابة على هذه الفقرة لم تكن بذات الوضوح بالنسبة لل فقرات الاخرى ، ولقد حلت بالمرتبة الخامسة من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات افراد العينة. وبلغت قيمة (t) المحسوبة للأوساط الحسابية لل فقرات ( 14.65 ، 14.91 ، 15.66 ، 15.38 ، 14.49 ) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة ( 2.358 ) بمستوى معنوية (5%).

جدول ( 36 ) وصف فقرات بُعد الممارسات القيادية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t	ترتيب الابعاد حسب اهميتها
1-	تهتم ادارة الشركة بمبدأ مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات.	0.764	0.206	26.96	76.4	14.652	الرابع
2-	تشجع ادارة الشركة العاملين لأخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	0.768	0.205	26.69	76.8	14.914	الثالث
3-	تكافئ ادارة الشركة العاملين المبدعين وتقدم اقتراحات للتحسين المستمر.	0.782	0.206	26.34	78.2	15.664	الاول
4-	تقدم ادارة الشركة مقترحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة.	0.778	0.207	26.6	77.8	15.385	الثاني
5-	يؤثر العاملون في الشركة في القرارات المتعلقة بالعمل.	0.764	0.208	27.22	76.4	14.494	الخامس
	المعدل العام	0.771	0.203	26.33	77.1	15.319	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعد الممارسات القيادية فقد بلغ (0.771) وبانحراف معياري عام بلغ (0.203) ومعامل اختلاف (26.33) ( واهمية نسبية (77.1%) وبلغت قيمة ( t ) المحسوبة (15.319) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعد الممارسات القيادية، وهذا يدل على ان العاملين في الشركة يؤثرون في القرارات المتعلقة بالعمل . ويتبين من نتائج الجدول (36) أن ادارة الشركات عينة الدراسة تعمل على تقديم مقترحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة ، وتشجع العاملين لأخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، فضلا عن الاهتمام بمبدأ مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات من اجل خلق قيم مشتركة يشعر بها الجميع دون تمييز .

#### 6- ادارة المعرفة :-

يبين الجدول (37) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار ( t ) لفقرات ادارة المعرفة. إذ نلاحظ في هذا الجدول أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (5) على أعلى الاوساط الحسابية إذ بلغت (0.792) وبانحراف معياري (0.2) ومعامل اختلاف (25.25%)، وهذا يبين تناسق إجابات عينة

الدراسة تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، معنى ذلك ان ادارة الشركة عينة الدراسة تمتلك رؤية واضحة عن المعرفة الاستراتيجية المطلوبة في اقسام الشركة ،وقد نالت الفقرة المذكورة اهمية نسبية بلغت (79.2%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات عينة الدراسة، اما الفقرة (3) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.77) وبانحراف معياري (0.211) ، واهمية نسبية (77.0%) وحصلت على المرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وهذا يدل ان ادارة الشركة تشجع العاملين على اكتساب المعرفة والانشطة الضرورية من المصادر الخارجية ، وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات ( 16.644 ، 17.321 ، 14.633 ، 17.095 ، 16.715 ) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ( 2.358 ) بمستوى معنوية (0.01).

جدول ( 37 ) وصف فقرات بُعد ادارة المعرفة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t	ترتيب الأبعاد حسب اهميتها
1-	تمتلك ادارة الشركة رؤية واضحة عن المعرفة الاستراتيجية المطلوبة في اقسام الشركة .	0.786	0.197	25.06	78.6	16.644	الثالث
2-	تتبنى ادارة الشركة استراتيجيات مبتكرة للمعرفة تتناسب مع اهدافها.	0.79	0.192	24.30	79	17.321	الثاني
3-	تشجع ادارة الشركة العاملين على اكتساب المعرفة والانشطة التطويرية من المصادر الخارجية.	0.77	0.211	27.40	77	14.633	الخامس
4-	توفر ادارة الشركة مناخا تنظيميا ملائما يتيح للعاملين فرص توليد واكتساب ونشر المعرفة وابتكارها.	0.786	0.192	24.4	78.6	17.095	الرابع
5-	تمتلك ادارة الشركة ادوات تخزين المعلومات واسترجاعها للاستفادة منها في اتخاذ القرارات.	0.792	0.2	25.25	79.2	16.715	الاول
	<b>المعدل العام</b>	<b>0.785</b>	<b>0.189</b>	<b>24.00</b>	<b>78.5</b>	<b>17.205</b>	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

أما المعدل العام لبُعد إدارة المعرفة فقد بلغ (0.785) وبانحراف معياري عام بلغ (0.189) ومعامل اختلاف (24.00) واهمية نسبية بلغت (78.5%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (17.205) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبُعد ادارة المعرفة. ويظهر من النتائج في الجدول (37) أن ادارة الشركات عينة الدراسة تمتلك رؤية واضحة بالمعرفة الاستراتيجية المطلوبة ، فضلاً عن تبني استراتيجيات مبتكرة للمعرفة تتناسب



مع اهدافها ، وتوفر امكانية ادارة واستثمار المهارات الموجودة في عقول العاملين في المنظمة، وقدرتها على الاحتفاظ بالمعارف التي تمتلكها وتحاول اكتساب الجديدة منها من المصادر الخارجية، وسعيها الى توفير مناخ ملائما يتيح فرص توليد المعرفة وابتكارها، التي يمكن ان تسهم في تكوين ميزة تنافسية مستدامة للشركة.

ومما ينبغي الإشارة اليه هو ان الأبعاد الستة المذكورة شكلت أبعاد متغيرات قدرات التجديد التنظيمي فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (0.772) ، بانحراف معياري (0.138) ، ومعامل اختلاف بلغ (17.87%) ، واهمية نسبية بلغت (77.2%) ، وكما موضح في الجدول (38) .

جدول (38) وصف أبعاد متغير قدرات التجديد التنظيمي

ت	المقاييس الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t
1	المقدرة الاستراتيجية	0.782	0.157	20.00	78.2	20.555
2	التواصل	0.773	0.165	21.34	77.3	18.943
3	استثمار الوقت	0.761	0.168	22.00	76.1	17.804
4	التوجه نحو التعلم	0.758	0.185	24.40	75.8	15.984
5	الممارسات القيادية	0.771	0.203	26.33	77.1	15.319
6	ادارة المعرفة	0.785	0.189	24.00	78.5	17.205
	المعدل العام لقدرات التجديد التنظيمي	0.772	0.138	17.87	77.2	22.571

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية وهذا يدل على ادراك عينة الدراسة بشكل واضح لقدرات التجديد التنظيمي التي تعمل على تطوير وتعزيز وتكييف وتغيير المدخلات غير الملموسة مع الحفاظ على عوامل النجاح الحالية وفي الوقت نفسه بناء قوة جديدة للمستقبل دون اهمال ضغوط البيئة الخارجة لإنتاج زيادة بالتعلم و ابتكارات ومعرفة جديدة تمكنها من تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية، يتضح مما سبق ان هناك تبايناً في اهتمامات عينة الدراسة حول ابعاد قدرات التجديد التنظيمي.

### ثالثاً: عرض وتحليل نتائج استراتيجية الاستدامة الاستباقية :-

#### 1- الاستدامة البيئية الاستباقية :-

يبين الجدول (39) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار (t) لفقرات الاستدامة البيئية الاستباقية.

إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (5) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت (0.844) وبانحراف معياري (0.171) ومعامل اختلاف (20.26)، ومما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، وان هذه النتائج تدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب، وان ادارة الشركة تتبنى معايير السلامة المهنية كجزء من عملها وتقوم بحظر المواد الإشعاعية المضرة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها، وتطبق بشكل مستمر استراتيجيات بيئية استباقية متكاملة على المنتجات والخدمات لزيادة الكفاءة الكلية ولتقليل المخاطر على البشر والبيئة. وقد نالت الفقرة المذكورة اهمية نسبية بلغت (84.38%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهتمامها بالنسبة لاجابات افراد عينة الدراسة.

اما الفقرة (4) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.815) وبانحراف معياري (0.178)، ومعامل اختلاف (21.84) وحصلت على المرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وهذا يدل على اهتمام ادارة الشركة بتوظيف الطاقة المتجددة في عملياتها المختلفة، وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (21.216، 20.193، 23.704، 20.225، 23.051) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

جدول ( 39 ) وصف فقرات بعد الاستدامة البيئية الاستباقية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (100)	الاهمية النسبية (%100)	t	ترتيب الابعاد حسب اهميتها
1	من اولويات ادارة الشركة تحقيق الاستدامة البيئية الشاملة.	0.818	0.171	20.90	81.8	21.216	الثالث
2	تبذل ادارة الشركة جهودا حثيثة للمحافظة على البيئة داخليا وخارجيا.	0.817	0.18	22	81.7	20.193	الرابع
3	تتكامل أنشطة الشركة البيئية مع استراتيجيتها التنافسية المستدامة.	0.828	0.159	19.2	82.8	23.704	الثاني
4	توظف ادارة الشركة الطاقة المتجددة في عملياتها المختلفة.	0.815	0.178	21.84	81.5	20.225	الخامس
5	تقوم ادارة الشركة بحظر المواد الإشعاعية المضرة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها.	0.844	0.171	20.26	84.4	23.051	الاول
المعدل العام		0.824	0.16	19.41	82.4%	23.266	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما المعدل العام لبعدها الاستدامة البيئية الاستباقية فقد بلغ (0.824) وبانحراف معياري عام بلغ (0.16) ومعامل اختلاف (19.41) واهمية نسبية بلغت (4.82%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (23.266) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعدها الاستدامة البيئية الاستباقية .

ويتضح من نتائج الجدول (39) أن ادارة شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة تدرك اهمية المحافظة على البيئة، وانه يجب بذل ما يمكن بذله لتحقيق بيئة نظيفة محافظ عليها حتى لو تأثر الموقف التنافسي للشركة مؤقتاً، ولقد كان من نتيجة ذلك الادراك ان ادارة الشركة تبذل جهوداً حثيثة للمحافظة على البيئة داخلياً وخارجياً عن طريق القيام بمجموعة من الانشطة والممارسات البيئية الاستباقية لغرض الحد او التقليل من اثار منتجاتها وخدماتها على البيئة الطبيعية وتقديم المنتجات الخضراء والتكنولوجيات إلى مستهلكيها، و تحسين فهم احتياجات الزبائن ، والسعي لتحقيق تكامل الانشطة البيئية للشركة مع الاستراتيجية التنافسية المستدامة ، والعمل على حظر المواد الإشعاعية المضرّة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها ، وان حماية البيئة هي واحدة من الاسس الرئيسة الثلاث لرؤية الشركة للاستدامة بجانب المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني .

## 2- الاستدامة الاقتصادية الاستباقية :-

يظهر الجدول (40) الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار (t) لفقرات الاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

إذ يلاحظ في هذا الجدول أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (5) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت (0.82) وبانحراف معياري (0.178) ومعامل اختلاف (21.7%)، ومما يدل هذا على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، و ان هذه النتائج تدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة ومعنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب ،ان ادارة الشركة تعد الربح من اولوياتها الذي يسهم في تقوية مركزها المالي مما ينعكس على زيادة قدراتها التنافسية التي تعد مطلباً أساسياً لتحقيق الاستدامة الاستباقية في قطاع الاتصالات، ونالت الفقرة المذكورة اهمية نسبية بلغت (82.00%) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة ، وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لاجابات افراد عينة الدراسة . اما الفقرة (1) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.799) وبانحراف معياري (0.191) ، واهمية نسبية (79.9%) وحصلت على المرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع ،

وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وهذا يدل على اهتمام ادارة الشركة بتعزيز استدامة الابتكارات ، وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (17.924، 19.954، 20.995 ، 20.625 ) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة ( 2.358 ) بمستوى معنوية (0.01).

أما المعدل العام لبعء الاستدامة الاقتصادية الاستباقية فقد بلغ (0.815) وبانحراف معياري عام بلغ (0.163) ومعامل اختلاف (20.00 %) واهمية نسبية (81.5 %) وبلغت قيمة ( t ) المحسوبة (22.072) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعء الاستدامة البيئية الاستباقية .

ويتضح من نتائج الجدول (40) أن ادارة شركات الاتصالات المتنقلة عينة الدراسة تعمل على مواكبة التطورات الاقتصادية الحاصلة في البيئة عن طريق اتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية التي تتسجم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية للشركة، وما يعزز التوجه نحو الاستدامة الاقتصادية الاستباقية ، وإن ادارة الشركة تضع في سلم أولوياتها تحقيق الأرباح المجزية الأمر الذي سيعزز دافعية العمل لدى الافراد العاملين ويشجعهم على الاداء الكفوء والفاعل، وتتبنى منظور طويل الامد في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدفق النقدي والعائد على الاستثمار، وتعزز استدامة الابتكارات في الشركة، وهذا يدل على ادراك الافراد العاملين للمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق ادارة الشركة تجاه عاملها واصحاب المصلحة الاخرين.

جدول ( 40 ) وصف فقرات بعء الاستدامة الاقتصادية الاستباقية

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)100	الاهمية النسبية (%)100	t	ترتيب الابعاد حسب اهميتها
1-	تسعى ادارة الشركة الى تعزيز حالة استدامة الابتكارات .	0.799	0.191	23.90	79.9	17.924	الخامس
2-	تشجع ادارة الشركة العاملين على الاداء الكفوء والفاعل .	0.819	0.17	20.75	81.9	21.453	الثاني
3-	تتخذ ادارة الشركة قرارات استراتيجية تتسجم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية	0.817	0.182	22.27	81.7	19.954	الرابع
4-	تتبنى ادارة الشركة منظور طويل الامد في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدفق النقدي والعائد على الاستثمار.	0.818	0.173	21.15	81.8	20.995	الثالث
5-	يعد الربح من اولويات ادارة الشركة..	0.82	0.178	21.7	82.00	20.625	الاول
المعدل العام		0.815	0.163	20.00	81.5	22.072	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

## 3- الاستدامة الاجتماعية الاستباقية:-

يبين الجدول (41) الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية واختبار ( t ) لفقرات الاستدامة الاجتماعية الاستباقية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وقد حصلت الفقرة (3) على أعلى الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.806) وبانحراف معياري (0.204) ومعامل اختلاف (25.31)، مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، وتدلل هذه النتائج ان البيانات متجانسة وغير مشتتة ومعنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب ، وان ادارة الشركة تسهم بشكل كبير في دعم ورعاية مبادرات المجتمع المحلي من خلال الندوات والمؤتمرات والانشطة الخيرية وغيرها من المساهمات الأخرى، وقد نالت الفقرة المذكورة اهمية نسبية بلغت(80.6%) من وجهة نظر افراد عينة الدراسة ، وحلت بالمرتبة الاولى من حيث اهميتها بالنسبة لإجابات افراد عينة الدراسة ، اما الفقرة (1) على الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغت (0.765) وبانحراف معياري (0.222) ، واهمية نسبية بلغت (76.5%) وحصلت على المرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة عال ، وهذا يدل على أن ادراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان اقل من الفقرات الأخرى ، كما ان تشتت الإجابة لهذه الفقرة كان اكثر من باقي الفقرات الأخرى، وهذا يدل على اهتمام ادارة الشركة بمشاركة الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (13.708، 176.14، 17.166 ، 16.14، 15.524) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

أما المعدل العام لبعدها الاستدامة الاجتماعية الاستباقية فقد بلغ (0.786) وبانحراف معياري عام بلغ (0.204) ومعامل اختلاف (25.95) واهمية نسبية (78.6%) وبلغت قيمة ( t ) المحسوبة (16.091) وهي أكبر من قيمة ( t ) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لبعدها الاستدامة الاجتماعية الاستباقية .

جدول ( 41 ) وصف فقرات بعد الاستدامة الاجتماعية الاستباقية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t	ترتيب الأبعاد حسب أهميتها
1-	تتبنى ادارة الشركة مبدأ مشاركة الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	0.765	0.222	29.00	76.5	13.708	الخامس
2-	تشجع ادارة الشركة تنمية رأس المال البشري واستثماره.	0.768	0.217	28.25	76.8	14.176	الرابع
3-	تسهم ادارة الشركة في دعم ورعاية مبادرات المجتمع المحلي من خلال الندوات والمؤتمرات والانشطة الخيرية وغيرها من المساهمات الأخرى.	0.806	0.204	25.31	80.6	17.166	الاول
4-	تقدم ادارة الشركة خدمات متنوعة لضمان مستقبل موظفيها وسلامتهم مثل الرعاية الصحية والتقاعد والتأمين.	0.798	0.211	26.44	79.8	16.14	الثاني
5-	تحقق ادارة الشركة تكافؤ الفرص في العمل (توظيف الافراد ، ذوي الاحتياجات الخاصة ، وتشجيع النساء للعمل في المناصب الادارية العليا).	0.795	0.217	27.29	79.5	15.524	الثالث
المعدل العام		0.786	0.204	25.95	78.6	16.091	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتضح من نتائج الجدول (41) أن عينة الدراسة بشكل عام ترى أهمية للأنشطة الاجتماعية الاستباقية التي تهدف الى البقاء بنجاح في السوق لمدة طويلة، والتي تؤثر إيجاباً في جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، فضلاً عن تلبية احتياجاتهم التي تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم والاستثمار في تنمية رأس المال البشري ودعم مبادرات المجتمع المحلي وتكافؤ الفرص في مكان العمل .  
ومما تجدر الإشارة اليه هو أن الأبعاد الثلاثة المذكورة آنفاً شكلت متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، ولقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (0.809)، بانحراف معياري (0.156)، ومعامل اختلاف بلغ (19.28%) وأهمية نسبية بلغت ( 80.9% )، وكما مبين في الجدول ( 41 ) وصف ابعاد متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية .

جدول ( 42 ) وصف أبعاد متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية

ت	المقاييس الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%100)	الاهمية النسبية (%100)	t
1	الاستدامة البيئية الاستباقية	0.824	0.16	19.41	82.4	23.266
2	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية	0.815	0.163	20.00	81.5	22.072
3	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	0.786	0.204	25.95	78.6	16.091
	المعدل العام لاستراتيجية الاستدامة الاستباقية	0.809	0.156	19.28	80.9	22.59

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

وهذا يدل على ادراك عينة الدراسة لأهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ومن اجل ذلك تضافرت جهود شركات الاتصالات المتنقلة في تحقيق النجاح والتميز في بيئة الاعمال من خلال اجراء تغييرات في الاستراتيجيات المختلفة بدلا من الاستجابة للأحداث ، والبحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين مثل إدخال منتجات أو خدمات جديدة، وتعزيز السمعة الاجتماعية، وتحسين تفضيلات الزبائن، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتميز للمنظمة، وعلى الرغم من اضطراب الاسواق العالمية والتحولالات الاقتصادية والبيئية والمنافسة الشديدة ، فان ادارة شركات الاتصالات قيد الدراسة وضعت استراتيجية مستدامة قادرة على بناء قدرات التجديد التنظيمي بطريقة تسهم في توظيف المهارات السياسية للقيام بالمهام المطلوبة لتحقيق الاستدامة الاستباقية، وتأسيسا على ما تقدم نرى هناك اختلافاً في اهتمامات عينة الدراسة حول ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

وتأسيسا على ما تقدم من نتائج ارتأى الباحث تقديم صورة واضحة وكما يوضح الجدول (43) للمقارنة بين متغيرات الدراسة من حيث درجة وضوحها واهميتها النسبية بالنسبة لمجتمع الدراسة

الجدول (43) يوضح المقارنة بين متغيرات الدراسة

ترتيب الابعاد حسب اهميتها	t	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
الثالث	16.718	75.8%	23.21%	0.176	0.758	الفطنة الاجتماعية
الرابع	16.811	75.7%	23.11%	0.175	0.757	التأثير العلاقتي
الاول	23.859	80.8%	18.3%	0.148	0.808	العلاقات الشبكية
الثاني	21.914	80.6%	19.85%	0.16	0.806	الاخلاص الواضح
الثاني	23.462	78.2%	17.64%	0.138	0.782	المهارات السياسية
الثاني	20.555	78.2%	20%	0.157	0.782	المقدرة الاستراتيجية
الثالث	18.943	77.3%	21.34%	0.165	0.773	التواصل
الخامس	17.804	76.1%	22 %	0.168	0.761	استثمار الوقت
السادس	15.984	75.8%	24.40%	0.185	0.758	التوجه نحو التعلم
الرابع	15.319	77.1 %	26.33%	0.203	0.771	الممارسات القيادية
الاول	17.205	78.5%	24 %	0.189	0.785	ادارة المعرفة
الثالث	22.571	77.2%	17.87%	0.138	0.772	قدرات التجديد التنظيمي
الاول	23.266	82.4%	19.41%	0.16	0.824	الاستدامة البيئية الاستباقية
الثاني	22.072	81.5%	20.00%	0.163	0.815	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية
الثالث	16.091	78.6%	25.95%	0.204	0.786	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية
الاول	22.59	80.9%	19.28%	0.156	0.809	استراتيجية الاستدامة الاستباقية

المصدر : اعداد الباحث

وعلى المستوى العام يبين الجدول ( 43 ) ان اكثر ابعاد المهارات السياسية اهمية نسبية فقد حل العلاقات الشبكية اولا اذ بلغت ( 80.8% ) ثم الاخلاص الواضح ( 80.6% ) ، اذ حصلت الفطنة الاجتماعية على ( 75.8% ) من الاهمية، ومن ثم التأثير العلاقتي حصل على اقل نسبة من الاهمية اذ بلغت ( 75.7% ) وكما في الجدول .

