

توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد الباحث: علي عبد الرزاق لفقة العبودي

تاريخ استلام البحث: 2015/8/3 تاريخ قبول النشر: 2015/8/17

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بلورة تصور واضح حول الدور الذي تمارسه القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي للمنظمات. وبهدف تحقيق ذلك حاولت الدراسة تقديم إطار فكري شامل لأهم ما تناوله الكتاب والباحثين حول متغيرات الدراسة معززاً بإطار تطبيقي تحليلي لآراء (171) فرداً من القيادات الجامعية من عميد ومعاون عميد ورئيس قسم في (26) كلية من كليات جامعتي القادسية والمثنى. وقد تناولت الدراسة القابليات الديناميكية باعتبارها متغيراً مستقلاً من خلال خمسة أبعاد أربعة منها ضمن بنية الرتبة الأولى وهي (قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق) وبعد واحد ضمن بنية الرتبة الثانية هو بعد قابلية إعادة التشكيل، في حين تناولت التجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد ببعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي). وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيراتها، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات الديناميكية بأبعادها المختلفة والتجديد الاستراتيجي ببعديه. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاء في مقدمتها ضرورة العمل على خلق فهم واضح ومشارك لدى العاملين في المؤسسات التعليمية موضوع البحث حول الاتجاه الاستراتيجي لمؤسساتهم من خلال إشراكهم في عملية صياغة استراتيجياتها ذات الصلة بتطوير أنشطتها الاستثمارية والاستكشافية وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي تدعم توجه مؤسساتهم صوب الأعمال الإبداعية.

**Employing dynamic capabilities of organizations to enhance The
strategic renewal activities**

**An analytical study of the opinions of educational leaders of the colleges
of AL-qadisiya and AL- muthana universities**

Abstract

This study aims to present a clear perspective of the role played by dynamic capabilities in achieving organizational strategic renewal. For this purpose, the study introduced a comprehensive framework for the most important contributions of researchers about the variables of the study, supported by an analytical framework of the opinions of 171 university leaders (Deans, Dean assistants and heads of departments) in 26 colleges of Al-Qadisiyah and Al-Muthana universities.

The study addressed the dynamic capabilities as an independent variable through five dimensions, four of which are within the first order construct: sensing, learning, integrating, coordinating capability; and the fifth is within the second order construct which is reconfiguration capability. The strategic renewal was taken as a dependent variable with two dimensions: exploitative strategic renewal and explorative strategic renewal.

The study used the questionnaire as a main tool to collect data relative to its variables. Results showed a significant correlation between the dynamic capabilities with their various dimensions and the strategic renewal with its two dimensions.

The study suggests a number of recommendations like the necessity of creating a clear and shared understanding among employees of the two

universities about their strategic directions through involvement in the process of developing strategies related to their exploitative and exploratory activities and enable them to make decisions that support their direction toward innovation activities.

الجانب المنهجي للدراسة

تمهيد

تمثل منهجية الدراسة الخطوط العريضة التي يسترشد بها الباحث في تنفيذ دراسته، وهي السبيل العلمي الذي يتم إتباعه بقصد تحقيق النتائج المرجوة، فالإعداد الجيد لمنهجية الدراسة من خلال اعتمادها لمتطلبات وشروط البحث العلمي يجعلها رصينة علمياً ويساعد على تحقيق أهدافها. وقد خصص هذا المبحث لعرض منهجية الدراسة من خلال عدة محاور تتمثل بمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء مخططها وفرضياتها ووصف لعينتها، فضلاً عن الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها.

أولاً : مشكلة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات كبيرة ومتسارعة ألقت بظلالها على نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها . وإذا تفحصنا بيئة المنظمات العراقية ومنها الجامعات نجد أنها ليست بمعزل عن تلك التغيرات الأمر الذي فرض عليها مجموعة من التحديات التي تتطلب منها الاستثمار الأمثل لمواردها وقابلياتها الحالية واستكشاف أخرى جديدة لتكون قادرة على تجديد وإنعاش استراتيجياتها بما يضمن تحقيق الموائمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها والعمل على أن تكون مخرجاتها متوافقة مع الحاجات الفعلية للمجتمع والمساهمة في تنفيذ خطط وبرامج التنمية . إن هذا التحدي بحد ذاته يمثل دافعاً قوياً للخوض في دراسة الدور المحتمل للقابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي لمواجهة تلك التحديات وضمان استمرارها وبقائها على الأمد البعيد . ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ❖ ما هي القابليات الديناميكية التي تمتلكها الكليات عينة الدراسة ؟ وما مستوى توافرها ؟
- ❖ ما هي أنشطة التجديد الاستراتيجي التي تمارسها الكليات عينة الدراسة وما هي اتجاهاتها ؟ هل هي باتجاه الاستثمار أم الاستكشاف أم كلا النوعين من الأنشطة ؟
- ❖ هل هناك علاقة بين القابليات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي في الكليات عينة الدراسة ؟ وما طبيعة تلك العلاقة ؟
- ❖ هل تسهم القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي في الكليات عينة الدراسة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تنجسد أهمية هذه الدراسة في أنها :

- ❖ تناولت بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرين لم ينالا الاهتمام الكافي من لدن الباحثين على المستويين العراقي والعربي على حد سواء، وهما القابليات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.
- ❖ تساعد على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات الجامعية في الجامعات والكليات قيد الدراسة بشكل خاص ونظيراتها على مستوى العراق بشكل عام بأهمية القابليات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق وإعادة التشكيل)، كونها تمثل عاملاً مهماً وحيوياً في ضمان التجديد الاستراتيجي لأنشطتها الاستثمارية والاستكشافية بما يجعلها قادرة على التنافس وبالتالي البقاء والاستمرار .
- ❖ تمثل مساهمة جادة في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي لمتغيراتها، فضلاً عن سعيها لدعم الدراسات التطبيقية في هذا الميدان بما يفسح المجال لدراسات أخرى قد تؤدي إلى استكشاف نتائج جديدة.
- ❖ اتخذت من قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ميداناً لها والذي يمثل مصدراً رئيساً لرفد القطاعات الأخرى باحتياجاتها للملاكات البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي يحتاجها البلد حالياً ومستقبلاً .

ثالثاً : أهداف الدراسة

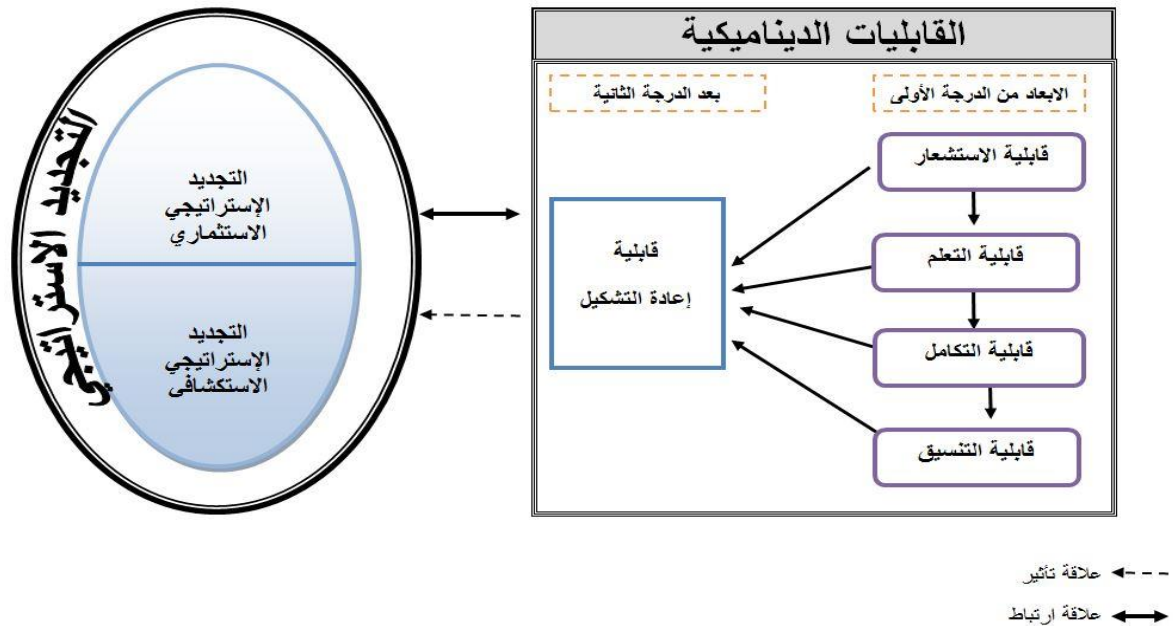
يتجسد الهدف الرئيس للدراسة في تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين القابليات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي، ومنه تنبثق عدة أهداف فرعية يمثل بعضها في الواقع وسائل لتحقيق ذلك الهدف وهي :

- ❖ تحديد مستوى القابليات الديناميكية بأبعادها المختلفة (قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق، وقابلية إعادة التشكيل) في الكليات عينة الدراسة من وجهة نظر أعضاء مجالس كلياتها.
- ❖ الكشف عن مستوى التجديد الاستراتيجي ببُعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) طبقاً لآراء أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة.
- ❖ اختبار علاقة الارتباط المحتملة بين أبعاد القابليات الديناميكية (قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق، وقابلية إعادة التشكيل) وبعدي التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستكشافي).
- ❖ اختبار التأثير المحتمل لأبعاد القابليات الديناميكية (قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق، وقابلية إعادة التشكيل) في التجديد الاستراتيجي ببُعديه.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

في ظل مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم إعداد مخطط فرضي يُعبّر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة كما في الشكل (1). ويُمثل هذا المخطط مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة وهي:

- ❖ **المتغير المستقل:** ويتمثل بالقابليات الديناميكية بأبعادها (قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق، وقابلية إعادة التشكيل).
- ❖ **المتغير المعتمد:** ويتمثل بالتجديد الاستراتيجي ببُعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستكشافي).



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

استكمالاً لمتطلبات الدراسة وبهدف الإجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة واختبار مخططها الفرضي، اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات وكما يأتي :

❖ الفرضية الرئيسية الأولى

ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بالقابليات الديناميكية فيها وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الأولى
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة ببعد قابلية الاستشعار فيها .
 2. الفرضية الفرعية الثانية
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة ببعد قابلية التعلم فيها .
 3. الفرضية الفرعية الثالثة
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة ببعد قابلية التكامل فيها .
 4. الفرضية الفرعية الرابعة
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة ببعد قابلية التنسيق فيها .
 5. الفرضية الفرعية الخامسة
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة ببعد قابلية إعادة التشكيل فيها .
 6. الفرضية الفرعية السادسة
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الكليات المبحوثة ببعد قابلية الاستشعار فيها .
 7. الفرضية الفرعية السابعة
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الكليات المبحوثة ببعد قابلية التعلم فيها .
 8. الفرضية الفرعية الثامنة
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الكليات المبحوثة ببعد قابلية التكامل فيها .
 9. الفرضية الفرعية التاسعة
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الكليات المبحوثة ببعد قابلية التنسيق فيها .
 10. الفرضية الفرعية العاشرة
ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الكليات المبحوثة ببعد قابلية إعادة التشكيل فيها .
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية**
تسهم القابليات الديناميكية في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها .
وتنتبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
1. الفرضية الفرعية الأولى
تسهم القابليات الديناميكية في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري فيها .
 2. الفرضية الفرعية الثانية
تسهم القابليات الديناميكية في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي فيها .
- سادساً: نهج الدراسة**
اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الاستنباطي والذي يتمثل بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة من أجل تشكيل إطار نظري متكامل ومن ثم الانتقال إلى بناء واختبار الفرضيات، وبالشكل الذي يتوافق مع معظم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة (العطوي، 2012 و الغزالي، 2013) وغيرهم .
- سابعاً : أدوات الدراسة**
بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المنشودة، فقد اعتمدت الدراسة الأدوات الآتية:
- 1- مراجع الإطار النظري :**
بهدف إغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات عدد من الكتاب والباحثين والتي تم الاطلاع عليها في المصادر العلمية ذات الصلة بموضوعاتها من خلال الكتب والمجلات العلمية ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت).

2- أدوات الإطار الميداني: اعتمد الباحثان على عدد من الأدوات الضرورية في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة ومنها:

2-1. المقابلات الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع الأفراد عينة الدراسة بغية توضيح بعض الفقرات الواردة فيها من أجل الحصول على إجابات دقيقة.

