



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

**التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة  
الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي – دراسة تحليلية  
لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية**

**أطروحة مقدمة الى**

**مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات  
نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال**

**من قبل**

**علي كاظم حسين محل الشريفي**

**بإشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**فيصل علوان الطائي**

**بإشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**اكرم محسن مهدي الياسري**

**2017م**

**1439هـ**

## إقرار المشرف

اشهد أن الأطروحة الموسومة بـ (( التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية )) التي تقدم بها طالب الدكتوراه (علي كاظم حسين الشريفي) قد جرى اعدادها تحت إشرافي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال .



التوقيع

المشرف

الأستاذ الدكتور : فيصل علوان الطائي

التاريخ : 3 / 1 / 2018

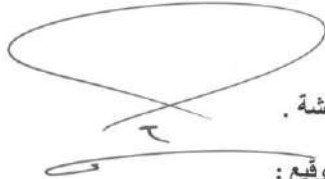


التوقيع

المشرف

الأستاذ الدكتور : اكرم محسن الياسري

التاريخ : 3 / 1 / 2018



التوقيع :

الدرجة : الأستاذ الدكتور

الاسم : فيصل علوان الطائي

رئيس قسم ادارة الاعمال

التاريخ : 3 / 1 / 2018

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية المشرفين ارشح هذه الأطروحة للمناقشة .

## إقرار الفبير اللغوي

أشهد أن اطروحة الدكتوراه الموسومة (( التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي - دراسة تحليلية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية )) التي تقدم بها طالب الدكتوراه ( علي كاظم حسين الشريفي ) قد راجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الاخطاء اللغوية .. ولأجله وقعت .



التوقيع :

الاسم : الدكتور حازم فاضل البارز

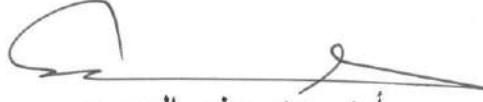
المرتبة العلمية : أستاذ مساعد

التاريخ : 2017/ ١٢ / ٣

كلية العلوم الاسلامية / جامعة كربلاء

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

أقر رئيس لجنة الدراسات العليا في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة للطلاب ( على كاظم حسين الشريفي ) لأطروحته الموسومة ( التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي ) .




أ. د . حيدر يونس الموسوي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

## إقرار مجلس الكلية

أقر مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة .



أ.د. عواد كاظم شعلان الخالدي

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس واعضاء لجنة المناقشة ، إننا اطلعنا على الاطروحة الموسومة  
بـ ( التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم  
المنظمي - دراسة تحليلية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية )  
والمقدمة من قبل الطالب ( علي كاظم حسين الشريفي ) . وقد ناقشنا الطالب في  
محتوياتها وفيما له علاقة بها ، ووجدنا انها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراه فلسفة  
في علوم ادارة الاعمال بتقدير ( امتياز ) .

أ.د. علاء فرحان طالب

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
(رئيساً)

أ.م.د. عباس مزعل مشرف  
جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً)

أ.د. احسان بهش جلاب  
جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً)

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً)

أ.م.د. زينب عبد الرزاق عيود  
جامعة بابل/ كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً)

أ.د. اكرم محسن مهدي الياسري  
جامعة كربلاء/ كلية العلوم السياحية  
(عضواً ومشرفاً)

أ.د. فيصل علوان الطائي  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً ومشرفاً)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ

فِيهَا مَعِيشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ (١٠) ﴾ وَقَدْ

خَلَقْنَاكُمْ ثُمَّ صَوَّرْنَاكُمْ ثُمَّ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ

اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ لَمْ يَكُنْ مِنْ

السَّاجِدِينَ (١١) ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة الاعراف الآية (١٠-١١)

## الإهداء

الحمد لله كثيرا وسبحان الله بكرة واصيلا الذي من علينا بنعمته وافاض علينا بفضله  
الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه واله

الطيبين الطاهرين .

الى من كرمهما الله سبحانه وتعالى بكتابه والدي ووالدتي . . الذين رحلا قبل ان أكمل

طريقي . . رحمة وغفرانا .

الى روح اخي رحمه الله شابا يافعا اسكنه الله فسيح جنانه . . . . . تغمده بوافر رضوانه .

الى من ساعدني وساندني مدة دراستي اخوتي وأخواتي . . . . . وفاء وأخلاصا .

الى من تحملوا المشقة والعناء وشاركوني المسيرة في السراء والضراء . . زوجتي وابنائي

وبناتي جزاهم الله خير الجزاء .

الى من اضاء لي الطريق اساتذتي الافاضل . . . . . اعترافا بالجميل .

الى كل من جاد بكلمة طيبة وصادقة أهدي هذا الجهد المتواضع . . . تحية واحتراما .

علمي الشريف

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي علا فقهر وملك فقدر وعفا فغفر وعلم وستر وهزم ونصر وخلق ونشر . اللهم لك الحمد والشكر والثناء على فضلك ونعمتك واحسانك الذي لا ينقطع وعلى رسولك الكريم الذي بعثه رحمة للعالمين وعلى آله الطيبين الطاهرين ,

اما بعد اتوجه بشكري وتقديري الى المشرفين الفاضلين الاستاذ الدكتور ( اكرم محسن مهدي الياسري) عميد كلية العلوم السياحية والاستاذ الدكتور ( فيصل علوان الطائي) رئيس قسم ادارة الأعمال اللذين كانا سندا وعونا لي فلم يبخلوا بأي جهد او توجيه او متابعه طوال مدة دراستي , امد الله بعمرهما واعطاهما الصحة والعافية وادامهما ذخرا للمسيرة العلمية في وطننا العزيز .

واود ان اقدم خالص شكري الى الاستاذ الدكتور عواد كاظم الشعلان عميد كلية الادارة والاقتصاد والساده معاونين واخص منهم بالذكر الاستاذ الفاضل حميد عبيد عبد والاستاذ المساعد الدكتور حيدر يونس الموسوي فجزاهم الله خير الجزاء .

ومن باب الوفاء ان اقدم شكري وامتناني الى أساتذة كلية الادارة والاقتصاد واخص منهم بالشكر والاحترام الاستاذ الفاضل الدكتور علاء فرحان طالب والاستاذ المساعد الدكتور احمد كاظم بريس والاستاذ المساعد الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي لما قدموه من دعم وتوجيه وملاحظات قيمة دعائي لهم بالخير والتوفيق .

واتقدم بوافر الشكر والاحترام والثناء الى رئيس واعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة اطروحتي وتحملهم عناء السفر ومشقة الطريق , فأمد الله بأعمارهم وسدد خطاهم نحو الخير و الصلاح .

ومن واجب العرفان اوجه شكري وتقديري الى السادة المحكمين الذين ساهموا في تقويم وصدق الاستبانة الخاصة بالدراسة وشاركوا في ابداء الملاحظات والتوجيهات القيمة . واوجه الشكر والتقدير الى كل من راجع هذا الجهد لغويا وعلميا متمنيا لهم الصحة والعافية .

واود ان اقدم شكري الى زملاء العمل في المعهد التقني كربلاء عمادة ومنتسبين واخص منهم منتسبي قسم الادارة لما قدموه من عون ودعم فجزاهم الله خير الجزاء .

كما اوجه شكري وامتناني الى زملاء الدراسة فلم يبخلوا بجهد ولا مساعدة مراعين ضيق الوقت وكثرة المشاغل ( السيد علي غباش محمد وعلي عبد الحسين وعلي حسين عليوي والاخت هدى هادي) والى كل من وقف معي ولو بكلمة أو نصيحة .

واسأل الله العلي القدير ان يجزي الجميع خير الجزاء ..... والله ولي التوفيق .

الباحث



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	
ب	الإهداء	
ت	شكر و عرفان	
ث	المستخلص	
ج-خ	قائمة المحتويات	
د-ذ	قائمة الجداول	
ر-ز	قائمة الأشكال	
ز	قائمة الملاحق	
2-1	المقدمة	
52 – 4	بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة	الفصل الاول
30 – 4	بعض الجهود المعرفية السابقة	المبحث الاول
5	عرض بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بالتجديد الاستراتيجي	اولا
15	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدعم المنظمي	ثانيا
23	بعض الدراسات المتعلقة بالسيادة الاستراتيجية	ثالثا
28	تحليل ومناقشة الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها	رابعا
45 - 31	المنهجية العلمية للدراسة	المبحث الثاني
32	المشكلة الفكرية للدراسة	اولا
33	المشكلة الميدانية للدراسة	ثانيا
35	أهمية الدراسة	ثالثا
37	اهداف الدراسة	رابعا
37	المخطط الفرضي للدراسة	خامسا
39	فرضيات الدراسة	سادسا
42	منهج الدراسة	سابعا
42	حدود الدراسة	ثامنا
42	ادوات الدراسة	تاسعا
44	الاساليب الاحصائية	عاشرا
52 – 46	مجتمع الدراسة والخصائص الشخصية	المبحث الثالث
46	مجتمع وعينة الدراسة	اولا

47	-الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة	ثانيا
51	نبذة مختصرة عن حياة الشركة	ثالثا
168 – 54	المرتكزات النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة	الفصل الثاني
92 – 56	التجديد الاستراتيجي	المبحث الاول
57	التجديد لغة واصطلاحاً	اولا
59	مفهوم التجديد الاستراتيجي و أهميته .	ثانيا
65	خطوات , طرائق التجديد الاستراتيجي وأنواعه	ثالثا
73	المفاهيم ذات العلاقة بالتجديد الاستراتيجي	رابعا
80	أبعاد التجديد الاستراتيجي	خامسا
89	التحديات المستقبلية للتجديد الاستراتيجي	سادسا
123 -93	الدعم المنظمي	المبحث الثاني
94	الدعم لغة واصطلاحاً	اولا
96	مفهوم الدعم المنظمي وأهميته	ثانيا
102	نظرية التبادل الاجتماعي	ثالثا
106	العلاقة بين الدعم المنظمي وبعض المفاهيم ذات الصلة	رابعا
113	أبعاد الدعم المنظمي	خامسا
168- 124	السيادة الاستراتيجية	المبحث الثالث
125	نشأة السيادة وتطورها .	اولا
127	السيادة لغة واصطلاحاً .	ثانيا
129	مفهوم السيادة الاستراتيجية .	ثالثا
137	أهمية السيادة الاستراتيجية .	رابعا
143	العلاقة بين السيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي .	خامسا
145	أبعاد السيادة الاستراتيجية .	سادسا
159	العمليات التي تعزز السيادة الاستراتيجية .	سابعا
164	العلاقة بين متغيرات الدراسة	ثامنا
184-170	الجانب التطبيقي للدراسة	الفصل الثالث
170	فحص واختبار أداة الدراسة	المبحث الاول
170	الترميز والتوصيف	اولا
171	اختبار أداة الدراسة	ثانيا

179	صدق وثبات أداة قياس الدراسة	ثالثا
181	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	رابعا
205-185	عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها	المبحث الثاني
185	عرض وتحليل نتائج التجديد الاستراتيجي	اولا
193	عرض وتحليل نتائج الدعم المنظمي	ثانيا
199	عرض وتحليل نتائج السيادة الاستراتيجية	ثالثا
225-206	اختبار فرضيات الدراسة	المبحث الثالث
206	اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	اولا
214	اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة :-	ثانيا
241-227	الاستنتاجات والتوصيات	الفصل الرابع
228	الاستنتاجات	المبحث الاول
236	التوصيات والمقترحات المستقبلية	المبحث الثاني
244-243	المصادر العربية	أ
263 -244	المصادر الاجنبية	ب
i - xi	الملاحق ( 3 - 2 - 1 )	
A	Abstract English المستخلص الانكليزي	
---	English Title العنوان بالإنكليزي	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	عدد الدراسات السابقة على وفق متغيرات الدراسة الحالية	1
44	محاور استمارة الاستبانة	2
47	مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المسترجعة واستجابة المبحوثين	3
50	خصائص عينة الدراسة على مستوى الشركة	4
52	توزيع الموارد البشرية على وفق معامل الشركة ونوع المنتج والطاقة الإنتاجية	5
59	مفاهيم التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	6
80	أبعاد التجديد الاستراتيجي على وفق آراء مجموعة من الباحثين	7
81	أبعاد التجديد الاستراتيجي على وفق آراء مجموعة ثانية من الباحثين	8
96	مفاهيم الدعم المنظمي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	9
113	إبعاد الدعم المنظمي على وفق آراء مجموعة من الباحثين .	10
132	مفاهيم السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	11
171	الترميز والتوصيف	12
173	قياس كفاية العينة للتجديد الاستراتيجي	13
174	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس التجديد الاستراتيجي	14
175	قياس كفاية العينة للدعم المنظمي	15
176	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الدعم المنظمي	16
177	قياس كفاية العينة للسيادة الاستراتيجية	17
178	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس السيادة الاستراتيجية	18
180	قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة	19
182	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير (المستقل) التجديد الاستراتيجي	20
183	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير (الوسيط) الدعم المنظمي	21
184	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير (المعتمد) السيادة الاستراتيجية	22
187	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعدها الاستكشاف (N=116)	23
189	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعدها ريادة الأعمال (N=116)	24
190	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعدها استثمار الفرص (N=116)	25
192	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية	26

	ومستوى الإجابة لبعء مشاركة القيادة (N=116)	
194	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء العدالة التنظيمية (N=116)	27
195	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء الدعم الاشرافي (N=116)	28
197	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء الحوافز (N=116)	29
198	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء ظروف العمل (N=116)	30
200	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء منطقة النفوذ (N=116)	31
201	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء التكوين التنافسي (N=116).	32
203	الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء الضغط التنافسي (N=116)	33
204	مقارنة بين متغيرات الدراسة .	34
208	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بأبعادها. ( Correlations )	35
210	مصفوفة معاملات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي بأبعاده. (Correlations)	36
212	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الدعم المنظمي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية بأبعادها. ( Correlations )	37
214	قيمة علاقة الارتباط الجزئي بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بعد استبعاد الدعم المنظمي .	38
215	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التجديد الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية .	39
217	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التجديد الاستراتيجي على الدعم المنظمي .	40
218	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الدعم المنظمي على السيادة الاستراتيجية.	41
220	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية.	42
221	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية.	43
223	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة .	44
225	اختبار (Soble) .	45

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	المخطط الفرضي للدراسة .	1
66	الخطوات العملية للتجديد الاستراتيجي.	2
70	الأنواع المثالية للتجديد الاستراتيجي.	3
74	جهود التجديد الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي.	4
76	أنواع التغيير الاستراتيجي.	5
78	مقومات التجديد الاستراتيجي و الجمود الاستراتيجي.	6
83	البراعة في النهج المزدوج بناء على أفكار ( Sutcliffe ) .	7
90	استراتيجية دورة الحياة لعملية التجديد الاستراتيجي .	8
105	أنواع المعاملات والعلاقات للتبادل الاجتماعي والاقتصادي .	9
110	انموذج سلوك المواطنة التنظيمية	10
116	العلاقة بين الدعم المنظمي وأنواع العدالة التنظيمية لتحقيق الهوية التنظيمية	11
118	العلاقة بين الدعم الإشرافي ودعم المرؤوسين (PSS) من قبل المنظمة لتحقيق الدعم المنظمي للمرؤوسين (POS) ودوره في تعزيز الأداء ( INP ) والدور الإضافي للأداء (EXP) .	12
121	الأنموذج المقترح للمبادرات الذاتية والمسيطر عليها للحوافز	13
136	أنموذج المثالي للإعمال بعده القوة المحركة للسيادة الاستراتيجية.	14
139	المراحل الأربع لعملية ابتكار منتجات استراتيجية .	15
141	انواع البيئات متفاوتة الاضطرابات.	16
144	اتجاه سهم الإبداع في المنظمات .	17
148	استراتيجية التوجه.	18
149	استراتيجية المغامرة.	19
150	استراتيجية المناورة .	20
152	كيفية السيطرة على مناطق النفوذ.	21
156	ادارة الاحتواء .	22
157	البناء التدريجي.	23

158	التجريد المتسلسل في مناطق الانتاج الجغرافية المتعددة .	24
159	اسقاط الدومنة .	25
162	العمليات التي تعزز السيادة الاستراتيجية في المنظمات .	26
222	انموذج المتغير الوسيط .	27

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
i - ii	قائمة بأسماء المحكمين لأداة القياس	1
iii - x	استمارة الاستبانة	2
xi	المقابلات التي اجراها الباحث مع القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت ومعاملها عينة الدراسة	3

## ❖ المستخلص :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق هدف اساسي يتمثل في امكانية تعزيز السيادة الاستراتيجية والتعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه الدعم المنظمي في زيادة وتحريك عمليات التجديد الاستراتيجي وتحديد ابرز التحديات التي تحول دون تحقيق ذلك .

وجرى التعبير عن التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده ( الاستكشاف , زيادة الاعمال , استثمار الفرص , ومشاركة القيادة ) اما الدعم المنظمي فتم التعبير عنه بالأبعاد ( العدالة التنظيمية , الدعم الاشرافي , الحوافز , وظروف العمل ) اما فيما يخص السيادة الاستراتيجية جرى التعبير عنها بالأبعاد ( منطقة النفوذ , التكوين التنافسي , الضغط التنافسي) ., وتم تصميم استمارة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة , وتم اختيار عينة قصدية تمثلت بجميع الإدارات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية في محافظات الفرات الاوسط بواقع ( 116 ) مديرا في معامل الشركة ال (5) فضلا عن مقر الشركة قيد الدراسة . 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 F , T , التحليل العامل الاستكشافي ) وكذلك استعمال البرنامج ( SPSS ) لاستخراج المؤشرات المالية .

ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان الدعم المنظمي يؤدي دور مباشرا وغير مباشرا في تقوية وتعزيز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية, وتوصلت الدراسة الى اهمية تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار , والتأكيد على اتقان فن التكوين التنافسي والذي يعد من ابرز مقومات تعزيز السيادة الاستراتيجية للمنظمات .

أما أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة على ادارات الشركة زيادة الاهتمام والوعي بأهمية التجديد الاستراتيجي من اجل تعزيز السيادة الاستراتيجية والتي لا تعد بديلا عن الميزة التنافسية المستدامة , وضرورة النظر الى التجديد الاستراتيجي كمنهج جديد يحصل بفعل عوامل داخلية وخارجية وبما لها من تأثير ايجابي وفاعل في ضمان السيادة الاستراتيجية , والارتقاء بمستوى الدعم المنظمي من اجل كسر الجمود لدى العاملين .

وقيام الشركة بتبني مفهوم السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية والاستمرار بتغيير قواعد اللعبة من اجل ارباك المنافسين للتعامل مع الضغوط التنافسية وتقوية مناطق نفوذها الجغرافية وعدم اعطاء الفرصة للمنافسين للدخول في مجالها التنافسي .



## ❖ المقدمة :-

في ظل المنافسة المضطربة والتحويلات المتسارعة وتدويل الاسواق وتعدد المنتجات والخدمات المقدمة ومع تزايد اهتمام المنظمات بالنمو وكسب الزبائن والحفاظ عليهم فضلا عن ادراكها لأهميته تحقيق التفوق التنافسي , وفي ضوء تلك التحديات والظروف التي تمر بها منظماتنا اليوم فقد ولدت ظواهر ومفاهيم واستراتيجيات جديدة ذات اهمية بالغة في مستقبل المنظمات عموما , ومن ابرز تلك الظواهر التجديد الاستراتيجي الذي يعد منهاجا فكريا وتطويريا مهما لتسهيل التكامل بين الاستراتيجيات , من اجل إعادة تشكيل وتأهيل وتحديث العديد من المنظمات كي تتماشى مع التغيرات البيئية والتنافسية فضلا عن ردف المنظمات بأفكار ورؤى تسهم في تطوير وتحديث استراتيجيتها وإنعاشها من حالة الترهل والتقدم لرفع مستوى التجديد والتحديث لديها , ومن ثم الانخراط في بناء منظومة صناعية متكاملة واعطاء دفعة معنوية تحرك روح الابداع والاستكشاف . لذلك يعد التجديد الاستراتيجي اطارا تفسيريا ومصدرا لتشجيع المنظمات وتحفيز جهودها لتتمكن من اقتناص الفرص من المنافسين الضعفاء وكسب المنافسين الاقوياء ووضع اساليب جديدة لتحسين القدرة التنافسية على المستوى المعرفي والتكنولوجي لتحقيق السيادة الاستراتيجية .

ومن اجل زيادة قوة التأثير بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية فقد دعت الحاجة الى وجود متغير وسيط وهو الدعم المنظمي بوصفه نشاطا مهما ومن أبرز المفاهيم التنظيمية التي اكدت عليه العديد من الدراسات الادارية والسلوكية , ومن المتوقع ان يؤدي دورا محوريا في فهم دوافع العاملين وكيفية اشباعها سوف ينعكس ايجابيا على نجاح المنظمة ورقبها ويوفر المناخ المناسب لبذل جهود اضافية تسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية .

لذلك فان القيام بعمليات التجديد الاستراتيجي سيؤدي الى اكتشاف منتجات جديدة واسواق جديدة فمن الضروري تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار فيما يتعلق بالقدرات الحالية ومحاولة البحث عن قدرات جديدة تضيف قيمة فريدة ونادرة للمنظمة تحافظ على ديمومة عملها , وكون التجديد الاستراتيجي يمثل تحديا للمدراء للتكيف مع الفرص وتجنب المخاطر البيئية والتهديدات التنافسية اذ يتطلب مهارات مختلفة وامكانيات تنافسية وطرائق تشغيل متميزة فضلا عن بناء الشراكات والتحالفات لحماية مناطق الانتاج الجغرافية والتي تعد مناطق جوهرية للمنظمات لفرض نفوذها ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه , ومن ثم مواجهة القوى التنافسية بنجاح لضمان السيادة الاستراتيجية , لذلك جاء مفهوم السيادة الاستراتيجية ليمثل هدفا مشروعاً وتنافسياً

تسعى اليه جميع المنظمات الرائدة وكونها تعد نظاما مؤسسيا وديناميكيا يتضمن تغيير قواعد اللعبة باستمرار للتأثير على سلوك المنافسين وتحسين القدرات التنافسية من خلال تشكيل محفظة استثمارية لمنتجات المنظمة للتخلص من الضغوط التنافسية في قطاع الصناعة بشكل خاص وفي القطاعات الاخرى عامة .

وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوعات اساسية لنجاح المنظمات وتفوقها وهي التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية والدعم المنظمي من خلال الخوض في الفلسفة الفكرية والنظرية لهذه الموضوعات عبر الجانب النظري .

وتهدف الدراسة الحالية الى ايجاد العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده الظاهرة في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للدعم المنظمي .

ومن أجل تغطية المضامين الفكرية والمرتكزات النظرية وتطبيقها قسمت هذه الدراسة الى اربعة فصول تناول الفصل الاول ثلاثة مباحث , خصص المبحث الاول الى بعض الجهود المعرفية السابقة للمتغيرات الثلاثة , وتضمن المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة بمحتوياتها . اما المبحث الثالث فقد خصص الى مجتمع الدراسة والخصائص الشخصية ونبذة مختصرة عن حياة الشركة , وجاء الفصل الثاني ليقدم اطارا نظريا ومفاهيميا لمتغيرات الدراسة الحالية تضمن المبحث الاول الاطار النظري والمفاهيمي للتجديد الاستراتيجي , وخصص المبحث الثاني الى الاطار الفكري والمفاهيمي للدعم المنظمي , وجاء المبحث الثالث ليركز على أبرز أسس ومفاهيم ومقومات وابعاد السيادة الاستراتيجية .

وتناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة , وقسم الى ثلاثة مباحث خصص المبحث الاول الى اختبار اداة الدراسة والبيانات وتضمن المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها , اما المبحث الثالث فقد اختص باختبار فرضيات الدراسة ( الارتباط , التأثير ) , اما الفصل الرابع فقد تطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة وقسم الى مبحثين الاول تناول أهم الاستنتاجات والثاني خصص لأهم التوصيات .

# الفصل الأول

## بعض الجهود المعرفية

### السابقة والمنهجية العلمية

### للدراصة

المبحث الاول : بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراصة

المبحث الثالث : مجتمع الدراصة والخصائص

الشخصية

## الفصل الأول

### بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

#### ❖ تمهيد :

يتألف هذا الفصل من مبحثين , خصص المبحث الأول لعرض الجهود المعرفية السابقة التي جرى الاطلاع عليها والإفادة منها في إيفاء متطلبات هذه الدراسة وفي جانبها النظري والعملية .  
إما المبحث الثاني فقد خصص لتقديم المنهجية العلمية للدراسة التي تم اعتمادها والاهتداء بها في انجاز متطلبات الدراسة الحالية .

## المبحث الأول

### بعض الجهود المعرفية السابقة

#### ❖ توطئة :

من أهم الجوانب الرئيسية للبحث العلمي هو الاستناد إلى الدراسات الداعمة من التأطير النظري للمتغيرات فضلا عن الاعتماد على الفرضيات الإحصائية في الدراسات الأجنبية السابقة , ومن هنا اعتمد الباحث على تطوير الأفكار والرؤى والمؤشرات التجريبية التي تسهم في إغناء التأصيل المفاهيمي للدراسة , وبما تحتويه من إرهاصات فكرية وأساليب معرفية وما توصلت إليه الأبحاث العلمية من نتائج ماضية , وبهذا لا بد ان نستعرض بعض الدراسات التي تتناغم منهجيا وفكريا مع اهتمامات الدراسة الحالية , و بغية استكمال الجهود البحثية التي جرت لتكون جذورا رصينة للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة . لذلك فان عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة يعد ضرورة ملحة لتكون ذات فائدة وتعطي الهدف الاساسي في هذا المجال .

أولاً : عرض بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بالتجديد الاستراتيجي .

أ : الدراسات العربية ذات الصلة بالتجديد الاستراتيجي :

<p>1- دراسة الحدراوي ( 2015 ) دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية , دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية .</p>	
<p>الكشف عن واقع وممارسات التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية واعتمد البحث على ثلاثة أبعاد للتجديد الاستراتيجي (السياق المحتوى والعملية) ومتغيرات القيادة الحقيقية تتمثل في (الوعي الذاتي والعلاقات الشفافة والمنطق الأخلاقي والمعالجة المتوازنة) .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أطروحة دكتوراه / جامعة الكوفة .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>يتضمن ( 21 ) فقرة مقسم إلى ثلاثة أبعاد, السياق , المحتوى , العملية</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>اشتملت العينة (90) كلية موزعه على ست جامعات حكومية عراقية على مستوى القيادات العليا وقد بلغت العينة (266) قائدا .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>معامل الارتباط البسيط (Pearson) الانحدار المتعدد , وفقا لأسلوب النمذجة والمعادلة الهيكلية .</p>	<p>أساليب التحليل الاحصائي</p>
<p>- يمثل التجديد الاستراتيجي فلسفة تنظيمية واستراتيجية جديدة نسبيا اتضح أن الجامعات لم تعمل لحد الآن بفلسفة التجديد الاستراتيجي بشكل جدي لتتماشى مع التحديات الحالية . - واتضح أن هناك تراجعا في عمليات التجديد الاستراتيجي على المستوى العام والنتائج عن تراجع مستوى السياق والعملية . - إما أهم التوصيات ضرورة تبني الجامعات عينة الدراسة نمط القيادة الحقيقية أفكارا وممارسة لترسيخ هذا المفهوم واليات تطبيقه من قبل المنظمات .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>- اعتمدت الدراسة التجديد الاستراتيجي متغيرا تابعا . - جرى تطبيق الدراسة في منظمات تعليمية .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة - سعت الدراسة إلى التجديد الاستراتيجي . - استخدام معامل الارتباط البسيط ( person ) ومعامل الانحدار المتعدد.</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p>المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر , دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف .</p>	<p>2- دراسة : كاظم وآخرون 2015</p>
<p>تحليل واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي وتعاملت الدراسة مع التجديد الاستراتيجي كمتغير استجابي من خلال ثلاثة إبعاد ( الاستكشاف و ريادة الأعمال و استثمار الفرص ) .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث عملي .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>استخدمت الاستبانة كمقياس للدراسة وتتضمن ( 6 ) فقرات لكل بعد فقرتين .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة ( 40 ) مديرا ورئيس قسم ومدراء شعب في المصارف الأهلية من أصل ( 47 ) مصرفا تم اختيارهم .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>استخدام الاساليب الاحصائية ( معامل الارتباط البسيط ومعامل التأثير) .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>- إن ما تملكه المصارف من مقدرات جوهرية بنيت أنواعها أسهمت بشكل ايجابي في استكشاف واستثمار كل ما متوفر لديها من فرص لتخلص من التهديدات البيئية والتكنولوجية . - أن المصارف لم تستثمر طاقات عاملها بشكل امثل والاستفادة من استكشاف واستثمار الخبرات والمهارات . - اما أهم التوصيات ضرورة المحافظة على المقدرات الجوهرية وتوجيه العمل نحو تنمية الموارد غير الملموسة في المصارف .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>- اختلاف في الميدان الذي جري فيه تطبيق الدراسة . - تضمنت الدراسة متغير المقدرات الجوهرية الذي لم يجري تضمينه من قبل دراستنا .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- اعتمدت الدراسة ابعاد التجديد الاستراتيجي وتمثلت في( الاستكشاف , ريادة الاعمال , استثمار الفرص ) اي انطلقا من ابعاد متشابهة - انتهجت الدراسة استمارة الاستبانة , وجرى تطبيقها في البيئة العراقية</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p>ريادة المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي - بحث تحليلي في جامعة بغداد .</p>	<p>3- دراسة محبيس 2016</p>
<p>هدفت الدراسة الى تشخيص واقع عمل رئاسة جامعة بغداد والتعرف على جاهزيتها في تبني الفكر الريادي من خلال التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي من خلال قياس علاقة الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اطروحة دكتوراه / جامعة بغداد .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>اشتملت عينة الدراسة ( 35 ) قائدا من ممثلي القيادات الجامعية من ( عمداء الكليات والسادة المساعدين فضلا عن مدراء المراكز البحثية) .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>استمارة الاستبانة لجمع البيانات فضلا عن المقابلات والمعلومات والوثائق الاحصائية .</p>	<p>اسلوب الدراسة</p>
<p>- اظهرت الدراسة ان عمليات الذكاء التنافسي تؤثر بالجامعة الريادية من خلال توسط آليات التجديد الاستراتيجي . - اهم التوصيات , ضرورة اعطاء فرصة للتجريب واكتشاف آليات جديدة والحاجة الى اعطاء صلاحيات وفرص اكبر, فالمغامرة لاتعد دالة ربحية على الدوام .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>- اعتمدت الدراسة متغير الذكاء التنافسي لم يتم تضمينه في دراستنا الحالية. - جرى تطبيق الدراسة في مؤسسات تعليمية</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- ركزت الدراسة على موضوع التجديد الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية . - استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

ب : الدراسات الأجنبية ذات الصلة بالتجديد الاستراتيجي :-

<p><b>Strategic renewal in Large multiunit firm: four Dynamic mechanisms</b> التجديد الاستراتيجي في الشركات الكبيرة والمتعددة الجنسيات : اربع آليات ديناميكية .</p>	<p>1- دراسة Volberda 1997 :</p>
<p>بحث عملي / جامعة ( Erasmus ) هولندا .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تحقيق التنسيق بين القدرات الإدارية والموارد التنظيمية التي تمكن الشركة من تجديد وزيادة التكيف مع الكفاءة الأساسية مع مرور الوقت وإظهار هذه الأفكار كجزء من البيئة التنظيمية للاقتصاد الهولندي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تضمن المقياس أربع أبعاد لوصف المسارات في إثراء عملية التطور والتكيف وهي ( الاختيار , التسلسل الهرمي , الوقت , الشبكات العالمية )</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>مجموعة من ورش عمل للمدراء التنفيذيين لدى مجموعة الشركات المتعددة الجنسيات لتطوير الاداء الابداعي .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- تواجه جميع المنظمات تباين بين التجديد والحفاظ على ذلك فان التماسك الداخلي ضروري لمنع الفوضى والاضطراب. - العديد من المنظمات تستخدم أكثر من إلية في تحقيق التناغم المستمر مع البيئة المعقدة على الرغم من اختلاف في التركيز على القضايا الداخلية بسبب طبيعة المنظمة . - أهم التوصيات الاستمرار في تحقيق التوازن بين مختلف الأنشطة الإدارية الناشئة والعمل على استغلال الكفاءة الموجودة لديها واستكشاف أفكار ومنتجات جديدة . - ضرورة التشجيع على تبني ريادة الأعمال التي أصبحت من العناصر الفاعلة في المستقبل .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>- الاختلاف في البيئة والمقاييس اذا اعتمدت الدراسة على اربعة اليات لتكيف مع البيئة المعقدة في عمليات التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراسات الى التجديد الاستراتيجي</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>



<p><b>Strategic renewal and its effect on small firm performance Testing for firm size and firm age effect using data finance .</b> التجديد الاستراتيجي وأثره في اختبار أداء الشركات الصغيرة وتأثير حجم وعمر الشركة على البيانات المالية المستخدمة .</p>	<p>2-دراسة: <b>Folkeringa and Meijaard 2004</b></p>
<p>بحث ميداني نظري وعملي / جامعة Rotterdam - هولندا .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>التعرف على الجوانب الأكثر أهمية لعملية التجديد الاستراتيجي لتحقيق الأداء في الشركة الصغيرة (من خلال فرص العمل والنمو و الدوران) وفهم خصوصية العلاقة النسبية لحجم الشركات الصغيرة .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مقياس يتضمن بعدين الأول (11) فقرة لكل من نمو الدوران ونمو الموظفين أما البعد الآخر التجديد الاستراتيجي فيتضمن متغيرات مستقلة تشمل (نمو الدوران و نمو حجم التداول العالي ونمو الموظفين وشبكات تبادل المعرفة . )</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>عينة من (100) موظف باعتماد على لوحة البيانات الدقيقة ل (1000) مشاهدة في الشركة الهولندية العاملة في التداول المالي .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إن خلق المعرفة ونشرها تعد جوانب مهمة تؤثر على أداء الشركات الصغيرة عند القيام بعمليات التجديد الاستراتيجي.</li> <li>- وجدت الدراسة هناك تأثيرا ايجابيا على تحسين العمليات الداخلية , مشيرا الى إن عملية التجديد الاستراتيجي هي أكثر كفاءة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات فضلا عن المخاطر المالية التي تتحملها اثناء تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي .</li> <li>- أهم التوصيات اتخاذ تدابير مختلفة باختلاف حجم الشركة بشأن تطوير أنشطة التجديد الاستراتيجي .</li> <li>- التشجيع على خلق ونشر المعرفة من خلال تحفيز المشاركة مع الجهات الأخرى ( الجامعات , المجتمع , الموردين , المستشارين) لكسب المعرفة من المصادر الخارجية .</li> </ul>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>الاختلاف في البيئة والعينة والأساليب الإحصائية .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراسة إلى خلق المعرفة ( الاستكشاف ) ونشرها جوانب مهمة في عملية التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Management and strategic renewal in the front –end phase of the innovation process .</b> الإدارة والتجديد الاستراتيجي من المراحل الاولى والمتقدمة لعملية الابداع</p>	<p>-4 دراسة: Poskela: And Martinsuo 2009</p>
<p>بحث ميداني / جامعة ( Helsinki of Technology )</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تحقيق الزيادة في فهم فاعلية الإدارة في المراحل المتقدمة لعملية الابتكار في سياق المنتجات المبتكرة واستكشاف العوامل التي تفسر الأداء الابداعي في كل مرحلة من مراحل التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مقياس يتضمن (14) فقرة مقسمة على سبعة إبعاد , إما إبعاد التجديد الاستراتيجي (متغير تابع) يتكون من أربع فقرات مقسمة على بعدين الاستكشاف المنتج الجديد وخلق أسواق جديدة واستثمار الفرص الجديدة لتطوير منتجات الشركة .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت الدراسة (133) مشروعاً لتطوير المنتجات الجديد لمختلف الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في فنلندا .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>التحليل العاملي الاستكشافي , تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>- أظهرت النتائج أهمية مراقبة المدخلات التي تشجع في تحقيق عمليات التجديد الاستراتيجي - ان تعقد بعض أشكال الرقابة الإدارية وعدم التأكد من التطور في تكنولوجيا المعلومات بعدها عاملاً مهماً في العلاقة بين عملية التجديد الاستراتيجي والسيطرة على الإنتاج . - أن الطبيعة المعقدة للرقابة الإدارية في المراحل المتقدمة من عملية الابتكار تعرقل عمليات التجديد الاستراتيجي . - أهم التوصيات إن إضفاء الطابع المؤسسي له تأثير سلبي على عمليات التجديد الاستراتيجي . - ضرورة اعتماد التكنولوجيا كونه من الدوافع القوية للتجديد الاستراتيجي .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>البيئة والعينة اذ اشتملت الدراسة تطوير المشاريع الابداعية لمختلف الشركات لتقديم منتجات جديدة .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>اتفقت الدراسة على الابعاد (الاستكشاف الجديد و استثمار الفرص الجديدة , ريادة الاعمال ) اي اعتمدتا على ابعاد متشابهة .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Which aspects " FAMILINESS" influence continuous strategic renewal in family firms .</b> تأثير الجوانب الأسرية على استمرارية التجديد الاستراتيجي في الشركات العائلية .</p>	<p><b>3-دراسة : Dodd Drakopoulou Sarah, 2010</b></p>
<p>بحث عملي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>التحقق من مدى تأثير التجديد الاستراتيجي على أداء الشركات العائلية وتحديد الخصائص الثابتة التي تعمل على تسهيل أو عرقلة التجديد الاستراتيجي ومعرفة المخاطر المرتبطة بالجمود الاستراتيجي .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مقياس يتضمن (22) فقرة مقسمة إلى ستة إبعاد ( التجديد التنظيمي , التخطيط الناجح , الرغبة في توظيف الشباب , الأداء المالي , النمو والبيئة التنافسية ) .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على الملاحظة الميدانية والتشخيص المباشر لفحص البيانات لـ (140) من كبار المدراء التنفيذيين للشركات العائلية في اليونان .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>التحليل العاملي الاستكشافي , تحليل الارتباط , تحليل الانحدار البسيط .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>- تم إيجاد دليل قوي على الآثار الايجابية للتجديد الاستراتيجي على نمو الأرباح في الشركات العائلية , إذ يتطلع المديرون التنفيذيون إلى النمو القوي في المستقبل بوصفهم مؤسسين لهذه الشركات وضرورة الاستمرار في تشجيع العلاقات الخارجية على الأمد الطويل واعتبار التجديد الاستراتيجي كأولوية ضمن مهام عملها .</p> <p>- أهم التوصيات تبني ثقافة ريادة الأعمال في الشركات العائلية بما يعزز التجديد الاستراتيجي</p> <p>- ممارسة التجديد المستمر يساعد في استكشاف المثبطات التي تحد منه وضرورة التعامل مع المخاطر المحتملة التي تنجم عن عمليات التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>اعتمدت الدراسة على أسلوب الملاحظة في جمع البيانات , واختلاف البيئة التي جرى فيها تطبيق الدراسة .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>ركزت الدراسة على المخاطر المرتبطة بالجمود الاستراتيجي .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Institutionalized Organizational learning and Strategic renewal : The Benefits and Liabilities of Prevailing Wisdom .</b> التعلم التنظيمي المؤسسي والتجديد الاستراتيجي : الفوائد , المتطلبات و الاحكام السائدة .</p>	<p>5 - دراسة : <b>Lengnick-Hall</b> - 2013</p>
<p>بحث ميداني</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تقديم إطار يحقق التوازن بين ما يتعلمه العاملون في المنظمة والاستمرار في الحصول على الأفكار والحلول الجديد , والتركيز على إضفاء الطابع المؤسسي للتعليم التنظيمي ومدى ارتباطه وتأثيره في التجديد الاستراتيجي , ومعرفة مستوى التباين الديناميكي بين الاستكشاف والاستغلال</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- هناك إجماع بشأن الخطوات والعمليات اللازمة لإضفاء الطابع المؤسسي الفعال قد يسفر عن أنماط مختلفة من التعلم التنظيمي تؤثر في التجديد الاستراتيجي سلبا او إيجابا . - يتطلب التجديد الاستراتيجي التوازن الدقيق بين الاستثمار المؤسسي للتعلم التنظيمي وبين الاستفادة من الأحكام التي نشأت لتطوير الرؤيا الجديدة , وايجاد حلول مبدعة لإضافة قيمة جديدة للمنظمة . - اما أهم التوصيات اكتشاف التفاعل بين التعلم التنظيمي من جهة والاستكشاف والاستثمار من جهة أخرى .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>اختلاف في البيئة والعينة لكلا الدراستين , واعتمدت الدراسة التعلم التنظيمي الذي لم يتم تضمينه في دراستنا .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>سعت الدراستان معرفة التباين الديناميكي بين الاستكشاف والاستثمار .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Do Middle Level Managers Contribute to strategic Development? A study of the Practice Of Middle Level Managers In Strategic Renewal .</b> هل مديري المستوى المتوسط يساهموا في التطوير الاستراتيجي؟ دراسة ممارسات مديري المستوى المتوسط في التجديد الاستراتيجي .</p>	<p>6-دراسة: Noelle 2014</p>
<p>أطروحة دكتوراه / جامعة ( Southampton ) .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>توفير المزيد من الرؤيا لتطوير ممارسات مديري المستوى المتوسط لتأثير في التجديد الاستراتيجي , والتركيز على الخبرة والمعرفة و ما هي العوامل المحفزة التي تدفع المدراء للمساهمة في عملية التجديد الاستراتيجي , وكيفية اعتماد السياق الاجتماعي والمشاركة الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجي لممارسة التجديد الاستراتيجي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على المقابلات المباشرة والملاحظة الميدانية لآراء عينة من مدراء المستوى المتوسط .تم اختيار عينة (40) مديرا من المستوى المتوسط المشاركين في أنشطة التجديد الاستراتيجي</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>العوامل الديمغرافية هي إطار تقليدي تفسيري تقدم نظرة ثاقبة وضمنية وهو جزء من المعرفة للعوامل الشخصية وقد اعتمدت الدراسة ( المنهج الاستقرائي و الاستنتاجي ) في عملية التحليل .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<p>- اعتماد السياق الاجتماعي والمشاركة الاجتماعية في تحقيق أنشطة التجديد الاستراتيجي والدور الفاعل الذي لعبه لدى مديري المستوى المتوسط ومع كبار المديرين التنفيذيين في تطوير القدرات الديناميكية والتنظيمية . - اما اهم التوصيات ضرورة تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار وتحقيق التفاعل بين كبار المديرين ومديري المستوى المتوسط في مختلف الظروف البيئية . - توفير فهم أفضل لمديري المستوى المتوسط لينظروا الى التجديد الاستراتيجي كعملية اجتماعية ينبغي الانخراط في تحقيقها .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>اختلاف في المقاييس المستخدمة و البيئة التي جرى تطبيق الدراسة .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>اتفقت الدراستان على ابعاد التجديد الاستراتيجي وتمثلت (الاستكشاف واستثمار الفرص) كنموذج للتحويل نحو القرارات الاستراتيجية في مختلف المستويات التنظيمية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Restoring : a strategic renewal of luxury clothing supply chains .</b> استعادة : التجديد الاستراتيجي في سلاسل التوريد للملابس الفاخرة .</p>	<p>7- دراسة: <b>Robinson and Hsieh 2016</b></p>
<p>بحث تحليلي ميداني / المملكة المتحدة</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>كيفية تحقيق التجديد الاستراتيجي في سلسلة التوريد من خلال استعادة القيمة والقدرة التنافسية عن طريق زيادة السيطرة على عمليات سلاسل التوريد الخاصة كجزء لا يتجزأ من إعادة التموضع للعلامة التجارية لتعزيز القيمة والقدرة التنافسية واكتشاف المصادر والاستراتيجيات في الشركات العاملة ضمن قطاع صناعة الملابس الفاخرة .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>مقياس يتضمن (16) فقرة مقسمة إلى أربع متغيرات هي إعادة بناء أنشطة التصنيع مرة أخرى , إعادة التموضع للعلامة التجارية , إعادة التركيز على المنتجات التراثية , الاستعانة بالمصادر الداخلية والأنشطة التحويلية .</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>شملت العينة (23) مقابلة منظمة في ثلاث شركات لتصنيع الملابس الفاخرة في المملكة المتحدة مقسمة إلى (4) مقابلات مع الموردين و(6) مع خبراء الصناعة و(5) مع مصممي الأزياء و(8) في مجالات وظيفية مختلفة تمثلت في البحث والتطوير والتسويق و سلسلة التوريد.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>اعتمد المنهج النوعي وعلى التحليل الموضوعي للبيانات بدلا من القياس الكمي واستخدام البرنامج النوعي ( NVivo ) لتنظيم عملية جمع البيانات الخام .</p>	<p>أساليب التحليل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة فاعلية الرقابة الإدارية في سلسلة التوريد نتيجة قربها من عملية التصميم والتصنيع ساعد على زيادة مستوى الجودة والتي تعد مصدرا مهما للعلامة التجارية .</li> <li>- مساهمة هذه الاستراتيجية في زيادة الإيرادات وتعزيز الولاء للعلامة التجارية للمنتجات .</li> <li>- وأهم التوصيات , ضرورة تعزيز القيمة والقدرة التنافسية للإسراع في تنفيذ استراتيجيات تضيف قيمة للزبائن .</li> <li>- إحياء صناعة الملابس الفاخرة من خلال التجديد الاستراتيجي.</li> <li>- إعادة التموضع للعلامة التجارية بعدها عملية جوهرية .</li> </ul>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتمدت الدراسة المقابلات الشخصية واستخدمت التحليل الموضوعي النوعي</li> <li>- والاختلاف في البيئة وفي مقاييس الدراسة .</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>سلطت الدراسة الضوء على التجديد الاستراتيجي من خلال إعادة التموضع لتعزيز القدرات التنافسية من اجل استكشاف وتحديث منتجات جديدة .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

ثانيا : بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدعم المنظمي .

أ- الدراسات العربية ذات الصلة بالدعم المنظمي :

العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك والالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية .	1- دراسة ابو رمان واخرون , 2010
تهدف الدراسة الى الكشف عن طبيعة الدعم المنظمي المقدم للعاملين وقياس درجة ادراك العاملين بالمستشفيات الية , والتعرف على مدى تقدير جهودهم والاهتمام بمصالحهم فكيف يمكن لهذا الدعم ان يحقق مستوى عال من الالتزام التنظيمي .	هدف الدراسة
بحث / عملي	نوع الدراسة
تمثلت عينة الدراسة من ( 275 ) ممرض وممرضة موزعين على المستشفيات الحكومية العاملة في العاصمة الاردنية وعددها (3) .	عينة الدراسة
- اظهرت نتائج الدراسة ان الشعور العام لدى الكادر التمريضي بانخفاض الدعم المنظمي المقدم وبالتالي شعورهم بالالتزام الضعيف تجاه العمل , مما دفع العديد منهم للانتقال الى مستشفيات القطاع الخاص اذ تتعدد اشكال الدعم المقدم لهم . - بينت النتائج ان اداء العاملين وظروف العمل والاجور العادلة والدعم الاشرافي هي وحدها الابعاد التي يؤثر في شعور الكادر التمريضي بالالتزام المعياري - اهم التوصيات , ضرورة ان تنظر المستشفيات الاردنية الحكومية الى ان الدعم المنظمي الذي تقدمه للعاملين في هذه المهنة بأنه استثمار على المدى الطويل بدل من النظرة التقليدية التي تعده تكاليف ترهق ادارة المستشفيات .	أهم الاستنتاجات والتوصيات
اختلاف في المجال الذي طبقت فيه الدراسة, الدعم النظمي متغيرا مستقلا. الاساليب الاحصائية (الانحدار البسيط و المتدرج) وتحليل التباين	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
سعت الدراسة الى الدعم المنظمي وكلاهما انطلقا من اطر علمية متشابهة . اعتمدت الدراسات ذات الابعاد للدعم المنظمي , كلاهما استخدمتا الاحصاء الوصفي لقياس مستوى اجابات العينة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

<p>الدعم المنظمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الاداريات بكلية الآداب بجامعة الاميرة بنت عبد الرحمن – دراسة ميدانية</p>	<p>2- دراسة الشعلان , 2014</p>
<p>هدفت الدراسة الى معرفة الدعم المنظمي المدرك لدوافع الموظفين الاداريات متمثلة في ( دوافع الثقة والتقدير , دوافع العلاقات الانسانية , دوافع الحوافز المادية , دوافع تحقيق الذات ) وهل هناك فروقات ذات دلالة احصائية للدعم المنظمي المدرك من خلال الابعاد ( العدالة التنظيمية , المشاركة بالقرارات , الثقة التنظيمية , والحوافز ) .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث ميداني / الجزائر .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>اشتملت العينة على (73) موظفة تم اختيارهن بطريقة عشوائية</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>اظهرت نتائج الدراسة ان اغلب موظفات كلية الآداب من الفئة العمرية الصغيرة وتتميز بدوافعها المختلفة نحو ابعاد الدعم المنظمي . اهم التوصيات , نشر ثقافة الوعي التنظيمي المدرك لدوافع الموظفين اذ تعد العمود الفقري لمنظومة العمل . والتأكيد على بناء العلاقة بين القيادة والموظفات على اساس الثقة والصراحة واتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية .</p>	<p>اهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>تناولت الدراسة دوافع العمل والتي لم يتم تضمينه في دراستنا . نوع العينة ومجال تطبيقها والاساليب الاحصائية (اختبار تحليل التباين)</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>تناولت الدراسات الابعاد ( العدالة التنظيمية , الحوافز ) . اعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة</p>



<p>الدعم المنظمي متغيرا وسيطا في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية ومخرجات العمل الوظيفية , دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب .</p>	<p>1- دراسة عاشور 2016</p>
<p>أطروحة دكتوراه / جامعة البصرة .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للدعم المنظمي ( التأثير غير المباشر) المدرك بين كل من إدارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الوظيفية ببعديها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال طريقة ( Boren &amp;Kenny) . والمقارنة بين مستوى الدعم المنظمي بين شركة نفط الجنوب العاملة مع شركات التراخيص.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اشتملت عينة الدراسة على ( 453 ) موظفا موزعين على خمسة عشر هيئة من هيئات شركة نفط الجنوب .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أظهرت نتائج الدراسة إن الدعم المنظمي المدرك يؤدي دورا وسيطا بين بعد تقاسم المعلومات والالتزام التنظيمي . - إما أهم التوصيات التي جاءت بها هذه الدراسة على الإدارة العليا زيادة الاهتمام بتطبيقات إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية لما لها من تأثير ايجابي وكبير على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بما يعزز الأداء المتميز والإنتاجية العالية مراعاة العلاقات الاجتماعية وتطويرها بين العاملين انفسهم وبين العاملين ومشرفيهم فضلا عن التركيز على العدالة التوزيعية .</p>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<p>- اشتملت الدراسة على متغيرين ( إدارة الاحتواء العالي ومخرجات العمل الوظيفية ) لم يجري تضمينهما في دراستنا . - اعتمدت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي , وتحليل المسار لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة واختبار الفرضيات .</p>	<p>نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>- الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة و طبقت الدراسة في البيئة العراقية . - واعتمدت الدراستان الدعم المنظمي متغيرا وسيطا, كلاهما خضعا للتوزيع الطبيعي والتحليل العاملي الاستكشافي واختبرت الدراسة معنوية المتغير الوسيط من خلال اختبار ( Sobel) .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

ب : الدراسات الأجنبية ذات الصلة بالدعم المنظمي :-

<p>The Relationship between perceived Organizational Support and Organizational cynicism of Research Assistants. العلاقة بين الدعم المنظمي والتهمك التنظيمي للباحثين المساعدين.</p>	<p>1- دراسة Kasalak and Aksu,2014</p>
<p>التعرف إلى إي مدى نتوقع إن يحد الدعم المنظمي من التهمك التنظيمي واكتشاف ما إذا كان الدعم المنظمي هو واحد من المتغيرات المهمة التي تقلل التهمك التنظيمي للمدرسين المساعدين , اعتمدت الدراسة على ثلاثة إبعاد للدعم في ( توزيع المهام , الاستشارات الأكاديمية , فرص التطور والتفاعل ) إما إبعاد التهمك التنظيمي ( المعرفي , الوجداني والسلوكي ).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث ميداني / جامعة ( Akdeniz ) تركيا .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>شملت الدراسة (214) موظف تمثل بالكادر التدريسي في ( 6 ) معاهد في الجامعة.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أظهرت النتائج إن الدعم المنظمي هو عنصر مهم في التنبؤ بمستوى التهمك التنظيمي وضرورة دعم التفاعل بين المتغيرين - إن اقوي ابعاد التهمك التنظيمي التي اسهمت في زيادة العلاقة بين المتغيرين هما (المعرفي والسلوكي). - بينت النتائج ان الدعم المنظمي حقق اعلى مستوى في البعد (الاستشارات الأكاديمية) . - أهم التوصيات يواجه التهمك التنظيمي بيئة يكثر فيها النمو فكري والذي يقف عائقا إمام تأثيره على المنظمات التعليمية . - وقد ينمو التهمك التنظيمي لعدم وجود الدعم المتاح والسماح بالمشاركة في القرارات العلمية التي تتخذها المعاهد وإعطاء فرصة للأستاذة المساعدين لتنمية تطوير الجوانب المعرفية لهم. - ضرورة اعتماد العدالة في توزيع المهام وارتفاع مستوى الدعم المنظمي سوف يحد من التهمك التنظيمي في المنظمات التعليمية .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>اختلاف في البيئة إلي جرى تطبيق الدراسة و تضمنت متغير التهمك التنظيمي لم يتم تضمينه في دراستنا الحالية.</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>اعتمدت كلتا الدراستين الاستبانة كأداة للقياس , سلطت الدراستين الضوء على الدعم المنظمي</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>The relationship between perceived organization support and work engagement : The role of self – efficacy and its outcomes .</b> العلاقة بين الدعم المنظمي المقدم والمشاركة بالعمل : دور الكفاءة الذاتية ونتائجها .</p>	<p>2- دراسة : Caesens and Stinglhamber 2014</p>
<p>التعرف على العلاقة بين الدعم المنظمي والمشاركة بالعمل من جهة والآليات الكامنة لهذه العلاقة أي ( الكفاءة الذاتية ) من جهة أخرى .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>استبيان شارك فيه (265) موظفا و ( 112 ) مشرفا في شركتين متخصصتين في الخدمات الاستشارية والمصرفية .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- أظهرت الدراسة ان الكفاءة الذاتية متغيرا وسيطا للعلاقة بين الدعم المنظمي والمشاركة بالعمل , وان الموظفين الأكثر دعما هم الأكثر إنتاجية في منظماتهم وأكثر تطورا ولديهم الكفاءة الذاتية العالية والاستقرار الوظيفي العالي . - إما أهم التوصيات , إن عنصر المشاركة في العمل هو الأقرب للخروج من الكفاءة الذاتية . - ان المشاركة في العمل تؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة الذاتية والإنتاجية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>- اختلاف في البيئة التي طبقت فيها الدراسة. - اختلاف في العينة التي تم اختيارها في شركات خدمية ومصرفية في بلجيكا عبر الانترنت .</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>- سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة المتبادلة بين الموظفين والإنتاجية .</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Perceived organization support and coworkers support as antecedents of foreign worker , voice and Psychological Stress .</b> الدعم المنظمي ودعم زملاء العمل يحد من الصوت العالي والضغط النفسي للعمال الاجانب .</p>	<p>3-دراسة : Lio and Angela , 2014</p>
<p>التحقق من تأثير الدعم المنظمي ودعم زملاء العمل على سلوك العمال الأجانب والضغط النفسية في قطاع الصناعة الفندقية في كندا .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث / عملي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم اختيار عينة من (141) عامل أجنبي وجرى توزيع استمارة الاستبانة على أربعة فنادق في مدينة (ماكاو) الكندية .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>يمكن اعتبار الصوت تحدي للوضع الراهن ويشير إلى وجود مشاكل في العمل وهو نوع من السلوك للرد بالمثل على عدم الاستجابة لاحتياجات الموظفين عندما يكونوا غير راضين عن الوظيفة .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- إن الدعم المنظمي من الوسائل المباشرة للحد من الصوت العالي للموظفين وإنهم أكثر حساسية للعلاقات الشخصية وزيادة الانسجام داخل العمل .</li> <li>- إما أهم التوصيات , إن توفير الدعم المعنوي والمكافاة من المنظمة لمواجهة الصوت المرتفع والذي يعد حالة نفسية ونوع من التبادل الاجتماعي لزملاء العمل .</li> <li>- إن الدعم المنظمي العالي يقلل من الضغوط النفسية في مكان العمل ويساعد على الارتياح العاطفي والاجتماعي .</li> </ul>	<p>التوصيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتهجت الدراسة أسلوب الاستبانة وسلطت الضوء على تأثير الدعم المنظمي تجديد وتغيير سلوكيات ومواقف وقدرات الموظفين الايجابية نحو تطوير العمل .</li> </ul>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ركزت الدراسة على موضوع الصوت العالي الضغوط النفسية للعاملين الأجانب يختلف حسب خلفياتهم الثقافية , لم يتم الإشارة إليهما ضمن دراستنا الحالية .</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Negative affectivity as a Moderator of perceived organization support – work outcome relationships.</b> العواطف السلبية كمحدد للدعم المنظمي المقدم - نتائج وعلاقات العمل .</p>	<p>4-دراسة : Sears and Zhang 2016</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة أثار الدعم المنظمي للحد من النتائج السلبية في نتائج وعلاقات العمل والتأثير الايجابي للدعم المنظمي على علاقات التبادل الاجتماعي . والتعرف على وجهات نظر الأكثر ميلا للمشاعر السلبية مثل (الغضب , الشعور بالذنب , الخوف , العصبية والقلق ) وتأثيرها على الالتزام والأداء الوظيفي .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث / عملي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>عينة مختارة من (337) عامل وزعت عليهم استمارة الاستبانة أعيد منها (286) استمارة صالحة من العاملين في الصناعات التحويلية المملوكة للدولة في جمهورية الصين .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أظهرت الدراسة إن انخفاض مستويات الدعم المنظمي يقوي بشكل كبير الجوانب السلبية لدى العاملين ويقلل من الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي فضلا عن تأثيره على نتائج وعلاقات العمل .</li> <li>- ان العواطف السلبية تضعف القيم الثقافية العامة للعاملين .</li> <li>- إما أهم التوصيات , استخدام ممارسات داعمة للموارد البشرية التي تقلل من العواطف السلبية عبر توفير الفرص الوظيفية لتطوير العاملين وتنفيذ أنظمة المكافأة العادلة والحوافز وظروف العمل الملائمة .</li> </ul>	<p>أهم الاستنتاجات والتوصيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضمنت الدراسة متغير ( العواطف السلبية ) لم يجري تضمينه في دراستنا الحالية .</li> <li>- جرى تطبيق الدراسة في بيئة تختلف من حيث القيم والثقافات .</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو استمارة الاستبانة .</li> <li>- تم تطبيقهما في شركات صناعية وتحديدًا قطاع الصناعات التحويلية في الصين .</li> </ul>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>
---	--

<p><b>The effect employee advocacy and perceived organization support on Job embeddness and turnover intention in hotels .</b></p> <p>تأثير حق الموظف والدعم المنظمي المقدم على الانغماس الوظيفي ونوايا دوران العمل في الفنادق السياحية .</p>	<p>5-دراسة Akgunduz and Sanil , 2017</p>
<p>هدفت الدراسة إلى كشف تأثير العلاقة بين حق الموظف والدعم المنظمي المقدم على الانغماس ونية الدوران العمل , وركزت على حقيقة عندما يرى الموظفون إن مصالحهم محمية وحقوقهم مضمونة بالمقابل يعرضون سلوكيات ايجابية ( وفق نظرية التبادل الاجتماعي ) .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث / عملي .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>اشتملت العينة على (400) فرد من العاملين في مجال السياحة الفندقية في ثلاث مدن تركية .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أظهرت النتائج عندما يرى الموظف ان مصالحه محمية يزداد الرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي في العمل .</li> <li>- وجود علاقة سلبية بين الانغماس الوظيفي ونوايا دوران العمل وان حق الموظف لا يؤثر على رغبة ونواياه الطوعية للمساهمة تجاه اهداف المنظمة وتقدمها .</li> <li>- إما أهم التوصيات , التأكيد على المناخ التنظيمي الايجابي حيث يمكن الموظفين التعبير على آرائهم بطريقة مريحة و يشعروا أن مساهماتهم تحظى بتقدير واحترام من قبل المنظمة .</li> <li>- ادركت الشركات السياحية ان العاملين في الفنادق السياحية يتعاملون مع الزبائن وجها لوجه وإنهم اقرب للتفاعل مع عدد من شكاوى وطلبات الزبائن فلا بد من ادخالهم في دورات تدريبية</li> </ul>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جرى تطبيقها في الفنادق السياحية وطريقة اخذ العينات بسيطة وتعد واحد من الطرق العشوائية .</li> <li>- اختبرت الدعم المنظمي وحق الموظف من وجهة نظر العاملين فقط . وان حق الموظف لم يتم تضمينه في دراستنا .</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلطت الدراسة الضوء على ظروف العمل المريحة واثارها على الانغماس الوظيفي في العمل .</li> </ul>	<p>أوجه التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Moderation effects of perceived organization support on curvilinear relationship between neuroticism and Job performance .</b> تأثير الاعتدال في الدعم المنظمي المقدم على منحني العلاقة بين العصبية والأداء الوظيفي .</p>	<p>6-دراسة : Uppal 2017</p>
<p>اختبار منحني العلاقة بين العصبية والأداء الوظيفي وتتوقف على معرفة مستوى الدعم المنظمي , وتقييم الآثار العلاقة بين العصبية والأداء الوظيفي وفقا لارتفاع وانخفاض مستويات الدعم المنظمي المقدم .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث / عملي</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم اختيار عينة قصديه خلال فترتين زمنيتين الأولى اشتملت على (505) والثانية على (481) من موظفي المبيعات من صناعة التأمين على الحياة في الهند .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>- إن الدعم المنظمي المقدم مصدرا فاعلا ومساعدة لعلاج الموظفين المصابين بالعصبية ويلعب دورا واضحا في العلاقة بين العصبية والأداء الوظيفي, وهو بمثابة أداة تستخدمها المنظمة لتعزيز فعالية الأداء وظهرت النتائج ان العلاقة خطية وسلبية. - إما أهم التوصيات إن بيئة العمل الداعمة تخفف من الآثار السلبية للعصبية على الأداء الوظيفي . - وجود غموض في استخدام بيانات شركات التأمين على الحياة ويمكن تطبيقها في بيئة أعمال تجارية ذات تنافسية عالية أكثر فائدة من أجل تحسين مستوى الأداء للموظفين, وقد جرى تطبيقها في بيئة عمل مضطربة للغاية وهذا يعني انها ستزيد من مستوى العصبية اثناء العمل .</p>	<p>أهم الاستنتاجات و التوصيات</p>
<p>- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية إما الدراسة الحالية طبقت في البيئة العراقية وتحديد في صناعة التأمين على الحياة . - اعتمدت الدراسة على العلاقة بين متغيري العصبية والاداء الوظيفي لم يتم تضمينهما في دراستنا . فضلا عن حجم ونوع العينة ومقاييس الدراسة .</p>	<p>نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية</p>
<p>- كان الأسلوب المعتمد في جمع البيانات هو الاستبانة . - اتفقت الدراسة على الدعم المنظمي يساعد في زيادة الأداء الوظيفي ويقلل من الآثار الخارجية للعصبية اثناء العمل . - اكدت الدراسة على الوعي بأهمية الدعم المنظمي ودوره الرئيس في تشجيع المبادرات والابتكارات .</p>	<p>أوجه التشابه عن الدراسة الحالية</p>

ثالثاً : بعض الدراسات المتعلقة بالسيادة الاستراتيجية .

أ- الدراسات العربية ذات الصلة بالسيادة الاستراتيجية.

تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية ( دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق )	1- دراسة الهاشمي 2016
التعرف على مدى توافر ابعاد السيادة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات والعمل على بلورة قاعدة فكرية توضح الترابط المنطقي بين متغيرات الدراسة .	هدف الدراسة
رسالة ماجستير / جامعة الكوفة	نوع الدراسة
مقياس يتضمن (15) فقرة مقسمة الى ثلاثة ابعاد لكل بعد خمسة فقرات	مقياس الدراسة
اشتملت العينة على ( 88) فراد في شركة كورك للاتصالات فضلا عن عدد من المقابلات الشخصية وقائمة الفحص .	عينة الدراسة
معامل الارتباط ومعامل التأثير	اساليب التحليل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رغم الاختلاف حول ابعاد السيادة الاستراتيجية الا انه يمكن اعتماد ثلاثة ابعاد وان الشركة لديها اهتمام كبير في بعد منطقة دائرة النفوذ .</li> <li>- تعتمد الشركة على مفهوم الضغط التنافسي لتجنب المنافسة وتهديدات المنافسين .</li> <li>- اهتمام الشركة في عملية البناء التنافسي لأعاده تشكيل هيكلها التنافسي من خلال البيئة الخارجية .</li> <li>- اهم التوصيات ,ضرورة رسم نطاق نفوذها داخل الاسواق التي تمتلكها ومدى القدرة على ادراك والاستيلاء على الزبائن .</li> <li>- يتطلب اجراء بحوث تسويقية لتشخيص الوضع التنافسي لشركة الاتصالات .</li> </ul>	اهم الاستنتاجات و التوصيات

اختلاف في ميدان الدراسة وتضمنت الدراسة متغيرات لم يتم تضمينها في دراستنا الحالية , واعتمدت الدراسة خفة الحركة متغيرا وسيطا في حين تعد الدراسة الحالية رسالة ماجستير , وجرى تطبيقها في شركات خدمية .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
كلاهما استخداما استمارة الاستبانة وجرى تطبيقهما في البيئة العراقية , فضلا عن استخدامهما استمارة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية

ب-الدراسات الاجنبية ذات الصلة بالسيادة الاستراتيجية

<b>Strategic Supremacy Through Disruption and Dominance .</b> السيادة الاستراتيجية خلال الاضطرابات والفوضى.	1- دراسة D'Avine 1999
التركيز على فهم العلاقة بين الاضطرابات البيئية واختيار استراتيجية الشركة بما يحقق السيادة الاستراتيجية ومعرفة الاختلافات بين الاستراتيجيات المهيمنة للحفاظ على البيئة الحالية واستراتيجيات المتحدين الاقوياء التي تسبب الفوضى في البيئة الحالية من اجل فرض سيادتها.	هدف الدراسة
بحث علمي	نوع الدراسة
- البحث عن نظرية عامة تفسر النجاح والفشل في ممارسة السيادة الاستراتيجية . - استخدام الشركات المهيمنة المقدرات الجوهرية للاستفادة من الزبائن الذين يسعون الى استخدام المقدرات الفردية في ظل التوازن المتقطع . - حققت الشركة ارباحا متزايدة عندما وضعت معيارا جديدا للصناعة في ظل الاستقرار الحالي . - يحاول المدراء اعتماد وجهة نظر واحدة لتوجيه التفكير الاستراتيجي نحو تبني السيادة الاستراتيجية .	اهم الاستنتاجات و التوصيات



<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهم التوصيات . استثمار الفوضى لتحويل المقدرات الجوهرية وسيلة لازمة لنجاح المنظمة بحيث تكون نقاط قوة لشغل الوظيفة الحالية وتصبح نقاط ضعف للمنافسين .</li> <li>- ضرورة فهم نمط الاضطرابات في البيئة التنافسية الحالية وتطوير استراتيجياتها ونماذج اعمالها لتخلص من الضغط التنافسي ,</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلاف في البيئة التي جرت فيها الدراسة , اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل المتغيرات .</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتمدت الدراسة على البناء النظري والفرصيات .</li> <li>- انطلقت الدراسة من اطر معرفية متشابهة .</li> </ul>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Strategic Supremacy in the Hypercompetitive 21<sup>st</sup> century .</b></p> <p>السيادة الاستراتيجية في ظل التنافس المفرط في القرن الحادي والعشرين .</p>	<p>2- دراسة Kotze,2003</p>
<p>تهدف الدراسة الى تحديد اوجه القصور في المنهج التقليدي لصياغة استراتيجية تلبى احتياجات الانموذج الجديد من العلاقات والمصالح المشتركة وتطوير المواقف الاستراتيجية لأنشاء ثقافة التفكير والتعلم الاستراتيجي الذين يعدان لبنات السيادة الاستراتيجية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث / نظري</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اظهرت النتائج ان الوضع التنافسي يتميز بشدة وقوة المنافسة ومن الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية في البيئة الحالية.</li> <li>- ان مفتاح النجاح الاستراتيجي هو ترجمة الخبرة والمعرفة والبصيرة الى عمل ذي مغزى مما يخلق قيمة حقيقية للزبائن .</li> <li>- اهم التوصيات ضرورة مزج الاستراتيجيات التنافسية ( الكلفة والتمايز والتركيز ) في محاولة لتأمين ميزة تنافسية مستدامة .</li> </ul>	<p>اهم الاستنتاجات و التوصيات</p>

<p>- اعادة التوضع الاستراتيجي لأداء الانشطة التي تختلف في تميزها بكثرة المنافسين والقيام بأنشطة مماثلة في مختلف اساليب العمل , اعتماد التكوين التنافسي لأعاده بناء السيادة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين للحصول على موقع استراتيجي متميز .</p>	
<p>- هذه الدراسة نظرية تقدم وجهات نظر حول تطور العقلية العالمية كنموذج تنافسي جديد أحدثته العولمة والتي اصبحت سمة رئيسة في البيئة خلال القرن الحادي والعشرين والتي لم يتم تضمينها في دراستنا الحالية , اما دراستنا الحالية نظرية وعملية</p>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<p>استخدام الدراسة منطقة النفوذ كأحد الأبعاد الرئيسة للسيادة الاستراتيجية</p>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>Corporate Spheres of influence.</b> مناطق نفوذ الشركات</p>	<p>3- دراسة D'Aveni 2004,</p>
<p>هدفت الدراسة الى معرفة كيفية ارباك المنافسين واجبارهم على اللعب المستمر (( اللحاق بالركب )) في ظل التنافس المفرط والهيمنة عن طريق مزايا واستراتيجيات جديدة لتحل محل القديمة من اجل توسيع مناطق نفوذها في الاتجاهات التي لا تتعارض مع طموحات الاخرين ليتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الاخرين .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث نظري .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>- اظهرت نتائج الدراسة ان مناطق الانتاج الجغرافية تستخدم للتأثير على العلاقات بين البلدان . - عد المناطق الانتاج الجوهريه هي قلب السيادة الاستراتيجية و اساس القدرات في الشركة وتولد الغالبية العظمى من إيراداتها وارباحها . - ان وجود المقدرات ليست كافية لخلق مناطق نفوذ ضمن المجال التنافسي وبناء محفظة قوية لضمان السيادة الاستراتيجية.</p>	<p>اهم الاستنتاجات و التوصيات</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهم التوصيات ضرورة الحفاظ على وفورات الحجم في بناء المقدرات الجوهرية الحاسمة لخلق اقتصاديات النطاق لدعم مناطق النفوذ .</li> <li>- العمل على استخدام الحواجز امام دخول المنافسين الجدد الى المشهد التنافسي لتمكن من الدفاع عن نفسها ضد هجمات المنافسين المحتملة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلاف في البيئة التي طبقت فيها الدراسة .</li> <li>- بحث نظري ذات متغير واحد</li> </ul>	<p>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام مناطق النفوذ كأحد ابعاد السيادة الاستراتيجية للتأثير على سلوك المنافسين في هيكل الصناعة والذي تعد جوهر السيادة الاستراتيجية .</li> </ul>	<p>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</p>

<p><b>The China – Japan Rivalry for economic and strategic supremacy in Asia .</b></p> <p>التنافس بين الصين واليابان على الاقتصاد والسيادة الاستراتيجية في اسيا .</p>	<p>4- دراسة Meyer , 2012.</p>
<p>هدفت الدراسة الى السعي من اجل السيادة الاستراتيجية في اسيا من خلال العلاقة الجدلية بين الاقتصاد والقوة الاستراتيجية , واعداد ترتيب التسلسل الهرمي للصين كقوة اقتصادية كبرى لتصبح القوة المهيمنة في القطاعات المختلفة .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بحث نظري .</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسريع عملية اللحاق بالركب في المجال الاقتصادي من اجل تعزيز نفوذها الاستراتيجي كقائد اقليمي وقوة تكنولوجية عالمية كبرى .</li> <li>- اهم التوصيات – ضرورة اعادة التوضع الاستراتيجي في اسيا والعالم والاعتماد على فن التكوين التنافسي لتطور الصناعة .</li> </ul>	<p>اهم الاستنتاجات والتوصيات</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة فهم العلاقة بين البيئة المضطربة والاختيار الاستراتيجي من اجل الحفاظ على السيادة الاستراتيجية .</li> <li>- مواجهة الابعاء المالية والمخاطر المستقبلية من خلال اعادة ترتيب وتوازن مناطق نفوذهما .</li> <li>- محاولة تقليل الفجوات التكنولوجية في الانتاج والابتكار ساهمت في تقليل الداخلين الى مناطق نفوذهما الجغرافية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلاف في البيئة.</li> <li>- اختلاف في منهجية الدراسة .</li> <li>- استخدمت الدراسة السيادة التكنولوجية التي فرضت نفسها كقوة كبرى لم يجري تضمينها في الدراسة الحالية .</li> </ul>	<p><b>نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام السيادة الاستراتيجية لتعزيز مكانة المنظمات وتفوقها على المستوى الإقليمي و العالمي .</li> </ul>	<p><b>نقاط التشابه مع الدراسة الحالية</b></p>

رابعا : تحليل ومناقشة الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها .

ان الهدف الاساسي من هذا المبحث هو تحليل ومناقشة الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفقرات السابقة . وسيتم تناولها وكالاتي :

1- في هذه الفقرة سيتم فرز وتصنيف عدد الدراسات السابقة على وفق متغيرات الدراسة الثلاثة وكما موضح في الجدول ( 1 ) .

### الجدول ( 1 )

عدد الدراسات السابقة على وفق متغيرات الدراسة الحالية .

العقد الكلي	عدد الدراسات العربية	عدد الدراسات الاجنبية	تصنيف الدراسات
10	3	7	دراسات ذات علاقة بالمتغير المستقل
9	3	6	دراسات ذات علاقة بالمتغير الوسيط
5	1	4	دراسات ذات علاقة بالمتغير الثالث
24	7	17	المجموع الكلي

المصدر : من اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة .

من الجدول اعلاه يمكن تأشير بعض النقاط الاتية :-

أ- بلغ عدد الدراسات الاجنبية (17) دراسة في حين بلغ عدد الدراسات العربية (7) دراسات سابقة وهذا يعطي مؤشر مهما في وجود حاجة معرفية وخاصة في الدراسات العربية و بالتحديد الدراسات التي تجمع بين متغيرات الدراسة الثلاث (التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية والدعم المنظمي) .

ب- حسب علم الباحث المتواضع لم يجد دراسة عربية او اجنبية جمعت بين المتغيرات الثلاثة وهذا يؤشر وجود فجوة معرفية على مستوى الدراسات العربية والاجنبية وخاصة متغير السيادة الاستراتيجية لم يتم تناوله بشيء من الاشباع المعرفي والاثراء الفكري لما يشكله من اهمية في حياة المنظمات الصناعية والخدمية والمؤسسات الاكاديمية في المجالات كافة.

## **2- مجالات الاستفادة 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- شكلت الدراسات السابقة الفكرة الاساسية التي تم الانطلاق منها لتحديد متغيرات البحث .  
ب- اثراء الجانب الفكري والمعرفي للباحث وتدعيم الاساس العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه في جوانب متعددة .

ت- ساهمت في صياغة وتحديد متغيرات الدراسة الحالية والعلاقة المنطقية بين المتغيرات وابعادها الفرعية .

ث- ساعدت الدراسات السابقة في بناء مقياس الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على مجموعة من المقاييس المستخدمة في هذه الدراسات .

ج- اعطاء الصورة الواضحة للأساليب الاحصائية المناسبة لهذه الدراسة .

## **3- اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :-**

أ- تضمنت الدراسة الحالية اكتشاف العلاقة والاثر بين ثلاثة متغيرات مهمة جدا لدى المنظمات وخاصة في البيئة العراقية ( التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية والدعم المنظمي ) وحسب علم الباحث تنفرد هذه الدراسة بهذه الخصوصية كونها مزجت بين المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة .

ب- تحاول الدراسة الحالية ادخال مفاهيم فكرية ومعرفية لمنظمتنا العراقية وخاصة في شركة صناعة الاسمنت كونها في بداية انطلاقها كشركة عالمية ودولية مستثمرة لتساهم في تنمية الاقتصاد الوطني بشكل عام والقطاع الصناعي خاصة .

ت- اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة انها طبقت في القطاع الصناعي , اذ يلاحظ افتقار الدراسات السابقة لتطبيق هكذا دراسات في القطاع الصناعي وهو القطاع الاهم في اي اقتصاد وفي اي دولة من دول العالم .

ث- السعي الى ان تكون اهداف هذه الدراسة مكمله و مساعدة في اضافة معطيات ونتائج جديدة تغني تلك الطروحات وبالشكل الذي يجعلها تضيف قيمة علمية وفكرية في هذا المجال .  
ج- اختبار الوسائل الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتحديد الوسائل الملائمة لاختبار الفرضيات ومخطط الدراسة .

يتضح مما تقدم ان الجهود المعرفية والمحاولات البحثية لم تتناول متغيرات الدراسة مما يدل على حداثة الدراسة الحالية بمتغيراتها الثلاثة . اذا 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 , وقد اعتمدت على اكثر من اداة في جمع البيانات ابتداء من الاستمارة (الاستبانة ) الى المقابلات وصولا الى الاستنتاجات والتوصيات , لذلك تعد هذه الدراسة استكمالا للجهود والاهتمامات البحثية السابقة في محاولة الباحث حول موضوع السيادة الاستراتيجية لتقديم اسهامات استراتيجية يمكن تعميمها على المنظمات لتعزيز موقعها ونفوذها على مناطق الانتاج الجغرافية ضمن هيكل الصناعة , كونها دخلت مرحلة جديدة في التحول نحو الاستثمار والانفتاح على العالم الخارجي وتغيير موازين القوى للاستفادة من الخبرات والمهارات الاجنبية والاساليب التكنولوجية الحديثة وخاصة في مجال صناعة الاسمنت وتعميمها على المنظمات العراقية .

## المبحث الثاني

### المنهجية العلمية للدراسة

#### ❖ توطئة :

تعد منهجية الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي اذ تشكل خارطة طريق يسير عليها الباحث , تشخص من خلالها مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى الوصول إليها فضلا عن بناء الفرضيات ومخطط الدراسة التي سوف يتم اعتمادها .

لذلك جاء هذا المبحث ليسلط الضوء على الدراسة التمهيدية لتحديد المشكلة وأهمية وأهداف الدراسة والمخطط الفرضي وفرضيات الدراسة. فان طبيعة المشكلة وأهدافها وفرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي ( التحليلي ) لإنجاز هذه الدراسة من خلال جمع البيانات النوعية الكافية عن الموضوع وتحليله وتفسيره بطريقة موضوعية وتحويل النتائج إلى أرقام معبرة تقدم تفسير واقعي للمتغيرات والعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة ومر استخدام هذا المنهج بمرحلتين :-

**المرحلة الأولى** , اثبتت مراجعة الباحث للأدبيات ان صياغة الإطار النظري والفكري لازالت قيد التشكيل على مستوى النظرية والتطبيق ومدى نضجها في تفسير انعكاسات التجديد الاستراتيجي في تعزيز السيادة الاستراتيجية ودور الدعم المنظمي متغيرا وسيطا في تحقيق ذلك.

**المرحلة الثانية** , استخدام المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة وتحليلها موضوعيا من خلال القياس الكمي لإبعاد التجديد الاستراتيجي في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية في محافظات الفرات الأوسط , اذ يساعد هذا النهج معرفة آراء واتجاهات عدد كبير من القيادات الاستراتيجية والمختصين في هذا المجال بما يخدم أهداف الدراسة والإجابة عن بعض الاستفسارات والأسئلة بهذا الخصوص واختبار الفرضيات وتحقيق الموثوقية من المتغيرات .