اما فيما يتعلق بأبعاد قدرات التجديد التنظيمي فقد كانت اكثر الابعاد اهمية نسبية من وجهة نظر افراد العينة إدارة المعرفة بالمرتبة الاولى ( 78.5% ) ثم المقدرة الاستراتيجية بالمرتبة الثانية ( 78.2% ) ثم التواصل بالمرتبة الثالثة ( 77.3% ) والممارسات القيادية بالمرتبة الرابعة ( 77.1% ) ، اما فيما يتعلق باستراتيجية الاستدامة الاستباقية فقد كانت اكثر الابعاد اهمية من وجهة نظر افراد العينة هو الاستدامة البيئية الاستباقية اولا ( 82.4% ) ثم الاستدامة الاقتصادية الاستباقية ثانياً ( 81.5% ) ثم الاستدامة الاجتماعية الاستباقية ثالثاً ( 78.6% ) .



## المبحث الثالث

### اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

تمهيد....

يوضح هذا المبحث علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها الفرعية عن طريق استخدام مجموعة من الوسائل لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط Pearson) وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد ، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة بين أبعاد متغيرات الدراسة واستخدمت تحليلات ( الانحدار البسيط ، المتعدد) ومعادلة بارون ( Baron Kenny ) لغرض اختبار علاقات الأثر المباشر وغير المباشر بين أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية، وقبل الدخول في اختبار الفرضيات ونوع الاختبار فان حجم العينة (130).

#### أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

وقد اعتمد الباحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد (المهارات السياسية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، يظهر في الجدول (44) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها، وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية إذ يشير الجدول أيضاً إلى حجم العينة (130) ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) ويظهر اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%)، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81) ، وكالاتي:

أ. علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.10 الى 0.29)

ب. علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين ( 0.30 الى 0.49 .

ج. علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.5 الى 1).

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :- وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

**فرضية الوجود (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

أ. **الفرضية الفرعية الأولى :-** وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي :-

**فرضية العدم (Ho):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والاستدامة البيئية الاستباقية

**فرضية الوجود (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والاستدامة البيئية الاستباقية

وبعد التحليل وضعت النتائج في جدول (44) والذي يظهر مصفوفة الارتباط، وتبين أن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA ، التأثير العلاقتي II ، بناءالعلاقات الشبكية . NI ، الاخلاص الواضح . AS) والاستدامة البيئية الاستباقية (P. EN.S) (0.325، 0.241، 0.437، 0.314، 0.389) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (1) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد المهارات السياسية تسهم في تحقيق الاستدامة البيئية الاستباقية.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية :-** وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي :-

**فرضية العدم (Ho):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

**فرضية الوجود (H1)** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية والاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

يشير جدول مصفوفة الارتباط (44) إلى ن هنالك علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) بين أبعاد المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA ، التأثير العلاقتي II ، بناءالعلاقات الشبكية . NI ، الاخلاص الواضح . AS) والاستدامة الاقتصادية الاستباقية (P. Ec.S) ،وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الإبعاد والاستدامة الاقتصادية الاستباقية (0.273، 0.430، 0.309، 0.337، 0.405) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (2) وقبول الفرضية البديلة، ويدل هذا على أن أبعاد المهارات السياسية تسهم في تعزيز حالة استدامة الابتكارات و اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدفق النقدي والعائد على الاستثمار.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة :- وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي :-

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المهارات السياسية والاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المهارات السياسية والاستدامة الاجتماعية الاستباقية

يبين جدول مصفوفة الارتباط (44) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) بين أبعاد المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA ، التأثير العلاقتي II ، بناءالعلاقات الشبكية .NI ، الاخلاص الواضح .AS) والاستدامة الاجتماعية الاستباقية (P. SO.S). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والاستدامة الاجتماعية الاستباقية (0.303، 0.402، 0.426، 0.415، 0.460) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (3) وقبول الفرضية البديلة، ويدل هذا على أن أبعاد المهارات السياسية تسهم في دعم ورعاية مبادرات المجتمع المحلي عن طريق الندوات والمؤتمرات والانشطة الخيرية وغيرها من المساهمات الأخرى، وتحقق تكافؤ الفرص في العمل (توظيف الافراد ، ذوي الاعاقة ، وتشجيع النساء للعمل في المناصب الادارية العليا).

ولغرض اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الاولى ، اذ بلغ معامل ارتباط المهارات السياسية مع استراتيجية الاستدامة الاستباقية ما قيمته (0.0473)، وتدل النتائج المذكورة آنفاً على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية ، وهذا يدل على اهتمام ادارة شركات الاتصالات المتنقلة بالمهارات السياسية بوصفها عنصرا حيويا وفاعلا يمكن ان يحقق استراتيجية الاستدامة الاستباقية في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات الحاصلة في المجالات المختلفة..

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد العلاقات الشبكية (SA) من متغير المهارات السياسية وبعد الاستدامة البيئية الاستباقية (P .En .S) من متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما ( 0.437) وتعد علاقة متوسطة القوة في ضوء قاعدة (Cohen) آنفاً، فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد الفطنة الاجتماعية (SA) من متغير المهارات السياسية وبعد الاستدامة البيئية الاستباقية (P .En .S) من متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.241) وتعد علاقة ارتباط ضعيفة في ضوء القاعدة أعلاه، وهذا يعطي مؤشرا على ان ادارة الشركات الهاتف

النقل تواجه تحديات في كيفية إدارة أثارها البيئية بكفاءة وفاعلية ، وعلى المديرين ان يمتلكوا المهارات والمعارف المتعلقة بالاستدامة لكي يتم فهم الفرص والابتكارات ومواجه التحديات البيئية والاجتماعية في عالم سريع التغيير في مجال السوق والاتصالات. تعمل بشكل فاعل على تعزيز وتطوير شبكة واسعة من الاتصالات والتحالفات المفيدة مع الاشخاص المتميزين والزبائن الحاليين والمتوقعين وتبذل الجهد والوقت من اجل التواصل مع الافراد العاملين ، وان الادارة العليا في الشركات قيد الدراسة تحاول جذب الافراد المبدعين للعمل فيها من اجل كسر الجمود والإفادة من الافكار الابداعية للعاملين فضلا عن تطوير علاقاتها مع المنافسين لغرض الحفاظ على موقعها التنافسي..

#### جدول ( 44 )

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات المهارات السياسية وابعاد استراتيجية الاستدامة  
الاستباقية Correlations

		X1 SA	X2 II	X3 NA	X4 AS	X PS
Z1 P. En .S	Pearson Correlation	0.241(**)	0.325(**)	.437(**)	0.314(**)	0.389(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Z2 P. Ec .S	Pearson Correlation	0.273(**)	0.430(**)	0.309(**)	0.337(**)	0.405(**)
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Z3 P .So .S	Pearson Correlation	0.303(**)	0.402(**)	0.426(**)	0.415(**)	0.460(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
P. S. St Z	Pearson Correlation	0.309(**)	0.435(**)	0.441(**)	0.405(**)	0.473(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130

N= 130

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية

2-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية

و ابعاد قدرات التجديد التنظيمي

فرضية الوجود(H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية و ابعاد قدرات التجديد التنظيمي  
ولقد تفرع عنها ست فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية و المقدره الاستراتيجية  
فرضية الوجود(H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية و المقدره الاستراتيجية

يظهر جدول (45) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) بين (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA، التأثير العلاقتي II، بناءالعلاقات الشبكية . NI، الاخلاص الواضح . AS) والمقدره الاستراتيجية (SC)، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد والمقدره الاستراتيجية (SC)، (0.541، 0.401، 0.352، 0.421) على الترتيب ، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (1) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على ان ابعاد المهارات السياسية تسهم في تعزيز قدرات التجديد التنظيمي، وتتبنى رؤى واستراتيجيات استباقية في المستقبل.

ب. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية و التواصل  
فرضية الوجود(H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية و التواصل

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (45) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية SA، التأثير العلاقتي II، بناءالعلاقات الشبكية . NI، الاخلاص الواضح . AS) والتواصل (C)، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد (0.329، 0.648، 0.410، 0.446)، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (2) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات السياسية تسهم في تطوير وتحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد، وتحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية و استثمار الوقت

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المهارات السياسية واستثمار الوقت

يبين جدول (45) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA ، التأثير العلاقتي II ، بناءالعلاقات الشبكية .NI ، الاخلاص الواضح .AS) واستثمار الوقت ( ET ) ، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.450، 0.423، 0.655، 0.461) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (3) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات السياسية تسهم في اتخاذ القرارات بالوقت المناسب وبشكل استباقي، وتخصص الوقت الكافي لابتكار افكار جديدة .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المهارات السياسية و التوجه نحو التعلم

فرضية الوجود ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المهارات السياسية والتوجه نحو التعلم.

يشير جدول مصفوفة الارتباط (45) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية SA ، التأثير العلاقتي II ، بناءالعلاقات الشبكية .NI ، الاخلاص الواضح .AS) والتوجه نحو التعلم ( LO )، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.450، 0.408، 0.401، 0.654) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (4) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات السياسية تسهم في زيادة المعرفة والتعلم عن طريق الخبرات المتراكمة، وايجاد طرائق جديدة ومبتكرة لإنجاز العمل، والإفادة من حالات الفشل في الاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل التالي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المهارات السياسية و الممارسات القيادية.

**فرضية الوجود (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات السياسية والممارسات القيادية

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (45) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA، التأثير العلاقتي II، بناء العلاقات الشبكية NI، الاخلاص الواضح AS) والممارسات القيادية (LP)، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.254، 0.365، 0.347، 0.302) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (5) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات السياسية تسهم في مشاركة العاملين بصنع واتخاذ القرارات واخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وتقديم اقتراحات للتحسين المستمر.

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم (Ho):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المهارات السياسية و ادارة المعرفة

**فرضية الوجود (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المهارات السياسية وادارة المعرفة.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (45) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA، التأثير العلاقتي II، بناء العلاقات الشبكية NI، الاخلاص الواضح AS) وادارة المعرفة (KM)، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.238، 0.367، 0.367، 0.379) وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (6) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن ابعاد المهارات تسهم في توفير مناخ تنظيمي ملائم يتيح للعاملين فرص توليد واكتساب ونشر المعرفة وابتكارها.

ويظهر جدول (45) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر او يساوي 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المهارات السياسية (PS) وأبعادها (الفطنة الاجتماعية . SA، التأثير العلاقتي II، بناء العلاقات الشبكية NI، الاخلاص الواضح AS) وقدرات التجديد التنظيمي (ORC) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.468، 0.566، 0.540، 0.570)، أما قيمة معامل ارتباط

المهارات السياسية مع قدرات التجديد التنظيمي فقد بلغت قيمته (0.640)، وتدل النتائج المذكورة آنفاً على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية ، وهذا يدل على أن ادارة شركات الاتصالات المتنقلة الشركة تمتلك المهارات السياسية التي تعمل على تعزيز قدرات التجديد التنظيمي من خلال دورها في تشجيع التعلم الابداع والابتكار وتنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في تقديم منتجات جديدة ومتميزة لتحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية .

### جدول (45)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد المهارات السياسية وابعاد قدرات التجديد التنظيمي

		X1 SA	X2 II	X3 NA	X4 AS	X PS
Y1 SC	Pearson Correlation	0.541(**)	0.401(**)	0.352(**)	0.421(**)	0.517(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y2 C	Pearson Correlation	0.329(**)	0.648(**)	0.410(**)	0.446(**)	0.551(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y3 ET	Pearson Correlation	0.450(**)	0.423(**)	0.655(**)	0.461(**)	0.588(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y4 LO	Pearson Correlation	0.408(**)	0.450(**)	0.401(**)	0.654(**)	0.571(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y5 LP	Pearson Correlation	0.254(**)	0.365(**)	0.347(**)	0.302(**)	0.378(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
Y6 KM	Pearson Correlation	0.238(**)	0.367(**)	0.367(**)	0.379(**)	0.402(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
ORC Y	Pearson Correlation	0.468(**)	0.566(**)	0.540(**)	0.570(**)	0.640(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية N=130

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



وعلى مستوى الأبعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الاخلاص الواضح (AS) من متغير المهارات السياسية وبعد التوجه نحو التعلم (LO) من متغير قدرات التجديد التنظيمي ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما ( 0.654) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) أنفأ، فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد الفطنة الاجتماعية (SA) من متغير المهارات السياسية وبعد إدارة المعرفة (KM) من متغير قدرات التجديد التنظيمي وهذا يدل على ان صانعي القرار لم يمتلكوا الفطنة الاجتماعية والتي تنعكس سلبا في بناء قدرات التجديد التنظيمي ، ويعتبر مفهوم التجديد التنظيمي من عوامل النجاح الحالية وهو مفهوم قائم على المعرفة يسعى لاستثمار او استكشاف المعرفة، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.238) ، وتعد علاقة ارتباط ضعيفة في ضوء القاعدة المذكورة آنفاً.

### 3-اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم (Ho):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية  
**فرضية الوجود(H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.  
 يظهر الجدول (46) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات، وتنتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:-

#### أ.اختبار الفرضية الفرعية الاولى: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم (Ho):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة البيئية الاستباقية  
**فرضية الوجود(H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة البيئية الاستباقية.  
 يظهر جدول مصفوفة الارتباط (46) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة واحصائية عند مستوى (%1) بين قدرات التجديد التنظيمي (ORC) وأبعاده (المقدرة الاستراتيجية SC، التواصل C، استثمار الوقت ET، التوجه نحو التعلم LO، الممارسات القيادية LP، ادارة المعرفة KM) والاستدامة البيئية الاستباقية (P. En. S) وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.239، 0.316، 0.533، 0.380، 0.743، 0.670) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (1) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن

أبعاد قدرات التجديد التنظيمي تسهم في تحقيق الاستدامة البيئية الشاملة والمحافظة على البيئة داخليا وخارجيا.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم (Ho):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاقتصادية الاستباقية

**فرضية الوجود (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي و الاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

يبين جدول مصفوفة الارتباط (46) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة واحصائية عند مستوى (1%) بين قدرات التجديد التنظيمي (ORC) وأبعاده (المقدرة الاستراتيجية SC، التواصل C، استثمار الوقت ET، التوجه نحو التعلم LO، الممارسات القيادية LP، ادارة المعرفة KM) والاستدامة الاقتصادية الاستباقية (P. EC. S) وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (0.326، 0.395، 0.421، 0.64، 0.381، 0.789) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (2) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد قدرات التجديد التنظيمي تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تتسجم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية وتعزيز حالة استدامة الابتكارات.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم (Ho):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

**فرضية الوجود (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (46) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة وأحصائية عند مستوى (1%) بين متغير قدرات التجديد التنظيمي (ORC) وأبعاده (التواصل C، استثمار الوقت ET، التوجه نحو التعلم LO، الممارسات القيادية LP، ادارة المعرفة KM) والاستدامة الاجتماعية الاستباقية، ومستوى (0.05) لبعد المقدرة الاستراتيجية (SC) وبعد الاستدامة الاجتماعية الاستباقية (P. SO. S) وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والاستدامة الاجتماعية الاستباقية (0.190، 0.332، 0.470، 0.470، 0.591، 0.660) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (3) وقبول

الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد قدرات التجديد التنظيمي تسهم في تنمية رأس المال البشري ومشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (46) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين قدرات التجديد التنظيمي (ORC) وأبعاده (المقدرة الاستراتيجية SC، التواصل C، استثمار الوقت ET، التوجه نحو التعلم LO، الممارسات القيادية LP، ادارة المعرفة KM) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية (P.S) ، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط (0.277 ، 0.389 ، 0.532 ، 0.466 ، 0.734 ، 0.789) على الترتيب ، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية (0.703) وتدل النتائج المذكورة في الجدول (51) على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية كافة ، وهذا يدل على ان قدرات التجديد التنظيمي تسهم بشكل كبير في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعدُ ادارة المعرفة (KM) من متغير قدرات التجديد التنظيمي (ORC) وبعُدُ الاستدامة الاقتصادية الاستباقية (P.Ec.S) من متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.789) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) أنفأ، وهذا يدل على امتلاك المدراء المهارات والقدرات المعرفية التي تساهم بشكل كبير في زيادة الارباح المجزية والدخول في الاسواق والمنافسة مع الشركات التنافسية ، فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعدُ المقدرة الاستراتيجية (SC) من متغير قدرات التجديد التنظيمي ، وبعُدُ الاستدامة البيئية الاستباقية (P.En.S) من استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.190) وتعد علاقة ارتباط ضعيفة بضوء القاعدة المذكورة أنفأ، وهذا مؤشر يدل على ان تعزيز الابتكار وتقليل المخاطر البيئية والتوجه نحو المستقبل ، لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل صانعي القرار ، فينبغي على مدراء شركات الاتصالات امتلاك المقدرة الاستراتيجية في تطبيق استراتيجية بيئية استباقية متكاملة للمحافظة على المنتجات والخدمات وتقليل المخاطر على البشر والبيئة.

## جدول ( 46 )

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

		Y1 SC	Y 2 C	Y3 ET	Y4 LO	Y5 LP	Y6 KM	Y ORC
Z1 P. En .S	Pearson Correlation	0.239(**)	0.316(**)	0.533(**)	0.380(**)	0.743(**)	0.670(**)	0.637(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Z2 P. Ec .S	Pearson Correlation	0.326(**)	0.395(**)	0.421(**)	0.381(**)	0.644(**)	0.789(**)	0.650(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Z3 P. So .S	Pearson Correlation	0.190(*)	0.332(**)	0.470(**)	0.470(**)	0.591(**)	0.660(**)	0.599(**)
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
P. S. St Z	Pearson Correlation	0.277(**)	0.389(**)	0.532(**)	0.466(**)	0.734(**)	0.789(**)	0.703(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية .

N= 130

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ثانيا: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

تم تقسيم فرضيات التأثير الى مجموعتين هما :-

- ❖ المجموعة الأولى: تضمنت فرضيات التأثير المباشر وهي الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة ولقد أتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analyses)، ومعامل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis).
- ❖ المجموعة الثانية: تضمنت فرضية التأثير غير المباشر وهي الفرضية السابعة، ولقد أتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام طريقة (Baron & Kenny)، ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.18).
- ❖ المجموعة الأولى :- اختبار فرضيات التأثير المباشر

## 1- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمهارات السياسية على استراتيجية

الاستدامة الاستباقية

فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمهارات السياسية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط ومعامل الانحدار وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ )، وتنفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية:-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى :- وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للفطنة الاجتماعية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للفطنة الاجتماعية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (47) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) للفطنة الاجتماعية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.273) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.476) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير (9.5%) بمعنى أن للفطنة الاجتماعية تفسر ما نسبته 9.5% من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتأثير العلاقتي في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتأثير العلاقتي في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يشير جدول نتائج تحليل الانحدار (47) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) للتأثير العلاقتي في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.389) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.814) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (18.9%) بمعنى أن التأثير العلاقتي يفسر ما نسبته 18.9% من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2).

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبناء العلاقات الشبكية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبناء العلاقات الشبكية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يبين جدول نتائج تحليل الانحدار (47) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) لبعد العلاقات الشبكية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.467)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (30.970) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير  $R^2$  (19.4%) بمعنى أن العلاقات الشبكية تفسر ما نسبته 19.4% من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3).

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإخلاص الواضح في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإخلاص الواضح في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (47) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) لبعد الاخلاص الواضح في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.396) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (25.057) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (16.4%) بمعنى أن الاخلاص الواضح يفسر ما نسبته 16.4% من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (4).

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، إذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (47) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمهارات السياسية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.537) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.862) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85)،

مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير (0.224) بمعنى أن المهارات السياسية تفسر ما نسبته (22.4%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسة الرابعة.

#### الجدول (47)

معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسة الرابعة

قيمة $R^2$	قيم F	معادلة الانحدار	المتغيرات المستقلة	الفرضية الرئيسة الرابعة
%9.5	13.476	$Z=0.601+0.273 X1$	الفطنة الاجتماعية	
%18.9	29.814	$Z=0.514+0.389 X2$	التأثير العلاقائي	
% 19.4	30.970	$Z=0.431+0.467 X3$	العلاقات الشبكية	
%16.4	25.057	$Z=0.490+0.396 X4$	الاخلاص الواضح	
%22.4	36.862	$Z=0.389+0.537 X$	استراتيجية الاستدامة الاستباقية	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

#### 2- اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة:- وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمهارات السياسية في قدرات التجديد التنظيمي

فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمهارات السياسية في قدرات التجديد التنظيمي

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة السادسة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل الانحدار وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ )، وتتفرع من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية :-

#### أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للفطنة الاجتماعية في قدرات التجديد التنظيمي.

فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للفطنة الاجتماعية في قدرات التجديد التنظيمي

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (48) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) للفطنة الاجتماعية في قدرات التجديد التنظيمي، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.365) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.875) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$

(21.9%) بمعنى أن للفطنة الاجتماعية تفسر ما نسبته 21.9% من التغيرات التي تطرأ على قدرات التجديد التنظيمي، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1).

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتأثير العلاقتي في قدرات التجديد التنظيمي.  
فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتأثير العلاقتي في قدرات التجديد التنظيمي.  
يشير جدول نتائج تحليل الانحدار (48) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) للتأثير العلاقتي في قدرات التجديد التنظيمي ، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.446) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (60.181) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (32%) بمعنى أن التأثير العلاقتي يفسر ما نسبته 32% من التغيرات التي تطرأ على قدرات التجديد التنظيمي ، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2).

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبناء العلاقات الشبكية في قدرات التجديد التنظيمي.  
فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبناء العلاقات الشبكية في قدرات التجديد التنظيمي.  
يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (48) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) لبعده العلاقات الشبكية في قدرات التجديد التنظيمي، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.504) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (52.793) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (29.2%) بمعنى أن العلاقات الشبكية تفسر ما نسبته 29.2% من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3).

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإخلاص الواضح في قدرات التجديد التنظيمي.



فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإخلاص الواضح في قدرات التجديد التنظيمي.  
يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (48) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) لبعد الاخلاص الواضح في قدرات التجديد التنظيمي، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.491) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة ( 61.576 ) وهي أكبر من قيمة ( F ) الجدولية البالغة (6.85) ، مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (32.5%) بمعنى أن الاخلاص الواضح يفسر ما نسبته 32.5% من التغيرات التي تطرأ على قدرات التجديد التنظيمي، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (4).