2-2. الاستبانة: اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع بياناتها. وقد استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها إذ تم عرض الإنموذج الأولي للاستبانة على عدد من الخبراء في حقل الاختصاص (ملحق 1) للتعرف على ملاحظاتهم وآرائهم بشأن الفقرات الواردة فيها، والحكم على مدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة من حيث ملائمة ودقة ووضوح كل فقرة من فقراتها من الناحية العلمية. وأسفرت هذه العملية عن تكييف فقرات الاستبانة بما يتناسب والبيئة العراقية في ضوء اتفاق آراء أغلب الخبراء. وقد تم اعتماد مقياس (Likert) خماسي الدرجات والذي يعد من أكثر الأساليب تطبيقاً في ميدان العلوم الإدارية والاجتماعية. وتضم الاستبانة جزأين:

❖ الجزء الأول: ويتضمن الفقرات الخاصة بالقابليات الديناميكية والتي يبلغ عددها (21) فقرة موزعة بواقع (4) فقرات لقابلية الاستشعار، و(5) فقرات لقابلية التعلم، و(5) فقرات لقابلية التكامل، و(5) لقابلية التنسيق، و(2) فقرة لقابلية إعادة التشكيل وذلك بالاستناد إلى المقياس الذي وضعه (Pavlou & El Sawy, 2011).

❖ الجزء الثاني: ويختص بالتجديد الاستراتيجي ببعديه التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي، ويتكون من (10) فقرات وبواقع (5) فقرة لكل بعد بالاعتماد على المقياس الذي طوره (الغزالي، 2013).

ثامناً : عينة الدراسة

يمثل اختيار العينة احد المتطلبات الأساسية لنجاح أي دراسة بوصفها المصدر الرئيس للحصول على المعلومات المطلوبة للتوصل إلى نتائج دقيقة. إن طبيعة الدراسة الحالية تتطلب اختيار عينة من المجتمع يكون لديها الإلمام والمعرفة الكافية بطبيعة متغيراتها، وبالنظر لكون القرارات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي في المنظمات ترتبط بفريق الإدارة العليا فيها، فقد اختار الباحثان القيادات الجامعية في الكليات والمتمثلة بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والفروع العلمية ليكونوا عينة الدراسة بوصفهم يمثلون مصدراً للأفكار والمعلومات، ويمتلكون تصورات كافية عن كلياتهم وتوجهاتها المستقبلية. وقد قام الباحثان باختيار عينة يمكن الوصول إليها من الجامعات متمثلة بكل من جامعة القادسية بجميع كلياتها البالغ عددها (14) كلية وهي (كلية الطب، وكلية الصيدلة، وكلية طب الأسنان، وكلية التمريض، وكلية الطب البيطري، وكلية التربية، وكلية العلوم، وكلية الإدارة والاقتصاد، وكلية التربية الرياضية، وكلية علوم الحاسبات، وكلية الهندسة، وكلية القانون، وكلية الزراعة، وكلية الآداب)، فضلاً عن جامعة المثنى وبجميع كلياتها أيضاً والبالغ عددها (12) كلية وهي (كلية الطب، وكلية طب الأسنان، وكلية التمريض، وكلية الطب البيطري، وكلية التربية، وكلية العلوم، وكلية الإدارة والاقتصاد، وكلية التربية الرياضية، وكلية الهندسة، وكلية القانون، وكلية الزراعة، وكلية التربية الأساسية). وقد تم توزيع (187) استمارة استبيان على العينة المستهدفة استرجع منها (171) استمارة صالحة للدراسة، وبهذا أصبح عدد أفراد العينة المشمولين بالدراسة (171) فرداً.

تاسعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وتنقسم تلك الأدوات على ثلاث مجموعات هي :

1. أدوات قياس الدراسة .. وتتضمن:

❖ معامل كرونباخ الفا: للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة واتساقها الداخلي.

❖ التحليل العاملي التوكيدي: لاختبار الصدق البنائي للمقاييس.

2. الوصف الإحصائي .. ويشتمل على الأدوات الآتية:

❖ المتوسط الحسابي: لتحديد الأهمية النسبية ومستوى كل فقرة ومتغير.

❖ الانحرافات المعيارية: لبيان تشتت إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

- ❖ الأهمية النسبية: لتحديد الأهمية لكل فقرة من فقرات المقياس.
- 3. اختبار الفرضيات.. اعتمدت الدراسة عدداً من الأدوات الإحصائية هي:
 - ❖ معامل الارتباط البسيط (Pearson): لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.
 - ❖ معادلة النمذجة الهيكلية (SEM): لاختبار علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة.
- كما اعتمدت الدراسة مجموعة من البرامج الإحصائية تمثلت في برنامج (AMOS-21)، وبرنامج (SPSS v.15)، وبرنامج (LISREL-V.8.7).
- الجانب النظري للدراسة

أولاً: القابليات الديناميكية

تمهيد

ظهر مفهوم القابليات الديناميكية باعتباره أحد الأطر المفاهيمية الأكثر أهمية في أدبيات الإدارة، كما أنها تمثل الوسيلة لخلق القيمة المضافة للمنظمات من خلال الاستفادة القصوى من مواردها، إذ تحرص المنظمات على تحقيق الموائمة الديناميكية بين ما تملكه من قابليات وبين ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تحديات، وأن ذلك يتطلب منها العمل على تكييف وبناء وإعادة تشكيل قابلياتها وقاعدة مواردها لتحقيق أقصى قدر ممكن من الموائمة مع البيئة. وقد جاء هذا المبحث ليتناول دراسة القابليات الديناميكية وأهميتها لنجاح المنظمات واستمرارها.

1- مفهوم القابليات الديناميكية

يتفق أغلب الباحثين والمختصين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها يتوقف على مدى قدرتها على خلق الميزة التنافسية التي تستطيع من خلالها التفوق على المنظمات المنافسة وإدامة تلك الميزة، إلا أن المشكلة الأساسية التي تواجه أغلب المنظمات تتمثل في أن الميزة التنافسية قد تضعف كما يقول (Prescott, 2012:12-13) إذا ما فشلت المنظمة في التحرك السريع لمواجهة التغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة. ومن هنا فإن التساؤل الجوهري الذي يطرح دائماً يتمحور حول الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية والاحتفاظ بها في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد. وبصفة عامة يمكن القول إنَّ هناك وجهتي نظر رئيسيتين للإجابة على هذا التساؤل. ترى الأولى وهي وجهة النظر المستندة إلى الصناعة (*Industry – based view*) أن قدرة المنظمة على خلق الميزة التنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى يمكن تحسينها فقط عندما تختار المنظمة مركزاً في الصناعة يحقق لها أقصى الأرباح، وتتعلم الكيفية التي توظف بها مواردها المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية التي تتناسب مع خصائص الصناعة التي تعمل فيها.

وقد ظلت وجهة النظر هذه سائدة حتى ثمانينيات القرن الماضي، إلا إنَّ الانتقادات التي واجهها إنموذج المنظمة الصناعية ساعدت في الترويج لنظرية أخرى في الإستراتيجية تفسر الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق التنافسية وإدامتها على الأمد الطويل ألا وهي النظرية المستندة إلى الموارد (*Resource – based theory*) (Akwei, 2007:15). إذ شهدت السنوات الثلاثين الماضية تحولاً في حقل الإستراتيجية من التركيز بشكل أساسي على هياكل الصناعة والأسواق إلى الاهتمام بالمهارات الأساسية والموارد التي تخلق الميزة التنافسية على مستوى المنتجات، وكذلك على الطريقة التي من خلالها تستطيع المنظمات اكتساب وتطوير تلك القابليات أو المقدرات الجوهرية بمرور الوقت (Davis, 2004:40).

وعلى الرغم من أن نظرية الموارد هي واحدة من النظريات التي تطبق على نطاق واسع في حقل الإدارة الإستراتيجية، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تحد من إمكانية تطبيقها، ومن بينها افتقادها إلى القدرة على التكيف في بيئات محددة، فهي لا تستطيع أن تفسر بشكل كاف كيف يمكن خلق الموارد القادرة على التنافس في الأسواق الديناميكية (Akwei, 2007:18). وقد زاد على ذلك (Ambrosini & Bowman, 2009:29) بالقول أن هذه النظرية لا تتناول بالتحديد كيفية خلق الموارد القيمة في المستقبل أو كيفية تحديث الخزين الحالي من الموارد القيمة والنادرة وغير القابلة

للتقليد أو الإحلال في البيئات المتغيرة وهذا هو جل اهتمام مدخل القابليات الديناميكية (Eisenhardt & Martin, 2000: 1106).

وقد ظهرت فكرة القابليات الديناميكية لأول مرة في مجلة (*Industrial & Corporate Change*) في العام 1994 من قبل الباحثين (Teece & Pisano) في مقالتهما الموسومة (القابليات الديناميكية للمنظمات: مقدمة)، والتي أكدا فيها أن القابليات الديناميكية بوصفها مصدرا للميزة التنافسية تركز على جانبين مهمين أولهما الدور الجوهري للإدارة الإستراتيجية في ضمان التكيف، والتكامل، وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والمقدرات الوظيفية لتتلاءم مع متطلبات التغير في البيئة، وثانيهما التأكيد على الخاصية الديناميكية والتي تشير إلى القدرة على تجديد المقدرات لتحقيق الموائمة المستمرة مع التغير في بيئة الأعمال والتي تتطلب استجابات حاسمة وسريعة للأسواق التي تتعامل المنظمة معها (Teece & Pisano, 1994: 537).

وقد عرف (Teece et al, 1997: 516) القابليات الديناميكية على أنها قدرة (Ability) المنظمة على تكامل وبناء وإعادة تشكيل المقدرات الداخلية والخارجية للمنظمة لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة. وأشار (Macpherson, et al, 2004: 162) إلى أن القابليات الديناميكية هي قدرة المديرين على خلق الاستجابات المبدعة للتغيرات في بيئة الأعمال. وفي السياق نفسه يرى كل من (Zahra et al, 2006: 918) بأنها القدرة على إعادة تشكيل موارد وإجراءات المنظمة بأسلوب يتلاءم مع ما يتصوره متخذو القرار في المنظمة، وهي القدرة على تحديد وإدراك الفرص السوقية الجديدة للمنظمة وتحديد الأهمية الإستراتيجية لموارد المنظمة وقابلياتها وتجديد مقدراتها (Wu & Hisa, 2008: 99). ويعتقد (Augier & Teece, 2009: 412) أن القابليات الديناميكية تمثل القدرة على استتعار الفرص الجديدة والاستحواذ عليها وإعادة تشكيل وحماية الموجودات المعرفية والمقدرات والموجودات التكميلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهي قدرة المنظمة على تجديد نفسها لمواجهة التغير في البيئة من خلال تغيير مجموعة مواردها (Danneels, 2010: 1).

وهناك مجموعة من الباحثين نظر إلى القابليات الديناميكية على إنها عمليات (Processes)، فقد عرفها كل من (Eisenhardt & Martin, 2000: 1107) على أنها عمليات المنظمة وبشكل خاص العمليات ذات الصلة بتكامل وإعادة تشكيل واكتساب الموارد ونشرها بهدف تحقيق الموائمة مع تغيرات السوق أو حتى المساهمة في إحداثها. وهذا التعريف ينسجم مع وجهة نظر كل من (Amit & Zott, 2001: 497) الذين يعتقدان أن القابليات التنظيمية عادة ما تكون متجذرة في عمليات المنظمة الإدارية والتنظيمية كالتنسيق، والتكامل، وإعادة التشكيل أو التحول، والتعلم. ويتفق معهما بالرأي كل من (Galunic & Eisenhardt, 2001: 1229) بالقول أن القابليات الديناميكية هي العمليات التنظيمية والإستراتيجية التي يستطيع المديرين من خلالها تحويل الموارد إلى موجودات إنتاجية جديدة في بيئة الأسواق المتغيرة، وكذلك (Jekel, 2009: 10) الذي عرفها على أنها العمليات التنظيمية التي تكيف موارد المنظمة وتشكلها لتحقيق الموائمة مع الفرص والتهديدات البيئية، وهي العمليات الداخلية للمنظمة التي تهدف إلى تطوير وتجديد موارد المنظمة وقابلياتها بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة (Nieves & Haller, 2014: 225).