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 .

اولا - المشكلة الفكرية للدراسة :-

كثيرا ما يقال إن السيادة الاستراتيجية قد انتقلت من السياسة والقانون إلى الاقتصاد والإدارة وقد امتد هذا التغيير من المفهوم التقليدي إلى المفهوم المعاصر لتتكيف مع النظام العالمي الجديد , فلا بد من تجديد الافكار والمنتجات والاسواق واعادة تصميم كل الامكانيات من اجل تعزيز السيادة الاستراتيجية .

وتكمن معضلة الدراسة حول تشخيص الجدوى من التجديد الاستراتيجي اذ يدور جدل فكري بان الاعتماد على الموارد والتعلم التنظيمي في اجراء عملية التجديد الاستراتيجي لم تعد كافية لتعزيز السيادة الاستراتيجية (Kwee, 2009: 25) . فيما يرى تيار اخر ان المنظمة كيان مفتوح وعقلاني ينبغي التوافق بين السمات الاستراتيجية والبيئية الخارجية لتناسب مع التحديات التنافسية والتغلب على الضغوط التنافسية (Kania, 2010: 16) . فيما يرى (Maijanen, 2015: 3) ان المنظمة تواجه حاجة ملحة لتجديد تفكيرها الاستراتيجي وطرائق عملها لتلبي احتياجات الزبائن المتغيرة وتتوافق مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية , ويشمل هذا التجديد تحركات معرفية وتشغيلية على مستوى استراتيجية المنظمة اذ يحتاج الى مهارات وقدرات جديدة ولكنه يحمل المزيد من المخاطر , وبسبب التطور في السلوك التنافسي وتعدده في المنظمات فقد ركز على ضرورة الجمع بين الاستكشاف والاستثمار وهما جوهر التجديد الاستراتيجي من اجل المساهمة في تعزيز السيادة الاستراتيجية ( هذا الاختلاف اثار جدلا فكريا وغموضا حول اي من التيارات تتوافق مع امكانيات المنظمات) .

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 بلسيادة الاستراتيجية لتكون واحدة من اكثر الموضوعات جدلا وتداخلا مع بعض المفاهيم والمجالات الاخرى فضلا عن تعاملها مع التحديات التنافسية في ظل التحولات العالمية الراهنة . أما الدعم المنظمي فقد ارتبط بسلوكيات ومواقف الأدرات العليا في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي .

لذلك فان الجهود المعرفية والفكرية والبحثية السابقة التي تم استعراضها حاولت تسليط الضوء على الموضوعات السابقة الذكر لإيجاد تصور واضح ودقيق , وقد حاولت أثراء الجانب المعرفي إلا أنها ركزت في محتواها على متغير واحد فقط ولم يقع تحت أنظار الباحث دراسة حاولت الدمج بين متغيرين او أكثر او المتغيرات جميعها.



الأمر الذي قد يفوت فرصة الاستفادة من تكوين معطيات لهذه الموضوعات ودراستها معا في مرة واحدة في هذه الدراسة لتعميم الفائدة على المنظمات والمهتمين في هذا المجال , فأن هذه المعضلة الفكرية حفزت الباحث نحو البحث والاستقصاء والتحليل في تلك الموضوعات , ومن هنا فان المعضلة الفكرية تجسدت بالتساؤلات الآتية :-

1- ما المرتكزات الأساسية والأطر المفاهيمية للتجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية والدعم المنظمي , على مستوى التأصيل والتنظير ؟ , وتنبثق منها التساؤلات الآتية :-

أ- ما هي الأبعاد والقوى والمنطلقات المفاهيمية للتجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية ومراحل تطورها ؟ .

ب- ما المقومات والمعايير التي تساهم في نجاح المنظمات لإرساء مفهوم السيادة الاستراتيجية ؟ , وما هي العقبات وعوامل الفشل والقصور التي ترافقها ؟.

2- ما هي المرتكزات والمواقف والسلوكيات المرتبطة بالدعم المنظمي ولاسيما العلاقة بالتجديد الاستراتيجي من اجل زيادة فاعليته وكيفية قياسه .

3- ما المضامين والمنطلقات الفكرية لتعزيز السيادة الاستراتيجية ؟ , وما هو الاستعداد في الوصول إليها كظاهرة اجتماعية وتنافسية ؟ , وما ابرز انعكاساتها ومسبباتها ؟ كما تناولها الفكر الاستراتيجي وتنبثق منها التساؤلات الآتية :-

أ- مناقشة الجدل الفكري والغموض ومحاولة كشف اغراضه ومنطلقاته الاساسية بخصوص السيادة الاستراتيجية , وما الأساس المعرفي لتشخيص القضايا والتحديات لضمان تعزيزها في منظماتنا .

ب- ما هي العمليات التي تعزز السيادة الاستراتيجية في ضوء الامكانيات الحالية في المنظمات ؟ .

### **ثانيا - المشكلة الميدانية للدراسة :-**

في ضوء ما اشار اليه الجدل النظري في الدراسات وملاحظة الواقع الميداني في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية في منطقة الفرات الاوسط والتي تمثل مجتمع الدراسة , والتي استمرت لأكثر من خمسة اشهر تبين ان هناك ضرورة لدراسة متغيرات الدراسة , سيما لدى الشركة الكثير من الامكانيات والقدرات والموارد لم تستثمر بشكل مناسب , إذ ثبت للباحث من خلال المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية انه من الممكن تطوير تلك الامكانيات وبصيغة وفلسفة التجديد الاستراتيجي لتعزيز السيادة الاستراتيجية . وتشير نتائج المعايشة الميدانية ان الشركة تعاني من

الترهل الإداري والتقدم التكنولوجي وارتفاع تكاليف الانتاج و صعوبات تسويقية فضلا عن الإهمال والتخلف العلمي وانتهاجها استراتيجية تقليدية عاجزة عن مسايرة التقدم والتطور العالمي في المجالات كافة , على الرغم من الجهود والقدرات لدى القيادات العليا والعاملين فيها وسعي المختصين لمعالجة بعض المشاكل المتعلقة بالتجديد من اجل رفع كفاءتها الانتاجية وزيادة قدراتها التنافسية .

لذلك تعد صناعة الاسمنت في العراق من أهم الصناعات في الوقت الحاضر لتنمية الاقتصاد الوطني , ولكنها من بين الصناعات التي تخلفت عن اللحاق بالركب بسبب غياب الرؤية والخطط المتميزة لتحسين وتجديد وتأهيل هذه الصناعات لبلوغ المستوى المطلوب وتلبية حاجة الاسواق وعدم السماح بدخول المنافسين لكي تصبح الرائدة في هذا المجال , وبالتالي ضمان السيادة الاستراتيجية , فان عدم استخدام عمليات التجديد الاستراتيجي قد يؤدي الى خسارة موقعها التنافسي الذي تصبوا إليه , فلا بد من اعتماد الدعم المنظمي ودوره في تحسين إبعاد التجديد الاستراتيجي والعمل على إشراك الجوانب الفكرية للقادة والمديرين التنفيذيين في الشركة لاستكشاف الفرص والميل نحو ريادة الاعمال بعدها وسيلة للتنمية الاقتصادية . ويعد مورد فكري مهم للمساهمة في وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات المتعلقة بتعزيز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد الدراسة وتقديم توجهات استراتيجية تجسد منهجية العمل للادارات العليا بغية القيام بإعمالها لفرض سيطرتها في ظل الاضطراب والفوضى وبسط نفوذها على مناطق الانتاج الجغرافية والسيطرة على المجال التنافسي الذي تعمل فيه .

تمثل المعطيات اعلاه المشكلة الميدانية للدراسة الحالية وان معالجتها اصبح امرا في غاية الاهمية عن طريق ايجاد منهج في التحليل والمناقشة والقياس واصدار الاحكام , لذلك لجأ الباحث الى تشخيص مشكلة الدراسة للشركة المبحوثة من خلال القيام بدراسة استطلاعية فضلا عن المقابلات والملاحظات الشخصية مع القيادات العليا والتي أسفرت عن الاتي :

- 1- قلة الاهتمام بالأشخاص المبدعين واصحاب براءات الاختراع القادرين على استثمار الدعم المنظمي لتعزيز السيادة الاستراتيجية .
- 2- عدم كفاية التخصيصات المالية اللازمة لإنجاز عمليات التجديد الاستراتيجي من قبل الجهات المعنية , فضلا عن ضرورة تقديم استراتيجية تسويقية تحقق رغبات زبائنها وكسبهم من اجل عدم التوجه نحو شركات القطاع الخاص العاملة في مجال الصناعة .
- 3- عدم وجود معايير دقيقة ورؤى واضحة لدى المديرين للنهوض بواقع الشركة قيد الدراسة والاتجاه نحو السيادة الاستراتيجية .

- 4- قلة الدعم المنظمي المقدم للعاملين و العمل بالأساليب التقليدية وخاصة نظام الحوافز .
  - 5- ان التحول نحو الاستثمار في هذا القطاع خلق نوع من التنافس بين شركات القطاع العام و المعامل المستثمرة في مجال صناعة الاسمنت لتحسين نوعية الانتاج و زيادته فضلا عن انعكاساته على بعض العاملين اثناء قيام الشركات المستثمرة بالاستغناء عن خدماتهم لأنها لا تؤدي الى اضافة حقيقية للعمل وبالتالي اضعف روح المبادرة نحو الابداع والتميز .
- وفي ضوء مشكلة الدراسة يحاول الباحث الإجابة عن التساؤلات الآتية :-
- 1- هل هناك ارتباط بين التجديد الاستراتيجي و السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي ؟.
  - 2- هل هناك تأثير للتجديد الاستراتيجي في تعزيز السيادة الاستراتيجية , وهل ان الدعم المنظمي قادرا علي زيادة قوة التأثير في التجديد الاستراتيجي ؟.
  - 3- ما هو واقع التجديد الاستراتيجي, ومعرفة مدى قدرة الشركة في توظيف امكانيات وقدرات العاملين لتبني التجديد الاستراتيجي لتأهيل الشركة قيد الدراسة ؟ .
  - 4- ما هي طبيعة العلاقة بين إبعاد التجديد الاستراتيجي و ابعاد الدعم المنظمي في معاميل الشركة قيد الدراسة ؟.
  - 5- ما هي المقومات والخطط التي تنتهجها الشركة لتعزيز السيادة الاستراتيجية .

### ثالثا - أهمية الدراسة :-

#### تتمحور أهمية الدراسة الحالية من خلال مستويين وعلى النحو الآتي :

- أ- **الأهمية النظرية :** - تتجسد الأهمية النظرية للدراسة في ضوء النقاط الآتية :-
  - 1- دراسة حديثة تحاول الربط بين موضوعات في مجالات مختلفة (الإدارة الاستراتيجية , نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ) بما يقدم اغناء معرفيا وفكريا وهي محاولة متواضعة لتقديم مفاهيم وأسس جديدة لمنظمات الأعمال .
  - 2- ركزت الدراسة الحالية على موضوع التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية و الدعم المنظمي يمكن ان تساهم في توفير بعض المفاهيم والنتائج التي تم التوصل لها في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي للباحثين في مجال متغيرات الدارسة .
  - 3- تمثل محاولة في البيئة العراقية في تقديم مرتكزات مفاهيمية وإمكانية تعميمها على منظماتنا وخاصة القطاع الصناعي ( شركة صناعة الاسمنت الجنوبية ), الأمر الذي يكون منطلقا للباحثين الآخرين لتناول متغيراته كل على حده وبشيء من التفصيل .
  - 4- وتأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها, اذ يعد التجديد الاستراتيجي سر النجاح للمنظمات في ظل المنافسة العالمية وكذلك الدعم المنظمي بات هدفا واطارا سلوكيا تسعى

اليه العديد من المنظمات لما يحققه من فوائد لمنظمات الأعمال , اما السيادة الاستراتيجية فهي عملية ديناميكية تتضمن انشاء قيمة حقيقية لكسب الزبائن الحاليين والمرتقبين فضلا عن فرض سيطرتها على الاسواق الاساسية و الناشئة . لذلك تعد السيادة الاستراتيجية طموح توجيهي ترغب في الوصول اليه جميع المنظمات ضمن المجال التنافسي لمنطقة نفوذها .

**ب : الاهمية الميدانية للدراسة :-**

تتبع اهمية الدراسة الميدانية من الجانب العملي من خلال الآتي :-

- 1- تأتي اهمية الدراسة من اهمية القطاع الذي ستطبق فيه وهو القطاع الصناعي وما يشكله من اهمية كبيره للاقتصاد الوطني من خلال التركيز على ثلاث ركائز جوهرية هي التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية والدور الوسيط للدعم المنظمي في العلاقة بينهما , وتتبع اهمية الدراسة من اهمية السيادة الاستراتيجية لما لها من اثر واضح في انشاء مناطق جوهرية وقوية واستخدام هياكل تنافسية ضمن مساحتها الجغرافية للسيطرة على الاسواق والزبائن ضمن حدودها التنافسية التي تعمل فيها , وبما ينعكس ايجابيا على مستوى الربحية والنمو والثقة للشركة قيد الدراسة .
- 2- وتبرز اهمية الدراسة الحالية من اهمية الموضوع وانسجامه مع ظروف المرحلة الحالية التي يمر بها الاقتصاد الوطني عامة والشركة قيد الدراسة خاصة نتيجة دخول سلع ومنتجات وهيمنتها على السوق العراقية في مجال صناعة الاسمنت والذي لا يقل اهمية عن باقي الثروات الوطنية الاخرى مما ادى الى الخوض في هكذا موضوع .
- 3- التركيز على استكشاف المهارات والقدرات الابداعية لدى الإدارات العليا في الشركة قيد الدراسة للقيام بعملية التجديد الاستراتيجي وبما يساعد الشركة للتغلب على المخاطر المالية والبيئية والتنافسية .
- 4- امكانية تعزيز السيادة الاستراتيجية للشركة في القطاع المدروس ( شركة صناعة الاسمنت ) عند تطبيق الانموذج بصيغته النهائية .
- 5- تقديم التوصيات لأصحاب القرار في الشركة بما يتعلق بعمليات التجديد الاستراتيجي و انعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية والدور الوسيط للدعم المنظمي في تحسين فاعلية هذه العلاقة .
- 6- التعرف على الفرص الحالية في السوق واستثمارها من قبل الشركة بما يؤهلها للقيام بعمليات التجديد واعادة التأهيل لمعاملها لتكون الرافد لضمان تحقيق السيادة الاستراتيجية في الاسواق العراقية والانطلاق نحو الاسواق العالمية .

**رابعا - اهداف الدراسة :-**

تهدف الدراسة بالدرجة الاولى الاجابة عن الاسئلة التي طرحت سابقا , كما تسعى الدراسة الى تحقيق هدف اساسي يتمثل بتعزيز السيادة الاستراتيجية والتعرف على الدور المهم الذي يلعبه التجديد الاستراتيجي في ابعاد السيادة الاستراتيجية لدى المديرين في الشركة المبحوثة , فضلا عن تحديد ابرز العقبات التي تحول دون الوصول الى السيادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال من خلال استثمار الامكانيات والموارد المتاحة واستكشاف قدرات وموارد جديدة بالاعتماد على كل من أبعاد التجديد الاستراتيجي وابعاد الدعم المنظمي كأسلوب فاعل ومؤثر . ومن هذا المنطلق فان الدراسة تهدف الى تحقيق ما يأتي :-

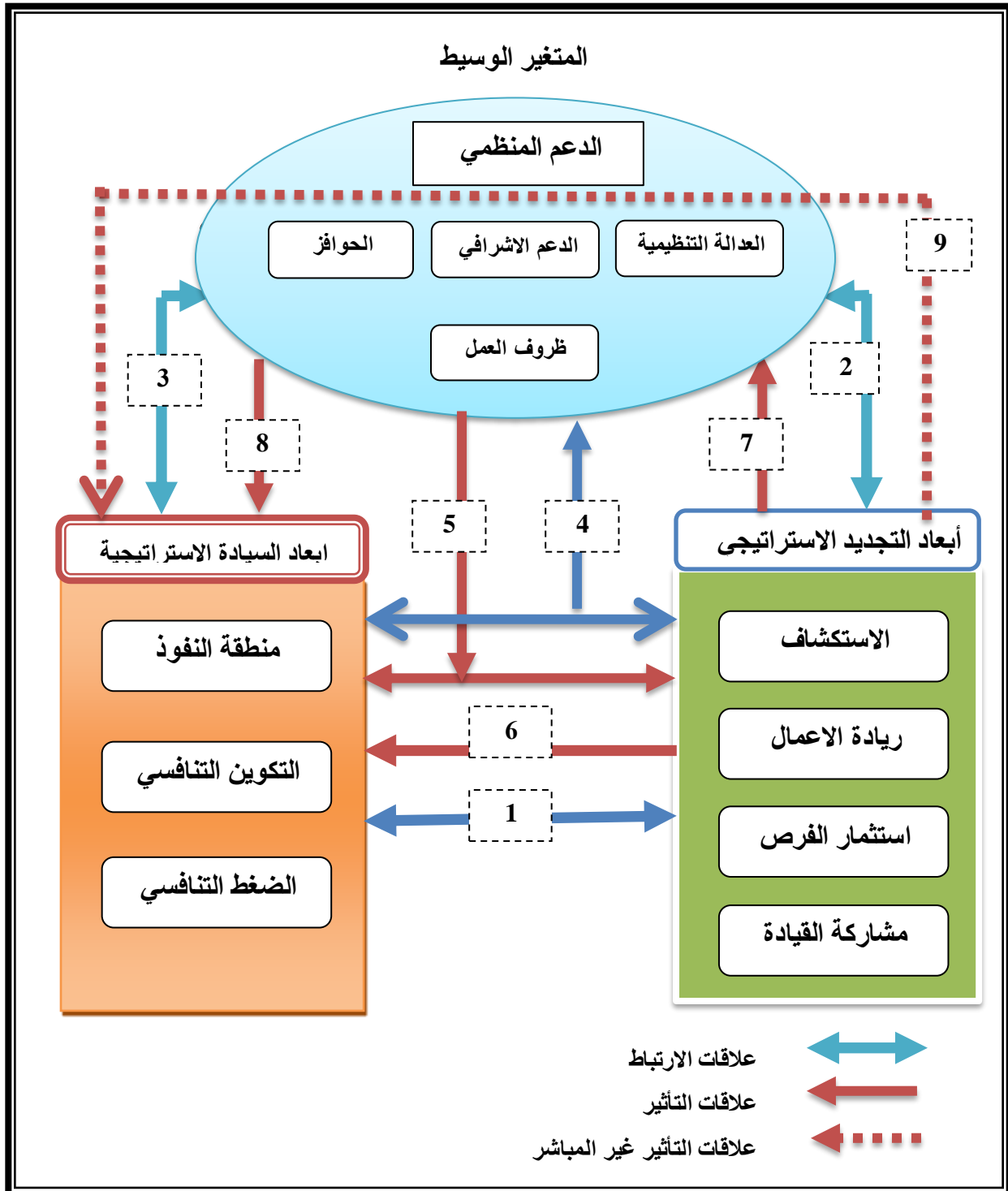
- 1- اجراء تحليل للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية الثلاث والمتمثلة بالتجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية والدعم المنظمي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات حديثة لحسم الجدليات والاشكاليات الفكرية بين الباحثين , والى اجابة عن تساؤلات المشكلة الفكرية.
- 2- تحديد مدى تأثير ابعاد التجديد الاستراتيجي في معامل الشركة قيد الدراسة .
- 3- عرض ودراسة وتفسير طبيعة العلاقات ( الارتباط , التأثير ) بين متغيرات الدراسة في الشركة المدروسة والافادة من نتائج هذه العلاقات لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية وتقديم التوصيات لخدمة القطاع الصناعي العراقي .
- 4- تحديد المقومات والقدرات التي يجب توفرها في منظمات الاعمال لترسيخ أسس ومبادئ السيادة الاستراتيجية فيها .
- 5- معرفة مدى استعداد الادارات العليا وقدرتها لتفعيل ابعاد الدعم المنظمي في القطاع الصناعي للمساهمة في تقوية ابعاد السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة .
- 6- قياس واختبار مستوى وطبيعة السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة .
- 7- بناء مخطط فرضي مقترح يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة , والتحقق من الجدوى والمصادقية العلمية والعملية للمخطط .

**خامسا : المخطط الفرضي للدراسة**

يمثل المخطط الفرضي توضيحا للمتغيرات قيد الدراسة وعلاقات الارتباط والتأثير والتكامل بينهما بهدف تحديد الاطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها , ومن هنا فان المتغير الرئيس الاول للمخطط الفرضي والمتمثل بالتجديد الاستراتيجي ( متغير مستقل ) يضم اربعة ابعاد والتي تتلائم ومجال الدراسة وتشمل (الاستكشاف , ريادة الاعمال , استثمار الفرص , ومشاركة القيادة) اما المتغير المعتمد في الانموذج الفرضي للدراسة هو السيادة الاستراتيجية ويضم ثلاثة ابعاد هي

## الفصل الاول ..... بعض الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

( منطقة النفوذ , التكوين التنافسي , والضغط التنافسي ) اما المتغير الوسيط فقد اشتمل على اربعة ابعاد هي (العدالة التنظيمية , الدعم الاشرافي , الحوافز , وظروف العمل ) والتي تمثل عناصر بناء للدعم المنظمي .



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

سادسا - فرضيات الدراسة :-

تقوم الدراسة على جملة من الفرضيات تجسد الاهداف المراد تحقيقها و تم استخدام فرضية العدم للاختبار ويرمز لها بالرمز (H0) وكما يأتي :

اولا - فرضيات الارتباط :-

1- الفرضية الرئيسية الاولى :

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية). وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- الفرضية الفرعية الاولى .

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والسيادة الاستراتيجية ) .

ب- الفرضية الفرعية الثانية.

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والسيادة الاستراتيجية ) .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة.

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار الفرص والسيادة الاستراتيجية).

ث- الفرضية الفرعية الرابعة.

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادة والسيادة الاستراتيجية).

2- الفرضية الرئيسية الثانية :-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده والدعم المنظمي ) . وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- الفرضية الفرعية الاولى .

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف وبين الدعم المنظمي).

ب- الفرضية الفرعية الثانية.

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والدعم المنظمي ) .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة .

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار الفرص والدعم المنظمي ) .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة ,

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مشاركة القيادة والدعم المنظمي ).

3- الفرضية الرئيسية الثالثة : -

( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم المنظمي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية ) وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية .

- أ- الفرضية الفرعية الاولى.  
(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية.  
(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم الاشرافي والسيادة الاستراتيجية)
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة  
(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز والسيادة الاستراتيجية) .
- ث- الفرضية الفرعية الرابعة.  
(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ظروف العمل والسيادة الاستراتيجية) .
- 4- الفرضية الرئيسة الرابعة : -  
(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي و السيادة الاستراتيجية) .
- 5- الفرضية الرئيسة الخامسة :-  
(لا يساهم الدعم المنظمي في زيادة قوة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) .

ثانيا :- فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة : تم تقسيم فرضيات التأثير الى مجموعتين

❖ المجموعة الاولى فرضيات التأثير المباشر :

- 1- الفرضية الرئيسة السادسة :-  
(لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية) .  
تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- الفرضية الفرعية الاولى.  
(لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستكشاف والسيادة الاستراتيجية).
- ب- الفرضية الفرعية الثانية.  
(لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والسيادة الاستراتيجية).
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة.  
(لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استثمار الفرص والسيادة الاستراتيجية) .
- ث- الفرضية الفرعية الرابعة .  
(لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين مشاركة القيادة والسيادة الاستراتيجية) .



2- الفرضية الرئيسية السابعة :-

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده وبين الدعم المنظمي )

وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- الفرضية الفرعية الأولى.

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستكشاف والدعم المنظمي ) .

ب- الفرضية الفرعية الثانية.

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والدعم المنظمي ) .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة.

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين استثمار الفرص والدعم المنظمي )

ث- الفرضية الفرعية الرابعة.

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين مشاركة القيادة والدعم المنظمي )

3- الفرضية الرئيسية الثامنة :-

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم المنظمي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية )

وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- الفرضية الفرعية الأولى .

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية وبين السيادة الاستراتيجية ) .

ب- الفرضية الفرعية الثانية .

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الدعم الاشرافي والسيادة الاستراتيجية ) .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة .

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الحوافر والسيادة الاستراتيجية )

ث- الفرضية الفرعية الرابعة .

( لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ظروف العمل والسيادة الاستراتيجية )

❖ المجموعة الثانية فرضيات التأثير غير المباشر :-

- الفرضية الرئيسية التاسعة :-

( لا يتوسط الدعم المنظمي علاقة التأثير بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية )

**سابعا - منهج الدراسة :-**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يوفر وصف للحالة المبحوثة من خلال اكتشاف قدرة المنظمة وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل , واستبدال استراتيجية المنظمة وانموذج اعمالها القديم بأنموذج جديد يؤثر بصدق النتائج لمعالجة السلبيات من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعاني منها المنظمات ( Maijanen and Hujala, 2015: 3). والدراسة الوصفية هي دراسة اولية لمشكلة لا يعرف عنها الباحث الا الشيء القليل , وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول الى تصورات اخرى جديدة ازائها .

**ثامنا - حدود الدراسة : تمثلت حدود الدراسة في :-**

- 1- **الحدود البشرية :-** استهدفت الدراسة القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية في محافظات الفرات الاوسط وتم اختيار جميع الادارات العليا من (المدراء العاميين والمدراء المفوضين ورؤساء واعضاء مجلس الادارة ورؤساء الاقسام الانتاجية والخدمية وعددهم (132) قائدا اداريا وميدانيا من ذوي الخبرة والاختصاص والمهارات المتميزة ولهم الدور الفاعل في عملية صناعة القرار في الشركة المبحوثة .
- 2- **الحدود المكانية والجغرافية :-** ركزت الدراسة على شركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية في محافظات الفرات الاوسط وقد اشتملت على خمسة معامل فضلا عن مقر الشركة وهي (معمل اسمنت الكوفة , معمل اسمنت كربلاء , معمل اسمنت بابل , معمل اسمنت السماوة , ومعمل اسمنت النورة في كربلاء ) .
- 3- **الحدود الزمانية :-** استغرقت مدة اعداد الدراسة من (10-9-2016 ) ولغاية ( 23-9-2017) وهي المدة التي بدأت بأجراء المقابلات والاطلاع على المعامل الخاصة في الشركة وقد اشرت الى الدراسة النظرية وعمليات البحث عن المصادر وجمع المعلومات من خلال توزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة وتفرغها وتحليلها لغاية استكمال التحليل الاحصائي والوصول الى النتائج العلمية والعملية .

**تاسعا - ادوات الدراسة :-**

لتحقيق اهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الادوات الآتية:-

- 1- **الجانب النظري :** اعتمد الباحث في اتمام هذا الجانب على المصادر العربية والاجنبية من كتب ودوريات ورسائل جامعية وبحوث ودراسات علمية فضلا عن الافادة من الشبكة المعلوماتية الانترنت ذات العلاقة بالموضوع .

2- الجانب الميداني : تضمن الجانب الميداني على مجموعة من الوسائل الضرورية لجمع البيانات ومن ابرزها :

أ- المقابلات الشخصية : احدى وسائل الاطلاع على طبيعة العمل والتعرف على المسؤولين في معامل الشركة وبمختلف المواقع الادارية والانتاجية والهندسية للحصول على المعلومات المطلوبة , والملحق (3) يوضح (اسماء القيادات والمنصب وتاريخ المقابلة ونوع السؤال الموجه) التي جرى مقابلتهم لغرض بيان طبيعة الدراسة واهميتها والاجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل افراد العينة .

ب- استمارة الاستبانة : اداة رئيسة وملائمة تستخدم في العديد من الدراسات الوصفية من اجل الوصول الى البيانات والمعلومات التي صيغت بمحتوياتها بشكل واضح وبسيط وتم عرضها على عدد من الخبراء والمختصين للتعرف على ملاحظاتهم ومقترحاتهم واجراء التعديلات اللازمة بهذا الخصوص ملحق (1) وتم الاعتماد على مقياس (Lekert) الخماسي في قياس تلك الفقرات واشتملت جزئيين :-

الجزء الاول :- تضمن معلومات شخصية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة وتضمن (النوع الاجتماعي , الحالة الاجتماعية , العمر , المؤهل العلمي ,الدول المانحة للشهادة , مدة الخدمة في الشركة , المنصب الحالي في الشركة , المشاركة بالدورات التدريبية ) .

الجزء الثاني - تضمن ثلاث محاور وكما يأتي :-

المحور الاول : أبعاد التجديد الاستراتيجي وتمثلت بـ ( الاستكشاف , ريادة الاعمال , استثمار الفرص , مشاركة القيادة ) وتم وضع (5) اسئلة لكل بعد من الابعاد الاربعة اي بمجموع (20) سؤال.

المحور الثاني : أبعاد الدعم المنظمي وتمثلت بـ ( العدالة التنظيمية , الدعم الاشرافي , الحوافز , ظروف العمل ) وتم وضع (5) اسئلة لكل بعد من الابعاد الاربعة اي بواقع (20) سؤال .

المحور الثالث :أبعاد السيادة الاستراتيجية وتمثلت بـ ( منطقة النفوذ , التكوين التنافسي , الضغط التنافسي) وتم وضع ( 5 ) اسئلة لكل بعد من الابعاد اي بواقع (15) سؤال .والجدول (2) يوضح هذه المحاور وتوزيع فقرات استمارة الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها والفقرات التي اعتمدت بعد تطويرها وتعديلها وبنائها لكي تتلائم مع مجال الدراسة فضلا عن المصادر المعتمدة في وضع فقرات الاستبانة .

الجدول (2)  
محاور استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	المصدر
الجزء الاول	الخصائص الشخصية	معلومات شخصية عن المستجيبين عن الاستبانة	عدد الفقرات	اعداد الباحث
الجزء الثاني المحور الأول	التجديد الاستراتيجي SR	- الاستكشاف - ريادة الاعمال - استثمار الفرص - مشاركة القيادة	5 5 5 5	- Drakopoulou,2010 - Martinez, 2011. - Kearney , 2015 .
	المجموع		20	
المحور الثاني	الدعم المنظمي OS	- العدالة التنظيمية - الدعم الاشرافي - الحوافز - ظروف العمل	5 5 5 5	- Eisenberger,2002.. - Gillet and Nioclas,2011 - Kurtessis et al , 2015.
	المجموع		20	
المحور الثالث	السيادة الاستراتيجية St.S	- منطقة النفوذ - التكوين التنافسي - الضغط التنافسي	5 5 5	- D'Aveni ,1999. - Strikwerda,2005.
	المجموع		15	
	المجموع الكلي		55	

المصدر: اعداد الباحث .

وقد اعتمد الباحث على (55) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة ويوضح الجدول اعلاه المصادر المعتمدة في وضع الاستمارة وتم تطويرها وتعديلها لتتكيف وتتلاءم مع مجال الدراسة ومتغيراتها

عاشرا - الاساليب الاحصائية :-

تم الاستعانة بالاساليب الاحصائية لإكمال متطلبات الجانب التطبيقي من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (Spss.23) وكالاتي :

$$1- \text{النسب المئوية} = (\text{الجزء} / \text{الكل}) * 100 .$$

$$2- \text{الوسط الحسابي الموزون} . W\bar{x} = \frac{Fi \times Wi}{\sum fi}$$

$$3- \text{الانحراف المعياري} . S = \sqrt{\frac{\sum fi (xi - \bar{x})^2}{f1-1}}$$

4- اختبار فرضيات الارتباط :

- أ- معامل الارتباط البسيط ( Pearson's correlation ) .  
 ب- معامل الارتباط المتعدد وحسب المعادلة (1) .

$$R = \sqrt{\frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 - 2r_{yx_1} \cdot r_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}}$$

ت- معامل الارتباط الجزئي .

ث- اختبار ( KMO ) ( Bartlett ) .

ج- اختبار (t) لقياس معنوية الارتباط .  $T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$

5- اختبار فرضيات التأثير المباشر :-

أ- معامل التفسير ( التحديد )  $R^2 = r^2$

ب- معامل الانحدار البسيط .

ت- معامل الانحدار المتعدد .

6- 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) .

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

7- اختبار أداة الدراسة :-

أ- أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي بهدف تلخيص وتقليل عدد المتغيرات .

ب- التوزيع الطبيعي لتحقيق من توزيع عينة الدراسة .

ت- اختبار الفا كرونباخ ( cronbachs  $\alpha$  ) لقياس ثبات آداه الدراسة .

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

### المبحث الثالث

## مجتمع الدراسة والخصائص الشخصية ونبذة عن حياة الشركة

### ❖ توطئة :

يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة والخصائص الشخصية بناء على الاسئلة الواردة في استمارة الاستبانة , ونبذة مختصرة عن الشركة ( الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية في منطقة الفرات الاوسط ) .

### اولا - مجتمع وعينة الدراسة :-

تم تحديد عينة الدراسة بصورة قصدية اذ تضمنت عينة الدراسة مجتمع الدراسة بالكامل , التي جرى اختيار الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية في محافظات الفرات الاوسط والبالغة (5) معامل بإضافة الى مقر الشركة .

وعليه فان عينة الدراسة تتكون من جميع القيادات الادارية العليا والبالغ عددها ( 132 ) مديرا موزعين على جميع معامل ومقر الشركة قيد الدراسة .  
لذلك وجد الباحث ان القطاع الصناعي يوفر البيئة المناسبة والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق التجديد الاستراتيجي وبما يعزز السيادة الاستراتيجية في البيئة العراقية وهو قطاع صناعة الاسمنت وذلك للأسباب التالية :

- 1- تعد هذه المعامل من شركات صناعة الاسمنت الاكثر انتشارا في العراق .
- 2- اهمية ونضج قطاع صناعة الاسمنت في العراق قياسا بالقطاعات الاخرى .
- 3- دورها الفاعل في تلبية احتياجات السوق العراقية ومساهمتها في اعادة الاعمار والبناء لما تشكله من بنى تحتية مهمة في قطاع الاسكان .
- 4- مواكبته التطورات العلمية والتكنولوجية وتشجيع الموارد البشرية في العمل على استكشاف منتجات جديدة واستدامتها وخاصة ان الشركة لديها معملين مستثمرين من قبل شركتي (لافارج ) الفرنسية وشركة (يونيتا ) الاماراتية في ( معمل كربلاء والسماوة ) .
- 5- القدرة على المنافسة بشكل كبير والحفاظ على موقعها في السوق المحلي والانطلاق نحو الاسواق الخارجية بأسعار وجودة عالية .

وبناء على ما تقدم قام الباحث بتوزيع (132) استمارة استبانة على جميع معامل الشركة فضلا عن مقر الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية الرئيس في محافظات الفرات الاوسط ,

والجدول (3) التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة والاستبيانات المسترجعة ونسب استجابات المبحوثين .

### الجدول (3)

#### مجتمع الدراسة والاستبيانات المسترجعة واستجابة المبحوثين

ت	اسم المعمل	عدد افراد المجتمع الاصلي	الاستبيانات الموزعة في الشركة ومعاملها	الاستمارات المسترجعة		استجابات المبحوثين	
				العدد المسترجع	النسبة المئوية	العدد	نسبة الاستجابة
1	مقر الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية	20	20	15	14%	15	75%
2	معمل كربلاء	28	28	25	20%	25	89%
3	معمل الكوفة	24	24	22	19%	22	91%
4	معمل بابل	20	20	17	15%	17	85%
5	معمل النورة	20	20	19	16%	19	95%
6	معمل السماوة	20	20	18	16%	18	90%
مج		132	132	116	100%	116	88%

المصدر / اعداد الباحث في ضوء نتائج الاستبانة

يشير الجدول الى عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة وافراد عينتها المختارة اذ تمكن الباحث من استعادة (116) استبانة في الشركة والمعامل المرتبطة بها اذا شكلت نسبة الاسترجاع ( 88%) من عدد الاستبيانات الموزعة عليها , وفي المقابل ( 12%) من الاستبيانات لم يتم استعادتها .

#### ثانيا - الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة :-

توضح هذه الفقرة الخصائص الشخصية بناء على الاسئلة الواردة في استبانة في الجزء الاول والذي تضمن الآتي :-

#### 1- النوع الاجتماعي :

اوضحت النتائج الواردة في الجدول ( 4 ) ان اغلب افراد العينة هم من الذكور اذا بلغت (84%) مقابل ( 16%) الاناث وهي نسبة منخفضة , هذا يشير الى ان الشركة تميل الى تفضيل الذكور على الاناث بسبب طبيعة العمل .

## **2- الحالة الاجتماعية :**

تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) اذ تركزت على فئة المتزوجين وبلغت ما نسبته (85.4%) , ثم غير المتزوجين بلغت نسبتها (9.5%) , وتليها فئة الارامل بنسبة (3.4%) واخيرا فئة المطلقين بنسبة (1.7%) , وهذا يشير الى استقرار الحالة الاجتماعية و العاطفية للأفراد العينة مما ينعكس ايجابيا على نتائج الدراسة النهائية .

## **3- العمر :**

تظهر النسب الواردة في الجدول (4) ان نسبة (40%) من افراد العينة تتراوح اعمارهم بين فئة (40-50) سنة اذ كان عددهم (47) شخصا وقد مثلت هذه الفئة اعلى نسبة , مما يشير الى ان الشركة المبحوثة تعتمد على كوارر من الخبرة والمهارة في العمل وساعدت على الاجابة على فقرات الاستبانة , يليها الفئة العمرية (30-40) اذ بلغت نسبتها (21%) وتليها الفئة العمرية (50-60) اذ بلغت نسبتها (20%) كون هذه الفئة لديها الخبرة والكفاءة في العمل . اما الفئة العمرية (20-30) بلغت نسبتها (10%) مما يدل على سعي الشركة مزج دماء جديدة من الشباب تميل نحو الابداع والتجديد , اما الفئة العمرية (60 فاكتر ) شكلت ما نسبته (9%) من مجموع افراد العينة وهي نسبة جيدة لان العمل في القطاع الصناعي يتطلب تراكم معرفي و بذل جهود كبيرة ونشاط مستمر ولكون الشركة عريقة في مجال صناعتها .

## **4-المؤهل العلمي :**

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) ان الغالبية العظمى من افراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتها (75%) اي ما يعادل (87) شخص ويليها شهادة الدبلوم الفني بنسبة (9.5%) اي ما يعادل (11) شخص ويليها حملة شهادة الاعدادية اذ بلغت نسبتها (7%) اما حملة شهادتي الدبلوم العالي والماجستير كانت نسبتها متساوية اذ بلغت (3.4%) اي ما يعادل (4) لكل منهما وهذا يدل على قدرتهم على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة وانعكاسها على ايجابية النتائج . اما حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت النسبة (1.7%) ( بواقع (2) وهذا يمثل اضافة علمية كبيرة للشركة .

## **5-الدولة المانحة للشهادة:**

توزعت الدول المانحة للشهادة لأفراد مجتمع الدراسة , اذ تشير النتائج ان العراق حصل على النسبة الاعلى , اذا بلغت (97.5%) , تليها الدول الاجنبية (1.7%) , واخيرا الدول العربية بنسبة (0.9%) , توشر هذه النسب ان عينة الدراسة من حملة الشهادات اغلبها كانت عراقية ويعد ذلك مؤشرا جيد على ان عينة الدراسة قد درست في البيئة العراقية كونها الاقرب الى الواقع



الميداني , رغم ان ذلك لا يمنع من الاستفادة من الشهادات الاكاديمية من دول اخرى لزيادة المعارف والتجارب في هذا المجال .

#### **6-مدة الخدمة الفعلية :**

-توضح النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) ان نسبة ( 33% ) من افراد العينة لديهم سنوات خدمة ما بين ( 15 - 20 ) سنوات في مجال العمل , يليه من لديهم خدمة ( 20 - 25 ) سنوات بنسبة ( 19% ) مما يدل على ان افراد العينة لديهم تجربة طويلة بالعمل الاداري و الانتاجي , اما مدة الخدمة ما بين ( 5 - 10 ) و ( 10 - 15 ) كانت متساويتان اذا حصلنا على نسبة ( 16.3% ) لكل منهما وهذا يرجح ان افراد العينة لديهم افكار حديثة في الاجابة على فقرات الاستبانة , اما مدة الخدمة ما بين ( 25 - 30 ) حصلت على نسبة ( 7% ) يليها ( 30 سنة فاكثر ) حصل على نسبة ( 5% ) , اما مدة الخدمة اقل من ( 5 سنوات ) جاءت باقل النسب وهي ( 3.4% ) من مجموع افراد العينة .

#### **7- المنصب الحالي في الشركة :**

سجل منصب (رئيس قسم ) اعلى نسبة من عينة الدراسة وحققت نسبته ( 65% ) بواقع (75) شخصا , في حين حقق منصب ( عضو مجلس ادارة ) نسبة ( 23.2% ) بواقع ( 27 ) شخصا , اما منصب (مدير المعمل) فقد بلغ ( 5% ) اي بواقع (6) مدراء ومن ثم منصب (رئيس مجلس ادارة ) و منصب مدير مفوض حصلنا على نسبة ( 3.4% ) لكل منهما بواقع (4) اشخاص, وهذا يعني ان القيادات العليا هم صناع القرار في القيام بعمليات التجديد الاستراتيجي وتوجيه العاملين حول هذه الظاهرة بما يحقق السيادة الاستراتيجية فضلا عن قدرتها على تعبئة الاستبانة بشكل واقعي .

#### **1- المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية :**

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) ان ( 50% ) من افراد العينة قد اشتركوا بدورات اختصاص مما يدل على قوة خبراتهم وزيادة مستوى ادائهم في رفد الشركة بالمقترحات والآراء نحو تطوير اساليب وطرائق العمل , ومن ثم جاء فئة المشاركة بالدورات العامة بلغت نسبتها ( 28% ) من افراد العينة , اما فئة المشاركة بالدورات التطويرية بلغت نسبتها ( 15% ) , واخيرا فئة عدم المشاركة باي دورة قد بلغت نسبتهم ( 7% ) , وتشير النتائج ان اغلب افراد العينة قد اشتركوا بالعديد من الدورات يؤشر ذلك على رفع مستوى ادائهم وابداعهم في العمل نحو ابتكار منتجات واسواق جديدة .

الجدول (4)  
خصائص عينة الدراسة على مستوى الشركة

النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	العدد	التصنيف	البيان	ت
100%	116	84%	97	ذكر	النوع الاجتماعي	1
		16%	19	انثى		
100%	116	9.5%	11	اعزب	الحالة الاجتماعية	2
		85.4%	99	متزوج		
		3.4%	4	ارمل		
		1.7%	2	مطلق		
100%	116	10%	12	20 - و اقل من 30 سنة	العمر	3
		21%	24	30 - و اقل من 40 سنة		
		40%	47	40 - و اقل من 50 سنة		
		20%	23	50 - و اقل من 60 سنة		
		9%	10	60 فأكثر		
100%	116	7%	8	اعدادية	المؤهل العلمي	4
		9.5%	11	دبلوم فني		
		75%	87	بكالوريوس		
		3.4%	4	دبلوم عالي		
		3.4%	4	ماجستير		
		1.7%	2	دكتوراه		
100%	116	97.5%	113	العراق	الدولة المانحة	5
		0.9%	1	دولة عربية		
		1.7%	2	دولة اجنبية		
100%	116	3.4%	4	اقل من 5 سنوات	مدة الخدمة الكلية	6
		16.3%	19	5 - و اقل من 10 سنة		
		16.3%	19	10 - و اقل من 15 سنة		
		33%	38	15 - و اقل من 20 سنة		
		19%	22	20 - و اقل من 25 سنة		
		7%	8	25 - و اقل من 30 سنة		
		5%	6	30 سنة فأكثر		
100%	116	3.4%	4	رئيس مجلس ادارة	المنصب الحالي	7
		5%	6	مدير المعمل		
		3.4%	4	مدير مفوض		
		23.2%	27	عضو مجلس ادارة		
		65%	75	رئيس قسم		
100%	116	50%	58	المشاركة بدورات الاختصاص	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية	8
		28%	33	المشاركة بالدورات العامة		
		15%	17	المشاركة بالدورات التطويرية		
		7%	8	لم اشترك في اي دورة		

المصدر / اعداد الباحث في ضوء استمارات الاستبانة

**ثالثا - نبذة مختصرة عن الشركة :-**

توضح هذه الفقرة بعض المعلومات التي تخص الشركة قيد الدراسة .  
اسم الشركة - (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) الموقع - جمهورية العراق- محافظة النجف  
الاشرف / مدينة الكوفة - تاريخ التأسيس ( 20-6-1995 ) , وتتكون الشركة العامة للسمنت  
الجنوبية من (7) معامل لإنتاج الاسمنت ومعامل لإنتاج النورة , حصلت الشركة على موقع كبير  
في تغطية وتجهيز منتجاتها الى السوق المحلية , وفي عام ( 2008 ) قامت الشركة بتجهيز محطة  
توليد كهربائية لتساهم في توفير الطاقة الكهربائية لمعاملها بشكل مستقل , تسعى الشركة الى  
زيادة انتاجها وصولا الى الطاقة المستهدفة وتجاوز الطاقة التصميمية من خلال الاستثمار  
والمشاركة بالإنتاج لتصبح منافسا قويا مع شركات عالمية متخصصة في صناعة الاسمنت .  
ومن منطلق حرص الشركة على تحسين انتاجها كما ونوعا , فقد قامت الشركة بتأهيل خط  
السماعة (3) بعد توقف دام لأكثر من (20) عاما بجهود وامكانيات ذاتية وتحويلة من السمنت  
العادي الى السمنت المقاوم للأملاح عام (2008) من اجل تحقيق وضع تنافسي اقوى , وقد  
حصلت اقسام الشركة ومعاملها شهادة الجودة العالمية ( ISO ) الوطنية بعد الايفاء بجميع  
متطلبات المواصفات القياسية الدولية , ويوضح الجدول(5) الآتي توزيع الموارد البشرية ونوع  
المنتج والطاقة الانتاجية ولمواقع معامل الشركة قيد الدراسة.

الجدول (5)

توزيع الموارد البشرية على وفق معامل الشركة ونوع المنتج والطاقة الانتاجية

المجموع الفعلي	الموارد البشرية		الطاقة الانتاجية سنة / طن	نوع المنتج	اسم المعمل	ت
	اداري	فني				
356	99	257	---	---	مقر الشركة	1
1118	981	137	(2) / مليون طن	الاسمنت مقاوم للاملاح , الاسمنت واطى الكلفة القلوبات اسمنت سريع التصلب , اسمنت ابار النفط	معمل اسمنت كربلاء	2
1374	968	406	(1.8) مليون	الاسمنت العادي	معمل اسمنت الكوفة	3
534	372	62	150 / الف طن	الاسمنت العادي والمقاوم للأملاح	معمل اسمنت بابل	4
575	542	33	450 / الف طن	الاسمنت المقاوم للأملاح	معمل اسمنت السماعة	5
331	216	115	200 / الف طن	النورة الحية , النورة المطفاة والهيدروليكية ومادة الفلر (كربونات الكالسيوم)	معمل النورة / كربلاء	6
4288	3178	1010	2.8 / مليون طن		المجموع	

المصدر : اعداد الباحث على وفق بيانات :-

1. وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة للاسمنت الجنوبية .
2. شعبة الموارد البشرية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية / الكوفة.

# الفصل الثاني

## المرتكزات النظرية

## والمفاهيمية لمتغيرات

## الدراسة

المبحث الاول : التجديد الاستراتيجي

المبحث الثاني : الدعم المنظمي

المبحث الثالث : السيادة الاستراتيجية

## الفصل الثاني

### المرتكزات النظرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة

#### ❖ مقدمة ...

تشهد منظمات الأعمال تحركا وتغيرا ديناميكيا سريعا وبصورة شاملة في أوجه عديدة اجتماعية واقتصادية وسياسية وبيئية وترتبط فيما بينها بعلاقة تأثير وتأثر على مستوى الفرد والمنظمة والجهات الحكومية والعالمية .

ويطرح التفكير الاستراتيجي على المنظمات رهانات عده يفرض عليها التجديد وبالشكل الذي يجعلها تتكيف مع التغيرات المختلفة من اجل تحقيق أهدافها , وبالتالي يمكنها الوقوف بوجه المنافسة القوية . لذا يعد التجديد الاستراتيجي الإطار المعرفي الذي يحدد التوجهات والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين ويعمل على تحقيق الموائمة بين القدرات والبيئة لحل المشكلات بعقلانية .

فلا بد للمنظمات الهادفة إلى الاستمرار والنمو , وأن تلمس واقع القدرات التي ينبغي توفرها للنهوض بواقعها وتطوير نفسها أو إعادة تصميمها الداخلي , أي بمعنى تبني التجديد داخلها . وأن حصل في السنوات الماضية من تعاون وثيق بين الصين والاتحاد الأوروبي , أدى الى اكتشاف العديد من الفرص في مجال الاستثمار والتجارة والتعاون التكنولوجي والعمل كشركاء في مواجهة التحديات المشتركة في الأمن والمناخ والطاقة المتجددة واتخاذ قرارات عاجلة لتجنب الأضرار البيئية من الانبعاث الكربوني واتخاذ إجراءات غير مسبوقه لتحريك التجديد والإبداع لتجاوز التحديات منها ظهور التحالفات والتكتلات الاقتصادية الكبرى وبروز ظاهرة الادمجات وأخذت تتركز وبشكل جوهري على عمليات التجديد الاستراتيجي على مستوى المنظمة وأنشطتها ووظائفها.

وانطلاقا من هذه الإسهامات والتحولات التي حصلت في الابتكار التقني في قطاع الصناعة مما اضطر الى الرد من خلال التجديد الاستراتيجي , فان الإنسان يعتمد على التجديد في كل شيء يحيط به وبالمنظمة من اجل رفع الكفاءة المطلوبة وضمان السيادة الاستراتيجية وفق رؤية طموحة تملأ العقل والوجدان وتستحوذ عليها و تستدعي استثمار المواهب والقدرات المتاحة وتوظيفها بفاعلية لكي تقود إلى التجديد الاستراتيجي لتتعامل مع البيئة المضطربة وفي الوقت

نفسه الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن , و ايجاد ادوات تسهم وبشكل فاعل في تحقيق اهدافها وزيادة مستوى جودة منتجاتها وخدماتها وتعزز موقعها التنافسي فضلا عن استثمار كل ما متاح لديها من امكانيات وقدرات ابداعية لأفرادها العاملين ورفع مستوى ادائهم الاستراتيجي , فيعد الدعم المنظمي المقدم واحدا من اهم الادوات الرئيسة لفهم وتفسير سلوكيات الافراد و توجيه اهدافهم نحو تعزيز السيادة الاستراتيجية في جميع مسارات العمل في ظل التحديات والضغوط التنافسية العالية .

**وتأسيسا على ما سبق** يتناول هذا الفصل ابرز المرتكزات النظرية والمفاهيمية للبحث آذ يعد الجانب النظري القاعدة الأساسية التي ينطلق منها الباحثون في أبحاثهم , وبهذا جاء هذا الفصل ليغطي متغيرات البحث جميعها, وقسم إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي للتجديد الاستراتيجي , أما المبحث الثاني فقد ركز على الإطار الفكري والمفاهيمي للدعم المنظمي , وتطرق المبحث الثالث الى الإطار النظري والفلسفي للسيادة الاستراتيجية وبغية تحقيق الإفادة العلمية في الإشارة إلى بعض الأفكار والمرتكزات النظرية الأساسية للمتغيرات المطروحة وكالاتي .

**المبحث الأول : التجديد الاستراتيجي : Strategic Renewal**

**المبحث الثاني : الدعم المنظمي : Organizational Support**

**المبحث الثالث : السيادة الاستراتيجية : Strategic Supremacy**

## المبحث الأول

### التجديد الاستراتيجي

### Strategic Renewal

#### ❖ تمهيد :

جذب التجديد الاستراتيجي 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 لتنماشى 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 التجديد الاستراتيجي يمكن المنظمات البحث عن السيادة الاستراتيجية , وبالتالي يتطلب من المنظمات التفكير دائما بإعادة ترتيب استراتيجيتها وتجميع مواردها لتقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات زبائنها .

فالتجديد الاستراتيجي يحرك الابتكار في المنظمات ويساعد على استكشاف منتجات وأسواق جديدة تترك وراءها القضايا التقليدية التي عفا عليها الزمن والتوجه نحو إدخال المفاهيم الجديدة والأكثر حداثة لجميع القطاعات , ومن اجل زيادة الفهم المشترك والتعامل مع التحديات الخارجية , فان الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي لا تنتهي كونه احد مقومات الرد على مختلف التغيرات من خلال تطبيق تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق بطريقة أسرع من المنافسين .

لذلك فان التحركات التنافسية اجبرت المنظمات على إدخال هذه المفاهيم والأفكار الجديدة في العديد من القطاعات والتي يمكن أن تصلح لجميع الاقتصاديات عبر استكشاف مجموعة من المكونات والصفات المشتركة لكبرى الشركات التي أصبحت الرائدة في السوق وصاحبة الأداء العالي . ولغرض التمعن فيه أكثر جاء هذا المبحث , ليوضح الإطار المفاهيمي والفلسفي للتجديد الاستراتيجي فقد تناول جملة من الفقرات الرئيسة 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 وحدثتها من الناحية العلمية , ومن اجل تحقيق ذلك سيتم مناقشة الفقرات الآتية :



أولاً : التجديد في اللغة والاصطلاح .

ثانياً : مفهوم التجديد الاستراتيجي و أهميته .

ثالثاً : خطوات , طرائق التجديد الاستراتيجي وأنواعه .

رابعاً : المتغيرات ذات العلاقة بالتجديد الاستراتيجي .

خامساً : أبعاد التجديد الاستراتيجي .

سادساً : التحديات المستقبلية للتجديد الاستراتيجي .

## أولاً : التجديد لغةً واصطلاحاً **Renewal in the Language and Terminology**

### 1- التجديد لغة :-

يعد مفهوم التجديد من أكثر المفاهيم التي تنازعتها التيارات الثقافية والاجتماعية والفكرية المختلفة وقد انعكس هذا التنازع على المفهوم ذاته من حيث معناه ودلالاته , إذ يرى ( عبد الفتاح , 2008 : 2 ) بان التجديد – على المستوى النظامي والحركي – قد تلاشت جهوده لعدم وضوح التأصيل الفكري والمنهجي لعملية التجديد في تأكيده الواضح على أهمية الربط بين النظرية والفاعلية في مجال التجديد الحضاري , وقد استخدمت كلمة جديد- في القران الكريم بمعنى البعث والإحياء والإعادة فان التجديد مأخوذ من الفعل الثلاثي جدد , والجمع أجده وتعني جدد بعد أن أصبح باليا أي خلقه وقال ( جد الثوب أي أصبح جديدا ) , وقال الله سبحانه وتعالى في محكم كتابة المجيد ((بَلْ هُمْ فِي لَبْسٍ مِّنْ خَلْقٍ جَدِيدٍ)) سورة ق (آية - 15 ) , وقال سبحانه (( مِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بَيضٌ )) سورة فاطر (آية -27).

وأشار ( ابن منظور, 2002 : 364 ) إلى كلمة ( التجديد ) لاستخدامها على ما نحن فيه في موضوع التجديد في الفكر والأسلوب أي طرح فكريا جديدا ( إيديولوجية ) أو عقيدة جديدة , بل هو نفخ الغبار عن شيء بال واستخراج ما تراكت عليه من السمات والمظاهر الجوهرية لتعيده إلى حالته الأولى ليصبح أكثر واقعية ويتم تجسيده عمليا .

ويرى ( الأصفهاني , 2010 : 125 ) إن الأصل اللغوي للتجديد هو طريقة ظاهرة من القول أي طريق مجدد مسلوک وتجتمع فيه ثلاث معان متصلة .

- أن الشيء المجدد قد كان من أول الأمر موجودا وقائما وللناس به عهد .
- إن هذا الشيء أتت عليه الأيام فأصابه البلى وصار قديما .
- أن ذلك الشيء قد أعيد إلى مثل حالته التي كان عليها قبل أن يبلى .

أما في قاموس ( Webster ) الذي أورده ( Merriam , 2008: 20 ) إن استخدام كلمة تجديد تمثل مرادفاً للتحديث من خلال استعادة ما هو قديم أو متهاك ليحل محله الجودة العالية.

وانطلاقاً مما ذكر ذهبت ( حلايقة , 2016 : 3 ) إلى تعريف التجديد في اللغة بأنه الفاعلية الإنسانية التي مصدرها الفرد والمجتمع ويقوم على مبارحة وضع الخمول والجمود والثبات والسعي إلى النماء والتغيير الفكري والعملية , فضلاً عن استخدام كل الوسائل المتاحة في شتى ميادين الحياة .

**ومما سبق يرى الباحث , التجديد بأنه خطة او منهج متبع ويمثل الفاعلية الواعية لكل نظام معرفي ومنظومة فكرية التي تعبر عن نظرية او موقف , ويرتبط بالاكشاف والتنمية والاصلاح وهو اساس الازدهار والمطلوب في كل حضارة .**

## **2- التجديد اصطلاحاً : -**

تتردد لدى العديد من المختصين في مجالات ( السياسة والاقتصاد والاجتماع وعلم الإدارة والتكنولوجيا والشبكات ) استخدام كلمة تجديد , لذلك يرتبط مفهوم التجديد مع المفاهيم الحركية المتعلقة بالممارسة الفعلية لعملية التجديد فهو يتداخل مع مفهومي "الأصالة والتراث " وكما يرى ( خليل , 2012 : 5 ) والأصالة تعني تأكيد الهوية والوعي بالتراث دون تقليد جامد , ويتداخل مع مفهوم ( التعريب ) الذي يعبر عن عمل النقل الفكري من الغرب وهو ما قد يحدث تحت دعوى التجديد , أما على صعيد المفاهيم الحركية فقد طرحت مفاهيم ( التقدم , التحديث , التطور , التقنية , النهضة ) لتعبر عن رؤية غربية باعتبارها قمة التقدم وهدفاً للدول الساعية نحو التنمية .

أما ( غليون , 1991 : 74 ) أشار إلى مفهوم التجديد بأنه يرتبط بمفهوم الإبداع الفكري , أي بما يسمح للمنظومة الفكرية بأن تستعيد فاعليتها وقدرتها على الإنتاج المبدع للمعاني الجديدة أو المتجددة , لذا فهو عملية واعية فردية وجماعية لوضع التجديد ضمن منظور معقول ومنسق , وبالتالي إعادة تنظيمه فكرياً ليبقى فاعلاً ويتكيف مع الظروف الراهنة التي تحيط به .

وفي هذا الصدد ينظر ( Helf et al , 2007 : 27 ) إلى التجديد بأنه السعي إلى الجودة العالية والأصالة المتجددة وهما من السمات الاستراتيجية التي تبحث عنها جميع المنظمات الراغبة في البقاء والمساهمة في إعادة تشكيل السمات التنظيمية الحالية والمستقبلية .

ومما سبق ينظر الباحث , إلى مفهوم التجديد بأنه قابلية المنظمة في إحداث التغيير الفكري والعملية , فان المنظمات بحاجة الى إيجاد حلول بديلة للمساهمة بالتطور المعرفي , فهو يجمع بين الأصالة والفكر والإبداع والتطوير للتعامل مع الزمن وحركة التغيير والتجديد في ظل سيادة الاستقرار واللاتأكد البيئي في وقتنا الحاضر , لذلك يتوجب تحديد مسارات وتوجهات المنظمة بشكل متواصل لديمومة عملها سعيا إلى الريادة والسيادة عن طريق الممارسات الفعلية للتجديد الاستراتيجي .

## ثانيا - مفهوم التجديد الاستراتيجي وأهميته Concept of strategic renewal and It's importance

### 1- مفهوم التجديد الاستراتيجي :

تواجه المنظمات اليوم ضغوطا من السوق العالمي الذي يزداد تعقيدا , لذا فان الاستراتيجيات التي تركز على الجودة والإنتاجية والكفاءة الداخلية لم تعد كافية لتمكن المنظمة من النجاح على المدى الطويل , مما يؤدي إلى البحث عن سبل لخلق الفرص والمبادرات الريادية والاستجابة للبيئة الخارجية , هذا الأمر شجع المنظمات المشاركة في عمليات التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي والمنافسة. لذلك يعد التجديد من المداخل الرئيسة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. ويمكن استعراض المفاهيم الخاصة بالتجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال كما مبين في الجدول (6) .

### الجدول (6)

مفاهيم التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب او الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Mische	2000	3	التجديد الاستراتيجي هو خطة عامة تحتاج إلى رؤية عميقة وتأملية في عملية التفكير لصياغة وتنشيط استراتيجية عالية الأداء.
2	Frans, et al	2003	2169	قياس نسبة الاستكشاف / الاستغلال , من حيث عدد إجراءات الاستكشاف عبر السنوات الماضية مقسوما على عدد من الإجراءات الاستراتيجية خلال مدة زمنية محددة .

التجديد الاستراتيجي هو التكيف مع التغيرات البيئية الواسعة المتمثلة بالاتجاهات الثقافية و تفضيلات الزبائن مما يتطلب من المنظمات إعادة النظر في تكوين طريقة تستثمر فيها الموارد والقدرات في مجموعة من الأنشطة لتغيير المسار الاستراتيجي والأداء الاقتصادي الشامل .	52	2005	Ravas and Lojacono	3
بانه تطبيق حلول جديدة في مسار استراتيجية المنظمة لتتماشى مع القضايا التنظيمية الأمر الذي يتطلب الموازنة بين الكفاءة والمرونة .	31	2008	Stienstre	4
من العوامل الحاسمة التي تعطي سمعة جيدة لعلاقات المنظمة مع الجهات المعنية ( أصحاب المصلحة والزبائن) الذين يؤثرون على الفرص المستقبلية .	281	2009	Agarwal	5
شكل من أشكال ريادة الأعمال تحقق من خلاله المنظمات سبل التنافس مع المنافسين, وتتمكن من إعادة التعريف بالأسواق التي تؤثر على التطور المستقبلي للشركة .	7	2012	Kirika , et al	6
هو عملية استخدام المعارف الجديدة لتعزيز السلوك الإبداع وتحويل قدرات المنظمة نحو تطوير أسواق جديدة واستكشاف فرص جديدة , والتأكيد على أهمية التعلم التنظيمي ودوره في فهم العلاقة بين الابتكار والتجديد .	126	2012	Sam Al-Kwif	7
بأنه حاجة المنظمات إلى مفاهيم أكثر ديناميكية أو استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الظروف المتغيرة , فهو عمليه مستمرة ومتطورة تستدعي التغيير في خيارات ونشاطات المنظمة بما يزيد من الترابط ويولد قوه تقود إلى تعزيز المقدرات الجوهرية.	62	2013	Aibert	8
يعد القوة الدافعة في مراقبة الإشارات البيئية في الوقت المناسب وضبط السلوك التنظيمي من خلال الرد على الأنشطة البيئية لإعادة التفكير في برامجها وعملياتها وهاكلها .	78	2013	Willie Hopkin, et al.	9
هو عبارة عن نهج جديد يمكن المديرين التنفيذيين من تحويل منظماتهم بشكل استباقي دون الخوف من الأزمات , مما يساعد المنظمة على استثمار فرص للتجديد والتواصل مع الأفراد عاطفيا , وبما يلبي طموحات الإدارة العليا لتحفيز وتطوير الموظفين أثناء العمل .	21	2014	Binns Andy	10
هو حاله متميزة من التحليل للعمليات التنظيمية وإيجاد سبل فاعله لمواجهة تحديات العصر الرقمي (التطور التكنولوجي السريع , تفضيلات الزبائن غير المتجانسة ,الميزة التنافسية المستدامة والقوانين المتعلقة بتحقيق الكفاءة الاقتصادية) .	16	2015	Maijanen Paivi et al	11

هو تجريب المنتج الجديد في مجموعة من الأسواق وهذا يتطلب مهارات وقدرات جديدة والبحث عن طرائق تتسجم مع طبيعة عمل المنظمة وتلعب دورا في دفع عجلة الابتكار .	307	2015	Glaser and Fourné	12
يمكن وصفه بأشكال مختلفة من التباين بين الاستكشاف والاستغلال وبين الإبداع والنضج وبين المرونة والكفاءة أي بمعنى تحول المنظمات عن طريق الأفكار الرئيسية التي تم بنائها للتغلب على التهديدات الخارجية والقيود الداخلية وفي الوقت نفسه تحسين الأداء والتخلص من القضايا التقليدية , لذا فهو تيار من الابتكارات المستمرة .	426	2015	kearney , et al	13
بأنه الاستجابة السريعة لتغيير نموذج أعمال المنظمة بما يتناسب مع السوق وإيجاد طرائق مبتكرة تضيف قيمه للزبائن .	1	2015	Bruce	14
هو قدرة المنظمة على إنعاش أو استبدال الصفات التي تؤثر بشكل كبير في التوقعات المستقبلية وبالتالي توجيه الإدارة باتجاه هذه الظاهرة الجوهرية .	21	2015	Chaola et al,	15

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى المصادر الواردة فيه .

#### وخلاصة لما سبق يمكن ملاحظة الآتي :-

1. ينطلق مفهوم التجديد الاستراتيجي من كونه خطة عامة في التفكير لصياغة وتنشيط استراتيجية عالية الأداء كما أشار إليه ( Mische, 2000 : 3 ) .
2. ركز مفهوم التجديد الاستراتيجي بشكل كبير على قياس نسبة الاستكشاف / الاستثمار من خلال عدد من الإجراءات الاستراتيجية ( Frans , et al ,2003 : 2169 ) .
3. أكد الباحثون بأن التكيف مع التغيرات البيئية والاتجاهات الثقافية لتغيير المسار الاستراتيجي والأداء الاقتصادي أمر أساسي للتجديد الاستراتيجي (Rasasl & Lojacono ,2005 :52) .
4. أفصحت بعض المفاهيم عن التجديد الاستراتيجي بأنه تطبيق حلول جديدة ومن العوامل الحاسمة التي تعطي سمعة جيدة للمنظمة , وهو شكل من أشكال ريادة الأعمال تحقق من خلاله المنظمات سبل التنافس مع المتنافسين ( Stienstre , 2008: 31; Agarwal, 2009: 281; ) ( Kirik, et al, 2012: 7 ) .
5. التجديد الاستراتيجي هو استخدام المعارف الجديدة لتعزيز السلوك الإبداعي لاكتشاف الفرص الجديدة , وهو من المفاهيم الديناميكية التي تستدعي التغيير في خيارات المنظمة و القوة الدافعة لمراقبة الإشارات البيئية لضبط السلوك التنظيمي في إعادة التفكير وهذا ما أشار إليه كل من ( Sam Kwifi , 2012: 126; Aibert , 2013 : 62 ; Willie, et al ,2013 : 78)

6. يلاحظ من تعريف التجديد الاستراتيجي بأنه نهج جديد ينفذه المديرون التنفيذيون بشكل استباقي كما انه حالة متميزة من التحليل لمواجهة التحديات البيئية والرقمية, فهو تجريب المنتج الجديد في مجموعة من الأسواق الجديدة , وقد يشمل التباين بين الاستكشاف والاستثمار من اجل مساعدة المنظمة لإنعاش أو استبدال الصفات التي تؤثر في التوقعات المستقبلية .

( Andy Binns ,2014: 21 ; Paivi ,2015:16 ; Fourne,2015:307; Kearney, 2015:426; Chaolo et al , 2015: 21).

**ومما سبق يرى الباحث أن التجديد الاستراتيجي فلسفة ادارية جديدة تهدف إلى تحديث أو استبدال نموذج أعمال المنظمة بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد البعيد من اجل ضمان السيادة الاستراتيجية .**

## **2- أهمية التجديد الاستراتيجي Importance of Strategic Renewal**

يحظى التجديد الاستراتيجي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين إذ أشاروا إليه بالتحدي الذي يكافح من اجله المديرون , وقد اتسم التجديد الاستراتيجي بمختلف وجهات النظر من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية , لذلك ركز هذا الاختلاف وبشكل رئيس على الوقت والعمليات المعرفية , على الرغم من اختلاف جذور هذا المنهج في علم النفس الاجتماعي وفي نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي وفي مجال الإدارة الاستراتيجية ( Stahle , Pirjo , 2011: 37 ) .

وبناء على ذلك أصبح التجديد الاستراتيجي من الموضوعات المهمة التي تسعى إليها الشركات الرائدة التي تمتلك رياح التغيير الخلاق لإنشاء أسواق جديدة والتأثير على سلوك المنافسين في مجالات الصناعة كافة ( Kim and Pennings, , 2009 : 368 ) .

ونظرت كل من ( Crossan and mary ) إلى التجديد الاستراتيجي من خلال أهميته ودوره في تغير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة , و أشارتا ( Crossan and Hurst, 2006 : 273 ) إلى أهمية التجديد الاستراتيجي بعدة من العوامل الأساسية والمهمة لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار عن طريق التفاعل والتكامل بين سلوكيات الأفراد لغرض مواجهة القوى البيئية ومعالجة حالة التدهور في المشاريع .

وتتمثل أهمية التجديد من خلال سلوكيات المديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة في الاستجابة السريعة للتحويلات المختلفة بدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا و بالعكس ( Mische , 2013 : 2 ) .

لذلك هناك حاجة ملحة إلى التجديد الاستراتيجي حسبما يرى ( Maijanen ,2015: 2) عبر التفكير بطرائق جديدة للعمل تلبي متطلبات الزبائن وتحافظ على الميزة التنافسية في ظل تطورات العصر الرقمية .

أما ( Volberda , et al, 2001: 160 ) فيرى أهمية التجديد في تقديم صيغة استراتيجية مع رؤية عميقة وتأملية في عملية التفكير من اجل تحقيق التعاون مع الشركاء الذين تم اختيارهم وفقا للقدرات العقلية والإدراكية بعيدا عن الأساليب التقليدية , فان التعامل مع التجديد الاستراتيجي بشكل متزايد من اجل إحداث تنوع في الرؤية ومساعدة الشركات في التعلم على كيفية الرد على الإشارات البيئية الضعيفة لتجنب الأضرار والمخاطر المحتملة , والعمل باستمرار على تطوير أفضل البدائل والحلول المقترحة .

وذهب ( kwee , 2006 : 23 ) إلى أهمية وحاجة التجديد لا تنتهي بعده خيار عقلاني وتطويري تسعى اليه المنظمات التي تريد الاستمرار والبقاء والنمو وامتلاك القدرة على التحسين المستمر من خلال وضع اطار متماسك للتجديد الاستراتيجي , وهو مصدر للميزة التنافسية المستدامة في الصناعة لمواجهة التغير البيئي وتحقيق النجاح على الامد الطويل .

وعلى الرغم من أهمية التجديد الاستراتيجي لدى الباحثين فقد أشار ( Fourne , 2015 : 206 ) إن تحقيقه يمثل تحديا من نوع خاص للوحدات المنتظمة , ولا بد من التخلي عن السلوكيات التقليدية واكتشاف نهج تكنولوجي جديد في تركيبية الأسواق والمنتجات لتوليد الافكار الابتكارية التي تعد النشاط الرئيس لعملية التجديد الاستراتيجي .

وأضاف ( Jons and Swald ,2006: 155 ) إن افتقار بعض المنظمات العاملة في القطاعات الناشئة إلى التجديد الاستراتيجي يرجع ذلك إلى عدم اعتمادها تقنيات ومبادرات حديثة في سياقاتها الاستراتيجية وهذا يثير سؤال مفاده ؟ كيف يمكن لهذه المنظمات تحقيق التجديد الاستراتيجي , فيجب الاعتراف بأن المنظمات تواجه أزمات بالفعل منها تراجع المبيعات وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات الزبائن , فلا بد من اكتشاف تقنيات جديدة في العمل مثل تفويض السلطة وإعطاء المسؤولية الحقيقية للمديرين التنفيذيين يساعد في دمج المعرفة الجديدة مع المهارات الحالية , هذا التكامل بين العناصر سيقود إلى الفرص الجديدة واستثمارها قبل المنافسين.

لذلك فهو ظاهرة تسعى اليها المنظمات لأعاده تحديد علاقاتها مع اسواقها والمنافسين في الصناعة ( Chaola, 2015 : 21 ) .

وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي حسبما يرى ( Taussig , 2013 : 466 ) من خلال مساهمته في تحسين ظروف السوق وزيادة فرص النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من ارباحها.

لذلك وجدت ( Sarah Drakopoulou , 2011 : 11 ) دليلاً قوياً في الحاجة إلى أهمية التجديد الاستراتيجي كونه يؤثر ايجابياً على نمو الأرباح والمزايا التنافسية للمنظمات ويلعب دوراً كبيراً في بناء قدرات المنظمات والتأثير في أدائها .

ويرى ( Teeffele 2010 : 2 Van and Uhlaner ) التجديد الاستراتيجي احد العوامل الحيوية التي تؤدي إلى الربط بين روح الابتكار وتحسين القدرة على التكيف مع المستقبل , وغالبا ما يواجه التجديد الاستراتيجي الرفض و الإحباط إذا كان المديرين غير قادرين على إدارة الوضع بشكل مناسب و الخوف على مواقعهم بعدم المخاطرة بعمليات التجديد الاستراتيجي فهم لا يقدررون الشكوك والتخوف لدى الموظفين من انخفاض مستوى الجودة والكفاءة الانتاجية .

فان التجديد الاستراتيجي من الدوافع القوية في إظهار الحاجة إلى الابتكار المستمر لتبقى المنظمة قادرة على المنافسة وتنفيذ مجموعة من الحلول المبتكرة لقيادة عملية التحول وتحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمة ( 3 : 2016 , Martin, et al ) .

ومن جانب آخر تكمن أهمية التجديد الاستراتيجي في ثلاثة مفاهيم اساسية , كما يرى ( Gilbert , 2016 : 3 ) هي ( فهم دورة حياة المنظمة , والتعرف بوضوح على التكامل الذاتي والوعي الذاتي ) , وهذا يعتمد على جانبين مهمين تفرضها احتياجات المنظمة , الأول : تقييم الجوانب الأساسية للمنظمة نفسها التي تتضمن تشجيع التصميم الجديد الذي يضيف قيمة جديدة للأفراد داخل المنظمة , والثاني : تقييم الهياكل والعمليات التي تعبر عن فلسفة المنظمة , فإن بعض القادة يعملون على ممارسة التعافي من الموارد وإهمال النمو والتطوير, والبعض الآخر قد يتخلى عن قدرات المنظمة الابتكارية وتبقى المنظمة تعاني من الجمود و عدم قدرتها على الاحتفاظ برأس المال البشري , فإن البدء بإدخال أساليب التجديد الاستراتيجي منها إعادة تصميم المهام وتوزيع الموارد النادرة وتشكيل القدرات الاساسية , على القادة استثمارها بشكل فعال ومنتظم .



وأشار ( Thompson 3 : 2015 , ) إلى أهمية التجديد الاستراتيجي بانه جزءا أساسيا وملازما لعملية الابتكار, فهو عامل مهم يتطلب التفاني الكامل من قبل المنظمة , ويأخذ في نظر الاعتبار أهمية العواطف وكيفية إدارتها خلال مدة التجديد واعتماد السلوكيات اللازمة لتكون نقطة انطلاق نحو الأهداف الاستراتيجية، لذلك فان عملية التجديد الاستراتيجي يجب أن تراعي:-

- دراسة احتياجات الموظفين .
- فهم عواطفهم من اجل ضمان مستقبل ناجح لعملية التجديد الاستراتيجي .
- مراعاة الجدول الزمني الذي يقيس سرعة المنظمة في كيفية إجراء التغيرات التي تقررها عملية التجديد الاستراتيجي , وقد تواجه المنظمة صعوبات فورية وجذرية عند تنفيذ تلك التغيرات . وخلص ( Summut John , 2014: 1 ) إلى أهمية التجديد في تحقيق التناسب الاستراتيجي بين القدرات الداخلية والتحولات في البيئة الخارجية وتشمل ( التكنولوجيا , الصناعة , الأسواق ) والتي تتطلب تغييرا في ممارسات العمل المختلفة .

**وفي ضوء ما سبق** تبرز أهمية التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المنظمة من إجراء التحولات الجديدة التي تعزز مكانه المنظمة وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية لتجنب الضغوط التنافسية فهذا النهج يساعدها على مواكبة وتيرة التطور وخلق الثروة الجديدة للمنظمة , فهو أداة رئيسة للتخطيط في المستقبل فضلا عن المشاركة الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المنظمة , لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي ضروري ومفتاح النجاح لضمان السيادة الاستراتيجية .

### **ثالثا - خطوات وطرائق التجديد الاستراتيجي وأنواعه : - Methods , Steps of**

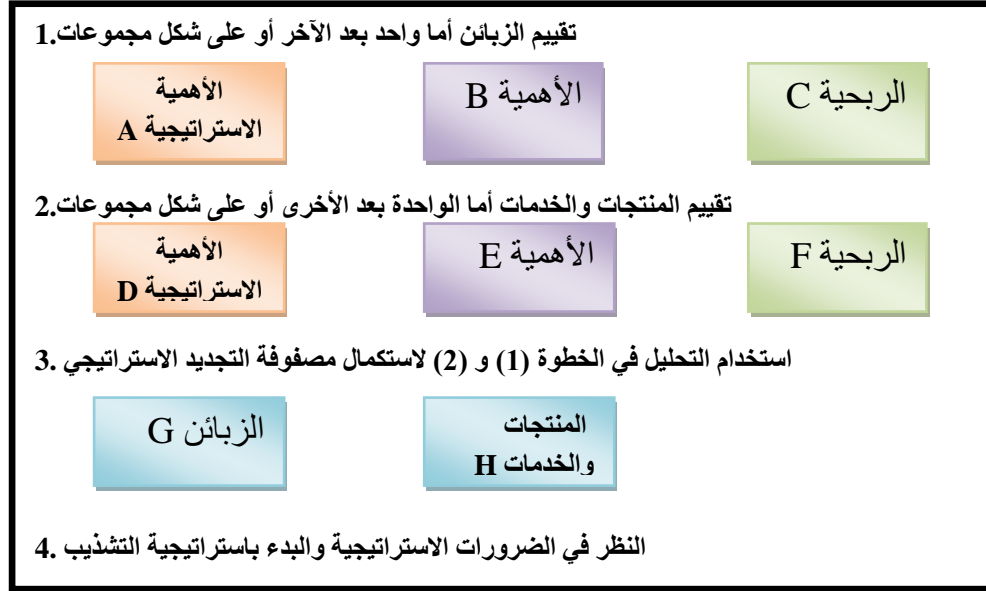
#### **Strategic Renewal and Types**

#### **- خطوات عملية التجديد الاستراتيجي :-**

قدم ( Verbeke ,et al, 2007: 587 ) خارطة طريق لعملية التجديد الاستراتيجي لتحقيق الرفاه الاجتماعي, ومساعدة الشركات في التركيز على تجديد استراتيجياتها . وبالتالي الاستفادة من مواردها وإصلاح أسواقها والتحول من العمليات التقليدية والروتينية الى خدمة الزبائن والكفاءة لذلك لابد من التعرف على أسباب انخفاض الحصة السوقية والمبيعات وفقدان العديد من الزبائن لدى بعض الشركات في السنوات الماضية ( Amankwah , Amoah , 2016 : 1 ) .

وفي سياق عملي أكثر يشبه ( Whitney ,1996 : 3-5 ) عملية التجديد الاستراتيجي بالتحرك نحو الأولويات الحقيقية , وتتبع الخطوات العملية ( خارطة طريق ) وقبل خسارة المنظمة إلى الوقت والطاقة والمال والزبائن , وبهذا استخدم في التحليل مجموعة من الأدوات

لتقييم الزبائن والمنتجات والخدمات التي تتضمن ثلاثة معايير أساسية هي ( الأهمية الاستراتيجية ' الأهمية التنظيمية , الربحية ) , وبعد ان عرض مدير وحدة الأعمال تحليلاً شاملاً لحركة المنتج هذه العملية تضمنت ثمانية إجراءات أو متطلبات استراتيجية كوسيلة لعملية التقييم وكما في الشكل (2) .



