

## الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير التجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية -

## بحث تحليلي

م. طارق كاظم شلاكة<sup>1</sup>

## المستخلص

سعى البحث الى اختبار الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية في الشركة العامة للإسمنت العراقية. لحاجة الشركة الى تجديد عملياتها وانشطتها والتخلص من التقادم في ممارستها وتبني ممارسات الرشاقة التنظيمية التي تدعم قدرات الشركة للتكيف مع المتغيرات البيئية لتعزيز مكانتها الاستراتيجية. اعتمدت الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على عينة قصدية بلغت (58) فردا المدبرون ورؤساء الاقسام والشعب في الشركة، وتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، الحليل العملي التوكيدي، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل المسار). وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها تزايد تأثير التجديد الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية بوجود المتغير التفاعلي (الرشاقة التنظيمية)، وأوصى البحث بضرورة الاستفادة من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في تعزيز ممارسات المكانة الاستراتيجية للشركة وانشاء اقسام وحدات مستقلة تُعنى بدراسة البيئة الخارجية والداخلية للشركة لمعرفة آخر التطورات والتغيرات التي تطرأ فيها لغرض الاستفادة من الفرص التي تتاح لها بسرعة او تنبيه الشركة في حالة وجود التهديدات لغرض معالجتها والتقليل من آثارها.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي ، الرشاقة التنظيمية ، المكانة الاستراتيجية

## The Interactive Role of Organizational Agility in Enhancing the Impact of Strategic Renewal on the Strategic Position - An Analytical Research

Tariq Kadhim Shlaga<sup>1</sup>

## Abstract

The research sought to test the interactive role of organizational agility in the relationship between strategic renewal and the strategic position in the Iraqi General Cement Company. The company's need to renew its operations and activities, get rid of obsolescence in its practice, and adopt organizational agility practices that support the company's capabilities to adapt to environmental changes to enhance its strategic position. The questionnaire was adopted as a main tool for collecting data and information that was distributed to an intentional sample of (58) individuals, managers, heads of departments and people in the company. The data were processed using a set of descriptive and inferential statistics methods, including (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, confirmatory factor analysis, Pearson correlation coefficient, and path analysis). The research reached a number of conclusions, the most important of which is the increasing impact of strategic renewal in enhancing the strategic position with the presence of the interactive variable (organizational agility), The research recommended the necessity of taking advantage of the nature of the relationship between the research variables in enhancing the practices of the strategic position of the company and establishing independent departments and units concerned with studying the external and internal environment of the company to know the latest developments and changes that occur in it for the purpose of taking advantage of the opportunities that are available to it quickly or alerting the company in the event of threats for the purpose of Treat it and reduce its effects.

Keywords: Strategic renewal, organizational agility, strategic position

## انتساب الباحث

<sup>1</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سومر،  
العراق، قضاء الرفاعي، 57009

<sup>1</sup> tareq8120@gmail.com

## المؤلف المراسل

## معلومات البحث

تاريخ النشر : كانون الأول 2022

## Affiliation of Author

<sup>1</sup> Faculty of Administration  
and Economics, University of  
Sumer, Iraq, Al-Rifai District,  
57009

<sup>1</sup> tareq8120@gmail.com

<sup>1</sup> Corresponding Author

## Paper Info.

Published: Dec. 2022

**المقدمة**

في ظل المنافسة المضطربة والتحويلات المتسارعة وتدويل الاسواق وتعدد المنتجات والخدمات المقدمة ، ومع تزايد اهتمام المنظمات بالنمو وكسب الزبائن والمحافظة 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 أهمية بالغة في مستقبل المنظمات عموما، ومن ابرز تلك الظواهر التجديد الاستراتيجي الذي يعد منهجا فكريا وتطويريا مهما لتسهيل التكامل بين الاستراتيجيات ، من اجل إعادة تشكيل وتأهيل وتحديث العديد من المنظمات كي تتماشى مع التغيرات البيئية والتنافسية فضلا عن ردد المنظمات بأفكار ورؤى تسهم في تطوير 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 لتعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة وذلك يتحتم عليها امتلاك مقدرات متفوقة ذات طابع ديناميكي تتجاوب مع التغيرات السائدة في بيئة الاعمال الحالية والتي تتمثل استشعار البيئة ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة وبمجموعها تتمتع تلك المنظمة بالرشاقة التنظيمية الضرورية لاستدامة تفوقها التنافسي في بيئة الاعمال فضلا عن تعزيز مكانتها الاستراتيجية وتكون البحث من اربعة مباحث، المبحث الاول استعرض منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني الجانب النظري، و استعرض المبحث الثالث الجانب الميداني ، والمبحث الرابع والاخير تناول استنتاجات وتوصيات البحث

**منهجية البحث****مشكلة البحث**

تواجه صناعة الاسمنت في العراق منافسة شديدة بسبب اغراق المستورد للأسواق ومن مناشئ مختلفة، مما جعل تلك الشركة تعاني من مشكلات كثيرة خلال دورة حياتها مؤثرة سلباً في تنافسيتها ومكانتها في السوق. لذا فان الشركة العامة لصناعة الاسمنت بحاجة الى التخلص من الترهل الإداري والتقدم التكنولوجي وارتفاع تكاليف الانتاج و صعوبات تسويقية واعداد استراتيجيات تواكب المستجدات في مجال عملها، ومن ثم تعزيز

مكانتها الاستراتيجية والتي تؤدي بدورها إلى تطوير الأداء الكلي، وهذا يفرض عليها التوجه إلى الاهتمام بالرشاقة التنظيمية وتوظيفها لتحسين إليات التجديد الاستراتيجي والعمل على إشراك الجوانب الفكرية للقادة والمديرين التنفيذيين في الشركة لاستشعار البيئة لتشخيص الفرص والميل نحو زيادة الاعمال بعدها وسيلة للتنمية الاقتصادية. ويمكن بلورة مشكلة بالتساؤلات الآتية:-

1. ما مدى ادراك وفهم متغيرات البحث من قبل ادارة الشركة المبحوثة؟
2. ما واقع التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟
3. ما درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية في الشركة المبحوثة؟
4. ما مستوى المكانة الاستراتيجية للشركة المبحوثة؟
5. ما مستوى التأثير المباشر للتجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية على مستوى الشركة عينة البحث؟
6. كيف يمكن أن تسهم الرشاقة التنظيمية (كمتغير تفاعلي) في تعزيز تأثير التجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للشركة المبحوثة.

**اهمية البحث**

تتجلى اهمية البحث بالآتي :

- أ. أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها، اذ تعد من المقومات الاساسية لنجاح المنظمات في ظل المنافسة العالمية.
- ب. ايضاح كيفية حصول المواءمة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية و الرشاقة التنظيمية للمنظمة عينة البحث من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ت. تأتي اهمية الدراسة من اهمية القطاع الذي ستنطبق فيه وهو القطاع الصناعي وما يشكله من اهمية كبيرة للاقتصاد الوطني.

اثارة انتباه ادارة الشركة للقيام بعمليات التجديد واعادة التأهيل لمعاملها لتكون الرافد لضمان تحقيق المكانة الاستراتيجية .

**أهداف البحث :**

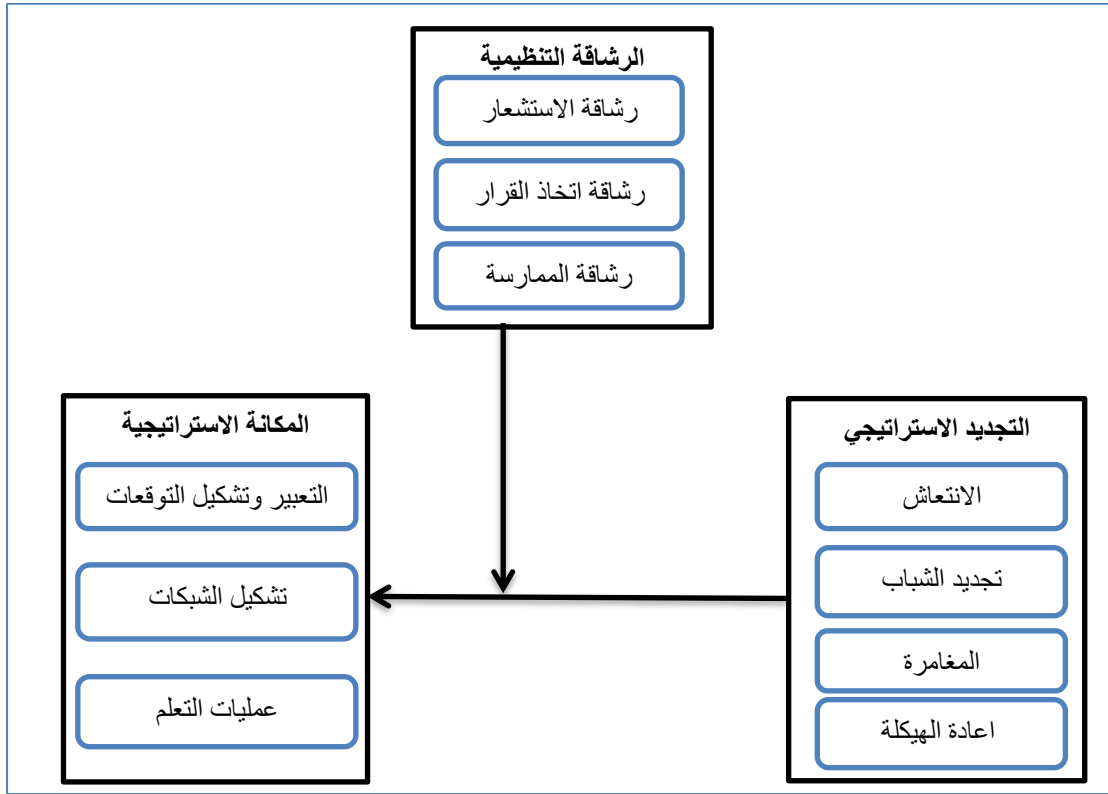
يسعى البحث الى الآتي:

- أ. تحديد مستوى التجديد الاستراتيجي، والرشاقة التنظيمية، والمكانة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.
- ب. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات التجديد الاستراتيجي، والمكانة الاستراتيجية.