وترى مجموعة ثالثة من الباحثين أن القابليات الديناميكية هي بمثابة أنماط (Patterns) كما هو الحال مع (Zollo & Winter, 2002: 5) الذين ينظران إليها على أنها نمط متعلم ومستقر للنشاط الجمعي والذي من خلاله تستطيع المنظمة توليد وتكييف إجراءات التشغيل بطريقة نظامية لتحسين فاعليتها التنظيمية، وكذلك (Chiang, 2008: 29) الذي عرفها على أنها أنماط المنظمة المتعلمة التي تمكنها من تشكيل بنيتها التنظيمية، وتعديل قاعدة مواردها، فضلا عن توليد وتكييف إجراءاتها التنظيمية بما يتوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وهناك من ينظر إلى القابليات الديناميكية على إنها إمكانية (Capacity). فقد عرفها (Helfat & Peterf, 2009: 94) على أنها إمكانية المنظمة على الخلق الهادف وتوسيع وتعديل قاعدة مواردها والتي تتضمن أصولها أو مواردها الملموسة وغير الملموسة وأصولها أو مواردها البشرية، وكذلك القابليات التي تمتلكها وتسيطر عليها أو تستطيع الوصول إليها على أساس تفضيلي. ويقصد بالإمكانية هنا، على وفق ما يراه الباحثان، بعض من القدرة في الحد الأدنى على انجاز المهام بغض النظر عما

إذا تم انجاز تلك المهام بطريقة جيدة أو رديئة. وعرفها (Ambrosini et al., 2009:6) على أنها إمكانية على تجديد مقدرات المنظمة بهدف تحقيق التوافق والانسجام مع بيئتها الخارجية المتغيرة. أما (Wang & Ahmed, 2007:35) فأنهما تعاملتا مع القابليات الديناميكية بوصفها توجه سلوكي مستمر للمنظمة لتكامل وإعادة تشكيل وتجديد وإعادة خلق مواردها وقابلياتها وتطوير وإعادة بناء قابلياتها الجوهرية كاستجابة للتغيرات البيئية بهدف تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة. وكخلاصة للتعريفات المختلفة، فإن الباحثين ينظرون إلى القابليات الديناميكية على أنها مجموعة من القابليات المترابطة والمتناسقة والتي تمكن المنظمة من إعادة تشكيل قابلياتها التشغيلية بما يضمن لها تجديد استراتيجياتها وعملياتها وأنشطتها بما يتواءم مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية.

2- أنواع القابليات الديناميكية

من خلال مراجعة العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع القابليات الديناميكية يتضح عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد تلك القابليات سواء في مسمياتها أو في عددها. ويعتقد (Pavlou & El Sawy, 2011:242-243) أن الأدب الإداري قد تضمن مسميات مختلفة للقابليات الديناميكية للإشارة إلى قابليات متشابهة أو تسميات متشابهة لقابليات مختلفة. ومن أجل التوفيق بين مختلف المسميات والمعاني وتجميعها في مجموعة محددة تعكس تصورات Teece et al. (1997) فأنهما اقترحا التعامل مع القابليات الديناميكية بوصفها أدوات لإعادة تشكيل القابليات التشغيلية الموجودة وهي قابلية الاستشعار (Sensing capability)، وقابلية التعلم (Learning capability)، وقابلية التكامل (Integrating capability)، وقابلية التنسيق (Coordinating capability). وسيتم اعتماد هذا التصنيف للقابليات الديناميكية في هذه الدراسة.

2-1 أنواع بنية الرتبة الأولى

2-1-1 قابلية الاستشعار

تعكس قابلية الاستشعار (Sensing capability) 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 (Hou, 2008:1258). ويتمشى هذا المفهوم لقابليات الاستشعار مع وجهة نظر (Teece, 2007:1324) الذي أكد على أن استشعار الفرص يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع احتياجات الزبائن وبالتالي فإن المنظمات التي هي في حالة تأهب واستشعار للفرص غالباً ما تكون قادرة على تحويل احتياجات الزبائن إلى منتجات وخدمات جديدة (Olovsson & Lundstrom, 2010, 62).

ويعتقد (Pavlou & Sawy, 2011:243-244) أن قابلية الاستشعار تعني قدرة المنظمة على استكشاف وتفسير وملاحظة الفرص البيئية، وأن هناك ثلاث روتينيات أساسية لهذه القابليات تتمثل في استخبارات السوق والتي ترتبط بالتعرف على احتياجات الزبائن (Teece, 2007)، والاستجابة لاتجاهات السوق (Amit & Shoemaker, 1993)، وتمييز الفرص السوقية (Day, 1994). وتؤثر قابلية الاستشعار في القابليات الديناميكية من خلال كل من التوليد الفاعل والنشر والرفع من استخبارات السوق. فالتوليد الفاعل لاستخبارات السوق يزيد من احتمالية تحديد فرص السوق الجديدة من أجل إعادة التشكيل (Zahra & George, 2002). أما النشر الفاعل لاستخبارات السوق فإنه يساعد وحدات تطوير المنتجات الجديدة على تطوير قدرة المنظمة على الاستجابة السوقية (Day, 1994)، في حين أن الاستفادة الفاعلة من رفع استخبارات السوق فإنها تشجع الإبداع وتسهل تطوير منتجات جديدة ناجحة (Hou, 2008: 1261) (Jaworski & Kohli, 1993). وجاء تعريف (Alinaghian, 2012) منسجماً مع ما جاء به (Pavlou & Sawy, 2011) ليؤكد على أن قابلية الاستشعار هي القدرة على اكتشاف وتفسير واقتناص الفرص البيئية من خلال عمليات التوليد والنشر والاستجابة لاستخبارات السوق (Alinaghian, 2012: 16).

وعلى وفق ما يرى كل من (Teece, 2007; Day, 2004) فإن قابلية الاستشعار تشكل أهمية بالغة للأعمال في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على فحص الأسواق العالمية والمحلية، وتقييم تفضيلات الزبائن، والحصول على أفكار من العاملين في المنظمة (Kindström et al., 2013:1064-1065)، وتكامل أصولها المعرفية (Chikumbo & Efremovska, 2012:17).

ويؤكد (O'Reilly & Tushman, 2008:190) أن استشعار الفرص والتهديدات البيئية وبشكل خاص في الأسواق الديناميكية يتطلب عمليات مسح وبحث واستكشاف لتلك الأسواق. ومن الناحية التنظيمية فإن ذلك يتضمن مجموعة من الموارد والروتينيات من قبيل عملية صنع الإستراتيجية ذات الصلة بالاختلاف والتباين، والموارد المخصصة للاستجابات التنافسية ومتابعة التغير التكنولوجي، لمناقشة الفرص الجديدة، فضلاً عن الحاجة إلى تحقيق الموازنة بين المركزية واللامركزية في التحكم والرقابة لتشجيع التغذية العكسية من الوحدات التي هي في مواجهة مباشرة مع السوق، وثقافة منفتحة تشجع الحوار، والتزاماً من كبار القادة بتخصيص الموارد الضرورية (وبشكل خاص الوقت والأموال) لتبني التفكير طويل الأمد وتعزيز الاستكشاف.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان بأن الاستشعار هو القدرة على مسح البيئة واستكشاف وتحديد وتفسير الفرص والتهديدات التي تفرزها بهدف صياغة الاستجابة الملائمة لها.

2-1-2. قابلية التعلم

تشير جميع الدراسات ذات الصلة بالسلوك الإنساني إلى أن السلوك هو دالة الخبرة والممارسة، وأن هذا السلوك يتضمن جانباً كبيراً من التعلم سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المنظمة. وبشكل التعلم الفردي (Individual learning) الحجر الأساس للتعلم التنظيمي (Organizational learning) الذي يمثل مطلباً جوهرياً لنجاح المنظمات واستمرارها كونه يمنح المنظمة القدرة على التكيف مع البيئة والتعلم منها بهدف زيادة فرص بقائها وديمومتها (Yitmen, 2010:45). ويؤدي التعلم دوراً هاماً في عملية خلق وتطوير القابليات الديناميكية التي بدورها تشكل الأساس لعملية التجديد الاستراتيجي التي تتطلب استكشاف وتعلم طرائق جديدة في الوقت نفسه الذي تستثمر ما تعلمته فعلاً (March, 1991) نقلاً عن (Stephen, 2010:28).

ويعتقد العديد من الباحثين ومنهم (Hertog, 2010:167; Zollo & Winter, 2002:340) أن التعلم يمثل قابلية ديناميكية بقولهم إن القابليات الديناميكية التي تشكل الطرائق المنهجية لتعديل الروتينات التشغيلية للمنظمة تنبثق من خلال عملية التعلم. وتتبع قابلية المنظمة على التعلم من خلال قدرتها على توليد المعرفة الداخلية ولاكتساب المعرفة الخارجية واستيعابها من خلال عملية التشارك المعرفي (MacInerney-May, 2011:18). ويعتقد (Pavlou & Sawy, 2011:244) إن قابلية التعلم (Learning Capability) تتطلب أربع روتينات أساسية هي اكتساب المعرفة، واستيعابها، وتحولها، واستثمارها لخلق معرفة جديدة تنعكس على إعادة تشكيل القابليات التشغيلية التي تمتلكها المنظمة.

ويشير اكتساب المعرفة إلى قدرة المنظمة على الحصول على المعرفة الجديدة التي تعتبر ضرورية لعملياتها، أما استيعاب المعرفة فيشير إلى إجراءات وعمليات المنظمة التي تسمح لها بتحليل ومعالجة وتفسير المعلومات التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة، وبإدخال التحويل على قدرة المنظمة على تطوير وتنقيح الإجراءات التي تسهل من عملية تكامل المعرفة الموجودة والمعرفة المكتسبة حديثاً، في حين يفسر استثمار المعرفة توظيفها لخدمة أغراض المنظمة المختلفة.

2-1-3. قابلية التكامل

تعتمد إعادة التشكيل على تكامل موارد المنظمة الجديدة وأصولها لأن إعادة تشكيل القابليات التشغيلية الموجودة يتطلب منطقاً جمعياً وأنماطاً من التفاعل المشترك (Pavlou & Sawy, 2011: 245). ولما كانت المعرفة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم عادة ما تكون على المستوى الفردي فإن تكامل هذه المعرفة على المستوى التنظيمي هو أمر ضروري لإعادة نشر التشكيلات الجديدة من القابليات التشغيلية (Okhuysen & Eisenhardt, 2002:370).

وتعرف قابلية التكامل (Integration capability) على أنها القدرة على نقل المعلومات بسرعة عبر الحدود التنظيمية (Henderson, 1994:6)، وتشير إلى قدرة المنظمة على توظيف الموارد والقابليات لدعم تطوير وتجديد المنظمة (Henderson & Cockburn, 1994) وبالتالي فإن القابليات التكاملية تؤكد على القدرة على نشر كل من الموارد والقابليات بطرق جديدة أو مرنة لدعم التجديد التنظيمي (Akwei, 2007:26)، وهي قدرة المنظمة على تكامل وتنسيق موجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة، وأن هذه القابلية يمكن لها أن تتطور وتسمح بتطوير

الثقافة التي تشجع التعاون، والتجريب، وبالتالي تعزيز عملية الإبداع *Ambrosini et al., 2009:8,20*، ووصفها *(Pavlou & Sawy, 2011:247)* بأنها القدرة على تجسيد المعرفة الجديدة في القابليات التشغيلية الجديدة من خلال خلق عملية فهم مشترك وإحساس جمعي داخل المنظمة، وأن مزيداً من المعرفة ومزيداً من التوافق بين المهام والأنشطة التنظيمية سيعزز قدرة المنظمات على الجمع بين المعرفة من مختلف الأفراد (التكامل) وتنسيق المهام والموارد والأنشطة (التنسيق) *(Nieves & Haller, 2014:229)*.

وعلى الرغم من أن قابليات التكامل ترتبط إيجابياً بقابليات التنسيق لأن الأخيرة يتم تعزيزها من خلال اللغة المشتركة، فإن كلا النوعين من القابليات مختلفان سواء من الناحية النظرية أم التجريبية، فالنسيق يركز على تنظيم المهام والأنشطة التي يقوم بها الأفراد، أما التكامل فإنه يركز على بناء إحساس وفهم مشترك على المستوى الجمعي *(Pavlou & Sawy, 2011:246)*. ويرى الباحثان أن قابلية التكامل هي القدرة على توحيد المعرفة الجديدة وضمها في القابليات التشغيلية للمنظمة من خلال تجسيد أنماط التفاعل المشترك والمنطق الجمعي.

4-1-2. قابلية التنسيق

يتطلب تنسيق تشكيلات جديدة من المقدرات الوظيفية للمنظمات، عملية تنسيق فاعلة لمجموعة متنوعة من المهام والموارد ومزامنة الأنشطة المتنوعة التي تمارسها تلك المنظمات *(Protogerou et al., 2008:6)*. وهذا ما أكدته *(Pavlou & Sawy, 2011:246)* بالقول إن إعادة تشكيل القابليات التنظيمية بهدف خلق قابليات تشغيلية جديدة يتطلب تنسيقاً فاعلاً للمهام والموارد وتزامناً للأنشطة المختلفة للمنظمة. ويتطلب أداء وظيفة التنسيق داخل المنظمة تبني عدد من الآليات التي تساعد على التفاعل والتواصل وتبادل المعلومات بين الفاعلين من خلال البرمجة المسبقة للأنشطة والمهام المختلفة عن طريق إعداد الخطط، وجداول العمل، والسياسات، والإجراءات أو من خلال التغذية العكسية للمعلومات.