الشكل رقم ( 2 ) الخطوات العملية للتجديد الاستراتيجي

Source : Whitney John O " Strategic Renewal For Business Units " Strategic Planning , Harvard Business Review , 1996 , : 3

يوضح الشكل أعلاه الخطوات العملية للتجديد الاستراتيجي وتبدأ بالخطوة الأولى وتتضمن تقييم الزبائن أما واحد بعد الآخر أو على شكل مجموعات – من خلال المعايير الثلاثة وفي الوقت نفسه يسأل المدير هل تم إضافة قيمة للزبائن , وان ما تقوم به الشركة هو المطلوب , ويمكن للمنظمة أن تتعلم من الزبون التكنولوجيا ومهارات التسويق أو تقنيات الإدارة للانطلاق نحو الزبائن المهمين , وإما الخطوة الثانية في عملية التجديد هي تقييم المنتجات والخدمات أما واحدة بعد الأخرى أو على شكل مجموعات , وفقاً الى (الأهمية الاستراتيجية , الأهمية التنظيمية , الربحية ) هذه الخطوة شاملة لكنها ضرورية فالأهمية الاستراتيجية كانت معقدة والمنتجات المقدمة نتيجة التكنولوجيا الخاصة قد حققت ميزة التنافسية , أما الربحية تتطلب المزيد من المعلومات والوقت والمال وهذا لا يتناسب وقدرات الشركة الحالية , فان التوجه نحو خدمة الزبائن الأساسية أفضل من المنافسة بالمنتجات .

وأضاف ( Leng , 2012 , 14 ) إن مدير وحدة الأعمال سيمضي قدماً في تقييم المنتجات وتحليلها , وفي الخطوة الثالثة تم استخدام الخطوة (1) + (2) لتحقيق النمو والأرباح , وإكمال مصفوفة التجديد الاستراتيجي من اجل تلبية متطلبات رأس المال العامل وعودة وحدة الأعمال

إلى مسارها الصحيح من خلال الجمع بين الخطوتين الأولى والثانية وتحليلهما , لذلك ليس جميع الشركات التي تخضع لعملية التجديد الاستراتيجي أو إجراء تغييرات جذرية تواجهه الفوضى والتعقيد.

وأما **الخطوة الرابعة** فقد تشتمل النظر إلى الضرورات والمتطلبات الأساسية الاستراتيجية , والبدء باستراتيجية التشذيب مما أدى إلى تحسين الربحية بشكل كبير وعودة العديد من الزبائن , وأفضت عملية التجديد الاستراتيجي إلى استقرار الحصة السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح , فإن مدير وحدة الأعمال كان لديه التفكير الاستراتيجي وهو أقوى الأدوات التنافسية في عملية التجديد الاستراتيجي .

وأشار ( McGrath, et. al. , 2009 : 16 ) أن عملية التجديد على مستوى المنظمة تقسم إلى ثلاث مراحل هي :

1- التبسيط : التركيز على تبسيط الاستراتيجيات والهياكل , والنظم , والالتزام لدعم الاستراتيجيات الجديدة .

2- التكامل : التركيز على القبول و الثقة في بناء العلاقات بين وحدات الأعمال وتطوير الملكية المشتركة نحو تحقيق الأهداف .

3- التجديد : التركيز في الحفاظ على التوازن بين الانضباط ودعم الثقة .

وبذلك تتوقف فاعلية عملية التجديد الاستراتيجي على عاملين هما :

أ- نوعية التكامل بين وحدات الأعمال .

ب- جودة أداء كل وحدة باستخدام العوامل أعلاه .

**ومما سبق** يرى الباحث أن الخطوات الأنفة الذكر لعملية التجديد الاستراتيجي هي برنامج عمل وآليات مناسبة يمكن للمنظمات الاستفادة من مواردها وإعادة تقييم أنشطتها و نوعية زبائنها , لذا فإن إجراءات المنظمة في تقييم الزبائن والمنتجات كانت ناجحة لأنها تمتلك موارد مالية وبشرية ومركز تنافسي كبير وبيئة مشجعة تمكنت من تغيير مسار وحدات الأعمال في الوقت المناسب والاتجاه نحو خارطة الطريق لعملية التجديد الاستراتيجي.

## - طرائق التجديد الاستراتيجي : - Methods of Strategic Renewal

تواجه المنظمات بيئة أعمال متغيرة باستمرار وتسعى للبحث عن طرائق جديدة لإدارة أعمالها , فان الطريقة الملائمة التي تمكن المنظمات من التعامل مع التحول الاستراتيجي والحصول على التجديد الذاتي هو تطوير مصادر جديدة للثروة للحفاظ والمساهمة في التجديد الاستراتيجي , والذي ينشأ من خلال تركيبة جديدة من الموارد للتكيف بين المنظمة وبيئتها . ( Willile , et al. , 2008 : 3 ) .

لذلك تحتاج المنظمات الى قدرات فطرية لتقييم التغير البيئي وادامة الزخم مع التغيرات الاستراتيجية وهو من أهم الطرائق التي تمكن المنظمات من استكشاف واستثمار الموارد المختلفة في أنشطتها جميعا ( 2 : 2009 , kwee ) .

ويصنف ( 47 : 2011 , Saez Martinez ) المنظمات القائمة على الموارد بعده طرائق استراتيجية مهمة لممارسة أنشطة تجديد استراتيجي هي ( إعادة الصياغة , إعادة التنظيم , وتغييرات واسعة في مجال الابتكار لجميع أعمال المنظمة واستراتيجياتها ) , ولكن هذه الأنشطة لها درجة عالية من المخاطرة , فالمنظمات تحاول تحسين فرص النجاح من خلال إتباع طرائق مختلفة مثل ( تشكيل التحالفات , كثافة التكنولوجيا , استراتيجيات تسويقية جديدة ' تجديد القدرات التنظيمية و تخفيض حصتها من التكاليف ) .

ويرى ( 345 : 2011 , Stahli ) ان طرائق التجديد الاستراتيجي تعتمد على عاملين أساسيين:  
هما:-

- 1- مدخل النظم الذي يحلل الاداء الاستراتيجي في ابعاده المختلفة .
- 2- أداة مسح لقياس القدرة على التجديد وكيفية التعامل مع ( القدرات الديناميكية , تحليل نماذج التجديد ونتائجه , ونظرية المعرفة للمنظمة , ويتمثل في ثلاثة مرتكزات اساسية هي :-
  - أ- رأس المال البشري ( Human Capital )
  - ب- إدارة المعرفة ( Knowledge management )
  - ت- الإدارة الاستراتيجية ( Strategic management )

وبذلك ركز (Stahli) على ثلاثة عوامل مهمة , فإن كل من رأس المال البشري وإدارة المعرفة هي أدوات ثابتة ومقومات لنجاح التجديد والتأسيس لميزة تنافسية مستدامة , أما الإدارة الاستراتيجية فإنها نهج يختص بالقدرات الديناميكية للنهوض بعملية التجديد الاستراتيجي .

أما (3 : 2010 , Michael ) فإنه حدد ركائز أساسية لاختيار طرائق التجديد الاستراتيجي تتمثل في (تكنولوجيا المعلومات ، المعرفة و الابتكار ، القيادة والتمايز العملياتي ، وخفة الحركة الاستراتيجية ) والتي تعد أدوات مهمة وطرائق لتحقيق التجديد الاستراتيجي .

وأشار ( 6 : 2015 , Host and Moisaner ) إلى ضرورة إيجاد طرائق جديدة لنجاح المنظمة في التجديد الاستراتيجي من أجل تحسين المجالات الحالية ( الاستثمار ) أو تشكيل استراتيجية جديدة ( الاستكشاف ) والانطلاق نحو التجديد الاستراتيجي ، فضلا عن الاستفادة من ثورة العمل الرقمي للتكيف مع الواقع الجديد للتغلب على الظروف البيئية المعقدة وبما يعزز السيادة الاستراتيجية للمنظمة .

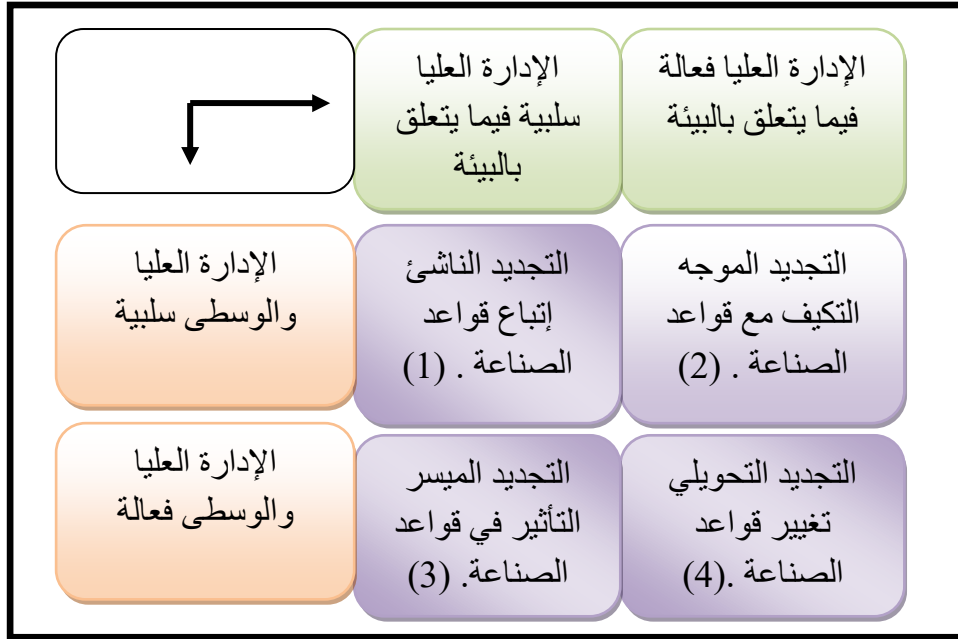
**وفي ضوء ما سبق ، أن اختيار طرائق التجديد تمثل عملية واعية تربط رؤية الأفراد مع فلسفة المنظمة ورسالتها ، وإثراء المنظمة بالطريقة المناسبة التي تؤدي إلى فهم التفاعل بين الاستراتيجية والبيئة ، ومحاولة استثمار السلوك الإبداعي للأفراد الذي يشكل الأساس للتجديد الاستراتيجي واستكشاف ومعارف ومهارات جديدة تحقق الفهم المشترك لاختيار طرائق التجديد الاستراتيجي المناسبة .**

### **- أنواع التجديد الاستراتيجي Types of Strategic Renewal**

التجديد الاستراتيجي هو عملية منظمة الغاية منها توجيه عمل المنظمات من أجل إحداث تغيير في مستقبلها ، وبناء على ذلك يصنف ( Kirilka ,et al , 2012 : 19 ) أربعة أنواع من التجديد في المشاريع الريادية وكالاتي :-

- 1- التجديد المستمر ( خلق منتجات جديدة ، أسواق جديدة )
- 2- التجديد التنظيمي (التركيز على الابتكارات الداخلية التي تسرع من العمليات وتوفر المزيد من الأموال) .
- 3- التجديد الاستراتيجي ( البدء بتنفيذ استراتيجية عمل جديدة ) وفق تطور النظام العالمي الجديد.
- 4- إعادة التعريف بالنطاق ( استثمار الأسواق الجديدة في المناطق البعيدة عن القضايا التنافسية ) .

أما ( 3 : 2003 , Volberda ) و ( 32 : 2008 , Stienstra ) فقد أشاروا إلى أربع ( أنواع ) مثالية للتجديد الاستراتيجي بناءً على أعمال كل من . (Johnson) و (Mintzberg) فقد نظروا إلى التجديد الاستراتيجي بأنه مسار للتطور الاستراتيجي للمنظمة من خلال (الاستثمار والاستكشاف) واتخاذ إجراءات تتماشى مع القضايا التنظيمية وكما في الشكل (3) .



الشكل رقم (3) الأنواع المثالية للتجديد الاستراتيجي

Source : Stienstra Marten " Strategic Renewal in Regulatory Environments " ,  
How Inter and Inter organizational Institutional Forces Influence European  
Incumbent Energy Firms, thesis doctor , 2008 , 32 .

يوضح الشكل أعلاه مصفوفة لأنواع التجديد الاستراتيجي اذ يشير المربع العلوي الأيسر (1) الى اعتماد التجديد الناشئ ( Emergent renewal ) لان الإدارة العليا والوسطى سلبية فيما يتعلق بالبيئة , ولدي الادارة العليا ميل قوي نحو الاستثمار في الفرص لكنها ملتزمة باتباع قواعد الصناعة ,وتعمل على تحقيق التوازن بين ( الاستثمار والاستكشاف) , وعدها ( Volberda : 4 , 2003 ) عملية تطويرية يقوم بها فريق الإدارة العليا وهي بمثابة إعلان تموضع استراتيجي لقوى السوق .

أما المربع العلوي الأيمن (2), ويتضمن وضع استراتيجي فعالة للتعامل مع البيئة من قبل الإدارة العليا ولان الادارة الوسطى سلبية تجاه التجديد الاستراتيجي , لذا يجب ان تعمل المنظمات على إجراء تغييرات في الاستراتيجيية بقصد التكيف مع بيئة وقواعد الصناعة , وعندها يفضل التجديد الموجه (Directed renewal) والذي يعد أكثر الانواع ملائمة و من خلاله تعمل الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين (الاستثمار والاستكشاف) والبحث عن طرائق لجلب كفاءات جديدة ومتطورة تتسجم مع البيئة الفاعلة التنافسية . فعندما يتم تعيين رئيس تنفيذي جديد (Van zande , 2001 : 259) للشركة غالبا ما يؤدي إلى تغيير نوع التجديد من الناشئ إلى التجديد الموجه .

أما **المربع السفلي الأيسر** (3), يوضح إن الإدارة العليا سلبية فيما يتعلق بالبيئة , والإدارة العليا والوسطى فعالة , ودورها هو اختيار البيئة الداخلية , فضلاً عن الموازنة بين بيئة (الاستثمار والاستكشاف) , لذا فإن مبادرات التجديد الاستراتيجي التي تم إنشائها في المستويات الدنيا في المنظمة سيكون لها تأثير في قواعد الصناعة لذلك فإن المنظمة تعتمد التجديد الميسر (Facilitated renewal) يكون هو الملائم .

ويعتقد (Volberda Henk , 2001 : 162) أن هذه العملية تبدأ من الأسفل إلى الأعلى وعلى الإدارة العليا ان تبني حواجز ضد قوى السوق التنافسية .

أما **المربع السفلي الأيمن** (4), إن الإدارة العليا فاعلة فيما يتعلق بالبيئة في المستويات العليا والوسطى , و تستمر في تغيير قواعد الصناعة , وفي هذه الحالة يتجه الى التجديد التحويلي (Transformational renewal) والذي يرتبط مع أهمية تعلم طرائق جديدة للتفكير لمواجهة التحديات التنافسية، ويتميز هذا النوع من التجديد بمزيد من الاختلال بين (الاستثمار والاستكشاف) مما شجع بعض المنظمات للتحرك نحو الاستثمار القوي أو الاستكشاف القوي والعكس بالعكس. فإن العوائد المرتبطة بالاستكشاف تكون في المستقبل البعيد في حين العوائد المرتبطة باستثمار تكون في المستقبل القريب ولها موثوقية أكثر ( : Chowdhury, 2004 ) (336).

لذلك فإن ظهور التغيرات الكبيرة في (الانترنت والتكنولوجيا و التغيير الجذري في التنظيم والازدهار الاقتصادي ) ساعد على تحقيق التفاعل بين الإدارة العليا والوسطى أجبر المنظمات على اختيار أي من انواع التجديد الاستراتيجي الذي يتلاءم مع بيئتها , حسبما أشاروا ( 1 , 2014 , Sammunt and John ) .

وأكد ( Volberda , et. al. , 2001: 162) أن التجديد الناشئ هو المثالي على افتراض إن بعض المديرين يعتقدون إن التجديد يجب أن يكون موجها نحو الخارج وظاهرياً ويكون دوره في التوسع القوي لمؤشرات السوق لصالح مديري وحدات الأعمال .

**في ضوء ما ذكر** يلاحظ أن تصنيف أنواع التجديد قد جرى بما يتلاءم مع البيئة , فالبيئات المستقرة تتلاءم مع التجديد الناشئ والموجه , في حين إن التجديد الميسر والتحويلي يتلاءم مع البيئات ذات التنافسية العالية والرحلات الثلاثة الأولى (الناشئ , والموجه , الميسر) تعمل على إيجاد التوازن بين الاستثمار والاستكشاف , أما التجديد التحويلي فهو يميل إلى التحرك خطوة بخطوة نحو الاستثمار القوي أو التحرك نحو الاستكشاف القوي وبالعكس لذلك فهو رحلة مستمرة من التحول.

وفي السياق ذاته اتفق ( Stienstra ,2008 :23 ) مع الطروحات التي وضعها ( 3 :2001 , Volderda ) مع وجود بعض وجهات النظر حول :-

- 1- مصدر الاختلاف (البيئة , السوق , المنتجات , الاتصال) .
- 2- اختيار مكان الوحدات (درجة الاتصال , تأثير على قواعد الصناعة) .
- 3- الموازنة بين الاستثمار والاستكشاف ( التوجه القوي نحو الاستثمار ) .
- 4- تقاسم المعرفة . ( المعرفة بالسوق , المعرفة بالمنظمة , المشاركة في العمل ) .
- 5- الموقع التنافسي ( تحديات السوق , التكامل المعرفي , التنسيق والتكيف مع قواعد الصناعة).

ويرى ( kwee , 2009 : 7 ) أن الشركات القائمة تعتمد نوعيين من التجديد الاستراتيجي وحسب الظروف البيئية هما :- تجديد من الدرجة الأولى و تجديد من الدرجة الثانية التجديد من الدرجة الأولى ويتمثل بالشركات المعمرة التي لا تزال قائمة وتحافظ بأصولها (الهيكل , الثقافة , الأنظمة ) , مع قدرتها على تحويل أنشطتها والتنويع في اعمالها وتهتم بإضافة منتج جديد إلى محفظتها فضلا عن بيئتها تتسم بالاستقرار النسبي وتتمتع بمستويات عالية من القدرة على إعادة هياكلها الاستراتيجية ليتناسب مع التغيير في السياق ولكنها غير مناسبة لتتماشى مع الظروف البيئية , وأما التجديد الاستراتيجي من الدرجة الثانية فيشير إلى الشركات التي تعمل على المحافظة على الاستدامة من خلال عمليات التجديد المستمرة وتحاول تجديد حالتها من الأصلية إلى الراهنة , وهذا يعني إنها تحقق طفرات في التغيير ولا يمكن أن يكون هذا التغيير بسيط وهامشي في الهياكل, ونوع الأعمال والثقافة .

وأما كل من ( Agarwal ,2009 : 284-288 ) و ( Summut and John ,2014 : 2 ) فقد أشاروا إلى نوعين أساسيين للتجديد الاستراتيجي هما :-

- 1- التحولات الاستراتيجية ( التجديد المتقطع / المرحلي ) .
  - 2- التجديد التدريجي ( Incremental Renewal ) .
- التجديد الاستراتيجي المتقطع يميل إلى الاهتمام بشكل كبير في تحليل كل من (الهيكل , الموارد , القدرات العقلية والتنظيمية , متطلبات الزبائن) , بينما يتجه التجديد التدريجي للاهتمام في البيئة الخارجية المتمثلة (بالعولمة والتغير التكنولوجي ) , إذ يضع ضغوطا على المنظمات لتتكيف مع التحولات الكبرى , فأغلب المنظمات تسعى إلى تجديد نفسها بطريقة تدريجية , فالبراعة الاستراتيجية احد الحلول التي تطرحها هذه التحولات .



واضاف ( Crossan and Hurst , 2006 : 289 ) أنواع أخرى من أنشطة التجديد مثل التحالفات والقدرات الديناميكية وعمليات الاستحواذ التي تساعد المنظمة على العمل على نحو فعال سواء ترغبت بالتجديد الاستراتيجي التدريجي أو التجديد الاستراتيجي المتقطع (المرحلي) . وفي ضوء ما سبق يلاحظ تعدد أنواع التجديد الاستراتيجي سوف تعطي المنظمة أفقا واسعا في اختيار النوع الذي يتناسب مع بيئتها وقدراتها العقلية والتنظيمية , بعدها عملية مفيدة داخليا وخارجيا ولكنه يضع صعوبات في عمليات التحول في بعض المجالات وهذا ما تفسره النظرية الموقفية لذلك لا يوجد نوع ثابت يمكن إتباعه يتلاءم مع جميع المنظمات .

#### **رابعا : المفاهيم ذات العلاقة بالتجديد الاستراتيجي : Related Concepts of Strategic Renewal**

##### **- التجديد الاستراتيجي مقابل التغيير الاستراتيجي : Strategic Renewal vs Strategic change**

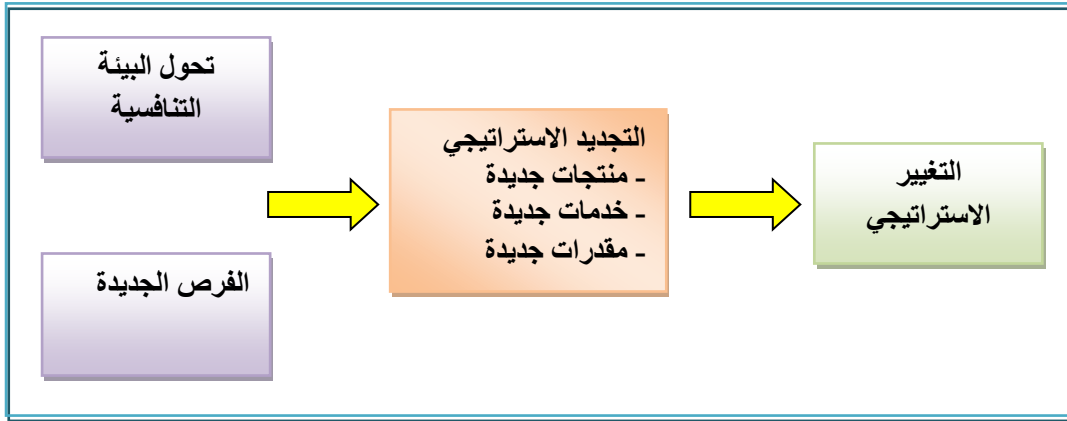
لقد وضعت التغيرات في الاسواق العالمية وهياكل الاقتصاد ضغوطا على المنظمات لتتكيف مع متطلبات الاعمال الجديدة وتضمنت هذه التغيرات في الهياكل التنظيمية وفي فلسفات الادارة ومستوى القوى العاملة فضلا عن ادخال التكنولوجيا الجديدة في اجراءات واساليب العمل وراس المال , لذلك فالتجديد والتغيير قد يكون ضرورة في العمل لكنه يحمل تكاليف كبيرة , فالتغيير لم يعد اختياريا ( H.Hammer Hove ,et al, 1994 : 2 ) .

فاغلب المنظمات ترغب بتأجيل التجديد الاستراتيجي لكي تتمكن من اكتشاف طرائق جديدة تمكنها من الاستمرار في الابتكار وضمان الكفاءة وتحقيق الاستثمار الامثل للموارد المالية في ظل البيئة التي تتسم بالتغيير الديناميكي , والنظر إلى التجديد الاستراتيجي كأنه موجه لإعادة ابتكار استراتيجية خاصة بالمنظمة ونموذج لأدائها الاستراتيجي ( Basu and Wadhwa , 958 : 2013 ) .

ومن اجل تحقيق التغيير الناجح على المنظمات إقناع موظفيها بقبول التغيرات أو على الأقل الحد من المقاومة للتغيير مثل (إشراك الموظفين في القرارات , توفير فرص عمل لهم , و حماية مصالحهم ) (Francisco ,2011: 44 Saez- Martinez and ) .

ولذلك يتضمن التجديد الاستراتيجي تحولات كبيرة لمواكبة التطور في البيئة المعقدة , منها إعادة علاقات المنظمة مع أسواقها والمنافسين في الصناعة , أما التغيير يسعى لتحسين مكانة المنظمة التنافسية عن طريق تغيير (العمليات والهياكل ) ونظراً لتغيرات البيئة فليس من

المستغرب أن تزداد جهود التغيير على مدى العقود الماضية لمساعدة المنظمات في اجراء التحول لتواكب البيئة التنافسية واستثمار الفرص , اما التجديد الاستراتيجي يعمل على تحقيق التوازن بين متطلبات السوق من اجل ادخال تحسينات سريعة في الفاعلية التنظيمية وازافة مقدرات ومنتجات وخدمات جديدة ومن ثم التحول الى التغيير الاستراتيجي وكما في الشكل ( 4 ) ( Specotor ,2007: 2 ) .



الشكل رقم (4) جهود التجديد الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي

Source: Spector Bert "Implementing Organizational Change :Theory and practice " Strategic Renewal and Chang, published by prentice Hall ,2007, : 3 .

يبين الشكل أعلاه حصول المنظمة على أسبقية تنافسية تمكنها من مجارة البيئة التنافسية ومحاولة استثمار الفرص الجديدة عبر التجديد الاستراتيجي من خلال تقديم منتجات وخدمات ومقدرات جديدة مع التركيز على الجودة , إذ اعتمدت مفهوم (Six – Sigma) لتحسين الجودة لأجراء التغيير الجوهري , وحدد برنامج للحد من التباين بين التجديد والتغيير والذي جرى تطبيقه في شركة (جنرال الكترك) وأصبحت أداة فاعلة لتعزيز التغيير الاستراتيجي .

ويرى ( Rages ,2013: 7-12 ) أن التجديد الاستراتيجي ظاهرة من حيث المحتوى وعملية تنفيذ للاستراتيجية بشكل كبير , أما التغيير يتضمن الإبعاد المتعلقة بإعادة الموارد والقدرات والهياكل واتخاذ القرارات و أوضح ( Rages ) ما يأتي :-

- التغيير الاستراتيجي أوسع نطاقاً من التجديد وأن التجديد برز بشكل كبير خلال التطور البيئي .
- التجديد يرتبط بشكل وثيق مع التغيير الاستراتيجي .
- التجديد ليس فقط التغيير في المنتجات والأسواق و إنما يتضمن الجوانب المتعلقة بالقدرات الجوهرية .

ويرى ( Tushman , 2013: 7 ) أنواع أساسية ومختلفة من التغيير الاستراتيجي ترتبط هذه الأنواع المتباينة مع الابتكار وطبيعة ونهج قياداته المختلفة , ويستند إلى قدرة المنظمة على التطوير . إذ ركز ( Thshman ) على الابتكار بعده من اهم آليات الاستثمار في الاستراتيجيات القائمة واستكشاف استراتيجيات جديدة والتي تعد مظهر من مظاهر التطور والإبداع لتنفيذ عملية التغيير بشكل دائم ومستمر.

ويعتقد ( Basu wath, 2013 : 958 ) ان التجديد هو نوع من انواع التغيير فيحتاج الى جهودا للتعامل سواء التعامل السلبي بالرفض او الايجابي بالتكيف .

وفي ظروف عدم اليقين فان بعض المنظمات ليست قادرة على تنفيذ التحولات الواسعة بسهولة , فتحتاج عملية التغيير إلى دراسة كل نوع من أنواع التغيير, والتي تنسجم مع خيارات المنظمة , لذلك أصبحت هذه التحولات الاستراتيجية ذات أهمية في ظل الكساد الاقتصادي المستمر والأزمات الخارجية (2 : 2015 , Martin Parga ) .

لذا حدد (Tushman ,2013: 8-12) انواع التغيير الاستراتيجي بالآتي :-

التغيير المتقطع ( المرحلي ) مقابل التغيير التدريجي , ويعني التغيير المتقطع ان التغييرات التنظيمية في خدمة الاستراتيجية الحالية للمنظمة وترتبط مع التغييرات في المهام الحرجة مثل (العمليات , المقدرات , الثقافة , الهياكل) بالإضافة إلى استغلال الابتكار الحالي من داخل المنظمة وكما في الشكل (5) ,

أما التغيير التدريجي هو تغيير مترابط ومتكامل في أنحاء المنظمة جميعها بحيث ينسجم مع التحولات الشاملة ويتزامن مع التغيير في المهام الحرجة (العمليات , المقدرات , الثقافة , الهياكل) ويتضمن تغييرات كبيرة يحتاج تنفيذها إلى مهارات تنظيمية من اجل استثمار الفرص المتاحة وإيجاد حلول لمشاكل المنظمة .

واما ردة الفعل فهي مستقلة عن حجم التغيير, لذلك فان عملية البدء بالتغيير هو استجابة للتغيرات الخارجية أو الأزمات في الأداء , ولمنع حدوث المشاكل المحتملة مستقبلا . في حين التغييرات الاستباقية فتجري في سياق المنظمة وخالية من أي فجوة في الأداء الحالي , في حين التغييرات التدريجية الاستباقية تسعى لضبط وإدارة الجودة الشاملة ضمن السياق الاستراتيجي للمنظمة , لذا فان التغييرات التدريجية تبدأ من سياق فجوة الأداء لحل المشاكل في المنظمة لهذا النوع من التغيير , ويتم إجراء التعديلات على هيكل المنظمة لتقليل الانحرافات في المهام الحرجة . أما التغييرات المتقطعة (المرحلية) التي تواكب عملية التغيير بشكل استباقي وهذا ما نسميه (بالتجديد الاستراتيجي ) , في حين التغييرات المتقطعة التي بدأت وكردة فعل والتي تتضمن (أعادة الابتكار) و الاستفادة منه قبل اجراء التحول الاستراتيجي , ونتيجة لفجوة الفرص

يتطلب استكشاف منتجات وأسواق جديدة , فعلى المنظمة إعادة النظر في التجديد الاستراتيجي ليشمل بناء القيم والهوية الأساسية للمنظمة , فالتجديد الاستراتيجي مرتبط بإعادة الابتكارات بينما عملية التغيير مرتبطة بالمخاطر وكما في الشكل (5) .

المتقطع ( المرحلية ) الاستكشاف التدريجي - الاستغلال		
ردة الفعل ( فجوة الأداء )	حل مشاكل المنظمة	إعادة الابتكار
الاستباقية ( فجوة الفرص )	ضبط وإدارة الجودة الشاملة	التجديد الاستراتيجي

الشكل رقم (5) أنواع التغيير الاستراتيجي

Source : Tushman , Michael Charles O 'Reilly , Harreld Bruce " Leading Strategic Renewal : Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined learning " , 2013 , 37 .

ومما سبق يبين الشكل (5) الفرق بين التغيير المتقطع والتغيير التدريجي فالأول , يكمن في الاستفادة من التغيرات البيئية والتكنولوجية عن طريق إيجاد منظومة من الإسناد المادي والمعنوي تعمل على تنفيذ التغيير المتقطع وقد يكون ردة فعل مرتبط بالمخاطر المحتملة لانه يحدث بصورة مفاجئة , إما التغيير التدريجي يحتاج إلى خلق التفاعل الكامل بين مصالح جميع المستفيدين في المنظمة ويتطلب خطوات متزامنة مع التحولات المستمرة .

ويرى ( Kumar Dutta , 2013 : 29 ) ان التجديد التدريجي قد يحدث بشكل دوري لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية , فان المزج بين الأسلوبين ( التجديد المتقطع والتدريجي ) يعطي شعورا بالتمكين للأعضاء المنظمة والاستفادة من البراعة السياقية واستثمار الأيدي العاملة الماهرة عبر (التصنيع المرن وتحقيق الكفاءة في التصنيع) .

وأضاف ( Amankwah et al , 2016 : 4 ) أن التجديد الاستراتيجي يتضمن نوعين رئيسين هما : التحولات المتقطعة ( التجديد الاستراتيجي المتقطع ) وتتضمن محاولات كبرى في التخلص من الجوانب الرئيسة في المنظمة أو استبدالها للمحافظة على الموقع التنافسي , وأما (التجديد التدريجي ) المستمر يعتمد على منهج خطوة بخطوة تبادر المنظمة في تنفيذ الأفكار بشكل لطيف ومناسب مع مرور الوقت.

في ضوء ما سبق يمكن القول , إن كلا من التغيير والتجديد الاستراتيجي ذو أهمية للمنظمات التي تتميز بالسعي للحصول على السيادة الاستراتيجية , فالتغيير قد يحدث أثرا عميقة

في سوق العمل ويختلف في شدته و قد يأتي من داخل المنظمة وتكون له اثاراً خارجية وقد يكون ملزماً . أما التجديد فهو عملية استباقية تهدف الى تحقيق الاستقرار الداخلي والخارجي وأحياناً يكون اللاعب الأقوى والمفتاح في السوق وقد يحدث من موقع القوة في المنظمة ويتناسب مع التحولات في المجالات المختلفة , فإن الدوافع وراء التجديد هو سبباً في إيجاد حلول لمشاكل وتجنب المخاطر المحتملة للحفاظ على السيادة الاستراتيجية واستدامتها .

### **-التجديد الاستراتيجي والجمود الاستراتيجي ( Strategic Renewal and Strategic Inertia)**

تستخدم منظمات الأعمال التجديد الاستراتيجي بوصفه عملاً إدارياً وفكرياً يهدف إلى تحريك القدرات الإبداعية وتنميتها , ويمكن أن يكون مصدراً في بناء السيادة الاستراتيجية والتخلص من حالة الجمود الاستراتيجي في السياق المؤسسي , ومدى حاجة المديرين لتجديد القدرات لإعادة التكيف مع البيئة , لذا اظهر الباحثون ومنهم ( Tatum kusar ,2010 : 8) إن عمليات التجديد توفر فرصاً للمنظمات لكسر الجمود الاستراتيجي ودمج مسارات المعرفة الجديدة وتغيير الأنماط السلوك الحالية .

فإن معرفة مدى استعداد المنظمة لبذل جهود كبيرة في المشاركة و الحفاظ على السلوكيات والأفكار التي تساعد على تحقيق الهدف المنشود وهو نجاح التجديد الاستراتيجي , وبذلك يتضاءل الجمود و يتحقق الهدف من التجديد الاستراتيجي ( Willie, et al , 2013 : 78).

لذلك وجد ( Tushman , 2013 : 2) إن أي تجديد استراتيجي يجب أن يتعامل مع السلطة والسياسة والعمليات التنظيمية , أما الجمود الاستراتيجي فإنه يتعامل مع القدرات المرتبطة بالمنظمة سواء داخل المنظمة أو في السياق المؤسسي .فاغلب المنظمات المبتكرة تتيح للتجديد الاستراتيجي والجمود الاستراتيجي أن يتوافقا داخل المنظمة .

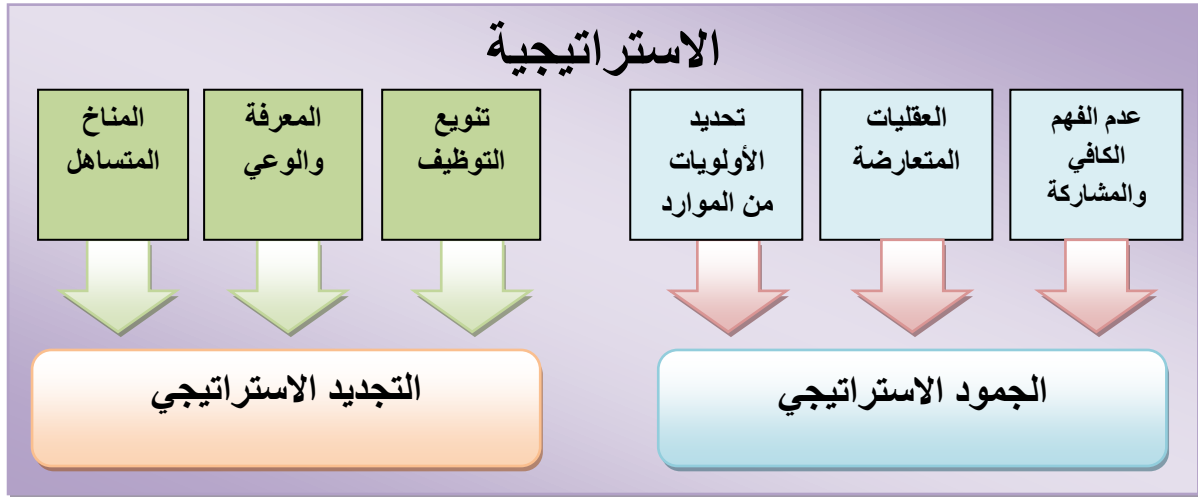
فإن الجمع بين النتائج التجريبية و الأبحاث السابقة اظهرت حالات (مقومات نجاح) تؤدي إما إلى التجديد الاستراتيجي أو الجمود الاستراتيجي وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على استراتيجية المنظمات وتمثل بالآتي ( Balkefers , et al., 2015 : 7).

#### **أ- مقومات التجديد الاستراتيجي :**

- 1- المناخ المتساهل يشجع العاملين ويحاول الخروج بأفكار جديدة واعتبار الفشل تجربة للتعلم .
- 2- المعرفة والوعي وهما من السمات الشخصية التي توضح كيف يفهم المرء أهمية التجديد والأنماط المتصلة به .
- 3- تنوع التوظيف في مناهج التعيين وتكون الأولوية للمختصين وأصحاب المهارات والخبرات , والاستفادة من عدم التجانس من أجل اكتشاف الأفكار الجديدة.

ب- مقومات الجمود الاستراتيجي :

- 1- تحديد الأولويات من الموارد في ( الوقت والمال والقوى العاملة)
- 2- العقليات المتعارضة , التضارب بين العقليات المختلفة موجودة داخل المنظمات وان بعض الموظفين أكثر انفتاحاً للتجديد والبعض الآخر أكثر مقاومة لهذه الظاهرة .
- 3-عدم الفهم الكافي والمشاركة هو السبب وراء التغير وتدني مستوى المشاركة بين الموظفين في عمليات التجديد الاستراتيجي مما يشجع على الجمود الاستراتيجي , وكما في الشكل (6) .



الشكل رقم (6) مقومات التجديد الاستراتيجي و الجمود الاستراتيجي

Source : Balkefors Hanna, Bjorklund Elin , Carlpuist Anna " The Co – Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia " , A case study of innovative Firm , Jonkoping International , Business School , Jonkoping University , Bachelors Thesis within Business Administration , 2015, 30 .

يوضح الشكل (6) إن المنظمة تعتمد على مجموعة من المقومات لتنفيذ التجديد الاستراتيجي بهدف حماية المنظمة من الجمود , هذه المقومات تعطي دليلاً لتوافق بينها بغض النظر عن حجم المنظمة , فطموحات المنظمات لا تتوقف في تشجيع المبادرات والأفكار للموظفين وتحليلها بما ينسجم مع إمكانياتهم للمشاركة في التجديد الاستراتيجي , ومحاولة تغير عقليتهم نحو الإبداع والتجديد والتخلص من كل أشكال الجمود في المنظمات .

ويذكر (Hopkins, et al, 2013: 35 Willie) إن جميع المقومات ترتبط إلى حد ما مع المورد البشري وليس مع الموارد الملموسة , و عليه يلاحظ أن ظروف التجديد الاستراتيجي (المناخ المتساهل والمعرفة والوعي والتنوع في التوظيف) تعزز التجديد الاستراتيجي في المنظمة , فالمنظمات التي تدير التغيرات بنجاح وتكتشف الفرص والتهديدات تحقق التناسب

الاستراتيجي بين هيكلها الداخلي ومقدراتها الجوهرية وتصل إلى التجديد الاستراتيجي بنجاح , لذلك حاول الباحثون ( Mcgee Hopkins and ) خلق فهم أفضل لعدم كبح جهود التجديد الاستراتيجي , على الرغم من التحديات التي تواجهها من بعض القوى منها صعوبة التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية , فضلا عن تأثيرات تلك القوى على إخماد جهود التجديد الاستراتيجي , فعندما تتأخر المنظمة في الرد على هذه التغيرات عندها يقع التجديد الاستراتيجي فريسة للجمود الاستراتيجي , وخصوصا عندما يكون مستوى الالتزام بالاستراتيجية الحالية فيه قصور ذاتي مما يؤدي الى زيادة الجمود مع مرور الوقت وتكون المنظمة قد ساهمت بشكل كبير في الجمود الاستراتيجي .

ويضيف ( Mcgee, 2014: 33 ) إن المنظمة تعتمد على الحالات ( المقومات ) الستة التي تؤدي إما إلى التجديد الاستراتيجي أو الجمود الاستراتيجي , وهذه الحالات تعطي دليلا لتوافق بينهما بغض النظر عن حجم المنظمة , ويمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة . لذا فان طموح المنظمة في تشجيع مبادرات الموظفين , وان المناخ المتساهل يقود إلى التجديد الاستراتيجي و قد يكون في منظمات أخرى له نتائج عكسية , فإن التأثير العكسي قد يكون بمثابة دليل للأداء التي تدعى إن التجديد الاستراتيجي يتوافق مع الجمود الاستراتيجي ولكن يختلف في تأثيره وفقا لخصائص وفلسفة المنظمة .

وأكد ( Tatum , 2010 : 11 – 12 ) إن عمليات التجديد هي واحدة من العمليات التي من خلالها تعمق قدرات المنظمة الحالية للحصول على قدرات جديدة , وكذلك توفر عمليات التجديد فرص للمنظمات لكسر الجمود ودمج مسارات المعرفة الجديدة والدفع إلى الأمام للمساهمة في رفع كفاءة وأداء المنظمات .

فإن القوى الخارجية المحركة للجمود تميل لصالح المنظمات التي تتصرف بعقلانية وبعيدة عن الروتين , أما القوى الداخلية تعمل في الوقت نفسه لمنع التجديد , من خلال مجموعتين من المصادر ( Lane ,2009 : 67 ) هي :-

1- قوة الموارد, وتعني الصعوبات التي تواجهها عند تغيير تخصيص الموارد.

2- قوة الروتين , التي تؤدي إلى الجمود الاستراتيجي ويستند إلى العمليات التنظيمية واليات التعلم التنظيمي, فضلاً عن المعتقدات الاجتماعية الراسخة لدى الأفراد فمن الصعب الاستجابة لتغيير المعتقدات السائدة في المنظمة .

**مما سبق يرى الباحث إن المقومات الستة أما أن تؤدي إلى التجديد أو الجمود الاستراتيجيين** فهما خطان متناظران فالتجديد يكمن في التفكير المرغوب نحو حل المشكلات عبر المعرفة والكفاءة والتركيز على المبادرات وإدخال تحسينات فائقة وليست هامشية في مهارات العاملين

من أجل إعادة تقييم التوجه الاستراتيجي نحو التجديد الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية , أما الجمود الاستراتيجي لا ينظر إلى مستقبل المنظمة فهو شيء غير مرغوب يهدد ربحية المنظمة و يتصدى للتجديد المعارف والقدرات والطاقات والموارد في المنظمات , ويعد واحداً من العقبات التي تحول دون تدفق الأفكار والكفاءات والابداعات إلى المنظمة , فان الجمع بينهما يجعل المنظمة أكثر اضطراباً ويؤدي إلى زيادة المخاطر المحتملة , لذلك على الأفراد والمنظمات المبادرة في عمليات التجديد الاستراتيجي والبحث عن سيناريوهات التي تعزز التنوع في التوظيف واختيار موظفين يتمتعون بحرفية عالية فضلاً عن التطلع إلى اطار معرفي جديد يحدد توجهات وغايات المنظمة لتخلص من الجمود مع مرور الوقت .

### خامساً : أبعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions of strategic renewal

تبنى مجموعة من الباحثين عدداً من إبعاد التجديد الاستراتيجي التي جاءت بعد عملية تفسير وتحليل الجوانب المتعلقة به كافة لإعطاء الصورة الموضوعية وفق رؤيتهم لمحتواه ومضمونه وكما في الجدول (7)

#### الجدول (7)

#### أبعاد التجديد الاستراتيجي على وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	أبعاد التجديد الاستراتيجي	نوع الدراسة
1	Volberda , Van den.Bosch	2001	السياق , المحتوى , العملية	بحث ميداني
2	Van Leeuwen	2007	السياق , المحتوى , العملية	اطروحة دكتوراه
3	Kwee , Zenlin	2009	السياق , المحتوى , العملية	اطروحة دكتوراه
4	Agarwal Rajshree	2009	السياق , المحتوى , العملية	بحث ميداني
5	Goh, chong Leng	2012	السياق , المحتوى , العملية	اطروحة دكتوراه
6	Luiz Marselo H Eyden	2012	العملية , المحتوى , النتائج	اطروحة دكتوراه
7	Rages , Martin	2013	السياق , المحتوى , العملية	اطروحة دكتوراه
8	Schmitt , Henk	2015	السياق , العملية , النتائج	بحث ميداني
9	Bolke Fors	2015	السياق , المحتوى , العملية	بحث ميداني

اذ اتفق بعض الباحثين على تبني تلك الإبعاد ( السياق , المحتوى , العملية ) التي جرى تطبيق هذه الإبعاد في منظمات خدمية ( سياحية , تعليمية , صحية , مصرفية , اتصالات).



واعتمدت مجموعة ثانية ابعادا اخرى للتجديد الاستراتيجي تختلف من حيث التسمية ولكنها لا تختلف من حيث المضمون من خلال تقارب تلك الأبعاد مع الأبعاد المذكورة في جدول (7) ويمكن استعراض هذه الأبعاد وكما في الجدول (8) .

### الجدول (8)

أبعاد التجديد الاستراتيجي وفق آراء مجموعة ثانية من الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	الأبعاد المتفق عليها	نوع الدراسة
1	Folkeringa Miekey et. al.	2004	الاستكشاف , ريادة الأعمال استثمار الفرص	بحث ميداني
2	Stientra Martin	2008	الاستكشاف , ريادة الأعمال استثمار الفرص	أطروحة دكتوراه
3	Saez martinez Francisco J.	2011	الاستكشاف , ريادة الأعمال , استثمار الفرص	بحث ميداني
4	Glaser P.L. Fourne	2015	الاستكشاف , المبادرات الريادية , استكشاف الفرص	مقال علمي
5	Kearney , Michael H.	2015	الاستكشاف , ريادة الأعمال , استثمار الفرص , البعد البيئي	مقال علمي

وبشكل أكثر تفصيلا فان اختلاف المنظمات في نوع العمل والقطاع و المنافسة يتطلب وجود رؤى وأفكار جديدة تساعد في الوصول إلى شيء جديد و الحصول على نتائج متكاملة و أكثر ايجابية تنسجم و طبيعة المنظمة المبحوثة , فضلا عن ارتباط تلك الأبعاد مع الأهداف والعمليات والاستراتيجيات في الشركة قيد الدراسة . فان الهدف الأساسي وهو نجاح عملية التجديد الاستراتيجي والحفاظ على السيادة الاستراتيجية . لذلك التزم الباحث باختيار أربعة أبعاد التي نالت قبول الباحثين كونها تتلاءم والدراسة الحالية من حيث المجال الذي جرى تطبيقها فيه وتمحورت في ( الاستكشاف , ريادة الأعمال , واستثمار الفرص ) أما (مشاركة القيادة ) فقد تم اختيارها بناء على أفكار ( Gilbert ,2016 : 3 ) أذ دعا إلى ضرورة مشاركة القيادة كونها المنسقة والقادرة على فهم مجرى الأحداث للتعامل مع الاستراتيجية , فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة. و دورها على استكشاف المستقبل إخطارا وفرصا. وللأسباب أعلاه جرى اختيار مشاركة القيادة كأحد أبعاد التجديد الاستراتيجي للمساهمة في تحقيق غايات المنظمة وتوجيهها في الاتجاه الذي يضمن الوصول الى السيادة الاستراتيجية .

## 1- الاستكشاف : ( Exploration )

تستخدم منظمات الأعمال التجديد الاستراتيجي بسبب زيادة المنافسة وقصر دورة حياة المنتج والتقدم التكنولوجي السريع و ديناميكية البيئة مما اضطرت العديد من الشركات ان تكافح لمواجهة التحديات والتشجع على تجريب المهارات الجديدة و استكشاف العديد من المبادرات حول بقاء الاستراتيجية الحالية أو الانخراط في جهود التجديد الاستراتيجي ( , Schmitt,et al 2015 : 1 ) .

فان فكرة الاستكشاف والاستثمار هما جوهر التجديد الاستراتيجي بهدف التحول في تغيير نطاق العمل او النهج الاستراتيجي ,فالاستثمار يرتبط بالتغيير المؤلف , أما الاستكشاف فيرتبط بتغيير غير مؤلف, فان تحقيق التوازن الفعال بينما من خلال استيعاب التعلم الجديد واستثمار ما موجود لديها من قدرات عنصر أساسي لتحقيق التجديد الاستراتيجي (31 : 2008 , Stienstra ) .

واشار (Kwee , 2010 : 23) أن التغلب على الجمود في المنظمات المتعلمة التي تتصرف بشكل مختلف لاستكشاف كفاءة جديدة لتجنب المخاطر العالية في المشاريع , أما فيما يتعلق بالبراعة فأنها تعزز قدرة المنظمات في استثمار المعارف القائمة واستكشاف المعارف الجديدة .

اما ( Lengnick ,hall, 2013: 421 ) فقد ساهم في كثير من الأبحاث لتحقيق التوافق بين الاستكشاف والاستثمار , وكان تأثير الطابع المؤسسي على الاستكشاف ايجابيا , والذي انعكس على مسارات التجديد الاستراتيجي .

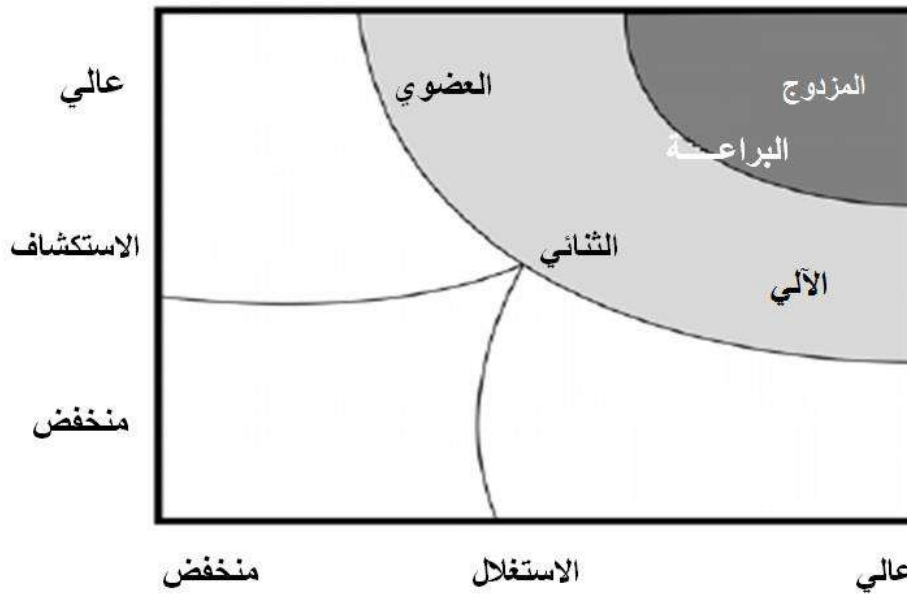
لذلك يعتقد ( Glaser ,2015 : 308 ) ان الاستكشاف هو تجريب المنتج الجديد في السوق الجديد الأمر الذي يتطلب قدرات ومهارات جديدة .

فالمنظمات البراعة (Ambidextrous Organization) هي التي تملك القدرة على الاستكشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين سيما ما يتصل بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل سبق على المنافسين لتحسين أعمال المنظمة مع وجود المرونة في عملياتها ( الطائي وآخرون , 2016: 13 ) .

فالبراعة تعني القدرة على الجمع بين الاستثمار والاستكشاف (2 : 2012 , Geradel et al ) .

وأقترح ( Apilo , 2010 : 13 ) إن البراعة في التجديد للمنظمات لها أربعة مداخل هي (الابتكار , الاستراتيجية , التغيير التنظيمي , والتعلم التنظيمي ) , وبهدف بناء أنموذج يحقق التوازن بين

الاستثمار والاستكشاف , فقد ظهر مفهوم البراعة بشكل بارز في تحقيق اعلى استثمار للموارد واعلى استكشاف للقدرات في ظل النهج المزدوج في مدخل ( الابتكار والاستراتيجية ) مما يجعل الاستراتيجية عالية الكثافة التي اقترحها ( Doz and Kosonen ), اما في النهج الثنائي سيتم تحقيق التوازن بين (الاستكشاف و الاستثمار) عند مستوى معين من خلال الاعتماد على البراعة في (التغيير والتعلم التنظيمي) فهو يحل التغيير المستمر من منظور تطور المنتجات, إما اقتراح (Brown and Eisenh) فقد حل التغيير المستمر للمستويين (العضوي والآلي) وفقا لمنظور تطور المنتجات والزبائن وكما في الشكل (7) .



الشكل رقم (7) البراعة في النهج المزدوج بناء على أفكار ( Sutcliffe ) .

Source : Apilo Tiina " Amodel for corporate renewal Requirements For innovation management " Thesis for the degree of Doctor of Science (Technology) to be presented with due permission for public examination in the Auditorium 1382 at Lappeenranta University of technology Lappeenranta ,Finland ,2010, 70) .

يوضح الشكل (7) تطبيق المفهوم المزدوج بما يتناسب مع موارد المنظمة مع وجود بعض التحديات التي تواجه كلا المدخلين , وقد ينجم عن ضعف التكامل لخلق المعرفة داخل المنظمة ومدى ولادة فكرة الإبداع لدى الأفراد وتنفيذها , ويمكن للمنظمة استخدام استراتيجية الاستكشاف أو استراتيجية الاستثمار .

وبناء على ذلك تحتاج المنظمات إلى إدارة نشاط كلتا العمليتين الاستكشاف والاستثمار وعدم الإفراط أو المبالغة في عملية الاستثمار لأنها ستقتل في معالجة التباين بينهما , إذ إن بعض الباحثين ( Croossn,2006: 293 ) لم ينظروا إلى آليات إدارة الاستكشاف والاستثمار ,

وبعضهم فصل بينهما على أساس كيانهم الوظيفي ويمكن للمنظمات الاستفادة منهما بشكل مستقل , اذ تركز المنظمات على الاستكشاف و الاستثمار فان الفصل بينهما يضر بهما ويقوي الجوانب السلبية في العمليتين ويؤدي إلى الاختلال في البيئة .

لذلك فقد تميز سوق العمل الياباني ( Zhou , 2010 : 2 ) أثناء عملية التوظيف من الجمع بين الخريجين الجدد وتطوير مهارات الموظفين الدائمين , للاستفادة من المرونة الوظيفية (الاستثمار) واعتماد الأجر القائم على الاستكشاف ضمن ممارسات وخطط العمل بديلة تولد إيرادات تعوض الشركة وتمنحها القدرة على النمو في المستقبل .

**ومما سبق يرى الباحث** إن الاستكشاف احد الابعاد الاساسية وهو ابتكار شياً جديداً في حيز الوجود أو تجريب افكار وبدائل جديدة تحفز وتشجع على العصف الذهني لدى الافراد في استخدام التجارب والاحتمالات والتوقعات المستقبلية من اجل تفسير قوى السوق وتقييم الفرص واستكشافها بطريقة أسرع من المنافسين للخروج من عبء التقليد إلى التجديد لضمان السيادة الاستراتيجية للمنظمة .

## **2- ريادة الأعمال : (Entrepreneurship Business)**

لعل من أهم الأمور التي ظهرت في الآونة الأخيرة هو الاهتمام المتزايد في استعمال المنظمات لريادة الأعمال فهي حقل ديناميكي ووسيلة للتميز لتعزيز القدرات المبتكرة لموظفيها وفي الوقت نفسه تزيد من فرص نجاح المنظمة عبر إنشاء مشاريع ريادية .

وتستخدم العديد من المصطلحات للإشارة الى ريادة الاعمال من جوانب مختلفة في المشاريع الريادية ( Ferreira , 2002: 2 ) منها ( روح المبادرة الداخلية , التنظيم الداخلي للمشاريع , المشاريع المشتركة , المشاريع الجديدة , المغامرة الداخلية للشركات ) , فعلى الرغم من هذا الاهتمام هناك شبه إجماع بين الباحثين أن ريادة الأعمال هي إنشاء أعمال جديدة داخل الشركة لتحسين الربحية وتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة , لذلك فإن ريادة الأعمال ترتبط ببعدين هما **أولاً :** الابتكار والمغامرة في الجهود الاستراتيجية لخلق أعمال جديدة. **والثاني:** تجسد لأنشطة التجديد الاستراتيجي وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة وتحمل المخاطر, ويمكن إن تكون هذه الأعمال التي تحدث داخل المنظمة بجهود رسمية (مستقلة) أو غير رسمية دون مباركة المنظمة الرسمية , ويمكن للأنشطة غير الرسمية أن ينجم عنها الإبداع الفردي أو السعي وراء المصالح الذاتية , هذه الجهود في نهاية المطاف تتلقى الاعتراف الرسمي من قبل المنظمة وبالتالي أصبحت جزء لا يتجزأ من مفهوم ريادة الأعمال .

لذلك فان موضوع ريادة الأعمال تلعب دورا حاسما ورئيسا للبقاء والنمو وفي تحقيق النجاح فهي المحرك الذي يقود اقتصاديات العديد من الدول للوصول إلى التنافسية العالمية , كما يرى (Hitt, et al,2011:380) .

وأكد ( Mirrahimi ,2013 : 40 ) إن ريادة الأعمال تمثل مصدرا من مصادر السلوك الاستراتيجي والسياق المؤسسي فهي القوة الدافعة للتطور الاقتصادي, وحدد مجموعة خصائص للشخصية الريادية وكالاتي :-

- الحاجة إلى النجاح .
- الاستعداد للمخاطرة .
- الحاجة إلى الاستقلالية .
- الريادة من خلال السيطرة على التموضع الداخلي .
- الإبداع .

أما ( Stephen m. Ross ,2015 : 2 ) فقد عدها مفتاح نجاح المنظمات اليوم وكيفية التأثير في التعلم في جميع قطاعات الأعمال والوظائف لمواجهة التحديات العالمية فنحن بحاجة إلى عقلية تنظيمية تمتلك روح المبادرة في تطبيق الريادة في الأعمال .

لذلك فهي من الدوافع القوية في العملية التنافسية وسلاح تنافسي لصياغة استراتيجية للإعمال وترتبط ارتباطا قويا مع الابتكار لإحداث تغيير في النظام التنافسي وتحتاج إلى شبكة من العلاقات والتبادلات الاجتماعية للمشاركة في جميع أنشطة واستراتيجيات المنظمة Rotharmel ( Frank , 2015 : 202) .

فان الاضطراب البيئي وندرة الموارد ( Kearney , 426 : 2011 ) والتطور التكنولوجي السريع في الاتصالات والشبكات كل هذه الجهود تضافرت ودفعت المنظمات إلى ضرورة تبني المبادرات الريادية , وتشير الأدلة إن سلوك ريادة الأعمال وطبيعة القرارات والعمليات ونظم الرقابة الإدارية هي عناصر وظيفية تحرك المنظمات نحو النمو والمنافسة .

وخلص ( Fourne : 2015 Glaser and . ) أن عناصر ريادة الأعمال تمثل استراتيجية فعالة للرد على الاضطراب البيئي من خلال التركيز على المرونة والقدرة على التكيف , وتحقق والسرعة في الابتكار, فهي تساهم في خلق الفرص وتحفز وتطور السلوك الإبداعي لتجنب المخاطرة والتهديدات التنافسية في المنظمات .

**وفي ضوء ما سبق يرى الباحث** إن الميل نحو ريادة الأعمال من اهم مظاهر التجديد الاستراتيجي للتعامل مع الجهات الفاعلة في مختلف المستويات فهي تقدم ادوار متميزة لتحسين واقع المنظمة وبناء القدرات الابداعية ,وظهرت ريادة الأعمال مع المنظمات الصغيرة وأصبحت

سمة من سمات المنظمات الكبيرة ووظيفة تدفع المنظمة إلى انتهاج المبادرة والرغبة لدخول أسواق جديدة أو تطوير حلول جديدة بدلا من الاعتماد على فكرة واحدة , ويمكن اعتبارها المكانة التي تصل إليها المنظمة لتعظم قيمتها من خلال السلوكيات الريادية واستثمار الرؤى والمساهمات الجديدة والأفكار المبتكرة لكسب الزبائن والوصول الى السيادة الاستراتيجية .

### **3-استثمار الفرص : (Investment opportunities)**

اكتشفت العديد من المنظمات ان من أهم أسباب عدم استثمار الفرص هو غياب التجديد الاستراتيجي , لذلك تحاول المنظمات استثمار فرصها وزيادة قدرتها التنافسية , فان الميل نحو الاستفادة من الفرص الناشئة للحصول على المزايا التنافسية منها (وفورات الحجم وتحويل التكاليف وإجراءات العرض والطلب) ستؤدي إلى تحقيق الأداء المتفوق : Martinez ,44 (2011) .

ومن اجل تحقيق التجديد الاستراتيجي فان دور الإدارة العليا هو التصديق والإقرار والتوجيه والاعتراف , أما دور الإدارة الوسطي هو التوليف والتنفيذ فمن المتوقع أن (TM)<sup>1</sup> تتخذ إجراءات داعمة مثل اكتشاف الفرص ومحاولة استثمارها من خلال المعرفة الداخلية وصياغة الاستراتيجية للاستفادة من الأفكار الجديدة والمساعدة لتوفير الموارد فضلا عن اقتراح الفرص وتفسيرها والاعتماد على عقلية تغذي الإبداع والتجريب والإثراء العاطفي , فان دور التجديد الاستراتيجي في القطاعات المختلفة هو الاستجابة إلى المبادرات الابتكارية لكي يمكن المنظمات القائمة من الصمود ضد الصدمات البيئية والتكيف مع الظروف المتغيرة وتعديل الظروف الخارجية لاستثمار الفرص والسعي ورائها لتحسين الأداء وتطوير المشاريع (Gold and Hishfeld 2005 : 43) .

لذلك فان المنظمات التي لديها معرفة بالمناخ الداخلي والخارجي الحالي تعطي فرصة للتفكير في الممارسات الرئيسية التي تحرك روح (ethos) المنظمة لاستثمار الفرص , أما المنظمات التي لا تتضمن التجديد كممارسة رئيسة وليس لديها المرونة المستدامة في استثمار الفرص سوف تخسر العديد من زبائنهم وبالتالي التأثير في سيادتها الاستراتيجية , ( Gilbert , 2016: 2) .

فأن الهدف الرئيس هو النجاح في تجريب المنتجات التي تجسد في جذورها فلسفة التصميم الجديد والقدرة على تحريك مسارات التجديد الاستراتيجي بما يعزز الثقة الاستراتيجية ويشجع المصممين على استثمار الفرص واكتشاف تصاميم جديدة لزيادة الفاعلية القائمة على المقدرات الجوهرية (Rarasi and Lojacono , 2005: 70) .

<sup>1</sup> TM (Top Management) الإدارة العليا .

لذلك فان الاعتماد على النماذج العقلية تساعد في إعطاء قيمة للبيئة ولكنها لا تمنع عن رؤية العالم بطريقة مختلفة وكما أشار ( Ress Steven, 2007 :78 ) حيث يميل المهنيون الى رؤية المشاكل وطريقة حلها في مجال معين , في حين تميل بعض اصحاب النماذج العقلية الى عرقلة اعترافها بالفرص الجديدة وكيفية استثمارها , فأن العمل مع الأفراد من مختلف الثقافات و الخبرات تعد وسيلة لكسر النماذج العقلية القائمة على الجمود ؟ نعم أنه تحدي صعب يستدعي تطوير النماذج التي تمنع صناع القرار من استثمار الفرص والتخلص من التهديدات التنافسية .

**ومما سبق يرى الباحث أن استثمار الفرص يمثل مغامرة من قبل المنظمة ينبغي أن تكون مستعدة لإعادة التفكير في نظم العمل والتخلص من النمطية التي تجنبها المخاطرة والمنافسة والتحرك للتعامل مع الرؤية الجديدة في توظيف مهارات وإمكانيات المنظمة في استثمار الفرص ومحاولة الكشف عن الفرص الناشئة التي تحقق التفاعل مع البيئة وتتمازج مع الثورة الرقمية العالمية لأنها تمثل شكلا من أشكال التجديد الاستراتيجي .**

### **1- مشاركة القيادة : Engagement leadership**

أن المثل الأعلى للمنظمات هو تجديد نفسها باستمرار من خلال الوعي الذاتي والتأمل الذاتي ونتيجة لهذه السلوكيات الفردية فان العديد من القيادات تسعى إلى التعافي الشخصي وإهمال نمو المنظمة وتطورها وعدم امتلاكها نظرة ثابتة وفعالة في سياق الظروف التنظيمية غير المتماسكة ولما لها من تأثير على الابتكار والتجديد , فان مشاركة القيادة تعمل على ترسخ التجديد والتغيير المستدام ( Gilbert ,2016 : 2 ) .

لذا تعد مشاركة القيادة في أعمال التجديد الاستراتيجي كجزء من الالتزام الاجتماعي والعاطفي ( Binns 2014 : 23 ) .

فان دور القيادة يكمن في مساعدة المنظمات من اجل تحسين أعمالها الأساسية وتحفيز البراعة لديها من خلال تبني عمليات التجديد الاستراتيجي عبر ثلاث مبادئ كما اشار , ( Geraude ,et. al. ,2012 : 2 ) وكالاتي :-

1- إشراك فريق كبير يتطلع نحو الطموح الاستراتيجي .

2- جلسات صريحة بين القيادة ووحدات الأعمال حول التناقضات والابتكارات الأساسية

3- تبني التناقضات من خلال الحفاظ على الأجندات الاستراتيجية .

وأشارت Nybery ( Linda, et al , 2012 : 40 ) إن براعة القيادة ومشاركتها في عمليات التجديد الاستراتيجي من خلال اكتشاف وظائف جديدة قادرة على إدارة قطاعات حديثة , كما انها تسهم في تغيير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة .

أما من وجهة نظر ( 1 :2012, and Doz Wilson ) فان دور القيادة هو الاستفادة من خفة الحركة الاستراتيجية والتعامل مع النظم البيئية المعقدة والمساهمة في رحلات التجديد الاستراتيجي وبناء منظمات رشيقة تعمل على تحقيق التبادل الفكري مع مجموعة من الكفاءات والتقنيات الموجودة لتعزيز السلوكيات التنافسية التي تؤدي الى تبني السيادة الاستراتيجية .

فعندما يحصل تراجعاً في الأداء أو حدوث أزمة عميقة تهدد بقاء المنظمة فالقيادة تتخذ أساليب منها إعادة الهيكلة وتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي تضمن وصول الشركة إلى المسار الصحيح فضلاً عن اتخاذ اجراءات في الجوانب المالية والتنظيمية والاستراتيجية للمساهمة في تجديد ثقافة الشركة نحو إقامة نظام يستند إلى دعم القدرات التنافسية وتقييم نقاط القوة والضعف لتحقيق الربحية المستدامة والتأثير لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ( 86 :2002, Gatti).

لذلك فان مشاركة القيادة واستمرارها في تعزيز النمو الفكري والشخصي وزراعة الصداقات الناضجة والعلاقات المهنية والإشكال الأخرى من المشاركات المجتمعية وقدرتها على الاهتمام بهذه الرؤية لمواصلة عمليات التجديد الروحي في جميع المستويات وتوفير أساس لنجاح تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ( 7 :2010, Glotzbach ).

وتبرز مشاركة القيادة في ميلها إلى توسيع المكنون المعرفي القائم داخليا وخارجيا, فان براعة القيادة ومشاركتها في تحفيز الموظفين المبدعين فكريا ودعمهم بالثقة وتوفير الحرية الفكرية فضلا عن تقديم المبادرات الفردية فضلا عن تحقيق التكامل بين الأنشطة الجماعية والتشجع على اكتشاف أفكار جديدة لتحمل المخاطر والاستفادة من رأس المال البشري والاجتماعي , فالقيادة الإبداعية ترسخ التجديد الاستراتيجي والذي بدوره يؤدي إلى مزيد من الابتكارات مما يؤثر على الحصة السوقية للمنظمة إذا ما تطلب الأمر اختيار الأداء الجيد لبلورة التجديد الاستراتيجي في الامد الطويل ( 3 :2009, Edosomwan).

**وفي ضوء ما سبق يرى الباحث**, ان المنظمات أدركت مشاركة القيادة في التواصل الفعال مع البيئة الخارجية ودورها في استثمار فرص النجاح عن طريق إيجاد سياقات معرفية جديدة مثل التحالفات والمشاريع المشتركة ومد جسور التعاون والثقة بين أعضاء المنظمة لخلق بيئة مؤسسية تعزز الابتكار وتحقق ميزة تنافسية مستدامة , فان براعة المشاركة للقيادة تعطي سمة نادرة لاستكشاف واستثمار المهارات والموهب , وان مشاركة القيادة تحدد التوقيت المناسب في الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي , لذا يعد هذا البعد ذو أهمية واسعة في عملية التجديد الاستراتيجي .



## سادساً - التحديات المستقبلية للتجديد الاستراتيجي :- Challenges future of strategic renewal

ذهب العديد من الباحثين ومن خلال الجهود النظرية السابقة الى ان القوى التي تحرك السوق التنافسي تعد نقطة انطلاق لإعادة النظر في التجديد الاستراتيجي, ومن اجل تعزيز البحوث المستقبلية ركز ( Schmitt , et. al , 2016 : 6-8 ) في دراسته على ثلاث حالات : (الأبحاث السابقة و العمليات والنتائج من التجديد الاستراتيجي )

فيما يتعلق بالأبحاث السابقة تصف مصادر التجديد من خلال التداخل بين التعلم ووجهة النظر القائمة على الموارد . فالتحدي المتمثل بالتجديد الاستراتيجي في وجهة النظر القائمة على الموارد هو استخدام القدرات الديناميكية التي تسمح للشركات بإعادة تنظيم مواردها فهي تمثل المحرك الرئيس للتجديد الاستراتيجي .

أما العمليات , فتركز على تنفيذ التجديد الاستراتيجي في جميع أنحاء المنظمة, فالتحدي الرئيس للتجديد الاستراتيجي في هذه الحالة هو كيفية البدء بتنفيذه في المنظمات المستحدثة فالإدارة العليا تلعب دوراً أساسياً في المبادرة والسيطرة على مسارات التجديد الاستراتيجي .

أما فيما يتعلق بالنتائج والتي تعني إن المنظمات التي بلغت التجديد الاستراتيجي من خلال المشاركة و التكيف عبر إيجاد وجهات نظر حول نتائج التجديد الاستراتيجي علماً أن هذه المنظمات خاملة أساساً وتوافقت مع ردة الفعل عند التحول إلى العمليات الاستباقية والاستمرار في تطوير الصناعة لبناء مستقبل للميزة التنافسية المستدامة .

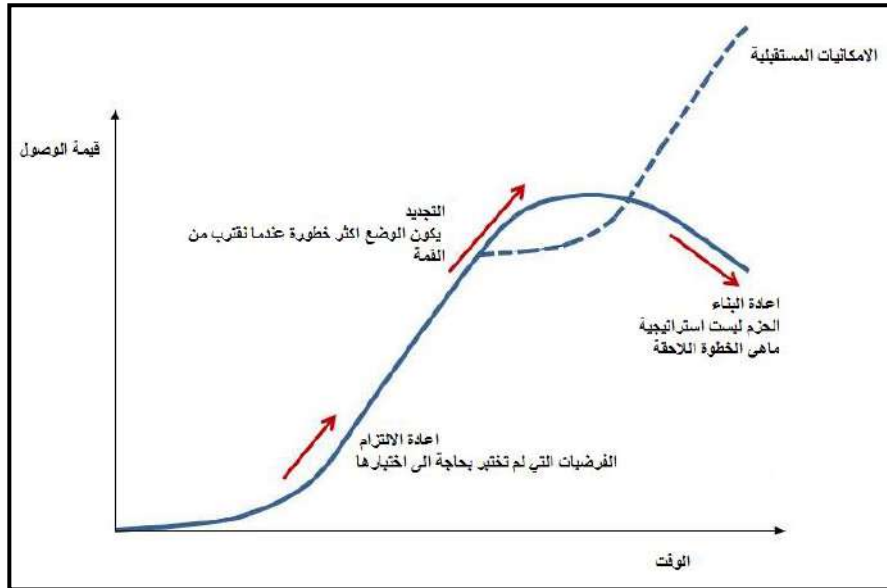
وأتفق ( Crossan ) مع ( Schmitt ) من خلال التركيز على الحالات الرئيسة الثلاث تمثل رؤية نظرية بارزة في عملية التجديد الاستراتيجي وقد ادركت القيادات أن هذه التباينات ليست شاملة للحصول على التجديد الاستراتيجي فهي تعطي مساهمات استراتيجية فريدة , وان معظم مسارات التجديد الاستراتيجي أثمرت عن تحديد اتجاهاته مع اختلاف وجهات النظر في تشخيص نوع التحديات التي تواجهها المنظمات .

وقد تمثلت هذه التحديات وكما يرى ( Crossan Metal , 2006: 288 ) :-بالآتي

- 1 - البيئة المضطربة .
- 2 - تحديد الإخطار .
- 3 - كيفية إدارة مسارات التجديد الاستراتيجي .
- 4 - التطور الفردي والجماعي في مهارات التجديد .
- 5 - إدارة الذاكرة التنظيمية التي تعمق الارتجال التنظيمي والتجديد .

لذلك تواجه المنظمات خيارات مختلفة عندما تواجه أسواق مماثلة و بيئات غير مؤكدة عليها اتخاذ قرارات استراتيجية لتنشيط العناصر المختلفة في المنظمة مثل ( المعارف , المهارات , الخبرات , كثافة التكنولوجيا و التعاون ) ومن اجل مواجهة التحدي المتمثل بالتكيف مع هذه البيئات وتطوير الأداء وتشجيع الأفكار الابتكارية نحو بناء مستقبل مستدام يحافظ على سيادتها الاستراتيجية ( 2 : 2012, Mariano) .

لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي حقيقة من حقائق الحياة , فإن بعض المنظمات تتعرض لاضطرابات عندما تبدأ بالتجديد في السنوات الماضية مع وجود ازمات تنظيمية عند التفكير بتجديد استراتيجياتها لأنها لم تتخذ خطوات ملموسة في مواكبة التطور البيئي والتكنولوجي والمحافظة على رأس المال الفكري . ويبقى السؤال المهم أين نحن من منحنى استراتيجية دورة الحياة التجديد الاستراتيجي في المنظمة وكما أشار ( 2-3 Blyth : 2016, David) .



الشكل رقم (8) استراتيجية دورة الحياة لعملية التجديد الاستراتيجي .

Source : Blyth David " Avoiding Gray Rhinos . strategic renewal and the status quo trap " 2<sup>ND</sup> Horizon , 2016 , 2 .

ويشير الشكل (8) إلى مراحل استراتيجية دورة حياة التجديد الاستراتيجي والتحديات التي تواجهها ففي المرحلة الأولى إعادة الالتزام (Recommit) يتم التعرف على التجارب والافكار التي لم يتم اكتشافها وهي بحاجة إلى الى معارف ومهارات خاصة , أما في المرحلة الثانية من التجديد (Renewal) عندما تكون الأوضاع أكثر خطورة و تقترب من القمة (peak) ينبغي إظهار جميع إمكانيات وقدرات المنظمة من اجل التغلب على التحديات , اما المرحلة الثالثة, فعندما ينحدر المنحنى لابد من إعادة البناء (Rebuild) والتفكير بوسائل جديدة لزيادة لتدفقات النقدية للأنفاق على عمليات التجديد الاستراتيجي . وثم من الانتقال إلى الخطوة التالية وهو

البحث عن امكانيات فكرية وبدائل مستقبلية تهيئ الظروف للتنوع في التجديد الاستراتيجي مع مرور الوقت. ( Smits and Groenveld , 2001 : 251 ).

ومما سبق يرى الباحث يبين الشكل (8) الاختلاف في النظر الى التحديات التي تواجه المنظمات , فالبعض لا يمكن الهروب منها لأنها تمثل ( الوضع الراهن ) أي عدم الحركة والبعض الآخر قد يكون بسبب فشل او غموض الرؤية نحو التجديد , هاذين النوعين من العوامل التفسيرية لهذا التحديات (فشل الرؤية , وعدم الحركة ) تعد من اهم التحديات , فعلى المنظمات إدراك الحاجة إلى التجديد لتحقيق التوازن بين الفكرة والواقع لما يمثله التجديد من مخاطر حقيقية عندما يكون ضروريا ومفاجأ .

وفي السياق ذاته وأشار ( Friesl and Silberzahn , 2012: 166-171 ) لقد برزت اتجاهات بيئية تحفز الشركات على تنفيذ الاستراتيجية العالمية للتخلص من( ضغوط التكلفة والتفاوت بين طلبات الزبائن ) تحاول الشركات الرد على هذه الضغوط والبحث عن الجوانب التي تسهل التفاعل والتعاون العالمي ليصبح التجديد الاستراتيجي ممارسة تنظيمية تواجه ثلاث إشكال من التحديات هي ( الفواصل الزمنية , والاستراتيجية , والتشغيلية ) , التي تحول دون تحقيق التجديد الاستراتيجي وتعني الفاصل الزمني (Temporal decoupling) فك الارتباط بين الجهات الفاعلة في التجديد وبين تنظيم واستقبال التغذية العكسية في سياق التعاون العالمي وتأثيره على ردة الفعل من المنظمات الساعية في الاعتماد على النتائج المحلية ,

وإما الفاصل الاستراتيجي (Strategy decoupling) يشير إلى فك الارتباط بين الاستراتيجية المتبعة واستراتيجية البلدان الأخرى والتي تعني الأداء المحلي, في حين تشير الفاصل التشغيلي (Operational decoupling) إلى فك الارتباط بين الممارسات الفعلية وبين وحدات الأعمال في البلد عن طريق التحول الذي تم إنشائه , فالتحدي التشغيلي ينفصل جزئيا عن الممارسات النظرية لمختلف الوحدات , لذا فان التعاون بين الشركات التابعة يكون على مستوى تنفيذ الاستراتيجية والممارسات التشغيلية .

وخلص ( Chowdhury , 2004 : 337 ) إلى القول أن المبالغة والإفراط في استثمار التجديد الاستراتيجي يؤدي إلى العديد من التحديات أهمها :-

- 1- العسر المالي ( patient financial ).
- 2- الموارد الفكرية ( Intellectual resources )
- 3- تشجيع الأفراد على العمل في بيئة من التحدي للرؤساء.
- 4- السماح للمنظمة بالانقياد وإتباع الزبائن عندما تكون استراتيجية المنظمة غير واضحة
- 5- يخلق عدم الاستقرار نتيجة ردة الفعل المفرطة .

- 6- المبالغة في البحث عن المعلومات .
  - 7- تضارب السلطات والمسؤوليات وعدم شعور بالهوية التنظيمية .
  - 8- يعزز حالة الصراع والفوضى داخل المنظمة ويؤدي إلى التقاطع بين المبدعين .
  - 9- قد يصبح من البدع الخيالية إذا لم يتسم بالواقعية .
- و مما سبق يرى الباحث , أن تعاضم التحديات البيئية والتكنولوجية والتنافسية اجبر المنظمات على ضرورة اتقان التجديد الاستراتيجي, يلاحظ اختلاف الباحثين (Crossan) , (Friesl) و (Chowdhur) في نظرتهم للتحديات التي تجعل المنظمات أمام طريقين هما :- أما أن تبذل وتستمر في التجديد والنمو , أو تتعرض للجمود والخروج من الوضع التنافسي , لذلك فقد ركز (Crossan) على المخاطر البيئية وعمليات الارتجال التنظيمي فعلى المنظمات اتخاذ تدبير عملية تؤسس لعصر جديد من المعرفة والوعي والعمل على وضع خطط فورية بشكل استباقي لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي , أما (Friesl) فقد ركز على البعد الزمني واعتماد مجموعة من السلوكيات اللازمة لجعل التجديد حقيقة تستند إلى الفهم المشترك لتحقيق التكامل وفك ارتباطها مع الجهات المعنية والاتجاه نحو السيادة الاستراتيجية وهو المناسب , وأما (Chowdhury) فقد نظر إلى التحديات من منظور آخر يتعلق بالجوانب المالية وعدم الاستقرار وتضارب السلطات والمسؤوليات سوف تعمل على اثاره الفوضى التي تعرقل التجديد الاستراتيجي وتجعله بعيد عن الواقعية والتطبيق .

## المبحث الثاني

### الدعم المنظمي

#### Organizational Support

##### ❖ تمهيد

إن الضغوط الناجمة عن العولمة وتحرر التجارة الدولية في الاقتصاد العالمي والتقدم التكنولوجي السريع , اجبر العديد من البلدان على تغيير أنماط عملها وتنظيم العمل من أجل أن تبقى قادرة على المنافسة وتعزز قدرتها التنافسية القائمة على زيادة الإنتاجية وجودة المنتجات , وتقليل التكاليف فضلا عن تشجيع عمليات التجديد الاستراتيجي . لذلك فان تعدد الحاجات الانسانية وسعي الموارد البشرية الى ضرورة اشباعها لأنها تعد المصدر الرئيس الذي يمكن المنظمة من تحقيق أفضل النتائج مقارنة بالموارد الأخرى . لذلك يهدف هذا المبحث إلى فهم العلاقة بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها , في ظل تعدد المهام الوظيفية واشتداد المنافسة .