**المخطط البحثي الفرضي:**

تم اعداد مخطط فرضي للبحث ليعطي تصورا اولياً عن مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث ، وكما هي موضحة في الشكل (1)

ت. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية .  
ث. اختبار الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية.



شكل (1) مخطط البحث

**فرضيات البحث**

الفرضية الرئيسية الثانية: (H<sub>2</sub>) : يوجد تأثير تفاعلي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية (بأبعاده مجتمعة) ، والفرضيات الثلاث التي تنفرع منها وهي (H<sub>21</sub>, H<sub>22</sub>, H<sub>23</sub>).

► الفرضية الفرعية (H<sub>21</sub>) : يوجد تأثير تفاعلي لرشاقة الاستشعار في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي (بأبعاده مجتمعة) والمكانة الاستراتيجية (بأبعاده مجتمعة).

► الفرضية الفرعية (H<sub>22</sub>): يوجد تأثير تفاعلي لرشاقة اتخاذ القرار في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي (بأبعاده مجتمعة) والمكانة الاستراتيجية (بأبعاده مجتمعة).

► الفرضية الفرعية (H<sub>23</sub>) : يوجد تأثير تفاعلي لرشاقة الممارسة في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي (بأبعاده مجتمعة) والمكانة الاستراتيجية (بأبعاده مجتمعة).

فرضية البحث الرئيسية الأولى: (H<sub>1</sub>) : يؤثر لتجديد الاستراتيجي (بأبعاده) تأثيرا ذا دلالة معنوية في المكانة الاستراتيجية (بأبعاده)، والفرضيات الاربع التي تنفرع منها وهي (H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub>, H<sub>13</sub>, H<sub>14</sub>):

► الفرضية الفرعية (H<sub>11</sub>) : إن للانتعاش تأثيرا ذا دلالة إحصائية في المكانة الاستراتيجية.

► الفرضية الفرعية (H<sub>12</sub>) : إن لتجديد الشباب تأثيرا ذا دلالة إحصائية في المكانة الاستراتيجية.

► الفرضية الفرعية (H<sub>13</sub>) : إن للمغامرة تأثيرا ذا دلالة إحصائية في المكانة الاستراتيجية..

► الفرضية الفرعية (H<sub>14</sub>) : إن لإعادة الهيكلة تأثيرا ذا دلالة إحصائية في المكانة الاستراتيجية.

**حدود البحث :**

- أ. الحدود المكانية : اختيرت الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية لتطبيق الجانب الميداني للبحث.
- ب. الحدود الزمانية : امتدت مدة جمع البيانات الخاصة بالبحث ما بين 2021 /3/2 ولغاية 2021 /9/28
- ت. الحدود البشرية : اختيرت القيادات العليا في الشركة والمتمثلة (المدير العام رؤساء الاقسام والشعب والوحدات).

وابعادها الفرعية (عشرة ابعاد) وفقا لمقياس ( ليكرت الخماسي). وزعت (75) استمارة استبانة وكان المسترجع منها (62)، في حين كانت (4) منها غير صالحة للتحليل، ليكون العدد النهائي (58) استمارة تم تحليل بياناتها.

**مجتمع البحث وعينته**

طبقت الدراسة في مقر الشركة العامة للإسمنت العراقية التي يقع مقرها في (بغداد/ الزعفرانية) هي من الشركات الحكومية العراقية التي تأسست سنة 1936، وتعد واحدة من اكبر شركات وزارة الصناعة والمعادن، قام الباحث باختيار عينة قصدية تتمثل بأصحاب القرار في الشركة شملت المديرين ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات في مقر الشركة وكان عددها (58) فردا وتم اختيار هذه العينة لما تملكه من معلومات شاملة عن استراتيجيات الشركة ورؤيتها ، وكما هو موضح في الجدول (1).

**طرق جمع البيانات**

الجانب النظري: استعان الباحث على ما متاح من المصادر العربية والاجنبية من بحوث ودوريات ومقالات ورسائل التي تناولت متغيرات البحث.

الجانب الميداني: تم اعداد استبانة للحصول على المعلومات من افراد العينة و تألفت من (40) سؤالا مثلت متغيرات البحث الثلاثة

**جدول (1) وصف خصائص عينة البحث**

التفاصيل	الجنس		المجموع	التحصيل العلمي		
	ذكر	أنثى		دبلوم	بكلوريوس	شهادة عليا
العدد	51	7	58	46	4	
النسبة	88%	12%	100%	79%	7%	
الخدمة الوظيفية		العمر				
	العدد	النسبة	المجموع	30 فأقل	العدد	النسبة
10-6	16	27%	100%	40-31	20	35%
15-11	23	40%		50-41	24	41%
16 فأكثر	19	33%		51 فأكثر	14	24%
المجموع	58	100%		المجموع	58	100%

المصدر: من اعداد الباحث

**أساليب تحليل البيانات :**

- استخدام طريقة أوزان الانحدار ( Standardized Regression Weights) في تحليل المسار الذي يمكن اجراؤه من خلال البرنامج الاحصائي المتقدم (AMOS).
  - اجراء اختبار الصدق (Validity) باستخدام التحليل العاملي، واختبار الثبات من خلال (Cronbach's Alpha) .
  - التوزيع الطبيعي باستخدام الطرائق الاحصائية بواسطة برنامج (SPSS.v22) .
  - اختبار العلاقات الخطية باستخدام معامل ارتباط (Person).
  - الإحصاء الوصفي باستخدام (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الأهمية النسبية).
- التجديد الاستراتيجي strategic Renewal**
- 1. مفهوم التجديد الاستراتيجي**
- يمثل التجديد الاستراتيجي التحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين حول كيفية خلق تغييرات استراتيجية باستمرار من أجل موازنة

## الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

### 1. مفهوم الرشاقة التنظيمية

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى الطرائق الحديثة والمهمة التي توجه لغرض الاستجابة للتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال ، إذ تعدّ رشاقة المنظمة في بيئة الأعمال الحديثة سمة و ركيزة أساسية لضمان الوصول لتحقيق القدرة التنافسية وإدارة التغيير المستمر والسريع فهو المحدد الأساسي لضمان خفة الحركة الفعالة التي من خلالها تسهل مباشرة تحقيق نمو مريح وفعال من حيث ( التكلفة ، رضا الزبون ونجاح المنظمة ). وتعرّف بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح الي تحقيقها وذلك من خلال تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية وبدوره ينعكس على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة متغيرة مضطربة [8] . وتعد عملية إدارية استباقية وتشمل ادخال التقنيات والعمليات الجديدة واعداد تدريب الموظفين الحاليين أو اضافة موظفين جدد حسب حاجة المنظمة [9]. كما يشير مفهوم الرشاقة إلى قدرة المنظمة على التعامل بسرعة مع حالات الطوارئ والتغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل، وما إذا كانت هذه التغييرات تتعلق بزبائن المنظمة، عن طريق الوعي الشديد والاستجابة لمطالبهم وحاجاتهم وتفصيلاتهم، مع التركيز على التعلم من ملاحظاتهم، أو التغييرات الطارئة في أنشطة التشغيل التي تتطلب الرشاقة لجعل المنتجات أفضل من منتجات المنافسين [10].

2. أبعاد الرشاقة التنظيمية : حدد ( park,2011 ) ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية وهي رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرارات ، رشاقة الممارسة (التطبيق)، التي يمكن للمنظمات من خلالها الإحساس والاستجابة للفرص والتهديدات في الوقت المناسب: [11] .

أ. رشاقة الاستشعارAgility Sensing : قدرة المنظمة على استكشاف البيئة وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق بطريقة أفضل من المنافسين، والقدرة على التجسيد الفاعل للتوليد والنشر والاستجابة لاستخبارات السوق حول احتياجات الزبائن [12].

ب. رشاقة اتخاذ القرارات Decision- making Agility : تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية لأنها عملية متداخلة في كل وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فهي تعبر عن القدرة على جمع وهيكلة وتقييم المعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة لغرض تفسير الآثار المترتبة على الاحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير [11].

المنظمة مع التغيرات في الفرص والتهديدات البيئية ، إذ يمكن أن تسمى عملية اعتماد وتنفيذ مثل هذه التغييرات الاستراتيجية بالتجديد الاستراتيجي[1]. ويعد التجديد الاستراتيجي شكلا من اشكال التغيير واداة تطويرية للتغيير الاستراتيجي ، فهو عملية تكرارية للمعتقدات والعمل والتعلم ، بهدف تكييف استراتيجية المنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والمتمثلة بالعوامل التي تتحدى قابلية الاستراتيجية الحالية فينشأ التوتر الذي يتفاعل مع قوى القصور الذاتي في المنظمة لإنتاج نمط متوازن من التغيير [2]. فالتجديد الاستراتيجي يشير إلى المنظمات التي تبدأ مرحلة جديدة في اسوقها القائمة ، وذلك من خلال قيامها بتطوير منتجات جديدة والتزام اليقظة عند تعاملها مع زبائنها [3] . كما يعد "عملية إدارية لتصحيح أو استبدال نموذج العمل المتبع في المنظمة للتعامل مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة التي تواجهها المنظمة من أجل البقاء والانتعاش على المدى الطويل [4].

### 2. آليات التجديد الاستراتيجي:

وفقا لأنموذج (Fuller & Volberda:1997) هناك اربعة آليات للتجديد الاستراتيجي هي (المغامرة، الانتعاش، التشبيب، اعادة الهيكلة):

أ. الانتعاش (Reanimating): العملية التي تركز من خلالها المنظمة على انشاء كفاءة او مهارة جديدة من المستويات الاشرافية في المنظمة من خلال التعلم الذي يكون في شكل حلقات مزدوجة ، وتعتمد هذه الأنشطة التنظيمية على عمليات التعلم المزدوجة بشكل كبير [5].

ب. تجديد الشباب (Rejuvenation): يتضمن ذلك آلية إعادة تنشيط الهياكل المركزية للمنظمة، ويتطلب تغييرا جذريا في الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا وسلوك الأفراد.