وفي سياق القابليات التنظيمية، يرى *(Pavlou & Sawy, 2011:246)* أن قابلية التنسيق تعني القدرة على تنظيم ونشر المهام، والموارد، والأنشطة لخلق قابليات تشغيلية جديدة. وأن هناك روتينات أساسية لقابلية التنسيق يمكن أن يستدل عليها في هذا المجال منها تخصيص الموارد اللازمة للمهام المختلفة *(Helfat & Peteraf, 2003)*، واختيار الشخص المناسب للمهمة المناسبة *(Eisenhardt & Brown, 1999)*، وتحقيق التداوئية بين المهام والموارد *(Eisenhardt & Galunic, 2000)*، وتنظيم الأنشطة الجمعية *(Henderson, 1994)*.

2-2. بعد الرتبة الثانية: قابلية إعادة التشكيل

يمثل إعادة تشكيل القابليات *(Reconfiguration Capability)* الحلقة الأخيرة في المنظور الإجرائي للقابليات الديناميكية. ويعني إعادة التشكيل إعادة نشر أو ربط الموارد والاصول التي تمتلكها المنظمة *(Ambrosini et al., 2009:11)*، ويرتبط هذا المفهوم بعملية الخلق الداخلي لقابليات جديدة أو الحصول على قابليات جديدة من مصادر خارجية والتكامل فيما بينها. فالقابليات التنظيمية يمكن الحصول عليها بإحدى طريقتين هما البناء الداخلي لهذه القابليات أو اكتساب هذه القابليات من خارج المنظمة. ويتعلق البناء الداخلي للقابليات بعملية تحويل القابليات الحالية للمنظمة عن طريق إعادة نشر أو ربط هذه القابليات، أما اكتساب القابليات فإنه يشير إلى شراء هذه القابليات من المصادر الخارجية كالترخيص، وعقود الشراء، والتحالفات، والاندماجات، والاكتسابات لوحدة أعمال أو منظمات أخرى *(MacInerney-May 2011:56)*.

ويعتقد *(Pavlou & ElSawy, 2011:243)* أن إعادة التشكيل تشير إلى مدى الملائمة *(Appropriateness)*، والتوقيت *(Timeliness)*، والكفاءة *(Efficiency)* التي من خلالها يتم إعادة تشكيل القابليات التشغيلية لتحقيق الموائمة البيئية، فالقابليات التي يتم خلقها داخل المنظمة أو تلك التي يتم اكتسابها من خارجها يجب أن يتم العمل على تكاملها في التشكيل الحالي للقابليات الموجودة في المنظمة، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تتخرط المنظمة في كل الأنشطة ذات الصلة بقابلية التشكيل، وعليها أن تحدد الآلية المناسبة لتحقيق ذلك *(MacInerney-May, 2011:19)*.

ومن الجدير بالذكر إن أبعاد القابليات الديناميكية التي أوردها (Pavlou & El Sawy, 2011:239) وهي الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق تعتبر عوامل مساعدة هامة في إعادة تشكيل القابليات التشغيلية التي تمتلكها المنظمة بهدف تحقيق أفضل موازنة مع البيئة .

ثانياً: التجديد الاستراتيجي

تمهيد

إن ديناميكية البيئة التي تعمل فيها المنظمات وتغيرها المستمر يجعل من تلك المنظمات عرضة للقصور الذاتي والجمود التنظيمي كما يؤدي إلى تقادم إستراتيجيتها، لذا فهي في حاجة دائمة لتطوير السبل والآليات والإجراءات التي تمكنها من إنعاش وتحديث الإستراتيجية المعتمدة ، وتبرز الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي كأحد الأنشطة التي لديها إمكانية التأثير في الأفق البعيدة الأمد للمنظمة والحاسمة لمستقبلها والتي تمكنها من إعادة تشكيل استراتيجياتها وهياكلها الموجودة لمواجهة التهديدات الفعلية والمحتملة . ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا المبحث مفهوم التجديد الاستراتيجي ومداخله وأهميته وأبعاده من خلال استعراض وجهات نظر مجموعة من الباحثين والدارسين حول هذا الموضوع.

1- مفهوم التجديد الاستراتيجي

استحوذ مفهوم التجديد الاستراتيجي على اهتمام الباحثين والدارسين في ميدان نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية . فقد أشار (Volberda et al., 2001:160) إلى أن التجديد الاستراتيجي يمثل الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها المعتمد . وقد حدد هؤلاء الباحثين مجموعة من المؤشرات الهامة لرحلة التجديد تتمثل في سلوك المديرين في كل مستوى من مستويات التنظيم في الاستجابة لبعضهم بعضاً (من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى)، والطريقة التي ينظرون بها إلى الاستثمار المستقبلي مقابل الحصول على الأرباح في الوقت الحاضر (الاستكشاف مقابل الاستثمار) والطريقة التي يتم بها تقاسم المعرفة فيما بينهم داخل حدود المنظمة . واتفق معهم في الرأي (Mezias et al. 2001) نقلاً عن (Filippos & Kalliopi, 2013:19) في أن التجديد الاستراتيجي هو مجموعة من الأنشطة التي تنفذها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي من أجل تحسين أدائها الاقتصادي العام. وفي السياق ذاته يرى (Flier et al , 2003) أن التجديد الاستراتيجي يتمثل في الممارسات الإستراتيجية لموائمة المقدرات التنظيمية مع البيئة لتعزيز الميزة التنافسية (Flier et al , 2003:2168). وهذا المعنى هو نفسه الذي قصده (Kwee et al., 2011:987) وأشاروا فيه إلى أن التجديد الاستراتيجي يصف الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها المعتمد من أجل تحقيق الموائمة بين المنظمة وبيئتها .

ويعتقد (Floyd & Lane, 2000:155) أن التجديد الاستراتيجي هو عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز واستيعاب وتوظيف المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي من أجل إحداث التغيير في المقدرات الجوهرية للمنظمة و/أو إحداث تغيير في المجال الخاص بسوق منتجاتها . وهذا المفهوم هو نفسه الذي قدمه كل من (Huff et al. 1992 , Burgelman, 1991)، إلا أن (Floyd & Lane, 2000) قد أكدوا على أن التجديد الاستراتيجي يتضمن إحداث التغيير في كل من المقدرات الجوهرية والتموضع الاستراتيجي للأعمال منطلقين من فرضيتين رئيسيتين أولهما إن قدرة المنظمة على التكيف تتطلب استثمار المقدرات الحالية واستكشاف مقدرات جديدة مع التأكيد على عدم إمكانية الفصل بين هذين النوعين من أنشطة التعلم التنظيمي. أما الفرضية الثانية فإن التوسع في المفهوم سيسمح بتكامل المفاهيم المعاصرة في حقل الإستراتيجية (المقدرات الجوهرية والتجديد) مع النظم والسلوكيات الإدارية اللازمة لدعم مثل هذه المفاهيم (Chakravarthy & Doz, 1992). وهذا ما أكدته أيضاً (Apilo, 2010:53) بقولها إن التجديد الاستراتيجي لا يقتصر على التغيرات التي تحصل في المقدرات الجوهرية للمنظمة فقط وإنما التغيرات التي تحصل في التمرکز الاستراتيجي، كما ينصرف إلى التوظيف المتزامن للمعرفة الحالية وخلق المعرفة الجديدة في التعلم التنظيمي.

ويشير (Agarwal & Helfat, 2009:282) وأيدتهم في ذلك (Oschlies, 2013:22) إلى أن التجديد الاستراتيجي يتضمن العملية، والمحتوى، والنتائج المترتبة على استبدال السمات التنظيمية التي لديها إمكانية التأثير الجوهرية على نجاح المنظمة على الأمد البعيد. وهذا ما أشار إليه (Heyden, 2012:2,63) أيضاً بأن التجديد الاستراتيجي هو التغيير التكيفي الذي يتضمن تحول أو

استبدال واحد أو أكثر من السمات التنظيمية الجوهرية مثل المنتجات المقدمة إلى الزبائن والأسواق التي يتم خدمتها والتكنولوجيا التي يتم توظيفها والتصميم التنظيمي الذي يتم اعتماده لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

2- أبعاد التجديد الاستراتيجي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول البنية المفاهيمية للتجديد الاستراتيجي. فهناك عدد من الباحثين أمثال (Folkerlinga,2004; Kreiser et al.,2010;Dodd & Theoharakis, 2010; Martínez & Moreno, 2011). ممن تعامل مع التجديد الاستراتيجي بوصفه بنية مفاهيمية أحادية البعد تتجسد من خلال عدد من العبارات التي تصور عملية التجديد الاستراتيجي في المنظمة، في حين تعامل عدد آخر منهم مع التجديد الاستراتيجي بوصفه بنية مفاهيمية متعددة الأبعاد ; (Flier et al ,2003 ; Flier,2003 ; Leeuwen,2007; Stienstra,2008 ; Agarwal& Helfat,2009 ; Kwee et al.,2011 ; Heyden,2012 ; Rajes,2013)

ويرى (Volberda et al, 2001: 209) ان التجديد الاستراتيجي هو ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتضمن السياق والعملية والمحتوى. ويتعلق السياق (Context) بالقوى أو العوامل البيئية التي تحفز أو تحد من أنشطة التجديد الاستراتيجي للمنظمة (Flier,2003:9). أما بعد العملية (Processes) فإنه يرتبط بالخاصية الديناميكية للتجديد الاستراتيجي والتي يمكن وصفها من خلال تكرار الأفعال الإستراتيجية وتقلبها. وتقاس خاصية التكرار من خلال عدد الأفعال الإستراتيجية التي تنفذها المنظمة خلال فترة زمنية محددة، أما خاصية التقلب فإنها تقاس من خلال حساب الانحراف المعياري لنسبة أفعال التجديد الاستراتيجي خلال الفترة نفسها (Flier,2003:43-45).

ويركز بعد المحتوى (Content) على نتيجة التغيير الاستراتيجي إذ يتم التمييز هنا بين الأفعال الإستراتيجية الاستثمارية الهادفة إلى تعزيز كفاءة عمليات المنظمة الحالية وبين الأفعال الإستراتيجية الاستكشافية الهادفة إلى إضافة أنشطة جديدة أو توسيع نطاق أعمال المنظمة جغرافياً . إن الأبعاد المشار إليها والمتمثلة بالسياق والعملية والمحتوى هي الأكثر شمولية لظاهرة التجديد الاستراتيجي، إلا أن بعد المحتوى الذي يرتبط بأنشطة الاستكشاف والاستثمار هو الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة (Leeuwen,2007:34) .

وانسجاماً مع وجهة النظر التي تبنتها هذه الدراسة في أن التجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطور الاستراتيجي للأفعال الإستراتيجية الاستكشافية والاستثمارية للمنظمة الهادفة إلى تحقيق الموائمة أو التكيف مع البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، سيتم التطرق بشيء من التفصيل إلى هذين النوعين من الأفعال بوصفهما بعدي التجديد الاستراتيجي المعتمدين في هذه الدراسة.

2-1 التجديد الاستراتيجي الاستثماري

يتضمن الاستثمار (Exploitation) أموراً عديدة كالصقل والاختيار والإنتاج والكفاءة والانتقاء والتنفيذ والانجاز، ويتمثل جوهره في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيات والنماذج الحالية للمنظمة لتحقيق عوائد قريبة ويمكن التنبؤ بها (March,1991:71,85). وترتبط أنشطة الاستثمار بزيادة إنتاجية رأس المال والاصول المستخدمة من قبل المنظمة وتحسين وصقل القابليات والتكنولوجيا التي تمتلكها والعمل على التخفيض الممنهج للتكاليف (Koza& Lewin,1998:256). وهذا يعني ان هذه الأنشطة تركز على إجراء التحسينات في المكونات والبنى الحالية للمنظمة والبناء على المسار التكنولوجي نفسه الذي تعتمده حالياً (Benner & Tushman,2002:679). ويتمحور الاستثمار من وجهة نظر (Apilo,2010:117) حول السعي لإجراء تغييرات في كفاءة العملية والأداء والسرعة أو أفكار لتحسين المنتجات والتكنولوجيات ونماذج الأعمال (التغيرات المستمرة والمتدرجة التي ترفع من المقدرات والقابليات والعمليات الحالية للمنظمة)، وان هذه التغيرات عادة ما تكون موجهة لخدمة الزبائن والأسواق الحالية (Danneels, 2002) (Mihalache,2012:2)، وهذا ما سبق لـ (Jansen,2005:18) أن أكد بالقول ان الإبداعات الاستثمارية هي إبداعات متدرجة مبنية على المعرفة الموجودة وتعزيز المهارات والعمليات والهياكل الحالية ومصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الحالية للمنظمة. وعادة ما يرتبط الاستثمار بالبناء على قاعدة المعرفة الموجودة لدى المنظمة، وطالما استمرت المنظمة ضمن المسار التكنولوجي الموجود وعززت من مهاراتها وقابلياتها

الموجودة فان عملياتها تكون موجهة نحو الاستثمار، فانتقال مصنعي الساعات السويسرية من إنتاج الساعات العادية إلى الساعات الأوتوماتيكية يمثل شكلاً من أشكال الاستثمار المبني على قابليات الهندسة الميكانيكية الموجودة لديهم (Landes, 1983) (Lavie et al, 2010:114).