فلا يمكن للمنظمة ان تعزز سيادتها الاستراتيجية دون وجود موظفين يتصرفون كمواطنين صالحين لإنجاز المهام الوظيفية بنجاح وزيادة دافعية الافراد لتحقيق اهداف المنظمة من خلال الانخراط بجميع السلوكيات الايجابية , لذا فان الدعم المنظمي يختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المهام والنشاط الذي تمارسه , وبما أن الدعم المنظمي يمثل حجر الزاوية ومن العوامل الحاسمة التي يؤدي إلى مستويات عالية من الأداء الوظيفي والسلوك الايجابي للقيام بأدوار إضافية تضيف قيمة حقيقية لربائنها .

لذلك يتضمن هذا المبحث بعض الأطر النظرية والفلسفية والمفاهيم المرتبطة بالدعم المنظمي 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 الدعم المنظمي ودوره المحوري في زيادة التفاعل بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية لذلك ينبغي دراسته وتفسيره ومناقشته عبر الفقرات الآتية :-

أولا : الدعم لغةً واصطلاحاً .

ثانيا : مفهوم الدعم المنظمي وأهميته .

ثالثا : نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية العقد النفسي .

رابعا : العلاقة بين الدعم المنظمي وبعض المفاهيم ذات الصلة .

خامسا : انموذجات الدعم المنظمي .

سادسا : أبعاد الدعم المنظمي .

أولاً : الدعم لغةً واصطلاحاً : (Support in language and terminology)

1- الدعم لغة :- (Support in Language)

الدعم عملية أساسية ينبغي التعرف على أصولها اللغوية كونه يحتل أهمية بالغة بالنسبة للمفاهيم التي اشتقت منه , والتي اسهمت في تحديد معناه على مستوى العلوم المختلفة , فان البحث عن المعنى اللغوي من القضايا الجوهرية التي لا بد من الخوض فيها .

ويرى ( ابن منظور , 2003 : 266 ) أن كلمة الدعم تعني دعم الشيء المنقطع والدعامة هي عماد البيت , وقد ادعم إي اتكأ , وأشار إلى دعم الشيء أي مال فأقامه , والمدعوم : الشيء الذي يميل فتدعمه , إما الدعامة يقال دعامة الضيف, وداعمي الشيء الشديد تكون فيه قوه ليستقيم, فهو عملية ضرورية لتدعيم مواطن القوة وسد الثغرات ومعالجة الصعوبات ومحاربة الفشل .

وأشار ( الوسيط , 2009 , 124 ) إلى الدعم بمعنى الإسناد بشيء يمنع من السقوط , ويقال ( دعم فلانا) إي أعانه وقواه وثبته ويقال أن الدعم أما بالقوة أو بالمال لفك العسر , لذلك فإن غزارة المصطلحات اللغوية وكثرة المعاني والألفاظ جعلت هذا المفهوم يتداخل مع العديد من الأنواع منها ( المعرفي , المهني , النفسي والاجتماعي ) .

ويرى ( معجم المعاني , 2003 : 2 ) ان من مرادفات كلمة الدعم هي ( أعانه , إمداد , إغاثة , إنجاد , تأييد , تدعيم , سند , عون , معونة , تقوية , نصر ) , إما أضداد كلمة ( الأخذ , أذى , إمساك , استسلام , امتناع , بخل , تقتير , نيل , حرمان ) .

إما ( الصحاح , 2010 : 76 ) فيرى الدعم بأنه ( فعل , ثلاثي , متعد ) , دعمت , ادعم , مصدر دعم :-

- دعم الجدار: بدعائم من حديد أي أسنده ليظل قائما .
- دعم الآراء : أسندها , أيدها , نصرها .
- الدعم المعنوي : الدعم الحكومي , الدعم التكنولوجي , الدعم المالي , إي الدعم بمعلومات جديدة أو تم تغييرها لمدة زمنية معينة بعد إطلاقها .

فالدعم بشكل عام يعد مجالا خصبا للعديد من المعاني التي تفسر العلاقة بين الفرد والمجتمع ليعزز الرغبة في ترشيد ومعالجة الصعوبات والمشاكل النفسية والاجتماعية , لذلك فان تشخيص حالات الضعف لابد من إسنادها وتقويم الاعوجاج فيها لتستقيم , و تثبيت مواطن القوة للاتكاء عليها في ظروف العسر التي تقف عائقا أمام فرص النجاح بشكل عام وفي المنظمات خاصة .

## 2- الدعم اصطلاحا :- (Support terminology)

يعد الدعم مكونا رئيسا في إصلاح أي منظومة وهو واضح المقاصد وان الدعم هو إجراء أو عملية تقويم تعمل على تشخيص مواطن الضعف واكتشاف جوانب القصور في القضايا الأساسية (المعرفية , المهارية والوجدانية ) ومن ثم تجاوزها وتخطيها للوصول بالمتعلمين إلى تقليص الفارق بين العمل العقلي والأهداف المرجوة ( محمد , 2003 : 3 ) .

لذا فان الدعم هو مفهوم إجرائي يبنى على مجموعة من الأسس ويرتبط مع المفاهيم التي تدل على التقوية والإسناد وإزالة حالة الضعف وتقويم الاعوجاج كما انه يرتبط بالاستقامة والتعديل الصحيح , فالمقصود بالدعم اصطلاحا هو بناء استراتيجيات من العمليات والإجراءات التي تتم في حقول ووضعيات محدودة تستهدف الكشف عن التعثر في مجال معين وتشخيص أسبابه وتصحيحه , من اجل تقليص الفارق بين التعلم الفعلي الحقيقي والأهداف المنشودة والنتيجة المتحققة ( الفارابي , 2004 : 6 ) .

وأشار ( Eisenberger et al , 1999 : 1026 ) أن وجهة النظر الفردية لطبيعة البشرية وهي جزء لا يتجزأ من النظريات (المعرفية والإنسانية والاجتماعية ) وأن إمكانات الأشخاص الفردية بطبيعتها تقاوم القيود المفروضة في حرية العمل , لذلك يعتقد مؤيدو هذه الآراء إن الدعم المنظمي يتفق مع الانفتاح على التجربة الجديدة والعفوية في الفكر والعمل لتحقيق الذات , وهو عامل أساسي لتحقيق الرفاه للعاملين في المنظمات .

أما ( المغربي , 2009 : 4 ) فقد حدد مجموعة من السمات للدعم أهمها :

- تعزيز العلاقات الايجابية بين الأفراد من اجل تقوية روح التعاون والتبادل .
- حل النزاعات والخلافات بين الأفراد ويخلق أجواء ملائمة من التعايش والتفاهم .
- ربط المنظمة بمحيطها الخارجي .

ومن خلال التعريفين اللغوي والاصطلاحي يرى الباحث أن الدعم يرتبط بالتقوية والإسناد و إزالة الضعف وتقويم حالة الاعوجاج كما يرتبط بالاستقامة والتعديل والتصحيح , هذه الإرهاصات الأولى للدعم التي تعمل على ضبط وترشيد الاحتياجات المعرفية والفكرية من اجل وضع وتشخيص الخطط للدعم المنظمي من اجل تحديد ابعاده وأهدافه , وكيفية تنظيم الأنشطة الداعمة التي تحفيز الموظفين وتشبع حاجاتهم لمسايرة التطور في المجالات المختلفة , فالدعم يمثل الركن الأساسي لمحاولة فهم دوافع السلوك البشري لأنهم يمثلون اصولا في المنظمة وركيزة اساسية تؤثر في زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية .

**ثانيا :- مفهوم الدعم المنظمي وأهميته : (Concept of Organizational Support and Importance)**

**1- مفهوم الدعم المنظمي :- ( Concept of Organizational Support)**

أدت العولمة إلى زيادة الحراك في الاقتصاد العالمي والمرونة في الأنشطة التجارية وزيادة الحاجة إلى الخبرات الموارد البشرية العالمية , لأنها المصدر الرئيس لتطور السوق العالمي والذي اتجه نحو الاهتمام بالموهب لأنها تلعب دورا حيويا في توسيع وبناء المهارات العالمية من خلال قدرة موظفيها على التكيف مع الثقافات الأخرى وتوسيع وتنمية العقلية العالمية نحو التجديد والتطوير الاستراتيجي ( Lee and Kartika, 2014 : 5483 ) .

لذلك حاولت مختلف الدراسات تحديد العوامل الرئيسة للنجاح التنظيمي ويبقى موقف الموظفين واخذ آراءهم الأكثر أهمية في عالم اليوم في ظل بيئة العمل التنافسية , ولعل من ابرز عوامل النجاح هو تقديم الدعم المنظمي , فقد اخذ قدرا كبيرا من الاهتمام من قبل الباحثين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة , لذا يعد واحدا من ابرز الاتجاهات التنظيمية والعوامل التي تؤثر على سلوك ومواقف الموظفين تجاه العمل (Beheshtifar and Zare ,2012 : 29) لذلك فإن عرض بعض المفاهيم العامة وفقا لوجهات النظر المختلفة , يعد مسألة أساسية لبلورة منهج ينسجم مع توجهات دراستنا الحالية , إذ ازداد الاهتمام بالدعم المنظمي من خلال تأثيره الواضح على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل في المنظمات , وقد تم تعريفه بطرائق مختلفة في الأدبيات الإدارية , وحسب ما تم الاطلاع على آراء الباحثين وكان للباحث ( Eisenberger ) الدور الأكبر والمساهمة الفاعلة في بلورة هذا المفهوم نظرا للفوائد المتعددة التي يحققها للمنظمات من اجل فهم سلوكيات الافراد العاملين في محيط العمل وكيفية تفسيرها .

**الجدول (9)**

**مفاهيم الدعم المنظمي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين**

ت	اسم الكاتب او الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Armeli and Eisenberger	1998	289	التفاوت في شعور و إدراك العاملين في مدى ملائمة الإجراءات التنظيمية للمساهمة بشكل طوعي بدلا من فرض الأنظمة الحكومية والضغوط النقابية و التنافسية التي يدفع بها أرباب العمل .
2	Lamostro	1999	4	هو شعور الموظفين بمستويات عالية من الإشباع ليكونوا أكثر التزاما لدوافع العمل والقيام بأدوار إضافية.



هو إثارة شعور الموظفين بأن المنظمة تقدرهم وترعاهم وتساعدهم في الوصول إلى أهدافهم من خلال قدر كبير من الاحترام العاطفي وجعلهم يبذلون جهودا اكبر لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها .	42	2001	Eisenberger Robert et al	3
مدى استعداد المنظمة لزيادة الجهد المبذول للموظفين فيما يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم وتطوير معتقداتهم العامة والتعامل معهم بشكل ايجابي في مختلف الظروف .	565	2002	Eisenberger , et al	4
هو انعكاس لنظرية التبادل الاجتماعي والتي تعتمد على قاعدة المعاملة بالمثل تسمح للموظفين وأرباب العمل على التوافق بين توجهات المنظمة المتميزة وتبادل السلوكيات التنظيمية .	698	2002	Lina and Eisenberger	5
هو مدى أدراك الموظف بأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم وتوفر الوسائل التي تفسير الدوافع التي ترتبط بتحسين الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	2	2006	Mullen et al	6
عبارة عن استعداد المنظمة لتلبية احتياجات الموظفين وزيادة المكافأة المقدمة لهم للحفاظ على تقانيمهم في العمل , فضلا عن تقديم الأجور والامتيازات والاحترام من اجل لعب دور اكبر في مستقبل المنظمة .	689	2006	Shanock	7
هو نمط من التبادل المحتمل بين طرفين مبني على الوفاء بالالتزام في ظل وجود قواعد أخلاقية عامة في المستقبل , ويعد السبب الرئيس لفهم العلاقة بين العاملين والمنظمة .	650	2009	Ling Wang	8
عبارة عن التطور الطبيعي والمنطلق لنظرية التبادل الاجتماعي من اجل مساعدة الموظفين وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية , واتخاذ إجراءات تحمي المنظمة من المخاطر وتقديم اقتراحات بناءة من اجل لكتساب المعرفة والمهارة التي تعود بالفائدة على المنظمة .	20	2010	Eisenrberger	9
التزام المنظمة بزيادة رفاهية العاملين من اجل تحسين مواقف العمل وتوليد سلوكيات فعالة واكثر ايجابية تؤثر على الاداء الوظيفي .	109	2011	Tao Miao	10
اعتقاد بناء في عملية فهم العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم التي يعملون بها .	279	2011	Wong et al	11
إيمان الموظفين بأن إجراءات المنظمة تقدر جهودهم وتلبي احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية ليشعروا بالالتزام تجاه مساعدتها في انجاز مهماتها.	31	2012	Beheshitifr and azare	12

13	Gilet et al	2013	50	هو درجة اعتقاد العاملين بمساهمة المنظمة في تقدير عملهم والاهتمام برافيتهم وجعلهم يبذلون قصارى جهودهم وفقا لمبدأ المعاملة بالمثل .
14	Shen et al	2014	408	عبارة عن إدراك لفهم العلاقة بين العمال وصاحب العمل بشكل أفضل لتحقيق نتائج طيبة للموظفين على أساس تبادل المصالح للتأثير على سياسات العمل .
15	Fuchs and Prouska	2014	364	بانه المناخ النفسي الذي يشعر الموظف بالرفاه , ويؤدي إلى فوائد ايجابية مثل الابتكارات والسلوكيات الاجتماعية .
16	Kurtessis	2015	2	بانه تلبية لاحتياجات العاملين الاجتماعية والعاطفية مما يؤدي إلى مزيد من الالتزام والولاء للمنظمة وزيادة الرغبة في مساعدة المنظمة على النجاح وزيادة في الرفاه النفسي .
17	Paul and Bikos	2015	49	هو اعتقاد عام لدى الموظف بان المنظمة التي يعملون بها تهتم بالقيم وملتزمة بتعزيز مصالح موظفيها نحو الأهداف المنشودة , فهو بناء جوهري وإطار جديد لفهم العوامل التي تساهم في الرفاه النفسي للموظفين .
18	Akgunduz , Sanli	2016	4	توقع الموظفين بان المنظمة تقدم الرعاية والعناية بمصالحهم وتغطي احتياجاتهم من قبول واحترام للهوية التنظيمية سيزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة مما يؤدي الى زيادة في مستوى الاداء الوظيفي .

المصدر : اعداد الباحث اعتماد على المصادر الواردة فيه .

ومن خلال ما تقدم يمكن بيان ما يأتي :-

- 1- انطلق مفهوم الدعم المنظمي من اتفاق بعض الباحثين حول نظرتهم اليه فقد عده بانه شعور العاملين بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واشباع حاجاتهم بشكل طوعي (Armeli , Eisenberger , 1998: 289; Lamostro, 1999: 4; Eisenberger Robert , 2001: 42).
- 2- ركز الباحثين على ان الدعم المنظمي هو استعداد المنظمة لبذل الجهود اكبر لتطوير المعتقدات العامة للعاملين , وهو انعكاس لنظرية التبادل الاجتماعي ( , Eisenberger 2002: 698; Lina , 2002: 565).
- 3- اكد الباحثين على ان الدعم المنظمي يعمل على حماية المنظمة من المخاطر وزيادة الرفاهية للعاملين , وهو اعتقاد جوهري لبناء وفهم العلاقة بين العاملين والمنظمة , (Eisenberger, , 2010: 20; Tao Miao, 2011: 279 ; Paul and Bi;os, 2015:49)

4- اختلف في نظرتهم للدعم المنظمي بانه المناخ النفسي الذي يعزز مصالح المنظمة بعده اطار جديد لفهم العوامل المرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية والعاطفية للموظفين , ( Fuchs and Prouska, 2014: 364; Kurtessis, 2015 : 2) .

5- اشار الباحثين الى ان الدعم المنظمي هو درجة الاعتقاد لدى العاملين بان المنظمة ملتزمة بالقيم الاجتماعية والرفاه لتعزيز مصالحهم والعناية باحتياجاتهم واحترام هويتهم التنظيمية , اذ يمثل اطارا جوهريا جديدا يؤدي الى زيادة الاداء الوظيفي المتوقع . ( Gilet ,et al, 2013 ;Shen et al, 2014 Akgunduz and Sanli,2016.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث الدعم المنظمي هو إدراك الموظف واستعداده لبذل جهود إضافية لأحداث فرق جوهرية في مسارات العمل عندما يشعر ان المنظمة ترعاه وتثمن جهوده في تقديم الموارد والاحتياجات اللازمة , فإنه يميل إلى التفاعل اجتماعيا مع المنظمة لإنجاز الأهداف وفقا للقيم والمعتقدات العامة و في جميع الظروف التي تمر بها المنظمة لضمان السيادة الاستراتيجية .

## 2- أهمية الدعم المنظمي : - Importance of organization support

أن المورد البشري يعد المصدر الرئيس ومن أفضل الموارد , اذ يعمل على تقديم نتائج أفضل عندما تتاح له الفرصة في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية بصورة أسرع من منافسيها والتي أصبحت حلما لجميع المنظمات في ظل الزيادة في القوى العاملة الماهرة , فالعديد من المنظمات غير قادرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي , لذلك ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت تحديد العوامل الرئيسة في هذا المجال , وتبقى أهمية الدعم المنظمي في معرفة مواقف الموظفين والتزاماتهم الأكثر تأثيرا في تدعيم بيئة العمل التنافسية في عالم اليوم ( Beheshtifar and Zare , 28 - 29 , 2012) .

ومن هذا المنطلق لا بد من معرفة كيف يواجه الفرد المواقف والسلوكيات التي تؤثر في اساليب وطرائق العمل , لذا يعد الدعم المنظمي واحد من العوامل التي تؤثر على مواقف الموظفين تجاه العمل حسب المعايير والقيم السائدة , وتفترض نظرية التبادل الاجتماعي ( Lynch , et. al 467 : 1999 , ) أن المعاملة بالمثل من الموارد القيمة التي تعزز وتحافظ على العلاقات الشخصية , ويحكم هذه النظرية معيار عام هو التزام الأفراد المعاملة نفسها في تقديم المنافع والفوائد الممنوحة لطرف واحد دون الآخر .

و يعتقد ( Rieser Mullen et al, 2006 : 2 ) أن أهمية الدعم المنظمي تكمن في سد الفجوات التي تحدث في العمل , وإتاحة الفرصة لتنمية مهارات العاملين وتوفير الأجور المناسبة

لهم لتعم الفائدة على الجميع فضلا عن مساهمته في رفع الروح المعنوية التي تزيد من درجة الالتزام التنظيمي مما ينعكس ذلك ايجابيا على نجاح المنظمة .

فان التعامل مع الظروف المختلفة لتنفيذ ابعاد الدعم المنظمي بكفاءة وفاعلية تنعكس إلى حد كبير في العلاقة بين المنظمة والموظفين فضلا عن تحقيق نتائج طيبة في تنفيذ مسؤوليات العمل التقليدية ( الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي ) وبالتالي الاستمرار في تحقيق نتائج ايجابية لضمان الربحية والتفوق في المستقبل ( Beheshtifar and Zare ,2012 : 29 ).

لذلك فان الدعم المنظمي هو المفتاح لأي منظمة تعاني من تحديات حول كيفية الحصول على التوازن بين المتغيرات الثلاثة ( الدعم المنظمي, مشاركة الموظفين و سلوك المواطنة التنظيمية ) هذا الأمر يحتاج إلى إعادة النظر في معالجة الانحرافات والعمل بطريقة صحية ومفيدة لصاحب العمل والموظف على حد سواء ( Mathumbu , 2012 : 4 ).

وأشار ( Asustin et al , 2012 : 180 ) إلى أن الدعم المنظمي يؤدي إلى النتائج الآتية :-

- زيادة فهم العلاقة بين الأفراد والمحافظة على الهوية التنظيمية وحقوق الأفراد .
- زيادة الحاجة إلى الاعتراف والتقدير والتعبير عن قبول العواطف الفردية والديناميكيات التنظيمية في العمل , من اجل دعم مسارات العاملين وتحسين العمليات والممارسات التنظيمية.
- زيادة القدرة على استخدام القوة الشخصية والتنظيمية في مساعدة الموظفين من رؤية الاحتمالات المختلفة من اجل التجديد .
- زيادة القدرة على الإحساس بالقضايا التنظيمية .
- زيادة القدرة على اكتشاف المعرفة الضمنية المتعلقة بالممارسات التنظيمية لجعلها مرنة لغرض إعادة صياغتها .

لذلك فان الموظفين ينظرون إلى المنظمة بمزيد من الدعم فهم يسعون لتطوير المواقف الايجابية تجاهها , وعندما لا يرون الدعم فمن المرجح أن يعبروا عن ذلك بسلوك الانسحاب (Withdrawal behavior) وبالتالي ترك العمل , وإذا شعروا أن المنظمة تعود بالنفع عليهم وأدركوا أن الدعم المنظمي في أولويات المنظمة , ويتم تنفيذه بشكل فعال سوف يسهم في رفع مستوى الرفاه النفسي للعاملين , ويكونوا على استعداد لبذل قصارى جهدهم طوال مدة بقائهم في المنظمة ( Seppanen , 2012 : 13 ) .

وبالمقابل فإن عدم توفر الدعم المنظمي من زملاء العمل والمشرفين حول تنفيذ السياسات والاستراتيجيات بشكل فعال سوف يؤدي إلى انخفاض في العلاقة بين اهتمامات الموظفين العاطفية وإحساسهم بالمعاملة غير المرضية , ويجعل شعورا سلبيًا ويترتب خلاله انطباعات ومخاوف لدى الموظفين فضلا عن احتمال كبير من تعرضهم لسوء المعاملة في العمل , وقد

ينظر العاملين إلى منظماتهم عندما لا تستجيب إلى مشاكلهم أو غير فعالة في دعم تطلعاتهم مقارنة بما ينتظروا من استجابة لمصالحهم سيؤدي الى اضعاف أدائهم الوظيفي, فيكيف يمكن للمنظمة تنشيط خدمات الموظفين ليشعروا بالاستقرار الوظيفي عن طريق الدعم المنظمي , لذلك ركز العديد من الباحثين على كيفية انتزاع الدوافع والتفاني والالتزام للمحافظة على الموظفين وزرع الثقة بينهم وبين الإدارة لأداء الانشطة بطريقة مثلى ( 13 : 2009 , Bjarnason ).

وفي هذا الإطار فان المنظمات لديها صفات شبيهة بالبشر بحيث تكون الإجراءات الشخصية المتخذة من بعض موظفيها لا تعبر عن وجهة نظر المنظمة نفسها , فينظروا إليها كجزء الدوافع التي تتصف بها , لذا فوظيفة الدعم المنظمي هي مساعدة الموظفين عندما يكونوا بحاجة لأداء وظائفهم بفاعلية , وكيفية التعامل معهم في المواقف الصعبة التي تكشف دور وتأثير الدعم المنظمي في مكان العمل على بعض الموظفين , وقد يكونوا ضحية وبالتالي يضطروا ترك المنظمة لأنها غير داعمة لهم ( 13 : 2015 , Salahieh ).

وبهذا يؤدي الدعم المنظمي إلى تطوير القيم المشتركة ويعزز العلاقات والروابط الاجتماعية بين الموظفين وممثلي المنظمات وتحسينها باستمرار ( 3 : 2015 , Kurtessis ).

وأشار ( 226 : 2008 , Pavan ) بان الدعم المنظمي يسهم في إيجاد موظفين قادرين على الإبداع في العمل في ظل المنافسة وفي مختلف بيئات العمل , فعندما يشعر الموظف أن المنظمة تقدم الدعم المنظمي الكافي الذي يتوقعه فإنه يبادر إلى الابتكار والتجديد , ويكون في أعلى درجات الارتياح والشعور بالانتماء للمنظمة .

وفي السياق ذاته عندما يقدم مزيدا من الدعم المنظمي لمندوب المبيعات مثلا حول كيفية تشجيع قادة المنظمات على تبني أهداف التعلم الشخصي لتحسين المبيعات في مختلف القنوات التوزيعية فيشكل مندوب المبيعات الشراكات والتعاون بين القطاعيين (العام والخاص ) لخلق قيمة وندرة فريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال يكافئ هذا العمل لأنه أضاف قيمة للزبائن وساهم في تلبية احتياجاتهم المدركة و المتزايدة والعمل بطرائق ملائمة تجاه اهداف المنظمة ( Boyer , et al , 67 : 2014 ).

ويرى ( 6 : 2015 , Futris ) إن أهمية الدعم المنظمي تكمن في خلق الفرص وتوفير الموارد اللازمة لتسهيل استخدام المعلومات والمعارف الجديدة وإيجاد سبل لتنفيذ المهام المتعلقة بالمشاركة في العمل .

لذلك فان الدعم المنظمي يخفف من ضغوط العمل التي بدورها تؤثر سلبا على الموظفين وخاصة الموظفين المتميزين مما يؤثر على اداء وسياسة المنظمة بشكل عام . ( Wharton, 2016: )

وخلص ( Akgunduz and Sanli , 2017 : 119 ) إلى القول إن أهمية الدعم المنظمي تستند إلى مفهوم ( لا غالب ولا مغلوب ) من خلال اتخاذ مواقف ايجابية بين الموظفين والمنظمة فيما يتعلق بوظائفهم , ولدى المنظمات مجموعة من الممارسات تشمل اعطاء حقوق الموظف ودعوته وإيجاد اعتقاد لديهم إن مصالحهم لا تقل أهمية عن مصالح المنظمة لا بالزيادة ولا بالنقصان وفقا لمبدأ (المعاملة بالمثل) .

ومما سبق يرى الباحث أن المنظمات الفاعلة لها مهام كبيرة ومعقدة وتقع عليها مسؤولية تقديم الدعم المنظمي لموظفيها لإشباع حاجاتهم وإتاحة الفرصة للمشاركة بالقرارات, فضلا عن توفير الرفاه الذي يقود إلى تقليل الصراعات والضغوط وتثير الحماس لموظفيها للمساهمة في أنشطة التجديد الاستراتيجي , فان زيادة الدعم المنظمي يولد شعور لدى الموظفين للقيام بجهود طوعية تتجاوز التوقعات العادية , وهذا ما تعكسه نظرية التبادل الاجتماعي في ضرورة وجود علاقة تبادل اجتماعي بين الموظفين والمنظمة وبين الأفراد وأرباب العمل .

### **ثالثا : نظرية التبادل الاجتماعي:- (Social Exchange Theory)**

نظرية التبادل الاجتماعي (SET)<sup>(1)</sup> هي واحدة من النماذج المفاهيمية الأكثر تأثيرا لفهم السلوك في مكان العمل , ويمكن إرجاعها إلى جذورها التاريخية فقد عدها ( ; Mauss, 1922 Malinowski ) أنها تختص بعلم الإنسان , أما ( Firth ,1967 ) , ( Sahlins , 1972 ) فقد أرجعها إلى علم النفس, في حين (Kelley , 1959 Thlbault,1958), (Gouldner , 1960) ( Homans; 1960 ; ) عدها ضمن نظريات علم الاجتماع .

وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر حول نظرية التبادل الاجتماعي ظهر اتفاق بين المنظرين أن التبادل الاجتماعي يتضمن سلسلة من التفاعلات التي تولد العديد من الالتزامات ضمن مجموعة معينة من العلاقات , وينظر إلى هذه التفاعلات وحدة مترابطة وتتوقف على تصرفات مجموعة من الأشخاص ولها القدرة على بناء علاقات اجتماعية ذات جودة عالية بين الموظفين والمنظمة ( Corpanzano , 2005 : 874 ) .

وتفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن المعاملة بالمثل من الموارد القيمة التي تعزز وتحافظ على العلاقات الشخصية , ويحكم نظرية التبادل الاجتماعي معيار عام هو التزام الأفراد بالمعاملة بالمثل لتلقي الفوائد والتعويضات والمكافأة من أرباب العمل تثمينا لجهودهم وولائهم الذي يشمل الاحترام والعواطف الاجتماعية وبعض المزايا الإضافية ( Lynch, et. al., 1999 : 467 ) .

( 1 Social Exchange Theory: SET (نظرية التبادل الاجتماعي) .

ويرى ( Eder and Eisenberger , 2008 : 55- 56 ) ان نظرية التبادل للاجتماعي تعزز العلاقة بين المنظمة والعاملين من خلال تبادل النتائج الايجابية بين العاملين ومنظماتهم استنادا إلى قواعد المعاملة بالمثل .

لذلك فإن بعض السياسات التنظيمية والقرارات التي يقوم بها وكلاء المنظمة غالبا ما ينظر إليها كونها مؤشرات لنوايا المنظمة وبدلا من أن تنسب لتوجهات أشخاص معينين , حسبما أشار ( Armeli, et. al., 1998 : 288 ) .

فان الدعم المنظمي المقدم يتأثر بالسياسات والإجراءات الإرشادية , فالمنظمات قلقة بشأن رفاهية الموظف و تقييم مساهماته بشكل ايجابي وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي , وعندما تكون الإجراءات ملائمة للموظفين يمكن عدها اجراءات طوعية بدلا من اعتبارها قيود خارجية تفترضها (الأنظمة والضغط والنقابات والحكومية) , فكيف يمكن للمنظمات المحافظة على أدائها, لذلك تتميز هذه النظرية بتحقيق الدافعية للعمل التي توضح تقييم الوظائف وفقا للقضايا والآليات النفسية وتظهر هذه التفاعلات من خلال التبادل الاجتماعي والمعاملة بالمثل ( Bjarnason , 2009 : 10 ) .

ولذلك يشعر أرباب العمل بالقلق من الموظفين الملتزمين وتتنظر المنظمة إلى الالتزام الوظيفي نوع من التبادل الاجتماعي , ويعتقد ( Perryer ) أن الموظفين عموما يميلون إلى الاستجابة بشكل ايجابي عندما يدركوا أن الطرف الآخر يعمل بشكل ايجابي اتجاههم ويتصرف بطريقة طبيعية , وستعود ذلك بالمنفعة على المنظمة عندما تتصرف بطريقة طيبة تجاه موظفيها , لذلك فالتبادل الاجتماعي هو اعتقاد توجيهي يهتم برفاهية الأفراد ومساعدة المنظمة في الوصول إلى أهدافها ( Seppanen Anna-Moria , 2012 : 11 ) .

لذلك لا يمكن النظر الى تنمية وتطوير الموظفين نوع من التبادل الاجتماعي فإن تقديم الفرص والمنافع يعود على الموظف وقد يشعر انه مضطر إلى الرد بالمثل عن طريق المواقف والسلوكيات التي تدل على التزام المنظمة , وقد يقرر الأفراد العسكريين البقاء في الخدمة على الرغم من المصاعب والأزمات , هذا يحدث من خلال ربط سلوك القائد مع الأفراد في الوظيفية والاستعداد لأداء الواجبات الصعبة , لذلك يرتبط الدعم المنظمي بشكل ايجابي مع الالتزام التنظيمي ( Mullen ,et al, 2006 : 2 ) .

وعلى الرغم من الفوائد لنظرية التبادل الاجتماعي لا يزال يكتنفها بعض الغموض في تحديد طبيعة المعاملة بالمثل , وتتميز المعاملة بالمثل ثلاث سمات مختلفة : CropanZano , 2005 ( 874 ) وكالاتي :-

1- المعاملة بالمثل هي نمط من معاملات التبادل المترابط , ولا ينصرف إلى النتائج والجهود الفردية , ويستند إلى أنصاف جهود الآخرين فان الاعتماد المتبادل يحتاج إلى مزيد من الجهود المتبادلة .

2- المعاملة بالمثل هي الاعتقاد الشائع , ضمن التوقعات والمعتقدات الثقافية للحصول إلى ما يسعون إليه ويتمثل هذا النوع من المعاملة بالمثل المعاملات التجارية , وفي المجمعات الزراعية , وفي أماكن البيع المنتجات, وقد يتطلب موافقة المشاركين في ظل هذه المعاملات لتحقيق التوازن العادل .

3- المعاملة بالمثل هي قاعدة أخلاقية , وفقا للقواعد الأخلاقية للمعاملة بالمثل سيتم معاقبة الذين لا يمثلون إلى الفرق الرئيسية بين القاعدة الأخلاقية وبين الاعتقاد الشائع , فهم يتبعون القواعد الملزمة ويتصرفون على أساس المعاملة بالمثل , هذا المنطق أدى الى التكهن بأن قاعدة المعاملة بالمثل هي مبدأ أنساني عالمي , ولا يعني أن جميع الأفراد ملتزمون بنفس المعاملة بالمثل , فهناك اختلافات ثقافية وفروقات فردية بين العاملين , لذلك يعتقد علماء النفس الاجتماعي أن الأفراد يختلفون بدرجة تأييدهم للمعاملة بالمثل , لذا فهي مبدأ مقبول عالميا .

ويرى ( Meeker , 1997 : 423 ) أن التبادل الاجتماعي بين الأفراد يمكن التعامل معه على انه قرارات فردية تتطلب بعض القواعد لتوجيه الاختيار, وتنصرف إلى ست قواعد منها (العقلانية , الإيثار , كسب المجموعة , حالة الاتساق , المنافسة , والمعاملة بالمثل ) ويقترح ( Meeker ) أن العقلانية في استخدام المنطق إثناء العمل وتتكون من جزأين هما :-

الأول تعظيم القيمة والثاني وسيلة للمنطق , ويعترف الكاتب أن بعض الموظفين قد لا يتصرفوا دائما بشكل عقلاني , وعلى هذا الأساس كيف نجعل هذا التبادل يبني على أساس المنفعة المتبادلة.

وفي السياق ذاته أشار ( Cropanzo,2005 : 882 ) أن العديد من العلاقات على الأقل تكون مستقلة عن بعضها البعض , ويبدو من المعقول أن الطرفين يمكنهم تبادل مختلف الأشياء بطرق مختلفة وتحتاج إلى دقة أكثر في فصل علاقات التبادل الاجتماعي عن علاقات التبادل الاقتصادي , وكما في الشكل (9) يوضح أنواع من علاقات التبادل الاجتماعي في ظل التبادل الاقتصادي ويشير إلى أربعة خلايا هي :-

**الخلية الأولى :** توافق التبادل الاجتماعي في سياقات وعلاقات التبادل الاجتماعي وتتطابق هذه العلاقات مع بعضها لكي تحصل عملية التبادل الاجتماعي بأفضل ما يمكن .

**الخلية الثانية :** تقترن علاقة التبادل الاجتماعي مع المعاملات الاقتصادية وفي هذا النوع يمكن إن يقدم المكافأة و المخاطر على حد سواء بسبب عدم التطابق في العلاقات المتبادلة .



الخلية الثالثة : هذه الحالة كونها مثيرة لاهتمام الطرفين , فأنهم ينخرطون في علاقات اقتصادية وفي الوقت نفسه يميلون إلى وجود علاقات التبادل الاجتماعي , عندها يحصل عدم تطابق بين المعاملات الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية بسبب التداخل بينهما .

الخلية الرابعة : توافق عملية التبادل الاقتصادي في سياق معاملات التبادل الاقتصادي , ويمكن وصفها بأنها متطابقة وتتفق مع نوع العلاقة وتكون العلاقة متماثلة , لذلك فان نظرية التبادل الاجتماعي هي علاقة تبادل بين طرفين وغالبا ما تتجاوز التبادل الاقتصادي المحض .

وفي بعض البيئات يمكن تبادل الهدايا نوع من التقارب أو دعم مفتوح للأعضاء في مثل هذه الحالات غير مألوفة , على سبيل المثال العاملون في الصحة النفسية لديهم التزامات معينة لتلبية الاحتياجات العاطفية لزملائهم .

فان هذه الأفكار تبدوا متكاملة وسهلة مع قواعد التبادل المختلفة , ويعتقد (Meeker, : 424) (1997) ان فصل كل شكل من أشكال التبادل ومع كل نوع من أنواع العلاقة هو محاولة لمعالجة الغموض النظري في عملية التبادل الاجتماعي وكما في الشكل (9) .

#### أنواع المعاملات

	التبادل الاقتصادي	التبادل الاجتماعي
التبادل الاجتماعي	خلية 2 : عدم تطابق المعاملات الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية	خلية 1 : تطابق المعاملات الاجتماعية و العلاقات الاجتماعية
أنواع العلاقات	خلية 4 : تطابق المعاملات الاقتصادية مع العلاقات الاقتصادية	خلية 3 : عدم تطابق المعاملات الاجتماعية و العلاقات الاقتصادية
التبادل الاقتصادي		

الشكل رقم (9) أنواع المعاملات والعلاقات التبادل الاجتماعي والاقتصادي .

Source : Cropanzano Russell , Mitchell Marie " social exchange theory : an interdisciplinary review " , Journal of management . Vol. 31 . No.6 southern management association . All rights reserved , 2005 , 887 .

يلاحظ من الشكل اعلاه ان معاملات التبادل الاجتماعي متطابقة ومتماثلة مع علاقات التبادل الاجتماعي وفق مبدأ المعاملة بالمثل , أما فيما يتعلق بعلاقات التبادل الاقتصادي فإنها لا تنسجم مع علاقات التبادل الاجتماعي كونها علاقات مبنية على الصفات المادية الملموسة وبذلك فهي غير متماثلة في اغلب الأوقات .

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث , أن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر المنفعة المتبادلة لمختلف العلاقات بين الأفراد , وتعد المنطلق لنظرية الدعم المنظمي , حيث إن تبادل المنافع والمصالح

بين العاملين والمنظمة تحقيق التكامل بين الجهد المبذول وما تقدمه المنظمة من المزايا المطلوبة من اجل فهم دوافع العاملين تجاه أهدافها وبناء ثقافة مؤسسية مساندة لعملية التجديد الاستراتيجي ومتوافقة مع تنفيذ برامج السيادة الاستراتيجية .

**وفي ضوء ما سبق يرى الباحث** , إن نظرية التبادل الاجتماعي هي نمط وإطار توجيهي يتمثل في تبادل الفوائد و المنافع بين المنظمة والموظفين , يلتزم الطرفين على الوفاء بالتزام التقديري وتبادل المصالح والاحتياجات العاطفية وفقا لمبدأ المعاملة بالمثل وهي ليست ملزمة تعاقديا.

#### **رابعا : العلاقة بين الدعم المنظمي وبعض المتغيرات ذات الصلة :-**

**(The relationship between Organizational support and some relevant variables)**

#### **1-العلاقة بين الدعم المنظمي والالتزام التنظيمي :**

**(Relationship between Organizational support and Commitment Organizational)**

يحتل مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماما واسعا ومتزايدا في الآونة الأخيرة ويمكن إن يأخذ الالتزام التنظيمي إشكالا متعددة تعود بالنفع على المنظمة للبقاء على قيد الحياة منها ( الالتزام بالقواعد والمعايير التنظيمية , وخدمة الزبائن , إدخال التحسينات , المقترحات والمبادرات والابتكارات ) , ويقترح ( Bjaranson , 2000 :15 ) أن الموظفين الملتزمين يكونون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة , ويدعم هذا الادعاء كونه يتعلق بالنتائج التنظيمية ومختلف التغيرات في (قوة العمل , دوران العمل , الكفاءة , والتغيب عن العمل ) وأثبتت التجارب إن المنظمات مع قوة العمل الملتزمة كانت أكثر نجاحا على منافسيها , وشهدت عوائد إجمالية كبيرة , ويمكنها تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة قياسا بالمنظمات ذات الالتزام المنخفض .

لذلك يرى ( 1 : Lomastro ,1999 ) إن الالتزام التنظيمي هو المنهج الأكثر تحقيقا وتدقيقا لالتزامات المنظمة , ويتميز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر متقدمة بما يأتي :-

أ- اعتقاد قوي في قبول أهداف المنظمة وقيمها .

ب- الاستعداد لبذل جهود كبيرة في المنظمة .

ج- رغبة قوية للحفاظ على عضوية الموظفين داخل المنظمة .

وقد اتجهت الأبحاث ضمن الالتزام التنظيمي إلى التركيز على الفروق الفردية وكشفت عن عوامل مثل ( العمر , الخدمة الوظيفية ) ترتبط ايجابيا مع الالتزام , في حين مستوى التعليم يرتبط سلبيا مع الالتزام التنظيمي .

وأشار ( 3 : 2007 , McMahon ) إلى الالتزام التنظيمي بأنه الحالة النفسية التي تربط الموظف مع المنظمة ويتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة نماذج ( الالتزام العاطفي , الالتزام المستمر , والالتزام المعياري ) فالالتزام العاطفي يعكس الرغبة والحاجة للحفاظ على عضوية الموظف في المنظمة , ويعني الدرجة التي يحدد فيها الموظف مشاركته في نشاطات المنظمة وديمومة عضويته فيها , فالموظفين مع هذا الالتزام يرغبون البقاء في المنظمة , أما الالتزام المستمر فيشمل استمرار الشخص بعقد مع المنظمة وإنها ستكلف شخص آخر إذا ترك العمل ويبقى الموظف مع الالتزام المستمر بالحاجة إلى تجنب التكاليف المقدمة للمغادرة من المنظمة .

أما الالتزام المعياري والذي يعني شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي بمواصلة العمل من أجل المنظمة , ومن الأسباب التي تؤدي إلى مواصلة العمل ( الشعور بالمديونية , الحاجة إلى المعاملة بالمثل , التنشئة الاجتماعية والتنظيمية ) , فالموظفين الملتزمين معياريا يشعرون بان عليهم البقاء في المنظمة , ويرتبط هذا الشكل من الالتزام بشكل ايجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)<sup>(2)</sup> وسليبا مع دوران العمل ( Riggle , 2007: 38 ) .

ويرى ( 9-10 : 2012 , Mathumba ) أن الدعم المنظمي ذو صلة وثيقة مع الالتزام التنظيمي الفعال والخبرة والمكافأة والالتزام المستمر وتبادل قيادة الأعضاء فينظر إليها على أنها سياسات تنظيمية

ويتفق ( 37 : 2007 , Riggle ) على أن الالتزام التنظيمي من الناحية النظرية يقسم إلى ثلاث مجموعات ( العاطفية , المعيارية , الاستمرارية ) فالالتزام العاطفي وهو الأكثر انتشارا والأوسع نطاقا ويمثل دافعا هاما للالتزام التنظيمي والشعور بالانتماء والارتباط مع أهداف المنظمة , ويساعد الالتزام التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي وهما الأساس للدعم المنظمي إي الولاء للحياة الوظيفية , في حين الالتزام المعياري يعكس الاستمرار داخل المنظمة والسماح للموظفين بالمشاركة والتفاعل الايجابي في تنفيذ العمل .

إما فيما يتعلق بالالتزام الاستمراري فقد أشار إليه ( 6 : 2015 , Kim ) بأنه يحمل جوانب أخلاقية وان المنظمة مدينة له فعندها يشعر الموظف بالذنب عند ترك العمل فيمكن اعتباره التزام تجاه الأحكام أو القيم والمعتقدات السائدة .

ويؤكد ( 3:1999,Lamastr ) على إن الالتزام المعياري(القيمي ) يقوم على مشاعر الالتزام الأخلاقي أو المسؤولية الأخلاقية مع المنظمة التي يعمل بها وان الالتزام التنظيمي يأخذ ثلاثة أشكال مختلفة وكالاتي :-

( 2 ) - ( Organizational Citizenship behaviors ( OCB ) - سلوكيات المواطنة التنظيمية .

أ- تستخدم بعض المنظمات القيم التنظيمية القسرية والتهديد للسيطرة على سلوك الموظف .  
ب- تستخدم بعض المنظمات الهادفة للربح المكافأة المادية ( زيادة الرواتب ) للتأثير في سلوك الموظف .

ج- تستخدم بعض المنظمات المعيارية ( التلاعب بالمكافأة والمصالح ) .  
وفي السياق ذاته أضاف ( Eder and Eisenberger , 2008 : 54 ) أن العديد من الأدلة تشير الى وجود موظفين على مستوى عالي من الخبرة في وظائفهم وسوف تعطي صورة ايجابية أكثر لزيادة (فرص العمل , الارتياح النفسي , المزاج الايجابي , وتقليل الجهد المبذول ) فعلى المنظمة استثمارها في مكان العمل , وبالنتيجة ستؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي والوجداني والأداء الوظيفي , فإن الوفاء بالتزامات المنظمة هي واحدة من قواعد المعاملة بالمثل وتقدم ثلاث مزايا هي :-

أ- المحافظة على الصورة الايجابية عن المنظمة .  
ب- عند ارتكاب مخالفات حول قواعد المعاملة بالمثل .  
ج- الاستمرار بالاستفادة من القضايا التنظيمية المناسبة .  
فإن الموظفين مع الدعم المنظمي العالي يميلون أكثر إلى المنظمة عن طريق تجنب مجازاة فرص سلوك الانسحاب العالي من مجموعات العمل .  
ومما سبق يرى الباحث أن الالتزام التنظيمي جزء أساسي في مستقبل المنظمة ويتجسد في إيجاد بيئة عمل تجتمع فيها أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة , وعلى الموظفين أن يعدوا المنظمة ببيتهم الثاني وبالمقابل تلتزم المنظمة في زيادة قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية لتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي , والتشجيع على بناء علاقات طيبة ومتماسكة مع موظفيها لكي تحافظ على سيادتها الاستراتيجية وتجنب سلوكيات الانسحاب أو التغيب عن العمل .

## **2- العلاقة بين الدعم المنظمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية : Relationship between Organizational support and Organizational Citizenship behaviors)**

الموظف في العصر الحديث يختلف كثيرا عن الموظف في أوائل القرن العشرين بسبب اختلاف الأعمال , واليوم هناك العديد من العوامل التي تشجع الموظفين على تقديم ما لديه و زيادة رغبة في بذل جهود اضافية ( 2 : Mathumbu, 2012 ) , وقد أصبح هذا حجر عثرة رئيس في ممارسات السلوك التنظيمي , فهم يشعرون بالقلق من تحفيز الموظفين وكيفية تأثيرهم في الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف العامة , فمن المعروف إن استعداد الموظف للذهاب إلى

ابعد من المواصفات الرسمية أي القيام بأدوار إضافية وسلوكيات مهمة يندرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) .

ويرى ( Hassan, et al ,2012 : 1203 ) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) هي مبادرات ايجابية ومساهمات حاضرة ونوعية, تتضمن الاستعداد لتحمل التكاليف العرضية والثانوية وتجنب إحباط المساعي الجماعية للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويذهب (Tao Maio,2011:107) إلى عدها (OCB) سلوكيات بناءة والتي لم تدرج في قواعد التوصيف الوظيفي الرسمي للموظف .

لذلك وضعت كثير من المنظمات خمسة مفاهيم مختلفة تتحلى بها سلوكيات المواطنة التنظيمية وكما يرى ( Mathumbu, 2012 : 8) وكالاتي :-

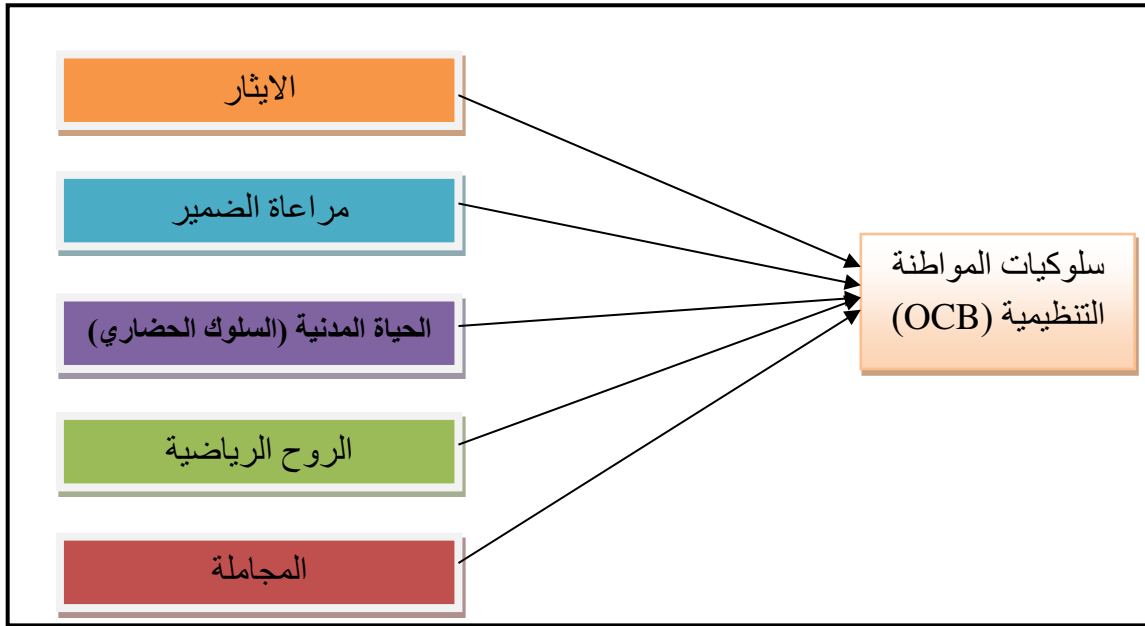
- الإيثار (altruism) سلوك اختياري يستهدف افراد معينين . وان الدور الزائد لسلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثر ايجابيا على الصفات مثل الإيثار والمجاملة الوظيفة ( Singh & Singh,2010: 3)

- مراعاة الضمير (Conscientiousness) : الانجاز وفق لما يمليه الضمير والذهاب إلى ابعد من مستوى الحد الأدنى المطلوب.

- الحياة المدنية أو السلوك الحضاري (Civic Virtue) المشاركة في السلوك الحاضر والقلق حول مستقبل .

- الروح الرياضية (Sportsmanship) التسامح الذي لا مفر منه من الإزعاجات في العمل دون شكوى أو تذمر .

- المجاملة (Courtesy) تمنع حدوث المشاكل المتعلقة بالعمل , والشكل (10) يوضح المعنى المنطقي للعلاقات بين المفاهيم .



الشكل رقم (10) انموذج لسلوك المواطنة التنظيمية

Source : Mathumbu Dumisani , " Perceived organization support (pos) and Job Engement (JE) : and their effect on organizational citizenship behavior (OCB) among nurses at the Vitoria hospital , Alce , NkoNkoBE Municipality " , submitted in Partial fulfillment of requirement for degree of master of comere (course work ) university of fort hare , 2012 :8 .

ويكمن نجاح المنظمات من خلال ثلاث صفات أساسية كما يرى ( Salahieh, 2015 : 30 ) هي (الكفاءة , الالتزام , والمشاركة ) فالموظفين الذي يمتلكون هذه الصفات ينصرفون إلى وظائفهم وهذا بدوره يخلق مستويات عالية من الدعم المنظمي وله آثار مجتمعية على الموظفين , فعندما يشعر الموظفون بالخوف من استهدافهم شخصيا لوصفهم وسيلة للتغلب على المخاوف الشخصية , فينبغي إيجاد طريقة مناسبة لمعالجة هذا التخوف لتحسين العلاقة من خلال المشاركة في سلوكيات (OCB) بعيدا عن التسكع التنظيمي ( Bellying organization ) .

وفي هذا السياق أشار ( Brown and Roloff , 2015 : 386 ) إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تقديري من قبل الفرد غير معترف به مباشرة بشكل صريح من قبل النظام الرسمي , فهو نشاط يتسم بزيادة مستوى الأداء الفعال للمنظمة بشكل اختياري, ويمكن عده نوع من المبادرات الفردية ذات طابع طوعي في محتوى معرفتهم الوظيفية .

وأشار (Tepper and Hoobler , 2001: 789) الى ان ضعف التعامل بين الموظف والمنظمة يعزى الى العوامل الظرفية منها ( التكنولوجيا , العمليات , تدفق العمل ) فإنها تقيد مساهمة في نشاطات المنظمة والانخراط بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ويرى ( Tao Miao , 2011 :107) أن دور ( OCB ) هو حماية مصالح المنظمة وهي مظهر من مظاهر الدعم المنظمي وقيمه ثقافية واجتماعية تعزز الانسجام بين المجتمعات متعددة الأيدولوجيات وتساهم في إيجاد نظام اجتماعي مستقر ويساعد على التعامل مع الأزمات الشخصية والوظيفية .

لذلك يؤكد ( Devin et al , 2012 : 1203 ) إن ( OCB ) تتضمن المبادرات الايجابية والمساهمات النوعية لتحمل التكاليف العرضية وتجنب حالات القصور وإحباط المساعي الجماعية في حل مشاكل العمل تجعل الموظفين يشعرون ان المنظمة مكان جذاب للعمل .

وخلص (Al-mahasneh, 2015: 109) إلى العلاقة الايجابية بين (OCB) وكمية ونوعية الدعم المنظمي والمهمة المراد تحقيقها وتسهم في الجوانب الآتية :-

- تساعد على توجيه اكبر حجم من الموارد لتحقيق الأهداف الإنتاجية .
- تعزز إنتاجية المديرين و الموظفين .
- تسهم في تنسيق الأنشطة بين مجموعات العمل بشكل أفضل .
- تعزز قدرة المنظمة على توظيف أفضل المهنيين من خلال جعل المنظمة مكانا جذابا للعمل .

ومما سبق يرى الباحث أن العلاقة بين الدعم المنظمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة متكاملة تحمل مجموعة من السلوكيات تتجاوز التوقعات الروتينية وتنصرف في اطار المصالح المشتركة لاستثمار الموارد والطاقات لدى الأفراد , فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من إرادة ذاتية وطابع طوعي تتجسد في سلوكيات التعاون والتماسك لزيادة الإبداع والمساهمة في دعم قدرات المنظمة نحو التجديد الاستراتيجي .

### **3-العلاقة بين الدعم المنظمي والرضا الوظيفي :-**

#### **( Relationship between Organizational support and Job Satisfaction )**

ازداد الاهتمام بالرضا الوظيفي لما يتميز به من مواقف عاطفية شاملة و مشاعر تجاه الوظيفة , فعندما تكون المشاعر ايجابية حول العمل يزداد الرضا الوظيفي كما يرى ( Mcmahon , 37 : 2007) وإن الرضا الوظيفي هو احد النتائج الايجابية للدعم المنظمي المقدم من المنظمة . أما ( Tao Miao , 2009 : 106 ) أشار إلى الرضا الوظيفي بأنه الشعور العام بالرفاه داخل المنظمة , أي انه الحالة الداخلية القائمة على تقييم تجارب العمل والمتعلقة بدرجات والاستياء والارتياح لدى الموظفين .

ويؤكد ( Ahmed and Yekta , 2009 : 169 ) إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي الوسيلة الوحيدة التي تمكن الموظف من رد الجميل للمنظمة ,وتهدف الى مساعدة الآخرين والرد بالمثل فاذا كان الموظف غير راض" ( مستوى الرضا الوظيفي منخفض ) عن وظيفته ومن المرجح إن يرد بالمثل ويكون اقل عرضة لأداء واجبات إضافية والدفاع عن أهداف المنظمة أو الانخراط في سلوكيات عاطفية أخرى .

ويرى ( Bakotic and Babic , 2013 : 207 ) بأن الرضا الوظيفي مشكلة مثيرة للاهتمام سواء من وجهة نظر العاملين أو ومن وجهة نظر المديرين , فالعاملين لديهم توقعات خاصة يريدون إن يعاملوا بطريقة عادلة ومحترمة وبالنتيجة يكونوا راضين , ومن ناحية أخرى المديرين يريدون انجاز العمل سواء كان العاملين راضين وايجابيين أم لا ؟ لتحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف العمل الحالية .

أما ( Mahsneh , 2015 : 110 ) أشار الى الرضا الوظيفي من خلال دوره الحيوي في تحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية , ويرتبط الرضا الوظيفي بعلاقة ايجابية مع الدعم المنظمي والالتزام التنظيمي فضلا عن تأثيره في ( تقييم الأداء , المكافأة , معدل دوران العمل , التغيب عن العمل , الإنتاجية , رضا الزبائن , انخفاض التكاليف وتشجيع التجديد باستمرار ) , ويرتبط الرضا الوظيفي مع ( OCB ) لان الأخير اقل تعقيدا وقل اعتمادا على قدرات الفرد من حيث استخدام التكنولوجيا في العمل بالمقارنة مع قضايا الإنتاجية .

و يتأثر الرضا الوظيفي كما يصفه ( Peterson , 2015 : 28 ) بعدة جوانب منها :-

- 1- قدرة المنظمة على نقل الشعور من الموظفين إلى المديرين و يعتمد على المنظومة القيمية والثقافية والذيان يؤثران على مستويات الرضا الوظيفي .
- 2- يعزز الاستقلالية والقدرة على التنبؤ بالمتطلبات الوظيفية , وهذا بدوره يخفض من نوايا ترك العمل أو سلوك الانسحاب .
- 3- الضغوط, عاملا حاسما فان انخفاض مستوى الضغوط والقدرة على التعامل مع المشاكل بطرق صحية ومنتجة وهما عاملين اساسيين للرضا الوظيفي , وان ضغوط العمل تتناسب عكسيا مع الرضا الوظيفي , لذلك فان زيادة الدعم المنظمي يقلل من تلك الضغوط وسوف ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي .
- 4- يتأثر الرضا الوظيفي بالقيادة بشكل مباشر او غير مباشر من خلال دورها في تمكين العاملين في مكان العمل , وتتمثل في ردة فعل الموظف العاطفية عن الوظيفة .



أما ( Kim , 2016 : 5 ) فقد وصف الرضا الوظيفي بالحالة السارة والايجابية التي تؤدي إلى تقييم الوظيفة أو تجارب العمل , ونتيجة للمواقف المهمة في مجال السلوك التنظيمي فان الموظفين مع مستويات عالية من الرضا الوظيفي من المتوقع إن يكون لديهم الحافز لأداء العمل وبشكل أفضل و فضلا عن انخفاض في نسب التغيب عن العمل .

ومما سبق يرى الباحث إن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الصفات الموجودة لدى قيادات المنظمة وفي عيون الموظفين داخل المنظمة , فهو تعبير عن الانطباع الايجابي للأفراد الذي يؤسس إلى حالة من الارتياح العاطفي والوظيفي , من اجل تقوية الروابط الاجتماعية والثقة المشتركة بين الموظفين والإدارة العليا , والاستفادة من المنافع والموارد والمحافظة على استقرار المنظمة . أما حالة عدم الرضا الوظيفي ينشا بيئة غير مستقرة تثير الصراعات فيها والتي تضعف عملية التجديد الاستراتيجي .

#### خامساً : أبعاد الدعم المنظمي :- ( Dimensions of Organizational Support )

يتميز الدعم المنظمي بالعديد من الأبعاد التي تؤثر على دافعية العاملين وتهيئة المناخ الملائم الذي يوفر الأساس لإشباع حاجات العاملين والدفع باتجاه تحقيق أهداف المنظمة , وفي محاولة لفهم الأسباب الذي تحفز الأفراد إلى القيام بسلوكيات معينة لكي تستفيد المنظمة من القدرات البشرية المتاحة وتسعى إلى التحكم بهذه السلوكيات والتصرفات كونها تشعر بالقلق لإيجاد حالة من التوازن للعلاقة بين المنظمة والموظفين , فلا بد من تسليط الضوء على الأبعاد الأساسية التي ركز عليها الباحثين في هذا المجال وكما في الجدول (10) .

#### الجدول (10)

إبعاد الدعم المنظمي على وفق آراء مجموعة من الباحثين .

ت	اسم الباحث	الإبعاد التي تم التركيز عليها
1-	Eisenberger .Rhoades2002 :699	العدالة التنظيمية , الدعم الإشرافي , الحوافز وظروف العمل .
2-	Mullen ,kroustalis,et. al. 2006 :2	الدعم الإشرافي , الحوافز , ظروف العمل المناسبة .
3-	Mathumbu,dumisani, 2012:7	العدالة التنظيمية, الدعم الإشرافي ,الحوافز وظروف العمل .
4-	Beheshti far ,et.al., 2012:432	الحوافز, ظروف العمل المناسبة .
5-	Gillet, Nicolas , et. al ., 2013 :47	الدعم الإشرافي , الحوافز , المشاركة في أنشطة العمل .

العدالة التنظيمية والسياسية , الدعم الإشرافي , ظروف العمل , دعم الإدارة العليا , وممارسات الموارد البشرية .	Seppanen, 2012: 12	-6
العدالة التنظيمية, الدعم الإشرافي , وممارسة الموارد البشرية .	Kurtessis,et .al., 2015 P:12	-7
الدعم الإشرافي , المشاركة بالعمل , مراعاة السلامة المهنية , مواقف العمل	Puah , et . al ; 2016 : 8	-8
العدالة التوزيعية , الدعم الإشرافي , مواقف العمل	Kim , Seungmo , 2016 : 3	-9
الدعم الإشرافي , دعم زملاء العمل , دعم ثقافة العمل	Biggs , Jennifer , 2014 : 241	-10

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه.

يلاحظ في الجدول (10) اتفاق اغلب الباحثين على إبعاد الدعم المنظمي وهي ( العدالة التنظيمية , الدعم الإشرافي , الحوافز , ظروف العمل ) وسيتم اعتماد هذه الإبعاد كونها تتسجم مع أغراض الدراسة وواقعها الميداني ويمكن توضيحها كما يأتي :-

#### 1- العدالة التنظيمية : ( Justice Organization )

في عالم المنافسة اليوم المنظمات بحاجة إلى الموظفين الذين يكرسوا أداءهم ليس على الوظائف التقليدية أو الواجبات الرسمية من اجل إرساء قواعد العدالة التنظيمية كونه اطارا تنظيميا ومصدرا حيويا للفاعلية التنظيمية ( Noruzy , 2011: 842 ) .

فالعدالة التنظيمية احد الظواهر الرئيسة التي أكدت عليها معظم البحوث كونها تمثل العلاقة العمودية بين رموز السلطة ( المشرفين في المنظمة ) والموظفين , وتجاهلت العلاقة الأفقية بين الموظفين أنفسهم , وقد ادخل مفهوم العدالة مؤخرا ( Peer Justice ) بعدالة الاعضاء وغالبا ما توصف العدالة التنظيمية بالإنصاف في مكان العمل , إما العدالة التوزيعية توصف ( نزاهة نتائج القرار ) , العدالة الإجرائية ( نزاهة اتخاذ القرار ) , وأما العدالة التقليدية جاءت لتفسر العلاقة بين السلطة والموظفين , وتجاهلت الاحساس بعدالة المعاملة ونزاهة الموظف وتأثره بسلوكيات الزملاء في العمل ( Adomovic, 2014: 3 ) .

وبعبارة أخرى العدالة التنظيمية هي المعنية بقواعد اتخاذ القرار وفي توزيع المهام والاستحواذ عليها ( السلع , الخدمات , المكافآت , المحتوى و الأمور التنظيمية ) , وعندما يقوم الموظفين بالرد على الطريقة التي يتم معاملتهم بها يكون الدافع غير مفهوم دون الاهتمام بوجود العدالة في هذا التعامل ( Noruzy , 2011 : 843 ) .

فالعدالة هي التوافق بين الجهود المبذولة والفوائد المتحققة للمساهمة في أهداف المنظمة (الشطني , 2015: 137 ) .

ويعتقد ( Cheung , et al, 2008 : 214 ) بان العدالة التنظيمية مؤشرا كبيرا على الهوية التنظيمية ولها عدة إشكال فهي تعبير عن مشاعر وتصرفات الأفراد التي توفر طرائق لتطوير الوظائف الاجتماعية , والتي تعد كافية لتوليد الشعور الايجابي لدى الموظفين والمحافظة على الانسجام النفسي مع المنظمة , وقد يؤثر أدراك العدالة على قوة الأداء وعلى الإجراءات التقديرية نحو المنظمة .

أما ( Kim ,2016 : 2 ) فقد اشار الى مفهوم العدالة بأنها بادرة (precursor) تمهيدية مهمة لمواقف الموظفين مثل ( الرضا الوظيفي , والالتزام التنظيمي ) وسلوكياتهم مثل ( المواطنة التنظيمية وسلوك الانسحاب في مكان العمل ).

وفي هذا السياق حدد ( Noruzy,2011:843 ) أنماط مختلفة من العدالة تتمثل :-

أ- العدالة الإجرائية ( Procedural Justice ) تعني إلى أي مدى تؤثر تلك القرارات على نظام الترقيات وتقييم الأداء وتقاسم الفرص التنظيمية .

ب- العدالة التفاعلية ( Interactional Justice ) وهي من المسائل المهمة في مكان العمل وترتبط بالمعاملة العادلة وغير العادلة من قبل الادارة , ويعرف هذا النوع بالعدالة الشخصية وكيف يتم التعامل مع الآخرين بما فيهم ( رموز السلطة ) .

وأضاف ( Adamovi ,2014:3 ) إن العدالة التنظيمية ركزت على القيم الثقافية , وصنف العدالة التنظيمية إلى العدالة بين الأفراد والعدالة في الاتصالات : تحلل هذه العلاقة التقليدية بين رموز السلطة والموظف وتتجاهل نزاهة الموظف التي يتأثر بها زملاء العمل , فالموظفين اليوم لديهم قوة اكبر في صنع القرار والتأثير على النتائج والإجراءات , فلا يمكن تجاهل العدالة التي تركز على الأعضاء سيؤدي إلى عدم اكتمال العدالة التنظيمية فضلا عن تأثيرها على (OCB).

وخلص ( Cheung, et al , 2008 : 214 ) إلى تحديد ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية هي

أ- العدالة التوزيعية ( distribution Justice ) وترتبط بالتوزيع العادل للموارد التنظيمية

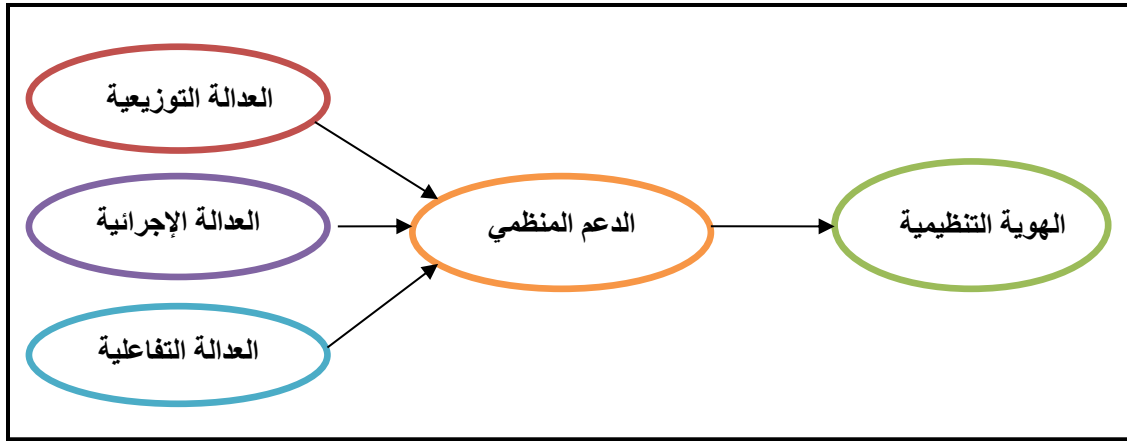
وهي تصور للعدالة في النتائج على أساس نظرية المساواة ( Equity Theory ) فينظر الأفراد إلى نسبة المدخلات إلى نسبة النتائج , فان وجود الظلم يولد شعورا بعدم الارتياح والرد على المنظمة على نحو غير ملائم من حيث تغير أدائهم الوظيفي ومواقفهم الوظيفية , فالموظفين سعداء مع الدعم المنظمي والذي بدوره يزيد من التعلق النفسي مع المنظمة .

ب- العدالة الإجرائية ( Procedural Justice ) أشار ( Noruzy , 2011 : 843 ) بأنها مدى

تأثره بالقرارات الخاصة بتوزيع الموارد وفقا لأساليب عادلة ومبادئ توجيهية , وبعبارة أخرى

تعني الإجراءات المتبعة والمطبقة لتخصيص الموارد واتخاذ القرارات وتشمل (التريقات , تقييم الأداء , المكافأة , تقاسم الفرص التنظيمية).

ت- العدالة التفاعلية ( Interpersonal Justice ) يوضح هذا النوع من العدالة الى الاحترام والتقدير والمعاملة التي يحصلون عليها كما يرى ( Cheung , 2008 : 220 ) , وتعتمد على دقة المعلومات والتغيرات التي تحصل عليها الأفراد حول الإجراءات والتوجيهات الصادرة . ويبين الشكل (11) ارتباط المفاهيم المتعددة للعدالة التنظيمية وكيف تلعب دورا في توليد الشعور الايجابي في التعامل مع الآخرين على أساس التقدير والاحترام , من اجل تحسين الأداء التنظيمي وتحفيز الموظفين للعمل لمصلحة المنظمة فضلا عن تحقيق الشعور بالهوية التنظيمية .



الشكل رقم (11) العلاقة بين الدعم المنظمي وأنواع العدالة التنظيمية لتحقيق الهوية التنظيمية

Source : cheng Millissa and Law Monica , " Relationships of Organization (Justice and Organizational Identification : The Mediating Effect of Perceived Organizational support in Hong Kong " Macao polytechnic institute , Macao , Department of Business administration , Hong Kong Shue Yan University Hong Kong , Asia Pacific Business Review , London W1T, 3JH , UK , 2008 , : 220 .

ومما سبق يرى الباحث ان العدالة التنظيمية هي أطار تنظيمي يمارسه المشرفين في مكان العمل ليتصرفون بطريقة عادلة وفق مبدأ المساواة بين الأعضاء , وللعدالة تأثير في تقريب المسافات ومد جسور التفاهم في طريق توزيع المهام والمسؤوليات مع فرق العمل لتخفيف الأعباء وتجنب المخاطر الاجتماعية في ظروف عدم التأكد, فالعدالة التنظيمية مفهوم نسبي تعني التصرف بطريقة تتماشى مع المعايير والقيم الثقافية والاجتماعية السائدة لتحقيق المشاركة الفاعلة في عمليات التجديد الاستراتيجي .

## 2- الدعم الإشرافي : - (Supervises Support)

تقتضى نظرية الدعم المنظمي أن تعزيز العلاقة بين المنظمة والموظفين يتم من خلال تبادل النتائج الايجابية بينهم , فينظر إلى الدعم الإشرافي كحالة مزاجية إثناء العمل فضلا عن تقييم المشرفين لأداء كل موظف على أساس مزاجهم الايجابي وفق ( نشيط , متحمس , فاعل ) ( Eisenberger, et al , 1999 :1028) .

لذلك يلعب الدعم الإشرافي دور حيوي للحصول على نتائج العمل المطلوب كما أشار ( Ahmed and Yekta,2010:169 ) في دراسته للعلاقة بين الدعم الإشرافي ونتائج العمل ( الالتزام التنظيمي) فضلا عن تأثير سلوكيات الإدارة العليا في الدعم الذي تقدمه للموظفين .

أما ( Tao Miao,2011:105-106 ) فقد يرى أن المجتمع الصيني مجتمع علائقي وان قوة العلاقة كافية لأحداث المعاملة بالمثل مع الموظفين , فالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين والمشرفين المباشرين لها دور كبير في تحفيز الأداء وسلوكيات المواطننة التنظيمية في المجتمع الصيني أكثر مما عليه في المجتمع الغربي , وفسر ذلك باختلاف الثقافات والنظرة إلى (OCB) بشكل مختلف , وقد وجد ان الانسجام بين الأفراد هو احد أشكال (OCB) والذي يؤدي بدوره إلى نظام اجتماعي مستقر بين الأفراد وزملاء العمل للتعامل مع الأزمات الشخصية فضلا عن الاستفادة من الدعم الإشرافي من اجل خلق بيئة عمل متماسكة .

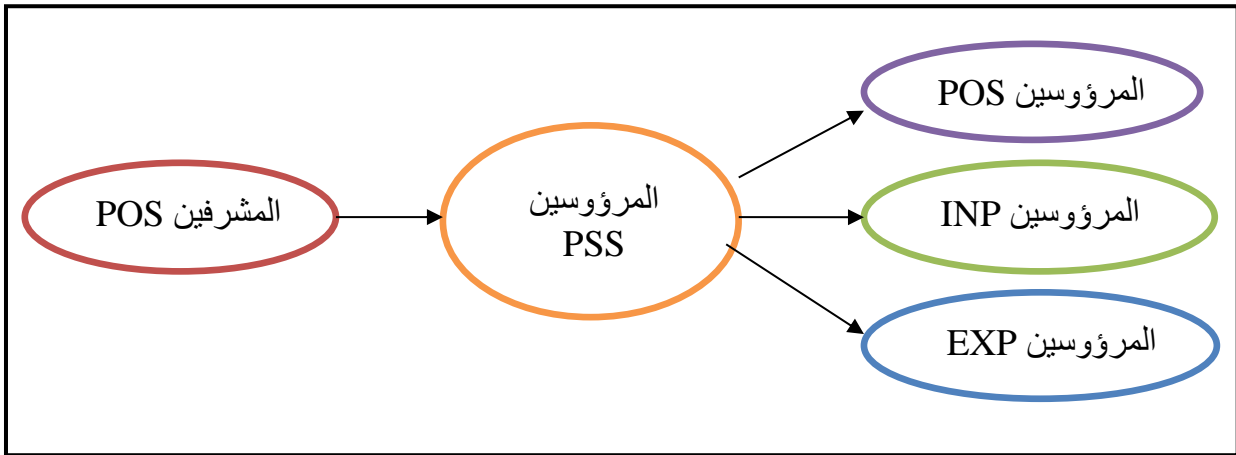
ويرى ( Eisenberger and Shoss , 2013 : 637 ) إن المشرفين يكونوا أكثر معاملة ودعمًا للمرؤوسين وفقا لمبدأ المعاملة بالمثل في المنظمة , وكذلك إن جزء كبير من عمل المشرفين (تقييم , تدريب المرؤوسين ) من اجل تبادل المعاملة بالمثل والجزء الآخر لعملهم وهو الانخراط بجهود إضافية لمساعدة المرؤوسين لأداء مسؤولياتهم الوظيفية العادية ,فضلا عن تشجيعهم لكي يصبحوا أكثر ولاء لأهداف المنظمة , إذ يتوقع المشرفين أن ينجم الأداء العالي من المرؤوسين عندما يبلغوا الدعم المنظمي العالي , فالمشرفون يساهمون في تعزيز الثقة بالمرؤوسين وبالتالي يعزز العلاقة بينهم.

فأنهم يعملون كوكلاء للمنظمة من اجل توفير المعلومات والملاحظات البناءة إلى الموظفين في الوقت المناسب لزيادة كفاءتهم الإنتاجية ( Cheng and Law, 2008 : 216) .

فعندما يقدم المشرفين الدعم إلى الموظفين يستجيبوا من خلال العمل بطريقة ملائمة تجاه أهداف المنظمة , فالدعم الإشرافي عنصر مهم للنجاح التنظيمي من خلال التعاون والحث على تجديد و تطوير المشاريع (67 : Boyer , et al , 2014) , فالمنظمات تواجه بيئة معقدة , وأصبحت الموارد المادية نادرة وتنافسية هذا من جهة ومن جهة أخرى العاملين لديهم فرص للمعرفة والتطوير , فلا بد من وجود ديناميكيات تزيد من التأثير المتصاعد للدعم الإشرافي لكي تعم الفائدة على الطرفين .

ويرى ( Epitro paki and Martin , 2013 : 299 ) أن تأثير شخصية المشرفين عنصر حاسم في الحياة الوظيفية من خلال الاستخدام الفاعل للتأثير الاجتماعي , ومساعدة الأفراد للحصول على القوة وزيادة فرص الوصول للموارد الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر على الرؤساء, وأفضل طريقة لمساعدة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات العمل هو تقديم الدعم الإشرافي , فينظر المرؤوسين إلى الدعم الذي يتلقوه من المشرفين على انه من المنظمة لأنهم يمثلونها سواء كان هذا التوجه مناسب أو غير مناسب تجاههم .

واقترح (Shanock and Eisbenberge ,2006 :689) عندما يكون المشرفين داعمين للمرؤوسين يؤدي إلى نتائج ايجابية للموظف والمنظمة مثل (تخفيف ضغوط العمل وتعزيز الأداء , والالتزام بمساعدة المشرفين في تحقيق أهدافهم ) , لذلك يتوسط الدعم المقدم للمرؤوسين (PSS) العلاقة بين الدعم الإشرافي والدعم المنظمي الذي تقدمه المنظمة , ودوره في تعزيز الأداء للمرؤوسين ( INP)(3) فضلا عن زيادة الدور الإضافي للأداء (EXP)(4) , فينظروا إليه المرؤوسين على انه من المنظمة ومدى استعداد المنظمة وتفانيها في مسؤولياتها لبناء علاقات تقارب مع المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم , والمحافظة على علاقاتها معهم , فان الدعم الإشرافي كان ايجابيا في مساندة المنظمة من اجل تنفيذ وظائفهم بشكل أكثر فاعلية , وكما في الشكل (12).



الشكل رقم (12) العلاقة بين الدعم المنظمي والدعم الإشرافي للمرؤوسين ( PSS ) من قبل المنظمة لزيادة ( POS ) ودوره في تعزيز الأداء ( INP ) والدور الإضافي للأداء ( EXP ) .

Sources :Shanock linda Rhoades , Eisenberger Robert , " When Supervisors Feel Supported : Relationships With Subordinates , Perceived Supervisor Support , Perceived Organization Support , and Performance" Journal of Applied Psychology , vol .91,No. 3,689- 695 , 2006, 690 .

3 - ( INP ) In Role performance ( تعزيز الاداء للمرؤوسين ) .  
4 - ( EXP ) Extra Role Performance ( الدور الاضافي للأداء المرؤوسين ) .

لذلك ذهب ( Neves and Eisenberger, 2014 :189 ) إلى أن الدعم الإشرافي العالي يخلق مناخ من المعرفة والثقة والأمان ويشجع الموظفين على المشاركة بالقرارات . يلاحظ من الشكل السابق ارتباط الدعم الإشرافي بعلاقات جوهرية في التأثير على المرؤوسين من أجل تعزيز الأداء وزيادة الدور الإضافي للأداء المرؤوسين بما يعطي الثقة والارتياح لهم للقيام بواجباتهم المطلوبة , فضلا عن مساعدته في تعبئة جهودهم وطاقتهم والذهاب الى ابعد من الادوار الرسمي فالدعم الإشرافي كان ايجابيا في تلك العلاقة .

ومما سبق يرى الباحث أن الدعم الإشرافي هو احد الإبعاد الحيوية والفاعلة للدعم المنظمي الذي يعكس المعتقدات العامة التي يتبناها المشرفين بهدف تهيئة المناخ الايجابي للموظفين للقيام بالأنشطة التنظيمية وتشجيع عمليات التجديد الاستراتيجي , فالموظفون ينظروا إلى مشرفيهم لتثمين جهودهم والعناية برفاهيتهم من اجل القيام بالمهام بأحسن وجه , فهو عنصر مهم يساعد على التناغم بين المستويات الوظيفية كافة من اجل تعزيز السيادة الاستراتيجية .

### 3 – الحوافز ( Incentives ) :

أن الموظفين يأتون إلى المنظمات ولديهم طموحات ومعارف ومهارات وتوقعات يمكن للمنظمة الاستفادة منها وتلبية كثير من احتياجاتهم الأساسية , لكي يشعروا بالاطمئنان والاستمرار بحياتهم الوظيفية , ويعتقد ( Afsar and Badir ,2016: 257 ) فإن اختيار الموظفين المتشابهين (المتجانسين اجتماعيا ) من قبل المديرين هذا التجانس والتطابق بين الموظفين يقود إلى التفاهم والارتقاء بينهم ويؤسس لعلاقة مستمرة بين صاحب العمل وبينهم , وهذه العلاقة توفر الفرص والتدريب والدعم والحوافز التي تزيد من الولاء والالتزام .

لذلك فعندما اصبحت الحدود بين الأسواق العالمية اليوم مفتوحة وأكثر مرونة وأخذت العلاقة توجهها تنظيميا اقل , واخذت تميل إلى التوجه الفردي أكثر, هذا الأمر اثار استغراب المهتمين على ضرورة العمل والاستفادة من الفرص الوظيفية , وضرورة تعويض العمال المهرة والمهنيين مما اضطر المنظمات الاعتماد على الأيدي العاملة المغتربة , من خلال تقديم المزيد من الحوافز التي تشجع على تقديم النتائج المرغوبة , فإن وجود أنظمة الحوافز تثير المبادرات الذاتية وتحفز الاداء لدى الموظفين ( Ping chan , 2012 : 3 ) .