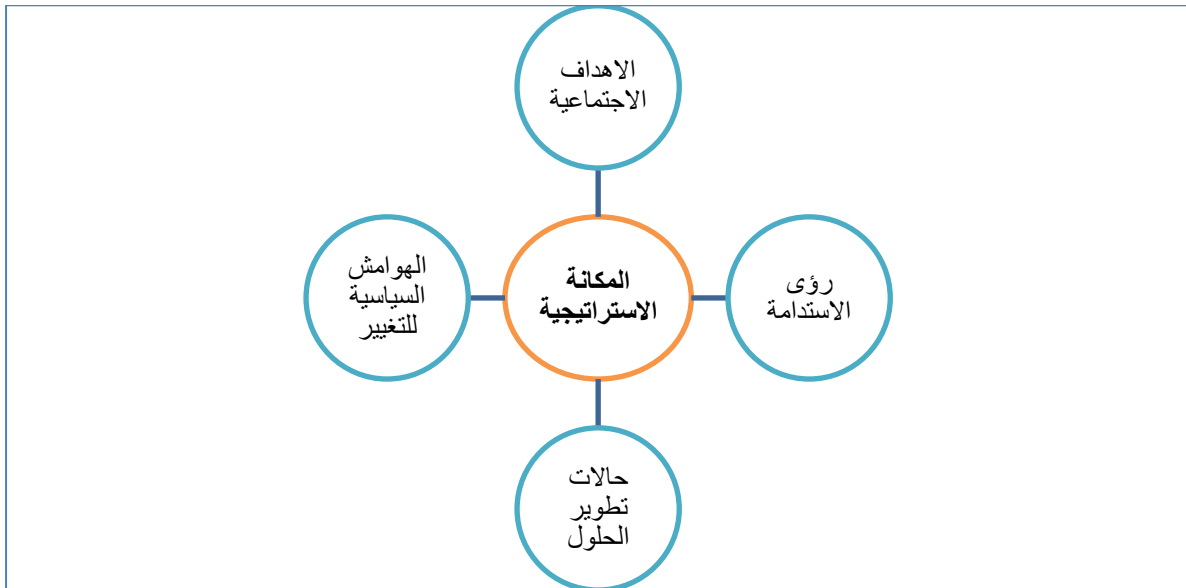
ت. المغامرة (Venturing): ان الهدف الرئيسي والأثر الاكبر للمغامرة هو تكوين خطوط جديدة للإنتاج وأسواق جديدة وذلك عن طريق استخدام هياكل وموارد جديدة والتي تكون في الغالب استجابةً من المنظمة للفرص التي تقع خارج النطاق او القواعد التي تضعها [6] .

ث. اعادة الهيكلة (Restructuring): تشتمل هذه الآلية على إعادة هيكلة أقسام جديدة داخل المنظمة، منتجات جديدة وأولويات جديدة. وتتميز هذه الآلية على مستوى معين من السرعة وعملية التغيير تكون محفوفة بالمخاطر إلى حد ما [7].

المنافسين الآخرين" [15]. ان الفكرة الرئيسية للمكانة الاستراتيجية للمنظمة تتمحور حول تجارب التكنولوجيا الجديدة والعمليات الاجتماعية التي تؤدي إلى تحفيز المشاركين إلى التطوير، أي ان الموائمة بين التكنولوجيا والعمليات الاجتماعية ستؤدي إلى نتائج جديدة وأنماط أكثر استدامة [16]. إن المكانة الاستراتيجية تتضمن افتراضين أساسيين هما [17]:

1- استخدام التكنولوجيا الجديدة تعد عملية لا يمكن الاستغناء عنها بسبب عمليات الانتاج داخل المنظمة والعلاقات المنطقية للعناصر التكنولوجية.

2--ان التجربة والمشاركة في التطور التكنولوجي هو امر ضروري والتجارب تجعل من الممكن أن تكون عملية البحث والتعلم مفتوحة فضلاً عن اعتماد التكنولوجيا الجديدة. ويوضح الشكل (2) المخطط المفاهيمي للمكانة الاستراتيجية للمنظمة .



شكل(2) المخطط المفاهيمي للمكانة الاستراتيجية [14]

رضا الزبائن وبما ينعكس على بناء المكانة الاستراتيجية الجيدة لدى الزبائن، لذا على ادارة المصارف ان تعمل على تقليص الفجوة بين مستوى التوقعات والمكانة الاستراتيجية، كما ينبغي لها ان تقوم بتحديد اصحاب المصالح واحتياجاتهم لتحقيق الاداء المتميز.

#### ب. تشكيل الشبكات Network Formation:

ان الشبكات الاجتماعية في بداية تطوير المكانة هشة وصغيرة والموارد المتاحة محددة، وفي حالة زيادة التجارب فإنها تؤدي الى جذب عدد اكبر من الجهات الفاعلة لبناء الشبكات الاجتماعية سواء

ت. رشاقة الممارسة Acting Agility : قدرة المنظمة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية وتصحيح العمليات وإعادة هيكلة العلاقات كتغيير التوريد على أساس خطط العمل وتقديم منتجات جديدة وخدمات ونماذج التسعير للسوق في الوقت المناسب [11].

#### المكانة الاستراتيجية strategic position

##### 1. مفهوم المكانة الاستراتيجية

تمثل المكانة الاستراتيجية وسيلة لتلبية احتياجات الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات في الاسواق الصغيرة ، والتركيز على شريحة صغيرة أو تحديد مكانة صغيرة مربحة في قطاعات سوقية متجانسة والتي تم تجاهلها أو أهملها من قبل المنافسين الآخرين [13]. كما تعبر عن ما تبذله المنظمة من جهود من اجل حمايتها ودعم منتجاتها (سلعا او خدمات) في مجال التكنولوجيا الجديدة [14]. وتعرّف بأنها "قدرة المنظمة على ايجاد قسمة بطرق تختلف عن

##### 2. أبعاد المكانة الاستراتيجية :

إن (التعبير وتشكيل التوقعات، تشكيل الشبكات، عمليات التعلم) هي ابعاد لها أكبر اثر في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة [18].

##### أ. التعبير وتشكيل التوقعات:

#### Voicing and Shaping of Expectations

ان تشكيل التوقعات لها دور في نجاح المكانة الاستراتيجية وتطويرها وجعلها ذات قوة كبيرة وجودة عالية، وهذا يعني ان التوقعات مهمة في تكوين الصورة الايجابية لدى الزبائن ففي ادارة الشركة معرفة وادراك جودة الخدمة حتى تنال

الاتصال المناسبة وتسمح باعتماد المعرفة التي تم تطويرها. فتركيز المنظمة على التعلم والمشاركة في المعرفة هو أمر لا بد منه كونه يساعدها في تحسين كفاءتها التنظيمية لكي تتمكن من الاعتماد عليها بصورة اكبر [21]. لذا عندما تقوم المنظمة بعمليات التعلم المتعمدة فإنها توضح وتدوّن المعرفة الجماعية وتحولها الى مهارات ادارية عليا وقدرات ديناميكية [22].

#### اختبار أداة قياس البحث وعرض وتحليل وتفسير النتائج واختبار فرضيات البحث

##### صدق أداة القياس

تناسق مكونات المقياس (Cronbach Alpha): ويستخدم لقياس درجة تناسق اجابات افراد عينة البحث حول اسئلة المقياس. ويتضح تناسق مكونات المقياس بالكامل بحسب قيم معاملات ارتباط كانت اعلى من الحد الأدنى للقبول (0.70). وكما هو موضح في الجدول (2).

كانوا من المستخدمين أم المنتجين أم المنظمات الحكومية أم غير الحكومية، والمعنى الضمني للشبكة هو ان الجهات الفاعلة الرئيسية المشاركة في شبكة خلق المكانة هي في حد ذاتها من المرجح ان تشكل مجموعات من الافراد غير المتجانسة والتي تشمل الافراد الذين يعملون في منظماتهم والذي وظيفتهم جنباً الى جنب مع المدراء [19].

لذا فإن بناء الشبكات يعد أسلوباً صمم خصيصاً لتسهيل ادخال ونشر تقنيات مستدامة جديدة من خلال التجارب الاجتماعية هدفها المساهمة بتحول واسع الى تنمية اقتصادية اكثر استدامة من خلال توليفة متكاملة من عملية تقنية والتحول الى نظام مؤسسي اجتماعي واسع [20].

ج - عمليات التعلم Learning processes: ان عمليات التعلم تساعد المنظمات في تكوين المعرفة التنظيمية والفنية لغرض تطوير الابتكارات والحلول لمشاكلها الحالية، كما ترتبط أنشطة التعلم بشكل إيجابي بوجود الهياكل التنظيمية كونها تسهل خطوط

جدول (2) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

المقياس	معامل ألفا كرو نباخ الأبعاد	معامل ألفا كرو نباخ المتغير
<b>التجديد الاستراتيجي</b>		
الانتعاش	0.833	0.882
تجديد الشباب	0.842	
المغامرة	0.901	
اعادة الهيكلة	0.828	
<b>الرشاقة التنظيمية</b>		
رشاقة الاستشعار	0.941	0.866
رشاقة اتخاذ القرار	0.909	
رشاقة الممارسة	0.870	
<b>المكانة الاستراتيجية</b>		
التعبير وتشكيل التوقعات	0.845	0.890
تشكيل الشبكات	0.827	
عمليات التعلم	0.875	

في ضوء معنوية قيم (Chi-Squar) بالنسبة الى الأبعاد البحث، كانت بمستوى معنوية (0.00) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وكما هو موضح في الجدول (3).