ويتمحور الاستثمار حول كيفية توظيف العمليات الموجودة لإدخال تحسينات على منتجات وخدمات المنظمة لتعزيز قدرتها التنافسية (Jearey, 2012:5). ويبدو ان المنظمات تفضل الانخراط في أنشطة الاستثمار على المدى القصير، لان عائدات الاستثمار عادة ما تكون مؤكدة وقريبة المنال بالمقارنة مع عائدات الاستكشاف، فضلاً عن أن الاستثمار السابق في مجال المعرفة يجعل الاستثمار في المجال نفسه أكثر كفاءة في المستقبل (Jansen, 2005:2)، ولأن المنظمات الكبيرة تميل إلى تفضيل الاستقرار والقدرة على التنبؤ فإنها تضع الأسبقية لتبني الإبداعات والمشروعات ذات المخاطرة المنخفضة (Degeryd & Graffner, 2013:2). ومن وجهة نظر الباحثين فان التجديد الاستراتيجي الاستثماري يعني صقل وتوسيع وتعديل المقدرات والقابليات والعمليات الموجودة وتوظيفها لتحقيق الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين ومتطلبات المنافسة.

2-2 التجديد الاستراتيجي الاستكشافي

يتمحور الاستكشاف حول السعي إلى التغيير، والبحث عن الفرص المتاحة في تغيرات السوق وحالة المنافسة والزبائن والمستفيدين والرأي العام، والبيئة وغيرها، وتجريب حلول أو نماذج تشغيل جديدة في ضوء هذه الفرص (Apilo, 2010:117). ويعتقد (Yigit, 2013:8) ان الاستكشاف يتضمن القدرة على اكتشاف شيء ما، فضلاً عن الرغبة والاستعداد لتحمل المخاطرة أو تجربة واكتشاف تباينات مختلفة وطرق مبتكرة لعمل الأشياء، كما يشير أيضاً إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات منسقة من التباين والتجريب المخطط والمناورة. ويؤكد كل من (Raimondo, 2013: 2; Megrath, 2001: 118) ان الاستكشاف هو السعي للحصول على المعرفة الجديدة بهدف اكتشاف مداخل جديدة للتكنولوجيات والأعمال والعمليات أو المنتجات، وهذا ما أشارت إليه أيضاً (Mei, 2014: 18) بالقول ان التعلم الاستكشافي أو الاستكشاف هو عملية البحث عن المعرفة والمهارات الجديدة بالكامل لتطوير المنتجات. ويتطلب الاستكشاف التحول بعيداً عن قاعدة المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة حالياً، وان هذه التحولات يمكن ان تكون مرتبطة بالمهارات التقنية، والخبرة السوقية أو العلاقات الخارجية الجديدة (Lavie et al, 2010:114).

وتشير أفعال التجديد الاستراتيجي الاستكشافي إلى مبادرات التجديد الاستراتيجي الطويلة من مثل بدء أعمال جديدة، وطرح منتجات وخدمات وتكنولوجيات وأنشطة جديدة، ودخول أسواق أو مناطق جغرافية جديدة. ان مثل هكذا أفعال تضيف أنشطة جديدة إلى الأنشطة والمقدرات الحالية للمنظمة أو زيادة نطاقها الجغرافي، ومن هنا فان أفعال التجديد الاستراتيجي الاستكشافية تسهم في خلق مسار جديد أو تغيير المسارات الحالية وبالتالي فإنها تمثل تحولات إستراتيجية جذرية أو متقطعة (Kwee et al, 2011:987).

وعلى الرغم من ان الكثير من أنشطة الاستكشاف قد تعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معارفها، الا أنها يمكن ان تقع في فخ دوامة لا نهاية لها من البحث والتغيير وغير مجزية (Volberda & Lewin, 2003)، كما أن الاستكشاف العشوائي وبشكل مستمر يخلق حلقة مفرغة توقع المنظمة في فخ التجديد الذي يتسم بالصراع حول السلطة، والمسؤوليات غير الواضحة، والرقابة غير الكافية، فضلاً عن الافتقار إلى التوجيه والأيدولوجية المشتركة. ويتفق الباحثان مع ما قدمه (Jearey, 2012:5) من تعريف للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي والذي يرى بأنه العملية التي تتبناها المنظمة لإجراء تغييرات جذرية على منتجاتها أو خدماتها بهدف تحسين قدرتها التنافسية.

الإطار العملي للدراسة

تمهيد

من اجل التحقق من أهداف الدراسة الحالية والعمل على اختبار فرضياتها فان ذلك يتطلب القيام بعدة خطوات متسلسلة تم تقسيمها على أربعة جوانب رئيسة تعكس الجانب التطبيقي لها في ضوء استعمال عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة يتعلق الجانب الأول منها بمقاييس الدراسة فيما يتضمن

الجانب الثاني الثبات البنائي للمقاييس المذكورة ، فيما يهتم الجانب الثالث بالوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة، أما الجانب الرابع فيتضمن اختبار الفرضيات .

1- وصف أداة الدراسة

تتكون أداة الدراسة من جزئين أساسيين، الجزء الأول يتمثل بمقياس القابليات الديناميكية، والجزء الثاني يمثل مقياس التجديد الاستراتيجي، وفي أدناه وصف لكل منهما:

1-1. القابليات الديناميكية: يتصف مقياس القابليات الديناميكية بكونه مقياس تكويني (Formative) ذو بنية من الرتبة الثانية (Second order construct). ويقصد بالمقياس من الرتبة الثانية أن المتغير يتشكل من أبعاد تعكس البنية من الدرجة الأولى (First order construct) وتشكل المقياس بشكل كامل. وتضم البنية من الدرجة الأولى أربعة أبعاد رئيسة هي قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق، أما البنية من الدرجة الثانية فإنها تتمثل بقابلية إعادة التشكيل. ويتكون هذا المتغير من (21) فقرة بواقع (19) فقرة لأبعاد الرتبة الأولى و(2) فقرة لبعد الرتبة الثانية.

1-2 مقياس التجديد الاستراتيجي: يتكون هذا المقياس من بعدين هما التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي. ويتكون كل بعد من خمس فقرات وبهذا يتكون المقياس اجمالاً من (10) فقرات.

والجدول رقم (1) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الأبعاد الفرعية .

جدول (1) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
القابليات الديناميكية DYCA	1. قابلية الاستشعار	4	SC	(Pavlou& El Sawy,2011)
	2. قابلية التعلم	5	LC	
	3. قابلية التكامل	5	IC	
	4. قابلية التنسيق	5	CC	
	5. قابلية إعادة التشكيل	2	RC	
التجديد الاستراتيجي STRE	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	5	EXPLOI	(الغزالي، 2013)
	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	5	EXPLOR	

2- اختبار مقياس الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان (Questionnaire) الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية. وتعتمد هذه الاستبانة على سلم قياس ليكرت (Likert) الخماسي من لا اتفق تماماً إلى اتفق تماماً. ولأغراض دقة النتائج ومصادقيتها فلا بد من إجراء الاختبارات الآتية لمقياس الدراسة.

1-2 الصدق الظاهري للأداة

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (12) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين. وقد اعد الباحثان استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (75 %) من المحكمين وإعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

2-2 الثبات البنائي لأداة القياس

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية من خلال حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط كرونباخ الفا التي تراوحت قيمه بين (0.754-0.931) وهي قيم مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (Nunnally & Bernstein, 0.75) (1994)، ما يدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

3- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

بهدف التعرف على طبيعة الإجابات حول المحاور والأبعاد والفقرات التي تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج فقد تم حساب بعض المؤشرات العامة التي تصف اتجاه الإجابات من ناحية الأوساط

الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن أهمية كل فقرة نسبة إلى البعد الذي تنتمي إليه وأهمية كل بعد نسبة إلى المحور. والجدول (2) يوضح القيم المذكورة وحسب محاور الدراسة:

جدول رقم (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه وأهمية الفقرات والأبعاد والمتغيرات

القابليات الديناميكية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية نسبة إلى المحور	التجديد الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية نسبة إلى المحور
SC 1	3.86	0.95	مرتفع	2	EXPLOI1	3.88	0.75	مرتفع	4
SC 2	3.74	0.98	مرتفع	4	EXPLOI2	3.90	0.73	مرتفع	3
SC 3	3.83	0.88	مرتفع	3	EXPLOI3	3.88	0.68	مرتفع	5
SC 4	3.94	0.93	مرتفع	1	EXPLOI4	3.90	0.88	مرتفع	2
SC	3.84	0.94	مرتفع	4	EXPLOI5	3.94	0.82	مرتفع	1
LC 1	3.85	0.87	مرتفع	4	EXPLOI	3.90	0.77	مرتفع	1
LC 2	4.02	0.82	مرتفع	2	EXPLOR1	4.10	0.86	مرتفع	1
LC 3	3.85	0.81	مرتفع	5	EXPLOR2	3.81	0.83	مرتفع	3
LC 4	4.03	0.79	مرتفع	1	EXPLOR3	3.57	0.90	مرتفع	5
LC 5	3.99	0.77	مرتفع	3	EXPLOR4	3.65	0.98	مرتفع	4
LC	3.95	0.81	مرتفع	1	EXPLOR5	4.01	0.91	مرتفع	2
IC1	3.97	0.87	مرتفع	3	EXPLOR	3.83	0.89	مرتفع	2
IC2	3.71	0.91	مرتفع	5					
IC3	4.16	0.79	مرتفع	1					
IC4	3.85	0.86	مرتفع	4					
IC5	4.01	0.89	مرتفع	2					
IC	3.94	0.86	مرتفع	2					
CC1	3.94	0.85	مرتفع	3					
CC2	3.95	0.92	مرتفع	2					
CC3	3.99	0.87	مرتفع	1					
CC4	3.90	0.77	مرتفع	4					
CC5	3.69	0.81	مرتفع	5					
CC	3.89	0.85	مرتفع	3					
RC1	3.71	0.88	مرتفع	1					
RC2	3.67	0.93	مرتفع	2					
RC	3.69	0.91	مرتفع						

3-1 القابليات الديناميكية

أظهر الجدول (2) الخاص بالبيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لبعد قابلية الاستشعار بلغ (3.84) وبانحراف معياري عام قدره (0.94) وبمستوى إجابة مرتفع، وكانت الأهمية النسبية له في مقابل الأبعاد الأخرى لمتغير القابليات الديناميكية في التسلسل (4). مما يدل على أن الكليات عينة الدراسة تعمل على تفحص البيئة الخارجية باستمرار للتعرف على فرص الأعمال الجديدة. فضلاً عن تركيزها الكثير من الوقت لدراسة الأفكار الخاصة بتقديم الخدمات التعليمية الجديدة والعمل على تحسين القائمة منها .

في حين حصل بعد قابلية التعلم على متوسط حسابي عام بلغ (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.81) وبمستوى إجابة مرتفع، وإن الأهمية النسبية له بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير القابليات الديناميكية قد جاء في التسلسل (1). وهذا يدل على أن الكليات عينة الدراسة تمتلك القابلية على استيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة، كما أن بإمكانها القيام بتوظيف المعرفة التي تمتلكها من أجل أن تحصل على مخرجات علمية جديدة كالأبحاث العلمية، والاستشارات، والدورات التدريبية ... الخ .

أما المتوسط الحسابي العام لبعد قابلية التكامل فقد بلغ (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.86) وبمستوى إجابة مرتفع، وكانت الأهمية النسبية له في التسلسل (2). ويشير ذلك إلى أن لدى الكليات عينة الدراسة معرفة تامة بمنسبها الذين يمتلكون المهارات والمعرفة المتخصصة ذات الصلة بعملها، كما أنها تحرص على تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة التي يمارسها المنتسبون . فيما كان المتوسط الحسابي العام لبعد قابلية التنسيق (3.89) وبانحراف معياري قدره (0.85) وبمستوى إجابة مرتفع، وذات أهمية نسبية تأتي في التسلسل (3). ويعني ذلك أن الكليات عينة الدراسة لها القدرة على توليف ونشر المهام والموارد والأنشطة في قابليات تشغيلية جديدة .