وعلى الرغم من أن المسؤولية التي ينهض بها الموظفين ( السمعة , الأداء , والموقف ) لها تأثير ايجابي في تحويل الطاقات الكامنة لدى الأفراد ليسلكوا سلوكا معيناً ويكون هذا السلوك تلقائي ويحقق التفاعل بين الأنشطة المختلفة , وقادرا على إعادة توجيه السلوك الاجتماعي نحو أهداف المنظمة ( Gancio , 2012 : 2 ) .

ويصنف ( Gillet et al, 2012 : 452 ) ثلاثة مستويات من الحوافز بشكل عام وهي (العامّة , السياقية , الظرفية ) فالعامّة , تشير إلى الفروقات الفردية بين الأفراد والتوجه نحو تنظيم سلوكهم , إما السياقية فتتعلق بمتابعة الأفراد للأنشطة ضمن سياقات العمل والتي تدفع الأفراد نحو مجال معين من مجالات الحياة ( العمل , التعلم , الرياضة) ,وبما يعزز مهمة وسياق الاداء (Kawai and Strange,2014: 2444) .

أما الحوافز الظرفية , توجه هذه الحوافز إلى شخص لأداء نشاط معين وفي مهمة معينة وفي وقت محدد وتقدم هذه الحوافز على مستوى واحد ضمن التسلسل الهرمي للسلطة من الأعلى إلى الأقل وحسب تأثيره في الهيكل لتنظيمي .

ويؤكد ( Boyer et al , 2014 : 67 ) عندما تقدم الحوافز يستجيب الموظفون للعمل بطرائق ملائمة تجاه أهداف المنظمة, فالحوافز تشجع القادة وتساعدهم على تطوير المشاريع وفقا للمعاملة الخاصة والتفضيلية , فإن مستويات عالية من الحوافز تؤدي إلى تعزيز الأداء (Enhanced performance) وتحقيق نتائج مثالية .

لذلك ترتبط الحوافز بالعمل وتتميز بمستويات عالية من القوة والحماس لدرجة التي تثير الموظف للاستغراق في العمل , هذا من شأنه يساعد الموظفين على تبني السلوكيات الموجهة نحو أهداف المنظمة ( Caesen, et al.,2015: 4) .

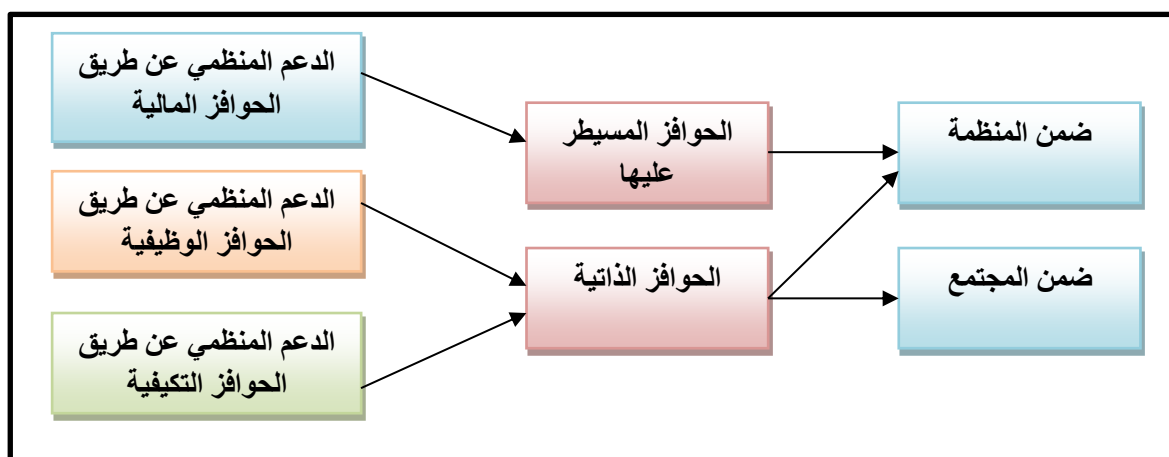
فالدعم المنظمي يتوافق مع الحوافز الذاتية , ويقسم ( Ping Chen,2016:3) الحوافز إلى ثلاثة أشكال وكالاتي :-

أ- الحوافز المالية Financial Motivations : وتشير إلى مدى الاهتمام باحتياجات الموظفين من خلال الأنواع المختلفة ( الأجور , استحقاقات العمل , الأرباح , تكاليف المعيشة , المزايا الأخرى ) وهذه الحوافز يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة .

ب- الحوافز المهنية ( الوظيفية ) ( Career Motivation ) : وتشمل التعلم والوظائف الجديدة والنظر إلى مشاعر الموظفين عند اتخاذ القرارات الوظيفية , وتدخل ضمن العقد النفسي العلائقي مع الموظفين بهدف إرسال إشارات لهم أن السلطة تقدر مساهماتهم في اختيار مهمتهم لتحقيق أهداف المنظمة , وان المنظمة داعمة لحياتهم الوظيفية من اجل خلق توقع ايجابي للموظفين على ضرورة العمل في المستقبل مع المنظمة .

ج- الحوافز التكيفية ( Adjustment Motivation ) : وتتمثل بسياسات وممارسات المنظمة في الاعتراف والاهتمام بمتطلبات الموظفين ورعاية ( أفراد أسرهم , التدريب , تسهيل الدوران الفعلي , التكيف مع الجميع داخل المنظمة ) وتعد حوافز ذاتية وتقع ضمن نطاق المنظمة والمجتمع , والشكل (13) يوضح أنواع الحوافز.





الشكل رقم (13) الأنموذج المقترح للمبادرات الذاتية والمسيطر عليها للحوافز

Source : Ping , Chen and A. Shaffer Margaret , " The influences of perceived organization support and motivation on self – initiated expatriates , organizational and community embeddedness " , Journal of World business , 849, No.2016 , 3 .

ويلاحظ من الشكل الاتفاق على أنواع الحوافز و تقسم إلى حوافز مسيطر عليها و ذاتية و تقع ضمن نطاق عمل المنظمة وضمن نطاق المجتمع , فالحوافز الذاتية تقع ضمن نطاق المنظمة والمجتمع تتمثل ( الحوافز التكيفية التي تتعلق بظروف المعيشية للعاملين والحوافز الوظيفية ) , إما الحوافز المسيطر عليها فهي ضمن نطاق المنظمة مثل الحوافز ( الأجور والمكافأة المادية والمعنوية ) فتقع ضمن مسؤولية الإدارة للاختيار نوع الحافز الذي تقدمه لدعم نشاطات الافراد في المنظمة .

فإن تحقيق مستويات عالية من الحوافز المسيطر عليها ليست بالضرورة أن تؤدي إلى نتائج أفضل ووفقا للمعاملة الخاصة والتفضيلية (SDT)<sup>(5)</sup> , وتقع هذه الحوافز ضمن نطاق المنظمة بالمقارنة مع الحوافر الذاتية التي تقع ضمن المنظمة والمجتمع .

أما ( Afsar and Badir , 2016: 255 ) فأشارا إلى الحوافز بأنها تجلب المشاعر الايجابية وتحسن الروح المعنوية وتساعد في حل النزاعات بين الأشخاص وتجعل المشاركة بالعمل ذات اسلوب شامل وبما يعزز الانسجام بين الموظفين والمنظمة .

وخلص ( Kawai and Strange, 2016: 2444 ) إلى وجود فرق جوهري بين السياق الاجتماعي من مجتمع إلى آخر , فمثلا بعض المجتمعات ذات الثقافة العالية تعمل على انجاز المهام والواجبات بسهولة ,فضلا عن قدرتها على التكيف مع البيئة لتحقيق الأداء الفعال دون الحاجة تعزيز الجوانب العاطفية وضبط العمل , وعلى عكس بعض المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة .

( 5 ) SDT : المعاملة الخاصة والتفضيلية .

مما سبق يرى الباحث , ان الحوافز هي ممارسات حيوية ومهمة تلعب دورا مهما في توليد الشعور العالي لدى الموظفين من اجل حماية مصالح المنظمة , فالحوافز هي حاجة نفسية ومعنوية تعمل على زيادة التواصل والانتماء الاجتماعي للمنظمة بدلا من استنزاف الموارد والقدرات . لذلك تعد مصدرا ايجابيا يحرك الطاقات الكامنة التي تثير الدوافع لدى الموظفين و تسهل التفاهم بينهم بعيدا عن الحواجز والقيود الوظيفية ولها عدة أشكال ( المادية والمعنوية والتكيفية ) .

#### 4- ظروف العمل : (Job conditions)

ان التعقد الموضوعي للعمل يتطلب فكرا استراتيجيا لدى المنظمات, لان العمل المعقد بطبيعته يتطلب العديد من القرارات الجوهرية والمبادرات والسلطة المستقلة , لذلك فان ظروف العمل لا يمكن للمرء التنبؤ بها ( Kohn and Schooler, 2009: 1259 ) .

وفي بداية القرن الحادي والعشرين كانت هناك ولادة جديدة للعديد من القوانين في إطار إعادة إحياء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات , وإصدار الكثير من المدونات حول ظروف العمل ودورها في تطوير أساليبه ( Anker , 2011: 8 ) .

ولذلك فان ظروف العمل تعد جانبا مهما من جوانب تصميم الوظائف ويتمثل بالعوامل الفيزيائية منها ( درجة الحرارة , الرطوبة , الإضاءة , الضوضاء ) وغيرها , يكون لها تأثير كبير على أداء العاملين والإنتاجية وجودة الإنتاج , من اجل التقليل من حوادث العمل لأنها عامل رئيس من عوامل السلوك الاجتماعي والمساهمة في الحد من المخاطر ( Steveisoion, 2012 : 285 ) .

ومن خلال ظروف العمل يتم تنفيذ مختلف الوظائف , لذلك تتباين ظروف العمل من منظمة إلى أخرى وقد تكون مريحة تماما , أو تكون في غاية الصعوبة والخطورة على حياة العاملين , وتتأثر بمجموعة من العوامل ( الخارجية , الذاتية , والعوامل المتعلقة بتنظيم الإنتاج ) فالعوامل الخارجية فتشمل ( المناخ , الأحوال الجوية , الإشعاع , الغازات والأبخرة , التهوية ) ,

أما العوامل الذاتية فتتمثل ( النوع الاجتماعي , العمر , الرتبة , المواقف غير الملائمة إثناء العمل ) , أما العوامل المتعلقة بتنظيم الإنتاج تتمثل ( بمدة وجبات العمل , وقت العمل , السرعة في العمل , الإجهاد, التعب المفرط , وبالتنظيم الإنتاج ) ( Bakotic and Babic , 2013: 207 ) .

فالعديد من المنظمات قد تفشل في فهم بيئة وظروف العمل وبالتالي تواجه صعوبات في عملها , لان هذه المنظمات لم تدرك التغيرات في مزاج القوى العاملة وغير قادرة على تقديم منتجات مبتكرة في السوق للتغلب على منافسيها , فالعاملين عنصر أساسي في عملية تحقيق رؤية مهمة للإعمال تلبي طموحاتها وتسهم في مسارات التجديد الاستراتيجي فضلا عن ضمان الجودة في

العمل , فالعامل يحتاج إلى ظروف عمل تسمح له بالتفكير والتجديد استراتيجيات المنظمة دون مشاكل وتتكون بيئة العمل (Raziq and Mulabakhsh, 2015 : 718) من بعدين هما :-  
(نطاق العمل , السياق )

أ- نطاق العمل: يتمثل بتنفيذ خصائص مختلفة في الوظيفة , وطريقة العمل والتي تتضمن مهام (أنشطة التدريب , الرقابة على الوظيفة , الشعور بإنجاز العمل , المهام المتنوعة والقيم الجوهرية المهمة ) .

ب- السياق: في معظم الشركات تتجاهل بيئة العمل الداخلية مما يؤثر سلبا على أداء موظفيها ويتمثل ( سلامة العاملين , الأمن الوظيفي , العلاقات مع زملاء العمل والمشاركة في القرارات ) .

ومما سبق يرى الباحث , أن ظروف العمل المناسبة هي واحدة من مهام والمسؤوليات الإدارية العليا في المنظمة , ومن أهم ملامح استراتيجية الموارد البشرية لغرض النهوض بهذه المهام وتنفيذ وتشجيع عمليات التجديد الاستراتيجي دون مخاطر فلابد من التفكير باستراتيجية شاملة تهتم بتهيئة ظروف عمل مناسبة من اجل ورفع المستوى الاجتماعي والتنظيمي . فمن خلال الدعم المنظمي تستخدم المنظمات تقنيات تكنولوجية صديقة للبيئة العمل من اجل رفع مستوى الأداء وتهيئة بيئة ملائمة تحفز الجانب الابداعي وتثير دوافع الموظفين للمشاركة في زيادة قدرة المنظمة في التوجه للفرص الجديدة التي تعزز السيادة الاستراتيجية .

## المبحث الثالث

### السيادة الاستراتيجية

#### Strategic supremacy

❖ تمهيد :

تفكر معظم المنظمات في كبر حجمها وانتشارها العالمي وتبحث عن السلطة والثقة مع المنظمات الأخرى التي لديها باع طويل وآفاق جديدة غير مسبوقه في المجالات المختلفة , ولكن كل هذا لا يساوي السيادة الاستراتيجية فالعديد منها تمتلك السلطة والموارد والأعمال المتنوعة على نطاق واسع وتحاول توزيع المخاطر, كون ليس لديها تكتل او تحالف يؤثر في الآخرين وفي نفس القطاع الذي تعمل فيه , وتواجه كثير من المنافسين لأنها لا تملك القوة الأساسية الكافية لبناء استراتيجية متماسكة على جميع مناطق سيطرتها .

كيف يمكن تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمات ؟ , وهل تستطيع المنظمة إن تصبح القائدة في صناعتها بشكل الذي يجنبها الفوضى والاضطرابات ؟ , لذلك وجدت المنظمات التي تريد النمو والبقاء إلى استعمال قوى التغيير والتجديد لرسم رؤية استراتيجية تكون مرشدا ودليلا نحو المنافسة والسيادة فضلا عن إيجاد عالم يتلاءم مع مصالحها وعلاقتها مع القوى الكبرى المؤثرة في الصناعة , فعندما تشعر المنظمات بالمخاطر بسبب ارتفاع معدلات النمو والمنافسة تحاول تغيير قواعد اللعبة لكي لا تكون تحت وطأة الضغط التنافسي , ومن اجل الفوز بقواعد اللعبة ورسم مستقبل لها وحماية نفسها من الاضطرابات والفوضى في المنافسة .

وتأسيسا على ذلك إن السيادة الاستراتيجية هي المعنية في المشهد التنافسي من اجل اعتلاء الصدارة في اضافة قيمة للزبائن و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة , فالسيادة الاستراتيجية مدخل ومنهج علمي حديث في مجال الإدارة الاستراتيجية , ولا تزال في مراحلها الأولى في البحث والإثراء والتراكم المعرفي , لذا يتداخل هذا المفهوم مع بعض العلوم الأخرى منها (السياسة , الاقتصاد , القانون , الأعلام , والاتصالات ) , 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 على سلوك المنافسين لتتوافق مع مواردها وامكانياتها وقدراتها التنافسية للوصول الى السيادة الاستراتيجية , فلا بد من

الخوض في سبر أغوارها والتمعن في جذورها ومفاهيمها, ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى السيادة الاستراتيجية من خلال الفقرات الآتية :-

- أولا :- نشأة السيادة وتطورها .
- ثانيا :- السيادة لغةً واصطلاحاً .
- ثالثاً :- مفهوم السيادة الاستراتيجية .
- رابعاً :- أهمية السيادة الاستراتيجية .
- خامساً :- العلاقة بين السيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي .
- سادساً :- أبعاد السيادة الاستراتيجية .
- سابعاً :- العمليات التي تعزز السيادة الاستراتيجية .
- ثامناً :- العلاقة بين متغيرات الدراسة .

#### **أولاً :-نشأة السيادة وتطورها : ( Emergence and Development of Supremacy )**

السيادة هي احدى مبادئ القانون الدولي وظهرت في القرنين السادس عشر والسابع عشر كنتيجة لتطور الدولة الحديثة ولا تزال الدراسات المعاصرة لم تجيب عن السؤال ( لمن السيادة ) , وقد نشأت فكرة السيادة نتيجة الصراع الذي جرى بين الاقطاعيين هذا من جهة والباباوات من جهة اخرى فكانت هذه النظرية سندا فكريا للملوك لغرض سيطرتهم . ( بو علي , 2015: 2 ) .

وتشغل مفردة السيادة حيزا واسعا من مساحات البحث والنقاش والجدل في أوساط النخب القانونية والفكرية والثقافية والأكاديمية وفي شتى المجالات , وقد ارتبطت بالتغيرات الكبرى التي اجتاحت البشرية خلال العقود الماضية , بحيث أفضت إلى بروز مفاهيم ومفردات جديدة من قبل النظام العالمي الجديد ( العيسى , 2010 : 40 ) .

وعند دراسة التطور التاريخي للسيادة نجد إن بعض الباحثين يذكر بان نظرية السيادة انبثقت من فكرة الديمقراطية التي ظهرت جذورها في وادي الرافدين ومنه انتقلت إلى سائر الشعوب الأخرى , ولعل أقدم وأوضح إشارة إلى مفهوم السيادة ما ورد في جمهورية أفلاطون , وكما اكد ( Andrew , 2000: 2 ) , ان ظهور مفهوم السيادة يرجع إلى القرن السادس عشر والسابع عشر نتيجة التطور في الدولة الحديثة في أوروبا , فمع تراجع سلطة المنظمات عبر القومية متمثلة بالكنيسة الكاثوليكية والإمبراطورية الرومانية , تمكنت الملكيات المركزية في (فرنسا , اسبانيا , انكلترا ) من امتلاك القوة المطلقة على أقاليمها تحت مسمى ( السيادة ) .

وذهب كثير من الباحثين إلى القول بان أصل فكرة السيادة بمعناها الحديث يعود إلى فقهاء العصور الوسطى ومنهم بوما نوار ( Beaumanoir ) ولوازوا ( Loyseau ) حسبما يرى (العيسى , 2010 : 40 ) .

ومع ذلك فان هنالك شبه إجماع بان نظرية السيادة يعود أصلها إلى الفقيه الفرنسي جان بودان ( Jean Bodan ) وهو أول من أوضح معنى لكلمة السيادة في القرن الخامس عشر تقريبا إثناء الصراع بين الملكية الفرنسية في العصور الوسطى لتحقق استقلالها الخارجي في مواجهة الإمبراطور والبابا , ولتحقيق تفوقها الداخلي على أمراء الإقطاع ( عابد , 2010 : 2 ) .

وبذلك يكون ( Jean Bodan ) أول من اشتق معنى للسيادة كونها صفة ملازمة للملك وعدها عنصرا من عناصر الدولة المتعلقة بوجودها , باعتبار إن الدولة لا تتكون إلا إذا كانت سيادة ولها فعلا سيادتها ( العيسى , 2010 : 40 ) .

وقد مر مفهوم بثلاث مراحل بدأت المرحلة الاولى بمطالبة الشعوب بالسيادة الاستقلال وركزت هذه المرحلة في حقبة تصفية الاستعمار , أما المرحلة الثانية فهي بعد حصول الدول على استقلالها فكانت ممارستها لسيادتها , وتأتي المرحلة الاخيرة لتعبر عن تطور القيود المفروضة على سيادة الدولة ولعل اهم هذه القيود هو احترام حقوق الانسان واخراجها من السلطات الداخلية للدول ( عمران , 2011 : 465 ) .

ومن الناحية الأخلاقية ان السيادة تمثل حاجزا قويا دون التدخل في الشؤون الداخلية أو انتهاك الحقوق الطبيعية وتتبع المشكلات النظرية في عدم ملائمتها للدولة المستقلة , فالعولمة احد إبعادها بعد ضعف عصر السيادة السياسية وتقلص نطاق السيادة القانونية , فبرز مفهوم السيادة الاستراتيجية لتستمد مفهومها وخصائصها المشتركة من السيادة السياسية والقانونية لتشكل منعطفًا نحو تبنيها في الدراسات الاستراتيجية (عابد , 2010 : 3) .

لذلك اوضحت قضية السيادة اكثر اهمية من اي وقت مضى كما يري ( Hobes , 2009 : 1588 ) وعدها احتكار قوة السلطة وتركيزها في يد حاكم واحد دون ان ينازعه فيها طرف , وأكدت على ضرورة حماية النظام والاستقرار .

ومما تقدم يرى الباحث , لقد اصبح مفهوم السيادة عنصرا اساسيا وخيارا حقيقيا يأخذ في الاعتبار الواقع الاجتماعي والاقتصادي لمواجهة الانظمة الجديدة ,وقد مرت السيادة الاستراتيجية

في مراحل متعددة منذ نشأتها متمثلة بالإمبراطوريات القديمة وصولاً إلى النظم الحديثة، فظهر الانظمة احد مظاهر السيادة فهي تدعو إلى التوازن وعدم توزيع القوة بين عدد من المؤسسات، فهي قاعدة مفيدة وملزمة لا يمكن انتهاكها، لذلك فقد اعتمد السياسيون والقانونيون كلمة السيادة في كثير من خطاباتهم وتحليلاتهم واجتهدوا في أفكارهم حولها، فالسيادة بمفهومها فكرة قديمة ولكنها حديثة بمنهجها العلمي من أجل إن تتماشى مع الأنظمة المعاصرة والمتطورة، إذ يمكن عدها من الألفاظ المستعارة والمشتقة من العلوم الأخرى لتنسجم مع النظام العالمي الجديد.

## **ثانياً - السيادة لغة واصطلاحاً: (Supremacy in the Language an Terminology)**

### **1- السيادة لغة: (Supremacy in Language)**

تعرض هذا المفهوم إلى العديد من الاجتهادات من قبل اللغويين في تحليلاتهم وتفسيراتهم لهذا المفهوم، وقد أشار ( الوسيط، 2008، 2 ) إلى السيادة بأنها سلطة أو سياسة مستقلة يتخوف الكثير من فقدانها إذا ما التحق ببعض التنظيمات، وتعني امتلاك الشخص سلطة مطلقة، والسيادة هي مصدر ( ساد ) سيادة البلد رفعتها وسلطتها وقوتها على بلدان أخرى فهي ( سلطة، هيمنة، غلبة، سيطرة، حرية التصرف )، أو سيادة القانون واحترامه وتطبيقه على الجميع.

وان أصحاب السيادة هم الرؤساء والملوك، وفي الاقتصاد سيادة المستهلك إي إن المستهلكين سيطرون على الحياة الاقتصادية، وكلمة ( ساد ) من يسود، سد، سيادة، سؤددا فهو سائد وسيد، والمفعول ساد ( للمتعدى ) مسود، ويقال ساد النظام والهدوء على البلد أو المنظمة أي أصبحا مستقرين، أو ساد الصمت إي أصبح لا يسمع له صوت، فالسيادة في اللغة تدل على المقدم على غيره جاهاً أو مكانة أو منزلة أو غلبة وقوة ورأياً وامراً ( لسان العرب، 2011 : 3 )

ومما سبق يرى الباحث، ان الباحثين قد ركزوا على السيادة في اللغة فعندما يقال ان فلان سيد قومه تدل على الزعامة والرئاسة، وان سيادة الشيء أي أصبح السائد والغالب، فعندما نقول سيادة النظام أو سيادة التكنولوجيا أي أصبح السمة السائدة في العالم، ولا يمكن التفريط بالسيادة أو التنازل عنها، فهي الهيمنة والمنزلة والغلبة لتحدي الوضع الراهن والانتقال إلى قواعد وأنماط جديدة للتحكم في تنظيم علاقاتنا من أجل الحفاظ على السلطة والهيمنة واختيار طريقة مناسبة للمنافسة.

## 2- السيادة اصطلاحاً : ( Supremacy in terminology )

السيادة هي مفهوم قانوني سياسي يتعلق بالدولة وواحد من أهم خصائص الدولة وسماتها السياسية , وللسيادة مظاهر تمارسها الدولة على الصعيدين الداخلي والخارجي , فالداخلي يعني بسط سلطة الدولة على أقاليمها من خلال سلطاتها من اجل ضبط مسيرة الحياة وتنظيمها , إما الخارجي يشمل تنظيم الحياة الخارجية وتكون مبنية على أساس الاستقلال والسيادة على الأرض وعلى القرار لتكون عضواً في المجتمع الدولي ( عمران وكلثوم , 2011 : 464 ) .

و تستمد السيادة من سلطة أعطاها رب العزة والجلالة في قوله تعالى , ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ إِنَّ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ) صدق الله العلي العظيم (سورة النساء , الآية 59) . فالسيادة لله سبحانه وتعالى اولا بقصد ان التشريع والطاعة المطلقة وهو اساس السلطة ومنبعها , فالسيادة للامة يعني لها الاختيار فيما لا يتعارض مع الاحكام والضوابط والشرع (العجلان , 2012 : 3 ) .

ويرى ( عابد , 2010 : 1 ) السيادة اصطلاحاً بأنها السلطة العليا التي لا تعترف فيما تنظم من علاقات سلطة عليا أخرى إلى جانبها , فهي سلطة عليا مطلقة , يغلب على أفرادها بالالتزام بالحكم لكل الأمور والعلاقات سواء التي تجري داخل الدولة او خارجها .

أما ( سرجون , 2015 : 1 ) فقد أشار إلى ما يشهده الواقع من تزايد الاعتماد المتبادل , فالعولمة احد أبعادها وتعني انتهاء عصر السيادة السياسية مع تقلص نطاق السيادة القانونية وبزوغ عصر السيادة الاستراتيجية .

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث , إن السيادة مرت بظروف تاريخية متعددة شغلت وأثارت اهتمام العديد من الاقتصاديين والقانونيين والسياسيين وغيرهم , فهي مظهر اجتماعي جديد وفكرة تتمتع بشخصية اعتبارية وسلطة غير مقيدة لا يمكن التنازل عنها لأنها تعطي المنظمات الحق في فرض سلطاتها العليا على جميع القوى من اجل تحقيق رغبات زبائنها وفي ظل التغيرات المعقدة في المجالات كافة .



### ثالثا :- مفهوم السيادة الاستراتيجية ( Concept of strategic supremacy )

تسعى المنظمات إلى توسيع قاعدة نفوذها من خلال عملية التطور والنمو المستمر , ويزداد هذا النمو بشكل عام بزيادة القوة والنفوذ وهما المفتاح لتحقيق السيادة الاستراتيجية , فالشركات الكبيرة تسعى دائما الى النمو والتنوع لكي تصبح القائمة في صناعتها , ويتطلب من المدراء اليوم الفهم والتعاون وادامة العلاقات مع الزبائن وعدم النظر إلى الوراء واعتماد أفضل الاتجاهات الاستراتيجية اثناء العمل ولا سيما استراتيجيات تنافسية فيها الكثير من الأرباح لفرض هيمنتها وسيادتها و تجنب النظر إلى الخلف والتخلي عن نقاط القوة الحالية , ومحاولة القفز باستمرار للحالة الجديدة لكنها تحمل الكثير من المخاطر ( D'Aveni , 2001 : 27 ) .

لذلك تشهد العديد من المنظمات نوع من الإحباط لمدراءها بسبب التكاليف والاضطرابات والقيود التنظيمية والتغيير في حجم وقوة العمل , أدى إلى إضعاف موقفها وكان عليهم إن الالتزام بالتوقف عن النظر الى الخلف عبر إيجاد مسارات أكثر ملائمة لمزايا الوضع القائم وحساب المخاطر المحتملة والنظر دائما إلى الإمام من أجل بلورة وصياغة استراتيجية غير تقليدية , وبطبيعة الحال فان العديد من المنظمات ليست الكبيرة فقط تعمل على تجديد استراتيجياتها باستمرار و بشكل الذي يتناسب مع تزايد الابتكار وتعقد المنافسة , فهل يمكنها التقليل من الصدمة والتأثير المفاجئ في الأحداث وتحسين الموقف التنافسي لتحقيق التفوق على المستوى العالمي ولا يتركوا لإجابة عن الأسئلة الآتية :-

- كيف يمكن الرد على جميع التحركات في اسواق مناطق النفوذ الجغرافية ؟
- كيف يمكن زيادة إرباح المنظمة ؟
- ماذا لو كانت حركة المنظمة بطيئة , فكيف زيادة السرعة في الحركة ؟
- كيف يمكن خلق رؤية واضحة لبناء محفظة الاستثمارية للمنظمة ؟

لذلك يجب مساعدة المديرين في معالجة هذه التحديات الرئيسة التي تواجههم كل يوم وتخصيص الموارد وتحقيق رؤية جديدة في بناء علاقات مع القوى الكبرى, فان الهدف هو السيادة الاستراتيجية ( D'Avine ,1999 : 1 ) .

بناء على ذلك سعى البحث في موضوع السيادة الاستراتيجية الى فهم قدرات المنظمة في كيفية الوصول إليها من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنظيمية , وان مجال البحث عن السيادة الاستراتيجية واسع وشاق , كونه يتداخل مع العديد من المجالات ( السياسية

والقانونية والاقتصادية ) وغيرها وقد خلق نوع من السجال والجدل الفكري والفلسفي بين المهتمين في نظرتهم لها , وكل منهم عرض ما لديه من أفكار ورؤى مستقبلية وتصورات عن السيادة الاستراتيجية , وقد عملت المنظمات الناجحة على تطبيق استراتيجيات مختلفة لتحقيق سيادتها الاستراتيجية والتغلب على الفوضى والاضطرابات . وبسبب تعقد المشهد التنافسي وحاجة المنظمات وخاصة منظماتنا إلى مفاهيم حديثة قد تساعدنا في تجاوز ظروفها الحالية وتعزز موقعها في السوق وتساعدنا في بناء موقف تنافسي مستدام عبر تأطير منطقة سيطرتها بقوة متماسكة تفرض تفوقها كلاعب وحيد في المجال التنافسي , فلا بد من السير في سبر أغوارها والتعرف على بعض المفاهيم لبناء رؤية واضحة تعزز مكانتها وتحسن موقفها التنافسي , وعلى الرغم من ندرة المصادر وقلتها , فلا بد من الخوض والتعمق فيها والذي لا يتوقف على عقل عاقل ولا معرفة عارف , وعند الاقتراب من هذا المفهوم وفقراته الأساسية نجد أنها تركز على ضرورة إيجاد مفهوم واضح للسيادة الاستراتيجية .

ويرى ( D Aveni , 1999 : 32-35 ) إن السيادة الاستراتيجية لها ثلاثة مبادئ هي :-

- قوة الإدراك : ( The power perception ) إن حدود الصناعة تستند إلى معتقدات مشتركة مثل الخرائط الذهنية ( Mental Maps ) التي يمتلكها المديرين خلال سنوات من الخبرة , لذلك تعد قوة الإدراك والمنافسة وتأثيرهما على الواقع الاجتماعي في المناطق الجغرافية التي تم تشكيلها أو إعادة النظر فيها من خلال مشاركة المنافسين داخل مساحة جغرافية معينة , فان قوة الإدراك تعطي بعض الإشارات والرسائل عن موقع المنظمة (ملعب المنافسة) يمكن استخدامها للتأثير على المنافسين وتوجيه انتباههم نحو سوق معينة او تغيير نيتهم نحو أسواق أخرى , وتصبح هذه الحقيقة مقبولة من خلال التفاعل مع العديد من المنافسين وبناء الخريطة الذهنية التي يتبعها الآخرون , فلا يمكن التقليل من شأن قوة الإدراك فهي جوهر العقل .
- اسر العقول والقلوب : ( Capturing Hearts and Minds ) , إن قوة الإدراك التي بدأت بها السيادة الاستراتيجية وبإضافة إلى اسر العقول والقلوب للزبائن الحاليين تعمل على تقديم الخدمة والجودة للزبائن الحاليين وبأسعار اقل , ويعتمد ذلك على مجموعة من المعايير التي يتوقعها الزبائن وبالتالي إعادة كتابة قواعد المنافسة , وتركز السيادة من خلال تقديم قيمة إضافية للزبائن للسيطرة على الأسواق الأساسية , فالسيادة عملية ديناميكية تتضمن خلق قيمة فريدة للزبائن الأساسيين بشكل مستمر , وان الفشل في تحقيق ذلك يعني إعطاء فرصة للمنافسين لكسب الزبائن الخاصين بالمنظمة أو إغرائهم بمنتج جديد أو القبول بمنتجات بديلة.

- القدرة على رؤية العالم بطريقة مناسبة من خلال التعاون التنافسي: ( Fashioning a

( favorable World through form of co – petition )

واحدة من النتائج المثيرة للاهتمام هي الصراع على السلطة وإعادة النفوذ من خلال إعادة التنافس على مناطق النفوذ الجغرافية , وبالتالي فان المنافسة بين المنظمات شجعت على عدها شكل من اشكال التعاون الضمني هو إعادة التعريف بحدود نفوذها , فالمنافسين قد وضعوا أنفسهم في أجزاء مختلفة من مناطق الإنتاج الجغرافية بشكل طبيعي دون اتفاقيات غير قانونية صريحة وتقسيم الأسواق إلى احتكارات (Monopolies) , هذه العملية سمحت للمنافسين بالتميز وتجنب محاولات المنافسين الاخرين المؤثرين في جميع أنحاء المجال التنافسي , ومن اجل هذه العملية استخدمت المنظمات تشكيلات مختلفة و أنماط تنافسية وإجراءات فاعلة وعلاقات اوسع مع العالم من اجل تحقيق التعاون التنافسي , في حين استخدمت شركات أخرى الأسلوب الاحتكاري او التواطؤ وهذا نادر ما يحدث .

فالسيدة تعطي القدرة على خلق علاقات تنافسية وتعاونية بين مناطق النفوذ , فمن الضروري تحقيق التوازن بين المنافسة والتعاون بين مختلف المتنافسين لتطوير السيادة الاستراتيجية , فالتعاون لا يلغي المنافسة بتغيير شكله أو طبيعته والى أكثر من ذلك فان المنافسة الشديدة تخلق التعاون , وهما ليسا أضداد فهما وجهان لعملة واحدة يؤديان العمل كلاعبين في المجال التنافسي , وقد أثبتت التجارب إن السياق التنافسي لا يمكن كسبه دون وجود التعاون مع بعض المنافسين ولا يمكن الحفاظ على البيئة التعاونية دون استخدام إجراءات تنافسية تحقق الاستقرار , فالتعاون يولد إشكال جديدة من المنافسة و المنافسة تولد إشكالا جديدة من التعاون ( D'Aveni, 2001 :34 ) .

ومن هذا المنطلق يعرض الجدول (11) بعض المفاهيم والافكار التي تم جمعها من اجل تعريف السيادة الاستراتيجية وبطرائق مختلفة في ادبيات الموضوع لنتمكن من ايجاد فهم واضح لهذا المفهوم .

الجدول (11)

مفاهيم السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب او الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	D'Aveni	1999	35	هي محاولة للتأثير في سلوك المنافسين لكسب السوق الاساسية وتشكيل محفظة استثمارية لمنتجاتها ضمن مجموعة تنافسية تعدد فيها الكثير من النوايا الاستراتيجية .
2	Robert	2001	7	قدرة المنظمة في السيطرة على تغيير قواعد اللعبة بل لتغيير اللعبة نفسها .
3	Cezar, et al.	2001	285	هي شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة وتعني بعملية التفكير بعيد الأمد من خلال التوسع في الأعمال التجارية.
4	D'Avenie	2001	31	بانها خلق واقع اجتماعي جديد الذي يتم تقاسمه مع المنافسين ضمن مساحة تنافسية معينة .
5	Kotze and Donald R	2003	103	مزيج من الاستراتيجيات التنافسية التي تركز على الأسواق المخصصة لها , وهي محاولة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق إنشاء معيار للهيمنة في مجال الصناعة .
6	Tovstiga and Birchall	2004	2	القدرة على إحداث نمو إجمالي في أسواق الصناعة عن طريق إدخال قواعد جديدة في الملعب الجديد , وهذا يتطلب مجموعة من المعارف والهياكل والعمليات والثقافات لمواجهة التحديات التنافسية .
7	D'Avenie	2004	37	هي بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة من أجل إرباك المنافسين وإجبارهم على اللعب المستمر للأحاق بالركب وتوسيع نفوذهم عن طريق توفير قيمة للزبائن في الاتجاهات التي لا تتعارض مع طموحاتهم لكي يتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين.
8	Garzia	2007	3	عملية تسريع للابتكار لتعزيز قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد وتحقيق المزيد من الكفاءة في إنشاء أنموذج تنافسي جديد ليصبح المهيمن في الصناعة عن طريق تنفيذ استراتيجيات جديدة للتكيف مع البيئة المعقدة.
9	Hao, Chen	2010	1	بانها لعبة القوى الكبرى لتحدي النظام العالمي الجديد عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة .

10	Meyer	2012	2	هي القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي وفرض نفسها كلاعب الوحيد في مجال الصناعة .
11	العابدي والهاشمي نقلا عن (Strikwerda)	2014	153	هياكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة التي تقرر وتحسن قوتها النسبية فضلا عن تأسيس النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء من النطاق .
12	Goeltz	2014	16	مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي و المعلوماتي بل هي طريقة لتنظيم الأنشطة الكمية و النوعية .

المصدر: اعداد الباحث على ضوء المصادر الواردة .

- وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم تبين ان الكتاب والباحثين قد ركزوا على النقاط الآتية :-
- 1- ان السيادة الاستراتيجية تعتمد على ثلاث مبادئ هي ( قوة الادراك , اسر العقول والقلوب والروح للزبائن , ومدى قدرتها على رؤية العالم بطريقة ملائمة ) .
  - 2- أن السيادة الاستراتيجية هي نوع من القوة والقدرة على تغيير قواعد اللعبة من خلال خلق واقع اجتماعي جديد للتأثير على سلوك المنافسين , ( D'Aveni and Robert ) .
  - 3- السيادة الاستراتيجية هي شبكة من القرارات في البيئة المضطربة بل هي مزيج من الاستراتيجيات التنافسية وهي عملية تسريع للابتكار لتحدي النظام العالمي الجديد من خلال بناء مزايا جديدة , ( Ceza; ,Kotze and Hao chen ;D'Aevine ; Garzia ) .
  - 4- السيادة الاستراتيجية هي القوة الاقتصادية والتكنولوجية لرسم هياكل نفوذ جغرافية للمنظمة وهي مجموعة العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي والمعلوماتي لتنظيم الانشطة الكمية والنوعية , ( Meyer; Strikwerda; Goeltz ) .
- ومن وجهة نظر الباحث يمكن استخلاص ما يأتي :-
- 1- أن السيادة الاستراتيجية حقل حديث نسبيا وهي اشمل من السلطة بل هي نظام قائم على اساس مؤسسي من اجل انشاء امكانيات وتكتيكات تنافسية للحفاظ على مستويات عالية من الارباح على الامد لطويل.
  - 2- السيادة من ابرز السمات التي تؤثر على سلوك المنافسين من اجل توزيع وتوجيه وتدفق الموارد والزيائن نحو لتحقيق التوازن مع القوى الكبرى داخل بيئة الصناعة .
  - 3- السيادة الاستراتيجية هي ليست بديلا عن الميزة التنافسية المستدامة .

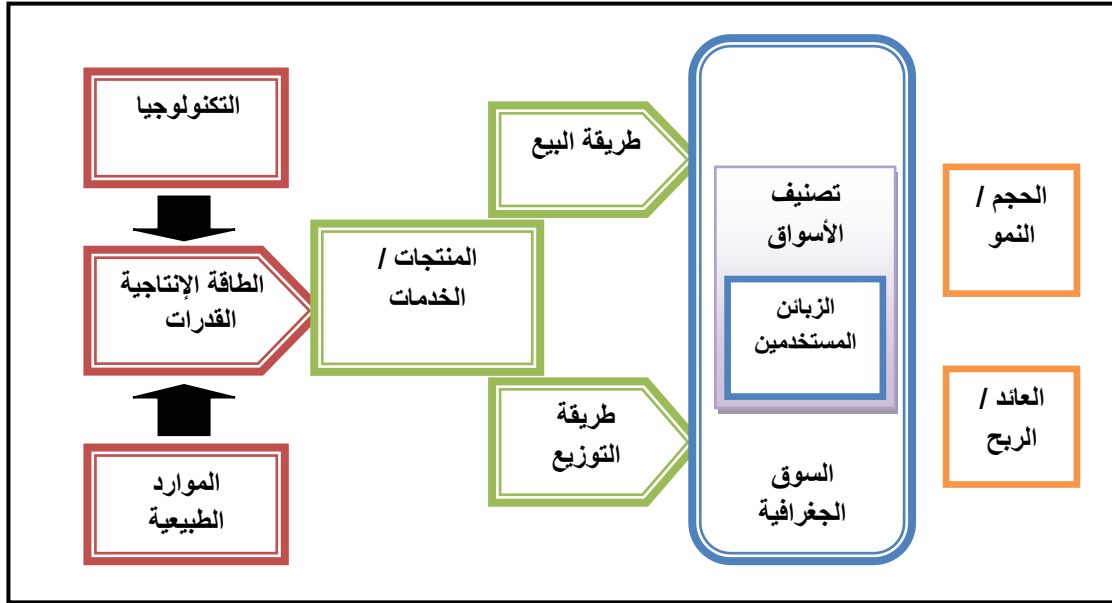
4- لا يمكن تحقيق السيادة الا اذا فهمت المنظمة انها تمتلك السلطة والنفوذ على الاخرين وان المنافسين يحاولون الوصول اليها .

5- السيادة هي عملا توجيهيا ضمن معيار الصناعة يتضمن تغيير قواعد اللعبة بل اللعبة نفسها , فهي محاولة لامتلاك الاسواق والتأثير على سلوك المنافسين .

ومن منطلق اخر فقد اشار ( 68 : 2001 , Rebert ) إلى ان المفهوم الأساسي للسيادة الاستراتيجية يعتمد على مجموعة من القوى المحركة لاتخاذ القرارات العالمية والتي تعد من أساسيات نجاح المدير التنفيذي لخلق التفاهم والاعتراف من قبل جميع فرق ومستويات الإدارة , وهذه القوى من اهم العناصر التي تسمح بصياغة استراتيجية للمنظمة وبناء ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق السيادة على منافسيها وهي ليست مهمة سهلة , والاسئلة التالية أثارت فريق الإدارة العليا لكشف الاسباب التي تقف امام تحقيق السيادة الاستراتيجية و كالاتي :-

- 1- هل الاستراتيجية تعاني من ملازمة السبيل :- هل تستطيع المنظمة ان تفكر في أربعة أو خمسة مجالات استراتيجية لها أهمية متساوية في اعمالها , بعبارة اخرى هناك العديد من القوى المحركة في العمل , فعندما يقدم مفهوم القوى المحركة الى المدير التنفيذي في ذلك الوقت فأول رد فعل تحصل عليه يتم تسميته ملازمة السبيل .فان تعدد الاستراتيجيات لها القدر نفسه من الهمية وسوف تعمل على تطوير شخصية المنظمة لتكون قادرة على تحمل ذلك بنفسها .
- 2- هل الاستراتيجية تعاني من الاضطراب , فهي كل يوم في وضع تنافسي جديد ورؤيتها غير واضحة في المستقبل , وهناك فرص مشكوك فيها وخلافات تحصل في إي لحظة في أي وقت , ولكل منظمة قوة دافعة ومحركة وراء استراتيجيتها مثل تخصيص الموارد وكيفية توفير الفرص الملائمة لاستثمارها .
- 3- الربح ليس هو الهدف الوحيد للمنظمة , من الحقائق المعروفة ان المنظمات تبذل لكي تبقى على قيد الحياة وإذا لم تبتكر سوف تتعرض إلى التقادم , فمعظم المنظمات لديها غرض آخر في الحياة غير الربح يجعلها ذات قوة محركة ودافعة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ,
- 4- لا توجد استراتيجية خاضعة للثبات , فالاستراتيجيات لا تتطور بشكل طبيعي الا عندما تحركها المنتجات الجديدة ثم التكنولوجيا وفئات المستهلكين .
- 5- هل هناك أسباب جوهرية لتغيير القوى المحركة , هناك حالتان قد ترغب المنظمة في تغيير استراتيجية الحالية , أولهما عن طريق الاعتماد في تغيير الاتجاهات الأساسية لكي تنمو فيجب

- استدامة الربح لنفسها , وهذا سبب مشروع لمناقشة استراتيجيتها الحالية , وثانيا عندما تقع المنظمة تحت وطأة الضغط التنافسي ينبغي تغيير القوى المحركة للاستراتيجية الحالية .
- 6- هل تستسلم الاستراتيجية لجذب الفرص ( Seduction ) التغيير الجذري والتغيير في القوى المحركة لأستراتيجية المنظمة يعدان من اهم اسباب تغيير استراتيجية المنظمة , ولا يتم تغيير الاستراتيجية عن طريق الصدفة ( Accident ) وليس عن طريق التصميم (Design) فالإدارة قد تحصل على إغراءات لاستثمار الفرص المتاحة ولكن ادارة المنظمة تنتهج اسلوب (سحب) الفرص بأكملها من مسارها عندما تكون الإغراءات للفرص في ذروتها .
- 7- متى يكون جذب الفرص في ذروتها ( Peaks ) او قمتها , عندما تستسلم إدارة المنظمة لاستثمار الفرص لابد ان تكون لديها استراتيجية ناجحة بحيث تولد المزيد من الأموال لسد احتياجات العمل, لذلك فان تزايد التدفقات النقدية لدى المنظمة تسهم في تعزيز موقفها المالي .
- 8- بعض القوى المحركة غير متوافقة تماما ( Compatible ) , خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي عملت المنظمات على الزيادة في الإنتاج وكانت ناجحة , وبعد فترة أجبرت المنظمات نفسها على القيام بمختلف المهام والإعمال التجارية , فان تعدد المهام اثبت إن استراتيجية متوافقة تماما مع طبيعتها .
- 9- تصميم الاستراتيجية ليس حسب الصدفة ( Accident ) , الغرض من التفكير الاستراتيجي هو مساعدة الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا في اتخاذ قرارات واعية ومفهومة ومنطقية , فان الفهم الواضح في ما تفعله المنظمة يجعل القوى المحركة للاستراتيجية تعتمد على المهارة الاساسية للإدارة ومدى قدرتها على صياغة وتطوير استراتيجية يمكن الاستفادة منها في تحقيق السيادة الاستراتيجية على منافسيها .
- 10- التركيز, التركيز, التركيز ( Focus ) , مفتاح السيادة الاستراتيجية بسيط هو الخصوصية في الغرض و التفاني الكلي في الوصول للعالمية , وهذا يتطلب استراتيجية متميزة وليست منحرفة عن التركيز على التنافس البناء واستثمار الطاقات والموارد والقدرات في مناطق نفوذها . لذلك وضع ( Robert, 2001 :73 ) أنموذج مثالي واطار فاعل في الأعمال من اجل استثمار الطاقات والموارد المتاحة والتكنولوجيا واختيار الطريقة المناسبة لتصنيف الاسواق والزبائن والمناطق الجغرافية من اجل تحقيق النمو والارباح بما يضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة , وكما يوضح في الشكل (14) .



الشكل رقم (14) أنموذج المثالي للإعمال بعده القوة المحركة للسيادة الاستراتيجية.

Sources: Robert Michel , " Strategic Supremacy , Pure & Simple , don't Change The Rules, Change The Game , published by , pps , poutray, pekar Stella , Inc. Norwalk ,CT , 2001,73 .

يلاحظ من الشكل اعلاه وقد تم تصميمه من اربعة مراحل تبدأ بالبنى الاساسية للإنتاج (الموارد الطبيعية , الطاقات الانتاجية والقدرات , والتكنولوجيا ) وتم تخصيصها بعد اجراء العديد من المعالجات والعمليات الانتاجية التي يمكن من خلالها تقديم المنتجات والخدمات واختيار طرائق التوزيع والبيع المناسبين وبما تتلاءم مع متطلبات اسواقها , ثم تصنف الاسواق الى (اسواق اساسية وناشئة) ويجري التعرف على زبائنها (الحاليين او الزبائن المحتملين) ومن هم الزبائن المستهدفين بعد معرفة منطقة الانتاج الجغرافية التي تهيمن عليها وتستحوذ على اسواقها وطريقة التعامل مع المنافسين في منطقة نفوذها بهدف النمو / الربح سيكون القصد هو السيادة الاستراتيجية .

مما سبق يرى الباحث أن السيادة الاستراتيجية هي الفضاء التنافسي الذي تفرضه المنظمة لاحتواء المنافسين والتفاعل معهم بشكل استباقي من اجل الحفاظ على ميزان القوى لصالح المنظمة داخل بيئة الصناعة , والاستمرار في إعادة اختراع حقائق استراتيجية جديدة للهيمنة على عقول وقلوب وارواح الزبائن ضمن القطاع التنافسي الخاص بها .



رابعا : أهمية السيادة الاستراتيجية ( Importance of strategic supremacy )

في مطلع القرن الحادي والعشرين ظهر نموذج تنافسي جديد الذي أحدثته العولمة وتكنولوجيا المعلومات واشتداد المنافسة فضلا عن التطور في قوة العمل , فكيف يمكن للمنظمات تعزيز العلاقات والمصالح والحفاظ على التوازن بين متطلبات الأعمال القديمة والجديدة التي تعد لبنات لتشكيل السيادة الاستراتيجية في هذا القرن ( Kotze , 2003 : 99 ) .

فالمنظمات البارعة في الأنموذج الجديد تعد السيادة الاستراتيجية من أهم الاحتياجات المتطورة للزبائن ومن أولويات أصحاب المصلحة , فهي محاولة لخلق القدرات والحفاظ عليها وتقديم خدمات أفضل الى الزبائن , فان نجاح الجهود التنافسية يؤدي إلى تعزيز قيمتها وسيادتها الاستراتيجية بشكل قوي لتحسين موقفها التنافسي في مجال الصناعة ( D'Avenie , 1999 : 127 )

وتركز المنظمات اليوم (الكبيرة والصغيرة) على حد سواء التوجه بوضوح أكثر على الاستراتيجيات التنافسية لجذب الأسواق والاستفادة من المقدرات الجوهرية , ويعتقد معظم المديرين التنفيذيين إن السيادة الاستراتيجية بانها منهج عميق في المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة , وتبرز أهميتها بشكل طبيعي في المنافسة والطموح والنمو وخلق الثروة وقوة الأسواق لتأثير على سلوك المنافسين وتحديد مناطق نفوذها ( D'Avenie , 2001 : 35 ) .

وتأتي أهمية السيادة الاستراتيجية عبر بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة وخلق رؤية عالمية تؤسس لمحفظة قوية للمنظمة وفق منطلق استراتيجي متميز يشمل اعادة تصميم المقدرات الجوهرية وإقامة التوازن بين قوى الصناعة لتوسيع نفوذها في الاتجاهات والطموحات التي لا تتعارض مع طموحات الآخرين , ليتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين ( D'Avenie , 2004 : 38 ) .

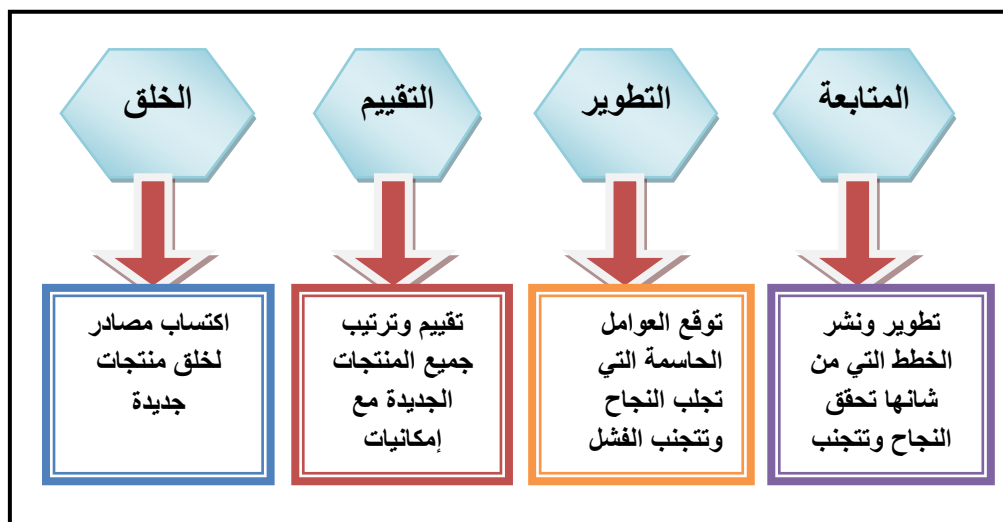
لذلك تحاول الشركات العالمية التركيز على الموارد وخلق نماذج جديدة من المنتجات في الاسواق عبر ثلاث خصائص تسهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية على منافسيها ( D'Aveni , 2001 : 106 ) وكما يأتي :-

- 1- مدة من الخصوصية ( exclusivity ) أو التفرد في السوق عندها يكون المنتج الوحيد في السوق الذي تنفرد به المنظمة لمدة معينة .
- 2- القدرة على فرض أسعار تنافسية خلال فترة التفرد في السوق , فيمكنها الحصول على أسعار متميزة بدلا من المساومة بالمنتجات وصولا إلى السعر المناسب لها .

3- القدرة على بناء الحواجز ( barriers ) , فان السماح للمنظمة ببناء الحواجز يجعل من الصعب على المنافسين اختراقها ويسهل الدخول في اللعبة التنافسية .

**وعلية يمكن القول** ان السيادة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على قدرة المنظمة على خلق أسواق جديدة ومنتجات جديدة وفرض هيمنتها على قطاع الصناعة بسرعة اكبر من منافسيها , ويعد المنتج الجديد بمثابة وقود لزيادة ديمومة المنظمات . فان سر نجاح ونجومية المنظمات هو ابتكار منتجات جديدة لتكون القوة الدافعة في توليد مصادر جديدة للدخل لتمويل عملياتها الاستراتيجية الاخرى . وتقوم عملية ابتكار المنتجات الاستراتيجية على اربع مراحل اساسية والتي تشكل السياق للعديد من المنظمات ومدى اهميتها في تحقيق السيادة الاستراتيجية وكما أشار ( Robert, 2002 : 153 ) تتحدد بالآتي :-

- الخلق ( creation ) , مراقبة الموارد البيئية لاكتساب مجموعة من الفرص الجديدة في أسواق جديدة .
- التقييم ( assessment ) , قياس فرصة المنتجات الجديدة من حيث التكاليف والفوائد والتناسب الاستراتيجي وصعوبة تنفيذها , هذه المعايير تساعد في معرفة أي من الفرص ينبغي استثمارها والفرص التي يجب تجنبها .
- التطوير ( development ) , إجراء محاولات لاستباق العوامل الحاسمة التي من شأنها تسبب النجاح وتجنب الفشل للمنتجات الجديدة في السوق .
- المتابعة ( pursuit ) , وضع خطة محددة لتنفيذها بنجاح وتجنب الفشل (avoids failure) في مجمل المراحل السابقة . وكما في الشكل (15) .



الشكل رقم (15) المراحل الأربع لعملية ابتكار منتجات استراتيجية .

Sources : Robert Michel , " How strategic product Innovation Breeds supremacy" , pacrim group , How- to – the – market products are the Fuel of corporate longevity ,2002 : 12.

يلاحظ من الشكل أعلاه ان المراحل الواعية التي تسهم في انشاء والحفاظ على السيادة الاستراتيجية للمنظمة عبر اكتساب مصادر جديدة للثروة وخلق منتجات جديدة توفر القدرة على التفوق على المنافسين , والمرحلة التالية توظيف جميع امكانيات وموارد المنظمة من اجل النجاح وتجنب حالات الفشل مع مراقبة وتطوير الخطط لإنجاز المهام الرئيسة والحاسمة لتكون مصدرا للتنافس وازالة جميع المشكلات لخلق بيئة مستقرة يمكنها فرض نفسها كقوة مؤثرة في مجال الصناعة.

وتأتي اهمية السيادة الاستراتيجية من خلال تحليل بيئة السوق التنافسية وتعتمد على بعدين اساسيين كما يرى ( Heijltjes and Witteloostuijn ,1996: 4 ) هما :- البعد الاول يتمثل في تأثير على العمليات الجوهرية مثل ( منهج الابداع , القيمة المضافة ,وكلف الرقابة ) اما البعد الثاني يتمثل بضرورة تطوير (انشطة التسويق والمبيعات ) وتأثيرهما في الاسواق التنافسية .

لذلك تتفاوت البيئات التنافسية الامر الذي يتطلب استراتيجيات مختلفة للنجاح ويحتاج من القادة الحاليين الى وضع استراتيجية مختلفة للحفاظ على ميدان اللعبة في البيئة التنافسية , فان دراسة قواعد المنافسة في كل بيئة وماهية الاستراتيجيات التي تحقيق السيادة الاستراتيجية وكيفية الحفاظ عليها واستدامتها امر ضروريا , فان توفير البيئة المناسبة من ابرز مقومات تعزيز السيادة الاستراتيجية كما أشار ( D'Avine , 1999: 130 ) و تتمثل بالآتي :-

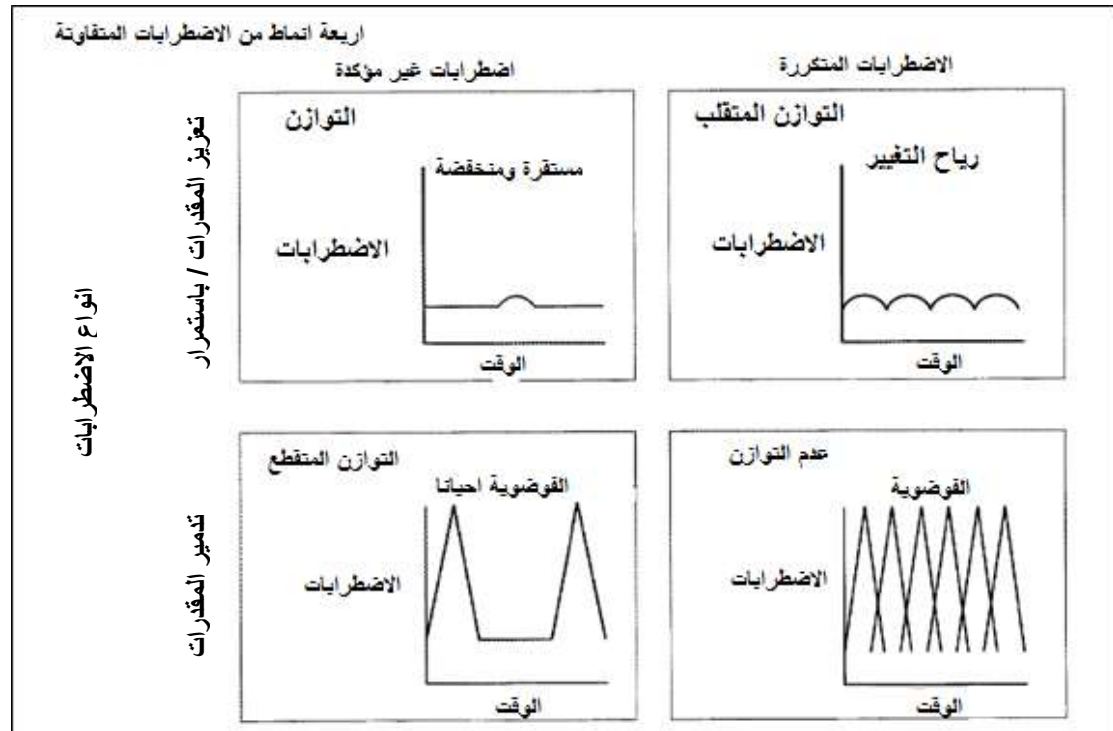
- **بيئة التوازن : (Equilibrium)** تتميز البيئة المتوازنة بأوقات طويلة من الاستقرار وفيها المقدرات ((competence) معدومة او قليلة, وقد تساهم البيئة المستقرة نسبيا في قطاع البنوك وشركات الطيران و صناعه الاتصالات على سبيل المثال في إضعاف استراتيجية اللاعب الوحيد من خلال استخدام حواجز الدخول و خلق احتكار القلة للمبيعات لان الاضطرابات التنافسية فيها نادرة .

- **بيئة التوازن المتقلب : ( Fluctuating Equilibrium )** تتميز بيئة التوازن المتقلب بالاقتراب السريع والقائم على الاحتراق المتكرر للمقدرات, وتسمح هذه البيئة لقادة الصناعة بالحفاظ على المقدرات الجوهرية وتأكيد زعامتها من خلال حزمة من المقدرات الجديدة على رأس القديمة , وهذا بدوره يجبر الجميع على اللاحق بالركب , و يسمح للقادة الاستفادة من المقدرات الجوهرية و المنتجات الجديدة في الاسواق , في حين لا يزال الآخرون يصطدمون بالركب , وعلى سبيل المثال ما تشهده شركات الاتصالات في فتره التوازن المتقلب مع التحسين المستمر و التغييرات في انظمة الهواتف على أساس نوع التكنولوجيا, فضلا عن انها تتيح هذه التقلبات البيئية للشركات الاستفادة من مقدراتها المناظرة في أسواق المنتجات المتنوعة .

- **بيئة التوازن المتقطع : ( Environment Punctuated Equilibrium )** تتميز بيئة التوازن المتقطع بأوقات ديناميكية مختصرة او قليلة ويتضمن التغيير المتقطع وبفترات أطول من التقارب لتدمير المقدرات , ويتم تنظيم السوق على أساس معيار مشترك جديد الذي وضعته الثورات الصناعية , وتتوزع بيئة التوازن المتقطع على الصناعات التي لديها تغييرات تقنية جذرية وناشئة لتحقيق الهيمنة والفوضى , هذا التصميم المهيمن خلق فترة من الاستقرار في الثورات التكنولوجية المقبلة , ويمكن تكرار الدورة نفسها في تحديد الأنماط التنافسية وخاصة في صناعة الاسمنت والزجاج عن طريق ابتكار آليات جديدة تحسن الإنتاج بشكل جذري , ويقوم المنافس بإطلاق ثورة مضادة للحفاظ على بيئته القديمة وتحسينها وبذلك تتاح فرصة للسيادة الاستراتيجية في هذه البيئة , و يواجه القائد تحديا في معرفة متى وكيفية الرد على تلك الثورات .

- **بيئة عدم التوازن : ( Disequilibrium )** تتميز بيئة عدم التوازن بانها الأكثر تحديا من خلال الاضطرابات المتكررة و المتقطعة في كثير من الصناعات ذات التقنية العالية والأسواق الحديثة , اما الصناعات غير الفائقة ذات التكنولوجيا المنخفضة تستخدم هذه الاستراتيجية للقضاء على الاضطرابات و المحافظة على السيادة واستخدام موارد أخرى أكثر استدامة ,

فينبغي اعتماد استراتيجيات على اساس التفوق التكنولوجي و أكثر إبداعا او غير تقليدية ,وكما في الشكل ( 16 ) .



الشكل رقم (16) انواع من البيئات متفاوتة الاضطرابات

Sources: D'Aveni .Richard A," Strategic Supremacy through Disruption and Dominance " , Massachusetts Institute of Technology , vo. 40 NO. 3 , SLOAN , Management Review , 1999: 131.

يلاحظ من الشكل اعلاه هناك اربعة انواع من البيئات مهمة لتعزيز السيادة الاستراتيجية , ففي البيئة المتوازنة تكون الاضطرابات مستقرة ومنخفضة او نادرة بسبب قلة التنافس بين المنظمات , مما يدمر المقدرات ويخلق فجوة في الاداء بسبب التحول في اذواق الزبائن والتغيير التكنولوجي وهذا يشل قدرة المنظمة على تحسين مقدراتها , اما في بيئة التوازن المتقلب تتمير بالتغيير المتكرر خلال الوقت بما يساعد قادة الصناعة على الاستفادة من المقدرات الاساسية للأحاق بركب التطور والمنافسة عن طريق مجموعة من المقدرات الجديدة لتجنب رياح التغيير , اما بيئة التوازن المتقطع عندما تحصل التغيرات التقنية والجذرية الناشئة من الثورات التكنولوجية تسمح بتدمير المقدرات الجوهرية , فلا بد من التفكير بالتحالفات لتعزيز المرونة وخلق الاستقرار, يفضل القادة التخفيف من شدة الثورات للحفاظ على موقفها الحالي ,

اما في بيئة عدم التوازن تخلق اضطرابات عرضية في فترات متقاربة مما يتيح للمنافسين فرصة للمبادرات الاستراتيجية , وتتميز هذه البيئة بانها فوضوية مما يحتم الاستمرار في البحث عن مقدرات جديدة بطرائق لامثيل لها او اجراء تحولات في البيئة لكي لا تسبب التدهور للمنظمة , ومن ابرز العوامل الحاسمة للنجاح في بيئات عدم التوازن هي ( المرونة المتراكمة , والابتكار , والسرعة والعدائية التنافسية ) وهذه البيئة الاكثر تفاعلا للحفاظ على توازن بين المتنافسين (الخصوم ) , فمن الصعب تغيير البيئة التنافسية وتعطيل العديد من البيئات بفعل العوامل الخارجية وهي بعيدة عن سيطرت المنظمة ضمن قطاع الصناعة .

لذلك فان جوهر السيادة الاستراتيجية هو الابتكار الاستراتيجي للمنتجات الجديدة في السوق , ومن ابرز العقبات التي تسبب في انفاق العديد من المنظمات الكثير من (الوقت , المال, والطاقة) سوف يؤدي إلى اضافة تحسينات على المنتج الاساسي على حساب المنتج الجديد , فان معظم المنظمات تعمل على واحدة من هذه العقبات والتي تؤدي الى اضعاف خلق منتجات جديدة ويكون سببا في خسارتها للسيادة الاستراتيجية كما اشار ( www. Dpi- Asia, 2012 : 1-2 ) :-  
وتتمثل هذه العقبات بالاتي :-

1- التركيز على العملاء الحاليين : من الخطأ ان تركز المنظمة جهودها بالكامل على الزبائن الحاليين كمصدر للمنتجات الجديدة اوفي بعض الاوقات تنتهي الى تحسينات تدريجية على المنتجات .

2- حماية المنتجات المدرة للتدفقات النقدية : على المنظمات الحفاظ على المنتجات المدرة للنقد لكي لا تخسر سيادتها الاستراتيجية فضلا عن تمويل انشطتها وعملياتها الانتاجية .

3- ملازمة السوق الناشئة : ( The mature market syndrome ) , عندما لا يوجد نمو في الاسواق الاساسية و المنتجات اصبحت عامة و الاسعار سوف تنخفض الى ادنى مستوى , يجب تقديم منتجات فريدة من نوعها يتم تسويقها الى الاسواق الناشئة لكي تحافظ على سيادتها الاستراتيجية .

4- تسويق السلع و المنتجات المغلوطة : ( The commodity product fallacy )  
هذه العقلية تضعف السيادة الاستراتيجية عندما تصبح منتجات الشركة غير مقنعة للإدارة والزبائن وغير قادرة على تحقيق النمو والتنافس , ينبغي الاستمرار في البحث والتطوير والعودة الى نقطة البداية من خلال التركيز على خفض التكاليف بدلا من التحول للكفاءة الإنتاجية , وقد يؤدي إلى التمايز في الأسعار و التعريف الدقيق للسلعة .

ومما سبق يرى الباحث , أن أهمية السيادة الاستراتيجية تبرز في مجال الأعمال بوصفها هدفاً استراتيجياً وتكتيكياً ضرورياً وترتيباً مختلفاً تتطلب اهتماماً من جميع المنظمات التي تسعى حماية مكانتها التنافسية , فإن اشتداد المنافسة والاضطرابات وتعدد وتنوع طرائق أساليب العمل فرضت واقعاً جديداً للهيمنة والتعاون من أجل استثمار الموارد والطاقتين للكسب الزبائن والمساهمين , فضلاً عن توجيه موارد المنظمة في المنطقة الخاصة بها و اعتماد استراتيجية تسويقية ناجحة لمنتجاتها تنسجم مع البيئة المتغيرة , مع الأخذ في الاعتبار التنبؤ والمفاجأة عند الدخول بالأسواق الجديدة والناشئة التي لا يوجد فيها تعاون بين المنافسين من أجل اكتساب الفرص والفوز بقواعد اللعبة وتحقيق المصالح المشتركة للتأثير على سلوكيات المنافسين والتغلب على الفوضى والاضطرابات وتأطيرها بمجال تنافسي متماسك .

#### **خامساً : العلاقة بين السيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي :-**

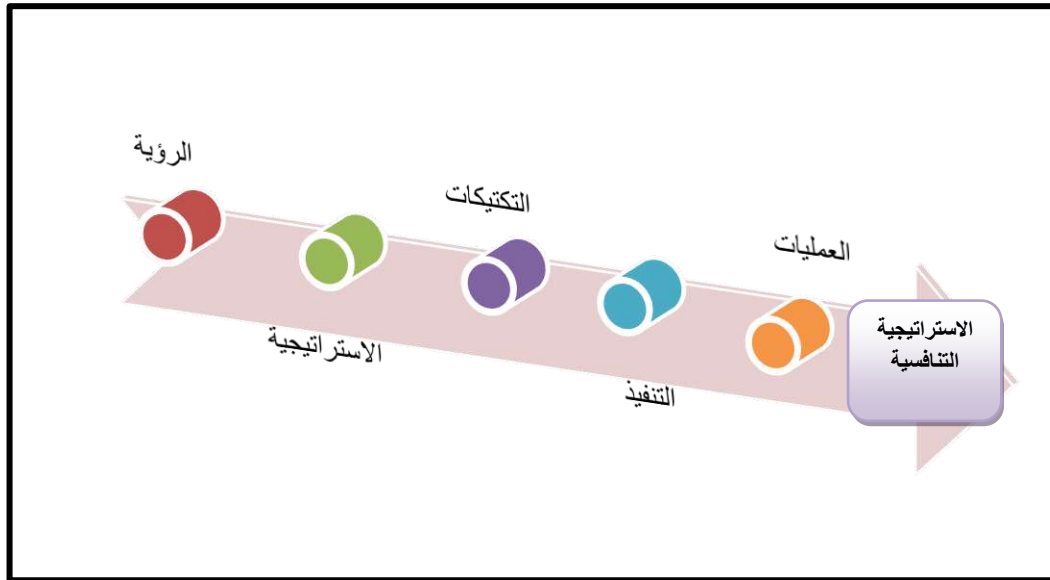
##### **(Relationship between Strategic supremacy and Strategic Thinking)**

في القرن الحادي والعشرين ذات التنافسية العالية يتطلب انشاء ثقافة التفكير الاستراتيجي والتي تعد من ابرز القضايا الناشئة في العصر الجديد والذي يتطلب عقلية مختلفة , فان الاعتماد على التجارب السابقة لا يكشف دائماً الحلول الجديدة للمشاكل , لذلك فالتفكير الاستراتيجي هو الرابط بين ما يصفه الماضي من قدرات المنظمة وبين الفرص المتاحة في المستقبل أي بين الفكر والعمل ( Kotze,2003: 108 ) .

فالسيدة ليست كافية والهدف هو بناء استراتيجية ناجحة , وهل تم وضع استراتيجية للعمل الحالي في المنظمة , وهل هناك فارق كبير بين المنافسين؟ يجب النظر إليهم بشكل متلازم وعدم السماح باتساع المسافة بينهما من اجل تعزيز النمو الأرباح و زيادة حقوق المساهمين , فالتفكير الاستراتيجي هو مفتاح للسيدة الاستراتيجية , وان عملية التفكير الاستراتيجي هي الحافز لوضع السيدة الاستراتيجية حيز العمل , فضلاً عن مساعدته في اكتشاف الطاقات الكامنة والفريدة من نوعها الخاصة بالمنظمة فهو القلب النابض للمنظمة حسبما يعتقد ( Dlamini , 2012:3- 6 ) و حدد ثلاثة مجالات للسيدة : هي (السوق , العلاقة مع الزبائن , و ذكاء الأعمال وهو ما يعرف بالتفكير الاستراتيجي) ويصفه بأنه مجموعة واضحة من المهارات والقدرات التي تساهم في توجيه القرارات المستقبلية بشأن المنتجات و الأسواق التي يجب إتباعها وليس متابعتها .

اما ( 15 : 1991 , et al , Primozić ) فيرى إن التفكير الاستراتيجي يجب ان يأخذ دوره مستمرة تبدأ في صياغة رؤية استراتيجية وتحدد كيفية استخدام هذه الرؤية لتوجيه جهود المنظمة

نحو السيادة الاستراتيجية , ووضع التكتيكات المناسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وأخذ العمليات اللازمة وصولا الى الاستراتيجية التنافسية , يوضح الشكل (17) الخطوات التي تتم في المنظمة لتحقيق الاستراتيجية التنافسية لتبقى المنظمة على قيد الحياة في ظل البيئة المتغيرة وتعد من ابرز مقومات نجاح السيادة الاستراتيجية , ويبين الشكل اتجاه سهم الابتكار والذي يبدأ من اتجاه الرؤية , الاستراتيجية , التكتيكات , التنفيذ , العمليات , لتحقيق الاستراتيجية التنافسية .



الشكل رقم (17) اتجاه سهم الإبداع في المنظمات

Source: Primozic Kenneth I, Primozic Edward A, Leben Joe, " Strategic Choices , Supremacy , Survival , or Sayonara ",McGraw- Hill, Inc ,Copyright c, Library of congress Cataloging – in – Publication data, 1991: 15 .

يلاحظ من الشكل اعلاه ان التفكير الاستراتيجي هو المسؤول الأول و قبل كل شيء عن مستوى تنفيذ وصياغة استراتيجية للمنظمة , وإعطاء العملية الحافز ومساعدة الرئيس للموظفين ليشعروا بان جميع طاقاتهم مسخرة نحو تحقيق السيادة الاستراتيجية , هذه عملية متكاملة تبدأ بالرؤية ثم الاستراتيجية والتكتيكات والعمليات ثم التنفيذ وتسمى اتجاه سهم الإبداع في المنظمات . وصولا الى الاستراتيجية التنافسية التي تعد مصدرا رئيسا للسيادة الاستراتيجية .

فان المنظمة في وضعها الحالي ينبغي تحدد الخصائص المشتركة وتجري مسحا للبيئة الخارجية وتحدد نوع الأعمال في المستقبل , فعندما تجتمع المنظمات في عدة أسواق و تحدد المكاسب الناجمة عن المنافسة في اي سوق وقد تتفوق على التهديدات و الخسائر المحتملة في أسواق أخرى , فعلى المنظمات أن تفكر استراتيجيا وبقدر كافي في اختيار الاسعار لتكون قادرا على خلق الركود في بعض الاسواق او تحويل الركود للحصول على اسعار التواطؤ و قد ينهار هذا



التواطؤ اذا كان بمعزل عن الاسعار الأخرى للحفاظ على السيادة الاستراتيجية ( Robert Weinman, 2001:5 ).

وفي ظل انتقال السيادة الاستراتيجية من مجالات القيمة الى المجالات الرقمية ( Weinman, 2015 : 4) فقد اعتمدت هذا الانتقال على اربعة اشكال هي ( التميز في المعلومات , قيادة الحل , التعاون الجماعي بين الزبائن , الابداع المتسارع ) هذه الاشكال حفزت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في استخدام واحدة او توليفة من الاشكال لتعظيم التمايز التنافسي (Maximize Competitive Differentiation) والذي يتجسد في السيادة الاستراتيجية ضمن اطار المجالات الرقمية (Digital Disciplines) .

لذا يعد التفكير الاستراتيجي من العوامل المحفزة التي تسيطر على معايير وقواعد السلوك وعلى المنافسة داخل الاسواق الاساسية , فالسيادة هي القدرة على غزو العقول بقدر ما هو غزو للمجال التنافسي ( D'Aveni,2001 : 50) .

أما ( Dlamini , 2012: 4) فقد اشار الى ان التفكير الاستراتيجي يساعد في اكتشاف المنافسين الشبحين (Stealth) التي يمكن ان تدخل الاسواق الخاصة بالمنظمة مما يسبب نتائج غير متوقعة واضطرابات كارثية , فان التفكير الاستراتيجي يتيح بناء قيمة اضافية باستمرار تجبر المنافسين على اللعب في اللعبة الجديدة وتوفير اطار للمنافسة في القضايا غير المتوقعة عبر اتخاذ القرارات الحاسمة , فالعلاقة بينهما متكاملة وعملية ومنضبطة وهذ من شأنه يساعد المنظمة على تحقيق السيادة الاستراتيجية على المنافسين .

ومما سبق يرى الباحث ان السيادة الاستراتيجية حالة طويلة الامد تحتاج الى بيئة تعاونية لمعرفة قواعد اللعبة وتغير مسارات العمل خوفا من الصدمات والمخاطر العالية التي تتعرض لها المنظمات فكان لزاما عليها ان تفكر استراتيجيا في القدرة على تشكيل مزايا جديدة تضيف قيمة للزبائن في الأسواق عبر استخدام المجالات الرقمية ( وسائل التواصل الحديثة ) التي تؤدي الى توليد مصادر جديدة للدخل من اجل الاستقرار والتخلص من التهديدات التنافسية فضلا عن الحفاظ على السيادة الاستراتيجية .

### سادسا: أبعاد السيادة الاستراتيجية (Dimensions of Strategic Supremacy)

اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد السيادة الاستراتيجية على الفكر الاستراتيجي الذي تبناه البروفسور ( D'Aveni, 2001 :197-199) واعتمدها ( Strikwerda, 2005 : 8) في العديد من كتاباته في هذا المجال , وتتمثل هذه الابعاد في ( منطقة النفوذ , التكوين التنافسي , والضغط التنافسي ) وسيتم توضيحها وكما يأتي :-

### 1- منطقة النفوذ :- (The sphere of Influence)

إن ظهور العولمة وتدويل الأسواق اجبر المنظمات على تغيير طريقة التنافس في المشاريع الحديثة وفي ظل البيئة غير المستقرة للغاية , لذلك فان العولمة ترتبط بتحسين وتحرر التجارة بين الدول فأنها غيرت الأنماط التاريخية للاستثمار, والإنتاج, التوزيع للمنظمات , فحتاج المنظمات الى تطوير استراتيجية تستجيب بسرعة لتغيرات السوق من اجل فهم الفرص الناشئة وبناء منطقة نفوذ متماسكة (cohesive) كما يرى ( Economou and G , 2009 : 84 ) . لذلك تعد منطقة النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية وهي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تمتلكها، ويمكن تفسير ذلك بمعرفة توقعات الزبائن والمنافسين فعندما يتعلق الامر بالجودة والسعر والأداء أو الجمع بين كل هذه المعايير، لذلك فان منطقة النفوذ ليست مجموعة من المقدرات الجوهرية وهذا ما يقوم عليه السوق الأساسي ولكنها تعتبر البداية التي تربط بكل ما يحيط بالسوق الخاص بها من المقدرات المشتركة و وفورات الحجم والنطاق والمجال التنافسي الخاص بالمنظمة ( D'Aveni , 1999 : 30 ) .

لذلك فالمنظمات المتنافسة في الأسواق المتعددة التنافس تجد التوازن من خلال منطقة النفوذ ولكن عندما تكون المعلومات غير كافية قد تعطي المنظمة حافز للتأثير على سلوك الخصم لكشف المعلومات , وقد تستخدم المنظمة تخصيص الموارد لإعادة بناء منطقة نفوذها في الأسواق متعددة المنافسة , ويمكن ان يحسن تخصيص الموارد من منطقة النفوذ ويقلل من المنافسة الشاملة والمدمرة , وحدد ( Chen and Macmillan 1998: 724- 733 ) ثلاث استراتيجيات اساسية في مناطق النفوذ وكالاتي :

- استراتيجية التوجه ( Thrust Strategic )

- استراتيجية المغامرة ( Feint Strategic )

- استراتيجية المناورة ( Gambit Strategic ) .

فان القرارات الاستراتيجية لا يمكن فهمها بشكل كامل إذا لم تأخذ بنظر الاعتبار التفاعل التنافسي , وان المقياس الرئيس الذي من خلاله يتم تقييم فاعلية استراتيجية المنظمة هو قدرتها على توليد عوائد وفوائد غير عادية باستمرار , وقد يواجه المنافسين بعضهم البعض في مناطق متعددة لخلق لعبة جديدة تثير القلق مع احتمال حصول الانتقام التنافسي (Competitive Retaliation ) بالأسواق الأخرى , وربما تسعى الى ردع المنافسين عن الهجوم بقوة على سوق معين , لذلك تميل المنظمات إلى العمل في الأسواق المتعددة التنافس من اجل تطوير منطقة

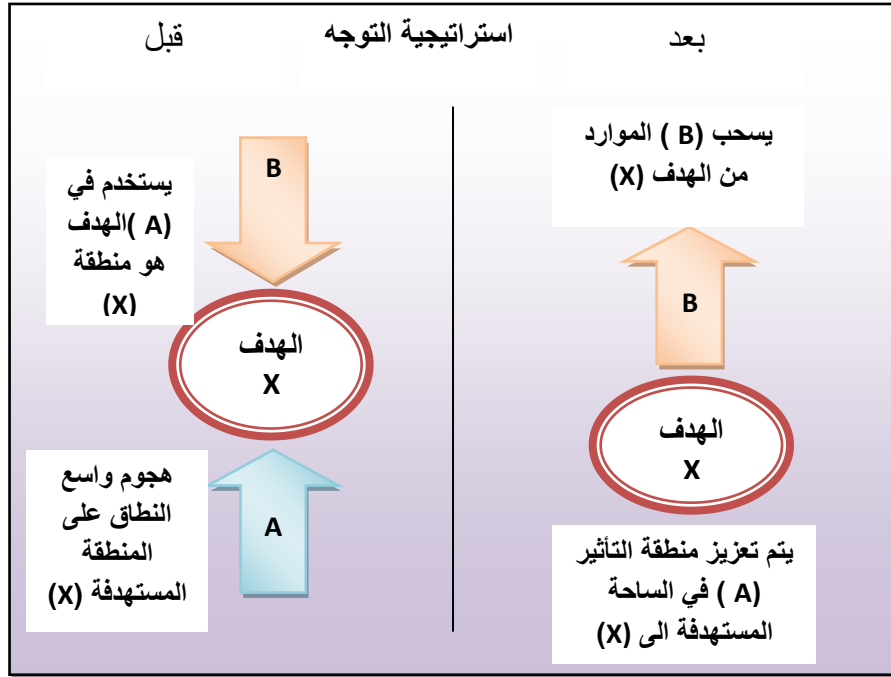
نفوذها , هذه السيناريوهات هي بدائل قابلة للتغيير من اجل إعادة تشكيل وتثبيت مناطق النفوذ و زيادة الأرباح المتوقعة , ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات وكما يأتي :-

**استراتيجية التوجه (The Thrust Strategic)** توضح استراتيجية التوجه حالة التنافس بين شركتين في منطقة النفوذ وعلى منطقتين هما المنطقة المستهدفة ومنطقة التركيز , فان الشركة (A) لديها نية التوسع في منطقة النفوذ (X) فتتحرك مباشرة مما تضع ضغوطا شديدة على شركة (B) لتقوم بتحويل مواردها بعيدا عن (X) او تنسحب تماما من منطقة (X) , فعندها تصبح (A) المنافس على الموارد في المناطق الاخرى فيترك المجال الى (A) لتعزيز نفوذها في المنطقة المستهدفة (X) , فمن المرجح ان يسفر هذا التوجه إلى ثلاثة تحركات:-

- **التحرك الأول :** إن القوة التنافسية النسبية للاعبين المستهدفين هي قليلة فمن غير المرجح ان يمتلك مستوى متكافئ من القدرة بمنطقة النفوذ فأنها سوف تبحث عن مناطق أخرى وعن فرص أخرى .

- **التحرك الثاني :** زيادة الحصة السوقية للاعبين الاثنين , فكلما زادت الحصة السوقية الى (B) في (X) زاد احتمال تحويل موارد اقل وبالتالي ازدادت الحصة السوقية الى (A) في منطقة (X) وازداد التزامها في تنفيذ قواعد اللعبة .

- **التحرك الثالث :** مصداقية التوجه , بما ان الدوافع غامضة والمعلومات غير متكاملة قد يكون الغموض يتعلق بنوايا المنافس (A), وكلما زاد استثمار الموارد كانت الخطوات واضحة وأكثر مصداقية وكما في الشكل (18) .



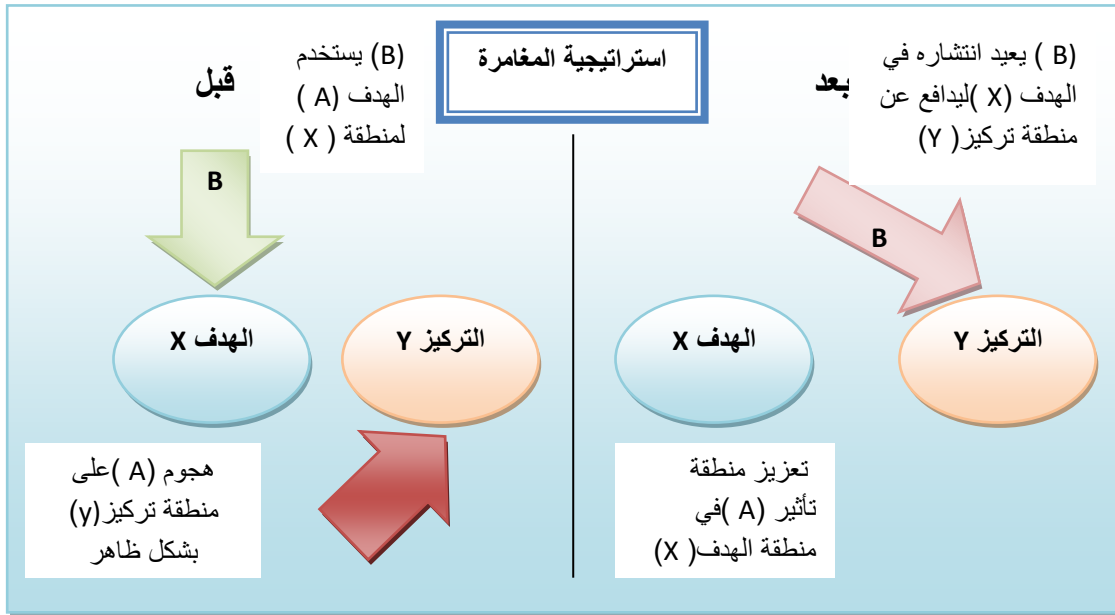
الشكل رقم ( 18 ) استراتيجية التوجه

Sources: Chen ming- Jer Ian C. Macmillan , " Multimarket Maneuvering in Uncertain spheres of Influence : Resource Diversion strategies ", Rita Gunther McGrath , Columbia University of Pennsylvania , Academy of Management Review , Vol .23 No.4. 724-740, 1998 : 729.

استراتيجية المغامرة (The Feint Strategic) , يشترك في هذه الاستراتيجية شركتين تحاولان زيادة نفوذهما بمنطقتين هما , المنطقة المستهدفة الأولى الى شركة (A) هي (X) التي تريد حماية وتعزيز منطقة نفوذها , والثانية هي منطقة (Y) وهي منطقة التركيز الى شركة (B) وترغب بتعزيز نفوذها في المنطقة المستهدفة في (X) , فان النجاح من منظور (A) هو جعل (B) يحول موارده من اجل الدفاع عن منطقة التركيز سواء كان هذا يحدث تقدم في منطقة النفوذ أم لا , ولتحقيق ذلك يجب توافر ثلاث الشروط هي :-

- 1- يجب جذب الانتباه نحو شركة (B).
  - 2- يجب إن تكون منطقة التركيز إلى شركة (A) ذات أهمية كبيرة بالنسبة إلى (B) .
  - 3- يجب إن تنظر شركة (B) إلى خطوات شركة (A) على أنها ذات مصداقية .
- فمن المرجح ان أي خطوة في منطقة النفوذ التي تملكها (B) سوف تجذب حصة سوقية اكبر وينظر إليها على أنها تهديد كبير , وقد تكون الشركة المدافعة مستعدة للدخول في صراع شامل أو تركيز جميع جهودها للحفاظ على قوتها في ظل الظروف الحالية , ومع ينظر إلى

هذا التحرك في منطقة (B) كقوة تنافسية كبيرة وإنه اقل تهديدا إلى شركة (A) وكما في الشكل (19)



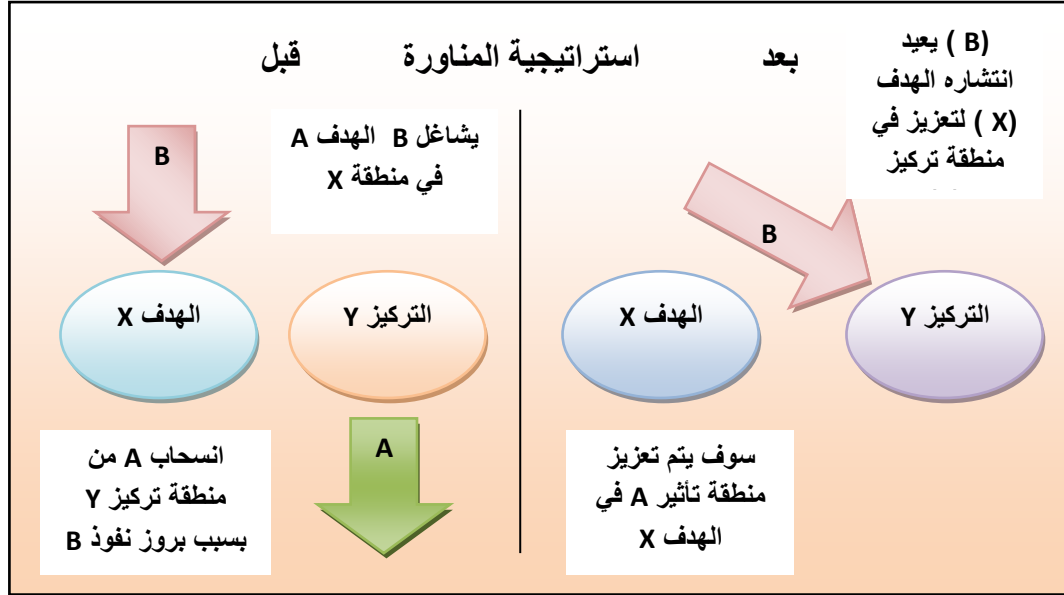
الشكل رقم (19) استراتيجية المغامرة .

Sources: Chen ming- Jer Ian C. Macmillan , " Multimarket Mauevering in Uncertain spheres of Influence : Resource Diversion strategies ", Rita Gunther Mcgrath , Columbia University of Pennsylvania , Academy of Management Review , Vol .23 No.4. 724-740, 1998 : 731.

استراتيجية المناورة (The Gambit Strategic) , تشير استراتيجية المناورة إلى الخطوة التي يتحرك فيها اللاعب ويضحي بمنطقة منخفضة القيمة من اجل إنشاء موقف قوي للدفاع عن منطقة نفوذ عالية القيمة , وينسحب المكافئ التنافسي من الساحة التنافسية لجذب وإغراء منافسيه لتحويل الموارد إليه من اجل السيطرة عليها , وتعرف هذه الاستراتيجية باسم تشكيل القطيع (Platoon Formation) وتتضمن إعادة لاعبي الفريق إلى وضع دفاعي في ساحته الخاصة مما يضطر الخصم إلى المبادرة بالهجوم ويصبح عند ذاك فراغ دفاعي وتستثمره الشركة الاخرى من اجل الفوز بقواعد اللعبة التنافسية , وهكذا في الأعمال قد يضحي بمنطقة اقل أهمية بهدف تعزيز منطقة نفوذ عالية القيمة في مناطق أخرى.

يلاحظ من الشكل (20) استراتيجية المناورة من قبل شركة (A) وتقوم بسحب مواردها من منطقة (Y) وهي منطقة مهمة الى شركة (B) من اجل تحويل مواردها إلى (Y) من خلال تركيزها على منطقة (Y) , فان شركة (A) تسعى لجذب شركة (B) وتحويل مواردها إلى المنطقة المستهدفة (Y) يعني ذلك ان الشركة قد استعملت مناورتها من اجل كسب منطقة النفوذ

, هذا ما قامت به شركة جولييت في بناء موقف تنافسي قوي في منطقة تأثيرها في غضون عامين اذ كانت تمتلك ( 50% ) من حصتها من شفرات الحلاقة وتحولت الأرباح إلى سلسلة من الانشطة لتقديم المنتجات الجديدة من اجل السيطرة على مناطق النفوذ كما في الشكل (20) .



الشكل رقم (20) استراتيجية المناورة

Sources: Chen ming- Jer Ian C. Macmillan , " Multimarket Maneuvering in Uncertain spheres of Influence : Resource Diversion strategies ", Rita Gunther McGrath , Columbia University of Pennsylvania , Academy of Management Review , Vol .23 No.4. 724-740, 1998 : 733.

ومما سبق يرى الباحث , يمكن للمنظمات الجمع بين الاستراتيجيات الثلاث ( التوجه, المغامرة , المناورة ) لتحويل الموارد الاستراتيجية , وكذلك يمكن الجمع بين استراتيجيتين للاستفادة من الموارد المخصصة لاستعادة منطقة نفوذها , ومحاولة كسب المنطقة المهيمنة والتأثير على مناطق أخرى , وعلى المنظمة المزج بين الاستراتيجيات فعندما تكون بحاجة الى موارد اضافية والى زيادة حصتها السوقية تقوم بالتوجه الى مناطق نفوذ اخرى فيمكنها استخدام استراتيجية التوجه , اما في حالة ان المنظمة لديها القدرات والموارد اللازمة وقادرة على تعزيز منطقة نفوذها وهي مستعدة لدخول في المنافسة يفضل استخدام استراتيجية المغامرة , أما في حال أن المنظمة تستطيع أن تضحي بمنطقة قليلة الموارد من اجل كسب منطقة عالية الموارد فعندما تصبح هناك فجوة يمكن استثمارها والدفاع عنها لأغراء المنافسين من اجل هدف اكبر عندها تفضل المنظمة استخدام استراتيجية المناورة , وقد عرفت هذه التحركات باسم الذكاء التنافسي في

ظل تماثل المعلومات الخاصة , فان إعادة تشكيل منطقة النفوذ يمثل تحدي عملي , فكيف يمكن للمنظمة ان تخلق وتشكل منطقة نفوذ لها وتدافع عنها في ظل التماثل المعلوماتي .

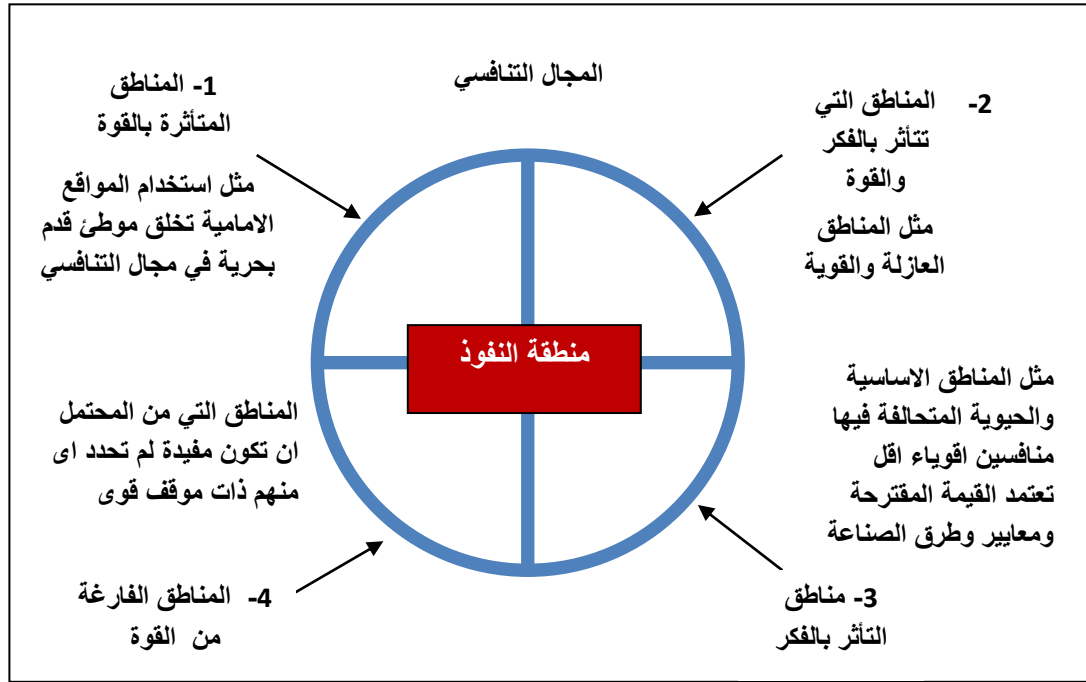
لذلك تتأثر منطقة النفوذ بأربعة عناصر للحفاظ على قواعد اللعبة او تغييرها ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة وكما اشار ( D'Aveni , 2001: 52 ) و كالآتي :-

1- المناطق المتأثرة بالقوة ( Zones Influenced by Force ) تستخدم المواقع الامامية لخلق موطئ قدم في المجال التنافسي .

2- المناطق التي تتأثر بالفكر والقوة ( Zones Influenced Ideology and force ) تستخدم المناطق العازلة القوية وان دور الفكر هو ايجاد منطقة متماسكة ولايزال غير واضح ويلعب دورا حاسما في منطقة التأثير, ولديه اجزاء كبيرة في منطقة التأثير , فدور السيادة الاستراتيجية في كم تأسر من العقول بقدر ما تأسر في منطقة النفوذ.

3- المناطق التي تتأثر بالفكر ( Zones Influenced by Ideology ), الفكر في الاعمال هو مجموعة من الاقتراحات التي توفر قيمة للزبائن مع القوى الكبرى , فان المنظمات مع السيادة الاستراتيجية لديها القيمة المضافة التي تحمل معظم التأثير في قلوب وعقول الزبائن , فالفكر هو القيمة المقترحة والمضافة التي تتبناها المنظمة وتصبح معيار لجميع المنافسين الاخرين وهي ليست ضد الاخرين , ومن خلالها تسيطر المنظمة على هذه المعايير لضبط قواعد السلوك – قوة المنافسة داخل الاسواق الاساسية وتستخدم المناطق الحيوية والتحالفات وقليل من قوة المنافسين.

4- المناطق الفارغة من القوة ( power vacuums ) , وهي المناطق التي يحتمل ان تكون مفيدة في المجالات التي لا يوجد فيها موقف قوي , وتعد المناطق الاوسع تأثيرا و كيانا في المحفظة الاستثمارية وتشكل منطقة مهمة في مناطق النفوذ وهي ليست ضمن المحفظة الحالية فضلا عن عدم سيطرتها على مناطق النفوذ ولكنها تؤثر من خلال قوتها الخاصة او وجود قوى مجاورة عندما لا تملك المنظمة الموارد مع اللاعبين الاخرين لإقامة وجود لها في المنطقة القوية وكما في الشكل (21) .



الشكل رقم (21) كيفية السيطرة على مناطق النفوذ

Sources: D'Aveni Richard A, "Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth Wealth , and Power through Spheres of Influence , With Robert Gunther and Joni Cole , Copyright c,2001: 52.

يلاحظ من الشكل ان منطقة النفوذ تعد قلب وجوهر السيادة الاستراتيجية فهي المحرك الرئيس للمنظمات من اجل السيطرة على المجال التنافسي الذي تعمل فيه لتبقى اللاعب الاقوى والمهيمن , وقد تختلف العناصر الاربعة باختلاف العوامل التي تتناسب مع طبيعة ونوع منطقة التأثير ففي المناطق التي تتأثر بالقوة تستخدم المواقع الامامية ( الهجومية ) لا يجاد موطئ قدم فيها , اما في المناطق المتأثرة بالفكر توفر مناطق عازلة ( مناطق دفاعية ) ضد هجمات المنافسين من قبل القوى الكبرى فتحتاج الى مناطق عازلة متماسكة لكي تفرض نفوذها , وفي المناطق التي تتأثر بالفكر فتحتاج الى مزيد من التحالفات لتصبح قوة اقتصادية في اعتماد معايير وطرق جديدة للعب مع المنافسين الاقوياء , اما المناطق الفارغة من القوة يحتمل ان يستفاد منها في المناطق التي لا يوجد فيها مواقف ومنافسين اقوياء يتم استثمار الفراغات للدخول الى مناطق النفوذ .



## 2- التكوين التنافسي : ( Competitive Configuration )

التكوين التنافسي هو بمثابة اطار للتحليل الاستراتيجي يهدف الى صياغة استراتيجية للمنظمة من اجل الاستفادة من نقاط القوة والضعف واستثمار الفرص والتخلص من التهديدات , ويتمثل بتحليل (Swot) ونموذج القوى الخمسة الى (Porter) في تحليل هيكل الصناعة ويتم تقييم هذا الاطار من خلال الاداء الاقتصادي والتوجه التنظيمي لاستثمار الموارد داخليا وخارجيا او المزج بين الاثنين من خلال التعاون التنافسي ليعطي الشركة مسار جديد في ظل التنافس الجديد كما يرى ( Black and Boal, 1994:132 ) .

فان فهم الكيفية التي تنافس بها المنظمات يمثل تحديا رئيسا لكل الممارسين في مجال الادارة الاستراتيجية , لذلك يجب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التنافسية كشرط اساسي لعملية التكوين التنافسي في المنظمات ( Stabell and Jeldstad ,1998: 413 ) .

لذلك كيف يمكن للقوى الكبرى في الصناعة ان تحقق السيادة الاستراتيجية على القوى الكبرى الاخرى المفتاح هو اتقان فن التكوين التنافسي و القدرة على بناء وصناعة عدد من التحالفات مع القوى الكبرى لتقوية وضعهم التنافسي وتدعيم مركزهم في السوق ضمن المجال التنافسي , وقد يبدأ التكوين التنافسي من خلال خلق مثلثات من القوى ( قوة الادراك , اسر العقول والقلوب , القوى الملائمة ) لتقلل من التعقيد في القضايا التي تكون واضحة وتجعل التحالف مع القوى الكبرى أكثر فائدة , ويشمل التكوين التنافسي استخدام اشارات ومدخلات متوازنة وعميقة للحفاظ على قدراتها التنافسية او الانحياز الى خط و التحرك ضد من يستهدفه , و تستخدم القوى الكبرى مجموعة متنوعة من المداخلات لسد الفجوات و التنسيق المتوازن في الاستراتيجيات ليس في البناء او التكوين التنافسي فحسب بل في عملية اعاده البناء ايضا وهذا يضمن تطور المجال التنافسي لتبقى المنظمة كقوة كبرى تمتلك السيادة الاستراتيجية في قطاع الصناعة ( D'Avine , 2001: 136 ) .

فالتكوين التنافسي هو لعبة عالية المخاطر فيجب على المنظمات دمج وبناء او إعادة تكوين مواردها و كفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة ,وقد اثبت ( Hsieh et al , 2002 : 1 ) ان التكوين التنافسي هو مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على القوى الكبرى الاخرى, فالهدف من البناء التنافسي المتفوق هو تطوير كادر ملتزم و متحمس من العاملين لكي يتعاونوا مع الزبائن ويحافظوا عليهم و يقدروا خدماتهم , وعلى المنظمات ان تتبع تقنيات الادارة الجديدة في عملية البناء التنافسي لكي لا تفقد حجمها وكفاءتها ومواردها الحيوية .

واشار ( D'Avine , 2001 :137 ) الى اتقان فن التكوين التنافسي نادرا في التنافس مع القوى الكبرى , ويهدف الى القضاء على اي منافس آخر في المجال التنافسي , و بدل من ذلك فان القوى الكبرى الناجحة في التكوين التنافسي اكتسبت السيادة على المنتجات في منطقة النفوذ الجغرافية اسرع من القوى الاخرى .

فالتكوين التنافسي هو اكثر من صراع للفوز في السيطرة على اسواق المنتجات الجغرافية وهو أداة تستخدم في إنشاء مجال قوي وموثر في هيكل الصناعة , ويجب ان يجسد التكوين التنافسي استراتيجية المنظمة ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية (D'Avine 1999: 139) .

ومما سبق يرى الباحث التكوين التنافسي هو اداة تعكس فن تغيير هيكل الصناعة بشكل مستمر لتشكيل مواقع تنافسية مع القوى الكبرى لاستثمار موارد المنظمة و تحليل ومراقبة البيئة التنافسية وتوظيف جميع البدائل المتاحة ضمن المجال التنافسي للاستفادة من نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف فضلا عن اعادة بناء هيكل الصناعة على وفق النظام الجديد فهو بمثابة اطار اساسي لصياغة وتشكيل استراتيجية ناجحة للمنظمة .

### **3-الضغط التنافسي : ( Competitive Compression )**

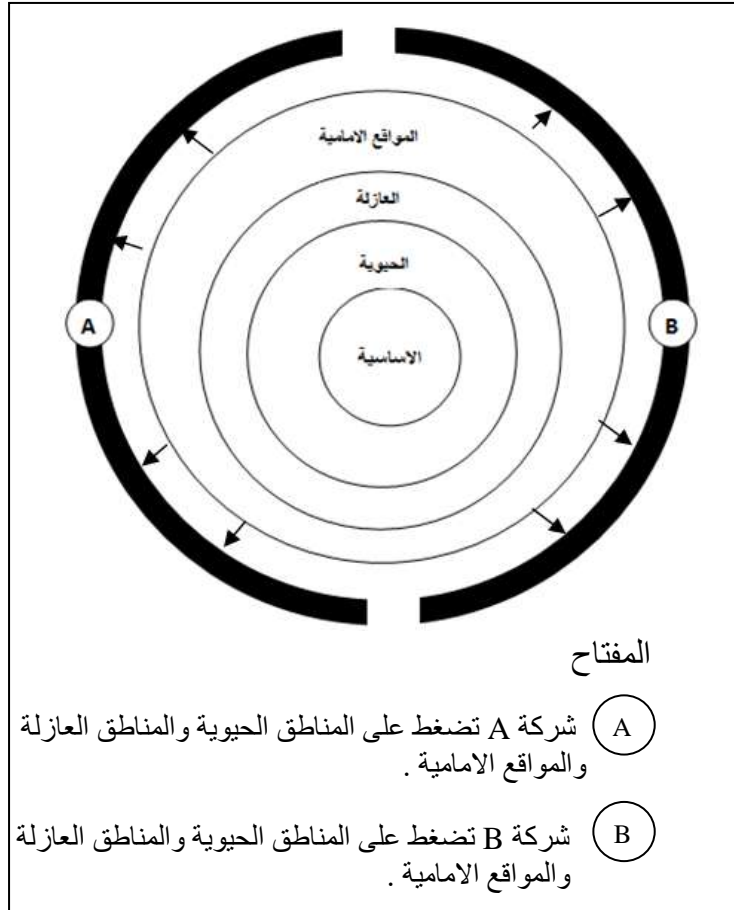
لكل عمل ردة فعل عكسية تساويه في المقدار وتعاكسه في الاتجاه هذا وفق النظام الطبيعي , فالمنظمات لديها رغبة ملحة في النمو على المنافسين يقابل ذلك ردة فعل معاكسة من الضغط الخاص بها , فأنها تعمل على تطوير وقياده مناطق النفوذ وتحاول النمو وتتفاعل في المجال الخاص بها مما يؤدي الى مزيد من الضغط المستمر و يسمى هذا الضغط ( بالضغط الخارجي التنافسي ) ( D'Aveni , 1999: 68-72) .

فان زيادة المنافسة تؤدي الى تحركات وضغوط تنافسية في ظل انخفاض اسعار السلع والخدمات المقدمة للمستهلكين النهائيين , هذا الانخفاض يؤدي الى دعوات الى رفع القيود التنظيمية و فتح الاسواق لعدد اكبر من المنافسين للدخول في اسواق الاخرى وعندما تكون الحاجه العامة ملحة اكبر لتقديم عروض افضل للزبائن, وقد تكون الحاجه الى استثمارات كبيرة وخيارات متعددة في ظل المخاطر العالية , فلا بد من بناء وتشكيل سيادة استراتيجية للمنظمة, وقد تحاول المنظمات المتنافسة تشجيع المنافسين على استخدام خطط تنظيميه محددة ودقيقة تسمح بدخول عدد محدود من الشركات لتقديم الخدمات او بيع السلع داخل منطقة النفوذ الجغرافية وقد نفذت هذه السياسة في كثير من البلدان للتخلص من الضغط التنافسي و التكاليف المرتفعة والاستفادة من فرص التعاون والتنسيق الاستراتيجي ( Parkerm , 1994 : 2) .

أما ( 10 : Strikwerda,2004) فقد اشار الى المعنى العملي للضغط التنافسي يتمثل بقدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق على المنظمة في سوق المنتجات الجغرافية من خلال المنافسة السعرية او عن طريق منع قدرات المنظمة في التوسع في الاسواق الجديدة بحيث يصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع قطاعات السوق وقد تكون محمية لأسباب قانونية .

و يشبه ( D'Aveni ) الضغط التنافسي بالبالون عندما يزيد الضغط يتوسع البالون و لكن لا يمكن ان يستمر الى اجل غير مسمى , في كثير من الاحيان تشعر المنظمات بالضغط التنافسي في المناطق الشديدة المنافسة , وقد يكون الضغط احيانا من منافس واحد او يكون من عدة منافسين بقصد او بغير قصد , وقد يتوافقا للعمل معا او قد يكون هذا الضغط بقدر المجال الاستراتيجي والنمو الطبيعي لتطوير منطقة النفوذ , ويتضح الضغط التنافسي أكثر في واحد من الانماط العامة الاربعة كما اشار اليها ( D'Aveni ,1999 :70- 72 ) وكالاتي : -

- ادارة الاحتواء ( Managed Containment ) يستند هذا النمط من الضغط التنافسي على تأطير المجال التنافسي بالقيود في اجزاء ضيقة من المساحة التنافسية , ولا يقتصر على المجال المستهدف و لكنه يعيق النمو في الاسواق الجديدة ويحد من نطاقها , وقد تستغرق هذا النمط (ادارة الاحتواء) وقتا طويلا لأنه لا يعطي تفوقا حاسما , وعلى الرغم انه يتميز بالتكاليف المنخفضة قياسا بالأنماط الاخرى ولكنه اكثر عدائيه وخاصه اذا كان العمل بسياسه الاحتواء مبكرا وعندما تكون المنافسة مستقرة في المجال الخاص بها عندها تضطر الشركة لتبنى استراتيجية التطوير و النمو وكما في الشكل (22).



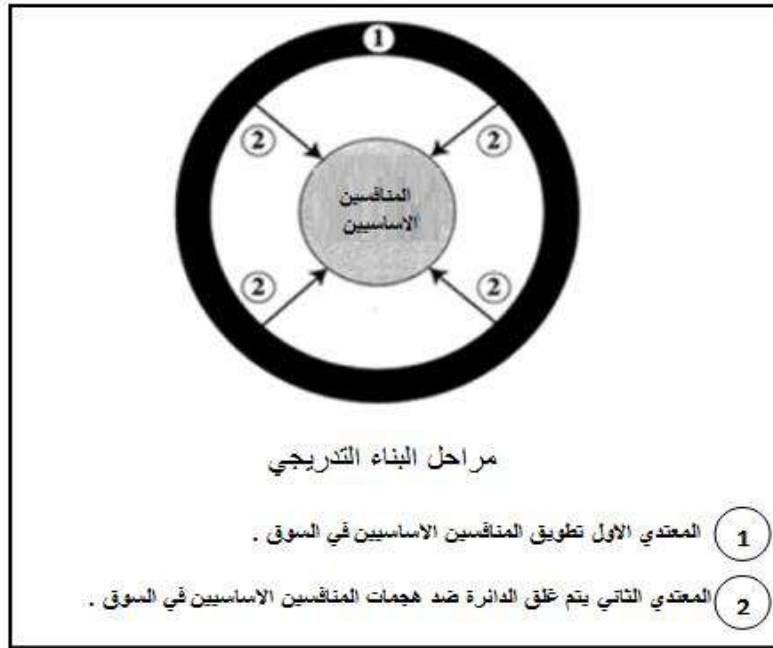
شكل رقم (22) ادارة الاحتواء

Sources: D'Aveni Richard A, "Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth Wealth , and Power through Spheres of Influence , With Robert Gunther and Joni Cole , Copyright c,2001:69 .

يلاحظ من الشكل اعلاه ان المنظمات (A+ B) تضغط على المواقع الامامية والمناطق العازلة والمناطق الحيوية من اجل للحفاظ على المناطق الجوهرية الخاصة بها بهدف التخلص من الضغط التنافسي عبر احتواء جميع المنافسين لتبقى الرائدة في السوق التنافسي .

- **البناء التدريجي ( Gradual Constriction )** النمط الثاني من الضغط التنافسي يبدأ بمحيط المجال التنافسي ومن ثم ينتقل تدريجيا فيتعدى الموقع الحالي اي يشمل الاقليم الجغرافي المحيط بالمنتج او الزبائن في سوق معين , ثم يشدد الخناق ببطء على المجال التنافسي من خلال سلسلة من التوجهات لتحقيق النجاح على المنافسين , فلا بد من وجود حلفاء اقوياء وامكانيات مالية كبيره وعميقة ( deep pockets ) لان البناء التدريجي يتطلب تحركات عدائيه في وقت واحد و في عدة اسواق فيتوقع ردود افعال عكسية لأنه يخسر مقابل ذلك المزيد من الاموال للوصول الى المجال

المستهدف , ويمكن استخدامها في المجالات الكبيرة التي تمتد الى منتجات متعددة ومناطق جغرافية متعددة , وقد يحدث هذا دون قصد في عدد من الاجراءات غير المنسقة من عدة منافسين , هذا النمط مصمم لتقليص عدد المنافسين في المناطق الجغرافية واستيعاب الزبائن الاساسيين وكما في الشكل (23).



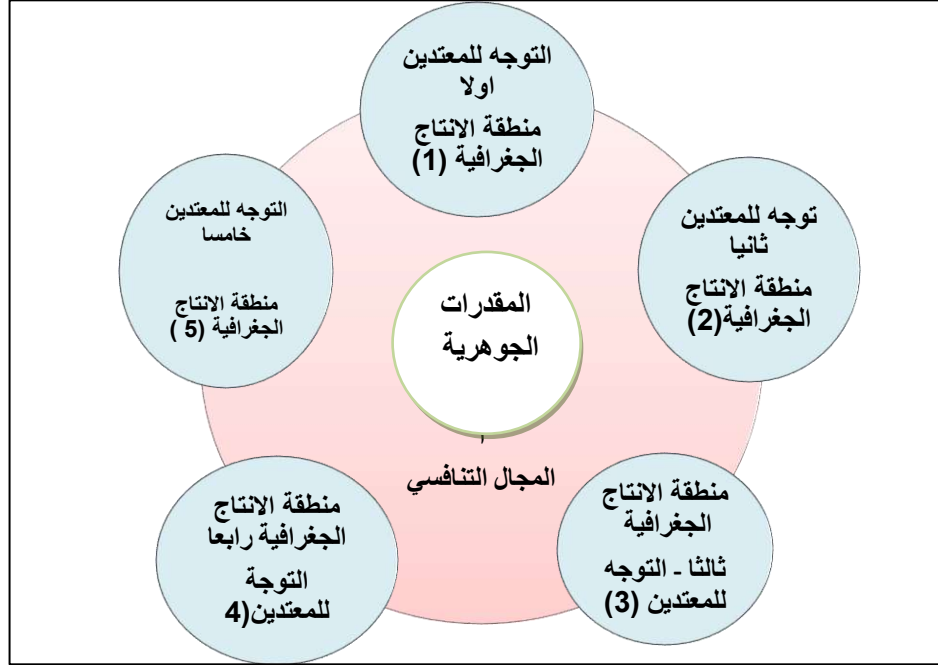
الشكل رقم (23) البناء التدريجي .

Sources: D'Aveni Richard A, "Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth Wealth , and Power through Spheres of Influence , With Robert Gunther and Joni Cole , Copyright c, 2001 : 71.

يبين الشكل ان البناء التدريج له مراحل اساسية منها, المرحلة الاولى تبدأ بتطويق المنافسين العدائين في السوق الاساسي قبل اختراق الحواجز الاساسية , وفي المرحلة الثانية يتم غلق دائرة السوق وحمائته ضد هجمات المنافسين الجوهرين للتخلص من الضغوط التنافسية .

- التجريد التسلسلي ( Sequential Stripping ) , يعمل هذا النمط من الضغط التنافسي على تجزئة مناطق نفوذ المنافسين الى منطقة بعد منطقة حسب القرب منها , ثم يبدأ بتضييق والضغط على اسواق المنافسين الاساسيين مباشرة . وهو عكس البناء التدريجي , فالتجريد التسلسلي يركز على المنافسين الحيويين والمناطق العازلة والمحورية و المواقع الأمامية لحماية المجال التنافسي ( المقدرات الجوهرية ) , وقد يأخذ كل هذه المناطق في وقت واحد وفي نهاية المطاف يؤدي الى تدمير المنافسين العدائين في مناطق الانتاج الجغرافية دفعة واحدة , ولكنه يحتاج الى

فتره زمنيه طويله قياسا بالأنواع الاخرى , ويركز جهوده على تجريد المنافسين الذين لديهم موارد اقل و ليس لديهم فرصه كبيره للمنافسة , ويحد من سيادة الاسواق الرائدة , و له تأثير كبير على جميع اللاعبين العاملين في مجال الصناعة وكما في الشكل (24) .



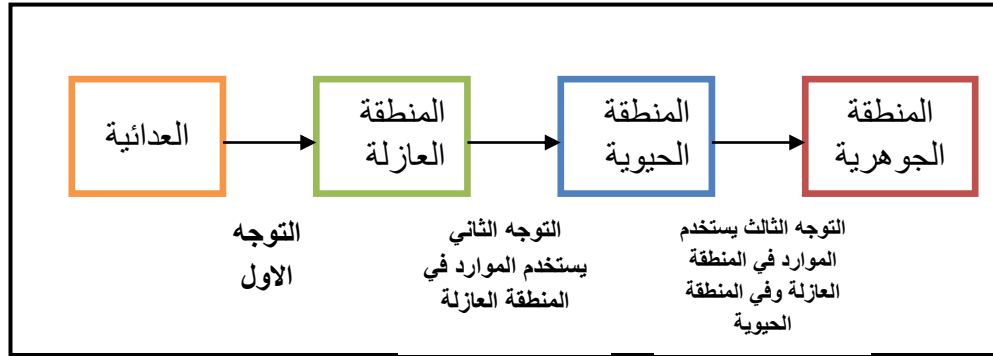
الشكل رقم (24) التجريد المتسلسل في مناطق الإنتاج الجغرافية المتعددة .

Sources: D'Aveni Richard A, "Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth Wealth , and Power through Spheres of Influence , With Robert Gunther and Joni Cole , Copyright c,2001:72.

يلاحظ من الشكل اعلاه ان المناطق الجغرافية قسمت الى خمس مناطق انتاج لها توجهات عدائية ضمن المجال التنافسي وتبدأ بتجريد المنافسين بشكل متعاقب للقضاء عليهم واحدا بعد الآخر وخلال وقت واحد , وعلى الرغم ان هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة ولكنها تسهم في عدم اعطاء الفرصة للمنافسين للدخول في المنافسة لاختراق مقدراتها الجوهرية ضمن المجال التنافسي الذي تعمل فيه .

- اسقاط الدومنة ( Toppling Dominoes ) , هذا النمط من الضغط التنافسي يعمل على تغيير قواعد اللعبة و التحرك في جوهر المجال المؤثر للمنافس و في وقت واحد , وان المنافس يأخذ وقتا لكي يبني دفاعات و بما يمتلك من المهارات اللازمة لدخول منطقه النفوذ الحيوية , وقد يستعمل المهاجم (المنافس) المواقع الامامية لدخول المنطقة العازلة و ثم الانتقال الى المناطق الحيوية , ويتطلب هذا المجال المستهدف اذرع قوية تمتد الى عمق المناطق الجغرافية لان هذا

النوع من الضغط التنافسي في نهاية المطاف لديه عودة قوية وردة فعل عكسية تؤدي الى اسقاط المنظمة او تصبح الرائدة وتكتسب اقتصاديات الحجم و تركز مواردها على السوق المستهدف القريب لتقليل مخاطر الاعتماد وعلى سوق واحد لتخفيف من قوة الضغط التنافسي على المنظمة وكما في الشكل (25) .



الشكل رقم (25) اسقاط الدومنة .

Sources: D'Aveni Richard A, "Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth Wealth , and Power through Spheres of Influence , With Robert Gunther and Joni Cole , Copyright c,2001:73.

ويتضح من هذا النمط ان العدائية التنافسية اجبرت المنظمات على تغيير قواعد اللعبة باستمرار والتحرك في المجال التنافسي المؤثر وفي الوقت نفسه يقوم المنافس ببناء الحواجز والمناطق العازلة بما يمتلك من موارد ومهارات وقدرات معرفية تمنع الدخول الى المناطق الجوهرية وتستثمر كل ما لديها من موارد لتشكيل قوة اقتصادية لتغلب على المخاطر والضغوط التنافسية و تصبح القوة القائدة في مجال الصناعة .

سابعا : العمليات التي تعزز السيادة الاستراتيجية :

### ( Three Processes that Promote Strategic Supremacy )

ان القوى الصناعية الكبرى التي تمتلك السيادة الاستراتيجية على جميع منافسيها وعلى جميع أنحاء العالم , وبعد سنوات عده تفككت هذه السيادة وأصبحت هذه المنظمات على وشك الانقراض , لذلك المهمة الأساسية لتعزيز سيادتها الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات العالمية ( Decision Processes International ) والكشف عن القرارات التي يتخذها كبار المسؤولين التنفيذيين للتوصل الى نتائج مهمة لإنجاز اعمالها ومهامها بنجاح , لذلك فان عمليات التفكير الاستراتيجي متواصلة وحاسمة لنجاح الأعمال التجارية من خلال التحليل والمقارنة بين

الفرص والتغييرات من جهة والمنافسة والتوجهات من جهة اخرى , ويحدد : Robert, 2001 (149- 151) ثلاث عمليات لنجاح التفكير الاستراتيجي والذي يسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية وكالاتي :-

- **عمليات التفكير الاستراتيجي : Strategic Thinking Process**

- **ابتكار منتجات استراتيجية : Strategic Product Innovation**

- **العمليات الالكترونية الاستراتيجية : E- Strategic Process**

1- **عمليات التفكير الاستراتيجي** : ان التفكير الاستراتيجي ليس عملا عاديا او خطة روتينية وانما هو عملا ذهنيا يتلزم مع الابداع والتحسين المستمر والقدرة على الحدس والتصور لدى الادارة العليا لتحليل البيئي الداخلي والخارجي ( 4 : Mintzberg & Quinn, 1996 ). ويتجسد في الخطوات التالية كما اوضحها ( Robert ) :-

**الخطوة الأولى** : وقبل كل شيء ان مسؤولية اي مدير تنفيذي هو صياغة استراتيجية للمنظمة من اجل مساعدة العاملين واستثمار طاقاتهم نحو تحقيق السيادة الاستراتيجية على المنافسين , هذه العملية هي واحدة من العمليات التي يتطلبها اتخاذ القرارات العالمية ( DPI ) والتي تسمى بالتفكير الاستراتيجي , وتتكون من مجموعة الخصائص المشتركة لبناء رؤية المنظمة في شكلها الحالي , وتحدد هذه الخصائص في جميع قطاعات السوق.

**الخطوة التالية**: إجراء مسح للبيئة وتحديد مجال الأعمال في المستقبل بما يعطي صورة للمديرين التنفيذيين عن مستقبل المنظمة , عندها تبدأ بتحديد التغييرات التي ستجريها او التي تقف ضدها من اجل التقيد في إرساء وتعزيز السيادة الاستراتيجية على المنافسين .

**الخطوة الأخرى** : تحديد اي من مكونات الأعمال ستكون القوة الدافعة للاستراتيجية التي تم تحديدها , والتأكد من ان السيناريوهات والقوى المحركة التي ساعدت الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا في اختيارها والتي من الممكن ان تحافظ على السيادة الاستراتيجية .

2- **ابتكار منتجات استراتيجية : (Strategic Product Innovation)**

المنظمة تطور استراتيجيتها من خلال الاستمرار في تقديم منتجات جديدة التي تعتمد على الحداثة بشكل كبير وتزيد من قدرة المنظمة في خلق منتجات جديدة وتسويقها بسرعة اكبر من المنافسين , لذلك كانت عملية اتخاذ القرارات العالمية ( DPI ) عملية فريدة من نوعها في هذا المجال ساعدت في ابتكار منتجات استراتيجية فضلا عن تولد مصادر جديدة للدخل وتسمح بالنمو بشكل أسرع من المنافسين, وتظهر هذه المنتجات الجديدة في السوق من خلال المجالات الآتية:-



- ☒ نجاحات غير متوقعة Unexpected Successes .
- ☒ إخفاقات غير متوقعة Unexpected failures .
- ☒ أحداث خارجية غير متوقعة Unexpected external events .
- ☒ نقاط الضعف في العملية Process weaknesses .
- ☒ الصناعة / التغييرات الهيكلية Industry / Structural Changes .
- ☒ التشجيع على النمو العالي High growth Stimulators .
- ☒ التقارب التقني Converging Technologies .
- ☒ التحولات الديموغرافية Demographic Shifts .
- ☒ التحولات الإدراكية Perception Shifts .
- ☒ المعرفة الجديدة New knowledge .

فمن خلال اكتشاف المجالات العشرة وإدارة مشتقاتها ( derivatives ) يمكن إن تولد كثير من المنتجات في الأسواق من خلال إشراك أفضل العقول في تلك العملية بعد ان ادركت ان ابتكار المنتجات الجديدة وتطويرها مصدرا مهما من موارد المنظمة واختيار افضل الخيارات التي تعطي عوائد غير متوقعة , فلأمر يحتاج الى قرارات عالمية وحاسمة تعكس توجهات المنظمة نحو السيادة الاستراتيجية .

3- **العمليات الاستراتيجية الالكترونية: ( E- Strategic Process )** , عملية التفكير الحاسمة في عالم اليوم تتطلب عمليات استراتيجية الكترونية نادرة وفريدة من نوعها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية العالمية (DOI)<sup>(11)</sup> , هذه العملية تسمح للإدارة بناء خطة متماسكة تتكون من تطبيقات برمجية محددة لفائدة المستفيدين والمتدربين سوف تزيد من القدرات الكترونية وتكون هذه العملية أداة أخرى لنشر وتطوير أعمالها الاستراتيجية من خلال شبكات الانترنت او برامج عمل على الشبكة العالمية ( Internet Blueprint ) لتكون طريقة فعالة لمواجهة المنافسين عبر الشبكة العالمية وقدرتها على تزويد الزبائن بالمعلومات في الوقت المناسب , وكما في الشكل (26) .

( 11 ) DOI ( Decision Processes International ) اتخاذ القرارات العالمية .



الشكل رقم (26) العمليات التي تعزز السيادة الاستراتيجية في المنظمات

Sources : Robert Michel , " Strategic Supremacy pure & Simple " , Don't Change the Rules Change the game , published by (pps) , portray , pakar ,stella , Norwalk ,,ct ,2001 ,p: 148.

يلاحظ من الشكل أعلاه ان العمليات الثلاث التي تعزز السيادة الاستراتيجية بصورة متكاملة ومترابطة فيما بينها وتمثل البني الارتكازية التي تقوم عليها وقد أعتمد هذا التحليل على أليات مختلفة عن قواعد العمل التقليدية في تحقيق النجاح التنافسي منها استثمار الفرص قبل المنافسين واجراء تغييرات في ضوء التوجهات المحتملة لمساعدة المنظمة في تحقيق الاستقرار الديناميكي وتمكين وتوطيد العلاقات مع القوى الكبرى من اجل استيعاب التحديات والاضطرابات لزيادة النمو والارباح لكسب السيادة الاستراتيجية والحفاظ عليها واقامة تحالفات ضمنية مع المنافسين لإيجاد مستقبل افضل بعيدا عن الضغوط التنافسية .

لذلك يعتقد ( 16 : 2012 , en , wiki , https ) ان التفكير الاستراتيجي هو جوهر السيادة الاستراتيجية ( The Essence of strategic supremacy ) وهو عملية ذهنية بطبيعة الفرد يسعى من خلالها تحقيق النجاح المعرفي في اللعبة التنافسية وتوليد رؤى تجارية فريدة لاستثمار الفرص بهدف خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة , وقد يخلق التفكير الاستراتيجي المزيد من القيمة من خلال الإبداع الاستباقي , فهو عملية عقلية وعقلانية في ان واحد وهو بمثابة خيار بين

مسارات العمل البديلة , فالسيادة الاستراتيجية هي ليست كافية والهدف هو استراتيجية ناجحة, فالكثير من المديرين التنفيذيين الذين تم استطلاع آراءهم قد وضعوا منظماتهم في الربع الذي يتميز بالكفاءة التشغيلية بسبب عدم التأكد الاستراتيجي والبحث عن الدوافع والعقبات التي تحول دون قيام المنظمات بالعمل في الربع العلوي الأيسر وهو المربع المثالي الذي يتميز بالأبداع الاستراتيجي .

اما ابرز العقبات التي تقف امام السيادة الاستراتيجية كما اشار اليها ( Bonner ,2011: 2 ) فهي كالآتي :-

1- ان الإدارة أقمحت نفسها بالتفاصيل الدقيقة وبالقضايا التشغيلية بدلا من القضايا الاستراتيجية , هذا يعني إن نظرة المنظمة تبدأ بصياغة استراتيجيتها من قبل القوى الخارجية التي تشمل الزبائن من خلال تلبية احتياجاتهم والاستجابة لهم .

2- ان الاستراتيجية تعاني من الرؤية الضبابية , فان العاملين ينظرون إلى المنظمة بان لديها رؤية مشتركة وواضحة .

3- الأزمات الاستراتيجية , عندما يكون الوقت مناسب لا بد للمدراء إن يسألوا أنفسهم إلى أين يتجه في العمل , وليس في أوقات الأزمات عندما تصبح الموارد نادرة فيجب تخصيصها بعناية , فان عملية التفكير تصبح أكثر صعوبة في اوقات الأزمات .

4- العمليات غير الرسمية , ( No Formal Process ) أهم عقبة إمام التفكير السليم هو عدم وجود عمليات رسمية وتأتي عبر فريق الإدارة , فيتم مراجعة الحلول الاستراتيجية التي لها أسس جوهرية للوصول السيادة الاستراتيجية .

خلاصة القول ان المنظمات تواجه معضلات وتهديدات خطيرة ومن النادر نسبيا ايجاد منظمة لديها الموارد الكافية والادارة الواعية التي تبادر في وبناء تشكيل السيادة الاستراتيجية وسبل تعزيزها , فالسيادة الاستراتيجية تبنى على عاملين اولهما ,اختيار النمط الملائم لتخصيص موارد المنظمة ثانيهما , استخدام المجال الخاص بها للضغط على المجالات والقوى الكبرى في الصناعة للاستفادة من مقدراتها الجوهرية ومواجهة الضغوط التنافسية بمهارة وحشد الطاقات ضد المنافسين والهدف الرئيسي واحد هو ضمان السيادة الاستراتيجية وتقوية سلطتها في المجالات التنافسية .

### ثامنا - العلاقة بين متغيرات الدراسة :-

تواجه المنظمات ظروفًا قد تضطر إلى تعديل استراتيجيتها لتناسب مع التغيرات المختلفة فضلا عن تفضيلات الزبائن , الأمر الذي فرض واقعا جديدا على المدراء للقيام بدور تفاعلي لتجديد مسارات التطور الداخلي والخارجي وهو شرط اساسي لصياغة استراتيجية تتوافق مع الفرص وتتغلب على التهديدات فضلا عن محاولة البحث عن اسواق جديدة و السيطرة عليها وفرض نفوذها على مناطق الانتاج الجغرافية ضمن مجالها التنافسي , فلا بد من تبني مفاهيم واساليب تساعد على استكشاف موارد و قدرات جديدة واستثمار مواردها الحالية لتحسين اسواقها التنافسية او الدفاع عن مركزها التنافسي ( Muthoka and Oduor,2014: 75 ), لذلك يعد التجديد الاستراتيجي من اهم التحركات لتحسين اداء المنظمة واتخاذ اجراءات تؤثر في اعمالها وتوجهاتها , فعندما يقوم المنافسين بتحركات جوهرية يتطلب استكشاف اساليب وقدرات جديدة تحدد غايات المنظمة المستقبلية وفق نموذج علمي متطور يهدف الى بناء امكانيات التنافسية وتقويتها , وبسبب تعقد البيئة التنافسية والاضطرابات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات وقصر دورة حياة المنتج تستدعي توفير المزيد العوامل لتشكيل محفظة استثمارية متنوعة لمنتجاتها يتم خلالها تطبيق عناصر السيادة الاستراتيجية في قطاع الصناعة , لذلك لجأت المنظمات الى اعتماد اطار مشترك يوظف جميع طاقات العاملين وفق انماط سلوكية تمزج فيها مسارات التجديد الاستراتيجي باتجاه تعزيز السيادة الاستراتيجية لتكوين مثلث من القوى المتعاونة , فان الانخراط بتقديم الدعم المنظمي سوف يعزز تلك الانماط والاصرار على تقوية مسارات التجديد الاستراتيجي ويحث ويشجع رغبات العاملين وتركيز انتباههم لإنجاز المهمات المطلوبة ومواجهة القوى التنافسية بنجاح .

### اولا : العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية :-

يعد التجديد الاستراتيجي احد اهم التوجهات المعرفية المعاصرة ومن افضل الممارسات لتعامل مع طبيعة الاعمال لتحقيق موقع تنافسي قوي , ويعتقد معظم المدراء ان قيادة السوق تتطلب من الوحدات التنظيمية المسؤولة عن خدمة السوق مجموعة من المزايا الاساسية لتعرف على أي من السمات تميز المنظمات وتحسن جودة منتجاتها فضلا عن بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال اطلاق منتجات جديدة باستمرار من اجل تحقيق عوائد اقتصادية كافية تساهم في الاستحواذ على مناطق انتاجها الجغرافية والوصول الى التميز التنافسي والذي يعد بدائل مكملة لتعزيز السيادة الاستراتيجية ( D'Avène ,1999: 37 ) .

لذلك تعتمد العديد من المنظمات التي تتبنى التجديد الاستراتيجي على اربعة عناصر اساسية كما اشار ( Kania , 2010:18 ) هي :-

- 1- نطاق النشاط ويركز على الاسواق والنتائج التي تحدد هوية المنظمة .
- 2- ان السيادة الاستراتيجية تركز على فهم واختيار السوق الاساسي ثم تطوير مصالح المنافسين من خلال بناء مجال تنافسي متماسك .
- 3- تحقيق الاهداف من خلال تنفيذ ثقافة التجديد الاستراتيجي .
- 4- البرامج الوظيفية تحدد الفرص وتتبنى عمليات التجديد الاستراتيجي .

اما ( Datta , 2013: 28 ) يرى ان البراعة من العوامل الجوهرية التي تسهل عمليات التجديد الاستراتيجي ومن السمات المؤثرة في البيئة الديناميكية التي تعمل على تحليل السلوك التنافسي من اجل استبدال استراتيجية تؤثر على التوقعات المستقبلية للمنظمة وعدم خسارة موقعها التنافسي وتوحيد الجهود باتجاه انشطة السيادة الاستراتيجية .

لذلك يرى ( Long , 2012 : 13 ) ان عمليات التجديد الاستراتيجي الناجحة داخل المنظمة تقيس مدى قدرتها في حل الصراعات والحاجة الى اعضاء الطابع المؤسسي على السلوك الاداري والمرتبط بالكفاءة والاستراتيجيات الحالية وبين الاستراتيجيات الجديدة التي توشر ثلاث عمليات تتمثل (تطوير الكفاءة وتعديل الكفاءة والتعريف بالكفاءة ) , فان تطوير الكفاءة يتضمن استعارة القدرات واسرها من خارج المنظمة , اما تعديل الكفاءة فيتضمن الاستجابة للقدرات على مستوى المنظمة اي اعتماد تأثير سلوك القطيع على قرارات التجديد الاستراتيجي , اما التعريف بالكفاءة فيتضمن استثمار قدرات المنظمة الحالية , هذا السلوك التنافسي ينطبق على جميع مستويات المنظمة يحقق التكامل بين المستويات الادارية من اجل تحقيق الجودة في الاداء التنافسي وتحويل المزايا التنافسية الى اداء متميز يضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة .

لذلك استخدمت المنظمات العالمية استراتيجيات متنوعة وحديثة اجبرتها على اعتماد مسارات مختلفة في التجديد الاستراتيجي لتحقيق السيادة على منافسيها وكسب مناطق نفوذها الجغرافية والقيام بمختلف الادوار الدفاعية والهجومية لتشكيل مجال تنافسي متماسك يحقق الاستقرار البيئي لمواجهة المنافسين وتقليد الاستراتيجيات الذكية التي يصعب على المنافسين الدفاع عنها لكي توفر اساسا لتأمين السيادة الاستراتيجية ( D'Avine , 1999: 3 ).

وبهذا يسهم التجديد الاستراتيجي التعرف على رؤى جديدة لتوسع القدرات المكتسبة والتوجه لكشف المنافسين الشبحين (Stealth) الذين يحاولون الدخول الى الاسواق الخاصة بالمنظمة , فضلا عن اتباع طرائق تدعم استراتيجية واضحة للمنظمة وتؤمن ميزة السبق على المنافسين وتدفعهم باتجاه تغير اللعبة التنافسية اذ يكون هدفهم اي استراتيجية والذهاب بعيدا عن السيادة الاستراتيجية ( Robert,2001: 92 ).

**مما سبق يمكن القول** , التجديد الاستراتيجي مبدأ اساسي لتنشيط موارد المنظمة ومن الممارسات المطلوبة لصياغة استراتيجية متميزة تتوافق مع البيئة الخارجية وتحقق الاتساق مع هيكلها الداخلية , فعندما تريد المنظمة الانخراط بالتجديد الاستراتيجي اذا ما امتلكت القدرة على ادارته واتقانه بنجاح يقود الى اكتشاف الانشطة التي تختلف عن الانشطة التي يقوم بها المنافسين فضلا في تقوية الموقع تنافسي الذي يمنحها الثقة والتركيز على ديمومة السيادة الاستراتيجية .

### **ثانيا – العلاقة بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية .**

يقوم منفذو الاستراتيجية الناجحون بحث موظفيهم على بذل قصارى جهدهم في العمل ويدفعون بالموظفين الى الاقتناع بالاستراتيجية والالتزام بتنفيذها , فكلما زاد استيعاب المدراء لضبط سلوك العاملين وعدم خسارة القدرات الديناميكية وتجنب الاضرار بأدائها التنافسي , ومن اجل تطوير توجهات تحفيزية تعظم العوائد وتحقيق مصالح المستفيدين وضمان السيادة الاستراتيجية , وبالمقابل يميل الافراد الى اتباع اساليب تقنية لتطوير مواهبهم ودوافعهم للعمل , لذلك يعد الدعم المنظمي من اهم تلك الاساليب الاكثر انتشارا وتأثيرا في سلوكيات ومواقف العاملين وتحفيزهم للعمل من اجل صياغة استراتيجية تسمح باستثمار طاقاتها ومواردها لتغيير واقع المنظمة الاجتماعي والاقتصادي فضلا عن تشخيص العوامل الحاسمة التي تعزز السيادة الاستراتيجية التي اضحت من افضل الخيارات التي تضيف قيمة اجمالية للمنظمات من اجل تحسين موقعها التنافسي وفرض نفسها كلاعب وحيد في منطقة النفوذ لتغلب على التهديدات التنافسية , ولعل ابرز الادوات التفسيرية التي تركز على تشخيص امكانيات وقدرات المنظمة واثارتها هو تقديم الدعم المنظمي بأبعاده , والذي يعمل على توفير بدائل عقلية مختلفة تمتلك ثقافة استراتيجية وعلاقات تربط بين الفكر والعمل وبين ردة الفعل لتحفز جهود ودوافع العاملين ومدى استعدادهم لتقديم مستويات عالية من الاداء عندما يقتنعوا ان المنظمة تتعاطى مع متطلباتهم ليسهموا بفاعلية في تحقيق السيادة الاستراتيجية ضمن برامج وسياسة المنظمة .

وبسبب عدم الانسجام بين العاملين في وحدات المنظمة بينت العلوم السلوكية (النفسية والاجتماعية والسياسية ) الاطار الاساسي والتحليلي لمختلف المواقف والسلوكيات من اجل مساعدة المدراء في ادارة مهامهم الوظيفية , فالمنظمات الناجحة تحتاج الى عاملين على درجة عالية من الالتزام لتحمل مسؤولياتهم الوظيفية والقيام بواجباتهم الحقيقية وبأكثر من المتوقع ضمن مجموعة من الموارد القيمة لتشكيل وتطوير استراتيجيات تسهم في بناء ميزة تنافسية وتوفير بيئة عمل مناسبة تشجع اتخاذ القرارات الإبداعية لما لها من مردود مالي وعملياتي ايجابي يعزز السيادة الاستراتيجية ( Robins , 2011: 87 ).

وقد تتعرض المنظمات لنوعين من الضغوط التنافسية ( D'Aive,1999: 63 ) هما :-

- 1- الضغوط التنافسية الداخلية وتتجلى بالنمو في استراتيجيات المنظمة وكيفية استثمار والقدرات والمهارات الداخلية للعاملين , فان التغلب على هذا النوع من الضغوط التنافسية الداخلية من خلال تقديم الدعم المنظمي وشعور العاملين بالعدالة الاجرائية .
- 2- الضغوط التنافسية الخارجية وتتجلى في الاستراتيجيات التنافسية مع القوى الكبرى لاحتواء واضعاف المجال التنافسي للمنظمة , ويمكن مواجهة هذا النوع من الضغوط من خلال بناء حلقات وشبكات التواصل مع العاملين والزبائن واعطائهم الثقة والدعم المنظمي المطلوب للمساهمة في الاستجابة للفرص واستكشاف المبادرات الريادية لتوسيع نطاق نفوذها والدفاع عن السيادة الاستراتيجية وحماية مصالحها الحيوية ضد هجمات المنافسين .

لذلك تمتلك المنظمات انواع مختلفة من الموارد ( ملموسة وغير ملموسة ) فالموارد غير ملموسة يمكن عدها جانبا ثقافيا للمنظمة مثل ( المناخ التنظيمي , المناخ الاخلاقي , المناخ الاجتماعي , والثقة ) عندما تتفاعل هذه المفاهيم توفر التآزر في تقديم رؤية واضحة للمنظمة تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على النتائج الاستراتيجية وتحسن من الاداء الوظيفي فضلا عن محاكاتها للوضع التنافسي الجديد الذي تفرضه السيادة الاستراتيجية من خلال اعادة اكتشاف منتجات واسواق جديدة بما تقلل من كلف الانتاج وتحسن الجودة لتكون ذات قيمة تنافسية تحافظ على السيادة الاستراتيجية ( Riggle, 2007: 4 ).

ولهذا اصبح ينظر الى معتقدات العاملين ومساهماتهم بقبول واحترام آرائهم عوامل ايجابية حققت نتائج ايجابية على صعيد السياسة التنظيمية بما لا يتعارض مع توجهات المنظمة نحو تحقيق السيادة الاستراتيجية (Rhoades and ,2002: 703).

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول , ادركت المنظمات في عصر الازدهار والتطور ان البقاء للمنظمات الرشيقة القدرة على تنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي باستمرار كونه معيارا حضاريا وتطوريا يحدد مستوى التحول السريع نحو الابتكار والمعرفة , لذلك فان الانخراط في عملية التجديد الاستراتيجي ذو اتجاهين داخليا وخارجيا من اجل مواجهة الضغوط التنافسية والتأثير على المشهد التنافسي . لذلك يعمل الكثير من المدراء في المنظمات الرائدة على ضرورة تنويع محفظتها الاستثمارية من خلال مجموعة من العناصر لخلق الثروة والقيمة وتجنب الفوضى والاضطرابات عن طريق ايجاد نموذج سلوكي جديد لأداره شؤون العاملين واحترام مساهماتهم وتقييم ادائهم الوظيفي , وعلية فان الدعم المنظمي من افضل المصادر التي تحرك تلك الدوافع وتحويلها الى ممارسات ابداعية واداة قوية وفاعلة لمواجهة التهديدات التنافسية , واتخاذ خطوات واقعية لسلوكيات العمل . ولكي توفر توجهات تحفيزية داعمة للاستراتيجية لتبقى القائمة في مجال الصناعة ومن اهم اولوياتها اعتماد السيادة الاستراتيجية ضمن برامجها وخططها , فالعلاقة تعاونية وطرديّة ومصالحها منسجمة غير متقاطعة وتميل الى النهج الايجابي الداعم للأفكار الجديدة وتقليل المخاطر لتكيف مع النظام العالمي الجديد .



# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي

### للدراصة

المبحث الاول : فحص واختبار اداة الدراصة

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراصة وتحليلها  
وتفسيرها

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراصة

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

#### ❖ تمهيد :

يسلط هذا الفصل الضوء على المتغيرات الرئيسة للدراسة وتتمثل بالتجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية التي اسهمت في بناء انموذج الدراسة وفرضياتها ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث وكالاتي :-

المبحث الأول : فحص واختبار أداة الدراسة .

المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

#### المبحث الأول

#### فحص واختبار أداة الدراسة

#### توطئة :

تضمن المبحث الأول من هذا الفصل فحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة .

أولاً :- الترميز والتوصيف : تضمنت استمارة الاستبانة ثلاثة أجزاء وهي التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية، وقد احتوى كل جزء عدداً من الأبعاد الفرعية ويقدم الجدول ( 12 ) أدناه توضيحاً لذلك.

## الجدول (12) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
التجديد الاستراتيجي (SR)	الاستكشاف	5	EX.	- Drakopoulou,2010 - Martinez, 2011. - Kearney , 2015
	ريادة الاعمال	5	EB.	
	استثمار الفرص	5	OI.	
	مشاركة القيادة	5	IL.	
الدعم المنظمي (OS)	العدالة التنظيمية	5	OJ.	- Eisenberger,2002.. - Gillet and Nioclas,2011 - Kurtessis et al , 2015.
	الدعم الاشرافي	5	SS.	
	الحوافز	5	IN.	
	ظروف العمل	5	JC.	
السيادة الاستراتيجية (St.S)	منطقة النفوذ	5	SI.	- D'Aveni ,1999. - Strikwerda,2005.
	التكوين التنافسي	5	CC.	
	الضغط التنافسي	5	CP.	

المصدر: إعداد الباحث .

### ثانياً : اختبار أداة الدراسة :

بهدف اختبار أداة الدراسة استخدم الباحث اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي ، كونه من المناهج الاحصائية الكمية الاكثر شيوعا في العلوم الادارية والاجتماعية , وكون ان هذه الموضوعات قد نالت اهتمام عدد غير قليل من الباحثين ، الامر الذي خلق نوع من التداخل والتعارض بين متغيرات الدراسة ومتغيرات أخرى قريبة من عنوانها ومضمونها ، لذلك تم اعتماد منهج التحليل العاملي الاستكشافي بهدف التعرف على العوامل وفقراتها ونمط التشبعات التي ترتبط فيما بينها (تيغزة،2012: 179) .

ولغرض التأكد من الصدق البنائي الاستكشافي (ويعني استكشاف صحة الهيكل النظري للاستبيان، أي قياس مدى التطابق ما بين الهيكل النظري والهيكل المختبر للاستبانة) لأداة القياس الخاصة بمتغيرات الدراسة , وهذا الاسلوب يهدف إلى تقليل المتغيرات المتعددة (الفقرات) في

عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Costello & Osborne, 2005:87). والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس . واعتمادا على ما جاء في رأي كل من (Hair et.al: 1995:217) و (Field: 2009:671) هناك مجموعة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي:

- ☒ كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- ☒ أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- ☒ ان لا تقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد عدد صحيح.
- ☒ زيادة تشبعات الفقرات عن (0.40) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.

#### أ :- التجديد الاستراتيجي :

بههدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير التجديد الاستراتيجي ( المتغير المستقل في هذه الدراسة ) وما هي الابعاد الذي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقتين هما :-

#### 1- طريقة المكونات الأساسية ( PCA ) ( Principal Component Analysis )

تتضمن التعرف على مجموعة من المعايير لغرض تحليل الفقرات الـ (20) التي تم تضمينها في الاستبيان المقترح .

#### 2- طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد ( Orthogonal Rotation – Varimax )

وقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة من خلال مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) و كانت قيمته (0.845) وهي اكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.5) ( Kaiser:1974 ) اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (940) بدرجة حرية (190) ومستوى معنوية ( $P<0.001$ ) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة المكونات الأساسية (PCA)، وكما في الجدول ( 13 ) .

الجدول (13)

قياس كفاية العينة للتجديد الاستراتيجي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	940.128
	Df	190
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وتم اجراء تحليل اولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (4) ابعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من قبل (Kaiser:1974) ، كما ان هذه الابعاد الأربعة فسرت ما نسبته ( 57%) من التباين . ويبين الجدول (14) معاملات التشبع لكل بعد من الابعاد الاربعة من خلال اجراء عملية التدوير المتعامد .

الجدول (14)  
نتائج التحليل العاملي الاستكشافي التجديد الاستراتيجي

تشبعات العوامل				فقرات المقياس
مشاركة القيادة	استثمار الفرص	ريادة الاعمال	الاستكشاف	
			0.77	1
			0.82	2
			0.77	3
			0.56	4
			0.63	5
				الاستكشاف
		0.66		6
		0.51		7
		0.69		8
		0.47		9
		0.65		10
				ريادة الاعمال
	0.66			11
	0.66			12
	0.73			13
	0.64			14
	0.51			15
				استثمار الفرص
-----				16
0.65				17
0.70				18
0.68				19
0.48				20
				مشاركة القيادة
1.13	1.40	1.94	6.88	الجذر الكامن
5.70	6.80	9.70	34.40	نسبة التباين %
57	51	44.1	34.40	النسبة التراكمية %

المصدر : إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الإلكترونية

من خلال الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد التجديد الاستراتيجي تبين أن الاستكشاف الحر حقق أربعة ابعاد للتجديد الاستراتيجي وهي (الاستكشاف، ريادة الاعمال،

استثمار الفرص، مشاركة القيادة). مع ملاحظة فشل الفقرة (16) من بعد مشاركة القيادة ، عليه سيتم استبعادها من التحليل اللاحق.

### ب :- الدعم المنظمي

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير الدعم المنظمي وما هي الأبعاد الذي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) وهي من أكثر الطرق شيوعاً في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (20) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة ، إضافة إلى اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax).

وتم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة من خلال مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) ولقد كانت قيمته (0.87) وهي أكبر من القيمة المقبولة للمقياس والبالغة (0.5) (Kaiser:1974). أما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (1064) بدرجة حرية (190) ومستوى معنوية ( $P < 0.001$ ) وهذا يدل على أن العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA). وكما في الجدول ( 15 ) أدناه :

### الجدول ( 15 )

#### قياس كفاية العينة للدعم المنظمي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.870	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1064
	Df	190
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

وقد تم إجراء تحليل أولي للبيانات من أجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل أن (4) أبعاد حصلت على جذر كامن أكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من قبل (Kaiser:1974)، كما أن هذه الأبعاد الأربعة فسرت ما نسبته ( 60% ) من التباين . ويبين الجدول (16) معاملات التشبع لكل بعد من أبعاد الدعم المنظمي من خلال إجراء عملية التدوير المتعامد .

الجدول ( 16 )

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الدعم المنظمي

تشعبات العوامل				فقرات المقياس
ظروف العمل	الحوافز	الدعم الاشرافي	العدالة التنظيمية	
			0.78	1
			0.66	2
			0.54	3
			0.61	4
			0.80	5
				العدالة التنظيمية
		0.52		6
		0.63		7
		0.56		8
		0.48		9
		0.46		10
				الدعم الاشرافي
	-----			11
	0.69			12
	0.72			13
	0.49			14
	0.83			15
				الحوافز
0.63				16
0.69				17
0.72				18
0.60				19
-----				20
				ظروف العمل
1.13	1.21	1.65	7.71	الجذر الكامن
5.70	6.06	8.24	38.60	نسبة التباين %
60	52.9	46.84	38.60	النسبة التراكمية %

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .



ومن خلال الجدول (16) الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر حقق أربعة ابعاد للدعم المنظمي وهي (العدالة التنظيمية ، الدعم الاشرافي ، الحوافز ، ظروف العمل). مع ملاحظة فشل الفقرتين (11 و 20) ، عليه سيتم استبعادها من التحليل اللاحق.

### ج- السيادة الاستراتيجية

بهدف تحديد أي الفقرات الصالحة لقياس متغير السيادة الاستراتيجية وما هي الابعاد التي تنتمي إليه وبغية استبعاد الفقرات التي لا تحقق الشروط اللازمة تم استخدام طريقة المكونات الأساسية (PCA) وهي من اكثر الطرق شيوعا في التحليل العاملي الاستكشافي لغرض تحليل الفقرات الـ (15) التي تم تضمينها في الاستبانة المقترحة ، إضافة الى اعتماد طريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax). لقد تم قياس مدى كفاية العينة المعتمدة في الدراسة من خلال مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) وقد كانت قيمته (0.90) وهي اكبر من القيمة المقبولة للمقياس وبالغية (0.5) (Kaiser:1974). اما قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (792) بدرجة حرية (105) ومستوى معنوية ( $P < 0.001$ ) وهذا يدل على ان العلاقة بين الفقرات كانت كبيرة وحسب طريقة (PCA). وكما في الجدول (17) ادناه :

### الجدول (17)

#### قياس كفاية العينة للسيادة الاستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.90
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	792
	Df	105
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

و تم اجراء تحليل اولي للبيانات من اجل معرفة الجذور الكامنة (Eigenvalues) لكل بعد ، وكان من نتيجة هذا التحليل ان (3) ابعاد حصلت على جذر كامن اكبر من (1) وهو المعيار المعتمد من قبل (Kaiser:1974)، كما ان هذه الابعاد الأربعة فسرت ما نسبته (62%) من التباين. ويبين الجدول (18) معاملات التشبع لكل بعد من الابعاد من خلال اجراء عملية التدوير المتعامد .

الجدول ( 18 )

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس السيادة الاستراتيجية

تشعبات العوامل			فقرات المقياس
الضغط التنافسي	التكوين التنافسي	منطقة النفوذ	
		0.66	1
		0.77	2
		0.75	3
		0.76	4
		0.69	5
			منطقة النفوذ
	0.79		6
	0.81		7
	0.75		8
	0.67		9
	0.61		10
			التكوين التنافسي
0.69			11
0.64			12
0.75			13
----			14
0.52			15
			الضغط التنافسي
1.20	1.90	6.23	الجزر الكامن
7.90	12.64	41.95	نسبة التباين %
62	54.59	41.95	النسبة التراكمية %

المصدر: إعداد الباحث بناء على نتائج الحاسبة الالكترونية .

من خلال الجدول الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يتبين أن هذا الاستكشاف الحر حقق ثلاثة ابعاد لمتغير السيادة الاستراتيجية وهي (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، والضغط التنافسي). مع ملاحظة فشل الفقرة (14) في تحقيق التشعبات المطلوبة، عليه سيتم استبعادها من التحليل اللاحق.

ثالثاً:- صدق وثبات أداة قياس الدراسة :

من اهم الاختبارات في البحوث الادارية هو اختبار ثبات اداة القياس حيث من 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 واحد من المناهج الاحصائية الكمية الاكثر شيوعا 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 (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثرا. اما الصدق (Validity) يعني ان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206) . والصدق انواع استخدم الباحث منها :-

- 1- الصدق الظاهري ( Face Validity ) من خلال عرض استبانة الاستبانة على مجموعة من خبراء الاختصاص وجرى الاخذ بملاحظاتهم ( ملحق 2 ) .
- 2- الصدق المحتوى ( Content Validity ) فهو مقياس حكمي ( Judgmental ) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع الدراسة وبالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع .
- 3- الصدق البنائي الذي تم قياسه من خلال التحليل العاملي : Cooper & Schindler , 2014 (257) . يوضح الجدول (19) في ادناه قيم معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة.

الجدول ( 19 )

قيم معامل الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة

القرار	قيم معامل Cornbrash's Alpha	الابعاد	ت
ثبات عالي	0.85	الاستكشاف	1
	0.73	ريادة الأعمال	2
	0.73	استثمار الفرص	3
	0.72	مشاركة القيادة	4
	0.82	التجديد الاستراتيجي	
	0.84	العدالة التنظيمية	1
	0.70	الدعم الاشرافي	2
	0.80	الحوافز	3
	0.76	ظروف العمل	4
	0.85	الدعم المنظمي	
	0.86	منطقة النفوذ	1
	0.82	البناء التنافسي	2
	0.76	الضغوط التنافسية	3
	0.79	السيادة الاستراتيجية	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

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

رابعاً:- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

من الخطوات المهمة التي يجريها الباحثون هو اختبار المدخل الاحصائي المناسب لطبيعة البيانات المستخدمة , وبشكل عام هناك نوعين من المداخل الاحصائية هما المدخل المعلمي والمدخل اللامعلمي .

بعد ان تأكد الباحث من أداة جمع البيانات من خلال اخضاعها الى الاختبارات المذكورة سابقاً، ولان اختبار الفرضيات في الدراسة الحالية يعتمد على الإحصاء المعلمي ( Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع توزيعاً طبيعياً ( Normally distribution ) ، واذ تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين على انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياساً بمجتمع الدراسة فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) الا ان الباحث وحرصاً منه على دقة نتائج الدراسة قام بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من (استمارة الاستبانة) الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير الى انه اذا كان حجم العينة اكبر من (35) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال المعادلة الاتية , ( Copper & Schindler,2014:623 ) ،

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{n}}$$

حيث ان (N) تمثل حجم العينة هنا ، وبما ان حجم عينة الدراسة هو (116) مفردة ، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.11) ، فاذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) اكبر او قريبة من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (0.10) عندها فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور ، وبالتالي يمكن استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكننا الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric).

1- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات التجديد الاستراتيجي.

الجدول (20)

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير (المستقل) التجديد الاستراتيجي

ت	الأبعاد	القيمة المحسوبة للاختبار Kolmogorov-Smirnov	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	الاستكشاف	0.16	0.11	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
2	ريادة الأعمال	0.18	0.11	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
3	استثمار الفرص	0.155	0.11	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
4	مشاركة القيادة	0.11	0.11	المحسوبة مساوية للمعيارية	تتوزع طبيعياً
	التجديد الاستراتيجي	0.116	0.11	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتبين من الجدول (20) ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل ( التجديد الاستراتيجي) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي في الدراسة الحالية .

2- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدعم المنظمي .

الجدول (21)

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير ( الوسيط ) الدعم المنظمي

القرار	المقارنة	قيمة D المعيارية	القيمة المحسوبة للاختبار Kolmogorov- Smirnov	الابعاد	ت
تتوزع طبيعيا	المحسوبة اكبر من المعيارية	0.11	0.135	العدالة التنظيمية	1
تتوزع طبيعيا	المحسوبة اكبر من المعيارية	0.11	0.131	الدعم الاشرافي	2
تتوزع طبيعيا	المحسوبة اكبر من المعيارية	0.11	0.135	الحوافز	3
تتوزع طبيعيا	المحسوبة اكبر من المعيارية	0.11	0.125	ظروف العمل	4
تتوزع طبيعيا	المحسوبة مساوية للمعيارية	0.11	0.11	الدعم المنظمي	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من الجدول (21) ان البيانات الخاصة بالمتغير الوسيط (الدعم المنظمي) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي ضمن دراستنا الحالية .

3- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات السيادة الاستراتيجية .

الجدول ( 22 )

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير (المعتمد) السيادة الاستراتيجية

ت	الابعاد	القيمة المحسوبة للاختبار Kolmogorov-Smirnov	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	منطقة النفوذ	0.153	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
2	التكوين التنافسي	0.154	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
3	الضغط التنافسي	0.13	0.11	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعيا
	السيادة الاستراتيجية	0.11	0.11	المحسوبة مساوية للمعيارية	تتوزع طبيعيا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتبين من الجدول اعلاه ان البيانات الخاصة بالمتغير المعتمد ( السيادة الاستراتيجية ) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي في دراستنا الحالية .



## المبحث الثاني

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

#### ❖ توطئة :

تناول المبحث الحالي عرضاً لنتائج الدراسة احصائياً مع تحليل وتفسير تلك النتائج . وتضمن هذا المبحث ثلاثة متغيرات ، المتغير الأول تناول التجديد الاستراتيجي بأبعاده الأربعة ، أما الثاني فتناول متغير الدعم المنظمي بأبعاده الأربعة أيضاً ، في حين تناول المتغير الثالث السيادة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة . وشملت كل الفقرات عرضاً للمتوسطات الحسابية الموزونة لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية .

وحددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80) . وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

❑ 1 – 1.80: منخفض جداً

❑ 1.81 – 2.60: منخفض

❑ 2.61 – 3.40: معتدل

❑ 3.41 – 4.20: مرتفع

❑ 4.21 – 5.0: مرتفع جداً

#### أولاً:- عرض وتحليل نتائج التجديد الاستراتيجي

تضمن مقياس التجديد الاستراتيجي على (20) فقرة حيث كانت الفقرات موزعة على أربعة أبعاد ولكل بعد خمسة فقرات وفيما يأتي تحليل لكل فقرة من فقرات هذه الأبعاد :

1- الاستكشاف :-

يظهر الجدول (23) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها الاستكشاف .