الصدق البنائي لاختبار كفاية العينة: "حققت جميع قيم مقياس (KMO) قيما اكبر من (0.50) على مستوى الأبعاد التسعة الممثلة لمتغيرات البحث الثلاثة، فضلاً عن الشرط الثاني المتعلق باختبار (Bartlett) لمعاملات الارتباط التي أثبتت النتائج مقبوليتها



جدول (3) اختبار KMO و Bartlett's

Sig المعنوية	اختبار Bartlett Test بالاعتماد على قيمة Chi-Squar	اختبار KMO	عدد الفقرات	الأبعاد	متغيرات البحث الرئيسية
0.000	185.731	0.777	4	الانتعاش	التجديد الاستراتيجي
0.000	162.456	0.889	4	تجديد الشباب	
0.000	172.234	0.840	4	المغامرة	
0.000	182.287	0.876		اعادة الهيكلة	
0.000	159.773	0.791	4	رشاقة الاستشعار	الرشاقة التنظيمية
0.000	182.140	0.865	4	رشاقة اتخاذ القرار	
0.000	193.180	0.870	4	رشاقة الممارسة	
0.000	212.102	0.916	4	التعبير وتشكيل التوقعات	المكانة الاستراتيجية
0.000	160.490	0.794	4	تشكيل الشبكات	
0.000	175.227	0.886	4	عمليات التعلم	

ومن خلال البرنامج الاحصائي (Amos,v,22). ووفقا لمؤشرات  
جودة المطابقة وكما هو موضح في الجدول (4).

الصدق البنائي لأداة المقياس:

التحليل العاملي التوكيدي : بهدف التحقق من الصدق البنائي  
التوكيدي لأداة المقياس استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي

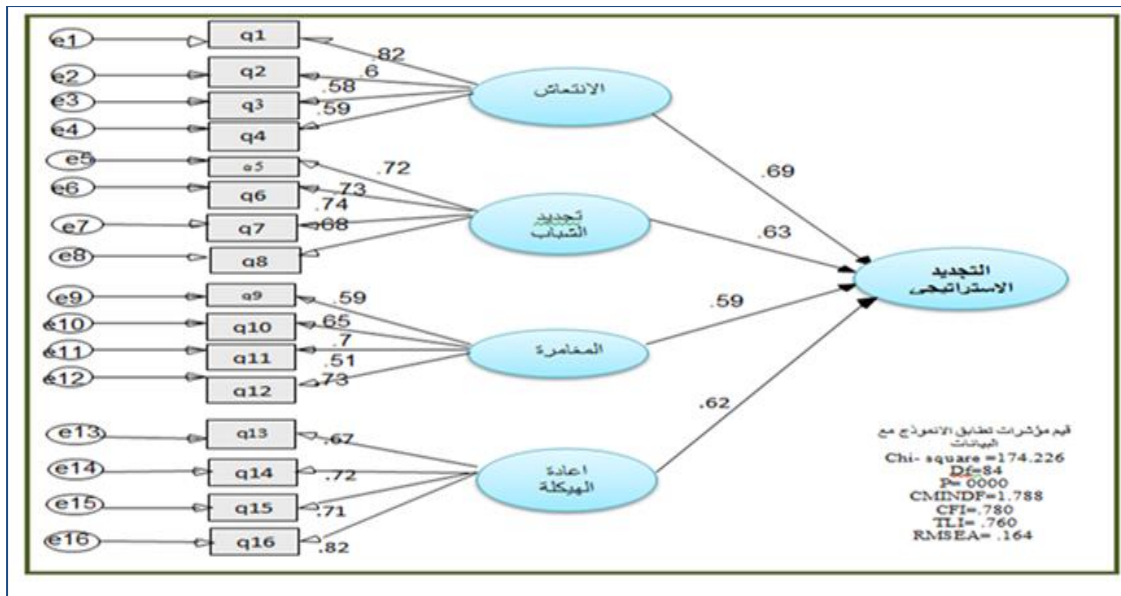
جدول (4) مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	القاعدة العامة
<b>1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)</b>	
X <sup>2</sup> كاي سكوير	---
درجة الحرية (DF)	---
النسبة بين X <sup>2</sup> ودرجة الحرية DF	اقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1-0.9
مؤشر توكير لوييس (TLI)	1-0.9
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.10-0.08
2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)	الأوزان الانحدارية للفقرات ≤ 0.5

الاستراتيجي بالكامل حصلت على قيم اعلى من (0.50)  
وهي بذلك تكون مطابقة لجودة وحسن المطابقة  
(Goodness Of Fit). وكما هو موضح في الشكل  
(3).

أ. الصدق البنائي للمتغير الرئيس (التجديد الاستراتيجي)  
: وفقا لنتائج التحليل العاملي التوكيدي وبحسب مؤشر  
(Modification Indices)، يتضح ان ابعاد التجديد

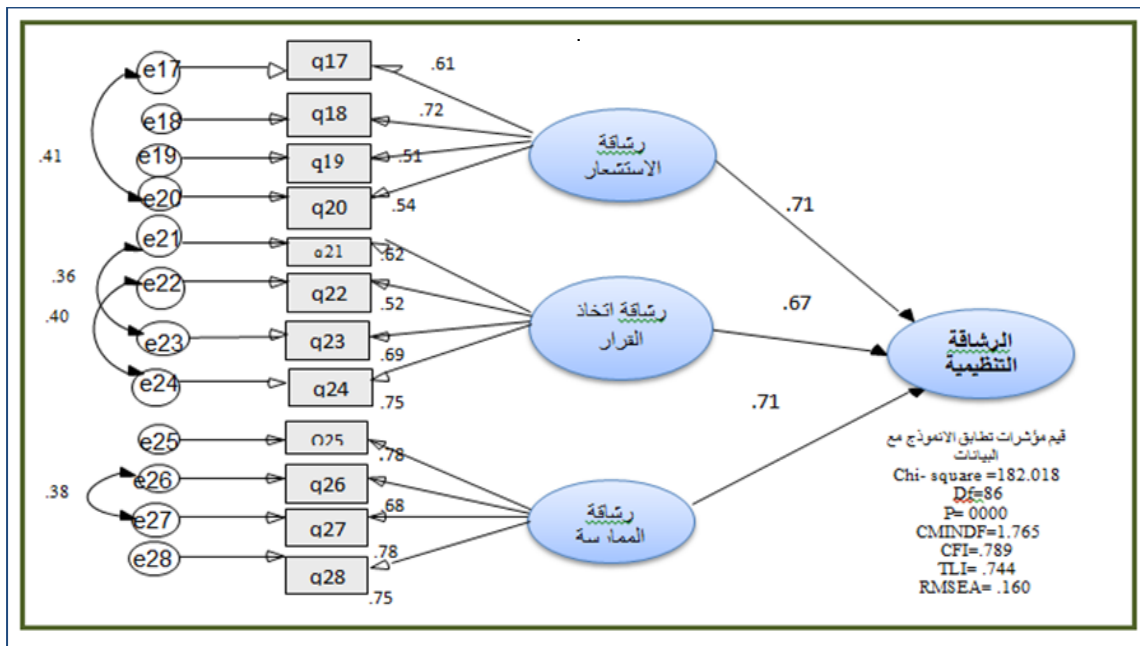




شكل (3) الانموذج النهائي للمتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي)

مؤشرات التعديل هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) ويعد مؤشرا جيدا. وكما هو موضح في الشكل (4).

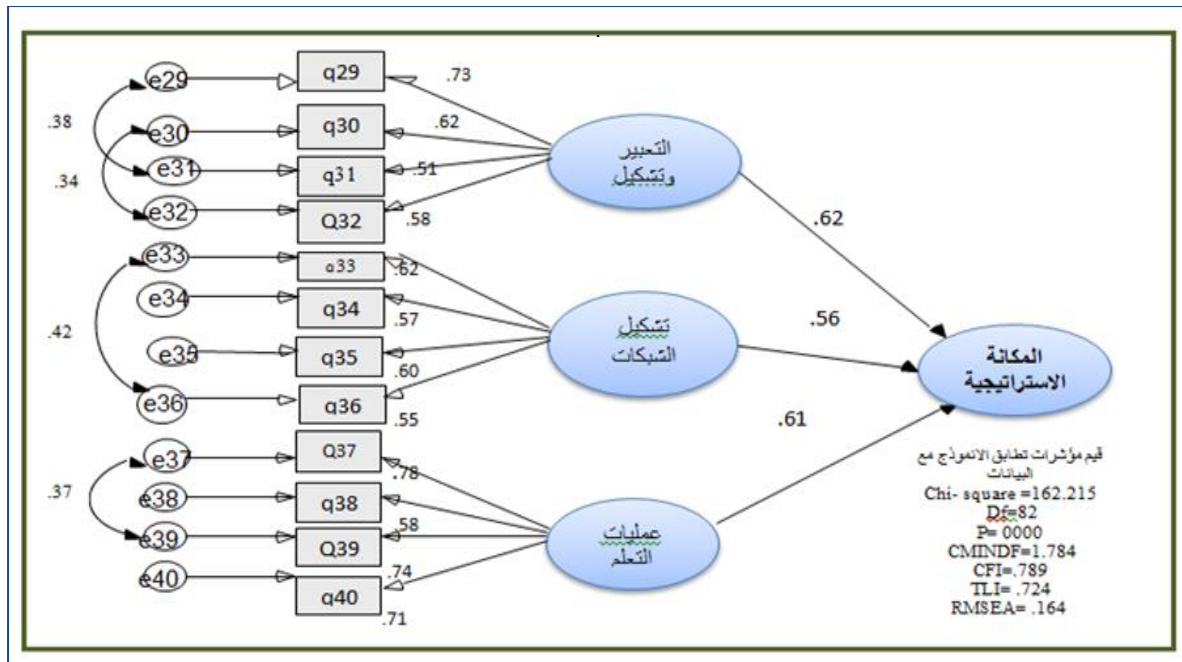
ب. الصدق البنائي للمتغير الوسيط (الرشاقة التنظيمية): حققت ابعاد متغير الرشاقة التنظيمية صدق بنائي اكبر من (0.50) وهذا مؤشر على صدق عبارات هذا المتغير وان جميع المؤشرات مطابقة على وفق توصيات



شكل (4) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الرشاقة التنظيمية) بعد التعديل

المطابقة بحسب توصيات مؤشر التعديل هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) ويعد مؤشرا جيدا. وكما هو موضح في الشكل (5).

ج-الصدق البنائي للمتغير المستجيب (المكانة الاستراتيجية): حققت جميع ابعاد متغير المكانة الاستراتيجية صدق بنائي اكبر من (0.50) وهذا يؤكد صدق عبارات هذا المتغير وان كل مؤشرات



الشكل (5) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (المكانة الاستراتيجية)

بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها اقل من  $(\pm 2.58)$  ( $p < .01$ ) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي. وكما هو موضح في الجدول (5).

التوزيع الطبيعي لبيانات البحث: لأغراض البحث الحالي استخدم اختبار التفطح والالتواء لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية، كما يعد مستوى الدلالة للتفطح والالتواء ايضاً مؤشراً على توزيع البيانات وذلك من خلال حساب قيمة (Z) المعيارية

الجدول (5) القيم المعنوية لاختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات وابعادها

z	الخطأ المعياري	الالتواء	z	خطأ المعياري	التفطح	المتغيرات
-1.563	0.17	- 0.222	1.031	0.339	- 0.458	التجديد الاستراتيجي
-0.316	0.17	-0.363	0.240	0.339	- 0.341	الانتعاش
-0.709	0.17	- 0.273	0.221	0.339	- 0.346	تجديد الشباب
-1.566	0.17	0.301	1.081	0.339	- 0.511	المغامرة
-0.446	0.17	0.242	0.215	0.339	- 0.332	اعادة الهيكلة
-0.629	0.17	0.804	0.290	0.339	- 0.641	الرشاقة التنظيمية
-1.467	0.17	0.434	1.061	0.339	- 0.617	رشاقة الاستشعار
-0.576	0.17	0.313	0.244	0.339	- 0.531	رشاقة اتخاذ القرار
-0.528	0.17	1.314	0.266	0.339	-1.326	رشاقة الممارسة
-1.522	0.17	- 0.320	1.331	0.339	- 0.049	المكانة الاستراتيجية
-0.379	0.17	0.214	0.280	0.339	- 0.368	التعبير وتشكيل التوقعات
-0.717	0.17	0.116	0.293	0.339	-0.134	تشكيل الشبكات
-1.505	0.17	0.024	0.441	0.339	- 0.208	عمليات التعلم

## التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

فهي في حاجة الى تعزيز ابعاد الرشاقة التنظيمية من حيث استشعار الاحداث البيئية والاستعداد لها وسرعة اتخاذ القرارات بالوقت المناسب للاستثمار الفرص البيئية قبل المنافسين والتعامل مع التهديدات قبل وقوعها. وكان اعلى وسط احسابي ضمن متغير (الرشاقة التنظيمية) للبعد (رشاقة الاستشعار) بلغ (3.48) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.67) ومعامل اختلاف (14.798)، ومن حيث الاهمية النسبية حقق البعد المستوى الاول. وكما هو موضح في الجدول (6).

ج- المكانة الاستراتيجية: حصل المتغير المستجيب (المكانة الاستراتيجية) على وسط حسابي كلي قدره (3.47) وبمستوى جيد، وانحراف معياري (0.70)، ومعامل اختلاف (76.618). وجاء بالمرتبة الاول بين متغيرات البحث، وهذا يدل على ان ادارة الشركة العامة لصناعة الاسمنت تبدي اهتماما جيدا بالمكانة الاستراتيجية لها من خلال إدخال إبداعات جذرية اجتماعية واقتصادية وبيئية لتعزيز مكانتها في ظل منافسة المنتجات المستوردة. وحقق بعد (تشكيل الشبكات) على مستوى ابعاد المكانة الاستراتيجية على اعلى وسط حسابي قدره (3.59) مستوى جيد وكان انحرافه (0.71) ومعامل اختلاف (15.200)، ومن حيث الاهمية النسبية جاء بالمستوى الاول. وكما هو موضح في الجدول (6).

أ. التجديد الاستراتيجي: احرز هذا المتغير وسطا حسابيا عاما بلغ (3.33) بمستوى متوسط، وانحرافا معياريا (0.84)، ومعامل اختلاف (24.521) وكان ترتيبه الثالث بين متغيرات البحث. وهذه نتيجة تعكس واقع اهتمام الشركة المبحوثة والمعامل التابعة لها بالتجديد الاستراتيجي جاء بنسبة متوسطة من الاهمية وكانت نسبة تشتت الاجابة معقولة جداً وهذا يدل على ان اهتمام الشركة المبحوثة بتجديد استراتيجياتها للتكيف مع ما يستجد في البيئة المحيطة في حاجة الى مزيد من الجهود لتعزيز قدرة الشركة على اعادة تنشيط عملياتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية المستجدة. وعلى مستوى ابعاد (التجديد الاستراتيجي) حصل بعد (اعادة الهيكلة) على اعلى وسط حسابي قدره (3.44) بمستوى جيد، وانحرافه المعياري (0.68) ومعامل اختلاف (16.628)، وحقق البعد المستوى الاول من حيث الاهمية النسبية. وكما هو موضح في الجدول (6).

ب. الرشاقة التنظيمية: حقق المتغير الوسيط وسطا حسابيا كليا (3.38) بمستوى متوسط وانحرافا معياريا قدره (0.72)، ومعامل اختلاف (21.664) وكان ترتيبه الثاني بين متغيرات البحث، وهذا يؤشر ان اهتمام الشركة المبحوثة بالرشاقة التنظيمية جاء باهتمام متوسط

جدول (6) الاوساط الحسابية وانحرافها المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد البحث الرئيسة ومتغيراتها الفرعية
الثالث	24.521	0.84	3.33	التجديد الاستراتيجي
2	18.261	0.72	3.40	الانتعاش
3	20.877	0.80	3.25	تجديد الشباب
4	22.514	0.95	3.23	المغامرة
1	16.628	0.68	3.44	اعادة الهيكلة
الثاني	21.664	0.76	3.38	الرشاقة التنظيمية
1	14.798	0.67	3.48	رشاقة الاستشعار
3	19.436	0.78	3.28	رشاقة اتخاذ القرار
2	15.588	0.72	3.39	رشاقة الممارسة
الاول	18.676	0.70	3.47	المكانة الاستراتيجية

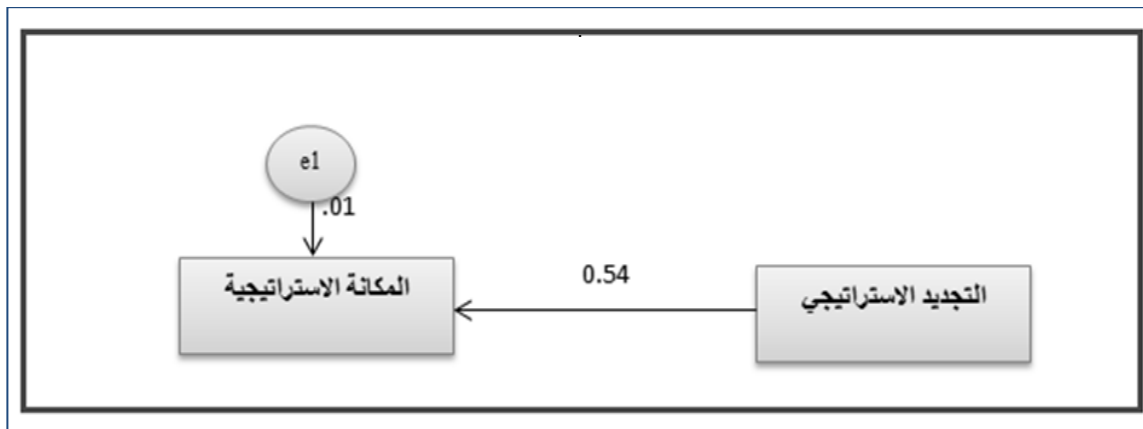
3	20.176	0.86	3.40	التعبير وتشكيل التوقعات
1	15.200	0.71	3.59	تشكيل الشبكات
2	17.386	0.84	3.43	عمليات التعلم

المصدر: اعداد الباحث

في الشركة المبحوثة، والفرضيات الاربع التي تتفرع منها وهي (H11, H12, H13, H14)، وكما هو موضح في الشكل (6) والجدول (7).

## اختبار فرضيات البحث

(1) الفرضية الرئيسية الأولى: (H1) : يؤثر التجديد الاستراتيجي (بإبعاده) تأثيرا ذا دلالة معنوية في المكانة الاستراتيجية (بإبعاده)



شكل (6) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H<sub>1</sub>)

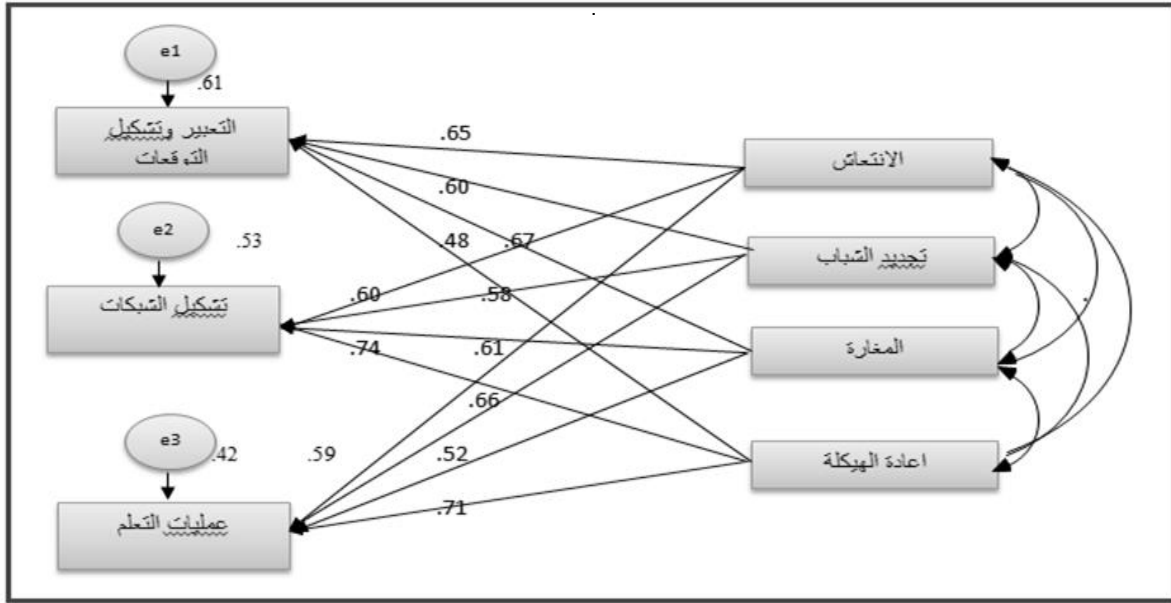
## (Standardized Regression Weights)

			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
المكانة الاستراتيجية	<---	التجديد الاستراتيجي	0.54	.057	5.917	***

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.22).

(0.54)، و(C.R.) مقدارها (5.917) وبمعنوية ( $p>0.05$ ). وان هذه النتيجة تؤكد قبول فرضية البحث الرئيسية الأولى (H1). ويوضح الشكل (7) والجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها.

ويتضح من الشكل والجدول السابقين اللذين يوضحان مسارات فرضية البحث الأولى نجد أن هنالك علاقة تأثير معنوية للتجديد الاستراتيجي وأبعاده الأربعة (الانتعاش وتجديد الشباب والمغامرة وإعادة الهيكلة) في المكانة الاستراتيجية وإبعاده. فقد تبين أن التجديد الاستراتيجي يؤثر ومعنوياً في المكانة الاستراتيجية بمقدار



شكل (7) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وتفرعاتها

جدول (8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_1$ ) وتفرعاتها الأربعة  
(Standardized Regression Weights)

			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
التعبير وتشكيل التوقعات	<---	الانتعاش	.652	.098	5.011	***
التعبير وتشكيل التوقعات	<---	تجديد الشباب	.601	.186	4.091	***
التعبير وتشكيل التوقعات	<---	المغامرة	.673	.172	6.942	***
التعبير وتشكيل التوقعات	<---	اعادة الهيكلة	.481	.196	4.083	***
تشكيل الشبكات	<---	الانتعاش	.603	.099	5.177	***
تشكيل الشبكات	<---	تجديد الشباب	.578	.135	6.684	***
تشكيل الشبكات	<---	المغامرة	.607	.120	3.281	***
تشكيل الشبكات	<---	اعادة الهيكلة	.742	.133	4.243	***
عمليات التعلم	<---	الانتعاش	.594	.121	5.039	***
عمليات التعلم	<---	تجديد الشباب	.656	.129	5.816	***
عمليات التعلم	<---	المغامرة	.523	.135	4.978	***
عمليات التعلم	<---	اعادة الهيكلة	.709	.127	6.400	***

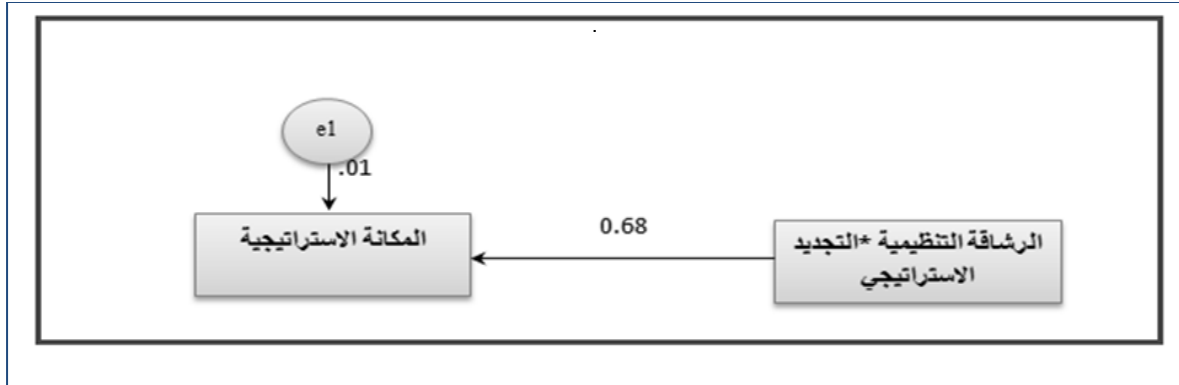
المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.22).

وقد تبين من التحليل أن تجديد الشباب يؤثر معنوياً في ابعاد المكانة الاستراتيجية و يدعم ذلك قيم النسبة الحرجة (C.R.) الواضحة في الجدول السابقة التي تظهر جميعها اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمعنوية ( $p>0.05$ ). وان هذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية ( $H_{12}$ ). كما تبين أن المغامرة تؤثر معنوياً في ابعاد المكانة

وقد تبين من الشكل والجدول السابقين أنه بعد الانتعاش يؤثر معنوياً في المكانة الاستراتيجية وابعادها و يدعم ذلك قيم النسبة الحرجة (C.R.) التي تظهر جميعها اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمعنوية ( $p>0.05$ ). وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى ( $H_{11}$ ).

(2) الفرضية الرئيسية الثانية: (H<sub>2</sub>) : يوجد تأثير تفاعلي للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية (بأبعاده مجتمعة) في الشركة المبحوثة ، والفرضيات الثلاث التي تتفرع منها وهي (H<sub>21</sub>, H<sub>22</sub>, H<sub>23</sub>)، وكما هو موضح في الشكل (8) والجدول (9).

الاستراتيجية، و يدعم ذلك قيم النسبة الحرجة (C.R.) التي تظهر جميعها اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمعنوية (p>0.05). وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>13</sub>) . كما اظهرت النتائج أن اعادة الهيكلة تؤثر معنوياً في ابعاد المكانة الاستراتيجية، و يدعم ذلك قيم النسبة الحرجة (C.R.) التي تظهر جميعها اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمعنوية (p>0.05). وان هذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية (H<sub>14</sub>).



شكل (8) اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية

جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H<sub>2</sub>)

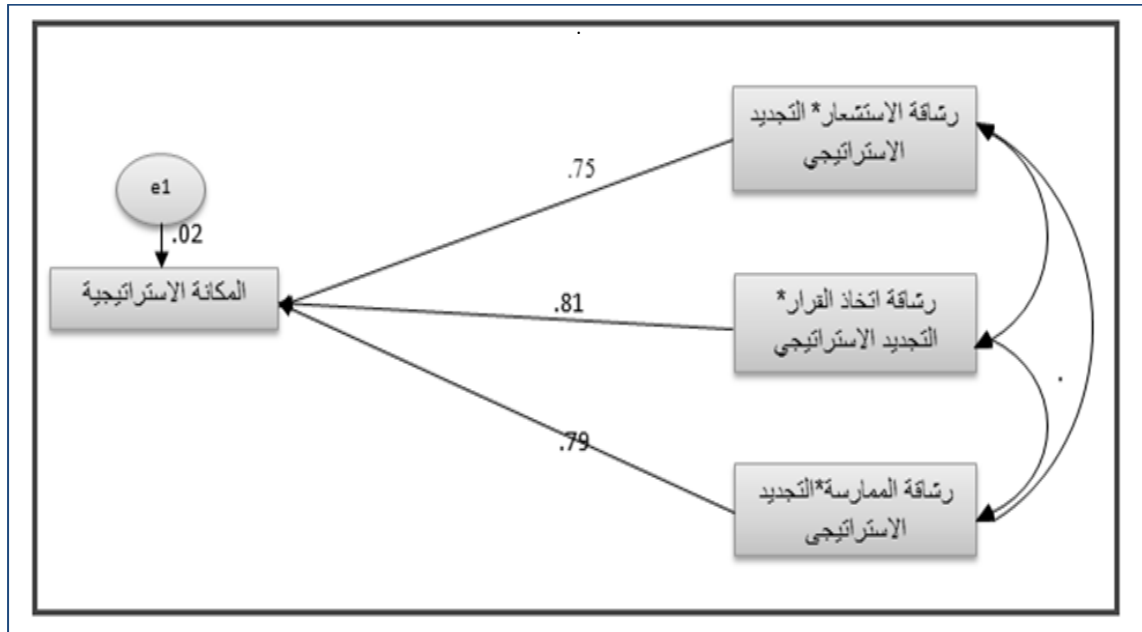
(Standardized Regression Weights)

			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
المكانة الاستراتيجية	<---	الرشاقة التنظيمية * التجديد الاستراتيجي	.68	.096	9.260	***

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.22).

مما لو كان أحد المتغيرين يعمل لوحده كما ظهر في اختبارات الفرضية الاولى وتفرعاتها. وعلى الرغم من ان ممارسات التجديد الاستراتيجي في شركة الاسمنت جيد، الا ان الدور التفاعلي بدى واضحا هنا، وهذا ما يؤيد توجه الدراسة في اختيار الرشاقة التنظيمية كمتغير تفاعلي، لذا فإن بذل الجهود الممكنة من قبل الشركات مجال الدراسة والتنسيق مع الجهات المرجعية للعمل على ممارسة كلا المتغيرين، من شأنه ان يؤدي الى زيادة التأثير في المكانة الاستراتيجية لدى هذه الشركة. ويوضح الشكل (9) والجدول (10) نتائج اختبار فرضية البحث الثانية وتفرعاتها.

من خلال الشكل (8) والجدول (9) السابقين اللذين يبينان مسارات فرضية البحث الثانية وفرضياتها الفرعية نجد أن هنالك علاقة تأثير معنوية للدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في علاقة التجديد الاستراتيجي وأبعاده الاربعة (الانتعاش، تجديد الشباب، المغامرة، اعادة الهيكلة) والمكانة الاستراتيجية. فقد تبين أن حاصل تفاعل التجديد الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية يؤثر معنوياً في المكانة الاستراتيجية بمقدار (0.68)، و(C.R.) مقدارها (9.260) وبمعنوية (p>0.05). وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H<sub>2</sub>) . اذ نجد أن ناتج التفاعل قد حقق تأثيراً أكثر



شكل (9) اختبار فرضية البحث الثانية وتفروعاتها

جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) وتفروعاتها

(Standardized Regression Weights)

			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
المكانة الاستراتيجية	<---	رشاقة الاستشعار * التجديد الاستراتيجي	.752	.058	11.800	***
المكانة الاستراتيجية	<---	رشاقة اتخاذ القرار * التجديد الاستراتيجي	.814	.073	8.664	***
المكانة الاستراتيجية	<---	رشاقة الممارسة * التجديد الاستراتيجي	.791	.051	7.421	***

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.22).

قبل الشركة المبحوثة للعمل على الاهتمام بكل المتغيرين، من شأنه ان يؤدي الى زيادة التأثير في تحقيق المكانة الاستراتيجية لهذه الشركة.

وقد تبين أن حاصل تفاعل رشاقة اتخاذ القرار و التجديد الاستراتيجي يؤثر معنوياً في المكانة الاستراتيجية بمقدار (0.814)، و (C.R.) مقدارها (8.664) وبمعنوية ( $p > 0.05$ ). وان هذه النتيجة تقود لقبول الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>22</sub>). إذ نجد أن ناتج التفاعل قد حقق تأثيراً أكثر مما لو كان أحد المتغيرين يعمل لوحده كما ظهر في اختبارات الفرضية الاولى والثانية وتفروعاتها. ويتضح ان

كما اتضح من الشكل (9) والجدول (10) السابقين اللذين يبينان حاصل تفاعل رشاقة الاستشعار و التجديد الاستراتيجي يؤثر معنوياً في المكانة الاستراتيجية بمقدار (0.752)، و (C.R.) مقدارها (11.800) وبمعنوية ( $p > 0.05$ ). وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى (H<sub>21</sub>). إذ نجد أن ناتج التفاعل قد حقق تأثيراً أكثر مما لو كان أحد المتغيرين يعمل لوحده كما ظهر في اختبارات الفرضية الاولى وتفروعاتها. ويتضح ان الدور التفاعلي بدا واضحا هنا، وهذا ما يؤدي توجه البحث في اختيار الرشاقة التنظيمية كمتغير تفاعلي. لذا فإن بذل الجهود الممكنة من



المكانة الاستراتيجية للشركة وتجسيدها ميدانياً. إذ حقق بعد تشكيل الشبكات أعلى مستوى أهمية ضمن ابعاد المكانة الاستراتيجية.

4. يؤثر كل من التجديد الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في جميع ابعاد المكانة الاستراتيجية وهذا يجعل من المتغيرين عوامل جوهرية لتعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة المبحوثة .
5. اوضحت النتائج تزايد تأثير التجديد الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية بوجود المتغير التفاعلي (الرشاقة التنظيمية) وهذا يدعم ويؤكد الرؤية الأولية للبحث.

#### التوصيات

1. يتعين على ادارة الشركة الاستمرار في ادخال التغييرات الايجابية للشركة وتجديد استراتيجياتها الموضوعية بشكل اكثر دقة في مجالات الانتعاش والتشبيب والمغامرة واعادة الهيكلة.
2. من الضروري على ادارة الشركة عينة البحث ايجاد الطرق لزيادة قدرات الاستشعار البيئي لوحدها وذلك بهدف زيادة قدرة الشركة على قراءة التغييرات التي تطرأ على الصناعة والسوق وتجاوب معها، وتعزيز قدرات تشخيص الفرص المتاحة واستثمارها وتحديد نواحي الاختلال المحتمل في وقت مبكر واتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة للتعامل معها.
3. ضرورة التعزيز المستمر لمتطلبات تحقيق المكانة الاستراتيجية للشركة سواء كانت متطلبات بشرية أو مادية أو مالية أو فنية... الخ ، وهذا يتحقق من خلال وجود تخطيط مسبق ودراسة معدة لتحديد المستوى المرغوب فيه من المكانة و خارطة طريق تحدد الكيفية التي تحقق المستوى المستهدف منها .
4. ضرورة الاستفادة من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في تعزيز ممارسات المكانة الاستراتيجية للشركة وانشاء اقسام و وحدات مستقلة تُعنى بدراسة البيئة الخارجية والداخلية للشركة لمعرفة آخر التطورات والتغيرات التي تطرأ فيها لغرض الاستفادة من الفرص التي تتاح لها بسرعة او تنبيه الشركة في حالة وجود التهديدات لغرض معالجتها والتقليل من آثارها.

الدور التفاعلي بدا واضحا هنا، وهذا ما يؤيد توجه البحث في اختيار الرشاقة التنظيمية كمتغير تفاعلي. لذا فإن بذل الجهود الممكنة من الشركة محط الدراسة للعمل على الاهتمام بكل المتغيرين، من شأنه ان يؤدي الى زيادة التأثير في تعزيز المكانة الاستراتيجية للشركة. كما أظهرت نتائج التحليل أن حاصل تفاعل رشاقة الممارسة والتجديد الاستراتيجي يؤثر معنوياً في المكانة الاستراتيجية بمقدار (0.791)، و(C.R.) مقدارها (7.421) وبمعنوية ( $p > 0.05$ ). وان هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{23}$ ). إذ نجد أن ناتج التفاعل قد حقق تأثيراً أكثر مما لو كان أحد المتغيرين يعمل لوحده كما ظهر في اختبارات الفرضية الاولى وتفرعاتها. إذ يتضح ان الدور التفاعلي بدا واضحا هنا، وهذا ما يؤيد توجه البحث في اختيار الرشاقة التنظيمية كمتغير تفاعلي. لذا فإن بذل الجهود الممكنة من الشركة المبحوثة للعمل على الاهتمام بكل المتغيرين، من شأنه ان يؤدي الى زيادة التأثير في تعزيز مكانتها الاستراتيجية . يتضح لنا من خلال اختبار فرضيات البحث وتفرعاتها ، أن جميع علاقات التأثير ذات دلالة معنوية ومقبولة. وبالرغم من ان العلاقات (المسارات) التي ظهرت من دون الدور التفاعلي بين المتغيرات مقبولة وذات دلالة معنوية ايجابية، الا انها كانت اقوى في التأثير عندما كان هنالك دوراً تفاعلياً للرشاقة التنظيمية. من هنا نجد أن اختيار المتغير التفاعلي الرشاقة التنظيمية كان موفقاً، لأنه سيتفاعل مع التجديد الاستراتيجي وأبعاده المعتمدة في البحث، وسيسهم في تعزيز تأثير ممارسات الرشاقة التنظيمية لتعزيز المكانة الاستراتيجية لشركة الاسمنت العراقية.

#### الاستنتاجات

1. اظهرت النتائج اهتماماً (الا انه اقل من الطموح) من ادارة الشركة بتجديد عمليات وانشطة الشركة واجراء التحسينات على الادارات بصورة عامة ، واستبدال الاساليب المتقدمة بأخرى حديثة و تقوم بأجراء تنقلات وتغييرات في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع خططها و استراتيجياتها التي تستهدف تطوير الشركة .
2. اهتمام ادارة الشركة بالرشاقة التنظيمية كان بمستوى متوسط وهذا يؤشر حاجة الشركة الى تعزيز قدرتها المتعلقة بفهم واستشعار التغييرات البيئية واتخاذ القرارات المناسبة للاستجابة السريعة لها.
3. ان متغير المكانة الاستراتيجية قد حقق مستوى أهمية جيد على مستوى الشركة عينة البحث وهذا يؤكد أهمية

- [7] Begin, L. Chabaud, D. & Hanna chi, M., "The Strategic Renewal of a Family SME: A Case Study ,International Family Enterprise Research Academy.(2012) ,p23.
- [8] العابدي ، علي رزاق جواد ، " الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين " ، بحث في عدد من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 24 ، (2012)،ص115.
- [9] King ,Raymond,"The Effects of Organizational Agility on Transnational crime in Jamaica ,Thomas University ,Miami Gardens, Florida, ,(2015),p34.
- [10] Al-Faouri, Elham Hmoud & Al-Rfou, Ahmad Nahar , "The Impact of the Failure-based Learning Behavior on Organizational Agility from the Workers' Point of View in the Jordanian Industrial Companies in King Abdullah II Industrial City – Sahab", International Review of Management and Marketing, ,(2017) ,Vol 7, Issue 3, 266-273p.266.
- [11] Park, Young, Ki, "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments the Role of Information Technologies", A Dissertation Presented to the Use Graduate School University of Southern California, (2011).p26, 28.
- [12] Hou, J.-J.," Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. Social Behavior and Personality, (2008), Vol. 36, No.9.p1258.
- [13] Doyle , P . , "Marketing Management and Strategy", Financial Times, Prentice – Hall, Harlow (2002), p2.
- [14] Kemp, R., Schot, J. & Hoogma, R., "Regime shifts to sustainability through processes of
5. ضرورة تعزيز المكانة الاستراتيجية كقوة تنافسية والاستمرار في استدامتها في السوق العراقية والانطلاق نحو الاسواق العالمية عبر التحالفات وتشكيل الشراكات الاستراتيجية فضلا عن التعاون لتأسيس مستقبل افضل في مختلف القطاعات وخاصة في قطاع صناعة الاسمنت .

## المصادر

- [1] Worch , Hagen; Kabinga , Mundie; Eberhard , Anton," Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms; European Business Review .Vol. 24 No. 5, pp. 444-464, (2012), p450.
- [2] Floyd, S. W., & Lane, P. J. "Facilitating Strategic Renewal by Managing Strategic Role Conflict. In Handbook of Top Management Teams (pp. 449-459). Palgrave Macmillan, London, (2010), p155.
- [3] Kim, H. E., & Penning's, J. M, "Innovation and strategic renewal in mature markets: a study of the tennis racket industry “, Organization Science, 20(2), (2009),p370.
- [4] Schmitt, Vincent L. Barker Iii, Sebastian Reich, David Whiten, "Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity ", Long Range Planning, (2015), p2.
- [5] Sriboonlue, P., & Ussahawanitichakit, P, "Strategic Renewal Capability And Business Success: Evidence From Auto Parts Businesses In Thailand”, Journal Of International Finance And Economics, Jife, Volume 14, Number 2, (2014), p47.
- [6] Verbeke, A., Chrisman , J. J, & Yuan , W , "A Note On Strategic Renewal And Corporate Venturing In The Subsidiaries Of Multinational Enterprises", Entrepreneurship Theory and Practice , (2007) , 31(4), p. 587-588.