كما كشفت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة والمتعلقة ببعد قابلية إعادة التشكيل ان المتوسط الحسابي العام له قد بلغ (3.69) وبانحراف معياري عام قدره (0.91) وبمستوى إجابة مرتفع، ويدل ذلك على قدرة الكليات عينة الدراسة على إعادة ربط وتجميع القابليات والموارد الموجودة مع القابليات والموارد الجديدة وإعادة نشرها للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة. ويتضح من نتائج الوصف الإحصائي أن الكليات عينة الدراسة تستطيع إعادة تشكيل مواردها للحصول على اصول إنتاجية جديدة. وعلى وفق ما تقدم فان الوصف الإحصائي لإبعاد القابليات الديناميكية سواء من الرتبة الأولى أم الرتبة الثانية يبين بأنها جميعاً كانت ضمن مستوى مرتفع، وهذه النتيجة تؤشر امتلاك الكليات عينة الدراسة للقابليات الديناميكية فضلاً عن القدرة على إعادة تشكيلها لتتواءم مع التغيرات التي تحصل في بيئاتها الخارجية.

2-3 التجديد الاستراتيجي

أشارت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة والمتعلقة ببعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري بان المتوسط الحسابي العام له قد بلغ (3.90) وبانحراف معياري عام قدره (0.77) وبمستوى إجابة مرتفع، وكانت الأهمية النسبية له في مقابل البعد الآخر لمتغير التجديد الاستراتيجي في التسلسل (1). مما يبين بان الأفعال التي تمارسها الكلية تتصف بالتركيز على الأنشطة التي تتطلب المهارات والخبرات الحالية لمنتسبي هذه الكليات.

أما المتوسط الحسابي العام لبعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي فقد بلغ (3.83) وبانحراف معياري عام قدره (0.89) وبمستوى إجابة مرتفع، وكانت الأهمية النسبية في مقابل البعد الآخر لمتغير التجديد الاستراتيجي في التسلسل (2). ويتضح من ذلك بان الأفعال الإستراتيجية التي تمارسها الكليات عينة الدراسة تتصف بالتركيز على توظيف التكنولوجيا والأفكار لحل المشكلات القائمة، في الوقت نفسه الذي تبحث فيه عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة. وقد بين الوصف الإحصائي لأبعاد التجديد الاستراتيجي أن البعدين كانا ضمن مستوى مرتفع. وهذه النتيجة جيدة وتؤشر وجود أفعال وممارسات للكليات عينة الدراسة في ميدان التجديد الاستراتيجي لأنشطتها وعملياتها المختلفة.

4- اختبار الفرضيات

تمهيد

اعتمد الباحثان وسيلتين إحصائيتين لغرض اختبار فرضيات الدراسة وهما معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، ومعادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وقد استخدمت معاملات الارتباط البسيط لغرض معرفة قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين متغيرات الدراسة. أما معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) فهي من الأدوات الإحصائية المهمة التي تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية (Golob, 2001).

1-4 اختبار فرضيات الارتباط

اعتمدت هذه الدراسة معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القابليات الديناميكية) والمتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي). وقبل البدء في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجداول اللاحقة تشير إلى حجم العينة (171) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Choudhury, 2009)، وكالاتي :

جدول (3) حجم معامل الارتباط وتفسيره

التفسير	حجم معامل الارتباط
علاقة ايجابية قوية	+1.0 to +0.5
علاقة ايجابية معتدلة	+0.3 to +0.5
علاقة ايجابية ضعيفة	+0.1 to +0.3
لا توجد علاقة او ضعيفة جداً	-0.1 to +0.1
علاقة سلبية ضعيفة	-0.3 to -0.1

علاقة سلبية معتدلة	-0.5 to -0.3
علاقة سلبية قوية	-1.0 to -0.5

Source : (Choudhury,2009)

جدول رقم (4) قيم الارتباطات ومعنويتها بين الأبعاد والمتغيرات

Correlations						
RC	CC	IC	LC	SC	STRE	
0.443	0.628	0.606	0.435	0.438	Pearson Correlation	EXPLOI
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	Sig. (2-tailed)	
171	171	171	171	171	N	
0.558	0.695	0.712	0.70	0.639	Pearson Correlation	EXPLOR
0.01	0.01	0.01	0.01	.0.01	Sig. (2-tailed)	
171	171	171	171	171	N	

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

1-1-4 الفرضية الرئيسية الأولى:

ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بالقابليات الديناميكية فيها. وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان.

1-1-1-4 ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري في الكليات المبحوثة بالقابليات الديناميكية فيها

يظهر الجدول (4) أن هنالك علاقات ايجابية تتراوح بين المعتدلة والقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد القابليات الديناميكية وبعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري (EXPLOI). إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط البسيط بين كل من بعد قابلية الاستشعار وقابلية التعلم وقابلية التكامل وقابلية التنسيق وقابلية إعادة التشكيل والتجديد الاستراتيجي الاستثماري على التوالي

0.443	0.628	0.606	0.435	0.438
-------	-------	-------	-------	-------

وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضيات الفرعية .

2-1-1-4 ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي في الكليات المبحوثة بالقابليات الديناميكية فيها.

يظهر الجدول (4) أن هنالك علاقات ايجابية تتراوح بين المعتدلة والقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد القابليات الديناميكية وبعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي (EXPLOR). إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط البسيط بين كل من بعد قابلية الاستشعار وقابلية التعلم وقابلية التكامل وقابلية التنسيق وقابلية إعادة التشكيل والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي على التوالي

0.558	0.695	0.712	0.70	0.639
-------	-------	-------	------	-------

وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضيات الفرعية .

2-4 اختبار فرضيات التأثير

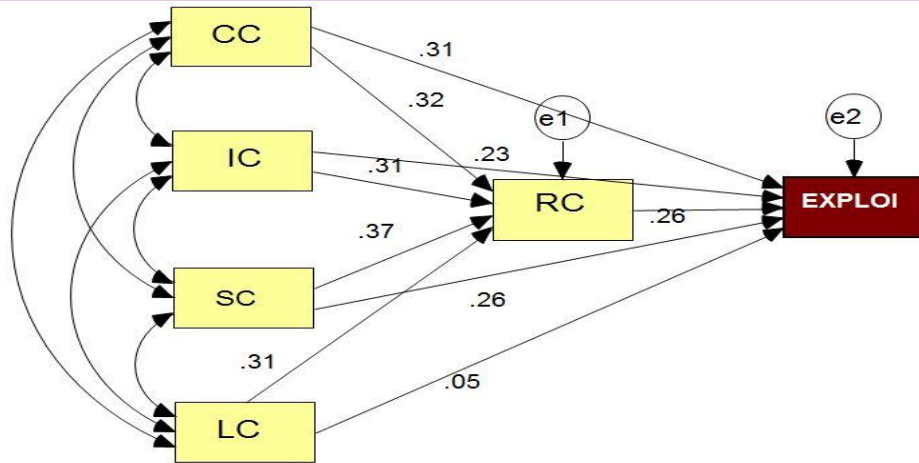
لغرض اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية استخدم الباحثان أسلوب معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي أداة قوية، وتقنية نمذجة لها القابلية على التعامل مع إعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فالانحدار، والمعادلات الآتية (مع أو بدون أخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من معادلة النمذجة الهيكلية ، وهي طريقة تأكيدية أكثر من كونها طريقة استكشافية، لأنها تستعمل لبناء إنموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير آخر (Golob, 2001).

1-2-4 الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن "تسهم القابليات الديناميكية في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها"، وينبثق عنها فرضيتان فرعيتان، هما

1-1-2-4 تسهم القابليات الديناميكية في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري فيها.

من أجل اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء إنموذج هيكلي يبين طبيعة العلاقة بين أبعاد متغير القابليات الديناميكية وبعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري وكما هو موضح في الشكل (2) أدناه.



$$\chi^2 = 55.05, df = 15, RMSEA = .061, GFI = .95, CFI = .97, NFI = .95$$

ويظهر من الشكل (2) أن الإنموذج الهيكلي لمتغير القابليات الديناميكية وعلاقته بمتغير التجديد الاستراتيجي الاستثماري ينسجم مع مؤشرات جودة المطابقة وبالتالي إمكانية الاعتماد عليه في اختبار الفرضية 1-1-2-4 ، إذ يظهر الجدول (5) وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القابليات الديناميكية في بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري.

الجدول (5) تأثير القابليات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي الاستثماري

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
RC <--- CC	.324	.132	2.454	***
RC <--- IC	.315	.129	2.441	***
RC <--- SC	.374	.104	3.596	***
RC <--- LC	.313	.132	2.371	***
EXPLOI <--- RC	.268	.049	5.469	***
EXPLOI <--- CC	.305	.081	3.775	***
EXPLOI <--- IC	.234	.079	2.964	***
EXPLOI <--- SC	.264	.063	4.190	***
EXPLOI <--- LC	.059	.089	.746	-

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.21

ويلاحظ أن جميع معاملات التأثير بين أبعاد القابليات الديناميكية وبعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري لإنموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية-1 هي معاملات معنوية تحت مستوى أكبر من (1 %) لأن قيم النسبة الحرجة (C.R.) هي أكبر من (1.96) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية. فعلى سبيل المثال فإن علاقة التأثير بين قابلية الاستشعار (SC) ومتغير التجديد الاستراتيجي الاستثماري بلغت (0.26) لأن قيمة النسبة الحرجة أكبر من (1.96)، ويشير فحوى هذه النتيجة إلى أن الكليات عينة الدراسة التي تمتلك قابلية الاستشعار سوف تتمكن من تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثماري فيها. أما الكليات التي تفتقر لهذه القابلية سوف لن تتمكن من تحقيق مستوى التجديد الاستراتيجي الاستثماري نفسه مقارنة بالكليات الأخرى التي تمتلك مثل هذه القابلية، باستثناء العلاقة بين قابلية التعلم والتجديد الاستراتيجي الاستثماري، إذ لم تظهر النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بحسب قيمة النسبة الحرجة (C.R.) التي كانت أقل من (1.96). وهذا يفيد بأن الكليات في الجامعات عينة الدراسة التي يكون لديها مستوى عالٍ من قابلية التعلم لن تتمكن بالضرورة من زيادة مستوى التجديد الاستراتيجي الاستثماري لها، وهذه النتيجة مغايرة لما توقعته الدراسة. كما ويشير الجدول (5) إلى أن جميع معاملات التأثير بين أبعاد الرتبة الأولى لمتغير القابليات الديناميكية (قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق) وبعد الرتبة الثانية (قابلية إعادة التشكيل) هي معاملات معنوية تحت مستوى أكبر من (1 %) لأن قيم النسبة الحرجة (C.R.) هي أكبر من (1.96) وهذا يدل على إسهام هذه القابليات في ضمان إعادة التشكيل.

ويلاحظ من الجدول (6) أن أبعاد القابليات الديناميكية من الرتبة الأولى تفسر ما نسبته (32 %) من التغير الحاصل في بعد إعادة التشكيل (الرتبة الثانية) وان (68%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في الإنموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 20.086, P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير إعادة التشكيل من خلال أبعاد القابليات الديناميكية.

كما أظهرت بيانات الجدول (6) أن أبعاد القابليات الديناميكية مجتمعة تفسر ما نسبته (45 %) من التغير الحاصل في متغير التجديد الاستراتيجي الاستثماري و(55%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في الإنموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 26,466 P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير التجديد الاستراتيجي الاستثماري من خلال أبعاد القابليات الديناميكية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً كاملاً لهذه الفرضية.

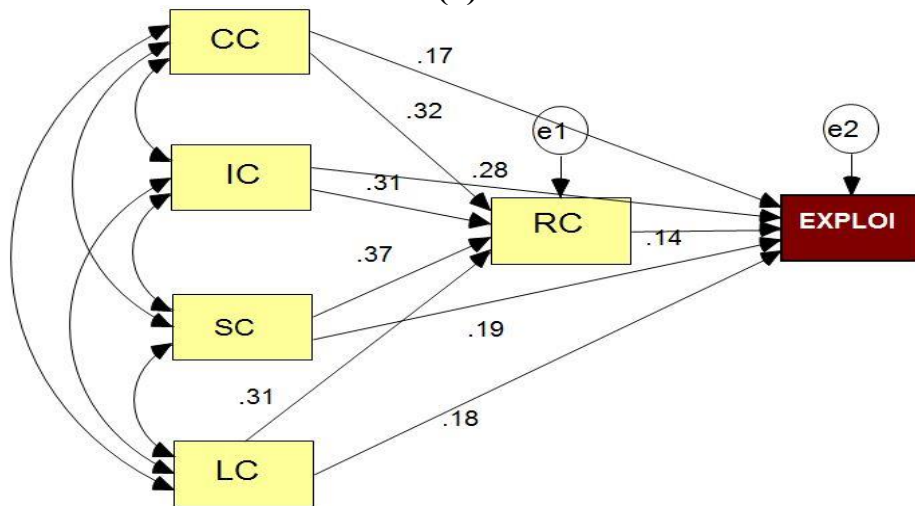
جدول (6) معاملات التفسير

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل التفسير
قابلية الاستشعار (SC) قابلية التعلم (LC) قابلية التكامل (IC) قابلية التنسيق (CC)	قابلية إعادة التشكيل (RC)	% 32
قابلية الاستشعار (SC) قابلية التعلم (LC) قابلية التكامل (IC) قابلية التنسيق (CC) قابلية إعادة التشكيل (RC)	التجديد الاستراتيجي الاستثماري (EXPLOI)	% 45
قابلية الاستشعار (SC) قابلية التعلم (LC) قابلية التكامل (IC) قابلية التنسيق (CC) قابلية إعادة التشكيل (RC)	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي (EXPLOR)	% 65

2-1-2-4 : تسهم القابليات الديناميكية في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافي فيها.