على مستوى الفقرات ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.19)، وانحراف معياري (0.94) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، بمعنى أن النتيجة المذكورة تدل على قوة اعتقاد واتساق آراء عينة الدراسة بأن شركة صناعة الاسمنت الجنوبية تهتم بالإضافة إلى اكتشاف قدرات جديدة بتطوير قدراتها الحالية لغرض تحقيق التفوق على المنافسين ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (83.79%) من وجهة نظر أفراد العينة وحلت بالمرتبة الأولى من حيث أهميتها بالنسبة لإجابات أفراد العينة. أما الفقرة (5) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.85) بانحراف معياري (1.1) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (77.07%) من وجهة نظر أفراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على أن إدراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان أقل من الفقرات الأخرى، كما أن الإجابة على هذه الفقرة كانت أكثر تشتتاً من الفقرات الأخرى. ولقد حلت بالمرتبة الخامسة من حيث أهميتها بالنسبة لإجابات أفراد العينة.

على المستوى الكلي يبين الجدول (23) أن بعد الاستكشاف حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.82)، وبلغت الأهمية النسبية له (82.2%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة مرتفع).

الجدول (23)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعـد

الاستكشاف (N=116)

ت	العـبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية
1	يهدف الاستكشاف في الشركة إلى ابتكار منتجات وأسواق جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين	3.89	77.76%	1.07	مرتفع	الرابع
2	يؤدي الاستكشاف في الشركة إلى التكيف مع البيئة الخارجية	3.99	79.83%	1.06	مرتفع	الثالث
3	تهتم الشركة في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار قدراتها الحالية	4.19	83.79%	0.94	مرتفع جدا	الاول
4	تسعى الشركة إلى تحقيق التفاعل بين الشركاء من أجل الوصول إلى التوقعات المستقبلية.	4.16	83.10%	0.94	مرتفع جدا	الثاني
5	يساعد الاستكشاف على تطوير مهارات البراعة الاستراتيجية لدى العاملين .	3.85	77.07%	1.1	مرتفع	الخامس
	المعدل العام	4.11	82.2%	0.82	مرتفع جدا	

المصدر : إعداد الباحث .

يتبين من النتائج أعلاه أن شركة صناعة الاسمنت الجنوبية تهتم بتحقيق التوازن بين الاستكشاف والعمل على استثمار قدراتها الحالية ، وهي في سعيها هذا لا تهمل دور شركائها الاستراتيجيين واهمية تحقيق التفاعل معهم لغرض تحقيق أهدافها ، كما ان قيادات الشركة لديها ادراك كبير ان الغرض من الاستكشاف هو التحوط ضد المخاطر المحتملة التي يمكن ان تولدها التغيرات البيئية وكذلك استثمار الفرص المتاحة ان وجدت من خلال الدخول الى أسواق جديدة، او انتاج منتجات جديدة او غير نمطية وهو ما قامت به الشركة قيد الدراسة بإنتاج نوع خاص من مادة الاسمنت لأول مرة ينتج بالعراق يستخدم في حفر الابار النفطية يحتاج الى مواصفات عالية الجودة ومزايا خاصة ، تم تجهيزها الى شركة نفط الجنوب ، علما ان هذه المادة المصنعة يتم استيرادها من الخارج بحدود ( \$ 480 ) للطن الواحد وهذا يعد تطورا جديدا للمنتج وفر

المزيد من التكاليف وشجع الاعتماد على الصناعة الوطنية من اجل فرض سيادتها على قطاع صناعة الاسمنت (1) .

## 2- ريادة الاعمال :-

يوضح الجدول ( 24 ) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية / لبعدها ريادة الاعمال .

على مستوى الفقرات , يلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.27)، وانحراف معياري (0.86) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتمد بقوة كبيرة التقارب والتعاون الوثيق بين الشركة و الزبائن بهدف تنفيذ أنشطة ريادة الاعمال التي تضمن لها التفوق التنافسي على المنافسين ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (85.34%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى من مستوى الاجابة وهي نسبة مرتفعة جدا .أما الفقرة (4) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.73) بانحراف معياري (1.23) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (74.66%) من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع وجاءت بالمرتبة الخامسة من الأهمية النسبية ، 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.

على المستوى الكلي يبين الجدول ان ريادة الاعمال حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4.04) وانحراف معياري (1.01)، وبلغت الأهمية النسبية له (80.90%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع جدا) .

<sup>8</sup> (1) مقابلة مع السيد مدير ادارة الجودة في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية

الجدول (24)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد  
ريادة الاعمال (N=116)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تتعاون الشركة مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	4.27	85.34%	0.86	مرتفع جدا
2	تشجع الشركة المبادرات الريادية لأحداث تغيير في الوضع التنافسي .	3.93	78.62%	1.13	مرتفع
3	تسهم ريادة الأعمال في الشركة في تحقيق الجدارة لزيادة حصتها السوقية .	4.26	85.17%	0.75	مرتفع جدا
4	تركز الشركة على الإبداع كأساس لتغلب على التحديات التنافسية .	3.73	74.66%	1.23	مرتفع
5	تتحمل الشركة العديد من المخاطر في عملها أثناء تنفيذ المشاريع الريادية .	4.03	80.69%	0.92	مرتفع جدا
	المعدل العام	4.04	80.90%	1.01	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحث

تظهر النتائج الجدول (24) أعلاه أن التواصل مع الزبائن ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم يعد الأسلوب الذي تنتهجه الشركة لغرض تعزيز مكانها في السوق ، وان الشركة بوصفها الرائدة في مجال انتاج الاسمنت في العراق فهي تتمتع بحصة سوقية كبيرة ، كما ان الإدارات العليا تقف بجانب الأفكار الإبداعية والميل الريادي وتسانده بعدهما احدي وسائل التطور والنمو من اجل الوصول الى ميزة تنافسية مستدامة تعزز سيادتها الاستراتيجية . ومن ابرز المشاريع الريادية التي بادرت الشركة بتأسيسها هي جمعية الاسمنت العراقية شجعت على دخول الشركات المستثمرة ( شركة لافارج وشركة يونيتا ) من اجل التعبير عن الاحتياجات المشتركة وتطوير منتجات عالية الجودة على النطاق المحلي ومن ثم الانطلاق نحو الاسواق العالمية(2) .

3- استثمار الفرص :

يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد استثمار الفرص.

2 - \*مقابلة مع المدير المفوض لشركة لافارج بتاريخ (8-5-2017)

على مستوى الفقرات , ويلاحظ من الجدول (25) أن الفقرة ( 2 ) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.21)، وانحراف معياري (0.81) , مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد وبقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان لدى الشركة مرونة عالية بدليل قدرتها على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة ولمختلف الأسواق التي ترغب الدخول اليها، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (84.14 %) من وجهة نظر افراد العينة وحصلت على المرتبة الاولى . أما الفقرة (5) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.72) بانحراف معياري (1.48) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (74.31%) وحلت بالمرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع ، ولكن إجابات افراد العينة حول هذه الفقرة كانت اكثر تشتتاً من باقي الفقرات الأخرى ولنفس البعد .

على المستوى الكلي تبين من الجدول ان بعد استثمار الفرص حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.03) وانحراف معياري (1.05)، وبلغت الأهمية النسبية له (80.62%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع جداً).

### الجدول (25)

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد

استثمار الفرص (N=116)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في التموضع الاستراتيجي للشركة.	3.97	79.48%	0.9	مرتفع
2	تستجيب الشركة بسرعة للاحتياجات التنافسية في الأسواق الناشئة .	4.21	84.14%	0.81	مرتفع جداً
3	تحرص الشركة على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين لتعزيز سيادتها الاستراتيجية .	4.16	83.10%	0.97	مرتفع جداً
4	يهدف استثمار الفرص في الشركة على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو .	4.1	82.07%	0.89	مرتفع جداً
5	يعزز استثمار الفرص الموقع الاستراتيجي للشركة بما يقلل من حدة التهديدات التنافسية	3.72	74.31%	1.48	مرتفع
	المعدل العام	4.03	80.62%	1.05	مرتفع جداً

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه ان الشركة تعتمد المرونة كأسبقية تنافسية لغرض لاستثمار الفرص في الأسواق المختلفة ، إضافة الى سعي الشركة لان تكون السبّاقة في تبادل المعلومات مع الزبائن حول الفرص المتاحة في الاسواق الناشئة لغرض استثمارها قبل المنافسين ويعد ذلك من اهم اولويات عمل الشركة قيد الدراسة من اجل زيادة معدلات النمو والحصول على ارباح اضافية تسهم في تقوية مركزها المالي مما ينعكس على زيادة قدراتها التنافسية التي تعد مطلبا اساسيا لتحقيق السيادة الاستراتيجية في قطاع صناعة الاسمنت.

#### 4- مشاركة القيادة

يبين الجدول (26) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعده مشاركة القيادة .

على مستوى الفقرات ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (5) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.22) ، وانحراف معياري (0.91) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب ان الشركة تسعى لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وعد ذلك هدفا استراتيجيا مهما بالنسبة لها، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (84.31%) وحلت بالمرتبة الاولى من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.69) بانحراف معياري (1.24) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (73.79%) وحصلت على المرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع جدا ، وهذا يدل على أن هذه الفقرة لم تكن بذات الوضوح قياسا بالفقرات الأخرى والخاصة ببعده مشاركة القيادة

على المستوى الكلي ويبين الجدول ان بعد مشاركة القيادة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.93) وبانحراف معياري (1.1)، وبلغت الأهمية النسبية له (78.58%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع) .

الجدول (26)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعدها

مشاركة القيادة (N=116)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تعمل القيادة في الشركة على توسيع التفكير المعرفي للعاملين لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي .				تم استبعادها من التحليل
2	تركز القيادة في الشركة على بناء تحالفات مع الشركات الأخرى للحفاظ على وضعها التنافسي	3.78	75.69%	1.11	مرتفع
3	تسعى القيادة في الشركة إلى كسر الجمود لبناء رؤية استراتيجية واضحة .	3.69	73.79%	1.24	مرتفع
4	تشجع القيادة في الشركة العاملين المبدعين الذين لديهم أفكار إبداعية .	4.03	80.52%	1.03	مرتفع جدا
5	تحافظ القيادة في الشركة على الزبائن الحاليين إذا ما أخذت في الاعتبار البحث عن زبائن جدد	4.22	84.31%	0.91	مرتفع جدا
	المعدل العام	3.93	78.58%	1.1	مرتفع
	التجديد الاستراتيجي	4.03	80.68%	1	مرتفع جدا

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول (26) أن الشركة تركز على تعزيز علاقتها بالزبائن الحاليين والمتوقعين ، وان الإدارات العليا في الشركة قيد الدراسة تحاول جذب الافراد المبدعين للعمل فيها من اجل كسر الجمود والاستفادة من الافكار الابداعية للعاملين فضلا عن تطوير علاقاتها مع المنافسين لغرض الحفاظ موقعها التنافسي .

ومما ينبغي الإشارة إليه هو أن متغير التجديد الاستراتيجي حقق وسطا حسابيا موزونا عاما (4.03)، بانحراف معياري (1)، وأهميته النسبية بلغت (80.68%). وهذا يدل بشكل عام على إدراك الشركة عينة الدراسة لتبني مسارات التجديد الاستراتيجي بقوة في سبيل تحقيق اهدافها، علما ان الشركة دخلت مجال الاستثمار من اجل الارتقاء بالعملية الانتاجية ، فهي بحاجة الى قيادة واعية وملتزمة لتحقيق طفرة نوعية في الاسواق المحلية للانتقال الى الاسواق المجاورة ومن ثم الانطلاق نحو العالمية فضلا عن المساهمة في تحقيق نهضة علمية وتنموية شاملة في مختلف المجالات للارتقاء بالواقع الاقتصادي والاجتماعي .



ثانيا :- عرض وتحليل نتائج الدعم المنظمي

### 1- العدالة التنظيمية :

يبين الجدول (27) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعده العدالة التنظيمية.

على مستوى الفقرات ويلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (3) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.02)، وانحراف معياري (0.81) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التعاون الرسمي في القضايا الشخصية التي تتعلق بمستقبل العاملين , وان الشركة تعتمد السياقات الرسمية في تعاملها مع العاملين لديها ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (80.34%) من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (5) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.34) بانحراف معياري (1.33) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (66.72%) وحلت بالمرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل ، وهذا يدل على أن ضعف في تبني الشركة لهذه الفقرة قياسا بالفقرات الأخرى .

على المستوى الكلي يبين الجدول ان بعد العدالة الاجتماعية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.12)، وبلغت الأهمية النسبية له (73.62%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

الجدول (27)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء العدالة التنظيمية (N=116)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تهتم الشركة بتوزيع الموارد التنظيمية وفقا للقواعد واللوائح والمحددة فيها	3.72	74.48%	1.1	مرتفع
2	إجراءات الشركة تجعل العاملين يبذلون جهودا اكبر وفقا لمبدأ (المعاملة بالمثل) .	3.7	73.97%	1.03	مرتفع
3	تتعامل الشركة مع العاملين وفق الإجراءات الرسمية إذا كانوا بحاجة إلى مسالة شخصية	4.02	80.34%	0.81	مرتفع جدا
4	تلتزم الشركة بتلبية الاحتياجات الاجتماعية لتحقيق الرفاهية للعاملين .	3.63	72.59%	1.18	مرتفع
5	تتيح الشركة الفرصة لجميع العاملين المشاركة بالقرارات دون تمييز .	3.34	66.72%	1.33	مرتفع
	المعدل العام	3.68	73.62%	1.12	مرتفع

المصدر : اعداد الباحث

بشكل عام يتبين من النتائج أعلاه أن العاملين في الشركة يدركون ان الإدارة العليا تتعامل معهم بنوع من العدالة من خلال خضوع الجميع للقواعد وقوانين العمل ، وان موارد الشركة تنتزع وفقا لجهود المبذولة من العاملين ، وتهتم برفاهية واحترام المقترحات المقدمة من العاملين وتسعى لتكافئ الفرص للجميع من اجل خلق قيم مشتركة يشعر بها الجميع دون تمييز فضلا عن الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

2- الدعم الاشرافي

يبين الجدول (28) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعء الدعم الاشرافي .

على مستوى الفقرات يلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(4.14)، وبانحراف معياري (1.05) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان الجهود المبذولة من قبل العاملين في الشركة هي محل تقدير واعتزاز عاليين، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية

بلغت (82.76%) وحلت بالمرتبة الاولى من وجهة نظر افراد العينة .أما الفقرة (4) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.57) بانحراف معياري (1.43) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (71.38%) واخذت المرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع جدا .

على المستوى الكلي يتبين من الجدول ان بعد الدعم الاشرافي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.84) وانحراف معياري (1.18)، وبلغت الأهمية النسبية له (76.90%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

### الجدول (28)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد الدعم الاشرافي (N=116)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تفتخر الشركة بالعمل المبدع والتميز الذي يحققه العاملين .	4.14	82.76%	1.05	مرتفع جدا
2	تستفيد الشركة من الدعم الإشرافي لرفع مستوى الأداء الوظيفي دون ضغوط نفسية .	3.73	74.66%	1.11	مرتفع
3	تشعر الشركة العاملين بموضع تقدير إثناء انجاز العمل في الوقت المناسب .	4	80.00%	0.94	مرتفع جدا
4	يتيح المشرفون الفرصة للعاملين المساهمة بالاقتراحات التي تثير الحماس لتطوير العمل .	3.57	71.38%	1.43	مرتفع
5	يبادر المشرفون في الشركة بإيجاد فرص التعلم والتدريب للعاملين لاكتساب مهارات جديدة .	3.78	75.69%	1.24	مرتفع
	المعدل العام	3.84	76.90%	1.18	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه أن الشركة تعزز بالعاملين فيها وهم مصدر فخر والهام، إضافة الى انها تسعى الى اشعار العاملين ممن يحققون ابداعات معينة بذلك الاعتراز ، كما ان الشركة تسعى الى ان تحقيق التعلم التنظيمي للعاملين اثناء ممارستهم لوظائفهم , فهم الذين تقع عليهم مسؤولية رسم مستقبل الشركة فلا بد من التفاعل معهم والاستجابة للاحتياجات التي تتعلق بالمسائل الشخصية والاجتماعية .

### 3- الحوافز:-

يبين الجدول (29) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعده الحوافز .

على مستوى الفقرات يلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (5) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.07)، وانحراف معياري (0.89) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان نظام الحوافز المعمول به يعزز العلاقات التنظيمية بين العاملين وفي مختلف المستويات، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية مرتفعة جدا اذ بلغت (81.38%) وحلت بالمرتبة الاولى من وجهة نظر افراد العينة. أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.95) بانحراف معياري (1.03) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (78.97%) واخذت الترتيب الخامس من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على ان نظام الحوافز يسهم في تحقيق انسيابية عالية للعمل ويساهم في إنجازه بكل سهولة.

على المستوى الكلي يتبين من الجدول ان بعد الحوافز حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4) وانحراف معياري (0.95)، وبلغت الأهمية النسبية له (79.91%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

الجدول (29)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعدها  
الحوافز(N116)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تعتمد الشركة برنامج حوافز يرتبط بجودة العمل.			تم حذفها من التحليل	
2	يسهم نظام الحوافز في الشركة على انجاز العمل دون مشاكل.	3.95	78.97%	1.03	مرتفع
3	يساعد نظام الحوافز في الشركة على التحسين المستمر في الإنتاج .	3.97	79.48%	0.96	مرتفع
4	تعتمد الشركة نظام الحوافز يتناسب مع ظروف العمل بما يدفع العاملين الاستمرار في العمل	3.99	79.83%	0.9	مرتفع
5	يعزز نظام الحوافز في الشركة العلاقات الوظيفية بين مختلف المستويات الإدارية	4.07	81.38%	0.89	مرتفع جدا
	المعدل العام	4	79.91%	0.95	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه أن نظام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا يرتبط بجودة الإنتاج فيعد من الحقوق الوظيفية ويرغبون في اعتماد نظام لامركزي في عملية توزيع الحوافز ، ومع ذلك فهو يساعد في تعزيز العلاقات الوظيفية بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة ، كما انه يساهم بشكل كبير في تحقيق استمرار العاملين في عملهم داخل الشركة ، وقد اسهم في تحسين الإنتاج وشجع على تقديم الافكار الابداعية نحو تطوير العمل وفهم قواعد السلوك المهني للعاملين في الشركة قيد الدراسة .

4- ظروف العمل:-

يبين الجدول (30) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها ظروف العمل .

على مستوى الفقرات يلاحظ من الجدول أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(4.14)، وبانحراف معياري (0.86) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى

ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب وان الشركة تتبنى معايير السلامة المهنية كجزء من عملها ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية مرتفعة جدا اذ بلغت (82.76%) وحلت بالمرتبة الاولى من وجهة نظر افراد العينة .أما الفقرة (4) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.81) بانحراف معياري (1.05) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (76.21%) واخذت المرتبة الرابعة من التحليل بعد استبعاد الفقرة الخامسة لعدم كفايتها من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام الشركة باستخدام التكنولوجيا المتطورة للوقاية من حوادث العمل.

على المستوى العام يتبين من الجدول ان بعد ظروف العمل حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.92)، وبلغت الأهمية النسبية له (80.52%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع جدا) .

### الجدول (30)

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد

ظروف العمل (N=116)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تحرص الشركة على توفير ظروف عمل آمنة ومستقرة كأساس لتحقيق التنمية المستدامة.	4.04	80.86%	0.91	مرتفع جدا
2	تتبنى الشركة معايير السلامة المهنية كجزء من استراتيجية عملها .	4.14	82.76%	0.86	مرتفع جدا
3	تنفذ الشركة برامج وحملات إعلامية وإرشادية لإشاعة الوعي بين العاملين حول المخاطر المحتملة.	4.11	82.24%	0.81	مرتفع جدا
4	تستخدم الشركة تكنولوجيا متطورة لتقليل حوادث العمل بما يحسن جودة الإنتاج .	3.81	76.21%	1.05	مرتفع
5	تهيئ الشركة بيئة ملائمة تثير الارتياح النفسي والعاطفي للعاملين لإنجاز العمل في الوقت المناسب .				تم حذفها من التحليل
	المعدل العام	4.03	80.52%	0.92	مرتفع جدا
	الدعم المنظمي	3.87	77.46%	1.07	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

تظهر نتائج الجدول (29) ان الشركة تهتم بتوفير ظروف عمل ملائمة للعاملين وبالشكل الذي يساهم في تعزيز الكفاءة الإنتاجية ، وقد اعتمدت الشركة معايير السلامة المهنية بالمقام الأول ، وتنفذها حملات توعية إعلامية حول مخاطر العمل المحتملة ، من اجل توفير بيئة آمنه ومستقرة. وفي هذا الاطار قامت الشركة على ادخال انظمة حديثة وبرامج تكنولوجية متطورة في بنا نظام مرشح جديد للإزالة لمشكلة الغبار, اذ يعد ذلك من التحديات الرئيسة وخاصة في المناطق المحيطة بمعامل الشركة قيد الدراسة , وان حماية البيئة هي واحدة من الاسس الرئيسة الثلاث لرؤية الشركة للاستدامة بجانب المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني .

ومما ينبغي الإشارة إليه هو أن الأبعاد الأربعة أعلاه شكلت متغيرات الدعم المنظمي ، وفقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (3.87) ، بانحراف معياري (1.07) ، وأهميته النسبية بلغت (77.46%) . وهذا يدل على الادراك الواضح لعينة الدراسة في الدعم التنظيمي الذي تقدمه في تطوير وتنمية قدرات العاملين في الشركة من خلال الدعم المادي والمعنوي الى العاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في عمليات التجديد الاستراتيجي لتحقيق المهمات المطلوبة .

### ثالثا :- عرض وتحليل نتائج السيادة الاستراتيجية

#### 1- منطقة النفوذ:-

يبين الجدول (31) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعدها منطقة النفوذ .

على مستوى الفقرات , يلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرتين (1 و5) حصلتا على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.87) ، وبانحراف معياري (1.03 و0.96) مما يدل على قوة واتساق إجابات أفراد العينة , الا ان الفقرة (5) كانت اكثر قوة واتساقا لان قيمة الانحراف المعياري كانت اقل . معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب أولا بان الشركة تحاول جاهدة فهم سلوك المنافسين من اجل ابعادهم عن منطقة نفوذها ، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية بلغت (77.41%) وحلت في المرتبة الاولى من وجهة نظر افراد العينة ، وثانيا فان الشركة تمتلك منطقة تأثير متماسكة ، ولقد نالت هذه الفقرة نسبة اتفاق (77.41%) أيضا واخذت المرتبة الاولى مكرره .أما الفقرة (3) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.67) بانحراف معياري (1.17) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (73.45%) وحلت بالمرتبة الثانية من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام الشركة بموضوع الهيمنة على السوق ، على الأقل المحلي منه .

على المستوى الكلي ويتبين من الجدول ان بعد منطقة النفوذ حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.82) وانحراف معياري (1.04) ، وبلغت الأهمية النسبية له (76.45%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

### الجدول (31)

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعد منطقة النفوذ (N=116)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تمتلك الشركة منطقة تأثير متماسكة في المجال الذي تعمل فيه .	3.87	77.41%	1.03	مرتفع
2	تتبنى الشركة استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.	3.84	76.90%	0.99	مرتفع
3	تسعى الشركة إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين	3.67	73.45%	1.17	مرتفع
4	تحافظ الشركة على علامتها التجارية عند طرح منتجاتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي .	3.85	77.07%	1.03	مرتفع
5	ترغب الشركة في فهم سلوك ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ .	3.87	77.41%	0.96	مرتفع
	المعدل العام	3.82	76.45%	1.04	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه أن الشركة وبشكل عام ترغب في فهم سلوك المنافسين من أجل التأثير عليهم وضع الخطط لمواجهةهم عبر امتلاك الشركة منطقة نفوذ خاصة بها للتغلب على الفوضى والاضطرابات والاستفادة من المقدرات الأساسية للقيام بمختلف الأدوار الدفاعية والهجومية لتقاسم وتوزيع الثروة لكسب منطقة نفوذها المتماسكة وتحقيق التكامل الاستراتيجي داخل الفضاء التنافسي من خلال الاعتماد على علامتها التجارية وأسعارها التنافسية .

### 2- التكوين التنافسي :-

يبين الجدول (32) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد التكوين التنافسي .

على مستوى الفقرات يلاحظ من الجدول أدناه أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.16)، وبانحراف معياري (0.80) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة،



معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان بناء التحالفات الاستراتيجية والتي تعد استراتيجية مهمة لتحقيق النجاح في بيئة اعمال شديدة التعقيد، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية مرتفعة جدا اذ بلغت (83.10%) من وجهة نظر افراد العينة وحلت بالمرتبة الاولى . أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.85) بانحراف معياري (1.01) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (77.07%) واخذت المرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام الشركة بتشكيل قدرات تنافسية جديدة اسرع من منافسيها . وعلى المستوى الكلي يتبين من الجدول ان بعد التكوين التنافسي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4) وانحراف معياري (0.93)، وبلغت الأهمية النسبية له (80.03%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع جدا).

### الجدول (32)

الأوساط الحسابية الموزونة والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعـد

التكوين التنافسي (N=116)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تتميز الشركة في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار.	3.87	77.41%	1.07	مرتفع
2	تلتزم الشركة بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة .	3.85	77.07%	1.01	مرتفع
3	تدرس الشركة بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيها الخاصين في المجال التنافسي .	3.99	79.83%	0.93	مرتفع
4	ترغب الشركة في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها	4.16	83.10%	0.80	مرتفع جدا
5	تحاول الشركة تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع الصناعة .	4.14	82.76%	0.77	مرتفع جدا
	المعدل العام	4	80.03%	0.93	مرتفع جدا

المصدر : إعداد الباحث

من خلال ملاحظة نتائج الجدول أعلاه ان الشركة تسعى لبناء تحالفات قوية مع شركائها بهدف تعزيز موقعها التنافسي ، من دون ان يؤثر ذلك على قدرتها التنافسية وكونها القوة المهيمنة في

السوق ، كما ان الشركة تدرك قوتها في مجال تغيير قواعد اللعبة التنافسية ، وان الشركة قيد الدراسة تدرك ان اتقان فن التكوين التنافسي يتم من التعاون مع القوى الكبرى في مجال الصناعة لكسب منطقة نفوذ جغرافية متماسكة من خلال عدد من التشكيلات التنافسية ومجموعة من الشراكات والعلاقات مع القوى الكبرى داخل الفضاء التنافسي، ويمكن ان تكون بين هذه التحالفات بين قوتين تنافسيتين او يكون توازن او عدم توازن بينهما اذا كانت تسعى الى اهداف مشتركة وغير متعارضة او متضاربة مع اهدافها الجوهرية ( D'Aveni, 1999: 138 ) .

### 3- الضغط التنافسي :-

يبين الجدول (33) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها النسبية لبعد الضغط التنافسي .

على مستوى الفقرات يلاحظ من الجدول أن الفقرة (5) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.07)، وبانحراف معياري (0.89) مما يدل على قوة وأتساق إجابات أفراد العينة، معنى ذلك ان عينة الدراسة تعتقد بقوة وبدرجة كبيرة من التقارب بان الشركة تسعى لتغليب نظام التصنيع المستدام بهدف تحقيق التفوق التنافسي والتخلص من الضغوط التنافسية، ولقد نالت الفقرة المذكورة أهمية نسبية مرتفعة جدا اذ بلغت (81.38%) وحلت بالمرتبة الاولى من وجهة نظر افراد العينة . أما الفقرة (2) فعلى الرغم من حصولها على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.89) وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (76.38%) اخذت المرتبة الخامسة من وجهة نظر افراد العينة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع.

يتبين من الجدول ان بعد الضغط التنافسي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (89.3) وانحراف معياري (0.89)، وبلغت الأهمية النسبية له (79.57%) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

الجدول (33)

الأوساط الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لبعء

الضغط التنافسي (N=116)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	تعرف الشركة نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته.	4.06	81.21%	0.87	مرتفع جدا
2	تسمح الشركة بقبول المنافسين في أسواق المنتجات لتجنب الضغط التنافسي.	3.82	76.38%	0.89	مرتفع
3	تطوير الشركة استراتيجيات ابتكاريه للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية .	3.97	79.31%	0.91	مرتفع
4	تسعى الشركة لبناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول فيها .	تم حذفها من التحليل			
5	تتفوق الشركة في اعتماد التصنيع المستدام في تقييم المنتجات للتغلب على الضغط التنافسي .	4.07	81.38%	0.89	مرتفع جدا
	المعدل العام	3.98	79.57%	0.89	مرتفع
	السيادة الاستراتيجية	3.93	78.62%	0.96	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من النتائج أعلاه أن الشركة تسعى الى التفوق على منافسيها من خلال الإفادة من أساليب الإنتاج المستدام ، كما ان لدى الشركة رؤية واضحة حول أنواع الضغوط التنافسية التي تواجهها في منطقة نفوذها وهذا نابغ من معرفتها لمواطن القوة والضعف لديها ، وبناء على ذلك تضع الشركة استراتيجياتها لمواجهة تلك الضغوط ، وقد حاولت الشركة التعامل مع المنافسين على اساس قيمة ونوعية منتجاتها والانخراط مع اصحاب المصلحة في البحث عن حلول مستدامة لمواجهة الضغط التنافسي .

ومما ينبغي الإشارة إليه هو أن الأبعاد الثلاثة أعلاه شكلت متغير السيادة الاستراتيجية ، ولقد بلغ الوسط الحسابي الموزون له (3.93)، بانحراف معياري (0.96)، وأهميته النسبية بلغت (78.62%). وهذا يدل على ادراك عينة الدراسة لأهمية السيادة الاستراتيجية ومن اجل ذلك تضافرت جهود الشركة في تحقيق النجاح في بيئة الاعمال ، على الرغم من اضطراب الاسواق المالية والتحولات الاقتصادية والبيئية فان الشركة قيد الدراسة وضعت استراتيجية قادرة على

ادارة عمليات التجديد الاستراتيجي بطريقة تسهم في توظيف كل اشكال الدعم المنظمي للقيام بالمهام المطلوبة وضمان السيادة الاستراتيجية فلا بد للشركة ان تعرف دورها في التعامل مع الضغوط والتهديدات التنافسية من خلال التحالفات والشراكات والمزيد من العلاقات مع الشركات العالمية في مجال صناعة الاسمنت خاصة وتشكيل الحواجز امام الدخول الى منطقة الانتاج الجغرافية لتبقى اللاعب لوحد في المجال التنافسي في هيكل الصناعة .

وتأسيسا على ما تقدم من نتائج ارتأى الباحث تقديم صورة واضحة وكما يوضح الجدول (34) للمقارنة بين متغيرات الدراسة من حيث درجة وضوحها واهميتها النسبية بالنسبة لمجتمع الدراسة .

### الجدول (34)

#### مقارنة بين متغيرات الدراسة

درجة اهتمام مجتمع الدراسة بالمتغير وادراكه له	المؤشرات الإحصائية			متغيرات الدراسة
	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الوسط الحسابي	
الاول	0.82	82.21	4.11	الاستكشاف
الثانية	1.01	80.90	4.04	ريادة الاعمال
الثالثة	1.05	80.62	4.03	استثمار الفرص
الرابعة	1.1	78.58	3.93	مشاركة القيادة
الاول	1	80.68	4.03	<b>التجديد الاستراتيجي</b>
الرابعة	1.12	73.62	3.68	العدالة التنظيمية
الثالثة	1.18	76.90	3.84	الدعم الاشرافي
الثاني	0.95	79.91	4	الحوافز
الاول	0.92	80.52	4.03	ظروف العمل
الثالث	<b>1.07</b>	<b>77.46</b>	<b>3.87</b>	<b>الدعم المنظمي</b>
الثالث	1.04	76.45	3.28	منطقة النفوذ
الاول	0.93	80.03	4	التكوين التنافسي
الثاني	0.89	79.57	3.98	الضغط التنافسي
الثاني	<b>0.96</b>	<b>78.60</b>	<b>3.93</b>	<b>السيادة الاستراتيجية</b>

المصدر : اعداد الباحث

وعلى المستوى العام يبين الجدول ( 34 ) ان اكثر ابعاد التجديد الاستراتيجي اهمية نسبية فقد حل الاستكشاف اولاً اذ بلغت ( 82.21 % ) ثم ريادة الاعمال ( 80.90 % ) , اذ حصلت على استثمار الفرص على ( 80.62 % ) من الاهمية النسبية , ومن ثم مشاركة القيادة حصلت على اقل نسبة من الاهمية اذ بلغت ( 78.58 % ) وكما في الجدول .

اما فيما يتعلق بأبعاد الدعم المنظمي فقد كانت اكثر الابعاد اهمية نسبية من وجهة نظر افراد العينة ظروف العمل بالمرتبة الاولى (80.52%) ثم الحوافز(79.91% ) والدعم الاشرافي (76.90% ) والعدالة التنظيمية ( 73.62%).

اما فيما يتعلق بالسيادة الاستراتيجية فقد كانت اكثر الابعاد اهمية نسبية من وجهة نظر افراد العينة هو التكوين التنافسي اولا ( 80.03% ) ثم الضغط التنافسي (79.57%) ثم منطقة النفوذ (76.45%).

وعلى المستوى الاجمالي يظهر الجدول اعلاه , ان التجديد الاستراتيجي حل اولا في الاهمية النسبية إذ بلغت (80.68% ) على مستوى اجابات افراد العينة , ثم السيادة الاستراتيجية ثانيا وقد بلغت ( 78.60% ) , في حين جاء الدعم المنظمي ثالثا وقد حصل على (77.46% ) من الاهمية مما يؤشر ذلك ان التجديد الاستراتيجي من أولويات عمل الشركة ومن اهدافها المستقبلية من اجل تعزيز السيادة الاستراتيجية , وان الدعم المنظمي لعب دورا وسيطا في تقوية ادائها الاستراتيجي من اجل الانخراط بعمليات التجديد الاستراتيجي .

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة

#### ❖ توطئة

ينصب المبحث الثالث على اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضيات الرئيسية وما أنبثق عنها من فرضيات فرعية فضلا عن اختبار الفرضيات الرئيسية للتأثير المباشر وغير المباشر وما انبثق عنها من فرضيات فرعية , و لغرض اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة استخدم الباحث مصفوفة معاملات الارتباط (معاملات الارتباط البسيط "Pearson") لغرض التحقق من قوة العلاقة بين ابعاد متغيرات الدراسة في اختبار الفرضيات الرئيسية ( الأولى والثانية والثالثة ) , واستخدم معامل الارتباط المتعدد (Multiple Correlation) في اختبار الفرضية الرابعة , اما الفرضية الخامسة فتم اختبارها بمعامل الارتباط الجزئي ( Partial Correlation).

اما فرضيات التأثير تم تقسيمها الى نوعيين المباشر وغير المباشر , فقد استخدم معامل الانحدار المتعدد في اختبار الفرضيات ( السادسة والسابعة والثامنة ) للتأثير المباشر , اما اختبار فرضيات التأثير غير المباشر على وفق طريقة ( Baron Kenny ) في اختبار الفرضية التاسعة , وقبل الدخول في اختبار الفرضيات ونوع الاختبار فان حجم العينة (116) .

#### أولا – اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .

1 - الفرضية الرئيسية الأولى : وتنص على أنه ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) . ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

- أ- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والسيادة الاستراتيجية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والسيادة الاستراتيجية.
- ب- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والسيادة الاستراتيجية.
- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والسيادة الاستراتيجية.

ت- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار الفرص والسيادة الاستراتيجية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار الفرص والسيادة الاستراتيجية.

ث- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادة والسيادة الاستراتيجية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادة والسيادة الاستراتيجية.

وقد اعتمد الباحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد (التجديد الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية).

يظهر الجدول (35) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية ويشير الجدول أيضاً إلى حجم العينة (116) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) ويظهر اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال 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:

- علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29)

- علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).

- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (35) الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى 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 التجديد الاستراتيجي (SR) وابعاده (الاستكشاف EX، وريادة الاعمال EB، واستثمار الفرص OI، ومشاركة القيادة IL) والسيادة الاستراتيجية (St.S) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.500 ، 0.592 ، 0.715 ، 0.706)، ولغرض اعطاء قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى اذ بلغ معامل ارتباط التجديد الاستراتيجي مع السيادة الاستراتيجية ما قيمته (0.784)، وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية ، وهذا يدل على اهتمام الشركة بعمليات التجديد الاستراتيجي بوصفه عنصراً

حيويا وفاعلا يمكن ان يحقق السيادة الاستراتيجية في ظل ظروف المنافسة والتغيرات في المجالات المختلفة .

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الاستكشاف (EX) من متغير التجديد الاستراتيجي وبعد التكوين التنافسي (CC) من متغير السيادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما ( 0.747) وتعد علاقة قوية على ضوء قاعدة (Cohen) أعلاه. فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد استثمار الفرص (OL) من متغير التجديد الاستراتيجي وبعد منطقة النفوذ (SI) من متغير السيادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.313) وتعد علاقة ارتباط متوسطة القوة بـضوء القاعدة أعلاه. وهذا يعطي مؤشرا على ان الشركة قيد الدراسة تسعى الى استثمار الفرص ولكنها تواجه العديد من التحديات والمنافسين وخاصة من قبل الشركات الخاصة العاملة في نفس القطاع كونها تعطي بعض التسهيلات مثل البيع بالأجل وعمليات النقل مما دفع العديد من الزبائن الى التحول اليها .

### الجدول (35)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بأبعادها

### Correlations

		EX	EB	OL	IL	SR
SI	Pearson Correlation	.576**	.439**	.313**	.589**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
CC	Pearson Correlation	.747**	.485**	.485**	.569**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
CP	Pearson Correlation	.483**	.592**	.487**	.632**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
St.S	Pearson Correlation	.715**	.592**	.500**	.706**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116

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

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .



2- الفرضية الرئيسية الثانية : وتنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي). ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

- أ- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والدعم المنظمي.  
 (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف والدعم المنظمي.  
 ب- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والدعم المنظمي.  
 (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ريادة الاعمال والدعم المنظمي.  
 ت- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار الفرص والدعم المنظمي .  
 (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استثمار الفرص والدعم المنظمي.  
 ث- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادة والدعم المنظمي.  
 (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادة والدعم المنظمي.

يظهر جدول ( 36) 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 التجديد الاستراتيجي (SR) وأبعاده (الاستكشاف، EX، وريادة الاعمال، EB، واستثمار الفرص، OI، ومشاركة القيادة، IL) والدعم المنظمي (OS) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.668، 0.596، 0.562، 0.738، )، أما قيمة معامل ارتباط التجديد الاستراتيجي مع الدعم المنظمي فقد بلغت قيمته (0.798)، وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، وهذا يدل على أن الشركة يمكن لها الاستفادة من الدعم المنظمي المقدم لتوسع عمليات التجديد الاستراتيجي من خلال دوره في تشجيع الابداع وتنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في تقديم منتجات جديدة ومتميزة لزبائنها للتغلب على الضغوط التنافسية التي تواجه الشركة قيد الدراسة.

وعلى مستوى الأبعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعد الاستكشاف (EX) من متغير التجديد الاستراتيجي وبعد العدالة التنظيمية (OJ) من متغير الدعم المنظمي، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.669) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) أعلاه. فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد استثمار الفرص (OL) من متغير التجديد الاستراتيجي وبعد الدعم الاشرافي (SS) من متغير الدعم المنظمي وهذا يدل على ان استثمار الفرص لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل صانعي القرار فينبغي تحمل مسؤولياتهم الوظيفية والاجتماعية والمبادرة بالتحول نحو الاسواق الجديدة

والناشئة باستمرار ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.394) وتعد علاقة ارتباط متوسطة القوة بضوء القاعدة أعلاه .

الجدول (36)

مصفوفة معاملات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي بأبعاده

Correlations

		EX	EB	OL	IL	SR
OJ	Pearson Correlation	.669**	.460**	.495**	.646**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
SS	Pearson Correlation	.518**	.539**	.394**	.604**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
IN	Pearson Correlation	.489**	.476**	.470**	.591**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
JC	Pearson Correlation	.545**	.527**	.530**	.627**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
OS	Pearson Correlation	.668**	.596**	.562**	.738**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116

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

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

3- الفرضية الرئيسة الثالثة: وتنص على أنه ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم المنظمي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية ) . ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية وكما مبين في ادناه :-

أ- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية.

ب- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم الاشرافي والسيادة الاستراتيجية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم الاشرافي والسيادة الاستراتيجية.

ت- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز والسيادة الاستراتيجية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز والسيادة الاستراتيجية.

ث- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ظروف العمل والسيادة الاستراتيجية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ظروف العمل والسيادة الاستراتيجية.

يظهر جدول ( 37 ) مصفوفة الارتباط الذي أختبر صحة هذه الفرضية الرئيسة الثالثة وما تفرع عنها من فرضيات بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الدعم المنظمي (OS) وأبعاده (العدالة التنظيمية OJ ، الدعم الاشرافي SS ، الحوافز IN ، ظروف العمل JC) والسيادة الاستراتيجية (St.S)، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط (0.666 ، 0.629 ، 0.58 ، 0.705 ) على التوالي ، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية (0.769) .

وتدل النتائج المذكورة في الجدول (37) على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية كافة ، وهذا يدل على أنه كلما ازداد الدعم المنظمي المقدم للعاملين يؤدي الى زيادة التمسك بسلوكيات المواطنة التنظيمية سوف ينعكس على مساهمات العاملين لتعزيز توجه الشركة نحو السيادة الاستراتيجية .

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعدي العدالة التنظيمية (OJ) وظروف العمل (JC) من متغير الدعم المنظمي وبعدي التكوين التنافسي (CC) والضغط التنافسي (CP) من متغير السيادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( 0.659 ) على التوالي ، وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen) أعلاه. فيما كانت اضعف علاقة ارتباط

بين بعد الحوافز (IN) من متغير الدعم المنظمي، وبعد منطقة النفوذ (SI) من متغير السيادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.438) وتعد علاقة ارتباط متوسطة القوة بضوء القاعدة أعلاه.

الجدول (37)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الدعم المنظمي بأبعاده والسيادة الاستراتيجية بأبعاده

Correlations

		OJ	SS	IN	JC	OS
SI	Pearson Correlation	.503**	.470**	.438**	.519**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
CC	Pearson Correlation	.659**	.590**	.513**	.625**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
CP	Pearson Correlation	.533**	.543**	.529**	.659**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116
St.S	Pearson Correlation	.666**	.629**	.580**	.705**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	116	116	116	116	116

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

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: تم صياغة الفرضية الرابعة بالشكل الآتي

(H0) لا توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين كل من التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية.

(H1) توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين كل من التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية.

استخدم الباحث في سبيل اختبار الفرضية أعلاه معامل الارتباط المتعدد ( Multiple Correlation ) وحسب الصيغة الآتية :

$$R = \sqrt{\frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 - 2r_{yx_1} \cdot r_{yx_2} \cdot r_{x_1x_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}}$$

حيث ان ( X1 ) ترمز الى التجديد الاستراتيجي، اما ( X2 ) فترمز الى الدعم المنظمي ، اما ( y ) فترمز الى المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية . وقد بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة الثلاثة (0.82)، و كانت هذه القيمة معنوية بمستوى (1%)، عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم بالنسبة للفرضية الرابعة ، وقبول فرضية الوجود بمعنى توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين كل من التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية.

وهذا يدل على ان توجه الشركة في الاستمرار بعمليات التجديد الاستراتيجي والافادة من مزايا الدعم المنظمي لبلوغ الاهداف المنشودة عن طريق التكامل والتفاعل بين الادوار التي يؤديها كل منهما من اجل الوصول الى ما تصبو اليه الشركة قيد الدراسة وهو ضمان السيادة الاستراتيجية ضمن مناطق الانتاج الجغرافية في السوق الحالية ومحاولة البحث عن اسواق جديدة ضمن منطقة نفوذها لكسب المزيد من الزبائن وتلبية رغباتهم المتغيرة من خلال تقديم تصاميم ورؤى تضيف قيمة حقيقية لهم ولمنتجاتها لتتماشى مع التحديات التنافسية .

خامسا :- الفرضية الرئيسية الخامسة: تم صياغة الفرضية الخامسة بالشكل الآتي:-

(H0) لا يساهم الدعم المنظمي في زيادة قوة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية .

(H1) يساهم الدعم المنظمي في زيادة قوة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

استخدم الباحث في سبيل اختبار الفرضية أعلاه معامل الارتباط الجزئي ( Partial Correlation)، من خلال قياس قوة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بعد استبعاد متغير الدعم المنظمي ، وكانت النتيجة مثلما مبين في الجدول (38) .

### الجدول ( 38 )

قيمة علاقة الارتباط الجزئي بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بعد استبعاد الدعم المنظمي

Correlations				
Control Variables			SR	St.S
OS	SR	Correlation	1.000	.441
		Significance (2-tailed)	.	.000
		Df	0	113
	St.S	Correlation	.441	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.
		Df	113	0

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

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكرونية .

يتضح من الجدول ان قيمة علاقة الارتباط الجزئي بين كل من التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بعد استبعاد الدعم المنظمي بلغت (0.441) وهي وان كانت قيمة معنوية عند مستوى (1%) الا انها اقل من قيمة علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرات الثلاثة والتي بلغت (0.82) . ان النتيجة أعلاه تدعم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة بمعنى ان الدعم المنظمي يساهم في زيادة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

### ثانيا - اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة :-

تم تقسيم فرضيات التأثير الى مجموعتين هما :-

المجموعة الأولى : تضمنت فرضيات التأثير المباشر وهي الفرضيات السادسة والسابعة والثامنة ولقد أعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار البسيط ( Simple

Multiple Regression ) ومعامل الانحدار المتعدد (Regression Analyses (Analysis).

المجموعة الثانية : تضمنت فرضية التأثير غير المباشر وهي الفرضية التاسعة ، ولقد اعتمد الباحث في إجراء الاختبار على استخدام طريقة (Baron & Kenny) ، ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.23) .

المجموعة الاولى :- اختبار فرضيات التأثير المباشر

1- الفرضية الرئيسية السادسة : وتنص على :

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

من أجل اختبار الفرضية أعلاه استخدم الباحث الانحدار الخطي المتعدد، ويبين الجدول (39) نتيجة اختبار الفرضية أعلاه .

الجدول (39)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التجديد الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية

R <sup>2</sup>	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	السيادة الاستراتيجية		المتغير المعتمد
		$\beta$	$\alpha$	المتغير المستقل
0.65	5.45**	0.303	0.74	الاستكشاف
	2.44*	0.161		ريادة الاعمال
	0.462	0.028		استثمار الفرص
	4.624**	0.302		مشاركة القيادة

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

(\*\*) تعني معنوي بمستوى (1%) .

(\*) تعني معنوي بمستوى (5%) .

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

أ- أن قيمة معامل انحدار الاستكشاف على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.303) مما يعني

أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.303) إذا أزداد الاهتمام

- بالاستكشاف بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (5.45) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) .
- ب- أن قيمة معامل انحدار ريادة الأعمال على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.161) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.161) إذا أزداد الاهتمام بريادة الأعمال بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.44) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%) .
- ت- أن قيمة معامل انحدار استثمار الفرص على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.028) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.028) إذا أزداد الاهتمام باستثمار الفرص بمقدار وحدة واحدة. ولكن هذا التأثير كان غير معنوي لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (0.462) وهي قيمة غير معنوية عند حدود دراستنا الحالية .
- ث- أن قيمة معامل انحدار مشاركة القيادة على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.302) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.302) إذا أزداد الاهتمام بمشاركة القيادة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (5.45) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) .
- ج- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.65) وهذا يعني ان ابعاد التجديد الاستراتيجي تفسر ما نسبته (65%) من التغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية ، وان النسبة الباقية تعود لعوامل خارجة عن هذا الانموذج .
- من التحليل أعلاه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية . ولقد تم قبول الفرضية أعلاه بنسبة (75%) . وذلك لعدم معنوية تأثير احد ابعاد التجديد الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية.

## 2- الفرضية الرئيسية السابعة: وتنص على :-

- ( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي.
- ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي.
- من أجل اختبار الفرضية أعلاه أعتمد الباحث على استخدام الانحدار المتعدد ، ويبين الجدول (40) نتيجة اختبار الفرضية اعلاه .



الجدول (40)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد التجديد الاستراتيجي على الدعم المنظمي

R <sup>2</sup>	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	الدعم المنظمي		المتغير المعتمد
		β	α	المتغير المستقل
0.66	3.81**	0.22	0.43	الاستكشاف
	2.03*	0.14		ريادة الاعمال
	2.00*	0.12		استثمار الفرص
	5.57**	0.38		مشاركة القيادة

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

(\*\*) تعني معنوي بمستوى (1%).

(\*) تعني معنوي بمستوى (5%).

يتبين من الجدول اعلاه ما يأتي :-

- أ- بلغت قيمة معامل انحدار الاستكشاف على الدعم المنظمي (0.22) مما يعني أن الدعم المنظمي في الشركة المبحوثة سيتغير بمقدار (0.22) إذا أزداد الاهتمام بالاستكشاف بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (3.81) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) .
- ب- أن قيمة معامل انحدار ريادة الاعمال على الدعم المنظمي بلغت (0.14) مما يعني أن الدعم المنظمي في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.14) إذا أزداد الاهتمام بريادة الاعمال بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.03) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%) .
- ت- أن قيمة معامل انحدار استثمار الفرص على الدعم المنظمي بلغت (0.12) مما يعني أن الدعم المنظمي في الشركة المبحوثة سيتغير بمقدار (0.12) إذا أزداد الاهتمام باستثمار الفرص بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.00) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%) .
- ث- أن قيمة معامل انحدار مشاركة القيادة على الدعم المنظمي بلغت (0.38) مما يعني أن الدعم المنظمي في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.38) إذا أزداد الاهتمام بمشاركة

القيادة بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (5.57) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) .

ج- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.66) وهذا يعني ان ابعاد التجديد الاستراتيجي تفسر ما نسبته (66%) من التغيرات التي تطرأ على الدعم المنظمي ، وان النسبة الباقية تعود لعوامل خارجة عن الانموذج .

من التحليل أعلاه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي .

### 3- الفرضية الرئيسة الثامنة: وتنص على :

( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية.

( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية.

من أجل اختبار الفرضية أعلاه أعتمد الباحث على استخدام الانحدار المتعدد، ويبين الجدول ( 41 ) نتيجة اختبار الفرضية اعلاه .

### الجدول (41)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الدعم المنظمي على السيادة الاستراتيجية

$R^2$	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	السيادة الاستراتيجية		المتغير المعتمد
		$\beta$	$\alpha$	المتغير الوسيط
0.61	2.88**	0.177	0.975	العدالة التنظيمية
	2.05*	0.140		الدعم الاشرافي
	1.56	0.105		الحوافز
	4.44**	0.340		ظروف العمل

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

(\*\*) تعني معنوي بمستوى (1%).

(\*) تعني معنوي بمستوى (5%).

يتبين من الجدول السابق ما يأتي :-

أ- أن قيمة معامل انحدار العدالة التنظيمية على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.177) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.177) إذا أزداد الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.88) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

أن قيمة معامل انحدار الدعم الاشرافي على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.140) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.140) إذا أزداد الاهتمام بالدعم الاشرافي بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.05) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%) .

ب- أن قيمة معامل انحدار الحوافز على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.105) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.105) إذا أزداد الاهتمام بالحوافز بمقدار وحدة واحدة. ولكن هذا التأثير كان غير معنوي لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (1.56) وهي قيمة غير معنوية عند حدود دراستنا الحالية.

ت- أن قيمة معامل انحدار ظروف العمل على السيادة الاستراتيجية بلغت (0.34) مما يعني أن السيادة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة ستتغير بمقدار (0.34) إذا أزداد الاهتمام بظروف العمل بمقدار وحدة واحدة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (4.44) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) .

وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.61) وهذا يعني ان ابعاد الدعم المنظمي تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية ، وان النسبة الباقية تعود لعوامل خارجة عن الانموذج.

من التحليل أعلاه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية . وبناء على ذلك تم قبول الفرضية أعلاه بنسبة (75%). وذلك لعدم ثبوت معنوية تأثير احد ابعاد الدعم المنظمي على السيادة الاستراتيجية.

بعد ذلك قام الباحث باختبار تأثير التجديد الاستراتيجي بشكل عام على كل من السيادة الاستراتيجية والدعم المنظمي ، وكذلك تأثير الدعم المنظمي على السيادة الاستراتيجية من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط ومثلما مبين في الجدول (42) ادناه .

الجدول ( 42 )

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية

R <sup>2</sup>	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	التجديد الاستراتيجي		المتغير المستقل
		β	α	المتغيرات
0.64	14.12**	0.87	0.37	الدعم المنظمي (الوسيط)
0.61	13.47**	0.82	0.63	السيادة الاستراتيجية (المعتمد)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .  
(\*\*) معنوي بمستوى (1%) .

يتبين من الجدول أعلاه ان التجديد الاستراتيجي يساهم في الارتقاء بالدعم المنظمي بمعدل (0.87) عن كل زيادة بمقدار وحده واحده فيه، وان هذه الزيادة معنوية عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.12) وهي معنوية عند المستوى المذكور. كما ان التجديد الاستراتيجي يفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على الدعم المنظمي. ومن جانب اخر يتبين من الجدول (42) ان التجديد الاستراتيجي يساهم في الارتقاء بالسيادة الاستراتيجية بمعدل (0.82) عن كل زيادة بمقدار وحده واحده فيه، وان هذه الزيادة معنوية عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.47) وهي معنوية عند المستوى المذكور. كما ان التجديد الاستراتيجي يفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على الدعم المنظمي.

من ذلك يستدل الباحث ان التجديد الاستراتيجي وبشكل عام يؤثر في كل من الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية ويمكن الاستفادة منه في سبيل تطوير هذين المتغيرين وبالشكل الذي يلبي احتياجات وطموحات الشركة وبما يحقق أهدافها. ويبين الجدول (43) ادناه تحليل علاقة الانحدار البسيط بين كل من الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية .

الجدول (43)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية

R <sup>2</sup>	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	الدعم المنظمي		المتغير الوسيط
		$\beta$	$\alpha$	المتغير المعتمد
0.59	12.85**	0.74	1.07	السيادة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

(\*\*) معنوي بمستوى (1%) .

يتبين من الجدول أعلاه ان الدعم المنظمي يساهم في الارتقاء بالسيادة الاستراتيجية بمعدل (0.74) عن كل زيادة بمقدار وحده واحده فيه، وان هذه الزيادة معنوية عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.85) وهي معنوية عند المستوى المذكور. كما ان التجديد الاستراتيجي يفسر ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ على الدعم المنظمي. من ذلك يستدل الباحث ان الدعم المنظمي وبشكل عام يؤثر في السيادة الاستراتيجية عن طرائق الشعور برفاهية العاملين وتحسين ادائهم وتطوير قدراتهم الابداعية مما يساعد على زيادة التزامهم ورضاهم تجاه العمل من اجل المساهمة في تطوير وتعزيز السيادة الاستراتيجية لدى الشركة قيد الدراسة .

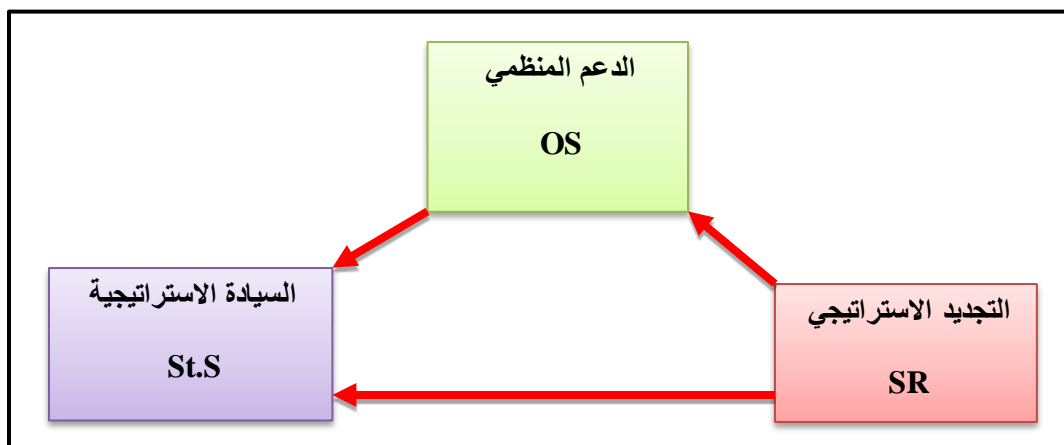
المجموعة الثانية :- فرضية التأثير غير المباشر

تضمنت الفرضية التاسعة اختبار التأثيرات غير المباشرة للتجديد الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي وعلى النحو الآتي:

(H0) لا يتوسط الدعم المنظمي علاقة التأثير بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

(H1) يتوسط الدعم المنظمي علاقة التأثير بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

وبذلك قام الباحث باختبار الدور الوسيط لمتغير الدعم المنظمي باستخدام طريقة بارون (Baron&Kenny,1986:1176) وهي من الطرق الشائعة لاختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة بوجود متغيرات وسيطة، ويسمى هذا الاختبار باختبار النموذج الوسيط وحسب الشكل (39) الآتي :



الشكل (27) 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

ولقد أستفيد من البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن خلال الانحدار المتعدد من أجل معرفة التأثيرات غير المباشرة للتجديد الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية من خلال المتغير الوسيط (الدعم المنظمي)، ولتحقيق ذلك ينبغي تقدير ثلاث معادلات انحدار تمثل الشروط اللازمة لأجراء هذا الاختبار وعلى النحو الآتي :-

- 1- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل ( التجديد الاستراتيجي) والمتغير الوسيط ( الدعم المنظمي). ولقد تم تحقيق هذا الشرط في الجدول (42) الذي اختبر علاقة التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط، ولقد كانت العلاقة معنوية ضمن حدود (1% و 5%).
- 2- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد . ولقد تحقق هذا الشرط في الجدول (43) الذي اختبر علاقة التأثير بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد، فلقد كانت العلاقة بينهما معنوية عند مستوى (1%).
- 3- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من المتغير المستقل والوسيط في المتغير المعتمد . ويجب ان تحقق هذه النقطة شرطان:-  
أ- اذا انخفضت قيمة معامل الانحدار في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فان ذلك يعني وجود دور وسيط جزئي للمتغير الوسيط بين المتغيرين المستقل والمعتمد.

ب- اذا انخفضت قيمة معامل الانحدار الى الصفر في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فان ذلك يعني وجود دور وسيط وكامل ، وان هذا المتغير هو الوحيد الذي يتوسط العلاقة بين متغيرين ، وهذا غير ممكن من ناحية الدراسات السلوكية .  
من اجل اختبار الشرط الثالث تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، ولقد تضمن نموذجين الأول اختص بتحليل الانحدار الخاص بابعاد المتغير المستقل (الاستكشاف EX، وريادة الاعمال BE، واستثمار الفرص OI، ومشاركة القيادة IL) على المتغير المعتمد ( السيادة الاستراتيجية St.S ). علما ان النتائج الموجودة في الجدول (44) تعتمد انموذج الانحدار المتعدد وليس الانحدار المتعدد المتدرج .

### الجدول ( 44 )

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة

الانموذج	F المحسوبة	$\Delta R^2$	$R^2$	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	السيادة الاستراتيجية		المتغير التابع
					$\beta$	$\alpha$	المتغير المستقل
1	70.86**	----	0.655	5.64**	0.308	0.77	الاستكشاف EX
				4.81**	0.307		مشاركة القيادة LI
				2.77**	0.171		ريادة الاعمال EB
				0.462	0.033		استثمار الفرص OI
2	82.20	0.033	0.688	4.49**	0.372	0.73	الدعم المنظمي OS
				4.38**	0.242		الاستكشاف EX
				2.88*	0.20		مشاركة القيادة IL
				1.833	0.123		ريادة الاعمال BE
				0.303	0.020		استثمار الفرص OI

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

(\*\*) معنوي عند مستوى (1%) .

(\*) معنوي بمستوى (5%) .

يتبين من الجدول السابق ما يلي :-

أولا :- ما يخص الانموذج (1) :-

1- ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار المتعدد المتدرج بلغت (70.86) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.655) وهذا يعني ان ابعاد التجديد

الاستراتيجي تفسر ما نسبته (65.5%) من التغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، اما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في الانموذج.  
 2- ان قيمة معامل انحدار ابعاد التجديد الاستراتيجي ( $\beta$ ) على السيادة الاستراتيجية بلغت وحسب ترتيب أهميتها ( الاستكشاف EX 0.308 ، مشاركة القيادة IL 0.307 ، ريادة الاعمال BE 0.171 ، استثمار الفرص OI 0.033) وقد كانت جميعها معنوية عند مستوى (1%) عدا معامل انحدار استثمار الفرص فكان غير معنوي عند حدود الدراسة.

### ثانياً:- ما يخص الانموذج (2):-

1- ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار المتعدد المترج بلغت (82.20) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.688) وبالتالي فان الانموذج الثاني حقق فرق إيجابي في القدرة التفسيرية مقداره ( 0.033) وهو ما يعود الى دخول المتغير الوسيط ( الدعم المنظمي) في الانموذج.

2- من خلال ملاحظة قيمة ( $\beta$ ) في الانموذج الثاني نلاحظ :-

أ- يتوسط متغير الدعم المنظمي جزئياً العلاقة التأثيرية بين بعد الاستكشاف (EX) والسيادة الاستراتيجية ، لان قيمة معامل ( $\beta$ ) انخفضت من (0.308) الى (0.242) في الانموذج الثاني.

ب- يتوسط متغير الدعم المنظمي جزئياً العلاقة التأثيرية بين بعد مشاركة القيادة (IL) والسيادة الاستراتيجية ، لان قيمة معامل ( $\beta$ ) انخفضت من (0.307) الى (0.20) في الانموذج الثاني.

ولاختبار الدلالة المعنوية للتاثير غير المباشر لأبعاد استكشاف الفرص (EX) و مشاركة القيادة (IL) 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 التابع ، اما ( Sa ) فتمثل الخطاء المعياري لـ ( a ) ، و ( Sb ) تمثل الخطاء المعياري لـ ( b ) .



والجدول (45) يمثل اختبار (Sobel) للتأثيرات غير المباشرة لكل من الاستكشاف (EX) ومشاركة القيادة (IL).

الجدول ( 45 )

اختبار (Soble)

مستوى المعنوية	قيمة اختبار Soble	المدخلات	انموذج الانحدار
0.000	3.998	a=0.24 b=0.74 Sa=0.057 Sb=0.058	St.S ← OS ← EX
0.000	5.407	a=0.40 b=0.74 Sa=0.067 Sb=0.058	St.S ← OS ← IL

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

يتضح من نتائج الجدول (45) ان مستوى المعنوية لنماذج الانحدار تؤكد ان للدعم المنظمي دور وسيط وتأثيرات غير مباشرة بين ابعاد التجديد الاستراتيجي ( الاستكشاف ومشاركة القيادة) والسيادة الاستراتيجية . عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (يتوسط الدعم المنظمي علاقة التأثير بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية) وبنسبة (50%).

يعني ذلك ان الدعم المنظمي يتوسط العلاقة بين (الاستكشاف, مشاركة القيادة) وبين السيادة الاستراتيجية, وقد كانا اكثر قوة من بقية الابعاد فلا بد للشركة ان تعمل على تنمية مهارات الاستكشاف من خلال تبني ثقافة الابداع والابتكار وهما الطريق الى السوق ومن الاولويات الاستراتيجية التي تمتلكها فضلا عن استثمار مشاركة القيادة في الشركة لتغيير قواعد اللعبة و المحافظة على موقعها في السوق التنافسي بعدما ( الاستكشاف ومشاركة القيادة) من اذرع التميز الرئيسة في الشركة قيد الدراسة والتي تجنبها الضغوط التنافسية والبيئية والتكنولوجية من اجل بناء مستقبل لصناعاتها ومصدرا لقدراتها التنافسية لكسب النفوذ على منافسيه في مساحة تنافسية اكبر .

# الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### ❖ توطئة

يجسد الفصل الحالي الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الدراسة في مبحثين اذ خصص المبحث الاول لعرض الاستنتاجات النظرية والتطبيقية للدراسة ..

في حين ركز المبحث الثاني على التوصيات والمقترحات التي تساعد الشركة المبحوثة في تبني عمليات التجديد الاستراتيجي ضمن خططها وبرامجها لتعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي .

المبحث الاول : الاستنتاجات .

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية .

## المبحث الاول

### الاستنتاجات

#### ❖ توطئة

تعد الاستنتاجات هي المحطة الاخيرة والمهمة لأي جهد علمي من خلال اطلاع الباحث على الجهود النظرية والعلمية سواء على مستوى الدراسات الاجنبية ام العربية , لذلك وجد الباحث من المنطقي ان يعتمد على جميع ما تم ذكره في استنباط بعض الاستنتاجات وربطها بأهداف الدراسة فضلا عن مجموعة من الاستنتاجات التي ستكون لها علاقة بفرضيات الدراسة لكي تعطي صورة واضحة لما تم التوصل اليه طيلة مدة الدراسة .

#### اولا - الاستنتاجات النظرية :-

##### أ- الاستنتاجات المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي , وتتضمن :-

- 1- ان التجديد الاستراتيجي من الموضوعات المعاصرة وما زال في طور التحليل والتفسير لأبعاده , الا انه لم ينال الاهتمام الكافي من الدراسة والتحليل في حقل الادارة الاستراتيجية , وذلك لمعرفة مدى امكانيات المنظمات للقيام بعمليات التجديد الاستراتيجي وبما يتلاءم مع المتغيرات الخارجية , وقد اثبتت الدراسات انه يمثل اطارا فكريا فاعلا في تطوير أنشطة المنظمة والنظر اليه كضرورة ملحة ومؤشرا حيويا يسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية .
- 2- اظهرت النتائج ان التجديد الاستراتيجي يحصل بفعل عوامل وقوى داخلية وخارجية تؤثر في عملية التغيير , وان التجديد الاستراتيجي ظهر بفعل التغيرات التي طرأت في البيئة .
- 3- النظر الى التجديد الاستراتيجي كمنهج جديد يتطلب اكتشاف مهارات وقدرات تتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية , أي بحاجة الى نمطا جديدة يعزز السلوك الابداعي ويساعد في ايجاد حلول مبتكرة تضمن بقاء المنظمة في دائرة التنافس .
- 4- ان تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية والتي تعد من الجوانب المهمة للتحوط ضد المخاطر والتحديات التنافسية.

- 5- ان التجديد الاستراتيجي يتمثل بمجموعة من الصفات الاستراتيجية من اجل انعاش واستبدال وتحديث منتجات غير نمطية تحقق التناسب الاستراتيجي في الموارد والقدرات للدخول بأسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية والنمو والارباح في المستقبل .
- 6- اظهرت النتائج النظرية لا يوجد نوع ثابت ومثالي للتجديد الاستراتيجي يتلائم مع جميع المنظمات من حيث اختلاف الحجم والنوع والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة .
- 7- كشفت النتائج النظرية ان التغيير الاستراتيجي اوسع نطاقا من التجديد الاستراتيجي كون التغيير الاستراتيجي يحدث استجابة للتغيرات الخارجية او الازمات او قد يعمق حالة الصراع والفوضى داخل المنظمة . اما التجديد الاستراتيجي غالبا ما يحدث بصورة تدريجية لتنفيذ الافكار بالشكل الذي يتناسب مع التحولات في المجالات المختلفة .
- 8- بينت النتائج النظرية ان المنظمات تواجه نوعين من التحديات هما التجديد الاستراتيجي و الجمود الاستراتيجي والذي يكمن في فكر بعض القيادات العليا فلا بد من التعاون مع الزبائن والعاملين لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في اعتماد اسبقيات تنافسية متميزة لكسر حالة الجمود من خلال تطوير منتجات عالية الجودة محليا والانطلاق نحو الاسواق العالمية للحفاظ على السيادة الاستراتيجية للمنظمة .

#### ب- الاستنتاجات المتعلقة بالدعم المنظمي , وتتضمن :-

- 1- اثبتت النتائج النظرية ان الدعم المنظمي قد انبثق من نظرية التبادل الاجتماعي وهو انعكاس لها والتي تعتمد على قاعدة المعاملة بالمثل .
- 2- أستند الدعم المنظمي على مفهوم ( لا غالب ولا مغلوب ) لتبادل المصالح والقرارات والمنافع بين الطرفين ( العاملين , المنظمة ) بحيث تكون الاجراءات طوعية لا إجبارية تفرضها الانظمة والضغوط والنقابات العمالية فضلا عن اعتماد المنظمات على السياقات الرسمية المبرمجة في تعاملها مع العاملين .
- 3- ان المعاملة بالمثل هي احد القواعد الاخلاقية الشائعة بين الفرق الرئيسية في المنظمة وهي لا تعني ان الجميع يخضع لنفس المعاملة فهناك اختلافات وفروقات فردية (ثقافية , ابداعية , سلوكية ) بين العاملين وكما يعتقد علماء النفس الاجتماعي .
- 4- كشفت النتائج ان الدعم المنظمي يوفر بيئة مستقرة تعزز الامان الوظيفي الذي يعد اسهاما قيما لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي , وايجاد الاستعداد القوي للعاملين للانخراط بسلوكيات المواطنة التنظيمية بما يشجع على الاختراعات والابتكارات لمواجهة القوى التنافسية والازمات التي قد تعصف بالمنظمات فضلا عن التخفيف من اعباء العمل و تنمي التمسك بالهوية التنظيمية .

5- اعتقاد الشركة المبحوثة بان العدالة التوزيعية للموارد والمكافاة تولد الشعور بالارتياح النفسي والعاطفي لدى العاملين والاحساس بموضع تقدير واحترام بما يقلل من التغيب والتسكع التنظيمي .

6- وجود فرق جوهري في السياق الاجتماعي من مجتمع لآخر, فالمجتمعات ذات الثقافات العالية تنجز المهام والواجبات بسهولة ويسر وتتكيف مع البيئة بشكل فعال على عكس بعض المجتمعات ذات الثقافات المنخفضة .

### ج- الاستنتاجات المتعلقة بالسيادة الاستراتيجية, وتتضمن :-

1- أحتل مفهوم السيادة الاستراتيجية مزيدا من الاهتمام في مجال السياسة والقانون والاقتصاد فبعد أن تقلص دورها في هذه المجالات وقد برز هذا المفهوم ضمن ادبيات الادارة الاستراتيجية واصبح مفهوما استراتيجيا وتنافسيا تسعى الية جميع المنظمات الرائدة .

2- أظهرت النتائج النظرية ان هناك قلة في الدراسات والابحاث حول التأصيل النظري والفكري على مستوى الدراسات العربية , ولم تقدم الادبيات منهجيات نظرية ترتقي الى مستوى اهمية السيادة الاستراتيجية وخاصة للمنظمات الصناعية , مما انعكس على اعتماد الباحث على عدد محدود من المصادر لإغناء الموضوع واثراء علميا وتغطية مضامينه النظرية .

3- أعتمد مفهوم السيادة الاستراتيجية على ثلاث مبادئ هي ( قوة الإدراك , اسر العقول والقلوب , والتعاون التنافسي ) لتحقيق التوازن في البيئة المضطربة وفهم سلوك المنافسين في وضع الخطط فهي نظام قائم على اساس مؤسسي يعتمد الذكاء التنافسي لكسب المزيد من الزبائن .

4- تتميز السيادة الاستراتيجية بقدرتها على تغيير قواعد اللعبة من اجل أرباك المنافسين واجبارهم على اللحاق بالركب للفوز بقواعد اللعبة التنافسية ,فضلا عن فهم دور المنظمة وامكانياتها في التعامل مع التحديات التنافسية للوصول الى السيادة الاستراتيجية.

5- يعد التفكير الاستراتيجي من اهم العوامل الحاسمة لنجاح وفشل المنظمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية ويعد أطار فاعل لبناء ميزة تنافسية مستدامة وهي من مقومات نجاح السيادة الاستراتيجية فضلا دوره في بناء التحالفات والشراكات مع القوى الكبرى لتعزيز موقعها التنافسي .

- 6- تعد مناطق النفوذ الجغرافية هي قلب السيادة الاستراتيجية من اجل تعزيز محفظة الانتاج الجغرافية للمنظمة لتبقى اللاعب الوحيد في المجال الذي تعمل فيه.
- 7- أن أتقان فن التكوين التنافسي في ظل التنافس المفرط من ابرز مقومات نجاح المنظمات كونه يمثل صراعاً تنافسياً مع القوى الكبرى وانه اداة تعكس فن تغيير هيكل وقواعد الصناعة وفق أهدافها واستراتيجياتها .
- 8- يثير الضغط التنافسي قلقاً لدى المنظمات كونه يمثل تحدياً ويختلف من منظمة الى اخرى فقد يكون موجهاً من منظمة واحد او عدة منظمات , فلا بد من انشاء مناطق العازلة والحيوية و المواقع الامامية توفر الحماية الى المقدرات الاساسية التي تمتلكها المنظمة .

### **ثانيا - الاستنتاجات التطبيقية :-**

#### **أ- الاستنتاجات المتعلقة للتجديد الاستراتيجي :-**

- 1- اظهرت نتائج المعايشة الميدانية ان الشركة تهتم بتحقيق التوازن بين استكشاف منتجات واسواق وقدرات جديدة والعمل على استثمار الحالية بعد ان ادركت ان الغرض من الاستكشاف هو التحوط ضد المخاطر المتمثلة بالتغيرات البيئية والتكنولوجية.
- 2- اظهرت نتائج الدراسة ان الشركة قيد الدراسة ركزت بالدرجة الاولى على بعدي الاستكشاف ومشاركة القيادة ضمن ابعاد التجديد الاستراتيجي ثم ابعاد ريادة الاعمال واستثمار الفرص , يدل ذلك أن الشركة تسعى الى اتخاذ قرارات استراتيجية حول اعتماد التجديد الاستراتيجي ضمن اهدافها فضلا عن اعتقادها بأهمية الاستكشاف كأداة فاعلة ومؤثرة في حل المشكلات التي تواجهها .
- 3- وجدت الشركة ان الدخول بأسواق جديدة او انتاج منتجات جديدة او غير نمطية يعد ضرورة لتعزيز التفكير المعرفي للعاملين ويسهل اجراء عمليات التجديد الاستراتيجي وبما يوفر التكاليف ويشجع على تنمية الصناعة الوطنية في الشركة قيد الدراسة .
- 4- كشفت نتائج التحليل والوصف الاحصائي ان التعاون مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الاعمال سوف يسهم في زيادة الحصة السوقية , وان الميل نحو المشاريع الريادية يحسن من القدرات التنافسية التي تؤثر في نجاح السيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة .

5- تواجه الشركة بعض المخاطر والصعوبات عند استثمارها الفرص بسبب المنافسة مع شركات القطاع الخاص وما تقدمه هذه الشركات من تسهيلات ادارية ومالية مما سبب في كسب بعض الزبائن وتحولهم نحو شركات القطاع الخاص في مجال صناعة الاسمنت .

6- اظهرت نتائج التحليل والتفسير ان هناك علاقة ارتباط قوية وايجابية بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بلغت (0.784) , وهي قيمة معنوية وذات دلالة احصائية هذا من جهة , وهناك علاقة تأثير قوية وايجابية بين التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي من جهة اخرى اذ بلغت قيمتها (0.65) عند مستوى (1%) وهي نسبة عالية وذات دلالة معنوية واحصائية , مما يدل على اصالة الموضوعات والتفاعل بينها والمساهمة في نجاح عمليات التجديد من اجل تعزيز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد الدراسة .

7- كشفت المعايشة الميدانية عن وجود تراجع في بعض مؤشرات الجمود من خلال قيام الشركة قيد الدراسة بجلب بعض الشركات الاستثمارية من اجل تحسين كفاءتها الانتاجية والتسويقية والعمل على استثمار الفرص في الاسواق الناشئة والذي تعد من افضل الوسائل لتبني مسارات التجديد الاستراتيجي .

#### ب- الاستنتاجات المتعلقة بالدعم المنظمي .

1- اظهرت نتائج الدراسة الميدانية في معامل الشركة قيد الدراسة تبدي اهتماما كبيرا بالدعم المنظمي بوصفه عنصراً وسيطاً ومؤثراً في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية .

2- وتشير النتائج ان اكثر الابعاد اهتماما من قبل افراد عينة الدراسة هي ظروف العمل والدعم الاشرافي , اذ حصل على الدرجة الاولى من الاهتمام في حين العدالة التنظيمية والحوافر لم تنال الاهتمام الكافي من قبل أفراد العينة في الشركة المدروسة , مما يدل على قدرة الشركة على توفير الاجواء التفضلية والبيئية والتنظيمية المناسبة للعمل .

3- بينت نتائج التحليل والتفسير عن وجود علاقة ارتباط قوية وايجابية بين التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي اذ بلغت (0.798) وهي نسبة عالية هذا من جهة , وهناك علاقة تأثير ايجابية بين الدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية فقد بلغت (0.66) عند مستوى معنوية (1%) , هذا يفسر ان العاملين في الشركة هم مصدر فخر واعتزاز بما يحققونه من مزايا ساعدت في رسم مستقبل الشركة قيد الدراسة .



4- اظهرت النتائج ان نظام الحوافز يحقق انسيابية عالية في العمل والسهولة في الانجاز المهام فضلا عن المساعدة في تقوية العلاقات الوظيفية بين العاملين , مما شجع العاملين على المطالبة باعتماد النظام اللامركزي في عملية توزيع الحوافز .

5- اظهرت النتائج ان اكثر ابعاد الدعم المنظمي ارتباطا في السيادة الاستراتيجية هو العدالة التنظيمية اذ بلغت قيمتها ( 0.70 % ) وهي نسبة عالية وذات دلالة معنوية , أي انها تحظى بأهمية كبيرة من لدن القيادات العليا في الشركة قيد الدراسة لأنها تشكل الاطار التنظيمي للعمليات والانشطة التي تنطوي عليها تعزيز السيادة الاستراتيجية .

6- في الوقت الذي يرتبط الدعم المنظمي بالسيادة الاستراتيجية اظهرت النتائج ان بعد التكوين التنافسي من اكثر الابعاد ارتباطا بالدعم المنظمي , مما يعني وجود حاجة اساسية لزيادة الدعم المنظمي من اجل الارتقاء بتشكيل استراتيجية فاعلة للتكوين التنافسي .

7- اظهرت النتائج ان اكثر ابعاد التجديد الاستراتيجي اهتماما من قبل افراد عينة الدراسة هو مشاركة القيادة وكان الاكثر تأثيرا في الدعم المنظمي, مما يدل على ان قيادات الشركة قيد الدراسة تعمل على توفير الرفاه والتقدير والاحترام للعاملين وتعمل على رفع مهاراتهم وتدريبهم للمشاركة بالقرارات وحل مشكلات العمل وقد اثمرت عن تبني ظاهرة التجديد الاستراتيجي ضمن اهدافها الرئيسية .

8- تشير النتائج ان الدعم المنظمي اسهم بالارتقاء بالسيادة الاستراتيجية ما قيمته ( 0.74 % ) وهي قيمة عالية وذات دلالة معنوية واحصائية عند مستوى ( 1% ) , مما يدل على ان الدعم المنظمي عزز معتقدات العاملين لتحسين الاداء الوظيفي لإنجاز المهمات المطلوبة .

9- اظهرت النتائج ان التغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي تشكل ما نسبته ( 0.59% ) من التغيرات التي على الدعم المنظمي , لذلك فان الدعم المنظمي يختلف باختلاف اوجهه وسبل ادراكه من العاملين ومدى انعكاساته على أنشطة التجديد الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة .

10- يتوسط الدعم المنظمي العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية وله تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على ابعاد التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية , مما يدل على استعداد الشركة على تسخير جميع طاقاتها لتعزيز مكانتها وموقعها

لتحقيق الاداء المتميز والارتقاء بمسارات التجديد الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية للشركة قيد الدراسة .

### ج- الاستنتاجات المتعلقة بالسيادة الاستراتيجية :

- 1- اظهرت النتائج الميدانية في الشركة قيد الدراسة ان السيادة الاستراتيجية بأبعادها شكلت اداة مناسبة وناجحة في تنشيط الفكر الاستراتيجي للقيادات العليا من خلال الاهتمام الكبير من لدن افراد العينة وعدها حالة تنافسية جديدة من اجل الفوز بقواعد اللعبة التنافسية .
- 2- كشفت النتائج ان السيادة الاستراتيجية تحقق ارتباطا فاعلا ويجابيا بكل من التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي اسهم في خلق حاجة اساسية لتبني المفهومين ضمن اهدافها في المجالات المختلفة .
- 3- اظهرت نتائج التفسير والتحليل ان التجديد الاستراتيجي يرتبط مع ابعاد السيادة الاستراتيجية وكان اكثر الابعاد ارتباطا هو الضغط التنافسي ثم منطقة النفوذ واخيرا التكوين التنافسي , اذ كانت نسبة ارتباطهما متوسطة القوة ولكنها معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى ( 1%) , مما يدل على الترابط والتكامل الاستراتيجي بين اهداف الشركة لكسب مناطق نفوذ جغرافية متماسكة للتخلص من الضغوط التنافسية .
- 4- بينت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين ابعاد الدعم المنظمي وابعاد السيادة الاستراتيجية فقد كانت اقوى علاقة بين بعدي (العدالة التنظيمية وظروف العمل) وبين بعدي (التكوين التنافسي والضغط التنافسي) , اما اضعف علاقة كانت بين الحوافز ومنطقة النفوذ.
- 5- لم يظهر هناك تباينا كبيرا في تبني القيادات العليا في الشركة قيد الدراسة لأبعاد السيادة الاستراتيجية على الرغم من اهتمامها الواضح بمنطقة النفوذ.
- 6- لم تنال السيادة الاستراتيجية بأبعادها الاهتمام الكافي من قبل افراد عينة الدراسة وظهر في مستوى اجابات معتدلة نوعا ما .
- 7- تسعى الشركة لبناء تحالفات قوية مع شركائها الاستراتيجيين وخاصة مع الشركات المستثمرة لتكوين قوة تنافسية , بعد ما ادركت شدة المنافسة والصراع مع القوى الاخرى وخاصة مع شركات القطاع الخاص العاملة بنفس القطاع الذي تعمل فيه .
- 8- اظهرت نتائج تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لمعاملات الانحدار زيادة في العلاقة التأثيرية بين التجديد الاستراتيجي عندما يتوسط الدعم المنظمي , اذ تشير

نتائج التأثير المباشر بين التجديد لاسراتيجي والسيادة بلغت (0.55%) , واما في حالة توسط الدعم المنظمي متغيرا وسيطا قد بلغت ما نسبته ( 0.68 % ) يعد ذلك مؤشرا كبيرا وواضحا على التأثير غير المباشر في توسط الدعم المنظمي العلاقة بينهما . وتظهر النتائج انه كلما زاد الدعم المنظمي ادى الى زيادة فاعلية التجديد الاستراتيجي مما انعكس في تعزيز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد الدراسة .

9- تعد الشركة الضغوط التنافسية التي تواجهها هي بمثابة قوة تنافسية لها وليس ضعفا , فضلا عن عدم اهتمامها بتشكيل الحواجز المناسبة امام الداخلين الجدد الى منطقة نفوذها الجغرافية وعدم اهتمام الشركة قيد الدراسة بوضع الاستراتيجيات دفاعية وهجومية لتخلص من التهديدات التنافسية ضمن هيكل الصناعة .

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات المستقبلية

#### ❖ توطئة :

استكمالاً للمتطلبات المنهجية العلمية وعلى ضوء ما تقدم من تأطيرات نظرية لموضوع التجديد الاستراتيجي والدعم المنظمي والسيادة الاستراتيجية وما أظهرته التحليلات التطبيقية من استنتاجات علمية , نستعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية نأمل أن تكون تحت انظار القيادات العليا في الشركة قيد الدراسة وغيرها والتي يمكن ان تسهم في تعزيز السيادة الاستراتيجية والوصول الى السبل الكفيلة للحفاظ عليها .

#### اولا : التوصيات المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي .

- 1- ان طبيعة النظام العالمي الجديد وظروف عدم التأكد والمنافسة تجبر الشركة على تسخير جميع طاقاتها ومواردها من اجل مواجهة المشاكل والتحديات التي تعترض عملية التجديد الاستراتيجي من خلال تبني منهجية ورؤية واضحة تركز على اعتماد ابعاد التجديد الاستراتيجي ضمن برامجها واهدافها لتكون آداة فاعلة وحاسمة من خلال الاليات الاتية .
  - أ- زيادة اهتمام القيادات العليا بعمليات التجديد الاستراتيجي كونه يمثل اطارا معرفيا وإداريا للمنظمات الراغبة في النمو وزيادة الارباح والمنافسة .
  - ب- ضرورة التركيز على بعد الاستكشاف و الاستمرار في انتاج منتجات جديدة والحصول على اسواق جديدة لكسب الزبائن بطريقة اسرع من المنافسين .
  - ت- على الشركة التأكيد على بعدي استثمار الفرص وريادة الاعمال كونهما يمثلان حجر الزاوية لأي عملية تجديد استراتيجي وتكوين الحاضنات والاليات المناسبة لدعم المنظمات وتشجيع المشاريع والمبادرات الريادية .
  - ث- على الشركة مراعاة توطيد العلاقات مع الزبائن الحاليين والبحث عن زبائن جدد وتعزيز الثقة المتبادلة معهم وفسح المجال لطرح وجهات نظرهم حول مسارات التجديد الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة .

- 2- على القيادات العليا في الشركة الاستمرار في تجديد وتحديث معاملها الانتاجية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي واعتماد افضل التقنيات العالمية للارتقاء بواقع التجديد الاستراتيجي في المجالات كافة عبر مجموعة من الاليات منها .
  - أ- ضرورة تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار بما يساعد الشركة في رفق عمليات التجديد الاستراتيجي بأفكار ومقترحات جديدة واستثمار قدرات الشركة الحالية واعادة تأهيل وتدريب العاملين في سبيل التوجه نحو تعزيز السيادة الاستراتيجية .
  - ب- التنسيق والتكامل بين شركات القطاع الخاص والشركات المستثمرة من اجل التأسيس لرؤية مشتركة تلبي مصالح الطرفين .
  - ت- ضرورة التعاون ومد جسور الثقة مع المجتمع المحلي لكسب المعلومات لتطوير وتحسين المنتجات والبحث عن بدائل او تصاميم جديدة بطريقة اسرع من المنافسين .
- 3- قيام الشركة بالتجديد الاستراتيجي التدريجي واعتماد الجدارة والبراعة في انتاج منتجات متميزة في مجال تصنيع مواد البناء لتغطي حاجة السوق من خلال الاليات الاتية :-
  - أ- اعتماد التصنيع الرشيق لمساعدة الشركة في نشر وتطوير فلسفة الجودة الشاملة ضمن برامج عملها .
  - ب- ضرورة المحافظة على الاستراتيجيات التنافسية والتي تركز على القيمة المضافة لزيانها والولاء للعلامة التجارية للشركة قيد الدراسة .
  - ت- العمل بروح الفريق الواحد والابتعاد عن الصراعات وتضارب الصلاحيات والمسؤوليات التي تضعف التجديد والتطوير .
  - ث- ضرورة التكيف مع البيئة الخارجية كون ان التجديد الاستراتيجي ظهر نتيجة التطور البيئي عن طريق اجراء المقارنات المرجعية لأعاده التموضع الاستراتيجي في السوق.
- 4- على الشركة العمل على كسر الجمود الاستراتيجي والاستمرار في تقديم منتجات غير نمطية لتحسين موقف الشركة وزيادة النمو والارباح من خلال مجموعة من الاليات المناسبة .
  - أ- الاستفادة من الشركات الاستثمارية التي اسهمت في كسر الجمود من خلال خبراتها التكنولوجية ومواردها المادية لتطوير قدرات العاملين وزيادة مهاراتهم .
  - ب- ضرورة اعتماد المسؤولية الاجتماعية التي تمثل هدفا استراتيجيا ضمن الممارسات الاخلاقية في بيئة العمل فضلا عن مكافحة الفساد والتعامل مع المستثمرين بنزاهة .

ت- ضرورة تجنب ظاهرة تسريح بعض الايدي العاملة الفائزة من قبل الشركة المستثمرة من خلال فتح خطوط انتاجية جديدة او اعتماد منتجات النافذة الواحدة التي تضم تشكيلة من المنتجات او إعادة التصميم للمنتجات الحالية .

### **ثانيا :- التوصيات المتعلقة بالدعم المنظمي .**

1- قيام القيادات العليا في الشركة قيد الدراسة بزيادة الاهتمام بالدعم المنظمي لمساهمته في زيادة قوة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية , وان تحدد وبشكل دقيق أي من ابعاد الدعم المنظمي التي ساهمت في تحقيق ذلك , من اجل اتخاذ خطوات حقيقية وجادة يشعر بها العاملون وسوف تنعكس ايجابيا على انشطة واعمال الشركة قيد الدراسة من خلال المداخل الآتية :-

أ- على الشركة ان تعي الاهمية الكبيرة لبعدي الحوافز والدعم الاشرافي كونها لم تأخذ المساحة الكافية من الاهتمام قياسا مع بقية الابعاد (العدالة التنظيمية وظروف العمل) .  
ب- ضرورة ان يبادر صناع القرار في الشركة قيد الدراسة بوضع خطة طويلة الامد من خلال التغذية العكسية من اجل تطوير نظم فعالة لإدارة العمل .

ت- أن تعقد اساليب العمل وزيادة الابعاء الوظيفية يحتم اتخاذ خطوات لاعتماد نظام حوافز يراعي العدالة والانصاف لكي يشعر العاملون بالرفاه وان الشركة تقدر مساهماتهم وتحترم مقترحاتهم فضلا عن تجربة نظام الحوافز اللامركزي يحقق العدالة في التوزيع.

ث- تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يزيد من الالتزام والرضا الوظيفي ويخلق نوع من التنافس حول العمل الطوعي لرفع الكفاءة الانتاجية .

ج- الابتعاد عن السلوكيات السلبية في ادارة وتحفيز العاملين وانتهاج وسائل ترتقي بجودة حياة العمل يجنبها المزيد من المخاطر مثل نوايا ترك العمل والتغيب والتسكع التنظيمي.

2- قيام الشركة بالارتقاء بالدعم المنظمي الذي يقممه المشرفون الى المرؤوسين لكي يشعر المرؤوسون ان شاغلي الوظائف الإشرافية يبذلون جهودا اضافية واداء متميز يتجاوز المتوقع منهم من خلال الاليات الآتية :

أ- اعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة بالقرارات لتنمية قدراتهم وطاقتهم .  
ب- العمل على تمييز العاملين المبدعين واعطائهم المكانة التي يستحقونها من اجل زيادة

- الانغماس الوظيفي بالعمل فضلا تهيئة المناخ الملائم الذي يشجع على اثاره الدوافع نحو خلق المنفعة للزبائن
- ث- الارتقاء بالحوافز التكيفية وايجاد انطباع لدى العاملين ان الشركة تراعي الجوانب الاجتماعية والعاطفية والنفسية التي يمر بها العاملون .
- ث - عقد المزيد من اللقاءات مع شركاء العمل حول الاستدامة والتدريب وتبادل المعلومات والبحث عن الحلول والتطبيقات الفنية المتوفرة والتأسيس لتعاون مثمر بينهم وبين الشركات الصناعية الاخرى .
- 3- اعتماد الهندسة البشرية لخلق التفاعل بين العاملين ونظم الاداء لتحقيق الفاعلية في التصميم والانتاج والتقليل من الملل والتعب لدى العاملين فضلا عن التحفيز البدني والعقلي لكي يشعر العاملون بالرفاهية والاطمئنان .
- 4- ضرورة الحفاظ على مستوى متميز من الدعم المنظمي والارتقاء بالدعم المقدم من المشرفين لكي يشعر العاملين ان شاغلي الوظائف الاشرافية يبذلون جهودا اضافية تتجاوز التوقعات من خلال الاليات الاتية :-
- أ- رعاية المواهب والطاقات المتميزة من اصحاب براءة الاختراع بعدهم راس المال الحقيقي فلا بد من المحافظة عليهم .
- ب- مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والعاطفية وخلق انطباع لدى العاملين ان الشركة تهتم بقضاياهم الوظيفية والشخصية .

### **ثالثا : التوصيات المتعلقة بالسيادة الاستراتيجية :-**

- 1- ضرورة اهتمام الشركة بالسيادة الاستراتيجية والاعتماد على مجموعة من القوى المحركة لعمليات التفكير الاستراتيجي للقيادات العليا من اجل الفوز بقواعد اللعبة التنافسية , فضلا عن الاستمرار في تحسين ابعادها ( منطقة النفوذ والتكوين التنافسي والضغط التنافسي ) ضمن مناطق الانتاج الجغرافية لتحسين موقعها التنافسي .
- 2- الارتقاء بعمليات التجديد الاستراتيجي لتكون اكثر فاعلية وتأثير في تحقيق السيادة الاستراتيجية , من خلال الاليات الاتية :-
- أ- ضرورة تعزيز بعدي الاستكشاف ومشاركة القيادة كونهما يمثلان نقاط قوة في ضمان السيادة الاستراتيجية فضلا عن تنشيط وتقوية الابعاد الاخرى (ريادة الاعمال واستثمار الفرص ) لتحقيق التكامل والتعاون لكسب عقول وقلوب الزبائن .

- ب- العمل على تقوية بعد منطقة النفوذ وضرورة تبنيه من قبل الشركة كونه لم ينال الاهتمام الكافي من قبل افراد العينة في الشركة للمساهمة الفاعلة في تعزيز السيادة الاستراتيجية .
- ت- ضرورة تقوية وتعزيز دور التكوين التنافسي من اجل تحسين موقف الشركة التنافسي والمحافظة على الميزة التنافسية الاستراتيجية لمنتجاتها من خلال اعادة تشكيل العلاقات بالأسواق الجديدة والناشئة .
- 3- قيام الشركة باعتماد السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية والاستمرار في استدامتها في السوق العراقية والانطلاق نحو الاسواق العالمية عبر الآتي :-
- أ- اعتماد التفكير الاستراتيجي كونه ليس عملا اعتياديا او خطة روتينية بل هو عمل يتناغم مع الابداع والقدرة على خلق تصور لدى القيادات العليا لترجمته كسياق استراتيجي يتلاءم مع اداء وثقافة وممارسات الشركة قيد الدراسة .
- ب- ضرورة اهتمام الشركة بالتحالفات وتشكيل الشراكات الاستراتيجية مع القوى الكبرى فضلا عن التعاون لتأسيس مستقبل افضل في مختلف القطاعات وخاصة في قطاع صناعة الاسمنت .
- ت- اعتماد الاستثمار مع الشركات الرصينة القادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه حماية حقوق العاملين وامتيازاتهم فضلا عن الاستفادة من تجاربها لتحقيق الريادة والتميز .
- 4- النظر الى السيادة الاستراتيجية ليست بديلا عن الميزة التنافسية المستدامة بل هي اوسع نطاقا واكثر حيوية في تجديد وتطوير استراتيجيات تنافسية تحافظ على مناطق انتاجها الجغرافية في مجالها التنافسي .
- 5- اهتمام الشركة ببناء الحواجز والمناطق العازلة والحيوية لحماية مناطقها الجوهرية التي تعد من أهم عوامل التغلب على الضغط التنافسي من خلال الاليات الاتية :-
- أ- اعتماد مفهوم النافذة الواحدة التي تتضمن تشكيلة واسعة من المنتجات لزيادة ثقة الزبائن بنوعية وجودة واسعار منتجاتها التنافسية , أي بناء محفظة جغرافية استثمارية لمنتجات الشركة قيد الدراسة .
- ب- ضرورة تقسيم مناطق الانتاج الجغرافية العدائية الى عدة مناطق لسهولة السيطرة عليها والبدء بعملية التجريد المتسلسل لمنع المنافسين من اختراق مقدراتها الجوهرية الاساسية .
- ت- العمل على تغيير قواعد اللعبة باستمرار وعدم اعطاء الفرصة للمنافسين للدخول الى مجالها التنافسي .



ثالثا - الاقتراحات المستقبلية :-

- 1- اجراء دراسات مماثلة على مستوى قطاعات اخرى (مصرفية , سياحية , خدمية , تعليمية) ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية .
- 2- اجراء دراسات مقارنة في ظل أنموذج الدراسة الحالية بين القطاع العام والقطاع الخاص وخاصة في مجال صناعة الاسمنت وفي ظل وجود معامل لصناعة الاسمنت ضمن القطاع الخاص وقطاع الاستثمار .
- 3- الربط بين التجديد الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة والسمعة الاستراتيجية .
- 4- الربط بين الدعم المنظمي والسياق الاخلاقي وقيم العمل .
- 5- الربط بين الدعم المنظمي ومشاركة العاملين والرضا الوظيفي .
- 6- الربط بين الانغماس الوظيفي والدعم المنظمي من خلال الثقة التنظيمية
- 7- اجراء دراسة حول الدعم المنظمي متغيرا وسيطا بين ممارسات العمل عالية الاداء والنتائج العكسية لسلوكيات العمل .
- 8- اجراء دراسة تتناول العلاقة بين ادارة المواهب والدعم المنظمي والسيادة الابداعية .
- 9- اجراء دراسات حول اسس ومقومات نجاح السيادة الاستراتيجية في ظل التنافس المفرط فضلا عن تكوين او التشكيل التنافسي لمناطق الانتاج الجغرافية.
- 10- الربط بين الانماط التنافسية ( ادارة الاحتواء , البناء التدريجي , التجريد المتسلسل واسقاط الدومنة ) مع امكانية تطبيق السيادة الاستراتيجية في ظل تلك الانماط , للتخلص من الضغوط التنافسية .
- 11- اجراء دراسات حول امكانية بناء مناطق عازلة وحيوية وبناء مواقع امامية لحماية مناطق الانتاج الجوهرية .

# المصادر

قائمة المصادر

- القرآن الكريم
- أ- المصادر العربية

أولا - الكتب :

- 1- ابن منظور , أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم , " لسان العرب " , دار صادر للطباعة , بيروت , لبنان, ط 4 , 2002 .
  - 2- أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري الفارابي , " الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية " , دار العلم للملايين – بيروت , ط 4 , 2010 .
  - 3- الأصفهاني , الحسين بن محمد بن المفضل أبو القاسم المعروف بالراغب الأصفهاني " مفردات ألفاظ القرآن " الاميرة للطباعة والنشر والتوزيع , 2010 .
  - 4- تعيزة , أمجد بوزيان , " التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة (Spss) Lisrel " , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان . الاردن , ط 1 , 2012.
  - 5- عبد الفتاح , سيف الدين " النظرية السياسية من منظور حضاري إسلامي: منهجية التجديد السياسي وخبرة الواقع العربي المعاصر " , المركز العلمي للدراسات السياسية , ط 1 , 2002
  - 6- غليون، برهان ، "فلسفة التجديد الإسلامي" ، ضمن الاجتهاد والتجديد في الفكر الإسلامي المعاصر، مالطا ، مركز دراسات العالم الإسلامي، 1991.
- ثانيا - الرسائل والاطاريح الجامعية :
1. الحدراوي , رافد حميد عباس , " 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 .
  2. محبيس , حسام علي , " ريادة المنظمات العامة على ضوء التوفيق بين الذكاء التنافسي و التجديد الاستراتيجي – بحث تحليلي جامعة بغداد " , اطروحة دكتوراه , جامعة بغداد , كلية الادارة والاقتصاد , قسم ادارة الاعمال , 2016 .
  3. الموسوي . هاشم مهدي , " تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية " دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق , رسالة ماجستير , جامعة الكوفة , 2014 .

ثالثا - الدوريات والدراسات :

1. ابو رمان , اسعد حماد , الحوري , فالح عبد القادر , البوريني فيصل عبد الرحمن , " العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك والالتزام التنظيمي " : دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية " مجلة المحاسبة والتأمين ,المجلد (78) . العدد (50) , جامعة القاهرة ,مصر , 2011.
2. الشعلان , مضاوي محمد , " الدعم المنظمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الاداريات بكلية الآداب بجامعة الاميرة بنت عبد الرحمن " – دراسة ميدانية " , المجلة التربوية المتخصصة , المجلد (3) . العدد (12) , 2014 .
3. عمران , ماجد و كتلوم , فيصل , " السيادة في ظل الحماية الدولية لحقوق الانسان " , جامعة دمشق – مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد (27) , العدد (1) , 2011 .
4. العيسى , طلال ياسين , "السيادة بين مفهومها التقليدي والمعاصر" – دراسة في مدى تدويل السيادة في العصر الحاضر , كلية الدراسات القانونية – قسم القانون الخاص , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد (26) , العدد (1) , 2010 .
5. الطائي . يوسف حليم , الذبحاوي . عامر عبد الكريم , العلي . علي حميد هندي , " التجديد الاستراتيجي ودوره في المنظمات البارعة " – بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة , مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية –المجلد (18), العدد ( 3 ) , 2016 .
6. كاظم صادق جبار , عبيد علي جاسم , مخيف أمير نعمة " المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر" , دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد (10) . العدد (33) , 2015 .

ب-المصادر الاجنبية :

**A- Books :**

1. Adamovic Mladen " **Organizational Justice and Cultural Values in Teams** " University of Toulouse,France . 2014.
2. Anker Richard ,"**Estimating a living wage : A methodological review,International Labour Office**", Geneva Switzerland , 2011.
3. Azura Abyas and Hashini Kavishtivi Kannan PM, "**Five strategic Thrusts and National Level Initiative**" , Malaysia Productivity Blueprint, 2016 .

4. Chowdhury Subir, "New Strategies form Tomorrows Thought Leaders " Next Generation Business Handbook" , John Wiley & Sons , Inc. ,2004.
5. Cohen, J., "Statistical power analysis for the behavioral sciences", (rev. ed.). New York: Academic Press.,1997.
6. Cooper, D.R. and Schindler, P.S. ," **Business research methods (12th edn). Boston** ", McGraw-Hill Education,2014.
7. D,Aveni Richard A. ,"**Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth**" , Wealth and Power through Spheres of influence ,with Robert Gunther and Joni Cole , 1230 Avenue of the Americas new york, 10029 ,Copyright .2001 .
8. David Rechard " **avoiding gray rhinos strategic renewal and the status quo trap** " 2<sup>nd</sup> horizon .,2016.
9. Dewberry, C. "**Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice**, London: Rutledge ,2004.
10. Doz, Keeley Wilson ," **Managing Global Innovation :Frameworks for Integrating Capabilities around the World**", Harvard Business Press, 2012.
11. Field, A, "**Discovering statistics using SPSS**", 3rd edition. London: Sage.,2009.
12. Frank. Doz and Wilson Keeley. , "**Managing Global Innovation : Frameworks for Integrating Capabilities aroun the World**" Hardcover- 6 , 2012 .
13. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., "**Multivariate data analysis with readings**", (7th ed.). New York: Macmillan.2010.
14. Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. "**Multivariate Data Analysis with Readings**", 4th ed. USA: Prentice Hall. ,1995 .
15. Hitt A. Michael Ireland R.Duane and E.Hoskisson Robert .," **Strategic Management Competitiveness & Globalization 9th Edition ,south –Western Gang And Learning**" , Canada ,9<sup>th</sup> Edition ,2011.
16. Mintzberg H. and Quinn .J.B ,"**The Strategic process: Concepts , Contexts , Cases** ,3<sup>rd</sup> , prentice , Hall, 1996.
17. Mische Michael A. ," **Strategic Renewal : Becoming a high-performance Organization** " , 2000 .

18. Primozi Kenneth I. , Primozi Edward A. and Leben Joe , "**Strategic choices , supremacy , Survival ,or Sayonara** ", McGraw-Hill .Inc. Printed in the, USA . 1991 .
19. Robert Michel ,"**Strategic Supremacy Pure& Simple ,Don't change the Rules ,Change the Game** ", Additional books May be ordered from Decision processes ,USA, 2001.
20. Robert Michel "**Strategic thinking Pure and simple .The ultimate and only Long –term Competitive advantage ,Driving force : The DNA of strategy**" , McGraw-Hill Professional,2004 .
21. Robert Michel ,"**How Strategic Product Innovation Breeds Supremacy . New –to the –Market Products are the Fuel of Corporate Longevity**" ,USA ,2002 .
22. Robenes Judge ,"**Organization Theory& Organization behavior**",14<sup>th</sup>, 2011,
23. Rothaermel. Frank , "**Strategic Management** ", Printed in Canada \2e ,Cengage learning Product are represented in Canada , Nelson education, 2013.
24. Sammut-Bonnici Tanya and Mcgee John "**strategic renewal** ". Wiley encyclopedia of management ,3<sup>rd</sup> ed. , edited by professor sir cary L cooper ,2014.
25. **Sekrana, Uma.**, "**Research Methods for business, a Skill building approach**",4th ed. John Wiley & Sons, Inc., 2003.
26. Spector Bert , "**Implementing Organizational Change Theory and Practice strategic renewal and change** " Pearson Prentice Hall, Inc ,2007.
27. Stephen M. Ross "**strategic renewal and change** " Michigan Ross School of Business . Hong Kong S.A.R., China, 2015 .
28. Stevenson j. William and Sum Chee Chuong ,"**Operations Management An Asian Perspective** " ,Published by McGraw- HILL /Irwin , A Business unit of the McGraw- HILL Companies, In,. 9 ed., 2010.
29. Weinman Joe ,"**Digital Disciplines** " **Attaining Market Leader ship Via the cloud ,Big Data , Social ,Mobile , and the Internet of Things** ",Published by John Wiley of Sons ,Inc. Hoboken , sly in Canada , 2015 .

**B- Journal & Periodicals :**

1. Abas Christopher ,Omar Fatimah , Halim Fatimah Wati & Hafidz Sarah Waheeda Mohamamad ," **The Mediating Role of Organization – Based Self – Esteem in Perceived Organizational Support and Counterproductive Work Behavior Relationship "** , International Journal of Business and management ; Vol. 10, No.9 ,2015 .
2. Afsar-Bilal and F.Badir Yuoser " **Person-organization fit , perceived organizational support , and organizational citizenship behavior : the role of job embeddedness "** Journal of human resources in hospitality & tourism,Vo.3 ,p: 252- 278, 2016.
3. Agarwal Rajshree Constance E. Helfat., **Strategic Renewal of Organizations " Organization.**Vol.20,No.2,281-293 , 2009.
4. Ahmad Zainal Ariffin, Yekta Zeinab Amini ," **Relationship between organization support , leader behavior , and job satisfaction : An empirical study in Iran "** , Intangbli Capital, University Sains Malasia,Vol. 15, No.3, 2010.
5. Akgunduz Yilmaz and Ceylin sanli Sabahat "**The effect of employee advocacy and Perceived organizational support on Job embeddedness and turnover intention in hotels "**Journal of Hospitality and Tourism Management Vol. 31, No.1, P : 118-125 , 2017.
6. Al-kwifi Osama Sam " **Implementing strategic renewal by collective organizational learning "** International business and entrepreneurship , vol. 6 ,No.2.,2012.
7. Allen Watkins Myria "**Communication Concepts related to Perceived organizational support "a Assistant professor of Communication** ,University of Arkansas , 59.4, p: 326-346 ,2009 .
8. AL-Mahasneh A. Mohammad " **The impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance at Greater Amman Municipality "**European Journal of Business and Management vol.7, No.36, 2015.
9. Amankwah-Amoah Joseph , Otto son Jan and Sjogren Hans "**united we stand , divided we fall : historical trajectory of strategic renewal activities at the Scandinavian airlines system,** Business History, Vol.59 , No.4, 2016.
10. Armeli Stephen ,Eisenberger Robetr , Fasolo Peter ,and Lynch Patrick . "**Perceived Organizational Support and Police Performance :The**

- Moderating Influence of Socio emotional Need** " Jamal of Appalled Psychology, Vol.83. 2.288-297., 1998.
11. Austin Michael J. , Santo dal Teresa and Lee Chris , "**Building Organizational Supports for Research-Minded Practitioners**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.9, No. 1-2, P: 174-211, 2012.
  12. Bakotic Danica and Babic Tomislav , "**Relationship between Working conditions and Job Satisfaction :The Case of Croatian Shipbuilding Company** "International Journal of Business and Social Science. Vol.4.No.2 .2013 .
  13. Baron, R. M., & Kenny, D. A. **The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations**. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, 1173-1182., 1986.
  14. Barr Pamela , Stimpert .J and Huff. Anne "**Cognitive change, strategic action, and organizational renewal** "strategic management journal, vol. 13, No. 51, P: 15-36 , 1992 .
  15. Beheshtifar Malikeh and Zare Elahe " **Effect Perceived Organizational support on employees attitudes toward work** " Science Series Data Report , Vol. 4, No.9, 2012.
  16. Beheshtifar Malikeh , Ali-Nezhad Hasan and Nekoie- Moghadam-mahmood " **investigation of perceived organization support on employees, positive attitudes toward work** " , interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol. 4, No.8 , 2012.
  17. Bentley T.A , Teo S.T.T ,L.Mcleod ,F.Tan ,R.Bosua and M.Gloet , "**The role of organizational support in teleworker wellbeing : A socio- technical systems approach** "Applied Ergonomics Vol.52 ,No.1, P: 207-215, 2016.
  18. Binns Andy, Harreld , Bruce . Oreilly , Charles and Tushman ,Michael L. " **Rapid Response Teams : Strategic Renewal for Organizations** ., 2010.
  19. Binns Andy, J. Bruce Harreld , Charles O Reilly III and Michael L . Tushman " **The Art of Strategic Renewal** ". MIT Sloan Management Review, Vol.55, No.2 , 2014.
  20. Black Janice A. and BoAL Kimberly B." **strategic Resources : Traits , configurations and paths to sustain able competitive advantage** " , strategic management journal . Vol.15, 131-148 1994.



21. Bonner Steve " the strategist is published by Decision processes International , 4 cran brook Road ,Shrewsbury , 2011 .
22. Boyer L. Stefanie . B.Artis Andrew . E.Fleming David and J.Solomon Paul ." **The Impact of Perceived Organizational Support on Self-Directed Learning in Sales Training** ". Journal of Marketing Channels ,Vol.21, No.2 ,P:65-76.,2014.
23. **Brown.A Lori & E.Roloff** "Organizational Citizenship Behavior Organizational Communication, and Burnout :The Buffering Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contracts "communication Quarterly ,Vo.63.NO.4, P: 384-404, 2015 .
24. Caesens F.G . Stinglhamber " **The relationship between perceived organizational support and work engagement : the role of self – efficacy and its outcomes** " Revue euro penne de psychology applique,Vol. 64, P: 259-267 ,2014 .
25. Caesens Gaetane \*,Marique Geraldine ,Hanin Dorothee and Florence Stinglhamber "**The relationship between perceived organizational support and proactive behavior directed towards the organization** " European Journal of Work and Organizational Psychology ,Vol.13. No.29 ,2015 .
26. Canales J. Ignacio " **Constructing Interlocking Rationales in Top-driven Strategic Renewal** ". British Journal of Management , Vol.24 , No.4,2012
27. Carlos Martin "**strategic renewal, adaptation and innovation : toward a research agenda** "hospitality innovation network, Workshop , Switzerland, 2016.
28. Chaola, Promchira; Pratoom, Karun and Raksong, Saranya "A **conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance** , Allied Academies International Conference: Proceedings of the Ac; Fall, Vol. 14, No. 2, p18., 2015.
29. Chen ,Min .G- JER , Macmillan Ian C. ,"**Multimarket Maneuvering in uncertain spheres of influence : Resource Diversion strategies** , Academy of management Review , Vol.23, . No.4,724-740 ,1998.
30. Chen ping- yu , Shaffer Margaret a A.," **The influences of perceived organizational support and Motivation on Self- initiated expatriates ' organizational and community embeddedness**", Journal of World Business ,Vol.849,No. 12, 2016.

31. Cheng Yueh-pi ,Yang Jen-Te ,Wan Chin- Sheng ,Chu Mei- Chin," **Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry : The roles of work values and perceived organizational support** , International journal of Hospitality management ,Vol.34,p: 108- 115, 2013 .
32. Cheung F.Y, Millissa & C.C. Law Monica "**Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification : The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong** ", Asia Pacific Business Review,Vol.14,No.2,P: 213-231 .2013 .
33. Costello, A., and Osborne, 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., 2005.
34. Cropanzano Russell and S.Mitchell Marie "**Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review** "Journal of Management ,Vol.31.No.6., 2005.
35. Crossan Mary M and David K . Hurst . "**Strategic Renewal As Improvisation : Reconciling The Tension Between Exploration And Exploitation** "Vol. 23,P : 273 - 298 , 2006 .
36. Curwen Peter "**Strategic renewal of Europe's largest telecom operators (1992-2001): a rejoinder to.** " . European management journal , Vol. 22,No.5, p: 596-599,2004.
37. D,Aveni Richard A. , "**Strategic supremacy through Disruption and Dominance**" , MIT Massachusetts , Institute of technology management Review, Vol.40, No.3, 1999 .
38. D,Aveni Richard A., "**Corporate spheres of Influence**" , mitsioan management Review ,Vol.45,No.4 , P: 34-46 ,2004.
39. David Futris Schramm . W.Richardson Evin ,W.Richardson and Kyoung Lee Tae . "**The Impact of Organizational Support on the Transfer of Learning to Practice** " Accepted Manuscript ,Vol.01,No. 19,2015.
40. Devin Fahim Hassan , Zohoorian Zahra , Peymanizad Hossein and Ali Sane Mohammad , "**Investigating the Relationship between organizational citizenship behavior and self- esteem among Physical education teachers** " Procardia- Social and Behavioral Sciences , 46,1203-1207, 2012 .

41. Dlamini Patrick , **the ceds Guide To strategic thinking CEO Air traffic Navigation services leader in critical tinkling** "the strategist is a publication by Decision processes international, a worldwide consulting firm and originators of the strategic thinking process ,2012 .
42. Drakopoulou Sarah Dodd and Vasilis Theoharakis . " **which aspects of ,familiness, influence continuous strategic renewal in family firms "** , frontiers of entrepreneurship research . family enterprise , University UK .Vol. 30 :No. 13 , 2010 .
43. Dutta Swarup Kumar "**Ambidexterity as a mediating variable in the relationship between dynamism in the environment , organizational context and strategic renewal "** OR, Jindal Global University, journal of business research, Vol.2, No (1), P: 27-41, 2013.
44. Economou Victoria Pekka Chatzikonstantinou G.Pantelis , "**Gaining Company's Sustained competitive Advantage , Is Really a Necessary precondition for Improved organizational performance ? The case of TQM ,**" European Research studies Volume 12 ,No.(3), 2009.
45. Eder Paul , Eisenberger Robert "**Perceived Organizational Support : Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior "** Journal of Management .Vol.34,No.1, 2008 .
46. Edosomwan Johnson A. "**strategic leadership and innovation leadership institute"** . University of Miami , High Technology Firms .Vol. 6 , No. 16 , 2001.
47. Eisenbeeger Robert and Rhoades Linda Cameron Jydy . "**Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation "** . Personality Processes And Individual Differences ,VOL.77.No.5, 1999.
48. Eisenberger Robert , Armeli Stephen ,Rexwinkel Barbara , D.Lynch Patrick and Rhoades Linda ."**Reciprocation of perceived Organizational Support "** Journal of Applied Psychology,Vol.86, NO. 1 , P: 52-51 . 2001 .
49. Eisenberger Robert , Karagonlar Gokhan , Stinglhamber Florence , Neves Pedro, Becker E. Thomas , Gonzalez-Morales M.Gloria and Steger –Mueller Mata . "**Leader- Member Exchange and Affective Organizational The Contribution of Supervisors Organizational Embodiment "** The Journal of applied psychology ,Vol.95, No.6,P: 1085-1103, 2009 .

50. Eisenberger Robert , Shoss krischer Mindy , Karagonlar Gokhan , Gonzalez – Morales M. Gloria , Wickham Robert E. and Buffardi LOUIS C," **The Supervisor POS – LAX – Subordinate POS chain : Moderation by reciprocation wariness and supervisors organizational embodiment "** , Journal of Organizational Behavior ,Vol.35,p: 635- 656, 2014.
51. Eisenberger Robert ,Stinglhamber Florence and Vandenberg he Chrisian and Sucharski Ivan L. "**Perceived Supervisor Support :Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention "** Journal of Applied Psychology , Vol.87, No.3, 585-573 . 2002 .
52. Eisenberger Robert . M.Johnson Kelly ,L.Sucharski Ivan and Aselage Justin, "**Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance : Which Leads to Which,** Journal of social psychology,Vol.149.No.1, p: 119-124, 2009.
53. Epitropaki Olga and Martin Robin "**Transformational –transactional leadership and upward influence : the role of Relative Leader – Member Exchanges (RLMX) and perceived Organizational Support (POS) "**", leadership Quarterly Vol. 24, No. 2 , p. 299-315, 2013.
54. Folkeringa Mickey, Joris Meijaard and Andre van Stel "**Innovation Strategic Renewal and its Effect on Small Firm Performance "**, Testing for firm size and firm age effects using Dutch micro, Scales-N.200322, Hslielaan,1-33 ., 2004 .
55. Forastieri Valentina , "**improvement of Working Con Ditions and Environment in the informal Sector Through Safety &Health Measures "**, Discussion Papers on Entrepreneurship, 1999.
56. Frans A. Flier Bert , Bosch A.J. Van Den Frans and W. Volberda Henk "**co-evolution in strategic renewal behavior of British , Dutch and French financial incumbents : interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality "**, Journal of management studies ,UK, Vol. 40, No.8., 2003.
57. Friesl Martin and Silberzahn Raphael "**challenges in establishing global collaboration : temporal , strategic and operational decoupling "** long range planning , Vol.45,No.1-2,P: 160-181 , 2012.

58. Fuchs Sebastian & Prouska Rea , " **Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation** , Journal of change management , UK, Vol.14,No. 3 , p: 361- 383, 2014
59. Garzia Carmine , " **The process of strategic Innovation. A System Dynamics Approach** " university Della Valle Dust , International and CEF center for Entrepreneurship and Family . 2007.
60. Gilbert Jillian. " **An Empirical Vision for Organizational Renewal : Utilizing Self-Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation** " School of Business , University of California , Vol. 7 , No. 3, 2016 .
61. Gillet Nicolas " **Perceived Organizational Support , Motivation , and Engagement Among Police Officers** " professional psychology :Research and Practice, Vol. 44. No 1,p: 46-55 . 2013.
62. Glaser Lotte. Sebastian P.L Fourné and Tom Elfring , " **Achieving strategic renewal : the multi –level in fluencies of top and middle managers , boundary- spanning** " , Small Bus Econ , Vol.45,p:305 - 327, 2015.
63. Goeltz Donald R. " **Globalization and hyper competition : Drivers , Linkages, and industry differences, Holy Family University** " , Journal of international Business and Cultural Studies, Vol.8, 2014.
64. Gold Michael and Hirshfeld , " **The Behaviors of as catalyst for Strategic Renewal and growth** " , Journal of Business strategic , Vol. 26. No.5, 40- 47, 2005.
65. Hammer Tove . Ingebrigtsen Bente . Karlsen Jan Irgens and Svarva Arne." **organizational renewal : the management of large-scale organizational change in Norwegian firms** " . Organizational Renewal, P: 21-1994 .
66. Hao cH.en , " **supremacy The Game of The superpowers challenge of the New world order Rules of play** " .8th century A.D ,Version 3.0 .,2006.
67. Heijltjes M.G & Witteloostuijn van , " **configuration of market environment's , competitive strategies ,Manufacturing technologies and human resource management policies** " , Scandinavian Journal of Management, Vol. , No.1 , P:13-62, 2003 .

68. Hess Andrew F. Hess Megan M." **Stakeholder – Driven Strategic Renewal " International Business Research"** , Canadian Center of Science and Education , Vol.9, No .3. 1913 -9004 , 2016.
69. Horst Ove Sven . Moisaner Johanna . " **Paradoxes of Strategic Renewal in Traditional Print-Oriented Media Firms**".The International Journal on Media Management Vol.17,No (3) : 157 –174 , 2015.
70. Hsieh Ming –Hung , Tsai Kuen –Hung , and Halting ," **The Relationships between Resource configurations and launch strategies in Taiwan's InDesign industry "**: Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, No. 3,P: 259–273,2006.
71. Huang Yi-Fen " **Strategic renewal within an information technology firm exploration , exploitation and corporate venturing "** graduate institute of management, Daye university changeup , Taiwan .international journal of entrepreneurial behavior & research Vol.15, No.5,p: 436-452 ,2009.
72. Huff James D. , Huff Anne S. and Howard Thomas,"**strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia "** strategic management journal , Vol.13,55-75 , 1992.
73. Jones Oswald and Allan Macpherson . " **Inter- Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs Extending the 41 Framework**",Long Range Planning, Vol. 39,P : 155 – 175 ,2006.
74. Kabinga Mundia , Anton Eberhard and Truffer Bernhard "**Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms "** European Business Review . Emerald Article : Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms . Emerald ,Vol.24, No.5, 2012 .
75. Kaiser , Henery F.," **AN index of factorial simplicity** , Psychometirika", Vol.39, No.1, P: 31-36,1974 .
76. Kania Sylwester Marek ," **The Role of Cultural Differences in Forming a Business Strategy "** , Journal of Intercultural Management , Vol.2,No.2, 16-25, 2010.
77. Kasalak Gamze , Aksu Mualla Bilgin ," **The Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Cynicism of Reseach Assistants**", Educational Sciences Theory & Practice, Vol.14, No.(1). P: 125-133, 2014.

78. Kawai Norifumi & Strange Roger, " **Perceived Organizational Support and expatriate performance: understanding a mediated model** ",The International of Human Resource Management ,Vol.25, No.17, p: 2438-2462, 2014.
79. Kearney Claudine . Morris Michael , " **Strategic renewal as a mediator of environmental effects on Public sector Performance** " Small Business Economics , Vol.45,No.2, P: 425 – 445 , 2015 .
80. Kim Earl Hann and Pennings Johannes M.. " **Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets : A Study of the Tennis Racket Industry** " . Journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences.Vol.20, No.2 , P:368-383, 2009 .
81. Kim Seungmo , " **Perceived organizational support as a mediator between distributive justice and sports referees, job satisfaction and career commitment** ", Journal of Sport Management, Vol.31 , No.5, P:169-187 , 2016.
82. Kohn Melvin L. Schooler Carmi , " **Job Conditions and Personality : A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects** ", American Journal of Sociology ,Vol. 87, No. 6 , p: 1257-1286, 1982
83. Kotze J G ,"**Strategic supremacy in the Hypercompetitive ,21th Century**" ,Sajems Ns ,Vol. 6,No.1, 2003.
84. Kurtessis James N. ,Eisenberger Robert ,Ford Michael T. Buffardi Louis C. Stewart Kathleen A. Adis Cory S. , " **perceived Organization Support : A Meta – Analytic Evaluation of Organizational support Theory** ", Journal of management,Vol.43 No.6, p:1854-1884,2017.
85. Lamastro Valerie " **Commitment And Perceived Organizational Support**" National Forum of Applied Educational Research Journal Vol. 12,No. 3.,1999.
86. Lee Li-Yueh and Kartika Nurullaily " **The influence of individual family , and social capital factors on expatriate adjustment and Performance**" Expert Systems with Applications,Vol.41,No.11, P: 5483-5494 . 2014 .
87. lengnick-hall Cynthia A. and Jessica L. Inocencio - gray " **institutionalized organizational learning and strategic renewal : the benefits and liabilities of prevailing wisdom** " journal of leadership & organizational studies . Vol.20, No. 4, P:420–435., 2013.

88. Lins Joseph L. " **Implementing IGE : State Network as a strategic for Renewal** " , University Wisconsin Madison , Journal of Teacher Education , Vol. 5, No. 27, 2006.
89. Loi Raymond , K.Y. Olivia , Xu Angela L., "**Perceived organizational support as antecedents of foreign workers , voice and Psychological stress** " , International Journal of Hospitality Management, Vol.36 , P:23-30, 2014.
90. Lynch .D Patrick, Eisenberger Robert and Armies Stephen ."**Perceived Organizational Support : Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees** " Journal of Applied psychology , Vol. 84, No.4, P: 467-483, 1999.
91. Mahnke Volker and Harald Aadne John "**processes of strategic renewal , competencies , and the management of speed** " Danish Research Unit For industrial dynamics , DRUID Working Paper No. 98-20, 1998.
92. Muthoka Matata and Oduor Petronilla , " Effect of Strategic Alliance on Organizational Performance: Super markets and Their Alliances in Kenya, Eurpean Journal of Business and Management , Vol.6, No.34, 2014.
93. Maijanen Paivi Jantunen Ari And Hujala Maija . " **dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal – case of public broadcasting** " , Int .j. business excellence , Vol. 8 , No . 1 , 2015.
94. Martin-Rios Carlos and Parga-Dans Eva " **service response to economic decline : innovation actions for achieving strategic renewal** " journal of business research, Vol.69, No.8, P:2890-2900., 2016.
95. Mc Elbaney Kellie, " **A strategic approach to corporate social Responsibility**" , Leader to Leader, Vol. 2009, No. 52, P: 30–36 2009.
96. Meyer clauda , " **The chain–Japan rivalry for economic and strategic supremacy in Asia China**" & the world series .Global Focus , World , 2012 .
97. Miao Tao- Ren " **Perceived Organization Support ,job Satisfaction , Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in Chine**, Institute of Behavioral and Applied Management. , 2011.
98. Mirrahimi S. Ehsan . "**Blue ocean strategy as revolution in the field of strategic management** " , interdisciplinary journal of contemporary research in business .Vol. 4 , No. 9 , P: 39 - 42 , 2013 .



99. Neves Pedro , Eisenberger Robert , "**Perceived organizational support and Risk taking** ," , Journal of managerial Psychology, University OF Houston, Texas , USA, Vol.29,No.2,p: 187-205, 2014.
100. Noruzy Ali ,Shatery Karim , Rezazadeh Aliasghar and Loghman Hatami-Shirkouhi "**Investigation the relationship between organizational justice ,and organizational citizenship behavior :the mediating role of perceived organizational support** " Indian Journal of Science and Technology, Vol. 4, No. 7, 2011.
101. 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 .
102. Parker Philip M. and Roller Lars Hendrik, "**Collusive Conduct in Duopolies :Multi Market contact and Cross –Ownership in the Mobile telephone Industry** ",Journal of Economics , vol. 28, No. 2, P:304-322, 1997.
103. Poskela Jarno and Martinsuo Miia Otaniementie "**management control and strategic renewal in the frontend phase of the innovation process** " Journal of Product Innovation Management, Vol. 26, No. 6,P: 671–684, 2009.
104. Puah Lee Na , Ong Lin Dar , chong Wei Ying ," **The effect of perceived organization support and perceived co-worker support on safety and health compliance** ", International Journal of Occupational safety and Ergonomics, Vol. 22, No. 3, 2016.
105. Ravasi Davide and Lojacono Gabriella. ," **Managing Design and Designers for strategic Renewal** ", Long Range Planning, Vol. 38, No. 1,P: 51-77 ,2005.
106. Robinson Pamela K. Hsieh Linda "**Restoring : a strategic Renewal of luxury clothing supply chains, Operations Management Research**", Vol. 9, No. 3–4, p: 89–101,2016 .
107. Saez – Martinez Francisco J . " **Strategic Renewal , Cooperation , and Performance : A Contingency Approach** " Journal of Management and Strategy , Vol. 2 ,No. 4, 2011 .
108. Schmitt Achim , Riasch Sebastian and W. Volberda Henk . "**Strategic Renewal : Past Research , Theoretical Tensions and Future Challenges** " International Journal of Management Reviews. Vol. 10 : 1 – 18 , 2016 .

109. Schmitt Achim ,L.Barker Iii Vincent , Raisch Sebastian and Whetten David " **strategic renewal in times of environmental scarcity** " long Range planning , Vol.49,No. 3 , P: 361-376,2016.
110. Sears Greg J. Zhang Haiyan ,Han Yu," **Negative affectivity as a moderator of perceived organizational support work outcome relationships**", Personality and Individual Differences, Vol.98, P: 257-260, 2016.
111. Shanock Linda Rhoades and Eisenberger Robert " **When Supervisors Feel Supported : Relationships With Subordinates , Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance** ", Journal of Applied Psychology ,Vol. 91 ,No 3. 689-695, 2006 .
112. Shen Yimo ,Jackson Todd ,Ding Cody ,Yuan Denghua ,Zhao Lei , Dou Yunlai and Zhang Qinglin " **Linking Perceived Organizational Support with employee work outcomes in a Chinese context : Organizational identification as a mediator**"European Management Journal ,Vol. 32, No. 3, P: 406-412, 2014.
113. Singh Akhilendra &K. Singh " **Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior**" The IUP Journal of Organizational Behavior , Vol.6,No. 4, P: 7-25 ,2010.
114. Stabell Charles B. and Fjeds Tad steins .D ,"**Configuring value for competitive Advantage**" : On chains , Shops , and networks ,strategic management Journal , Vol.19,p: 413 -437,1998.
115. Stahle Pirjo. " **Measuring Organizational Renewal Capability Case Training Service Business .** " An International Business Journal, Vol. 21,No. 3,P:247-268., 2011.
116. Strikwerda, J,& Rijnders,D ," **possible End Games in the European postal Market** " ,cui Bone ? "in M.A. Crew ,& P.R kleindorfer (Eds) Regulatory and Economic changes in the postal and Delivery sector . Amsterdam : Kluwer Academic publishers ,2005 .
117. Tabak Filiz , HENDY Nhung T., " **Work Engagement : Trust as a Mediator of the Impact of Organizational Job Embeddedness and Perceived Organizational Support**", Organization management Journal , University Towson , Maryland , USA, Vol.13,No.1, p: 21-31,2016.

118. Taussig Markus " **The neglected need for strategic renewal in emerging markets : lessons form Vietnam in transition** " . Kelley school of business, Indian University ,No.65,p: 465- 471. 2013 .
119. Tepper Bennett J , Hoobler Jenny , " **Justice ,Citizenship , and role definition effects** " **Article in Journal of Applied Psychology**, Journal of Applied Psychology,Vol.86, No.4 , 789-796, 2001.
120. Tovstiga George , Henley management college Henley –on-Thames ,uk & Birch all David W. Halfwit , **capturing opportunity in Disruption : strategic capabiliee and organization factors**, 2004 .
121. Tushman, Michael, Charles O'Reilly and Bruce Harreld. "**Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning**" , (2013).
122. Uppal Nishant , "**Moderation effects of perceived organizational support on curvilinear relationship between neuroticism and job performance** " , personality and Individual Differences ,Vol.105, P: 47-53 , 2017.
123. Van Lex " **strategic renewal after owner ship transfers in smes : do successors** " , Int. J. of Entrepreneurial Venturing ,Vol.2, No.3/4, 2010 .
124. Vatankhah Sanaz , Javid Elyeh , Raofi Ali," **Perceived Organizational Support as mediator of the relationship between high- Performance work practices and counter – productive work behavior : Evidence form airline industry** " ,Journal of Air Transport management, Turkey ,Vol. 59, p: 107- 115, 2017 .
125. Volberda Henk.W,Fuller- Charles Baden and Van den Bosch Frans A.J. "**mastering strategic renewal : mobilizing renewal journeys in multi –unit firms** " , Vol. 34 ,No. 2, p: 159 -178, 2001.
126. Vos Peter –Jan " **Developing strategic self – descriptions of SME** ,Technovation ,Vol. 25, No.9, P: 989-999, 2005.
127. Wang Mal-Ling" **Does Organizational Support Promote Citizenship in Service Setting? The Moderating Role of Service Climate** " The Journal of Social Psychology,Vol.149, No. 6 ,P: 648-676 , 2009.
128. Wharton Ben Farr , Azzopardi Joseph , Brunetto Yvonne , Wharton-Rod Farr, Herold Natalie , Shriberg Art," **Comparing Malta and USA Police officers 'individual and organizational support on outcomes** " ,public Money & management Vol. 36, No. 5, 2016.
129. Whitney John O. " **Strategic Renewal for Business Units** " . Harvard Business Review, Strategic Planning , 1996 .

130. Willie Hopkins, E. , Paul Mallette and Shirley, Hopkins A. , " **Proposed Factors Influencing Strategic Inertia \ Strategic Renewal in Organizations** " . Journal Academy of Strategic Management .Vol. 12 ,P: 77 – 94 , 2013 .
131. Wong Yiu-Tim , Wong Chi –Sum & Ngo Hang –Yue " **The effects of trust in organization and perceived organizational support on organizational citizenship behavior :a test of three competing models**" The International Journal of Human Resource Management , Vol.23, No. 2, 2012 .
132. Zande Der and Van David " **Strategic renewal from an industry perspective** ,Vol.34,P: 259-261 , 2001.
133. Zhang Yan, Farh Jiing – Lih , Wang Hui," **Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China : a grounded investigation** " , The International Journal of Human Resource management , Vol.23,No.2, p: 422- 446, 2012.
134. Zhou Haibo " **flexible labor and innovation performance of & doriented start-ups in japan** " masatoshi kato, kwansei gakuin university Nishinomiya, hyogo university of Groningen ,Netherlands .Vol. 12 , No.8 , 2015.
135. Zhou Jianwu ,Plaisent Michel ,Zheng Lili and Bernard Prosper " **Psychological Contract , Organizational Commitment and Work Satisfaction**" : " , Open Journal of Social Sciences, Vol. 2, pp.217-225,2014.

#### C- Theses master and dissertations:

1. Albert Daniel " **Strategic Renewal of activity systems an interdependency perspective** "dissertation from Germany Difo- druck GmbH , Bamberg , 2013.
2. Aplio Tiina " **A Model for corporate renewal** " **Requirements for innovation management** . Thesis for the degree of Doctor of Science (Technology) University of Technology , Lappeenranta , Finland on the 15<sup>th</sup> of December, at noon. ,2010 .
3. Balkefors Hanna and Carlquist Anna " **The Co –Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia** " Jonkoping International Business School Jonkoping University ., 2015 .
4. Bjarnason Tomas " **Social Recognition And Employees ,Organizational Support**". Goteborg Studies Sociology . 2009 .

5. Brelsford Noelle and Mba "do middle level managers contribute to strategic development? a study of the practices of middle level managers in strategic renewal " university of Southampton faculty of business and law school of management . thesis, PHD., 2014.
6. Filippou, Gavrilakis . Kalliopi Makropoulou ." **Strategic renewal through social media marketing** " . An exploratory study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas ., 2013 .
7. Goh Chong Leng" **Implementing an Effective Strategic Renewal Process – An IT – enabled Agility Perspective** " . Master of Science , National University of Singapore , Singapore ., 2012 .
8. J.Riggle Robert "The impact of organizational climate variables of perceived organizational support ,workplace isolation , and ethical climate on salesperson psychological and behavioral work outcomes " university of south Florida scholar commons . 2007.
9. Kwee Zenlin "Investigating Three Key principles of Sustained Strategic Renewal A Longitudinal Study of Long – Lived Firms ., 2009.
- 10.Luiz Marselo Heyden Mariano" **Essays on Upper Echelons &Strategic Renewal " A Multilevel Contingency Approach** ., 2012.
- 11.Martin Rajes" **A Behavioral Theory of Strategic Renewal : The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions** " . Dissertation of the University of St. Gallen , School of Management, Economics , Law , Social Sciences and International Affairs, Degree of Doctoral of Philosophy (Ph.D.), 2013 .
- 12.Mathumbu Dumisani " **Perceived Organizational Support ( pos) and job Engagement( JE) and Their Effect ON Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Nurses AT The victoria , Hospital, Alice, Noncore be Municipality**" , Submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Commerce (COURSEWORK), University of Fort Hare, 2012.
- 13.Mcmahon Brian "Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association" With Attachment Style and Locus of Control . Master of Science in Psychology, Georgia Institute of Technology , 2007.
- 14.Nyberg Linda , Sjodin Viktoria and Nazir Linnea, " **Strategic Renewal and Management Control Systems** " . The Implementation Process of Strategic Renewal Through MCS ., 2015.

15. Paivi Maijanen –Kylaheik " **Pursuit Of Change Versus Organizational Inertia : A study On Strategic Renewal In The Finnish Broadcasting Company** " thesis for the degree of doctor of science Lappeenranta University of Technology , Lappeenranta ,Finland.,2014.
16. Peterson Alexandra ," **Organizational Support and job Satisfaction of Frontline Clinical Managers : The Mediating Role of Work Engagement** " , the University of Western Ontario , A thesis submitted in partial fulfillment of requirement for the degree in master of Science , Electronic Thesis and Dissertation Repository , 2015 .
17. Salahieh Zakwan " **The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Relationship between Bullying and Work Behaviors** " San Jose State University SJSU Scholar Works , Master s The and Graduate Research . 2015.
18. Seppanen Anna –Maria " **Perceptions of Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment in Radisson Blu Seaside** " , Thesis degree programmer in Hotel , Restaurant and Tourism management , University of Applied Sciences , 2012 .
19. Stienstra Marten, **strategic renewal in regulatory environments "how inter – and intra – organizational institutional forces influence European Incumbent Energy Firms** " strategische vernieuwing in gereguleerde :De invloed van inter – en intra-organizational institutionele krachten op grote gevestigde Europe's energiebe drijven , 2008. "
20. Tatum Kusar Mika " **The Development and Renewal of Strategic** "Doctor of Philosophy In the Robinson College of Business Of Georgia State University., 2010.
21. Tatum Kusar Mika." **The development and renewal of strategic capabilities**". Georgia state university Robinson college of business .,2010.
22. Van Leeuwen Erik .P. " **Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms** " A Multi –Level Study of Recovered –Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper and Board Industry ., 2007 .
23. Vilius Kirilka " **Strategic renewal in retail companies by means of social - commerce** " , 2012 .

24. Vollberda . W. Henk , " **strategic renewal in large multiunit firms : four dynamic mechanisms**", business policy and strategic management department of strategic management & business environment Rotterdam school of management ,the Netherlands . Erasmus universities Rotterdam ., 1997.

#### D- Conferences

- 1- Dodd Drakopoulou" Sarah " **which aspects of ,familiness, influence continuous strategic renewal in family firms ? "**, alba Graduate Business School Vasilis Theoharakis , ALBA Graduate Business School & Aston Business School, Aston University ., 2010 .
  - 2- Ferreira Joao . " **Corporate Entrepreneurship :a Strategic and Structural Perspective Abstract "** International Council for Small Business ICSB 2002-001 47<sup>th</sup> World Conference San Juan, Puerto Rico ,16-19. , 2002.
  - 3- Raziq Abdul and Maulabakhsh Raheela " **Impact of Working Environment on Job Satisfaction "** ,2nd GLOBAL Conference on Business , Economics ,Management and Tourism , Procedia Economics and Finance 23,717-725,2015.
  - 4- Mullen Torrey Rieser , Kroustalis Christy , Meade Adam .w and Surface Eric A. " **Assessing Change in Perceived Organizational Support Due to Training**", Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology , Dallas, TX, 2006 .
- C- Internet
- 1- [www.dpi-Asia](http://www.dpi-Asia.com) .com " **The strategic Thinker .SM, pure & simple Advice to Gain supremacy of yore Sandbox ,how strategic product Innovation breeds competitive supremacy** ,2011.

الملاحق



## 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. أصفاد مرتضى سعيد	ادارة الجودة	جامعة التقنية / كلية التقنية الادارية / قسم تقنيات الجودة
-3	استاذ	د. حامد كاظم متعب	ادارة عامة	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
-4	استاذ	د. رفاه فرج سموعي	نظرية منظمة والسلوك التنظيمي	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
-5	استاذ	د. سعدون حمود جثير	ادارة التسويق	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
-6	استاذ	د. سمير كامل الخطيب	ادارة الجودة	جامعة التقنية / كلية التقنية الادارية / رئيس قسم ادارة الجودة
-7	استاذ	د. صالح عبد الرضا رشيد	الادارة الاستراتيجية	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
-8	استاذ	د. عبد الحسين حسن حبيب	الاحصاء	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الاحصاء
-9	استاذ	د. علاء فرحان طالب	ادارة التسويق	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / ادارة الاعمال
-10	استاذ	د. علي حسون الطائي	الادارة الاستراتيجية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الادارة العامة
-11	استاذ	د. علي كريم الخفاجي	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء / كلية العلوم السياحية / قسم الارشاد السياحي
-12	استاذ	د. ليث علي يوسف الحكيم	نظرية منظمة	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
-13	استاذ	د. مؤيد يوسف الساعدي	ادارة الموارد البشرية	جامعة الفرات الاوسط التقنية / الكلية التقنية / المسيب
-14	استاذ	د. يوسف حجيم الطائي	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة الكوفة / عميد كلية الادارة والاقتصاد
-15	استاذ مساعد	د. احمد كاظم بريس	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية .
-16	استاذ مساعد	د. اريج سعيد خليل	ادارة الاستراتيجية والسلوك تنظيمي	بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال .
-17	استاذ مساعد	د. سمية عباس مجيد	الادارة الاستراتيجية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

18-	استاذ مساعد	د. سناء عبد الرحيم	ادارة استراتيجية	جامعة بغداد / معاون عميد كلية الادارة والاقتصاد
19-	استاذ مساعد	د. عباس مزعل مشرف	ادارة الاستراتيجية	جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد / رئيس قسم ادارة الاعمال .
20-	استاذ مساعد	د. عبد السلام ابراهيم	الادارة الاستراتيجية	الجامعة التقنية الجنوبية / كلية التقنية الادارية / البصرة .
21-	استاذ مساعد	د. على رزاق العابدي	ادارة المورد البشرية	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال .
22-	استاذ مساعد	د. غني دحام الزبيدي	ادارة الموارد البشرية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال .
23-	استاذ مساعد	د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية المنظمة	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال .
24-	استاذ مساعد	د. هديل كاظم سعيد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / رئيس قسم ادارة الاعمال .

ملاحظة : تم ترتيب اسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية.

## ملحق ( 2 )

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استبانة أطروحة دكتوراه

السادة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الأقسام ومعاونيهم المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية طيبة وصادقة .....

يسرنا إن نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة (التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الإستراتيجية من خلال الدعم المنظمي) دراسة تحليلية في شركة صناعة الاسمنت الجنوبية, وذلك استكمالاً لمتطلبات أطروحة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء .

و نظراً للخبرة والدراية الواسعة التي تتمتعون بها في ميدان عملكم , ولكونكم الأقدر بسبب مواقفكم القيادية في الشركة , ودورها الفاعل والمؤثر في ميدان الصناعة , فقد وقع الاختيار عليها لكونها الأقرب إلى موضوع الأطروحة .

لذا توجه إليكم الباحث بالاستبانة المرافقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة إبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه , وتمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وأنت تؤدي واجباتك الوظيفية . فانه يهمننا اخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو إن يكون موضوعياً وحيادياً وكما نرجو التكرم بقراءة الملاحظات الآتية قبل البدء بالإجابة :-

1- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بوضع ( √ ) تحت البدائل الخمس التي تبين مدى اتفاقك مع الفقرة , وعدم ترك أي فقرة دون إجابة يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي إهمالها .

2- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب , إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .

3- لا داعي لذكر الاسم أو التوقيع لطفاً .

4- الباحث على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار يرغب المستجيب الاستيضاح عنه

5- إن رأيكم سيكون بمثابة دليل ومرشد ينيير الطريق أمام الباحث ومحفزاً لتحدي والخروج بالشيء الجديد علمياً خدمة لبلدنا العزيز .

مع شكرنا وتقديرنا لتعاونكم وشخصكم الكريم والله ولي التوفيق

المشرف / الأستاذ الدكتور عميد كلية العلوم السياحية أكرم محسن مهدي الياسري	المشرف الأستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي	الباحث طالب الدكتوراه علي كاظم حسين أشرفي
---	--	---

الجزء الأول  
معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

ت	اسم المعمل
-1	النوع الاجتماعي ذكر <input type="radio"/> أنثى <input type="radio"/>
-2	الحالة الاجتماعية اعزب <input type="radio"/> متزوج <input type="radio"/> أرمل <input type="radio"/> مطلق <input type="radio"/>
-3	العمر 20- و أقل من 30 سنة <input type="radio"/> 50 - و أقل من 60 سنة <input type="radio"/> 30- و أقل من 40 سنة <input type="radio"/> 60 - فأكثر سنة <input type="radio"/> 40- و أقل من 50 سنة <input type="radio"/>
-4	المؤهل العلمي إعدادية <input type="radio"/> دبلوم فني <input type="radio"/> بكالوريوس <input type="radio"/> دبلوم عالي <input type="radio"/> ماجستير <input type="radio"/> دكتوراه <input type="radio"/>
-5	الدولة المانحة العراق <input type="radio"/> دولة عربية <input type="radio"/> دولة أجنبية <input type="radio"/>
-6	مدة الخدمة في الشركة أقل من 5 سنوات <input type="radio"/> 15- و أقل من 20 <input type="radio"/> 5- و أقل من 10 سنة <input type="radio"/> 20 - و أقل من 25 سنة <input type="radio"/> 10- و أقل من 15 سنة <input type="radio"/> 30 - فأكثر سنة <input type="radio"/>
-7	المنصب الحالي في الشركة رئيس مجلس إدارة <input type="radio"/> عضو مجلس إدارة <input type="radio"/> مدير معمل <input type="radio"/> رئيس قسم <input type="radio"/> مدير مفوض <input type="radio"/> مدير شعبة <input type="radio"/>
-8	المشاركة في الدورات التدريبية دورات اختصاص <input type="radio"/> الدورات العامة <input type="radio"/> لم اشرك في اي دورة <input type="radio"/> الدورات التطويرية <input type="radio"/>

## الجزء الثاني :- متغيرات الدراسة

أولاً : المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) :- قدرة الشركة على إنعاش أو استبدال الصفات التي تؤثر بشكل كبير على التوقعات المستقبلية , وتوجيه الإدارة باتجاه هذه الظاهرة الجوهرية , فهو منهج للتكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية من خلال إيجاد أسواق جديدة او منتجات وقدرات جديدة ( Vegas and Las, 2015 : 21 ) .

1-الاستكشاف : هو تجريب المنتج الجديد أو الأسواق الجديدة الأمر الذي يتطلب مهارات وقدرات جديدة , فهو يرتبط بالتغيير المألوف لتغلب على ظاهرة الجمود في المنظمات .

( Glaser , 2015 : 308 ) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
1	يهدف الاستكشاف في الشركة إلى ابتكار منتجات وأسواق جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين .				
2	يؤدي الاستكشاف في الشركة إلى التكيف مع البيئة الخارجية .				
3	تهتم الشركة في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين الاستثمار قدراتها الحالية .				
4	تسعى الشركة إلى تحقيق التفاعل بين الشركاء من أجل الوصول إلى التوقعات المستقبلية .				
5	يساعد الاستكشاف على تطوير مهارات البراعة الإستراتيجية لدى العاملين .				

2 - **ريادة الأعمال** : هي القوة الدافعة في التطور الاقتصادي و تعد سلاح تنافسي لصياغة إستراتيجية للأعمال , وترتبط ارتباطا قويا مع الإبداع لأحداث تغيير في المجال التنافسي فهي من الأدوات الفاعلة للرد على التغيير البيئي ( Mirrahimi,2013: 40 ) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
6	تتعاون الشركة مع الزبائن لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .				
7	تشجع الشركة المبادرات الريادية لأحداث تغيير في الوضع التنافسي .				
8	تسهم ريادة الأعمال في الشركة في تحقيق الجدارة لزيادة حصتها السوقية .				
9	تركز الشركة على الإبداع كأساس لتغلب على التحديات التنافسية .				
10	تتحمل الشركة العديد من المخاطر في عملها إثناء تنفيذ المشاريع الريادية .				

3- **استثمار الفرص** : هو عملية البحث عن سبل جديدة لإعادة التفكير في ممارسات المنظمة الرئيسية التي تحرك التجديد الإستراتيجي ( Gilbert , 2016: 2 ) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
11	يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في التموضع الاستراتيجي للشركة .				
12	تستجيب الشركة بسرعة للاحتياجات التنافسية في الأسواق الناشئة .				
13	تحرص الشركة على استثمار الفرص الحالية قبل المنافسين لتعزيز سيادتها الإستراتيجية .				
14	يهدف استثمار الفرص في الشركة على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو .				
15	يعزز استثمار الفرص الموقع الاستراتيجي للشركة بما يقلل من حدة التهديدات التنافسية.				

4- مشاركة القيادة : تسهم في توسيع التفكير المعرفي وإعادة الهيكلة في تنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي وتعزيز المساهمة في بناء رؤية إستراتيجية واضحة في اختيار الشريك للاستراتيجي ( Edosomwan A , 2009 : 3 ) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
16	تعمل القيادة في الشركة على توسيع التفكير المعرفي للعاملين لتنفيذ عمليات التجديد الاستراتيجي .				
17	تركز القيادة في الشركة على بناء تحالفات مع الشركات الأخرى للحفاظ على وضعها التنافسي .				
18	تسعى القيادة في الشركة إلى كسر الجمود لبناء رؤية إستراتيجية واضحة .				
19	تشجع القيادة في الشركة العاملين المبدعين الذين لديهم أفكار إبداعية .				
20	تحافظ القيادة في الشركة على الزبائن الحاليين إذا ما أخذت في الاعتبار البحث عن زبائن جدد .				

ثانيا : -المتغير الوسيط ( الدعم المنظمي) :- هو اعتقاد لدى العاملين بأن المنظمة تقدر عملهم وتهتم برفاهيتهم وتساعدهم على تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية , ويعد انعكاس لنظرية التبادل الاجتماعي وفقا لمبدأ المعاملة بالمثل ( Eisenberger Robert , 2001 : 565 ) .

1- العدالة التنظيمية :- احد الظواهر التنظيمية التي تعنى بأنصاف العاملين في مكان العمل وهي المعنية بالقواعد واللوائح والتي ترتبط بالتوزيع العادل للموارد التنظيمية ولها أشكال مختلفة ( التوزيعية , الإجرائية , التفاعلية ) ( Adomovic , 2014: 3 ) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
12	تلتزم الشركة بالعدالة في توزيع الموارد التنظيمية وفقا للقواعد واللوائح والمحددة فيها .				
22	إجراءات الشركة تجعل العاملين يبذلون جهودا اكبر وفقا لمبدأ (المعاملة بالمثل) .				
23	تتعامل الشركة مع العاملين وفق الإجراءات الرسمية إذا كانوا بحاجة إلى مسالة شخصية .				
24	تلتزم الشركة بتلبية الاحتياجات الاجتماعية لتحقيق الرفاهية للعاملين .				
25	تتيح الشركة الفرصة لجميع العاملين المشاركة بالقرارات دون تمييز .				

2- الدعم الإشرافي : هو الدعم الذي يتلقاه العاملين من المشرفين فينظروا إليه على انه من المنظمة لتخفيف ضغوط العمل وتعزيز الثقة ومساعدتهم في تحمل مسؤولياتهم الوظيفية العادية ( Eisenberger ,2006 : 689 ).

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
26	تفتخر الشركة بالعمل المبدع والتميز الذي يحققه العاملين .				
27	تستفيد الشركة من الدعم الإشرافي لرفع مستوى الأداء الوظيفي دون ضغوط نفسية .				
28	تشعر الشركة بالعاملين بموضع تقدير إثناء انجاز العمل في الوقت المناسب .				
29	يتيح المشرفين الفرصة للعاملين المساهمة بالاقتراعات التي تثير الحماس لتطوير العمل .				
30	يبادر المشرفين في الشركة بإيجاد فرص التعلم والتدريب للعاملين لاكتساب مهارات جديدة .				

3- الحوافر : وهي التفاعل الايجابي في تحويل الطاقات الكامنة لدى الأفراد ليسلكوا سلوكا معيناً نحو تحسين الروح المعنوية للموظفين في مختلف ظروف العمل ( Gancio ,2012 : 2 )

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماما
31	تعتمد الشركة برنامج حوافر يرتبط بجودة العمل.				
32	يسهم نظام الحوافر في الشركة على انجاز العمل دون مشاكل.				
33	يساعد نظام الحوافر في الشركة على التحسين المستمر في الإنتاج .				
34	تعتمد الشركة نظام الحوافر يتناسب مع ظروف العمل بما يدفع العاملين الاستمرار في العمل .				
35	يعزز نظام الحوافر في الشركة العلاقات الوظيفية بين مختلف المستويات الإدارية .				



4- **ظروف العمل** : وهي جانباً مهماً من جوانب تصميم الوظائف وتتمثل بالعوامل الفيزيائية التي تؤثر على أداء العاملين والإنتاجية وجودة الإنتاج وتساهم في الحد من المخاطر أثناء العمل .

(Stevenson, 2012: 285).

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
36	تحرص الشركة على توفير ظروف عمل آمنة ومستقرة كأساس لتحقيق التنمية المستدامة.				
37	تتبنى الشركة معايير السلامة المهنية كجزء من استراتيجيته عملها .				
38	تنفذ الشركة برامج وحملات إعلامية وإرشادية لإشاعة الوعي بين العاملين حول المخاطر المحتملة.				
39	تستخدم الشركة تكنولوجيا متطورة لتقليل حوادث العمل بما يحسن جودة الإنتاج .				
40	تهيئ الشركة بيئة ملائمة لتثبيط الارتياح النفسي والعاطفي للعاملين لانجاز العمل في الوقت المناسب .				

ثالثاً : **المتغير المعتمد ( السيادة الإستراتيجية )** : هي إستراتيجية موحدة لخلق واقع اجتماعي جديد من خلال مشاركة المنافسين داخل مساحة تنافسية , وتوجيه الانتباه نحو سوق معينة او تغيير نيتهم بعيداً نحو أسواق أخرى ( D'Aveni , 1999: 2 ) .

1- **منطقة النفوذ** : هي المحفظة الجغرافية الخاصة بمنتجات الشركة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تمتلكها , وتعد قلب السيادة الإستراتيجية ( D' Aveni , 2001 : 31 ) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
41	تمتلك الشركة منطقة تأثير متماسكة في المجال الذي تعمل فيه .				
42	تتبنى الشركة إستراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية.				
43	تسعى الشركة إلى الهيمنة على السوق قبل المنافسين				
44	تحافظ الشركة على علامتها التجارية عند طرح منتجاتها المقدمة لتحقيق التكامل الاستراتيجي .				
45	ترغب الشركة في فهم سلوك ووضع المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ .				

**2- التكوين التنافسي :** هو القدرة على خلق بيئة لصناعة التحالفات مع القوى العظمى التي تعكس وجهة نظر المنظمات للمجال التنافسي, والهدف هو التركيز على القوى الأكثر نفوذاً في الصناعة ليس في البناء الحالي وإنما في إعادة البناء التنافسي . ( D'Aveni , 2001 : 136).

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
46	تتميز الشركة في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار .				
47	تلتزم الشركة بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة .				
48	تدرس الشركة بناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيها الخاصين في المجال التنافسي .				
49	ترغب الشركة في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها				
50	تحاول الشركة تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع الصناعة .				

**3- الضغط التنافسي:** هو ردة فعل عكسية صادرة من المنظمة التي لديها رغبة ملحّة بالنمو والتوسع في المجال الخاص بها , ومفهوم الضغط يشبه بالبالون فإنه يتضخم عندما يزيد الضغط ويتوسع مع تلك المرحلة فلا يمكن إن يستمر لأجل غير مسمى , ويمكن إن يأتي الضغط التنافسي من منافس واحد أو عدة المنافسين ( D,Aveni , 2001 : 136) .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق تماماً
51	تعرف الشركة نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ وتعمل على مواجهته.				
52	تسمح الشركة بقبول المنافسين في أسواق المنتجات لتجنب الضغط التنافسي .				
53	تطوير الشركة استراتيجيات ابتكاره للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية .				
54	تسعى الشركة لبناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول فيها .				
55	تتفوق الشركة في اعتماد التصنيع المستدام في تقييم المنتجات للتغلب على الضغط التنافسي .				

## الملحق (3)

المقابلات التي اجراها الباحث مع القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت ومعاملها  
عينة الدراسة

ت	اسم المعمل	تاريخ المقابلة	اسم المسؤول	المنصب الوظيفي	عدد المقابلة	مدة المقابلة
1	معمل اسمنت / كربلاء	2017/3/6 2017/3/9	حيدر عبد الرزاق سلمان	رئيس اللجنة التنسيقية	2	30 دقيقة لكل مقابلة
2	معمل اسمنت / بابل	2017/3/12	نبيل صاحب علي	مدير معمل بابل	1	40 دقيقة
3	معمل اسمنت / الكوفة	2017/4/19 2017/4/23	لواء عباس خضير	مدير الجودة الشاملة	2	20 دقيقة لكل مقابلة
4	شركة الاسمنت الجنوبية	2017/4/24	عامر جواد تايه	المعاون الاداري	2	25 دقيقة لكل مقابلة
5	شركة الاسمنت الجنوبية	2017/4/24	محمد حسين ناجي	عضو مجلس ادارة	2	20 دقيقة لكل مقابلة
6	معمل اسمنت / بابل	2017/4/26	حيدر خليف حسين	مدير ادارة الجودة الشاملة	2	20 دقيقة لكل مقابلة
7	معمل اسمنت / كربلاء	2017/5/2 2017/5/4	رياض نوري	مدير قسم العلاقات والتواصل	2	20 دقيقة لكل مقابلة
8	معمل اسمنت / الساو	2017/5/8	سعد علي كاوي	رئيس اللجنة التنسيقية	1	20 دقيقة
9	معمل اسمنت / الساو	2017/5/8	ظافر محمد حسين	مدير ادارة الجودة	1	40 دقيقة
10	معمل اسمنت / بابل	2017/5/10 2017/5/11	سلام عباس حمزة	مدير الادارة الصناعية	2	30 دقيقة لكل مقابلة
11	معمل النورة / كربلاء	2017/5/14	سعد جبر عبيس	مدير الادارة	2	15 دقيقة لكل مقابلة

المصدر : اعداد الباحث .

ملاحظة :- \* رتبت الاسماء حسب تاريخ المقابلة .

\* اسباب المقابلات تتعلق بالتعرف على طبيعة عمل الشركة وعمليات التجديد التي حدثت وجميع المعلومات التي تتعلق بالدراسة .

## ❖ *Abstract:*

The aims of this study are achieving the fundamental objective of enhancing strategic supremacy, identifying the intermediate role which played by organizational support in strengthening and mobilizing strategic Renewal processes, and identifying the main challenges that prevent these aims.

Strategic renewal was expressed through its dimensions (exploration, entrepreneurship, investment opportunities, and leadership involvement ), organizational support was expressed through (organizational justice, supervisory support, incentives, and working conditions), and strategic supremacy was expressed in dimensions of (sphere of influence, competitive configuration, competitive compression). The questionnaire was designed to collect the necessary data. A sample of all the high manger's at the General Company of the Southern Cement Industry was selected in the Middle Euphrates Governorates with about (116) mangers from the (5) Company factor as well as the head of the company under study. 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.

One of the main findings of the study is that organizational support plays a direct and indirect role in strengthening the relationship between strategic renewal and strategic supremacy. The study concluded the balance between exploration and investment, and emphasized the mastery of the art competitive configuration which is one of the most important elements of the strategic supremacy in the organizations.

The most important recommendations of the study are: increasing the attention and awareness of strategic renewal and its value in order to enhance strategic supremacy which is not a substitute for the competitive advantage of sustainable, considering strategic renewal as a new approach to achieve by internal and external factors and their positive and effective influence in the guarantee of the Strategic supremacy, raising the level of organizational support in order to break the deadlock of workers, and adopting the concept of strategic supremacy as a competitive force and changing the rules of the game in order to confuse competitors to deal with competitive compression and strengthen their sphere influence geographic, and do not give the opportunity for competitors to enter into the competitive area.

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Karbala  
College of Administration and Economic  
Department of Business Administration



## **Strategic Renewal and Its Reflection In Enhancing Strategic Supremacy Through The Organizational Support**

*Analytic study of The higher leadership views in The plants  
of Southern cement state company*

**Submitted to the council of the college Administration and  
Economic, University of Karbala in partial fulfillment of the  
requirements for the degree of doctorate (Ph.D.) In Business  
Administration.**

*By :*

*Ali Kadham Hussein Mehall Alsherifi*

***SUPERVISED BY***

*Prof.Dr.Akram Muhsin Al-yasiri*

*Prof.Dr.Faisal Alwan Altai*

**1439 A.H.**

**2017 A.D.**