- Requirement for the Degree Master, Sustainable Energy , Delft University of Technology , SET (2012). P: 16.
- [19] Raven , R ., " Strategic Niche Management for Biogas : a Comparative Study on the Experimental Introduction of bioenergy in the Netherlands and Denmark ", Technics University it Eindhoven , Eindhoven, (2005),p7.
- [20] Caniels , M ., & Romijn , H ., " Actor Networks in Strategic Niche Management : Insights from Social Network Theory " , Futures , (2008) , Vol . 40, No. 7. P246.
- [21] Johara , K "Dynamic Capabilities In Times Of Educational Change: The Viewpoint Of School Leadership , ."Master Thesis , Department Of Education , University Of Jyvaskyla, (2018) ,p22.
- [22] Agarwal Renu and Willem Selene," Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation, Journal compilation , Decision Sciences Institute, Volume 40 Number 3. ,(2009), p438.
- niche formation: the approach of strategic niche management”, Technology Analysis & Strategic Management, (1998), Vol. 10, pp. 175-77.
- [15] Dimitrova, Tiffani V., " Evaluating The Strategic Position of an Organization Through Space Analysis, (2017),p19.
- [16] Loorbach and Van Raak, , " Transition Management : Reflexive Steering of Societal Complexity Through Searching , Learning and Experimenting " , the Transition to Renewable Energy : Theory and Practice J C . J. M. Van den Bergh, Bruinsma, F. R. Cheltenham Adward Elgar. (2007), p2.
- [17] Hoogma , Remco ; Kemp , Rene , & Schot , Johan and Truffer, Bernhard, "Experimenting for Sustainable Transport : the Approach of Strategic Niche Management " , Also available as a printed book , see title verso for ISBN details, London and Now York, (2005),p4.
- [18] Vanheule , Lynn, " Small wind Turbines in Kenya : An Analysis with Strategic Niche Management " , In partial fulfillments of the

## الملاحق

## الاستبانة

التجديد الاستراتيجي: هو التحول الذي تحققه الشركة في استراتيجياتها عبر تجديد الأفكار الرئيسية التي قامت بينها أو عملية إنعاش أو استبدال الخصائص التنظيمية التي تمتلك احتمالية عالية للتأثير بصورة فعلية على التطلعات التنظيمية بعيدة الأمد.

1. الإنعاش (التجديد): Regeneration:- يتضمن إعادة تنشيط المهارات الموجودة في وحدة ديناميكية مستقلة عن الشركة وذلك بغرض اختبار منتج جديد أو تكنولوجيات جديدة والتي لا تتطلب أي سرعة معينة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تهتم ادارة الشركة بصغار الموظفين و تمنحهم فرصة لإبداء آرائهم و تنفيذ افكارهم					
2	توظف الادارة حماس الموظفين و سلوكياتهم الايجابية لخدمة العملية الادارية.					
3	تعتمد قيادة الشركة بشكل كبير على المعلومات التي يتم جمعها من التغذية الراجعة من الادارات الدنيا					
4	يتم اشراك صغار الموظفين و اصحاب العلاقة في الاجتماعات و المناقشات المهمة .					
2. التشبيب(اعادة الشباب) Rejuvenation :- يتضمن ذلك آلية إعادة تنشيط الهياكل المركزية للمنظمة، ويتطلب تغييرا جذريا في الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا وسلوك الأفراد.						
5	تعتمد ادارة الشركة الى اجراء التغييرات في الهيكل ليتناسب مع استراتيجيات الجامعة.					
6	تهتم الادارة بأجراء تغييرات جذرية في الشركة للمحافظة على مكانتها بين الجامعات في مركز الريادة					
7	تستبدل ادارة الشركة وباستمرار الاساليب المتقادمة بأخرى حديثة في العمليات كافة					
8	تتابع ادارة الشركة كافة العمليات بصورة مستمرة و تجري التحسينات على الاداء بصورة عامة.					
3. المغامرة Venturing:- تتضمن هذه الآلية خلق كيانات ريادية صغيرة من خلال عزل وحدة مرنة من الشركة ككل، والتي تتسارع نحو مساحة من الفرص.						
9	تقوم ادارة الشركة بتشكيل وحدات مستقلة و مرنة لأداء المهام الاستراتيجية و التنافسية .					
10	تعتمد ادارة الشركة و باستمرار بإعادة ترتيب الكفاءات و الاجراءات الموجودة .					
11	تحرص ادارة الشركة على التواصل تشكيلاتها كافة و بصورة مستمرة					
12	تخصص ادارة الشركة موارد معينة و ادارات مستقلة عن المركزية لتنفيذ مشاريع و ابتكارات جديدة و يكون اتصالها مع الادارة العليا حصراً					

4- إعادة الهيكلة ( Restructuring ) تتضمن هذه الآلية على إعادة هيكلة أقسام جديدة داخل المنظمة، منتجات جديدة وأولويات جديدة. وتتميز هذه الآلية على مستوى معين من السرعة وعملية التغيير تكون محفوفة بالمخاطر إلى حد ما.				
13				تسعى الشركة الى الغاء اقسام قديمة و/ او استحداث اقسام جديدة توافق متطلبات العمل .
14				تقوم الشركة بعمليات دمج بعض الادارات و الاقسام ذات طبيعة العمل المتشابهة و الاعمال المتكاملة
15				يتم وبصورة مستمرة تشكيل وحدات عمل مؤقتة (لجان و فرق عمل) تضم افراد من اقسام مختلفة لمواجهة الحالات الطارئة
16				تعمل الشركة لمعالجة الاختناقات الناجمة عن العمل

#### الرشاقة التنظيمية

القدرة على توقع واستكشاف المستقبل من خلال الاستشعار للفرص الحالية والمحتملة والاستجابة السريعة للتغييرات وإعادة هيكلة الموارد والعمليات وتنمية مهارات العاملين في المنظمة وتعزيز المسؤولية المشتركة بينهم .

1-رشاقة الاستشعار: هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة والتقاط الاحداث من التغيير البيئي ( تغيير تفضيل الزبون ، تحركات المنافسين الجديدة والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب .

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
17	تتصف الشركة بالبطء في كشف التغييرات الحاصلة في تفضيلات الزبون.					
18	تتصف الشركة بالبطء في الكشف عن التغييرات الحاصلة في تحركات الشركات المنافسة					
19	تعاني الشركة من البطء في الكشف عن التغييرات في التكنولوجيا.					
20	تمتلك الشركة تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على اعداد التقارير واستخراج البيانات .					

2-رشاقة اتخاذ القرار : هو مجموعة من النشاطات المترابطة التي تفسر الاحداث لتحديد الفرص والتهديدات وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لإعادة تكوين الموارد وضبط العمليات والشروع في اجراءات تنافسية جديدة في السوق.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
21	تحل الشركة الأحداث المهمة حول الزبون ،المنافس، التكنولوجيا دون أي تأخير.					
22	تكتشف الشركة الفرص والتهديدات الناتجة عن التغييرات في الزبون، المنافس، التكنولوجيا .					
23	تنفذ ال شركة خطة عمل لتلبية احتياجات الزبون دون تأخير.					
24	تنفذ الشركة خطة عمل استجابة لتحركات المنافسين دون تأخير.					

3- رشاقة الممارسة :إعادة تكوين الموارد بشكل حيوي وتعديل العمليات وتقديم ابتكارات جديدة الى السوق في الوقت المناسب.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
25	تستطيع الشركة إعادة تدوير مواردنا في الوقت المناسب.					
26	تقوم الشركة بتعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.					
27	تستطيع الشركة اعتماد تكنولوجيا جديدة في الوقت المناسب.					
28	تقوم الشركة بتغيير الشراكات الاستراتيجية في الوقت المناسب.					

المكانة الاستراتيجية للمنظمة : هي أسلوب يحمل فكرة أساسية من خلال إدخال إبداعات جذرية اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً وهي عملية طويلة ومعقدة و تتضمن إمكانية عالية للفشل على الرغم من أن التكنولوجيا الجديدة قد تبدو بأنها واعدة.

أ. التعبير وتشكيل التوقعات : هي الرؤى المستقبلية المختلفة التي تتغير وفقاً لمستوى المكانة والظروف الخارجية، والتي تدور حول جدوى التكنولوجيا ونجاحها .

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أتفق تماماً
29	تهتم الشركة بنوع التوقعات الخاصة بأراء الزبائن تجاه خدماتها المقدمة والعمل على تثبيتها					
30	تهيئ الشركة المستلزمات الضرورية لتحسين مستوى توقعاتها					
31	تدوّن توقعاتها للتأكد مستقبلاً من مدى تحققها					
32	تسعى الشركة الى إيجاد حالة من التوافق بين توقعاتها وواقع شبكات الاتصال					

ب. تشكيل الشبكات: هو العملية اللازمة لخلق المكانة المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة وتوفير الموارد اللازمة ( المال ، الأفراد ، الخبرة ) وتسهيل التفاعل بين حملة الأسهم ( أصحاب المصلحة ) .

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أتفق تماماً
33	تهتم الشركة بتبني تكوين الشبكات الاجتماعية على مستوى طبقات المجتمع المختلفة					
34	تسعى الشركة الى استعمال وادارة الشبكات الاجتماعية كأولوية اساسية					
35	تحدد الشركة مدى التقارب النسبي للزبائن في الشبكات الاجتماعية					
36	تتحكم الشركة بعدد الزبائن في الشبكات الاجتماعية ومدى قوتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالابتكارات					

ج. عمليات التعلم : هي مجموعة من العمليات التي يتم عبرها تحديد ملامح الجهات الفاعلة والجوانب التكنولوجية والأسواق وغير ذلك من الخصائص ذات العلاقة .

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أتفق تماماً
37	الشركة تعمل على تنظيم عمليات التعلم الخاصة بتطوير خدمات الاتصال والانترنت					
38	تهيئ شركة كل المتطلبات الضرورية للمباشرة بعمليات التعلم					
39	تسعى الشركة الى نشر عمليات التعلم على مستوى فروعها ومراكزها المنتشرة في جميع المحافظات					
40	تعمل الشركة على منع تسرب او تمكين اي اشكال للتعلم الخاطئ					