من أجل اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء إنموذج هيكلي يبين طبيعة العلاقة بين أبعاد متغير القابليات الديناميكية وبعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي وكما هو موضح في الشكل (3).

شكل (3)



$$\chi^2 = 46.25, df = 15, RMSEA = .075, GFI = .96, CFI = .97, NFI = .94$$

ويظهر من الشكل المذكور أن الإنموذج الهيكلي لمتغير القابليات الديناميكية وعلاقته بمتغير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي ينسجم مع مؤشرات جودة المطابقة وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرضية 2-1-2-4 ، إذ يظهر الجدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي للقابليات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي الاستكشافي.

الجدول (7) تأثير القابليات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي الاستكشافي

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
RC <--- CC	.324	.132	2.454	***
RC <--- IC	.315	.129	2.441	***
RC <--- SC	.374	.104	3.596	***
RC <--- LC	.313	.132	2.371	***
EXPLOR <--- RC	.139	.047	2.984	***
EXPLOR <--- CC	.174	.082	2.135	***
EXPLOR <--- IC	.288	.080	3.602	***
EXPLOR <--- SC	.189	.064	2.971	***
EXPLOR <--- LC	.180	.081	2.229	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.21

ويلاحظ ان جميع معاملات التأثير بين أبعاد القابليات الديناميكية وبعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي لإنموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية-2 هي معاملات معنوية تحت مستوى اكبر من (1 %) لان قيم النسبة الحرجة (C.R.) هي أكبر من (1.96) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية. فعلى سبيل المثال فان علاقة التأثير بين قابلية التعلم (LC) ومتغير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بلغ (0.18) لان قيمة النسبة الحرجة اكبر من (1.96) وهذا يشير الى أن الكليات التي تمتلك قابلية التعلم سوف تتمكن من زيادة مستوى التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بالمقارنة مع الكليات الأخرى. كما أظهرت بيانات الجدول (6) أعلاه ان أبعاد القابليات الديناميكية مجتمعة تفسر ما نسبته (65%) من التغير الحاصل في متغير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي و(35%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في الإنموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 61,161$ $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير التجديد الاستراتيجي الاستكشافي من خلال أبعاد القابليات الديناميكية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم كامل اتجاه هذه الفرضية.

الاستنتاجات والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة في ضوء النتائج التي أظهرها الجانب العملي، وتقديمها في إطار يخدم الدارسين والباحثين مستقبلاً، إذ تضمن هذا الفصل مبحثين، خصص الأول منهما لاستنتاجات الدراسة، فيما خصص الثاني للتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت الكليات محل الدراسة حرصاً واضحاً على تفحص بيئة عملها باستمرار بهدف التعرف على رغبات الجهات المستفيدة من الاختصاصات العلمية التي تحتاجها والعمل على تطوير القائم منها لضمان توافرها مع البيئة التي تعمل فيها .
- 2- هناك جهد واضح من قبل الكليات موضوع الدراسة في ميدان توظيف المعرفة التي يمتلكها أعضاء الهيئات التدريسية العاملين فيها للحصول على مخرجات علمية جديدة كالأبحاث العلمية والاستشارات والدورات التدريبية التي تقام لصالح شرائح المجتمع المختلفة .
- 3- عكست النتائج قدرة الكليات محل الدراسة على تحقيق نوع من التكامل بين المهارات والمعارف المتخصصة التي يمتلكها أعضاء الهيئات التدريسية فيها لضمان تنفيذ الأنشطة التي تؤديها الأقسام والفروع العلمية المختلفة .
- 4- أظهرت النتائج أن الكليات موضوع الدراسة كانت حريصة على توزيع المهام والمسؤوليات المختلفة على أعضاء الهيئات التدريسية بما يتناسب والمعارف والمهارات التي يمتلكونها والعمل على ضمان المستوى المطلوب من التنسيق بين الأنشطة التي يؤديونها .
- 5- تعكس المؤشرات التي أظهرتها نتائج التحليل ان الكليات التي شملتها الدراسة تميزت بالكفاءة والفاعلية في تحويل المعلومات التي تمتلكها إلى معرفة جديدة وتوظيفها لصالح إحداث التطوير المنشود للخدمات والبرامج التعليمية المقدمة من قبلها .

6- هناك اهتمام ملحوظ من قبل الكليات محل الدراسة في ميدان التشارك المعرفي من خلال العمل على خلق الفهم المشترك وإشاعة روح العمل الجمعي لدى العاملين في تلك الكليات بما يسهم في خلق قابليات تشغيلية جديدة تصب في خدمة كلياتهم .

7- بذلت الكليات موضوع الدراسة جهوداً واضحة في مجال تقليص نفقاتها وتطوير الأنشطة التي تتطلب توظيف المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملون فيها بما يتلاءم وإستراتيجيتها الحالية من خلال انخراطها في البحث عن أفضل تشكيلة لمواردها وقابلياتها التشغيلية لتحقيق الكفاءة المطلوبة في تنفيذ أنشطتها الحالية .

8- هناك جهد موازي من قبل الكليات موضوع الدراسة في مجال إعادة تشكيل مواردها وقابلياتها للحصول على مقدرات جديدة تمكنها من الاستجابة لمتطلبات سوق العمل والجهات المستفيدة الأخرى من مختلف الاختصاصات العلمية وتحقيق الموائمة المطلوبة مع بيئتها.

9- أظهرت النتائج ان الأفعال الإستراتيجية للكليات موضوع الدراسة تركز على توظيف التكنولوجيا والأفكار الجديدة للعاملين فيها لتنمية قدراتها على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها، في الوقت نفسه الذي تبحث فيه عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام وفروع علمية جديدة لتلبية احتياجات ورغبات الجهات المستفيدة من الطلبة وسوق العمل .

10- بينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القابليات الديناميكية (أبعاد الرتبة الأولى وهي قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق، وبعد الرتبة الثانية وهو بعد قابلية إعادة التشكيل) وأبعاد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستكشافي على حدٍ سواء.

11- عكست الدراسة وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القابليات الديناميكية (قابلية الاستشعار، وقابلية التعلم، وقابلية التكامل، وقابلية التنسيق، وقابلية إعادة التشكيل) في التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، والتجديد الاستراتيجي الاستثماري، عدا قابلية التعلم التي لم تظهر تأثيراً ذا دلالة معنوية في التجديد الاستراتيجي الاستثماري. وتؤشر هذه النتيجة حاجة المؤسسات التعليمية الى الاهتمام المستمر بقابلياتها التشغيلية وإعادة تشكيلها إذا ما أرادت الاستمرار برحلة التجديد الاستراتيجي لأنشطتها وعملياتها المختلفة وضمان نجاحها واستمرارها.

12- تعكس النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن وجود ميل أكثر لدى القيادات الجامعية صوب ممارسة الأنشطة التي تتوافق والسياسة العامة لمؤسساتهم التعليمية على حساب الأنشطة ذات الصلة بالتجربة والابتكار والتي تتطلب درجة عالية من المخاطرة .

ثانياً: التوصيات

تبلورت أثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج البحث التطبيقي بعض الأفكار والمقترحات التي يمكن صياغتها في مجموعة من التوصيات التي تقيد الكليات عينة الدراسة والباحثين وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

1. أهمية قيام الكليات موضوع الدراسة بالمتابعة المستمرة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية ودراسة تأثيراتها المختلفة على برامجها وخدماتها التعليمية والعمل على تحسينها من اجل تعزيز قدرتها التنافسية خاصة في ظل العدد المتزايد من الجامعات الأهلية في السنوات الأخيرة .

2. ضرورة اعتماد الجامعات والكليات محل الدراسة استراتيجيات فاعلة لاكتساب المهارات والمعرفة من مصادرها الخارجية وتحويلها إلى معرفة جديدة يمكن أن تسهم في تجديد قابلياتها التشغيلية للحصول على مخرجات علمية جديدة (اختصاصات علمية جديدة، وبرامج علمية جديدة، وخدمات تعليمية جديدة) وذلك من خلال زيادة عدد المبتعثين خارج العراق وعمل توأمة مع الجامعات الأجنبية المناظرة.

3. العمل على إقامة الدورات التدريبية لتطوير مهارات وخبرات العاملين في المؤسسات التعليمية في ميدان توظيف المعرفة التي يمتلكونها لحل المشكلات التي تعاني منها تلك المؤسسات.

4. ضرورة العمل على خلق فهم واضح ومشارك لدى العاملين في المؤسسات التعليمية موضوع البحث حول الاتجاه الاستراتيجي لمؤسساتهم من خلال إشراكهم في عملية صياغة استراتيجياتها ذات

- الصلة بتطوير أنشطتها الاستثمارية والاستكشافية وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي تدعم توجه مؤسساتهم صوب الأعمال الإبداعية .
5. العمل على تحسين قدرة المؤسسات التعليمية محل الدراسة على إعادة تشكيل مواردها وقابلياتها التشغيلية بما يسهم في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي ذات الصلة باستحداث أقسام وفروع علمية جديدة يحتاجها سوق العمل وتلبي رغبات الطلبة بهدف ضمان توافقها مع الطلبات المتغيرة للبيئة الخارجية .
6. ضرورة العمل على تحديث الخطط والبرامج الدراسية للمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة والمؤسسات التعليمية الأخرى بما يتواءم والمستجدات العلمية في اختصاصاتها من خلال الاطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المناظرة لها التي حققت مراتب متميزة على الصعيدين الإقليمي والعالمي.
7. تقديم الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الهيئات التدريسية الذين يقدمون انجازات متميزة على صعيد البحوث العلمية أو التأليف والترجمة للكتب والمراجع العلمية .
8. تشجيع أعضاء الهيئات التدريسية على المشاركة في المؤتمرات العلمية على الصعيدين العربي والعالمي بهدف الاطلاع على تجارب الآخرين واكتساب معارف وخبرات جديدة تسهم في تطوير مؤسساتهم التي يعملون فيها .
9. العمل على ترسيخ مفهوم الجامعة المنتجة لدى القيادات الجامعية من خلال تفعيل عمل المكاتب الاستشارية والفنية المرتبطة بالكليات وإيجاد منافذ جديدة لتمويل أنشطتها المختلفة ومساعدة المبتكرين من أعضاء الهيئات التدريسية على تسويق ابتكاراتهم لصالح مؤسسات الدولة والقطاع الخاص على حد سواء.

المصادر

العربية

1. العطوي، عامر علي حسين، (2012)، إدارة قوى التناقض لضمان الأداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم: بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
2. الغزالي، فاضل راضي غباش، (2013)، دور خيارا التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي : بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

الأجنبية

B- Journals & Periodical

3. Agarwal, Rajshree ,Helfat, Constance E.,(2009), Strategic Renewal of Organizations, Organization Science , Vol. 20, No. 2,pp. 281–293.
4. Alinaghian, Leila Sadat, (2012), Operationalizing Dynamic Capabilities: A Supply Network Configuration Approach, Paper to be presented Institute for Manufacturing, Department of Engineering, University of Cambridge.
5. Ambrosini, Ve´ronique, Bowman, Cliff, & Collier, Nardine, (2009), Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base, British Journal of Management, Vol. 20, S9–S24.