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة، إذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (48) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمهارات السياسية في قدرات التجديد التنظيمي، إذ بلغت قيم معامل الانحدار (0.640) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (88.804) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 6.85 )، مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (41%) بمعنى أن المهارات السياسية تفسر ما نسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على قدرات التجديد التنظيمي ، ويتم بذلك رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الخامسة.

#### الجدول (48)

معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية الخامسة

قيمة $R^2$	قيم F	معادلة الانحدار	المتغيرات المستقلة	
21.9%	35.875	$Z=0.495+0.365 X2$	الفطنة الاجتماعية	الفرضية الرئيسية الخامسة
32%	60.181	$Z=0.434+0.446 X2$	التأثير العلاقتي	
29.2%	52.793	$Z=0.365+0.504 X3$	العلاقات الشبكية	
32.5%	61.576	$Z=0.376+0.491 X4$	الاخلاص الواضح	
41%	88.804	$Z=0.271+0.640 X$	قدرات التجديد التنظيمي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

### 3- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة :- وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم: (H0)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده قدرات التجديد التنظيمي في استراتيجية الاستدامة الاستباقية .

**فرضية الوجود: (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده قدرات التجديد التنظيمي في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.  
وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية:

#### أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : وتتخذ هذه الفرضية الشكل التالي:-

**فرضية العدم (H0)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المقدرة الاستراتيجية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

**فرضية الوجود (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المقدرة الاستراتيجية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يشير جدول نتائج تحليل الانحدار (49) إلى أن هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) لبعده المقدرة الاستراتيجية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.275)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.629) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لبعده المقدرة الاستراتيجية (7.7%) بمعنى أن المقدرة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (7.7%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1).

#### ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم: (H0)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التواصل في استراتيجية الاستدامة الاستباقية .

**فرضية الوجود: (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التواصل في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (49) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) لبعده التواصل في استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.369)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.836) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لبعده التواصل (15.1%) ويعني ذلك أن بعد التواصل يفسر

(15.1%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2).

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:- وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم: ( H0 )** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستثمار الوقت في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

**فرضية الوجود: (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستثمار الوقت في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

من جدول نتائج تحليل الانحدار (49) هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (1%) لبعد استثمار الوقت في استراتيجية الاستدامة الاستباقية. إذ بلغت قيمة معامل بالانحدار (0.496)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (50.557) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير لاستثمار الوقت (28.3%) ويعني ذلك أن بعد استثمار الوقت يفسر (28.3%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3).

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم: (H0)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه نحو التعلم في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

**فرضية الوجود: (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه نحو التعلم في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (49) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) للتوجه نحو التعلم في استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.394)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.560) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد للتوجه نحو التعلم (21.7%) ويعني ذلك التوجه نحو التعلم يفسر (21.7%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية . وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (4).

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم ( H0 )** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للممارسات القيادية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

**فرضية الوجود (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للممارسات القيادية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (49) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) للممارسات القيادية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.566)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (149.250) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير ( $R^2$ ) للممارسات القيادية (53.8%) ويعني ذلك التوجه نحو التعلم يفسر (53.8%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية . وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (5).

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم: (H0)** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

**فرضية الوجود: (H1)** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

يشير جدول نتائج تحليل الانحدار (49) هنالك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (1%) لإدارة المعرفة في استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.623)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (211.414) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لإدارة المعرفة (62.3%) ويعني ذلك إدارة المعرفة يفسر (62.3%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية . وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (6).

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية السادسة، إذ يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (48) بأن هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لمتغير قدرات التجديد التنظيمي على استراتيجية الاستدامة الاستباقية ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.798) ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (125.213) وهي أكبر من قيمة

(F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير لمتغير قدرات التجديد التنظيمي (49.4%) ويعني ذلك أن متغير قدرات التجديد التنظيمي يفسر (49.4%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية السادسة، بمعنى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرات التجديد التنظيمي في استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

جدول (49)  
معادلات الانحدار وقيم (R<sup>2</sup>) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية السادسة

قيمة R <sup>2</sup>	قيم F	معادلة الانحدار	المتغيرات المستقلة	الفرضية الرئيسية السادسة
%7.7	10.629	Z = -0.593 + 0.275 X1	المقدرة الاستراتيجية	
%15.1	22.836	Z = 0.523 + 0.369 X2	التواصل	
%28.3	50.557	Z = 0.431 + 0.496 X3	استثمار الوقت	
%21.7	35.560	Z = -0.509 + 0.394 X5	التوجه نحو التعلم	
%53.8	149.250	Z = -0.372 + 0.566 X5	الممارسات القيادية	
%62.3	211.414	Z = 0.297 + 0.651 X6	ادارة المعرفة	
%49.4	125.213	Z = 0.193 + 0.798 X	استراتيجية الاستدامة الاستباقية	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

#### ❖ المجموعة الثانية: فرضية التأثير غير المباشر

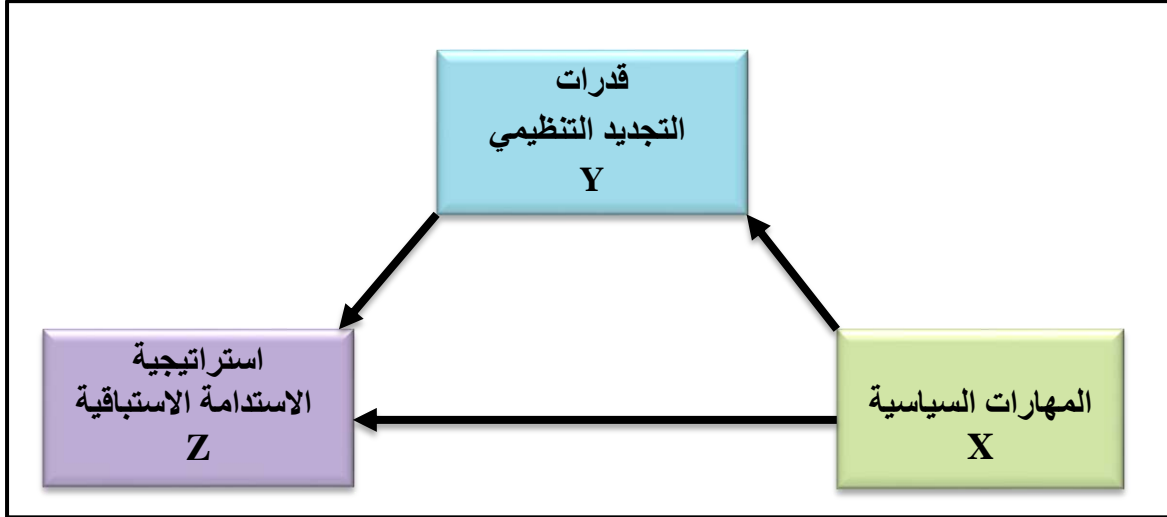
تضمنت الفرضية السابعة اختبار التأثيرات غير المباشرة للمهارات السياسية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال قدرات التجديد التنظيمي وعلى النحو الآتي:-

4- اختبار الفرضية الرئيسية السابعة: وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم: (H0)** لا توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة احصائية للمهارات السياسية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي.

**فرضية الوجود: (H1)** توجد علاقة تأثير غير مباشر ذات دلالة احصائية للمهارات السياسية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي

وبذلك قام الباحث باختبار الدور الوسيط لمتغير قدرات التجديد التنظيمي باستخدام طريقة بارون (Baron & Kenny, 1986: 1176) وهي من الطرائق الشائعة لاختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة بوجود متغيرات وسيطة، ويسمى هذا الاختبار باختبار الانموذج الوسيط وحسب الشكل (14) الآتي :-



الشكل ( 14 ) انموذج المتغير الوسيط

Source: Baron R, Kenny D., "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations" ,J. Personal. Soc. Psychol. Vol.51, No. 6, 1986,P:1176 .

وتمت الإفادة من البرنامج الإحصائي (AMOS) من اجل معرفة التأثيرات غير المباشرة للمهارات السياسية في استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال المتغير الوسيط قدرات التجديد التنظيمي ، وهناك أربع خطوات لتحقيق مجموعة من الشروط اللازمة للتأكد من وجود التأثيرات غير المباشرة بوجود المتغير الوسيط هي كالآتي:-

1. معنوية قيمة معامل الانحدار لمعادلة الانحدار بين المهارات السياسية (X) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية (Z).
2. معنوية قيمة معامل الانحدار لمعادلة الانحدار بين المهارات السياسية (X) وقدرات التجديد التنظيمي (Y) .
3. معنوية قيمة معامل الانحدار لمعادلة الانحدار بين قدرات التجديد التنظيمي (Y) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية (Z) بوجود المتغير المستقل (المهارات السياسية X).
4. معنوية قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين المهارات السياسية (X) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية (Z) بوجود المتغير الوسيط (قدرات التجديد التنظيمي Y) .

#### أولاً: اختبار الشرط الأول

يظهر الجدول (50) نتائج اختبار الشرط الأول للعلاقة بين المتغير المستقل المهارات السياسية بإبعادها ( الفطنة الاجتماعية ، التأثير العلاقتي ، العلاقات الشبكية ، الاخلاص الواضح) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية).

جدول (50) الشرط الأول من اختبار المتغير الوسيط

استراتيجية الاستدامة الاستباقية Z					المتغيرات المستقلة X	الخطوة الأولى
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا $\beta$		
10.590	0.253	-0.621	0.536	-0.060	X1 الفطنة الاجتماعية	
		2.128	0.035	0.232	X2 التأثير العلاقتي	
		2.610	0.010	0.287	X3 العلاقات الشبكية	
		0.914	0.363	0.101	X4 الاخلاص الواضح	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

نلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الأولى و أن المتغيرات الثاني و الثالث قد حققت الشرط الأول بمعنوية (0.05)، بينما لم يحقق المتغير الاول والرابع هذا الشرط، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.590) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.79) مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ويتحقق بذلك الشرط الأول.

#### ثانياً: اختبار الشرط الثاني

يبين الجدول (51) نتائج اختبار الشرط الثاني للعلاقة بين المتغير المستقل المهارات السياسية بإيعادها (الفطنة الاجتماعية ، التأثير العلاقتي ، العلاقات الشبكية ، الاخلاص الواضح) والمتغير الوسيط (قدرات التجديد التنظيمي).

جدول (51) الشرط الثاني من اختبار المتغير الوسيط

قدرات التجديد التنظيمي Y					المتغيرات المستقلة X	الخطوة الثانية
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا $\beta$		
22.927	0.423	0.608	.544	0.045	X1 الفطنة الاجتماعية	
		2.177	.031	0.184	X2 التأثير العلاقتي	
		2.518	.013	0.214	X3 العلاقات الشبكية	
		2.491	.014	0.211	X4 الاخلاص الواضح	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

نلاحظ من الجدول (51) معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الثانية وأن جميع المتغيرات قد حققت الشرط الثاني بمعنوية (0.05)، ماعدا المتغير الاول لم يحقق هذا الشرط، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.927) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.79) مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل ويتحقق بذلك الشرط الثاني.

## ثالثاً: اختبار الشرط الثالث

يظهر الجدول (52) نتائج اختبار الخطوة الثالثة المتعلقة بمعنوية العلاقة بين قدرات التجديد التنظيمي (المتغير الوسيط) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية (المتغير المعتمد) بوجود المهارات السياسية (المتغير المستقل).

جدول (52) : الشرط الثالث من اختبار المتغير الوسيط

استراتيجية الاستدامة الاستباقية					المتغيرات المستقلة	الخطوة الثالثة
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا $\beta$		
195.9	0.904	0.143	0.887	0.005	X1 الفطنة الاجتماعية	
		2.636	0.009	0.094	X2 التأثير العلاقي	
		0.919	0.360	0.031	X3 العلاقات الشبكية	
		1.593	0.114	0.047	X4 الاخلاص الواضح	
25.563	0.508	8.005	0.000	0.754	قدرات التجديد التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

نلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الثالثة وأن المتغير الوسيط قد حقق الشرط الثالث بمعنوية (0.01)، فقد بلغت قيمة بيتا (0.754) وهو يشير إلى الأثر الموجب لقدرات التجديد التنظيمي في استراتيجية الاستدامة الاستباقية بوجود المتغير المستقل (المهارات السياسية) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (25.563) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.95) مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل ويتحقق بذلك الشرط الثالث.

## رابعاً: اختبار الشرط الرابع

يتضمن اختبار الشرط الرابع مقارنة المسار الأنحداري للعلاقات بين المتغيرات المستقلة (الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقي، العلاقات الشبكية، الاخلاص الواضح) بوجود المتغير الوسيط (قدرات التجديد التنظيمي) مع المسار الأنحداري للعلاقة بين المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، فعندما تنخفض قيمة البيتا ( $\beta$ ) للمسارات في الحالة الأولى عن المسارات في الحالة الثانية يشير ذلك إلى تحقق الشرط الرابع بمعنى وجود توسط جزئي للمتغير الوسيط دون الاهتمام بمستوى المعنوية للمسارات. وللتحقق من توسط المتغيرات الوسيطة سيتم اختبار كل بُعد على حده لمعرفة مدى توسط كل واحد من هذه الأبعاد بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد وكالاتي:-



## 1- اختبار توسط بُعد المقدرّة الاستراتيجيّة

من أجل اختبار توسط بُعد المقدرّة الاستراتيجيّة للعلاقة بين المهارات السياسيّة واستراتيجيّة الاستدامة الاستباقية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (53) مع المسارات الانحدارية للجدول (50) في الشرط الأول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الآتي :

جدول (53) : التحقق من توسط بعد المقدرّة الاستراتيجيّة

استراتيجية الاستدامة الاستباقية					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا		
8.736	.260	-0.994	0.322	-0.103	X1 الفطنة الاجتماعية	
		2.180	0.031	0.238	X2 التأثير العلاقتي	
		2.618	0.010	0.287	X3 العلاقات الشبكية	
		0.695	0.488	0.077	X4 الاخلاص الواضح	
		-0.994	0.322	0.104	Y1 المقدرّة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول عدم تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط (المقدرّة الاستراتيجيّة) إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.104) بمعنوية (0.322) ، وبذلك لا داعي للانتقال إلى التأكد من الشرط الرابع بمعنى أن المقدرّة الاستراتيجيّة لا تتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (المهارات السياسيّة) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) بمعنى عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

## 2- اختبار توسط بُعد التواصل

لغرض اختبار توسط بعد التواصل للعلاقة بين قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (54) مع المسارات الانحدارية للجدول (50) في الشرط الأول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الآتي :

جدول (54) : التحقق من توسط بُعد التواصل

استراتيجية الاستدامة الاستباقية					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا		
9.016	0.267	-0.276	0.783	-0.027	X1 الفطنة الاجتماعية	
		1.006	0.316	0.129	X2 التأثير العلاقتي	
		2.410	0.017	0.265	X3 العلاقات الشبكية	
		0.921	0.359	0.100	X4 الاخلاص الواضح	
		1.511	0.133	0.149	Y2 التواصل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أولاً تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.149) بمعنوية أقل من (0.01) ، وبذلك يمكن الانتقال إلى التحقق من الشرط الرابع بخصوص بعد التواصل ، ويظهر من الجدول الآتي:-

❖ لا يتوسط بُعد التواصل العلاقة بين المتغير المستقل (الفطنة الاجتماعية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك لأن معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.027-) اكبر من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.060-).

❖ يتوسط بُعد التواصل العلاقة بين المتغير المستقل (التأثير العلاقتي) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.129) أقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.232).

❖ يتوسط بعد التواصل العلاقة بين المتغير المستقل (العلاقات الشبكية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.265) أقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.289).

❖ يتوسط بعد المسؤولية القانونية العلاقة بين المتغير المستقل (الاخلاص الواضح) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.100) اقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.101).

بمعنى تحقق الفرضية الفرعية الثانية بنسبة 75% اي يتوسط بُعد التواصل للعلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

### 3- اختبار توسط بُعد استثمار الوقت

من أجل اختبار توسط بُعد استثمار الوقت للعلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (55) مع المسارات الانحدارية للجدول (50) في الشرط الأول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الآتي :

جدول (55) التحقق من توسط بُعد استثمار الوقت

استراتيجية الاستدامة الاستباقية					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا		
124	0.859	-1.135	0.258	-0.104	X1 الفطنة الاجتماعية	
		2.340	0.021	0.240	X2 التأثير العلاقتي	
		0.401	0.689	0.047	X3 العلاقات الشبكية	
		0.660	0.511	0.068	X4 الاخلاص الواضح	
		4.208	.000	0.382	Y3 استثمار الوقت	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أولاً تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.382) بمعنوية أقل من (0.01) ، وبذلك يمكن الانتقال إلى التحقق من الشرط الرابع بخصوص استثمار الوقت ، ويكون الجدول كالآتي:-

❖ يتوسط بُعد استثمار الوقت العلاقة بين المتغير المستقل (الفطنة الاجتماعية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) ، لأن معامل بيتا في الخطوة الرابعة (-0.104) أقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (-0.060).

❖ لا يتوسط بعد استثمار الوقت العلاقة بين المتغير المستقل (التأثير العلاقتي) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.240) اكبر من قيمة البيتا في الخطوة الأولى (0.232).

❖ يتوسط بعد استثمار الوقت العلاقة بين المتغير المستقل (العلاقات الشبكية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) (0.047) أقل من قيمة معامل بيتا في الخطوة الأولى (0.287).

❖ يتوسط بعد استثمار الوقت العلاقة بين المتغير المستقل (الاخلاص الواضح) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.068) أقل من قيمة ألبيتا في الخطوة الأولى (0.100).

بمعنى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة 75%، أي يتوسط بعد استثمار الوقت للعلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية .

#### 4- اختبار توسط بُعد التوجه نحو التعلم

بغية اختبار توسط بُعد التوجه نحو التعلم للعلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (56) مع المسارات الانحدارية للجدول (50) في الشرط الأول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول كالآتي :

جدول (56) التحقق من توسط بُعد التوجه نحو التعلم

استراتيجية الاستدامة الاستباقية					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا		
11.947	0.325	-1.071	.286	-0.099	X1 الفطنة الاجتماعية	
		2.365	.020	0.247	X2 التأثير العلاقتي	
		2.825	.006	0.296	X3 العلاقات الشبكية	
		-1.007	.316	-0.122	X4 الاخلاص الواضح	
		3.637	0.000	0.302	Y 4 التوجه نحو التعلم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يشير الجدول (56) أولاً تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.302) بمعنوية أقل من (0.01) ، وبذلك يمكن الانتقال إلى التحقق من الشرط الرابع بخصوص بعد التوجه نحو التعلم ، ويظهر من الجدول كالاتي:-

- ❖ يتوسط بعد التوجه نحو التعلم العلاقة بين المتغير المستقل (الفطنة الاجتماعية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) ، لأن معامل بيتا في الخطوة الرابعة (-0.099) أقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (-0.060).
- ❖ لا يتوسط بعد التوجه نحو التعلم العلاقة بين المتغير المستقل (التأثير العلاقتي) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.247) اكبر من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.232).
- ❖ لا يتوسط بعد التوجه نحو التعلم العلاقة بين المتغير المستقل (العلاقات الشبكية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.296) اكبر من قيمة معامل بيتا في الخطوة الأولى (0.287).
- ❖ يتوسط بعد التوجه نحو التعلم العلاقة بين المتغير المستقل (الاخلاص الواضح) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (-0.122) أقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.101).

بمعنى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة 50%، أي يتوسط بعد التوجه نحو التعلم للعلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية .

#### 5- اختبار توسط بعد الممارسات القيادية

بغية اختبار توسط بعد الممارسات القيادية العلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (57) مع المسارات الانحدارية للجدول (50) في الشرط الأول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول كالاتي :

جدول (57) التحقق من توسط الممارسات القيادية

استراتيجية الاستدامة الاستباقية					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا		
35.799	0.591	-0.410	0.286	-0.029	X1 الفطنة الاجتماعية	
		0.987	0.020	0.081	X2 التأثير العلاقتي	
		1.736	0.006	0.144	X3 العلاقات الشبكية	
		1.042	0.316	0.085	X4 الاخلاص الواضح	
		10.115	0.000	0.491	Y3 الممارسات القيادية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول (57) أولاً تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.491) بمعنوية أقل من (0.01) ، وبذلك يمكن الانتقال إلى التحقق من الشرط الرابع بخصوص بعد الممارسات القيادية ، ويظهر من الجدول كالاتي:-

- ❖ يتوسط بعد الممارسات القيادية العلاقة بين المتغير المستقل (الفطنة الاجتماعية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) ، لأن معامل بيتا في الخطوة الرابعة (-0.092) أقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (-0.060).
- ❖ يتوسط بعد الممارسات القيادية العلاقة بين المتغير المستقل (التأثير العلاقتي) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.081) اقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.232).
- ❖ يتوسط بعد الممارسات القيادية العلاقة بين المتغير المستقل (العلاقات الشبكية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) (0.144) اكبر من قيمة معامل بيتا في الخطوة الأولى (0.287).
- ❖ يتوسط بعد الممارسات القيادية العلاقة بين المتغير المستقل (الاخلاص الواضح) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.085) أقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.101).

بمعنى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة 100%، أي يتوسط بعد الممارسات القيادية للعلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية .

#### 6-اختبار بعدُ ادارة المعرفة

بغية اختبار توسط بعدُ ادارة المعرفة العلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية نقارن المسارات الانحدارية للجدول (58) مع المسارات الانحدارية للجدول (50) في الشرط الأول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول كالاتي :

جدول (58) التحقق من توسط ادارة المعرفة

استراتيجية الاستدامة الاستباقية					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R <sup>2</sup>	t	Sig.	معامل بيتا		
47.524	0.657	0.046	0.963	0.003	X1 الفطنة الاجتماعية	
		1.348	0.180	0.101	X2 التأثير العلاقتي	
		1.776	0.078	0.135	X3 العلاقات الشبكية	
		-0.230	0.818	-0.017	X4 الاخلاص الواضح	
		12.087	0.000	0.583	Y4 ادارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول (58) أولاً تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.583) بمعنوية أقل من (0.01) ، وبذلك يمكن الانتقال إلى التحقق من الشرط الرابع بخصوص بعد ادارة المعرفة ، ويظهر من الجدول كالاتي:-

❖ لا يتوسط بعد ادارة المعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الفطنة الاجتماعية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) ، لأن معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.003) اكبر من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (-0.060).

❖ يتوسط بعد ادارة المعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (التأثير العلاقتي) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.101) اقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.232).

❖ يتوسط بعد الممارسات القيادية العلاقة بين المتغير المستقل (العلاقات الشبكية) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (0.135) اقل من قيمة معامل بيتا في الخطوة الأولى (0.287) .

❖ يتوسط بعد ادارة المعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الاخلاص الواضح) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك لان معامل بيتا في الخطوة الرابعة (- 0.017) أقل من قيمة معامل البيتا في الخطوة الأولى (0.100).

بمعنى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة بنسبة 75%، أي يتوسط بعد ادارة المعرفة العلاقة بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية .

#### 5- اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة :-وتتخذ هذه الفرضية الشكل الآتي:-

**فرضية العدم: (H0)** لا يوجد اثر متعدد ذات دلالة احصائية للمهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي معا في استراتيجية الاستدامة الاستباقية

**فرضية الوجود: (H1)** يوجد اثر متعدد ذات دلالة احصائية للمهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي معا على استراتيجية الاستدامة الاستباقية

من اجل اختبار الفرضية أنفاً استخدم الباحث طريقة الانحدار المتعدد، ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.21)، ويبين الجدول الآتي معاملات الانحدار المتعدد :

جدول (59) : التحقق من الفرضية الرئيسية الثامنة

R <sup>2</sup>	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	استراتيجية الاستدامة الاستباقية		
			a	b	
%61.6	101.983	6.349	0.094	0.396	المهارات السياسية
		8.270		0.455	قدرات التجديد التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الالكترونية

يظهر من الجدول أن قيمة معامل انحدار المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي على استراتيجية الاستدامة الاستباقية بعد تفاعلها معا كانت ( 0.396 ، 0.455 ) على الترتيب وما يدعم صحة معادلة الانحدار أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (6.349، 8.270) على الترتيب وكلاهما معنويتان عند مستوى (0.01) على الترتيب، ولقد بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار بشكل عام (101.983) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، ولقد بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (61.6%) مما يعني أن تفاعل المتغيرين معا يفسر ما نسبته (61.6%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، أما النسبة الباقية (38.4%) فتعود لمتغيرات غير داخلية في الأنموذج.

وعند مقارنة النتائج المتحصل عليها من أنموذج الانحدار المتعدد المذكور آنفاً مع النتائج المتحصل عليها من أنموذج الانحدار الذي يقيس اثر كل من المتغير المعتمد والوسيط في استراتيجية الاستدامة الاستباقية كلاً على حده نجد أن معامل التفسير لهما كما في الجداول (52،53)، بلغ على الترتيب (224%، 410%) جميعها كانت أقل من معامل التفسير الذي تم الحصول عليه من تفاعلها معاً ويستنتج الباحث من النتائج المذكورة آنفاً على صحة الفرضية الثامنة.

ولاختبار الدلالة المعنوية للتأثير غير المباشر لأبعاد المتغير المستقل ( الفطنة الاجتماعية (SA) و التأثير العلاقتي (II)، والعلاقات الشبكية (NA)، والاخلاص الواضح (AS) أوصى (Baron & Kenny, 1986:1177) باستخدام اختبار (Sobel)، ويمكن الوصول الى قيمة الاختبار من خلال المعادلة الاتية (Nwankwo & Igweze, 2016:66):

$$S_{(b_{indirect})} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}$$

حيث ان ( a ) تمثل معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط ، و ( b ) تمثل معامل انحدار المتغير الوسيط على المتغير المعتمد ، اما ( Sa ) فتمثل الخطاء المعياري لـ ( a ) و ( Sb ) تمثل الخطاء المعياري لـ ( b ) .

والجدول (60) يمثل اختبار (Sobel) للتأثيرات غير المباشرة لكل من ( الفطنة الاجتماعية (SA) و التأثير العلاقتي (II)، والعلاقات الشبكية (NA)، والاخلاص الواضح (AS)

الجدول ( 60 ) اختبار (Soble)

مستوى المعنوية	قيمة اختبار Soble	المدخلات	انموذج الانحدار
0.000	3.506	a=0.273 b=0.620 Sa=0.074 Sb=0.055	PSS ← ORC ← SA
0.000	4.927	a=0.389 b=0.620 Sa=0.071 Sb=0.055	PSS ← ORC ← II
0.000	4.986	a =0.467 b=0.620 Sa=0.084 Sb=0.055	PSS ← ORC ← NA
0.000	4.580	a =0.396 b=0.620 Sa=0.079 Sb=0.055	PSS ← ORC ← AS

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من نتائج الجدول (60) ان مستوى المعنوية لنماذج الانحدار تؤكد ان للتجديد التنظيمي دور وسيط وتأثيرات غير مباشرة بين ابعاد المهارات السياسية ( الفطنة الاجتماعية، التأثير العلاقتي، العلاقات الشبكية ، الاخلاص الواضح ) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (يتوسط التجديد التنظيمي علاقة التأثير بين المهارات السياسية واستراتيجية الاستدامة الاستباقية) وبنسبة (100% ) .



يعني ذلك ان التجديد التنظيمي يتوسط العلاقة بين (التاثير العلاقتي، العلاقات الشبكية ) وبين استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وقد كانا اكثر قوة من بقية الابعاد فلابد لشركتي الاتصالات المتنقلة ( زين العراق ، أسياسيل) ان تعمل على تطوير علاقاتها مع الزبائن ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم يعد الأسلوب الذي تنتهجه شركات الاتصالات لغرض تعزيز مكانتها في السوق، وكذلك ان تعمل بشكل فاعل على تعزيز وتطوير شبكة واسعة من الاتصالات والتحالفات المفيدة مع الاشخاص المتميزين والزبائن الحاليين والمتوقعين وتبذل الجهد والوقت من اجل التواصل مع الافراد العاملين.



# الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات والافاق المستقبلية

### توطئة.....

يطرح هذا الفصل الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من خلال العرض النظري لمتغيرات الدراسة، والنتائج التي توصل إليها عن طريق دراسته التطبيقية في الشركات المبحوثة، وأخيراً اقتراح عدداً من الدراسات المستقبلية التي تصب في استكمال الدراسات المستقبلية وما توصله إليه الباحث في دراسته الحالية بتعمق أكثر، والتي تسهم في إرشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة، ومن ذلك، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، وكما يأتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات النظرية والتطبيقية

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية

## المبحث الأول

### الاستنتاجات النظرية والعملية

تمهيد.....

يتمحور هذا المبحث على تقديم الحصيلة الفكرية والتطبيقية للدراسة، التي تمّ التعبير عنها بنوعين من الاستنتاجات، تتمثل الأولى باستنتاجات الجانب النظري، التي تعكس تفسيراً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة، فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات التطبيقية المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي في الشركات المبحوثة، والتي عن طريقها توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لهذه الدراسة، ومن أهم هذه الاستنتاجات وبحسب الفقرات الآتية:

### أولاً: الاستنتاجات النظرية

#### أ- الاستنتاجات المتعلقة بالمهارات السياسية، وتتضمن :-

- 1- في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تعصف مختلف منظمات الأعمال العراقية تزداد الحاجة إلى امتلاك مديري المنظمات المهارات السياسية الذين يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على إدارة مختلف التحديات العلمية والتكنولوجية بكفاءة عالية.
- 2- على الرغم من انتشار مفهوم المهارات السياسية ونجاح المنظمات في تحقيق اهدافها عن طريقها الا انه ما يزال هذا المفهوم يشوبه التعقيد ولايزال قيد البحث والدراسة، ويصور المنظمات على انها ساحات سياسية ويعتبر عنصراً ضرورياً للنجاح في المنظمات .
- 3- تشكل المهارات السياسية ضرورة استراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.

#### ب- الاستنتاجات المتعلقة بقدرات التجديد التنظيمي، وتتضمن :-

- 1- النظر إلى التجديد التنظيمي كمنهج علمي جديد يتطلب اكتشاف مهارات وقدرات تتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية ، أي بحاجة الى نمط جديد يعزز السلوك الابداعي ويساعد في ايجاد حلول مبتكرة تضمن بقاء الشركات في مجال المنافسة .
- 2- هنالك نوعان من التجديد التنظيمي الأول، التجديد التنظيمي المستمر، والآخر التجديد التنظيمي المتقطع، ويحمل كل نوع من هذه الأنواع دلالات تغيير تنظيمية ، وعلى المنظمات التعرف على مزايا وسلبيات كلا النوعين قبل الشروع باعتماد احدهما دون الآخر.
- 3- إن مفهوم قدرات التجديد التنظيمي مفهوم ديناميكي غالبا ما يرتبط بالأفكار والمطالب والتطلعات الخاصة بالمنظمة فضلا عن التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية ومن ثم فهو مفهوم ما يزال لم يصل الى مستوى الاطار الشامل المتكامل فكريا وفلسفيا وتطبيقيا .

### ج- الاستنتاجات المتعلقة باستراتيجية الاستدامة الاستباقية ، وتتضمن :-

- 1- قلة الدراسات والابحاث عن التأصيل النظري والفكري على مستوى الدراسات العربية والعالمية، ولم تقدم الادبيات منهجيات نظرية ترتقي الى مستوى اهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية، مما انعكس على اعتماد الباحث على عدد محدود من المصادر لإغناء الموضوع واثراءه علميا وتغطية المضامين الفكرية .
- 2- تعدد استراتيجيات الاستدامة الاستباقية أحدى الطرائق الناجعة لتحقيق هذه الميزة، فإذا ما صيغت المنظمات استراتيجياتها بما يساعدها على سرعة الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية فإنها ستمكن من إحداث بيئة عمل ناجحة.
- 3- أثار الباحثون والكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية الانتباه الى دور استراتيجية الاستدامة الاستباقية في تطوير قدرات المنظمات وتنفيذ الحلول الجديدة وهي أول من تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن وتحقيقها على وفق ما هو أفضل، إذ تسعى إلى التصرف بسرعة لغرض الإفادة القصوى من السوق قبل المنظمات الاخرى، وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد..

### ثانياً: الاستنتاجات العملية وتتضمن :-

اظهرت التحليلات التي استخرجت من الجانب الميداني مجموعة من الاستنتاجات أهمها:-

#### أ- الاستنتاجات المتعلقة بالمهارات السياسية ،وتتضمن :-

- 1- حاز بُعد القدرة على بناء العلاقات الشبكية على المرتبة الاولى في اهتمام مديري الشركات ، مما يعني ان هناك تبايناً في الاهتمام وفقاً لآراء العينة ، وان اهتمامهم ينصب بشكل كبير في بناء وتطوير العلاقات الاجتماعية مع مختلف الأطراف، واستثمار هذه العلاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من الأهداف الشخصية الضيقة، لان العلاقات الاجتماعية الواسعة هي بمثابة رأس مال للمنظمة يسهم في تحقيق الاستدامة الاستباقية، في حين جاءت الأبعاد ( الاخلاص الواضح ، الفطنة الاجتماعية ، التأثير العلاقتي) بالترتيب الثاني والثالث والرابع على الترتيب من اهتمام مديري الشركات .
- 2- يهتم مديرو شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بمهارة (الإخلاص الواضح)، وهذا يعني ان مديري الشركتين يظهرون مستويات مرتفعة من الاخلاص الواضح من خلال قدرتهم على توليد الشعور بالطمأنينة وتكوين انطباعات ايجابية لدى الافراد باتجاه سلوكياتهم التي تظهر ضمن سياق الاحداث الجارية في بيئة العمل .
- 3- اتضح من الجانب العملي للدراسة أن مديري شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة يمتلكون المهارات السياسية فيما يتعلق بطبيعة العروض المتعلقة بخطوط الهواتف وآلية العمل

وغيرها، وان ما يبذله أفراد عينة الدراسة من جهود في إقناع الأفراد العاملين من حولهم، والجهود المبذولة للتواصل الفعال مع الآخرين ، وما يمتلكون من مهارة الاستماع الدقيق لحديث الافراد العاملين وقدرة الاستشعار بدوافعهم وتفهمهم للعاملين بشكل جيد، من شأنه ان يسهم في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

4- تُسهم المهارات السياسية في تعزيز استدامة الابتكارات في الشركة، ومواكبة التطورات الاقتصادية الحاصلة في البيئة عن طريق اتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية التي تنسجم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية للشركة..

5- وجود علاقة قوية بين أبعاد المهارات السياسية و الاستدامة الاجتماعية الاستباقية، وان عينة الدراسة تدرك اهمية الأنشطة الاجتماعية الاستباقية التي تهدف الى البقاء بنجاح في السوق لمدة طويلة، والتي تؤثر إيجابا في جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، فضلاً عن تلبية احتياجاتهم التي تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم والاستثمار في تنمية راس المال البشري ودعم مبادرات المجتمع المحلي وتكافئ الفرص في مكان العمل .

6- هناك دور للمهارات السياسية في بناء قدرات التجديد التنظيمي ،مما يدل على ان شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة تمتلك المهارات السياسية وتعمل على تعزيز قدرات التجديد التنظيمي من خلال دورها في تشجيع التعلم الابداع والابتكار وتنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في تقديم منتجات جديدة ومتميزة وتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية للشركات قيد الدراسة.

7- اتضح من الجانب العملي للدراسة ان مديري شركتي ( زين العراق ، آسياسيل ) للاتصالات المتنقلة يولون اهتماما خاصاً عندما يتحدث اليهم الافراد العاملين عنهم، وتتأثر مهارة المديرين بطبيعة الاستجابات الصادرة عن الافراد العاملين التي بدورها تتأثر باعتبارات هؤلاء وتطلعاتهم .

8- اتضح ضعف اهتمام شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بفقرة الاستشعار عن دوافع الافراد العاملين وقد جاءت بالمرتبة الخامسة، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين الذين يتصفون بالملاحظة والحرص على بينتهم الاجتماعية واستيعاب ليس فقط التعقيدات المحيطة بهم ولكن أيضا دوافعهم ودوافع الافراد الآخرين الذين يتصرفون في هذا الإطار.

9- تبين ان مديري شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة يمتلكون مستويات عالية من التأثير العلاقتي ونمط اتصال فاعل يسهل اقامة علاقات طيبة مع من يقابلهم والقدرة على توفير الراحة والطمأنينة للأفراد العاملين يجعلهم يشعرون بقوتهم .

10- تبين ضعف اهتمام شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بفقرة التأثير في الافراد العاملين وتغيير سلوكهم لأغراض العمل وقد جاءت بالمرتبة الخامسة ، مما يؤكد على ضرورة

تعزيز قدرة المديرين على فهم الأفراد العاملين والتأثير فيهم بطرائق تعزز من اهدافهم الشخصية وتزيد من دافعيتهم تجاه اداء المهام بفاعلية وكفاءة.

11- اظهر ان مديري شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة يُسهمون بشكل كبير في بناء وتطوير العلاقات الاجتماعية مع مختلف الأطراف، واستثمار هذه العلاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من الأهداف الشخصية الضيقة، لان العلاقات الاجتماعية الواسعة هي بمثابة رأس مال للمنظمة تسهم في تحقيق الاستدامة الاستباقية .

12- اتضح ضعف اهتمام مديري شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بفقرة التعرف على الشخصيات المهمة وإقامة علاقة تواصل معهم ، وكذلك فقرة استثمار الاتصالات والشبكات الاجتماعية الخاصة بشكل جيد لتسهيل انجاز الأعمال الضرورية.

13- اظهر ان مديري شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة يمتلكون مستويات عالية من النزاهة، الأصالة، الإخلاص، الصدق في العمل، ويكونون صادقين بالقول والفعل عند اتصالهم بالأفراد العاملين .

14- تبين ضعف اهتمام مديري شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بفقرة اقامة علاقات شفافة مع الافراد العاملين وايمانهم وثقتهم بصدق مديري المنظمات فيما يقولون..

#### ب-الاستنتاجات المتعلقة بقدرات التجديد التنظيمي ،وتتضمن :-

1- تبين إن إدارة شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة قيد الدراسة ركزت بالدرجة الاولى على بُعدي ادارة المعرفة والمقدرة الاستراتيجية ضمن أبعاد التجديد التنظيمي ثم ابعاد التواصل والممارسات القيادية واستثمار الوقت والتوجه نحو التعلم ، مما يدل على تباين توجه شركتي (زين العراق ، آسياسيل ) للاتصالات المتنقلة نحو بناء قدرات التجديد التنظيمي ، و تسعى الى اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة حول اعتماد التجديد التنظيمي ضمن اهدافها ، فضلا عن امتلاكها رؤية واضحة بالمعرفة الاستراتيجية المطلوبة ،وتسعى الى توفير مناخ ملائما يتيح فرص توليد المعرفة وابتكارها والتوجه نحو تبنى استراتيجيات مستدامة تعزز الابداع يمكن ان تسهم في تكوين ميزة تنافسية مستدامة للشركة.

2- لا تمتلك ادارة شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة ومتابعة حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين في حدود بيئة المهمة.

3- اظهر اهتمام مديري شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بتقديم مقترحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة وتشجيع الافراد العاملين لأخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

- 4- اتضح اهتمام مديري شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بالانفتاح والمصادقية اثناء العمل والقدرة على إدارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية مع الافراد وتحسين وتطوير الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد العاملين.
- 5- تبين ضعف اهتمام شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بفقرة مشاركة زبائنها في عملياتها الابداعية والابتكارية ، والحرص على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة.
- 6- اظهر ضعف اهتمام شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بفقرة تخصيص الوقت الكافي لابتكار افكار جديدة وتنظيم طرق واساليب العمل للإفادة من الوقت بصورة افضل.
- 7- اظهر ضعف اهتمام شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بفقرة تشجع العاملين على اكتساب المعرفة والانشطة التطويرية من المصادر الخارجية، وتوفير مناخا تنظيميا ملائما يتيح للعاملين فرص توليد واكتساب ونشر المعرفة وابتكارها.
- 8- ترى إدارة شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة ان الدخول بأسواق جديدة او تطوير منتجات وخدمات جديدة غير نمطية يُعد ضرورة لتعزيز التفكير المعرفي للمديرين ويؤدي الى بناء قدرات التجديد التنظيمي وبما يوفر التكاليف ويشجع على تطوير خدمات الاتصالات في الشركات قيد الدراسة.
- 9- تمتاز إدارة شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بسرعة الاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية، ويتضح ذلك من سعيها الحثيث والمتواصل لمتابعة آخر التطورات في جميع ميادين العلم والتكنولوجيا وبالأخص دخول الجيل الثالث وتقديم الخدمات المتطورة من خلاله، وهذه السرعة في الاستجابة للبيئة لم تأت من فراغ وإنما هي حصيلة تضافر المهارات والقدرات لدى الموارد البشرية التي تمتلكها تلك الشركات.
- 10- تواجه ادارة شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بعض المخاطر والعقبات في مجال الاستثمار بسبب التشريعات القانونية والادارية والاوزاع الاقتصادية والامنية ، مما انعكس سلبا في توسيع مشاريعها الاستثمارية وتقديم خدماتها في مجال الاتصالات لعموم البلاد.



### ج- الاستنتاجات المتعلقة باستراتيجية الاستدامة الاستباقية ، وتتضمن؛-

- 1- تبدي إدارة شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة اهتماماً كبيراً باستراتيجية الاستدامة الاستباقية بوصفها من الوسائل المهمة في نقل المهارات والمعرفة التي تعزز من عمليتي بناء قدرات التجديد التنظيمي وتطوير المهارات السياسية.
- 2- يتفق غالبية افراد عينة الدراسة على اهمية استراتيجية الاستدامة الاستباقية وتحمل المنظمة لنتائج وأثار انشطتها على البيئة والمجتمع، وقد تجاوزت اهمية بُعد الاستدامة البيئية الاستباقية باقي أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية بحسب اراء العينة ، مما يدل على تباين اهتمام آراء عينة الدراسة ، وادراك شركتي (زين العراق ، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة أهمية امتلاك الانشطة والممارسات البيئية الاستباقية لغرض الحد او التقليل من آثار منتجاتها وخدماتها على البيئة الطبيعية ، والعمل على حظر المواد الإشعاعية المضرة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها.
- 3- يتفق غالبية افراد العينة على اهمية الربح اكثر من بقية الاهداف التي تسعى اليها المنظمات ،والذي يعدّ من اولوياتها ويسهم في تقوية مركزها المالي مما ينعكس على زيادة قدراتها التنافسية التي تعد مطلباً اساسياً لتحقيق الاستدامة الاستباقية في قطاع الاتصالات.
- 4- هناك ميل كبير لشركتي( زين العراق ،آسياسيل ) للاتصالات المتنقلة بتطبيق معايير السلامة المهنية كجزء من عملها وتقوم بحظر المواد الإشعاعية المضرة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها ، وتطبق بشكل مستمر استراتيجية بيئية استباقية متكاملة على المنتجات والخدمات لزيادة الكفاءة الكلية وتقليل المخاطر على البشر والبيئة.
- 5- تؤثر المهارات السياسية بأبعادها ايجابياً في استراتيجية الاستدامة الاستباقية ويظهر هذا الاثر في جميع أبعاد المهارات السياسية ومن ثم يمكن القول إن الاعتماد على مدخل المهارات السياسية يسهم في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية .
- 6- ترى شركات الاتصالات قيد الدراسة ان استراتيجية الاستدامة الاستباقية بأبعادها شكلت أداة مناسبة وناجحة في تعزيز المهارات الاجتماعية للإدارات العليا عن طريق الاهتمام الكبير من لدن افراد العينة وعدها حالة تنافسية جديدة من اجل تعزيز التفوق التنافسي .
- 7- اكدت نتائج التحليل والتفسير ان المهارات السياسية ترتبط مع ابعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية وكان اكثر الابعاد ارتباطاً هو العلاقات الشبكية ثم الاخلاص الواضح والفتنة الاجتماعية واخيراً التأثير العلاقتي، اذ كانت نسبة ارتباطهما متوسطة القوة ولكنها معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى (1%) ، مما يدل على اهتمام ادارة شركات الاتصالات المتنقلة بالمهارات السياسية بوصفها

عنصرًا حيويًا وفعالًا يمكن أن يحقق استراتيجية الاستدامة الاستباقية في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات الحاصلة في المجالات المختلفة .

8- أظهرت نتائج التحليل والتفسير وجود علاقة ارتباط بين أبعاد قدرات التجديد التنظيمي وأبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية فقد كانت أقوى علاقة بين بعدي (إدارة المعرفة والاستدامة الاقتصادية الاستباقية)، أما أضعف علاقة كانت بين المقدرتين الاستراتيجية والاستدامة البيئية الاستباقية.

9- لم يظهر هناك تباينًا كبيرًا في تبني الإدارة العليا لشركة (زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة لأبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية على الرغم من اهتمامها الواضح بالاستدامة البيئية الاستباقية.

10- تسعى استراتيجية شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، أسياسيل) لتقديم ما يفوق توقعات جميع شركائها ومنافسيها لمصلحة زبائنها وموظفيها وتوفير أحدث الخدمات المبتكرة والموثوقة التي تلبي رغباتهم وتلائم حاجاتهم ، ولتمكينهم من أداء واجباتهم والارتقاء بنوعية حياتهم من خلال بيئة محفزة، وفي ظل جو من الاحترام والتقدير لمساهماتهم في نجاح الشركة.

11- أظهر اهتمام مديري شركة (زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة بشكل كبير بحظر المواد الإشعاعية المضرة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها.

12- تبين ضعف اهتمام مديري شركة (زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة بفقرة تعزيز حالة استدامة الابتكارات في المنظمات.

13- أظهر اهتمام مديري شركة (زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة في دعم ورعاية مبادرات المجتمع المحلي من خلال الندوات والمؤتمرات والأنشطة الخيرية وغيرها من المساهمات الأخرى.

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات

تمهيد.....

في ضوء الاستنتاجات المشار إليها في المبحث الأول تبلورت مجموعة من الأفكار يمكن صياغتها بشكل توصيات يمكن الاستفادة منها من لدن الشركات المبحوثة مجتمع الدراسة ، كما شوالتميز وضمان الاستمرار في عالم الاعمال الذي يتميز بالديناميكية والتغير المتسارع . ويمكن عرض هذه التوصيات كما يأتي:-

**أولاً. التوصيات المتعلقة بالمهارات السياسية وتتضمن ما يأتي:-**

1- ضرورة الاهتمام بالمهارات السياسية من لدن شركتي(زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة والعمل على تطويرها بشكل مستمر في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء ولعل السبيل الى ذلك يكون عن طريق اشراك الافراد العاملين في دورات وبرامج تطويرية متخصصة في هذا الجانب ترعاها الجامعات او المراكز المتخصصة في تطوير الموارد البشرية داخل البلد وخارجه.

2- إذا ما أرادت شركتي(زين العراق، اسياسيل) للاتصالات المتنقلة بناء قدرات التجديد التنظيمي بشكل فاعل عليها نشر مفهوم المهارات السياسية لأنها تمثل قدرة يفترض أن يمتلكها المديرون فضلا عن الافراد الآخرين، شأنها في ذلك شأن القدرات الأخرى، والعمل على إزالة اللبس الحاصل بشأن هذا المفهوم من حيث ارتباطه بالأحزاب والاعمال السياسية الأخرى.

3- يتطلب التركيز على توافر الفطنة الاجتماعية التي تعد من القدرات المهمة التي يتطلب امتلاكها من مديري شركتي(زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة حتى يمكنهم من تفسير وفهم سلوك الافراد العاملين والادراك الدقيق لكل ما يجري من احداث ضمن المواقف الاجتماعية فضلا عن التفاعلات الشخصية التي تحدث في تلك المواقف ، وتمكن المديرين من اتخاذ القرارات والإجراءات المقبولة من لدن الآخرين لأنها تنسجم مع توجهاتهم وتحقق أهدافهم، الأمر الذي يتطلب تنمية هذه المهارات السياسية المهمة عن طريق الدورات التدريبية التي تتبنى مفاهيم البرمجة اللغوية.

4- من المهم لدى شركتي(زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة وبالإفادة من المهارات السياسية لديها أن تعمل على استشعار الفرص المتاحة في السوق قبل الآخرين ، وهذا يتم من خلال دراسة السوق ومعرفة توجهات الزبائن وطرائق البناء الحديثة حتى تعمل على تلبيةها،

ومن المهم بمكان معرفة الشركات لوجهه نظر الزبائن بالخدمات المقدمة، وما السلبيات التي يراها الزبائن في الخدمة والعمل على تجاوزها.

5- لضمان تنشيط كل من المهارات السياسية وقدرات التجديد التنظيمي يجب على شركتي الاتصالات أن تنشط وتسهل عملية الاتصال بين الافراد العاملين ، وأن تسمح لهم باتخاذ بعض القرارات التي يرون أنها تسهل وتزيد من فاعلية تحقيق الهدف ، وأن تترك لهم حرية اختيار أسلوب التنفيذ ، ولأسيما مع تقبل المنتسبين لتحمل مسؤولية قراراتهم وعدم خشيتهم الوقوع في الاخطاء.

6- ضرورة ان يبادر مديري شركتي الاتصالات المتنقلة وبشكل فاعل على استثمار الاتصالات و الشبكات الاجتماعية المتاحة لإنجاز الاعمال الضرورية ويتم ذلك عن طريق:-  
أ.بناء وتطوير العلاقات الاجتماعية مع مختلف الأطراف، للإفادة من الافكار الابداعية للعاملين فضلا عن تطوير علاقاتها مع المنافسين لغرض الحفاظ موقعها التنافسي .  
ب. استثمار هذه العلاقات لتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من الأهداف الشخصية الضيقة، لان العلاقات الاجتماعية الواسعة هي بمثابة رأس مال للمنظمة تسهم في تحقيق الاستدامة الاستباقية.

### ثانياً: التوصيات المتعلقة بقدرات التجديد التنظيمي وتتضمن ما يأتي:-

1- تُعدّ العروض الجديدة التي تقدمها شركتي الاتصالات(زين العراق، آسياسيل) إلى السوق أساس استمرارها ونموها ،ولأن الشركات قيد الدراسة تتمتع بالمرونة اللازمة والتي تمكنها من إعادة ترتيب مواردها بالشكل الذي يحقق لها إمكانية إنتاج منتجات او خدمات جديدة ،ومواجهة التقلبات الشديدة الحاصلة في البيئة الخارجية ،فأن ذلك يتطلب تفعيل الجهود البحثية التي تضمن تقديم المنتجات والخدمات الجديدة التي تلائم السوق العراقية والعالمية، أو العمل على تنفيذ السياسات التي تحقق تفوق الشركات في مجال عملها.

2- ضرورة امتلاك مديري شركتي الاتصالات ( زين العراق، آسياسيل) القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة عن طريق :-

أ. تبني استراتيجيات مستدامة تعزز الابداع والابتكار وتدعم توجهاتها نحو تمكين العاملين وتستوعب قيم واهداف الشركة،  
ب. التوجه نحو زياده الوعي بمتغيرات السوق والمنافسين فيه، ومقارنة انجازاتها مع الشركات ذات الاداء الافضل.

ج. تقليل المخاطرة وتعزيز الابتكار بما يحقق توجهاتها المستقبلية.

- 3- على مديري شركتي الاتصالات (زين العراق ، أسياسيل) مشاركة زبائنهم في عملياتهم الابداعية والابتكارية ، وان تواصل الافراد وتنظيم علاقاتهم الاجتماعية أمر مهم لجميع أنواع التحولات التنظيمية، ومن ثم فانه مهم لإدارة التغيير بنجاح في الشركة .
- 4- ضرورة تخصيص ادارة شركتي الاتصالات ( زين العراق، أسياسيل) الوقت الكافي لابتكار افكار جديدة عن طريق :-
- أ. التركيز بشكل أكثر على كسب ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم.
- ب. التركيز على تحسين وتطوير خدمة الزبائن وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الاداء .
- ج. الإستفادة القصوى من الوقت المتاح و استغلاله أحسن استغلال، وذلك من خلال رفع سرعة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن .
- د. استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن خلال تنظيم طرق واساليب العمل بغية تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- 5- يتطلب من شركتي(زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة ايجاد طرائق جديدة ومبتكرة لا نجاز العمل عن طريق:-
- أ.الاخذ من تجارب الشركات الناجحة من الصنف الاول دروساً لتعلم كيفية مواجهة المواقف..
- ب. الاهتمام بالأفراد العاملين لكونهم مصدر الابداع والابتكار.
- ج. تحقيق التعلم التنظيمي للعاملين اثناء ممارستهم لوظائفهم ، فهم الذين تقع عليهم مسؤولية رسم مستقبل الشركة.
- د. التفاعل مع الافراد العاملين وزيادة المعرفة والتعلم من خلال الخبرات المتراكمة والاستفادة من حالات الفشل في الاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية.
- 6- ضرورة تشجيع الافراد العاملين لأخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، فضلاً عن الاهتمام بمبدأ مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات من اجل خلق قيم مشتركة يشعر بها الجميع دون تمييز لكنه عامل مؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل.
- 7- ينبغي على ادارة شركتي الاتصالات ( زين العراق ، أسياسيل) تشجيع الافراد العاملين على اكتساب المعرفة والانشطة التطويرية من المصادر الخارجية عن طريق :-
- أ.تبني استراتيجيات مبتكرة للمعرفة تتناسب مع اهدافها .

- ب. توفير امكانية ادارة واستثمار المهارات الموجودة في عقول العاملين في المنظمة،
- ج. القدرة على الاحتفاظ بالمعارف التي تمتلكها و اكتساب الجديدة منها من المصادر الخارجية.
- د. توفير مناخ ملائم يتيح فرص توليد المعرفة وابتكارها، التي يمكن ان تسهم في تكوين ميزة تنافسية مستدامة للشركة.
- 8- ان طبيعة التحديات العالمية المتزايدة وظروف المنافسة الشديدة ، فضلا عن التغييرات التكنولوجية والاحداث المتسارعة التي جرت وتجري في بيئة الاعمال الحديثة تتطلب من الشركتين المبحوثتين على تسخير جميع طاقاتها ومواردها من اجل مواجهة المشاكل والتحديات التي تعترض عملية تجديد القدرات التنظيمية من خلال تبني منهجية ورؤية واضحة تركز على اعتماد ابعاد التجديد التنظيمي ضمن برامجها واهدافها لتكون آداة فاعلة وحاسمة من خلال الآليات الآتية :-
- أ. زيادة اهتمام الادارات العليا بعمليات التجديد التنظيمي كونه يمثل اطارا معرفيا وإداريا للشركات الراغبة في تحقيق النمو وزيادة الارباح والميزة التنافسية المستدامة.
- ب. ضرورة التركيز على بُعد ادارة المعرفة وتبني استراتيجيات مبتكرة للمعرفة تتناسب مع اهدافها والسعي الى توفير مناخ ملائم يتيح فرص توليد المعرفة وابتكارها، والتي يمكن ان تسهم في تكوين ميزة تنافسية مستدامة للشركة.
- ج. على إدارة الشركات المبحوثة التأكيد على بُعدي (المقدرة الاستراتيجية والممارسات القيادية) كونهما يمثلان الاساس لعملية التجديد تنظيمي والذي يعمل على تقديم مقترحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة ، وتشجع العاملين لأخذ زمام المبادرة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل.
- د. الانفتاح على البلدان الأخرى لجذب واستقطاب الكفاءات العلمية من العراقيين المغتربين والأجانب ممن تتوفر فيهم الرغبة والإمكانية وبالأخص في مجال التكنولوجيا والاتصالات ونظم المعلومات واستراتيجية المعرفة واغتنام الفرص التي تتيحها محاولة التقريب بين حافات العلوم وذلك لغرض زيادة وتطوير المعرفة وتعزيز عمليات التعلم في هذه الشركات.
- 9- ضرورة تشجيع الموظفين بمنحهم فرص لأبداء آرائهم و تنفيذ افكارهم الجيدة و اشراكهم في محافل الشركات ليتولد لديهم الثقة بالنفس و الاحساس بالانتماء و الشجاعة في اظهار مقترحاتهم و آرائهم ، و يمكن فسخ المجال امام الافكار الابداعية و الرائدة في الموقع

الإلكتروني للشركات ، ونشر ثقافة المساهمة الفردية و الجماعية تعزيزاً لروحية الانتماء و الإبداع ، و يستدعي ذلك اشعار العاملين بمختلف مستوياتهم بأهمية و دور كل منهم ، عن طريق الاهتمام بتنفيذ المقترحات الناجعة و مكافأة الجهود المميزة مادياً او معنوياً

**10-** ضرورة حرص الشركات المبحوثة على استقطاب الكوادر ذات التخصصات الإدارية والمالية والاستراتيجية من خلال البحث عنهم في الجامعات العلمية والمراكز المتخصصة لتقليص النقص الموجود لديها في هذه التخصصات لما لها من دور كبير في إدارة وعمليات ونشاطات الشركات وفروعها.

**11-** ضرورة تمكين العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بأعمالهم مما يرفع من روحهم المعنوية، ويعزز أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم، ويحفز قدراتهم البشرية والإبداعية، ويحسن مستويات أدائهم في مجال تطوير قدرات التجديد التنظيمي.

**12-** يتطلب من الإدارات العليا للشركات المبحوثة الاستمرار في تجديد وتحديث وتطوير قدراتها التنظيمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي واعتماد افضل التقنيات العالمية للارتقاء بواقع التجديد التنظيمي في المجالات كافة عبر مجموعة من الآليات منها :-

أ.تبنى روى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطور السوق بما يعزز قدراتها نحو تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

ب.ضرورة التعاون ومدّ جسور الثقة مع منظمات المجتمع المحلي لكسب المعلومات لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات والبحث عن بدائل او تصاميم جديدة بطريقة اسرع من المنافسين .

ج. سرعة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات.

**13-** زيادة سعي شركات الاتصالات الى مستوى ادراك وفهم الإدارات لمفهوم قدرات التجديد التنظيمي واهميته وخصائصه ومزايا استخدامه عن طريق الآتي :-

- أ. اقامة البرامج والدورات التدريبية ذات الصلة بالموضوع .
- ب. التكيف مع حاجات الزبون واتجاهاته دون التخلي عن رؤية المنظمة .
- ج. انتاج خدمات جديدة او استثمار الفرص التسويقية وطرائق مبتكرة جديدة.
- د. الاستجابة السريعة والفاعلة للأسواق المتغيرة مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالخدمات المقدمة.

14- الاخذ بنظر الاعتبار كل ما يقدمه الزبائن من ملاحظات واقتراحات عن الخدمات التي تقدمها الشركة بهدف اغتنام الفرص بشكل اسرع من المنافسين عن طريق:-

أ. ايجاد مكاتب خاصة بتلقي المقترحات وتحليلها واكتساب الفائدة منها .

ب. توفير موظفين اكفاء قادرين على التعامل مع الزبائن وكسب ولائهم.

15- ضرورة العمل على ادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية مع الافراد و تطوير وتحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد العاملين ، وتعزيز ثقافة الانفتاح والتشارك أكثر ودفع الافراد العاملين نحو العمل الجماعي ، بما يضمن الافادة والتعلم من بعضهم، وانتقال الخبرات فيما بينهم والتحاور وإحداث التغيير الذي يؤدي الى نجاح الشركة في التجديد.

16- ضرورة اجراء التحديثات المستمرة في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعية ، و استبدال الاساليب القديمة و الاجراءات الروتينية التي تعيق التوجهات العلمية الحديثة ، و الاستمرار في التحسينات على الادارة لجعلها اكثر مرونة و ابداع ، و التشجيع نحو التحول الالكتروني و اعتماد تطبيق الحكومة الالكترونية بمساحة اوسع ، وتبسيط الاجراءات دعماً للسريعة و الدقة في انجاز متطلبات العمل.

**ثالثاً: التوصيات المتعلقة باستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتتضمن ما يأتي:-**

1- يحتّم الواقع النظري والميداني قيام شركتي(زين العراق، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة بتبني أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بـ(الاستدامة البيئية الاستباقية، الاستدامة الاقتصادية الاستباقية، الاستدامة الاجتماعية الاستباقية) بسبب ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها هذه الشركات في ظل بيئة متغيرة ومتزايدة التعقيد، وبما يعزز من قدرتها في التعامل مع المستجدات المتوقعة والقيام بالتغيرات الملائمة قبل المنافسين.

2- ان قيام ادارة شركتي(زين العراق، آسياسيل) للاتصالات المتنقلة باعتماد مفهوم الاستراتيجية الاستباقية كقوة تنافسية في مجال الاتصالات والاستمرار في استدامتها في السوق العراقية يكون عبر الآتي :-

أ. اعتماد مفهوم المهارات الاجتماعية كونه ليس عملاً اعتيادياً او خطة روتينية بل هو عمل يتناغم مع الابداع والابتكار والقدرة على خلق تصور لدى ادارة الشركة لترجمته كسياق تنظيمي يتلاءم مع اداء وثقافة وممارسات الشركات المبحوثة .

ب. ضرورة التركيز على تطوير قدرات جديدة بدلاً من نشر أو تقليد الممارسات القائمة.

ج. الاستجابة الفورية لحاجات ورغبات الزبائن وتحقيقها وفق ما هو أفضل.



د. التصرف بسرعة لغرض الإفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى، وعدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد.

3- من المهم أن تعي شركتي (زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة بأن استراتيجية الاستدامة الاستباقية هي ضرورة أكثر من أن تكون التزاماً تفرضه التحديات التنافسية، وهذا يستدعي حفز إدارات تلك الشركات إلى امتلاك المهارات السياسية وتجديد وتطوير قدراتها وإمكانياتها وخبراتها لمواجهة التحديات التنافسية.

4- تزداد أهمية الطاقة المتجددة عند الحديث عن المستقبل، إذ يمثل الاستثمار فيها بعداً اقتصادياً وصحياً صديقاً للبيئة، وتسعى بعض الشركات إلى ضمان منتسبها من خلال السعي إلى توفير بدائل للطاقة تضمن لهم العيش الكريم والمستدام، لذلك على إدارة شركتي (زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة أن توظف الطاقة المتجددة في عملياتها لمواجهة التحديات العالمية والمنافسة الشديدة ويتم ذلك عن طريق:-

أ. استخدام التقنيات الحديثة سيقبل من تكاليف الاعتماد على الطاقة المتجددة بمختلف أشكالها وانتشارها بدلاً من المصادر التقليدية التي تسهم في تلوث البيئة وفي ظاهرة الاحتباس الحراري.

ب. تهدف أولاً إلى حماية صحة الإنسان و المحافظة على البيئة الطبيعية.

ج. تساعد على تحسين معيشة الإنسان والحد من الفقر.

د. تعمل على تأمين فرص عمل جديدة.

هـ. تحد من الانبعاثات الغازية والحرارية الضارة وعقوباتها الخطيرة.

و. وتعمل على تخفيض من شدة الكوارث الطبيعية الناتجة عن الاحتباس الحراري.

5- يتطلب من إدارة شركتي (زين العراق، أسياسيل) العمل على استدامة الابتكارات عن طريق :-

أ. مواكبة التطورات الاقتصادية الحاصلة في البيئة .

ب. اتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية التي تنسجم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية للشركة، وما يعزز التوجه نحو الاستدامة الاقتصادية الاستباقية .

ج. ان تضع في سلم أولوياتها تحقيق الأرباح المجزية الأمر الذي سيعزز دافعية العمل لدى الأفراد العاملين ويشجعهم على الاداء الكفوء والفاعل.

6- ينبغي على إدارة شركتي (زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة ان تبذل الجهود الحثيثة للمحافظة على البيئة داخلياً وخارجياً عن طريق :-

أ. القيام بمجموعة من الأنشطة والممارسات البيئية الاستباقية لغرض الحد أو التقليل من اثار منتجاتها وخدماتها على البيئة الطبيعية وتقديم المنتجات الخضراء والتكنولوجيات إلى مستهلكيها، وتحسين فهم احتياجات الزبائن.

ب. السعي الى تحقيق تكامل الأنشطة البيئية مع الاستراتيجية التنافسية المستدامة ، والعمل على حظر المواد الإشعاعية المضرة للبيئة داخل وخارج العمل عند تقديم خدماتها ، وان حماية البيئة هي واحدة من الاسس الرئيسة الثلاث لرؤية الشركة للاستدامة بجانب المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني .

ج. العمل على توظيف الطاقات المتجددة في عملياتها المختلفة.

7- على ادارة شركتي(زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة زيادة الاهتمام بمبدأ مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق:-

أ. الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية الاستباقية التي تهدف الى البقاء بنجاح في السوق لمدة طويلة، والتي تؤثر إيجاباً في جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة.

ب. العمل على تلبية احتياجاتهم والتي تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم.

ج. الاستثمار في تنمية رأس المال البشري .

د. المساهمة في دعم ورعاية مبادرات المجتمع المحلي عن طريق الندوات والمؤتمرات والأنشطة الخيرية وغيرها من المساهمات الأخرى.

8- ومن اجل ان تتضافر جهود شركتي(زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة في تحقيق النجاح والتميز في بيئة الاعمال ينبغي العمل بما يأتي :-

أ. اجراء التغييرات الضرورية في الاستراتيجيات المختلفة بدلا من الاستجابة للأحداث .

ب. البحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين مثل إدخال منتجات أو خدمات جديدة.

ج. تعزيز السمعة الاجتماعية، وتحسين تفضيلات الزبائن، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتميز للمنظمة على الرغم من اضطراب الاسواق العالمية والتحويلات الاقتصادية والبيئية والمنافسة الشديدة.

9- العمل على تطبيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية لشركتي ( زين العراق، أسياسيل) للاتصالات المتنقلة يتم عن طريق :-

أ.فهم المستهلك وجعله محور أي خدمة أو فكرة لتقديم أفضل الخدمات والأكثر تطوراً لتحقيق لمشتركيها ما يطمحون اليه،

ب.الشراكة مع الجيل الشاب وتوفير منتجات وخدمات تؤمن للشباب كل ما يحتاجه للتواصل مع العالم.

ج.المساهمة بالمشاريع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تقع ضمن برنامج المسؤولية الاجتماعية و إحداث تأثير ايجابي في حياة المجتمع الشريك.

- د. تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية وذات معايير عالمية إلى زبائنها.
- هـ. توفير مناخ مناسب لتطوير وتنمية العاملين.
- و. توفير متطلبات الاتصال كافة للأسواق النامية وخدمتها بجودة عالية.
- ز. توسيع الشركات ونصب ابراج لتقوية الشبكة في كل منطقة .
- ح. خدمة البيع الالكتروني.
- ط. إيجاد بيئة عمل تعزز المصداقية والنزاهة وتلتزم بوعودها وتطبق أخلاقيات العمل اتجاه زبائنها، وتقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات التي تتميز بسهولة التعامل معها ومرونتها.

### ثالثاً: المقترحات المستقبلية

- استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات، يقدم الباحث عدداً من المقترحات التي تتعلق بالدراسات المستقبلية في مجال متغيرات الدراسة ، كالآتي:-
- 1- نظراً لأهمية متغيرات الدراسة، فإننا نجد من الضروري اجراء المزيد من الدراسات على مستوى القطاعات الأخرى، للحاجة الماسة لمثل هذه الدراسة في ظل متطلبات الواقع الحالي.
  - 2- بناء قدرات التجديد التنظيمي باعتماد مدخلي المهارات السياسية والاستدامة التنظيمية.
  - 3- استراتيجية الاستدامة الاستباقية وأثرها في الأداء العالي للمنظمات: دراسة ميدانية في منظمات عراقية.
  - 4- دور الذكاء الادراكي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد الاستراتيجي.
  - 5- اثر البراعة التنظيمية في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية لمنظمات الاعمال .
  - 6- قياس اثر الدعم التنظيمي في بناء قدرات التجديد التنظيمي لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
  - 7- إجراء دراسة لتحقيق التكامل بين المهارات السياسية ورأس المال الايجابي وأثرهما في تحقيق التميز التنظيمي.
  - 8- راس المال الفكري والتجديد التنظيمي وبناء القدرات الديناميكية من خلال الافراد العاملين.
  - 9- تأثير المهارات السياسية وسلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي الفعال.



المطبخ

### أولاً: المصادر العربية

#### ❖ القرآن الكريم

#### ❖ القواميس والمعاجم

1. ابو العزم، عبد الغني، (2013)، "معجم الغنى الالكتروني" فهرسة وتنسيق فواز زكاته، عربي - عربي.

#### أ-الكتب:

1- الغالبي، طاهر محسن منصور وصالح، احمد علي، (2010)، "التطوير التنظيمي-مدخل

تحليلي"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.

2- القرشي ، احسان كاظم شريف، "الطرائق المعلمية والطرائق غير المعلمية في

الاختبارات الاحصائية ، الطبعة الاولى ، مطبعة الديواني ، بغداد، (2007).

#### ب- الرسائل والأطاريح الجامعية

1. ابو نصيب، نجاه موسي حسن احمد،(2014) " اثر إدارة الوقت في تطوير الاداء الإداري

لمدراء الإدارة الوسطى بالمنشآت الخدمية"، دراسة حاله مستشفى المستقبل السعودية،

رسالة ماجستير في ادارة اعمال ،جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات

العليا والبحث العلمي.

2. الحدراوي ، رافد حميد عباس، (2015) " دور القيادة التحقيقية في التجديد الاستراتيجي

من خلال المهارات السياسية" ( دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية )

، اطروحة دكتوراه ، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال ، 2015 .

3. الكبيسي ، سندس محسن،(2014) قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية،

بحث تحليلي مقارنة لآراء المدراء العاملين في عدد من مستشفيات مدينة بغداد- رسالة

ماجستير في الادارة العامة/ كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد .

4.الكرعاوي ، محمد ثابت فرعون، ( 2015)، "استراتيجية ريادية الأعمال لتبنى أنموذج

المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية"، دراسة ميدانية في شركات

الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق – أسا سيل – كورك )، أطروحة دكتوراه ،

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء .

## ج- الدوريات والدراسات:

- 1- البكري، ثامر ، حمدان ،بني خالد ( 2013 ) ، " الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة" ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 9 ، الصفحة من 3-11 ، عمان – الاردن.
- 2- جندب، علي عبد الوهاب احمد علي ، (2013)، " اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي ، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط .
- 3- الربيعي ، معد عدنان زميزم ،(2017) ، " التجديد التنظيمي وتأثيره في تحسين الاداء الرقابي (دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي)" ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية ، قسم ادارة الاعمال ، رسالة غير منشورة .
- 4- الطائي ، يوسف حجيم ، الصائغ ، محمد جبار ، (2014) ، " صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة ، العدد 26 ، السنة 9 ، الكوفة.

## Second -Foreign References

### A. Books

1. Alderman, Delton, (2011)" *Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers*", A Regional Phenomenon" Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference.
2. Babin , j.B, Carr, C.J .,Griffin ,M.,( 2010) , " *Business Research Method* ", 8 th ed , South Western.
3. Bastaki, al –yousif; shajera, amani, (2014), " *building a competitive public sector with knowledge management strategy*" ,published in the united states of America by business science reference of (Global).
4. Brown, S. and Eisenhardt, K., (1998)," *Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos*", Boston: Harvard Business School Press.
5. Cooper, D.R. and Schindler, P.S. ,( 2014)" *Business research methods 12th ed., Boston* ", McGraw-Hill Education,
6. Charter, martin& Tischner, Ursula,(2017)," *Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future*", published by Greenleaf published limited, new work.
7. Chapman Michael Rupured, Sue W,(2008), "*10 strategies for better time management*", The University of Georgia and Ft. Valley State University, the U.S. Department of Agriculture and counties of the state cooperating. Cooperative Extension.
8. David, Fred R.,( 2011 ),"*Strategic Management Concepts And Cases*", Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Thirteenth Edition., New Jersey .
9. Despres ,Charles & Chauvel.Daniele ,(2000) "*Knowledge Horizons The Present and the Promise of Knowledge Management, Rutledge.*
10. Diesendorf, M, (2000), "*Sustainability and sustainable development*", in Dunphy, D, Beneveniste, J., Griffiths, A. and

- Sutton, P. (Eds), Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century, Allen and Unwin, Sydney.
11. Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), "*Intellectual Capital: Realising your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*", New York: Harper Collins.
  12. Epstein, Marc J., (2008), "*Making Sustainability Work Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*," Published by Berrett-Koehler Publishers.
  13. Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewe, P. L., (2005), "*Political skill at work: Impact on work effectiveness*", Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, CPP Inc.
  14. Ferris, G., Davidson, S., & Perrewe, P. (2010), "*Political skill at work: Impact on work effectiveness*," Boston, MA: Davies-Black.
  15. Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; L. Brouer, Robyn L.; Munyon, Timothy P., (2014), "*Political Skill in the Organizational Sciences*", Personal initiative at work View project.
  16. Field, A, (2009), "*Discovering statistics using SPSS*, 3rd , edition. London: Sage.
  17. Fulop, Glulam, (2012), "*Corporate Sustainability – Strategic Alternatives And Methodology - Implementation*," management Knowledge learning ,international conference.
  18. George, W. (2003), "*Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*," San Francisco Jossey-Bass.
  19. Gleich, Ronald; Kierans, Gordana; Hasselbach, (2010), "*Value in due in diligence contemporary strategies for merger and Acquisition success*, published by Gower company limited.
  20. Haan, Timo de; Jansen, Pau; Ligthart, Pieter, (2015), "*Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises*," Russell Reynolds Associates Sustainable leadership.
  21. Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1995) "*Multivariate Data Analysis with Readings*", 4th ed. USA: Prentice Hall.
  22. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007), "*Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*", Malden, MA: Blackwell.



23. Hitchcock, Darcy & Willard, Marsha, (2006), "*The Business Guide To Practical Strategies And Tools For Organizations*", First published by Earthscan in the UK and USA ..
24. Keller, Gerald, (2012), "*Statistics for Management and Economics Abbreviated*", 9th ed. South-Western USA.
25. Kianto, Aino, (2008), "*Evaluating IC dynamics in firms*", World Conference on Intellectual Capital for Communities - Fourth Edition.
26. Kianto, Aino, (2008), "*Key enablers of organization renewal*", school of Business Lappeenranta University of Technology.
27. Kianto, Aino, (2008), "*key enablers of organizational renewal*", expertise in technology and economics, school of business Lappeenranta university of technology, Aino ,kianto @lut.fi.
28. Locke, Karen D, (2003), "*Grounded Theory in Management Research*", First ed .London SAGE Publications.
29. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "*Strategic Management*", Oxford University Press.
30. Marr, B. ,(2006), "*Strategic performance management Leveraging and measuring your intangible value drivers*", Elsevier, Oxford .
31. Mintzberg, et al (2003) "*The strategy process*", Pearson Education, Harlow.
32. Mintzberg, H., (1983), "*Power in and Around Organizations*", Prentice -Hall, Englewood Cliffs, NJ.
33. Munier, Nolberto, (2005), "*Introduction to Sustainability Road to a Better Future*," Published by Springer.
34. Oxford Dictionaries (2013), *available at: capability?¼capability* (accessed 9 April 2013).
35. Palta, Mari, (2003), "*Quantitative Methods in population health: Extensions of ordinary regression*", Wiley – IEEE.
36. Parkin, Sara, (2004), "*Learning and Skills for Sustainable Development Developing a sustainability literate society*," Higher Education Partnership for Sustainability, London.
37. Poyhonen, A. (2004b), "*Organizational capability for renewal: Combining effective maintenance, incremental development and radical innovation for sustained competitive advantage*". In: Hannula, M., & Stahle, . , Perspectives on organizational knowledge

- and its measurement. Lappeenranta University of Technology, Studies in Business Administration.
38. Progers, Peter P.; Jalal, Kazi F.; Boyd, John A, (2008), "*An Introduction Sustainability Development,*" *Published by Glen Educational Foundation, Inc* ", First published by Earthscan in the UK and USA.
39. Rothaermel, Frank T., (2015) "*strategic management* ", Mc Graw Hill Education, Second Edition ,New York.
40. Sekrana, Uma., ( 2003) "*Research Methods for business, a Skill building approach*", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
41. Sharpe ,Norean R.; De Veaux ,Richard D.; Velleman ,Paul F, (2012); "*Business Statistics*"; 2nd ed. Addison Wesley.
42. Ståhle, P. (1998) "*Supporting a System's Capacity for Self-Renewal,* Helsinki: Yliopistopaino.
43. Ståhle, P. and Grönroos, M. (2000), "*Dynamic Intellectual Capital'*", "*Knowledge Management in Theory and Practice, Porvoo:* WSOY.
44. Szopa, Anna; Karwowski, Waldemar; de Pablos, Patricia Ordóñez, (2013), "*Academic Entrepreneurship and Technological Innovation: A Business Management Perspective'*", Published in the United States of America by Information Science Reference (an imprint of IGI Global).
45. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, ( 2012 ) "*Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability'*", Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. Five edition , New Jersey.
46. Wheeler, David, (2012), "*Responsible and sustainable business: HR leading the way A collection of thought pieces*", .

## **B. Journals & Periodicals**

47. Achabou, Mohamed Akli; *Dekhili, Sihem; Prince, Linda (2014), " Proactive CSR: Analytical Hierarchy Process And Empirical Assessment In The French Context"*, IPAG Business School, 184, Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, France.
48. Agarwal, Rajshree & E. Helfat, Constance, (2009), "*strategic Renewal of organizations"*, *organization science*, Vol. 20, No. 2.

49. Albertini, Elisabeth, (2013), "*Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta-Analytical Review.*" Organization & Environment 26 (4): 431–57.
50. Alipour, Farhad & Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi, (2011) "*Intrapreneurship in Learning Organizations: Moderating Role of Organizational Factors*". Journal of American Science, PP: 141-150.
51. Amit, R. and Schoemaker, P. (1993), "*Strategic assets and organizational rent*", Strategies and Management Journal, Vol. 14 No. 1, PP. 33-46
52. Antoncic, B., & Hisrich, R., (2003), "*Clarifying the entrepreneurship concept*", Journal of small business and enterprise development, 10(1), 7-24.
53. Aragon-Correa, (1998), "*Strategic Proactivity and Firm Approach to The Natural Environment*", Academic of Management Journal, Vol. 41, No. 5, 558-567.
54. Atay, Salim, (2010) "*Improvable Managerial Skill: 'Political Skill with its Theoretical and Empirical Aspects'*"; Todades Review of Public Administration, Volume 4, No 2, P.75-92.
55. Atay, Salim (2009b), "*Politik Yeti Envanterinin Turkiye'de Test Edilmesi Genisletilmis Bildiriozeti*" 17. Ulusal Yonetimve Organizasyon Kongresi Mayıs, Eskisehir, S, PP 891-896.
56. Baden –Fuller, Charles; Volberda, Henk W. ; (1997); "*Strategic Renewal How Large Complex Organizations Prepare for the Future*"; Int. Studies of Mgt. & Org., Vol.27, No. 2, , pp. 95-120.
57. Backman, Charles A.; Verbeke, Alain; Schulz, Robert A., (2015), "*The Drivers of Corporate Climate Change Strategies and Public Policy: A New Resource-Based View Perspective*" ,Downloaded from bas.sagepub.com at Bobst Library, New York University on April 16, 2, Corporate Sustainability Strategies: Sustainability.
58. Banister, Christina M.; Meriac, John P., (2015), "*Political Skill and Work Attitudes: A Comparison of Multiple Social Effectiveness Constructs*", The Journal of Psychology, 1–21.
59. Bansal, P. (2005)., "*Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development*," :Strategic Management Journal, 26, 197-218.

60. Barr, Pamela S.; Stimpert, J. L.; Huff, Anne S., (1992), "Cognitive Change, Strategic Action, And organizational renewal," Strategic Management Journal, Vol. 13, PP:15-36.
61. Baumgartner R.J., (2005), "Sustainable business management," "Grundlagen, Strategien und Instrumente einer nachhaltigen Unternehmensführung. In Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit
62. Baumgartner, Rupert J.; Ebner, Daniela, (2010), "Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels," Sustainable Development Sust. Dev. 18, 76–89.
63. Baumgartner, R.J., (2014), "Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development," In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 21, No. 5.
64. Baumgartner, Rupert J; Rauter, Romana, (2016), "Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization", Journal of Cleaner Production.
65. Belias, Dimitrios; Koustelios, Athanasios, (2014) "The Impact OF Leadership and Change management Strategy On Organizational Culture"; European Scientific Journal vol.10, No.7 .PP:451-470.
66. Berry, Michael A, & Randinelli, Dennis A., (1998), "Proactive corporate environmental management:" Academy of management Executive , vol. 12. NO, 2.
67. Bieker T. (2003), "Sustainability management with the balanced scorecard," P: 17.
68. Bing, Mark N.; Davison, H. Kristl; Minor, Inneka; Novicevic, Milorad M., Frink, Dwight D., (2011), "The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test", M.N. Bing et al. / Journal of Vocational Behavior 79 ,PP. 563–577. Solga, Marc; Betz, Jaqueline; Dusenber, Moritz; Ostermann.
69. Blickle, Gerhard; Meurs, James A.; Zettler, Ingo; Solga, Jutta; Nothen, Daniela; Kramer, Jochen; Ferris, Gerald R., (2008), "Personality, political skill, and job performance", Journal of Vocational Behavior 72 , 377–387.

70. Blomqvist, Kirsimarja; Levy, Juha, (2006), "*Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks*", Int. J. Management Concepts and Philosophy, Vol. 2, No,1.
71. Brouer, Robyn L.; Duke, Allison; Treadway, Darren C.; Ferris, Gerald R.; (2009) "*The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity Leader member exchange quality relationship*", The Leadership Quarterly, 20, 61–69.
72. Bunning, R. L. (2004), "*Pay in the organic organization*", Journal of Management Development, PP: 648-663.
73. Buysse, K., Verbeke, A., (2003), "*Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective*", Strategic Management Journal 24 (5), PP: 453-470.
74. Chang, D. and L. R. Kuo, (2008), "*The Effects of Sustainable Development on Firms' Financial Performance - An Empirical Approach*", Sustainable Development 16, 365-380.
75. Chaudhry, Naveed Iqbal; Rehman, Kashif-ur; Ashraf, Zeeshan; affri, Abuzar Mehdi, (2012), "*Mediation Effects of Political Skills*", Dimensions on Employee Performance", International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 9.
76. Cheema, Imran Qaboos; Cheema, Hafsa Amin; Ashraf, Kashif, (2008), "*Leaders' Political Skill, Organizational Politics Savvy*", and Change in Organizations - A Constellation", Servant Leadership Research Roundtable.
77. Chew, Eng; Dovey, Kenneth Anthony, (2014), "*Learning to create sustainable value in turbulent operational contexts: the role of leadership practices*", The Learning Organization Vol. 21 No. 4 PP. 243-257.
78. Christina M. Banister & John P. Meriac, (2014) "*Political Skill and Work Attitudes: A Comparison of Multiple Social Effectiveness Constructs*" The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied. 0(0), 1–21.
79. Chia, Robyn Brouer; Wang, Yen Chiu Lei, (2016), "*Political skill dimensions and transformational leadership in China*", Journal of Managerial Psychology, Vol. 31 Iss 6.

80. Clements, Jeffrey A.; Boyle, Randy; Proudfoot, Jeffrey G, (2016), "*Exploring political skill and deception*", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 36 Iss 3/4 PP.
81. Cong, Cheng; Dempsey, Michael; Xie, Hong Ming, (2017), "*Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice A study of entrepreneurial enterprise in China*", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 23 Iss 1, PP. 20 – 34.
82. Costello, A., and Osborne, (2005) J., "*Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis*", Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol.10, No 7.
83. Dahlsrud, Alexander. ( 2008). "*How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 92 Definitions.*" Corporate Social Responsibility and Environmental Management 13 (November 2006): 1–13. doi:10.1002/csr.
84. Darnall, Nicole; Henriques, Irene & Sadorsky, Perry, (2009), "*Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Sizejoms*", Journal of Management Studies.
85. Dibrell, Clay, Justin B. Craig, Jaemin Kim, and Aaron J. Johnson. (2014) "*Establishing How Natural Environmental Competency, Organizational Social Consciousness, and Innovativeness Relate.*" Journal of Business Ethics 127: 591–605. doi:10.1007/s10551-013-2043-1.
86. Drnevich, P.L. and Kriauciunas, A.P. ,(2011), "*Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance,*" Strategic Management Journal. 32(3), PP: 254-279.
87. Du Pisani, J.A. (2006), "*Sustainable development – historical roots of the concept*", Environmental Sciences, Vol. 3 No. 2, PP. 83-96.
88. Danciu, Victor, ( 2013), "*The sustainable company: new challenges and strategies for more sustainability*", Theoretical and Applied Economics Volume , No. 9(586), PP. 7-26  
Dyllick, T. & Hockerts, K. ( 2002) "*Beyond the business case for corporate sustainability*", Business Strategy and the Environment, 11(2), PP: 130-141.

89. Edigheji, Dr. Omano, (2007), "Rethinking south Africa's development path", Reflections on the Anc's policy conference discussion documents", special edition Policy: issues actors Vol.20 No,10.
90. Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000), "Dynamic capabilities, what are they?" Strategic Management Journal, 21, PP: 1105-1121.
91. Ehtamo, Jesse, (2013), "Searching the Links between The conditions of individual's knowledge sharing, and individuals knowledge sharing behaviour", Lappeenranta University of Technology school of business, knowledge management.
92. Eshlaghy, Abbas Toloi ; Maatofi, Alireza, (2011), "Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran", European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number, 1.
93. European Commission, ( 2003), "Responsible Entrepreneurship A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium-Sized Enterprises across Europe" (Bruxelles, Belgium.)
94. Ewen, Christian; Wihle, Andreas; Blickle, Gerhard; Oerder, Katharina B.; Ellen ,Parker; Douglas ,Ceasar; Ferris ,Gerald R, (2013) "Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships" ,Transformational and transactional leader behavior as mediators; The Leadership Quarterly, 24 PP. 516–533.
95. Ferris, Gerald R. , Frink, Dwight D. , Galang, Carmen M. (1993), "Diversity in the Workplace: The Human Resources Management Challenges", Human Resources Planning, Vol. 16, No:1:PP. 41-51.
96. Ferris, G. R., Davidson ,S.L., And Perrewe, P.L, (2005), "Political Skill at Work: Impact On Work Effectiveness" , Davies -Black Publishing ,USA.
97. Ferris , G.R., Treadway , D.C. ., Kolodinsky , R.W., Hochwarter , W.A., Kacmar , C. J. & Frink , D.D, (2005a), "Development and validation of the political skill inventory" , Journal of Management , Vol. 31 PP.126-152.
98. Ferris, Gerald R. , Treadway , Darren C. , Perrewe', Pamela L., Brouer, R.L. ,Douglas, Ceasar, Lux, S ,(2007), "Political Skill in organizations", Journal of Management, Vol. 33, No. 3, PP: 290-320

99. Ferris, Gerald R.; Blickle, Gerhard; Schneider, Paula B ; Solga, Jutta & Noethen, Daniela; Meurs, James A., (2008), "*Political skill construct and criterion-related validation: a two-study investigation*", Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 7, PP: 744-771.
100. França, Alexandra & Ferreira João, (2016), "*Resources and capabilities through the lens of value (co-) creation: a literature review*", International Journal of Innovation Science, Vol. 8, Iss 3, PP. 230 – 253.
101. Geri, Serdar, (2014), "*Comparing Political Skills in terms of Personality Types: A Research on Students in Individual or Team Sports*", International Online Journal of Educational Sciences, 2014, 6 (3), 533-543.
102. Gerow, Jennifer E; Grover, Varun; Thatcher, Jason Bennett, (2017), "*Can Political Skill Enhance Business and IT Knowledge*", Information Systems Management, Vol. 34, No. 2, 157–171.
103. Geyer, Paul D, (2014), "*Political Skill And Self - Efficacy Among College Students*", College of Business Keiser University-Tallahassee Campus, Florida, USA, International Refereed Research Journal www.researchersworld.com, Vol.–V, Issue , 3, July , (11).
104. Gielissen, R. B., ( 2011), '*Why Do Customers Buy Socially Responsible Products?*', International Journal of Business and Social Science 2(3), 21-35.
105. Gilbert, Jillian, (2016), "*An Empirical Vision for Organizational Renewal: Utilizing Self-Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation*", International Journal of Business Administration Vol. 7, No. 3; Published.
106. Graafland, J., B. van de Ven and N. Stoffele, ( 2003), "*Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands*", Journal of Business Ethics 47,1.
107. Grant, A., Christianson, M., & Price, R. (2007), "*Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs*," Academy of Management Perspectives, 21(3), 51-63. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>.
108. Groza, M. D., M. R. Pronschinske and M. Walker, ( 2011), '*Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to*



- Proactive and Reactive CSR**", Journal of Business Ethics,102, 639-652.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0834-9>.
- 109.Gulati, Ranjay,(2013), "**Weaving Sustainability Into The Organization's Fabric: A Framework For Organizational Renewal**," Harvard Business School.
- 110.Hallstedt,Sophie I; Thompson, Anthony W; Pia Lindahl,(2013), "**Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process**", Journal of Cleaner Production 51 ,PP: 277-288.
- 111.Hart, S. L. (1995)," **A natural-resource-based view of the firm**. Academy of Management Review", 32(2), 986–1014.
- 112.Hammer, Tove H.; Ingebrigtsen, Bente; Karlsen, Jan Irgens; Svarva, Arne,(1994)," **Organizational Renewal: The Management of Large-Scale Organizational Change in Norwegian Firms**", (CAHRS Working Paper #94-21), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/245>
- 113.Harris, Kenneth J ; K. Kacmar, Michele; Zivnuska ,Suzanne; Shaw ,Jason D.:(2007)," **The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness**" ,Journal of Applied Psychology, Vol. 92, No. 1, 278–285.
- 114.Haugh, Helen M.& Talwar, Alka,(2010)," **Academy of Management Learning & Education** , Vol. 9, No. 3,PP: 384–396.
- 115.Hayek, Mario; Seng- Brandon Randolph; Williams, Wallace Alex; Ingram, Kendra,(2017)," **A dark side of political skill? Awareness and life satisfaction in a Latin American Business**" Journal of Management & Organization, 23:3, PP. 405–422.
- 116.Helfat, C.E. and Peteraf, M.A,( 2003) "**The dynamic resource-based view: capability lifecycles**", Strategic Management Journal, 24,. PP: 997-1010.
- 117.Helen,(2015)" **Political skill in job negotiations: a two-study constructive replication**", International Journal of Conflict Management, Vol. 26 Iss 1, pp. 2 – 24.

- 118.Holmberg, Robert; Larsson, Magnus; Bäckström, Martin,(2016), "*Developing Leadership Skills and Resilience in Turbulent Times: A Quasi-Experimental Evaluation Study*", Journal of Management Development, Vol. 35, No. 2 .
- 119.Hong, J. and Stahle, P., (2005), "*The co-evolution of knowledge and competence management*", *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Vol. 1 No. 2, PP. 129-45.
- 120.Horn, Anne,(2007)," *Strategic competence: to soar above*", Library Management Vol. 29 No. 1/2 PP. 5-17.
- 121.Huang, Kai-Ping et al ,(2011) "*Revealing the Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance :A Conceptual Approach*" Journal of Applied Sciences, Vol.11,No16 .
- 122.H., Peng, S.Z., Lui, Y., Zhong, P.,( 2008)" *Barriers to the implementation of cleaner production in Chinses SMEs: government, industry and expert stakeholders' perspectives*". Journal of Cleaner Production 16, PP:842-852.
- 123.Hult, G.M.T., Ferrell, O.C., & Hurley, R.F, (2002)," *Global organizational learning effects on cycle time performance*" Journal of Business Research, 55(5), PP:377–387.
- 124.Huang, Kai-Ping,(2017), "*Entrepreneurial Education: The Effect of Entrepreneurial Political Skill on Social Network, Tacit Knowledge, and Innovation Capability*," EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education ,PP:5061-5072.
- 125.Huy, N. Q,( 2005) "*An Emotion-Based View of Strategic Renewal, in Gabriel Szulanski, Joe Porac, Yves Doz ed. Strategy Process (Advances in Strategic Management, Volume 22)*, Emerald Group Publishing Limited, PP.3 – 37.
- 126.Hung, Hao-Kai; Yeh, Ryh-Song; Shih, Hsin-Yu,(2012), "*Voice behavior and performance ratings: The role of political skill*", International Journal of Hospitality Management, 31, PP:442–450.
- 127.Ibe, Chidi M; Min, Wang Z; Ling, Kwek & C; D. S. K, Yii,(2015)," *Exploring the Impact of Strategic Proactivity on Perceived Corporate Social Responsibility in Nigeria's Petroleum Industry: A Structural Equation Modeling Approach*", Asian Social Science; Vol. 11, No. 4.

128. Isakhanyan, Gohar Nuhoff, (2016), "*Sustainability Benefits and Challenges of Inter-Organizational Collaboration in Bio-Based Business: A Systematic Literature Review*", Management Studies, Social Sciences Group, Wageningen University, Hollandseweg 1, 6706 KN, Wageningen, Sustainability, 8, 307.
129. Jacobson, Ryan K. & Viswesvaran, Chockalingam, (2017), "*A Reliability Generalization Study of the Political Skill Inventory*", SAGE Open April-June: 1–17, Florida International University, Miami, USA. Jarratt, Denise, (2009), "*Organizational preconditions supporting relationship management capability renewal*", Journal of Strategic Marketing, Vol. 17, No. 5, PP: 365–381.
130. Jam, Farooq, Ahmed; Khan, Tariq Iqbal; Zaidi, Bilal Hassan; Muzaffar, Syed Mashhod, (2010), "*Political Skills Moderates The Relationship Between Perception Of Organizational Politics And Job Outcome*", Proceedings of the 1st International Technology, Education and Environment Conference (c) African Society for Scientific Research .
131. Jones, Peter; Hillier, David; Comfort, Daphne, (2016), "*Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 No. 1 PP. 36-67.
132. June, (2008), "*Innovating Perspective*", Innovation Management Services, Volume 16, Number 3, 1313-460
133. Junell, J., & Stahle, P., (2011), "*Measuring organizational renewal capability*", Case training service business. Competitiveness Review: An International Business Journal, 21(3), PP: 247-268.
134. Junell, Jaana, (2011), "*Measuring Organizational Renewal Capability Case Training Service Business*", Turku School of Economics.
135. Kallio, Anne & Kujansivu, Pnkk and Parjanen, Satn, (2012), "*Locating the weak points of innovation capability before launching a development project*", Jampere University of Technology.
136. Kaplan, David M., (2008) "*Political choices: the role of political skill in occupational choice*", Career Development International Vol. 13 No. 1, PP. 46-55.

137. Kapoutsis, Ilias; Papalexandris, Alexandros; Treadway, Darren C.; Bentley, Jeffrey, (2015)," **Measuring Political Will in Organizations: Theoretical Construct Development and Empirical Validation**" , Journal of Management , Vol. No. X, Month 1–29 .
- 138.Khanna, Madhu & Speir, Cameron,(2013)," **Motivations for Proactive Environmental Management**," Sustainability 2013, 5, P:2664-2692.
- 139.Kianto, A, (2007)" **What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital?**", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, PP.342–356.
- 140.Kianto, Aino; Ritala, Paavo; Spender, John-Christopher; Vanhala, Mika,(2014)," **Managing intellectual capital dimensions for organizational value creation**", Journal of Intellectual Capital, Vol. 15 ISS, 3PP. 350-36.
- 141.Killen, C.P. and Hunt, R.A., (2013), "**Robust project portfolio management: capability evolution and maturity**", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 6, PP:. 131-151.
- 142.Konaklı, Tugba,(2016)," **The Effect of School Administrators' Political Skills against Organizational Cynicism in Educational Organizations**", Universal Journal of Educational Research, 4(3):pp. 589-597.
- 143.Krishnan, Venkat R.,(2007)," **Impact of Spirituality and Political Skills on Transformational Leadership**", ©Great Lakes Herald – April , Volume 1, Issue 1 by Great Lakes Institute of Management, Chennai.
- 144.Kurucz, Elizabeth C; Colbert, Barry A.; Freund, Florian Lüdeke; Upward, Antony; Willard, Bob,(2016)," **Relational Leadership for Strategic Sustainability: Practices and Capabilities to Advance the Design and Assessment of Sustainable Business Models**," Journal of Cleaner Production, DOI: 10.1016/j.jclepro. 03.087.
- 145.Lacy, Peter; Arnott, James; Lowitt, Eric,(2009)," **The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance**," The international journal of business in society, Vol. 9 Iss 4 PP. 484 – 494.

- 146.Laird, Mary Dana; Zboja James J; Martinez. Arthur D.; Ferris. Gerald R.,(2013), "*Performance and political skill in personal reputation assessments*", Journal of Managerial Psychology ,Vol. 28 No. 6, 2013 PP. 661-676.
- 147.Landrum, Nancy E,(2017), "*Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview*", Organization & Environment ,PP: 1–27. journals.sagepub.com/home/oea .
- 148.Lawson, B., & Samson, D., (2001), "*Developing innovation capability in organizations: A dynamic capable-ties approach*" International Journal of Innovation Management, 5(3), PP: 377-400.
- 149.Lester, D., Parnell, J. (2002)" *Aligning factors for successful organizational renewal,*" Leadership & Organizational Development Journal, Vol 23. Issue 2. 60-67.
- 150.Leseure, M. J. & Brookes, N. J. (2004), "*Knowledge management benchmarks for project management,*" Journal of Knowledge Management, 8, 1, PP: 103-116.
- 151.Liboni, Lara B.; Jabbour, Charbel José Chiappetta; K. Devika, Ana Jabbour,(2016), "*Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition*", Journal of Cleaner Production.
- 152.Lloret, Antonio,( 2015), "*Modeling corporate sustainability strategy*", Journal of Business Research.
- 153.Liu, Yongmei; Ferris, Gerald R.; Zinko, Robert; Perrewe, Pamela L.; Weitz, Bart; Xu, Jun,(2007), "*Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence*", Journal of Vocational Behavior 71 , 146–165.
- 154.Liu, Yongmei; Blickle , Gerhard & Schneider, Paula B.; Ferris, Gerald R.,(2011), "*A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill/Career-Success Relationship*", Journal of Applied Social Psychology, 2011, 41, 12,pp. 1-23.
- 155.Lu Chen-Tse & Yu Lin- Chieh,(2014), "*Measuring Political Skill – An Empirical Study in Taiwan*", Journal of Information & Optimization Sciences ,Vol. 35 (2014), No. 4, PP. 307–321.

- 156.Lux, S. ( 2005). *Entrepreneur social competence and capital: The social networks of politically skilled entrepreneurs*", Academy of Management Proceedings, Q1-Q6.
- 157.Luna, Josefina L. Murillo; Ayerbe, Concepción Garcés; Torres, Pilar Rivera,(2011), "*Barriers to the adoption of proactive environmental strategies*", Journal of Cleaner Production 19 , PP: 1417-1425.
- 158.McAllister, Charn P.; Parker Ellen III, B.; Ferris, Gerald R.,(2016)," *Social Influence Opportunity Recognition, Evaluation, and Capitalization: Increased Theoretical Specification Through Political Skill's Dimensional Dynamics*", Journal of Management Vol. No. PP. 1–27.
- 159.Medina, Carmen Cabello ; Cabrales, Ivaro Lopez; Cabrera Ramon Valle, (2011)," *Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms*", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 4.
- 160.Meurs, J. A., Gallagher, V. C., Perrewe, P. L. ,(2010)" *The Role of Political Skill in the Stressor–Outcome Relationship, Differential Predictions for Self- and Other-Reports of Political Skill*", Journal of Vocational Behavior, 76. PP. 520-533.
- 161.Meisler, Galit,(2013)," *Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction*", Employee Relations, Vol. 36 No. 3, 2014 PP. 280-293.
- 162.Mintzberg, H. (1978), "*Patterns in strategy formation*", Management Science, Vol. 24, No. 9, PP.934–948.
- 163.Montalvo, Wanda &Byrne, Mary W.,(2016)," *Mentoring Nurses in Political Skill to Navigate Organizational Politics* "Hindawi Publishing Corporation Nursing Research and Practice Volume, 8 Article ID 3975634.
- 164.Montiel, Ivan; Ceballos, Javier- Delgado,( 2014)," *Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet*", Organization & Environment.PP.1–27.
- 165.Momm, T., Blickle,G., and Liu,Y.,(2010)"*Political skill and emotional cue learning*", Personality and Individual Differences,49, PP. 396-401.

166. Moses, Ajayi, Oluseyi; Abiodun, Odusanya, Kayode; Motunrayo, Ajayi, Olubusola,(2014)," *Ajayi, Oluseyi Moses et al./ Elixir Sustain. Manufacturing Engg.* 67 ,P: 21676-21680.
167. Moss ,Jennifer A.; Barbuto, John E., Jr,(2010)," *Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness*" ,A Multilevel Model; Institute of Behavioral and Applied Management,pp155-174.
168. Murillo-Luna, J.L., Garcés -Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., (2008), "*Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders pressure approach*", Strategic Management Journal 29 (11),PP:1225-1240.
169. Nahapiet, J., and S. Ghoshal.(1998)" *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*" Academy of Management Review 23, No. 2: PP. 242–66.
170. Ngo, L.V. and O’Cass, A. (2009), "*Creating value offerings via operant resource-based capabilities*", Industrial Marketing Management, Vol. 38 No. 1PP. 45-59.
171. Nisula, A-M., & Kianto, A., (2013)," *Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. Interdisciplinary*", Journal of Information, Knowledge, and Management, 8, PP: 59-82.
172. Nisula, Kianto,(2014)," *Assessing and developing organizational renewal capability in the public sector*", Int. J. Knowledge-Based Development, Vol. 5, No. 1.
173. Nuttaneeya Ann; Torugsa; Wayne, O'Donohue,; Robert, Hecker,(2012)," *Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance*", Journal of Business Ethics, June 2013, Volume 115, Issue 2, PP: 383-402.
174. Nwankwo, Henry, Igweze and Amechi Henry, "*Comparison of Tests of Indirect Effect in Single Mediation Analysis*". American Journal of Theoretical and Applied Statistics. Vol. 5, No. 2., 2016 .
175. Oliver, C. (1991).," *Strategic responses to institutional processes*," The Academy of Management Review, 16(1), 145–179
176. Oppen, Cécile van; Brugman, Luc,(2012)," *Organizational capabilities as the key to Sustainable Innovation*,"

- [http://www.ispim.org/members/proceedings/ISPIM2011/common\\_files/files/320710409\\_Paper.pdf](http://www.ispim.org/members/proceedings/ISPIM2011/common_files/files/320710409_Paper.pdf).
177. Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R. ,1999)," **Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance**", Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 1.
178. Peled, A, (2000), "**Politicking for success: the missing skill**" Leadership and Organization Development Journal, 21, 20–29.
179. Perrewe', Pamela L., Zellars, Kelley L., Ferris, Gerald R., Rossi, Ana M., Kacmar, Charles J., & Ralston, David A.,(2004); "**Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict stressors**," Academy of Management Journal, 47(1), 141–152.
180. Perrewe', L.P., & Nelson, D.L, (2004) "**Gender and career success: The facilitative of political Skill s. Organizational Dynamics**" , Vol.33,No.4 , PP.366-378.
181. Perales, Ines Suarez; Ayerbe, Concepción Garces; Torres, Pilar Rivera,(2017),"**Is Strategic Proactivity a Driver of an Environmental Strategy? Effects of Innovation an Internationalization Leadership**". Sustainability.  
www.mdpi.com/journal/sustainability
182. Preston, Lynelle, (2001)," **Sustainability at Hewlett – Packard ,California Management Review**" ,Vol.43,No.3, Spring .
183. Pfeffer, J. (1992), "**Understanding Power in Organizations**", California management review, vol. 34, no. 2, PP. 29.
184. Phipps, Simone T. A.; Prieto, Leon C.,(2011), **The Influence Of Personality Factors On Transformational Leadership: Exploring The Moderating Role Of Political Skill**", International Journal of Leadership Studies, Vol. 6 Iss. 3.
185. Pöyhönen, A. (2005) 'Exploring the dynamic dimension of intellectual capital: renewal capability, knowledge assets and production of sustained competitive advantage', A Paper Presented at the 2005 PMA IC Symposium: Management and Measurement of Intangible Assets and Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights, New York, 15–16 December 2005.



- 186.Placet, Marylynn; Anderson, Roger; Fowler, Kimberly M.,(2016)," *Strategies for Sustainability*," Research-Technology Management, 48:5, 32-41.
- 187.Prahalad, C.K. and Hamel, G ,(1990) "*The core competence of the corporation*", Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, PP.79-91.
- 188.Quince, T., & Whittaker, H., (2003), "*Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intensions and objectives*". A CBR research program 3 on small and medium-sized enterprises, Working Paper No. 271, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
- 189.Ramus C. A. and U. Steger,( 2000), '*The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee 'Ecoinitiatives' at Leading-Edge European Companies*', Academy of Management Journal 43(4), 605–626.
- 190.Romana Rauter, Rupert J. Baumgartner,(2016)," *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*," Journal of Cleaner Production.
- 191.Rungi, Mait,(2014)," *The impact of capabilities on performance*," Industrial Management & Data Systems Vol. 114 No. 2, PP. 241-257.
- 192.Santos, Valle; Garcí'a, Teresa,(2007)," *The complexity of the organizational renewal decision: the management role*", Leadership & Organization Development Journal Vol. 28 No. 4, PP: 336-355.
- 193.Schreyogg, G. and Kliesch-Eberl, M,( 2007)," *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*", Strategic Management Journal. 28, PP:913-933.
- 194.Sharpley, R. ,(2000), "*Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide*", Journal of Sustainable Tourism, vol. 8, no. 1, p. 40.
- 195.Silkoset, Ragnhild, (2013), "*Negative and positive effects of social capital on collocated firms' withholding efforts*", European Journal of Marketing, Vol. 47 No. 1/2, 2013 PP. 174-197.
- 196.Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Duane Ireland, R., & Gilbert, B. A., (2011). "*Resource orchestration to create competitive advantage*."

- Breadth, depth, and life cycle effects**". Journal of Management, 37(5), PP: 1390-1412.
197. Smith, Anne D., Plowman, Donde Ashmos; Duchon, Dennis; Quinn, Amber M., (2009) "**A qualitative study of high-reputation plant managers: Political skill and successful outcomes**", Journal of Operations Management 27, PP. 428–443.
198. Smith, W. K., Bins, A & Tushman, M., (2010), "**Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously**", Long Range Planning (2010), Long Range Planning 43, P:448-461.
199. Sparrow, Hodgkinson, (2006), "**What Is Strategic Competence and Does It Matter? Exposition of the Concept and a Research Agenda**," (CAHRS Working Paper #06-16). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/458>.
200. Sparrow, O., & Ringland, G, (2010) "**A system for continuous organizational renewal. Strategy and Leadership**" ,38(4), 34–40.
201. Spender, J.-C. (1996a). "**Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory**", Journal of Organizational Change, 9, 1, PP: 63-78.
202. Sriboonlue, Pankom, (2016), "**Strategic innovation capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand**," Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol. 10 Issue 2
203. Stinnett, Brad & Gibson, Fred, (2016), "**Sustainable facility development: perceived benefits and challenges**", International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 17 , 5 PP, 601 - 612.
204. Street, Christopher T., (2008), "**Strategic IT Experiments and Organizational Renewal**", Getting There Faster By Taking Smaller Steps", All Sprouts Content, 221.  
[http://aisel.aisnet.org/sprouts\\_all/221](http://aisel.aisnet.org/sprouts_all/221).
205. Su, C., Yang, Z., Zhuang, G., Zhou, N., and Dou, W. (2009) "**Interpersonal influence as an alternative channel communication behavior in emerging markets : The case of china**" Journal of International Business Studies , Vol.40 , PP.668-689.

206. Syed, Fauzia, (2015), "*The Impact of Political Skills on Employee Outcomes*", European Journal of Business and Management, Vol.7, No.4.
207. Taneja, Sonia; Pryor, Mildred Golden; Gibson, Jane Whitney; Toombs, Leslie A, (2012), "*Organizational Renewal A Strategic Imperative*", Delhi Business Review X Vol. 13, No. 1. PP:29-40.
208. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). '*Dynamic capabilities and strategic management*', Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
209. Thompson, Geir; Buch, Robert; Kuvaas, Bard, (2017), "*Political skill, participatory decision-making and organizational commitment*", *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 4.
210. Timmer, Dagmar, (2007), "*Becoming a Sustainability Leader IISD's role in shaping the next generation of sustainable development leadership*", Published by the International Institute for Sustainable Development.
211. Tocher, Neil; Oswald, Sharon L.; Shook, Christopher L.; Adams, Garry, (2012), "*Entrepreneur political skill and new venture performance*", Extending the social competence perspective, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 24, Nos. 5-6, PP. 283-305.
212. Treadway, Darren C.; Hochwarter, Wayne A.; Kacmar, Charles J.; Ferris, Gerald R., (2005) "*Political will, political skill, and political behavior*", Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 26, PP. 229-245.
213. Treadway, Darren C.; Breland, Jacob W.; Adams, Garry L.; Duked, Allison B.; Williams, Laura A., (2010), "*The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior*", Social Networks 32 (2010) 138-147.
214. Treadway, D. C. (2012), "*Political will in organization*", In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Eds.), Politics in organizations: Theory and research considerations (PP. 529-554). New York, NY: Routledge.
215. Uzzi, B. (1997), '*Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*', Administrative Science Quarterly, Vol. 42, PP.35-67.

216. Valente, M. (2012). *Theorizing firm adoption of sustaincentrism. Organization Studies*, 33, 563-591.
217. Von Hauff, M., Kleine, A, (2009), "*Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*", Oldenbourg Wissenschaftungsverlag GmbH, Munchen.
218. Wang, C. and Ahmed, P.K. (2007), "*Dynamic capabilities: a review and research agenda*", International Journal of Management Reviews, Vol. 9 No. 1, PP. 31-51.
219. Weick, Karl E., & Quinn, Robert E.,(1999) "*Organizational change and development*," Annual Review of Psychology, 50, PP:361–386.
220. Whittington, R. (2006), "*Completing the practice-turn in strategy research*", Organization Studies, Vol. 27 No. 5, PP: 613-
221. White, Peter,(2009)," *Building a sustainability strategy into the business*," Corporate Governance J Vol. 9 No. 4 2009, PP. 386-394.
222. Whitaker, Brian G.; Dahling, Jason J.,(2013)," *The Influence of Autonomy and Supervisor Political Skill on the Use and Consequences of Peer Intimidation in Organizations*", Human Performance, 26, PP. 353–373.
223. Wijethilake, Chaminda,(2017)," *Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems*", Journal of Environmental Management 196 ,PP: 569-582.
224. Williams , Carrie;(2007); *Research Methods*; Journal of Business & Economic Research, Vol 5, N 3.PP:65-72.
225. Williams, Wallace Alexander; Randolph, Jr. Brandon; Hayek, Seng Mario; Pane, Hayek Stephanie; Atinc, Haden Guclu,(2017)," *Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill*", Leadership & Organization.
226. Worch ,Hagen; Kabinga ,Mundia ; Eberhard ,Anton; Truffer, Bernhard (2012); *Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms ; European Business Review* Vol. 24 No. 5, pp. 444-464.
227. Wubben, E.; Runge, N.; Blok, V.,(2012),' *From waste to profit: An interorganisational perspective on drivers for biomass valorisation*. J. Chain Netw. Sci, 12,PP: 261–272.

228. Wu, Qiang; He, Qile; Duan, Yanqing,(2013)," *Explicating dynamic capabilities for corporate sustainability*," EuroMed Journal of Business ,Vol. 8 No. 3PP. 255-272.
229. Yang, Jun; Bently, Jeffery R.; Treadway, Darren C.; Brouer, Robyn L.; Wallace, Angela,(2016), "*The role of affective commitment and political skill in the work interfering with family (WIF) conflict – voluntary turnover relationship*", The International Journal of Human Resource Management.
230. Zahra, S., Neubaum, D., & Huse, M, (2000)," *Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems*", Journal of Management, 26(5), 947.
231. Zellars , K.L., Perrewe' , P.L., Rossi , A.M., Tepper , B. T., & Ferris , G.R. (2008), " *Moderating effects of political skill , perceived control , and job – related self – efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain*" , Journal of organizational behavior , Nol.29 ,PP.549-571.
232. Zhan, Xi; kwang- Kim Choon,(2015)," A study on the political skill of Korean entrepreneurs contributing to social network guarantee", Nankai Business Review International, Vol. 6 Iss 3 pp. 335 – 346.
- C. Thesis master and dissertations**
233. Calub, Mark E.,(2015)," *Proactive Environmental Strategies: Managing a Corporate Culture Shift toward Sustainability*," Master thesis of Science in Environmental Management at the University of San Francisco.
234. Chopin, Suzzette,( 2009)," *Effects Of Mentoring On The Development Of Leadership Selfefficacy And Political Skill*," A Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science at Virginia Commonwealth University.
235. Demetrius, David G.,(2012)," *The Utilization Of Organizational Learning Capabilities For Organizational Sustainability*", thesis Doctor of Business Administration Faculty of Business and Law, University of Southern Queensland.
236. Deya, Jared,(2016)," *Relationship Between Dynamic Capabilities And Competitive Advantage Of Technical, Vocational And Entrepreneurship Training Institutions In Kenya*", A Thesis

- submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration in Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
237. Gabriel, Amir,(2012)," **Relationship between firm's sustainability strategic behavior and performance: a meta-analytic review and theoretical integration**," master thesis of Applied Science in Management Sciences, Canada.
238. Geerdink, Iris,(2016)," **Factors influencing sustainable strategy implementation, Explorative research into the implementation of a sustainable marketing strategy in ongoing business practices**", Master Thesis Business Administration, University of Twente.
239. Harju, Riikka,(2010)," **Diagnosing And Developing Knowledge Management Capability -Knowledge Management Capability In Upm-Kymmene Wood Oy**", Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.
240. Jokela, Tekija; Matti, (2015)," **Perusopetuksen Koulun Uudistumiskyvyn Edistämisen Osaamisen Johtamisen Menetelmin**", Master thesis of Lappeenranta Teknillinen Korkeakoulu.
241. Kusar, Mika Tatum,(2010)," **The Development And Renewal Of Strategic Capabilities**", Thesis For The Degree of Doctor of Philosophy In the Robinson College of Business Of Georgia State University.
242. Kylaheiko- Paivi Maijanen,(2014)," **Pursuit Of Change Versus Organizational Inertia: A Study On Strategic Renewal In The Finnish Broadcasting Company**," Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration) to be presented with due permission for public examination and criticism in the Auditorium 1381 at Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finlandon.
243. Montalvo, Wanda,(2015)," **Leadership and Political Skill Preparedness of the Doctoral Prepared Nurse**", thesis for the degree of Doctor of Philosophy under the Executive Committee of the Graduate School of Arts and Sciences, Columbia University.
244. Nuttaneeya Ann, Torugsa, ,(2010)," **Proactive Corporate Sustainability Practices And Performance In Small And Medium Enterprises**". Doctor thesis of Philosophy, University of Tasmania.

245. Nylen, D, (2015), "*Digital innovation and changing identities: investigating organizational implications of digitalization*," doctoral theses, Umea University.
246. Phipps, Simone T. A., (2011), "*Contributors To An Enterprising Sex: Examining The Influence Of Creativity On Entrepreneurial Intentions And The Moderating Role Of Political Skill Controlling For Gender*", Doctor Philosophy thesis, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
247. Poyhonen, Aino, (2004), "*Modeling And Measuring Organizational Renewal Capability*," Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration) Lappeenranta teknillinen yliopisto Lappeenranta University of Technology.
248. Pregmark, Johanna, (2016), "*Change models in need of renewal: Building strategic practice to prevail in industry transitions*", master's thesis , Division of Entrepreneurship and Strategy Department of Technology Management and Economics.
249. Ratiu, Catalin, (2011), "*Proactive sustainability strategies and capability development: Insights from the public transportation industry*," Doctor thesis of Philosophy , Business Administration.
250. Toth, Ilona, (2015), "*Benefits of Managing Organizational Capability*," thesis for the Degree Programme in Business Administration Financial Accounting, Saimaa University of Applied Sciences Faculty of Business Administration Lappeenranta.
251. Uimonen, Anna, (2015), "*The role of customer perspective in organizational renewal. A comparative case study of knowledge-intensive business services*", Master's, thesis Lappeenranta University of Technology School of Business Knowledge Management.
252. Vansillette, Thomas, (2015), "*Planning sustainability strategies through the systemic-driven sustainability balanced scorecard: the case of "The House" Project*," Master's Thesis in Business Administration.
253. Whitmarsh, By Andrea E., (2014), "*Evolution of the Superintendency: Political Skill in Virginia*", for the degree of Doctor of Education, thesis, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.

#### D. International Information Network (Internet)

1. <https://organizationdevelopment.wordpress.com/2009>.
2. <http://brkhealthcare.com/2009>.
3. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/renewal,2017>
4. <http://www.thefreedictionary.com/renewal,2014>
5. [www.authorstream.com/2011](http://www.authorstream.com/2011).
6. <http://www.apsc.gov.au,2003>
7. [www.managementexchange.com/2017](http://www.managementexchange.com/2017).
8. [www.abahe.co.uk/2017](http://www.abahe.co.uk/2017).
9. <https://www.imd.org/research/perspectives-for-managers/reaching-for-the-restorative--rethinking-the-sustainability-journey/2017>.
10. Taliadorou, N.;Pashiardis, P.:(2009);Examining the relationship of emotional intelligence and political skill with effective educational leadership styles; Open University of Cyprus.
11. [www.cceam2012.com/presentation](http://www.cceam2012.com/presentation).  
<https://blog.intellex.com/2011/06/03/successful-sustainability-strategy-series-tip-5-communicate-your-performance>.
12. <https://www.coursehero.com/2011>.
13. [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com).





## الملحق (1)

### قائمة بأسماء المحكمين لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	اسم الاستاذ واللقب	الاختصاص	موقع العمل
1.	استاذ	د . احسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
2.	استاذ	د. اكرم محسن الياسري	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء/ عميد كلية العلوم السياحية/قسم ادارة الاعمال.
3.	استاذ	د. أصفاد مرتضى سعيد	ادارة الجودة	الجامعة التقنية / كلية التقنية الادارية / قسم تقنيات الجودة
4.	استاذ	د. سمير كامل الخطيب	ادارة الانتاج والعمليات	الجامعة التقنية / كلية التقنية الادارية رئيس قسم ادارة الجودة
5.	استاذ	د. صالح عبد الرضا رشيد	الادارة الاستراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال.
6.	استاذ	د. عواد كاظم شعلان	الاحصاء	جامعة كربلاء / عميد كلية الادارة والاقتصاد
7.	استاذ	د. عبد الحسين حسن حبيب	الاحصاء	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الاحصاء
8.	استاذ	د. عبد الرضا شفيق البصري	ادارة تسويق	الجامعة التقنية / كلية التقنية الادارية بغداد / قسم العلوم المالية والمصرفية
9.	استاذ	د. علي حسون فندي الطائي	ادارة الموارد البشرية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الادارة العامة
10.	استاذ	د. علي عبد الكريم الخفاجي	الادارة الصناعية	جامعة كربلاء / كلية العلوم السياحية / قسم الارشاد السياحي جامعة كربلاء / كلية الادارة
11.	استاذ	د. غني دحام الزبيدي	السلوك التنظيمي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.
12.	استاذ	د. فيصل علوان الطائي	نظم المعلومات الادارية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد /رئيس قسم ادارة الاعمال

13.	استاذ	د. ليث علي يوسف الحكيم	نظرية منظمة	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
14.	استاذ	د. لمياء سلمان الزبيدي	ادارة المعرفة	جامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال.
15.	استاذ	د. يوسف حليم الطائي	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة الكوفة / عميد كلية الادارة والاقتصاد
16.	استاذ	فؤاد حمودي العطار	ادارة التسويق	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
17.	استاذ مساعد	د. احمد الازيرجاوي	علم النفس التربوي	جامعة كربلاء/ كلية التربية / رئيس قسم العلوم النفسية والتربوية.
18.	استاذ مساعد	د. احمد كاظم بريس	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية .
19.	استاذ مساعد	د. اريج سعيد خليل	الادارة الاستراتيجية والسلوك تنظيمي	بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال .
20.	استاذ مساعد	د. جواد محسن راضي	ادارة الموارد البشرية	جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
21.	استاذ مساعد	د. حسين حريجة الحسناوي	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء/ م. عميد كلية الادارة والاقتصاد للشؤون الادارية والمالية.
22.	استاذ مساعد	د. عبد السلام ابراهيم	الادارة الاستراتيجية	الجامعة التقنية الجنوبية / كلية التقنية الادارية / البصرة .
23.	استاذ مساعد	د. محمد حسين علي	الادارة الاستراتيجية	الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال.
24.	استاذ مساعد	د. محمود فهد عبد علي	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.

ملاحظة : تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

University of Karbala  
College of Administration &  
Economic  
Department of Business  
Management



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

الملحق (2)

أنموذج استمارة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المستجيب المحترم.....

نهديكم اطيب تحياتنا.....

م/ استبانة اطروحة دكتوراه

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من مشروع اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال الموسومة (دور المهارات السياسية في بناء قدرات التجديد التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق ( زين العراق – اسيا سيل ) حيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه ، لذلك فان مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع منظماتكم سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذه الاطروحة إلى المستوى المطلوب.

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة، مع ملاحظة ما يلي:-

1. وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقكم مع الفقرة المطروحة.
2. الاجابة معى جميع فقرات الاستبانة ، لان ترك فقرة دون اجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.

3. الباحث مستعد للإجابة عن اي تساؤل قد يتبادر الى اذهانكم.

علما بأن المعلومات المدونة كافة ستنتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي سنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفيقية الدائمة في أعمالكم

الباحث

طالب الدكتوراه

محمد جبار هادي الظالمي

المشرف

الاستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

الجزء الأول : المعلومات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة

1	اسم الشركة	
2	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
3	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 39 - 30 <input type="checkbox"/> 49 - 40 <input type="checkbox"/> 59 - 50 <input type="checkbox"/> 60 فأكثر
4	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم تقني <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> أخرى تذكر
5	مدة الخدمة في الشركة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 <input type="checkbox"/> 10 - 5 <input type="checkbox"/> 15 - 11 <input type="checkbox"/> 20 - 16 <input type="checkbox"/> 25 - 21 <input type="checkbox"/> 26 فأكثر
6	المنصب الحالي في الشركة	<input type="checkbox"/> رئيس تنفيذي <input type="checkbox"/> مدير تنفيذي <input type="checkbox"/> مدير شعبة <input type="checkbox"/> رئيس واعضاء مجلس الادارة <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> غير ذلك
7	عدد الدورات المشارك بها	<input type="checkbox"/> لا يوجد <input type="checkbox"/> 9 - 5 <input type="checkbox"/> 4 - 1 <input type="checkbox"/> اكثر من 9















### 3- الاستدامة الاجتماعية الاستباقية proactive social sustainability

هي جميع الأنشطة التجارية الاستباقية التي تهدف إلى البقاء بنجاح في السوق لفترة طويلة. والتي تؤثر إيجابيا على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة. وعلاوة على ذلك، فإن تلبية احتياجاتهم تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم، والاستثمار في تنمية رأس المال البشري، ودعم مبادرات المجتمع المحلي، وتكافئ الفرص في مكان العمل.

أُتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تتبنى ادارة الشركة مبدأ مشاركة الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	1
											تشجع ادارة الشركة تنمية رأس المال البشري واستثماره.	2
											تساهم ادارة الشركة في دعم ورعاية مبادرات المجتمع المحلي من خلال الندوات والمؤتمرات والانشطة الخيرية وغيرها من المساهمات الأخرى.	3
											تقدم ادارة الشركة خدمات متنوعة لضمان مستقبل موظفيها وسلامتهم مثل الرعاية الصحية والتقاعد والتأمين.	4
											تحقق ادارة الشركة تكافئ الفرص في العمل (توظيف الافراد، ذوي الاعاقة، وتشجيع النساء للعمل في المناصب الادارية العليا).	5

### الملحق (3)

المقابلات التي اجراها الباحث مع المدراء في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق  
(زين العراق، أسياسيل) عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	تاريخ المقابلة	اسم المسؤول	المنصب الوظيفي	عدد المقابلة	مدة المقابلة
1	زين العراق للاتصالات المتنقلة	2018/2 /11	حيدر طالب عكاب	مدير العلاقات العامة	1	2 ساعة
2	زين العراق للاتصالات المتنقلة	2018/2/12	محمد سمير ابراهيم	رئيس الادارة التجارية	1	45 دقيقة
3	أسياسيل للاتصالات المتنقلة	2018/2/18	عمار حسين محمد	مدير الشؤون القانونية	1	25 دقيقة
4	أسيا سيل للاتصالات المتنقلة	2018 /2 /19	أنوار ستار	مدير قسم الموارد البشرية	1	1 ساعة
5	أسياسيل للاتصالات المتنقلة	2018/ 2 /22 2018 / 3 /8	يحيى جودة وادي	مدير عام شركة أسياسيل في كربلاء	2	50 دقيقة لكل مقابلة

المصدر : اعداد الباحث . ملاحظة :- \* رتبت الاسماء حسب تاريخ المقابلة .  
\* اسباب المقابلات تتعلق بالتعرف على طبيعة عمل الشركات والاستراتيجية المتبعة فيها وقدرات التجديد التي حدثت وجميع المعلومات التي تتعلق بالدراسة .

## الملحق (4)

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Kerbala  
College of Administration & Economics  
Graduate Studies

الجامعة العراقية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

التاريخ: 2018 / 1 / 11

عدد دع: 63

**إلى / شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة في العراق**  
**م / تسهيل مهمة**

**طيب تحية ...**

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا شمد جبار هادي / دكتوراه في ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويدها بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات الاطروحة ....

**شاكرين تعاونكم معنا... مع التقدير**

**أ.د. حيدر يونس الموسوي**  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2018/ 1 / 11

B612  
صورة منه الى



## إلى / هيئة الاعلام والاتصالات في العراق م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا محمد جبار هادي / دكتوراه في ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويدها بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات الاطروحة ....

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ.د. حيدر يونس الموسوي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2018/ 1 / 11

هيئة هيئة إلى /

الدراسات العليا - الإحصاء الشخصية -  
البيانات - الصادرة -


B612

## إلى / شركة الاتصالات المتنقلة (اسيا سيل) م / تسهيل مهمة

لييب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا محمد جبار هادي / دكتوراه في ادارة الاعمال وذلك لغرض  
ويدها بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع اكمال متطلبات الاطروحة ....

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

  
أ.د. حيدر يونس الموسوي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2018/ 1 / 1

صورة منه

الدراسة  
المدرسات العليا  
بغداد  
B612



## **Abstract**

The study aimed at identifying the role of political skills in achieving a proactive sustainability strategy by building the organizational renewal capabilities of (Zain Iraq and Asia cell) companies for mobile communications.

In fact, the pursuit of firms (Zain Iraq and Asia cell) mobile communications to own political skills and organizational innovation and deal with it wealth and balance found within more than organizational level and one is no longer a choice in front of two companies, but has become a necessity imposed by the market conditions, very complicated and turnover, and result in challenge can to topple the telecommunications companies it in the near future them ,that did not work the telecommunications companies envisioned that future and draw the image totalitarian him, and to predict what will happen by accidents what is its impact on the two communications companies, both positive by competitors , or at least taking advantage of these opportunities before them and achieving a proactive sustainability strategy.

The dimensions of political skills where expressed by the (social astuteness, interpersonal influence, network ability, apparent sincerity) has been expressed basis on (Ferris, et al., 2005: 5), while the building organizational renewal capabilities were represented by its dimensions (strategic competence , connectivity , time investment, learning leadership practices, knowledge managing) based on (Poyhonen, 2005) , Finally, the expression by its dimensions of proactive of sustainability strategy (proactive, environmental sustainability, proactive economic sustainability, proactive social sustainability) based on( Wijethilake, 2017).

So it began the study of the problem has been expressed in a number of intellectual and practical questions designed to answer exploring a theoretical philosophy and connotations of intellectual three variables covered by the study, namely, (political skills, the capabilities of organizational renewal, sustainability proactive strategy), being one of the modern Iraqi environment topics, and then diagnose the level of

importance and its impact and the possibility of their application in the two mobile communications (Zain Iraq, Asiacell).

The study has been applied to these (Zain Iraq and Asia cell) Telecom in Iraq has been using a method by targeting analytical sample survey of managers amounted to respondent (130), The study used the range of statistical analyzes and tests using statistical programs (SPSSV.21, EXCEL V.10, Amos V.18) , This study depends on a set of descriptive statistical methods (frequencies, percentages, weighted arithmetic mean, standard deviation, relative importance) and the explanatory statistic (Pearson correlation coefficient, interpretation coefficient). A series of tests (T, F, exploratory analysis) were used by using SPSS to extract financial indicators. was the questionnaire form design (scale) to collect the necessary data, The importance of this study has emerged from the recent changes that have been addressed, which have not received sufficient attention from the writers and researchers at the Arab and local level...

The study concluded with a set of conclusions, the most important of which was the existence of a significant correlation between the three study variables with a significant correlation between the dimensions of the study variables (dimensions of political skills, dimensions of organizational renewal capabilities, dimensions of proactive sustainability strategy), The study also found a significant impact of political skills dimensions on the strategy of proactive sustainability directly and indirectly through organizational renewal capabilities .

The study concluded, and a set of recommendations, the most important need for attention to the political skills by telecommunications companies and developing them continuously at all organizational levels, without exception, to achieve the of proactive strategy sustainability through the renewal and modernization and development of their organizational capabilities to keep abreast of scientific and technological progress and adoption of the best global technologies to upgrade the organizational renewal in All fields..

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration and Economic  
Department of Business Administration



*Owning political skills to achieve sustainability  
proactive strategy by building organizational  
renewal capabilities*

*Analytical study to a Sample Opinions from managers in the  
mobile communication corporates in Iraq (Zain Iraq - Asia  
Cell)*

*A Thesis*

*Submitted to the council of the college Administration and  
Economic, Karbala University, in partial fulfillment of the  
requirements for the degree of doctorate (Ph.D.) In Business  
Administration.*

*By:*

*Mohammed jabar hadi yousif al –dalimy*

*Supervised by Prof. Dr.*

*Alaa Farhan Talib –Karbala University*

1440 A.H.

2018 A.D.