6. Ambrosini, Véronique, & Bowman, Cliff, (2009), **What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?**, International Journal of Management Reviews, Vo.11, Is.1, PP29-24.
7. Amit, Raphael, & Zott, Christoph, (2001), **Value Creation in E-Business**, Strategic Management Journal, Vo.22, PP.493-520.
8. Augier, Mie, & Teece, David J., (2009), **Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance**, Organization Science, 20(2), pp. 410-421.
9. Benner, Mary J., & Tushman, Michael, (2002), **Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries**, Administrative Science Quarterly, (47), pp. 676-706.
10. Danneels, Erwin, (2010), **trying to become a different type of company: dynamic capability at smith corona**, Strategic Management Journal, 32:1-31.
11. Davis, Jeremy G., (2004), **Capabilities: A Different Perspective**, Australian Journal of Management. Vol. 2, No.1, PP.39-34.
12. Eisenhardt, Kathleen M., & Martin, Jeffrey A., (2000), **Dynamic Capabilities: What Are They?**, Strategic Management Journal, 21(8), pp.1105-1121.
13. Flier, Bert, Bosch, Frans, A. J. V., & Volberda, Henk W., (2003), **Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality**, Journal of Management Studies, (40)8, pp.2163-2187.
14. Floyd, Steven W., & Lane, Peter J., (2000), **Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal**, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, pp.154-177.
15. Galunic, D. Charles, and Eisenhardt, Kathleen m., (2001), **Architectural innovation and modular corporate forms**, Academy of management Journal, Vol. 44, No. 6, PP. 1229-1249.
16. Helfat, Constance E., & Peteraf, Margaret A., (2009), Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path, Vol 7, (1), PP.91-102.
17. Hou, Jia-Jeng, (2008), **Toward A Research Model of Market Orientation And Dynamic Capabilities**, Social Behavior And Personality, 36(9), pp.1251-1268.
18. Kindström, Daniel, Kowalkowski, Christian, & Sandberg, Erik, (2013), **Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach**, Journal of Business Research, vol.66, pp. 1063-1073.
19. Koza, Mitchell P., & Lewin, Arie Y., (1998), **The Co-evolution of Strategic Alliances**, Organization Science, Vol. 9. No. 3., pp. 255-264.
20. Kwee, Zenlin, Bosch, Frans, A. J. V., & Volberda, Henk W., (2011), **The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004**, Journal of Management Studies, (48)5, pp.984-1014.
21. Lavie, Dovev, Stettner, Uriel, & Tushman, Michael L., (2010), **Exploration and Exploitation Within and Across Organizations**, The Academy of Management Annals, Vol. 4, No. 1, pp.109-155.
22. Macpherson, Allan, Jones, Oswald, and Zhang, Michael, (2004), **Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge dependent firm**, R&D Management, 34, 2, pp161-177.
23. March, James G., (1991), **Exploration and Exploitation in Organizational Learning**, Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
24. Nieves, Julia & Haller, Sabine, (2014), **Building dynamic capabilities through knowledge resources**, Tourism Management, 40, PP.224-232.

25. O'Reilly, Charles A., & Tushman, Michael L., (2008), **Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma**, Research in Organizational Behavior, 28, pp. 185–206.
 26. Pavlou, Paul A., & El Sawy, Omar A., (2011), **Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities**, Decision Sciences Journal, Vol. 42, N. 1, PP. 293-273.
 27. Teece, David, & Pisano, Gary, (1994), **The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction**, Industrial & corporate change, vo. 3, pp. 537-556.
 28. Teece, David J., (2007), **Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance**, Strategic Management Journal, vol. 28, No. 13, pp. 1319–1350.
 29. Teece, David J., Pisano, Gary and Shuen, Amy, (1997), **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
 30. Volberda, H.W., Baden-Fuller, C.W.F. and Van den Bosch, F.A.J. (2001), **Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms**, Long Range Planning, 34(2), pp. 159-178.
 31. Volberda, H.W., Bosch, Frans A.J. v, Flier, Bert, & Gedajlovic, Eric R., (2001), **Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK**, Long Range Planning, 34 (2), pp. 209-229.
 32. Wang, C. L. and Ahmed, P. K. , (2007), **Dynamic capabilities: a review and research agenda**, International Journal of Management Reviews, Vol. 9 (1), pp. 31–51.
 33. Wu, Jen-Her, and Hisa, Tzyh- Lih, (2008), **Developing E-Business Dynamic Capabilities: an Analysis of E-Commerce Innovation from I-, M-, TO U-Commerce**, Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 18, pp. 95–111.
 34. Yitmen, İbrahim, (2010), **Organizational Learning as a Core Competence for Performance Improvement in Building Contractors**, EUL Journal of Social Sciences, pp. 44-63.
 35. Zahra, Shaker A. and Sapienza, Harry J. and Davidson, Per (2006), **Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda**, Journal of Management Studies, 43(4): pp. 917-955.
 36. Zollo, Maurizio and Winter, Sidney G., (2002), **Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities**, Organization Science , Vol. 13, No. 3, pp. 339–351.
- C-Theses**
37. Akwei, Cynthia Adorkor, (2007), **The Process of Creating Dynamic Capabilities**, unpublished thesis, South borough University.
 38. Apilo, Tiina, (2010), **a model for corporate renewal Requirements for innovation management**, unpublished PH.D. dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland.
 39. Chiang, Yi-Chen, (2008), **Understanding Mobile Operators' Capabilities within Convergence Processes a Case Study of Mobile Internet in the Netherlands**, unpublished Master thesis, Faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology.
 40. Chikumbo, Irene, and Efremovska, Irena, (2012), **An Emerging Innovation Agenda: Leveraging Entrepreneur's Influence on the Dynamic Capabilities of a Company**, unpublished Master thesis, Masters in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, Karlskrona, Sweden.
 41. Degeryd, Klas, Johan, & Graffner, Per, Erik, (2013), **Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing the exploitation bias in large established firms**, Master of Science Thesis, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation, Engineering and Management, Chalmers University of Technology, SE-412 96 ,Goteborg, Sweden.

42. Filippou, Gavrilakis, & Kalliopi, Makropoulou, (2013), **Strategic renewal through social media marketing, An exploratory study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas**, unpublished Master thesis, Jönköping International Business School (JIBS), Jönköping, Sweden.
43. Flier, B., (2003), **Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality**, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-055-0, and Erasmus University Rotterdam.
44. Hertog, P. den, (2010), **Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy Options**, unpublished PH.D. Dissertation, Faculty of Economics and Business, University of Amsterdam.
45. Heyden, Luiz Márselo, (2012), Márselo, **Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multilevel Contingency Approach**, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus University Rotterdam.
46. Jansen, Justin, John, Peter, (2005), **Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance**, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
47. Jearey, A.d., (2012), **investigating the relationship between interpersonal trust and innovation within a petrochemical organization**, unpublished Master thesis, North-West University.
48. Jekel, Robert, (2009), **The Quality Aspect of Dynamic Capabilities: Successful Practices of German Manufacturers in China**, unpublished PH.D. dissertation, University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) to obtain the title of Doctor Economize, Germany.
49. Leeuwen, Erik, Pieter van, (2007), **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**, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam.
50. MacInerney-May, Kieran, (2011), **The Value of Dynamic Capabilities For Strategic Management**, unpublished PH.D. Dissertation, obtaining the doctoral degree the Economic and Social Sciences the University of Cologne, Stuttgart.
51. Mei, Maggie, Qiuzhu, (2014), **learning to Innovate: The role of ambidexterity, standard, and decision process**, Ph.D. School in Economics and Management, Copenhagen Business School, 1st edition 2014, Copenhagen.
52. Mihalache, Oli, Radu, (2012), **Stimulating Firm Innovativeness: Probing the interrelations between managerial and organizational determinants**, unpublished PH.D. Dissertation, the Erasmus School of Economics (ESE) at the Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
53. Olovsson, Clara & Lundström, Elin, (2010), **Dynamic Capabilities. A multiple case study on successful entrepreneurs in South Africa**, unpublished Bachelor thesis, Umea School of Business.
54. Oschlies, Melanie, Katharina, (2013), **Strategic Management in Emerging Industries: Evidence from the Renewable Energy Industry**, unpublished PH.D. Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Gallen, Germany.
55. Prescott, Michael E., (2012), **Does the Effective Use of Digital Data Genesis Give Firms a Competitive Advantage in the Marketplace?**, unpublished PH.D. Dissertation, Grenoble Ecole de Management.

56. Raimondo, Alessia Di,(2013), Linking Exploration and Exploitation to the Venture Capital Industry An investigation on the rationales adopted, decision-making, and performance, unpublished PH.D. Dissertation, University of Catania.
57. Stephen, Nabende,(2010), Dynamic Capabilities, Organizational Citizenship Behavior and Managed Performance in Business, Technical and Vocational Education Training Institutions, unpublished Master thesis of Human resource Management, Makerere University.
58. Yigit, Mert, (2013), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations, Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, Blekinge Institute of Technology, School of Management.

ملحق (1) أسماء السادة الخبراء المحكمين الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة

ت	أسماء السادة المحكمين	مكان العمل
1	أ.د. إحسان دهش جلاب	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
2	أ.م.د. عامر علي حسين	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى
3	أ.م.د. جواد محسن راضي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
4	أ.م.د. حسين علي عبد الرسول	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
5	أ.م.د. فاضل راضي غباش	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
6	أ. فارس جعبار شلاش	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
7	أ.م. عبد الإله جميل وطن	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية

ملحق (2) استمارة استبيان

أولاً : القابليات الديناميكية :Dynamic Capabilities
أ - قابلية الاستشعار (Sensing Capability):

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- تفحص الكلية بيئة عملها باستمرار بهدف التعرف على فرص الأعمال الجديدة .					
2- تراجع الكلية بشكل دوري تأثير التغيرات المحتملة في بيئة عملها على الطلبة والجهات المستفيدة الأخرى .					
3- غالباً ما تراجع الكلية جهودها ذات الصلة بتطوير برامجها وخدماتها التعليمية لضمان توافيقها مع الجهات المستفيدة .					
4- تركز الكلية الكثير من الوقت لدراسة الأفكار الخاصة بتقديم الخدمات التعليمية الجديدة وتحسين القائم منها .					

ب - قابلية التعلم (Learning Capability):

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- تعتمد الكلية إجراءات فاعلة لتحديد وتقييم واكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة.					
2- تمتلك الكلية القدرة على استيعاب المعلومات والمعرفة الجديدة					
3- تتميز الكلية بالفاعلية في تحويل المعلومات المتوفرة إلى معرفة جديدة.					
4- تستطيع الكلية توظيف المعرفة التي تمتلكها للحصول على مخرجات علمية جديدة (أبحاث علمية، استشارات، دورات تدريبية...الخ).					
5- تتسم الكلية بالفاعلية في تطوير معرفة جديدة لها إمكانية التأثير في تطوير الخدمات التعليمية التي يقدمها .					

ج - قابلية التكامل (Integrating Capability):

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- يحرص منتسبو الكلية على أن تصب مدخلاتهم في خدمة الكلية بشكل عام .					

				2- هناك فهم مشترك لمنتسبي الكلية لمهام ومسؤوليات بعضهم البعض.
				3- لدى الكلية المعرفة التامة بمنتسبيها الذين يمتلكون المهارات والمعرفة المتخصصة ذات الصلة بعملها.
				4- تعمل الكلية على تعشيق أنشطتها وأنشطة الكليات الأخرى في الجامعة لمواجهة الظروف المتغيرة .
				5- تدار الكلية بالطريقة التي تضمن التكامل بين الأنشطة المختلفة التي يمارسها منتسبو الكلية .

د- قابلية التنسيق (Coordinating Capability) :

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- تحرص الكلية على تحقيق التوافق الزمني بين مخرجات عملها ومخرجات الكليات الأخرى في الجامعة.					
2- تسعى الكلية إلى ضمان التوزيع المناسب للموارد المتاحة بين أنشطتها المختلفة .					
3- يتم تكليف منتسبي الكلية بالمهام التي تتناسب والمهارات والمعرفة التي يمتلكونها.					
4- تعمل الكلية على تحقيق التوافق بين الخبرات التي يمتلكها منتسبو الكلية والأنشطة التي يمارسونها .					
5- بصفة عامة، هناك تنسيق جيد بين منتسبي الكلية في تنفيذ أنشطتها المختلفة .					

هـ- قابلية إعادة التشكيل (Reconfiguration Capability)

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- تستطيع الكلية إعادة تشكيل مواردها للحصول على أصول إنتاجية جديدة .					
2- غالباً ما تنخرط الكلية في البحث عن أفضل تشكيلة من الموارد التي تحقق أفضل موائمة بين أصول الكلية ومخرجاتها لسوق العمل (خدمات تعليمية، بحوث، استشارات ..الخ)					

ثانياً : التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal:

أ- التجديد الاستراتيجي الاستثمائي (Exploitative strategic renewal):

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
تتصف الأفعال الإستراتيجية التي تمارسها الكلية بالتركيز على :					
1- تحقيق الأهداف القصيرة الأمد بالدرجة الأولى.					
2- تقليص النفقات .					
3- تحقيق الموائمة مع الإستراتيجية الحالية للكلية .					
4- الأنشطة التي تتطلب إجراء تحسينات محدودة على برامجها وخدماتها التعليمية .					
5- الأنشطة التي تتطلب المهارات والخبرات الحالية لمنتسبي الكلية .					

ب- التجديد الاستراتيجي الاستكشافي (Explorative strategic renewal):

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
تتصف الأفعال الإستراتيجية التي تمارسها الكلية بالتركيز على :					
1- توظيف التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة					
2- تحقيق الأهداف بعيدة الأمد في المقام الأول .					
3- قبول فرص التطوير الجديدة حتى وإن كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الإستراتيجية الحالية للكلية .					
4- التجريب المتكرر للمفاهيم والممارسات الجديدة .					
5- البحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة					