

أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر اثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي

The Role of Strategic Consciousness in the Strategic Niche of the Organizations Through the Mediator role for Strategic Renewal

بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل

Exploratory Analytical Research of the views of a sample of administrative and scientific leaders at the University of Babylon

الباحثين

م.د ليلي محسن الحكيم 1

م.م. حسين علي عبد الله القرغولي 2

Hussein.abdallah@uokerbala.edu.iq

م.م. منتظر زهير حسن 2

muntadhir.z@uokerbala.edu.iq

م. احمد عبد الله امانة الشمري 3

Ahmed.a@uokerbala.edu.iq

(1) جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة

(2) جامعة كربلاء/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - فرع العلوم النظرية

(3) جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

الملخص :

يهدف الباحث إلى اختبار أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق في عينة من كليات جامعة بابل، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد ابعاد الإدراك الاستراتيجي (اعادة الصياغة، التفكير النظامي، اتجاه التعلم، الانعكاس) إستناداً ل(Turkay,2012)، كما تم اعتماد ابعاد التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، التجديد الاستراتيجي الاستغلالي) إستناداً إلى(Stienstra,2008)، في حين تم اعتماد ابعاد المكانة الاستراتيجية (تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) إستناداً إلى كلاً من (Vanheule et al., 2012; Mourik&Raven,2006). وقد تم اختيار جامعة بابل ميداناً تطبيقياً للبحث عن طريق توزيع استبيان شمل (90) مستجيباً من القيادات الإدارية والعلمية لكليات الجامعة عينة البحث. إذ استخدم معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، استخدام تحليل المسار، ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن تبني مدخل التجديد الاستراتيجي الذي يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للجامعة عينة البحث في ظل التنافس في قطاع التعليم العالي العراقي. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة توظيف أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بين الإدراك الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية ضمن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بما ينسجم مع تقديم خدمات تعليمية واستشارات علمية جديدة تضيف قيمة للجامعة ولأساتذتها فضلاً عن موظفيها عبر كلياتها المتنوعة الاختصاصات العلمية.

الكلمات المفتاحية: الادراك الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي، المكانة الاستراتيجية، التعلم، الاستكشاف، الاستغلال.

Abstract: The objective of the research is to test the Mediator role of the strategic renewal in enhancing the relationship between the strategic consciousness and the strategic niche of the organizations by applying in a sample of the faculties of Babylon University. In order to achieve this, the dimensions of the strategic consciousness (reframing, system thinking, learning orientation, reflecting) were adopted based on (Turkay,2012), and the dimensions of the strategic renewal (exploration strategic renewal and exploitative strategic renewal) were adopted based on (Stienstra,2008), while the dimensions of strategic niche (formation of expectations and visions, Belding of social network, learning processes) were adopted based on (Vanheule et al.,2012;Mourik&Raven,2006).

The University of Babylon was selected as an applied field for research by distributing a questionnaire of (90) respondents from the administrative and scientific leaders of the faculties of the university. The simple correlation coefficient (Pearson) was used, the Confirmation Factor Analysis. One of the most important conclusions reached is that the adoption of the approach of strategic renewal has an effective effect in enhancing the relationship between the strategic consciousness and the strategic niche of the university in the research sample in light of competition in the Iraqi higher education sector. The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is the need to employ the strategic role of strategic renewal in enhancing the positive impact relationship between the strategic consciousness in enhancing the strategic niche within the higher education sector and scientific research in line with the provision of new educational services and scientific consultancy that add value to the university and its professors as well as its employees through its various faculties Scientific specialties.

Keywords: strategic consciousness, strategic renewal, strategic niche, learning, exploration, exploitation.

المقدمة

لقد انتقلت المنافسة من منظمات القطاع الخاص لمنظمات القطاع العام حيث أصبحت عاملاً مؤثراً في نجاح وبقاء ليس للمنظمات الهادفة للربح فقط بل تعدتها للمنظمات غير هادفة للربح وهذا ما كيف لحضانه في الوقت الحاضر أصبحت المنافسة ما بين القطاع التعليمي الأهلي الهادف للربح مع تقديم خدمات تعليمية ذات جودة متنامية من جهة ومن جهة أخرى القطاع التعليمي الحكومي غير هادف للربح والذي يسعى لتقديم خدمات تعليمية ذات مستوى افضل قدر المستطاع وفي ضوء الإمكانيات المحدودة له على عكس الإمكانيات المتوفرة للقطاع الأهلي على مستوى البلد. تلك المنافسة استوجبت البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر لدعم تنافسية الاعمال في قطاع التعليم العراقي بنوعية الأهلي والحكومي، كنوع من أنواع التجديد وفق منظور استراتيجي يدعم ادراك الإدارات العليا للتغيير والتجديد لمواكبة التطورات الحديثة لذلك القطاع المهم للبلد ولأبناء المجتمع العراقي وبما يعزز مكانة جامعاتنا العراقية عند طلبتنا الاعزاء فضلاً عن

استقطاب الطلبة العرب والأجانب للدراسة في مختلف مؤسسات التعليم العالي العراقية ومن اجل ذلك فقد رتب البحث بالاطار المنهجي للبحث في مبحثه الاول، فيما تناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث الرئيسية (الإدراك الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية)، اما المبحث الثالث فقد تناول الاطار الميداني للبحث ويشمل تحليل علاقات الارتباط واختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، في حين تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / الاطار المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الرئيسية لكتابة منهجية البحث العلمي الرصين وفق الخطوات الآتية :-

أولاً : مشكلة البحث: ان قطاع التعليم العالي يسهم برفاهية المجتمع ويعكس تطور البلد ورفقيه، إذ يسهم برفع المستوى التعليمي لأبناء المجتمع عبر تقديم خدمات تعليمية ذات مستويات جودة عالية. فقد تنامت البيئة التعليمية العراقية أنشأ رافد جديد من روافد التعليم تتمثل بقطاع التعليم الأهلي الذي انشأ المنافسة بينه وبين القطاع الحكومي العراقي مما اصبح من الضروري ان تتوسع افاق الإدراك الاستراتيجي لقيادات مؤسساتنا التعليمية لتعزيز المكانة الاستراتيجية لجامعاتنا الحكومية لمواجهة التنافس المتنامي عبر تبني مدخل التجديد الاستراتيجي لكافة مجالات التعليم وإدارة مؤسساته، اذ تتجلى مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيس الآتي: (هل تدرك ادارة كليات الجامعة عينة البحث ضرورة تبني مدخل التجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين توسيع افاق الإدراك الاستراتيجي لقياداتها العليا ومكانتها الاستراتيجية؟) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

1. هل تتمتع ادارة الكليات عينة البحث بالإدراك الاستراتيجي الذي يميزها عن منافسيها ضمن قطاع اعمالها؟
2. هل تتبنى ادارة الكليات عينة البحث مدخل التجديد الاستراتيجي؟
3. هل تتسم الكليات عينة البحث بالمكانة الاستراتيجية ضمن بيئتها؟
4. هل توجد علاقة تأثير مباشر للإدراك الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية؟
5. هل توجد علاقة تأثير غير مباشر للإدراك الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية عن طريق التجديد الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية أثر الوسيط الذي يؤديه التجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي لقيادات الكليات عينة البحث وتعزيز مكانتها الاستراتيجية الذي اصبح متطلب اساسي تسعى لتحقيقه أي منظمة معاصرة تعمل في بيئة تنافسية تتسم بتطورات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقديم خدمات تعليمية مبتكرة باستمرار، خاصةً للكليات عينة البحث هذا من جهة ومن جهة أخرى انه يسלט الضوء على أهمية دور قطاع التعليم العالي وقدرته على توفير خدمات متنوعة لمختلف شرائح المجتمع ومفاصل العمل الحكومي والخاص. ويمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الآتية :

1. تشخيص القدرة الادراكية لقيادات الكليات عينة البحث ومدى الاستفادة منها في تعزيز المكانة الاستراتيجية للكليات عينة البحث.
2. تسليط الضوء على أهمية الإدراك الاستراتيجي في تحقيق المكانة الاستراتيجية للكليات عينة البحث.
3. تسليط الضوء على أهمية تبني مدخل التجديد الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للكليات عينة البحث.
4. ابراز أهمية التمتع بالتجديد الاستراتيجي في تحقيق الاستعداد المستدام للظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها الكليات عينة البحث

5. يستمد البحث أهميته عن طريق النتائج التي يتوصل إليها والتي تحدد تأثير أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي للكليات عينة البحث في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية، وامكانية الاستفادة من هذه النتائج وتعميمها على باقي الكليات التي تقدم خدمات تعليمية واستشارات متنوعة مبتكرة تركز على اكتساب وتطبيق المعارف الحديثة لإستكشاف واستغلال الفرص التي تدعم مكانتها الاستراتيجية في مختلف المجالات.

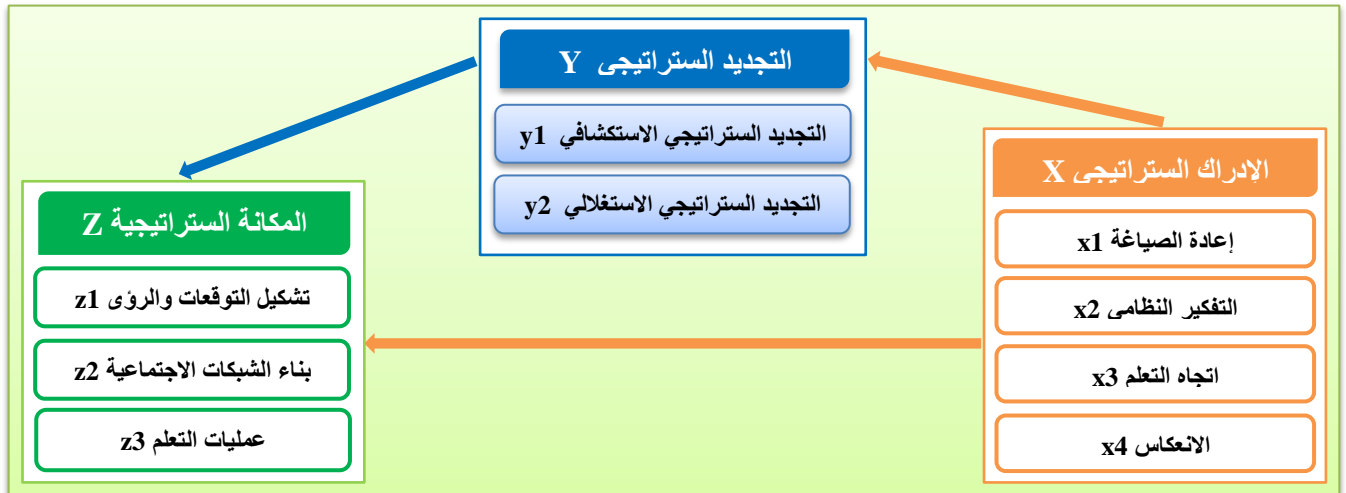
ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى اختبار العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية عبر أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي للكليات عينة البحث في اطار الأهداف الفرعية الآتية :-

1. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.
2. تحديد امكانية تبني مدخل التجديد الاستراتيجي ومدى تأثيره الوسيط في العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للكليات عينة البحث.
3. تحليل علاقات الارتباط وقوتها بين كلاً من الإدراك الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية في الكليات عينة البحث.

4. اختبار علاقة الإدراك الاستراتيجي وتأثيره في المكانة الاستراتيجية لقيادات الكليات عينة البحث في ظل أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي مع تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال.

رابعاً: إنموذج البحث الفرضي: استناداً لمشكلة البحث وأهدافه، صيغ أنموذج فرضي يصور العلاقات بين متغيرات البحث والذي يوضح أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي وتأثيره في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية والذي بنى عن طريق جمع الأدبيات الادارية الرصينة ذات العلاقة باختصاص البحث (الادارة الاستراتيجية)، اذ يتضمن هذا الأنموذج المتغيرات الرئيسة الآتية وابعادها الفرعية وكالاتي:

1. المتغير المُستقل: يتمثل بالإدراك الاستراتيجي وابعاده الفرعية المتمثلة ب(اعادة الصياغة، التفكير النظامي، اتجاه التعلم، الانعكاس).
2. المتغير الوسيط: يتمثل بالتجديد الاستراتيجي وابعاده الفرعية المتمثلة ب(التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، التجديد الاستراتيجي الاستغلالي).
3. المتغير المُعتمد: يتمثل بالمكانة الاستراتيجية وابعاده الفرعية المتمثلة ب(تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) وكما موضح بالشكل(1) في ادناه :



شكل (1) / نموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً للأدبيات ذات العلاقة.

- خامساً: فرضيات البحث: لقد افترض الباحثين الفرضيات الآتية في معالجة مشكلة البحث وكالاتي :
- ❖ الفرضية الرئيسية الاولى: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الإدراك الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي.
 - ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية.
 - ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود علاقة ارتباطية معنوية بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية.
 - ❖ الفرضية الرئيسية الرابعة: وجود تأثير مباشر معنوي للإدراك الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي.
 - ❖ الفرضية الرئيسية الخامسة: وجود تأثير مباشر معنوي للتجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية.
 - ❖ الفرضية الرئيسية السادسة: وجود تأثير غير مباشر معنوي للإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية عن طريق أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي.

سادساً: حدود البحث: وتشمل الفقرات الآتية:

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بكليات جامعة بابل التي حصلت على تصنيفات عالمية متقدمة لغرض إجراء الجانب الميداني للبحث.
2. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2019/7/15م ولغاية 2019/8/21م.
3. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغت العينة (90) قيادياً من قيادات الكليات عينة البحث الادارية والعلمية.

سابعاً: أدوات جمع البيانات وتحليلها : من أجل أن يحقق البحث أهدافه، أعتمدت الأدوات الآتية :

وتتمثل باستمرار الاستبانة كأداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثين في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وفق مقاييس اجنبية جاهزة كما مشار إليها في مستخلص البحث، كما تم أعتد مقياس لكرت الخماسي، اما بخصوص أدوات التحليل الإحصائي فقد تضمنت الآتي :

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).
2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية: وتتمثل بـ(معامل الارتباط البسيط، تحليل المسار).
3. تم استخدام البرامج الإحصائية (AMOS V.23) (SPSS V.25) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني/ الاطار النظري للبحث

يستعرض هذا المبحث بفقراته الثلاث الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث وهي (الإدراك الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي، المكانة الاستراتيجية) فضلاً عن بيان أهميتها للمنظمات المعاصرة وقياسها عن طريق تحديد ابعادها الفرعية وفق مقاييس اجنبية جاهزة كخطوة أساسية في عملية اعداد البحث العلمي الرصين وكالاتي:

اولاً : الإدراك الاستراتيجي Strategic Consciousness

1. مفهوم الإدراك الاستراتيجي

في العقدين الأخيرين أثرت العديد من الصعوبات، كالضغوط التنافسية، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات البيئية على المنظمات في اتخاذ القرارات الصحيحة لمستقبلها ما دفعها لاستخدام عدة طرائق لكي تواجه هذه الصعوبات. إذ أخذ تشاندلر (1962) مفهوم الاستراتيجية في دراسته المبكرة، "الاستراتيجية والهيكل"، كعملية لتحديد الأهداف والغايات

طويلة الأجل للمنظمة ووضع السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف مع تحديد نطاق الأعمال التي تتبعها المنظمة، لذا فإن مفهوم الاستراتيجية هو أكثر من مجرد خطة عمل ويجب دعمها بالإدراك، والتفكير، والتوجه، والوعي من أجل الاستجابة للتغيير. فعلى الرغم من أن هذه المفاهيم تناقش الجذور المعرفية للتخطيط الاستراتيجي إلا أنه يُعتقد بأن الإدراك الاستراتيجي هو أكثرها شمولاً لتحليل هذه الجذور. (Halis et al., 2010:160) وبين كل من (Savelli et al., 2009:82) أن الإدراك الاستراتيجي ظهر في المؤسسات الصغيرة منذ عقدين من الزمن، والذي بين أن قدرة رواد الأعمال على الوعي تخضع لقدرتهم على الفهم والاعتراف بالموقع الحالي للمؤسسة ("أين تقع الشركة") وتحديد الخيارات الاستراتيجية المستقبلية والآثار النسبية ("حيث قد تذهب الشركة") التي من الممكن أن تواجهها. فكلما زاد الإدراك الاستراتيجي لرجال الأعمال، زادت إمكانية تحقيق الأهداف.

وقد بين (Davis et al., 2012:324) بأن مفهوم الإدراك الاستراتيجي يشير إلى مدى امتلاك الأفراد العاملين إلى للوعي بالأولويات الاستراتيجية لفريق الإدارة العليا. وأشار كل من (Al-Khatib&Salih, 2018:123) إلى أن الإدراك الاستراتيجي يكون على مجموع من الأنواع منها ادراك استراتيجي خارجي ويعني إدراك المنظمة للتغيرات في التشريعات ومعدل نمو السكان والأجور ومعدل الرواتب من أجل توفير الخدمات والمنتجات للفرص المتاحة في السوق والتقليل قدر الإمكان من التهديدات في السوق، والإدراك الداخلي الذي يشير إلى قدرة المنظمة على تلبية متطلبات الزبون باستخدام مواردها وخبراتها ومعرفتها لاكتساب ميزة تنافسية. ويرى (Bowman, 2017:1) أن الإدراك الاستراتيجي يركز بشكل متساوٍ على كل من الاستراتيجية والوعي، فهو عملية دمج الإدراك بالاستراتيجية ودمج المعرفة الحقيقية في الصناعة والاتجاهات العالمية والعقود المستقبلية المحتملة، وإدماج الإدراك أو المعرفة الداخلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2. أهمية الإدراك الاستراتيجي

يرى كل من (Savelli et al., 2009:93) أن الإدراك الاستراتيجي لدى المديرين يؤدي دوراً مهماً في تحسين مستوى أداء العاملين ويسهل عملية تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمات وتحديد الفجوات الواجب معالجتها من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وكذلك معرفة التحديات التنافسية التي يتعين مواجهتها. كما ويعد الوعي الاستراتيجي مصدراً للابتكار الإداري ومنبع لإظهار المهارات، كما أن الخبرة المرتبطة بالإدراك الاستراتيجي يسمح لمجموعة رواد الأعمال بتجهيز الموارد اللازمة لمختلف المشاريع الاستراتيجية، ويعزز الموارد المتاحة استخدامها للمبادرات المتعددة. وبين كل من (Davis et al., 2012:2) أن الإدارة التي تمتلك ادراك استراتيجي تقوم بنقل الأولويات الاستراتيجية بفاعلية إلى موظفي المستويات الدنيا، إذ أن تبادل المعلومات بين قادة المنظمات وموظفي المستويات الدنيا يعزز وعي الأفراد بالاستراتيجية التنظيمية للمنظمة، ما يؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية المطلوبة بكفاءة على عكس فيما إذ استبعدوا فأن ذلك سيؤدي بالمنظمة للخطر. وبين (Artman et al., 2011:2) أهمية الإدراك الاستراتيجي للمنظمة إذ أن إدراك الجوانب الاستراتيجية للموقف، يمكن المنظمة من استخدام المعرفة التي تمتلكها في معالجة الأمور المختلفة وتحسين إنتاج الرسائل عن طريق أخذ المتلقي في الاعتبار بطريقة منظمة، كما أن الإدراك الاستراتيجي يجعل من الممكن تحديد العناصر الاستراتيجية للموقف والتحقيق فيها من أجل تطبيق التدابير المناسبة للحفاظ على استمرار المعرفة التي تملكها وتحسينها نحو الأفضل.

3. ابعاد الإدراك الاستراتيجي

لقد تم اعتماد مقياس (Turkay, 2012) لقياس متغير الإدراك الاستراتيجي وفق أربعة أبعاد تتمثل بالآتي:

أ. إعادة الصياغة Reframing

لقد بين (Jader et al.,2019:176) بأن اعادة الصياغة تعني إعادة صياغة العمليات الادارية من لدن الادارة وبصورة منظمة وبطريقة تكون اقرب إلى العمليات الانتاجية ما يؤدي إلى زيادة نوعية المنتج المراد طرحه ليكون جاهز عند طلبه في المستقبل من لدن الزبون. وذكر كل من (Turkay et al.,2012:9195) انه عن طريق اعادة الصياغة فهم المشاكل التي تواجه المنظمة ومن ثم جمع المعلومات عن طريق اهل الخبرة لاستخدامها في حل هذه المشاكل مع البحث عن اسباب الاخطاء التي ترافق العمليات والتفكير بوعي لمعالجتها بالأعتماد على وجهات النظر المختلفة.

ب. التفكير النظامي System Thinking

لقد ذكر (Grobschedl,2012:2148) بأن نظام التفكير هو القدرة على فهم البنية متعددة المستويات لمكونات المنظمة المتعددة وتحديد علاقاتها الديناميكية اي هنالك اكتساب عقلي للمفكر النظامي اي يكون لديه مقداراً كبيراً من القدرات المعرفية فضلاً عن قدرته على التحليل الهيكلي وكذلك التحليل العكسي لسلوك النظام المعقد. وبين (Orion&Assaraf,2010:541) بأن نظام التفكير لدى الادارة العليا داخل المنظمة يجب ان يتميز بالقدرة على تحديد مكونات النظام والعمليات داخل النظام , وان يكون لديها القدرة على تحديد العلاقات البسيطة بين مكونات النظام أو فيما بينها, والقدرة على تحديد العلاقات الديناميكية داخل النظام, والقدرة على تنظيم مكونات النظم والعمليات وتفاعلاتها في غضون إطار العلاقات, اضافة الى القدرة على تحديد دورات المادة والطاقة داخل النظام, و القدرة على التعرف على الأبعاد الخفية للنظام عن طريق الأنماط والعلاقات المتبادلة التي لم تظهر على السطح فضلاً عن القدرة فهم النظم من اجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة واخيراً قدرة على التفكير مؤقتاً : استعادة الماضي والتنبؤ بالمستقبل .

ت. اتجاه التعلم Learning Orientation

لقد بين (Nybakk,2012:3) ان اتجاه التعلم هو احد سوابق الابداع وهو درجة التزام المنظمة بالتعلم ورؤيتها المشتركة ومدى انفتاحها على المحيط الخارجي ومدى المعرفة التي تمتلكها داخل المنظمة. وذكر (Maatofi&Eshlaghy,2011:114) ان التعلم حافزاً يمكن أن يزيد من قدرة ابتكار المنظمة بمعنى اخر يكون عن طريقه تشجيع الابتكار بشكل مباشر من خلال توسيع نطاق التعلم أو نشر رؤية جديدة في المنظمة، فضلاً عن زيادة القدرة على أداء أفكار أو عمليات أو منتجات جديدة ، بالإضافة إلى توليد قدرة على الابتكار داخل المنظمة. وبين كل من (Ejdys&Gedvilaite,2016:53) ان هنالك شرط أساسي لاتجاه التعلم وهو أن يكون التعلم مفتوح على البيئة المحيطة من اجل اكتساب المعرفة ونشرها ومشاركتها .

ث. الانعكاس (التفكير الاسقاطي) Reflecting

لقد بين (Amulya,2011:1) ان مفتاح التفكير هو تعلم كيفية أخذ وجهة نظر الفرد من تصرفاته وخبراته - بمعنى آخر ، دراسة تلك التجربة بدلاً من مجرد العيش عليها. عن طريق تطوير القدرة على استكشاف تجاربنا وأفعالنا من خلال التعلم الهادف اي ليس التعلم المستمد من الكتب أو الخبراء وإنما التعلم المستند من عملنا وحياتنا, فهذا هو الغرض من الممارسة الانعكاسية اي التعلم المكتسب من التجربة، سواء كانت تجربة اجتماع أو مشروع أو كارثة أو نجاح أو تفاعل صعب أو أي حدث آخر قبل حدوثه أو أثناءه أو بعده. ويرى (Nguyen,2015:7) بأن عملية الانعكاس تتضمن عمليتين فرعيتين هما نشوء حالة من الحيرة والتردد والشك عند التفكير والتحقيق الموجه نحو تسليط الضوء على المزيد من الحقائق التي تثبت أو تبطل عملية التفكير .

ثانياً : التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي

لكي تتحقق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال العالمية (والتي غالباً ما تكون مضطربة)، يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على التكيف المستمر مع الأسواق وان تكون لديها القدرة على التجديد. إذ يعد التجديد عنصراً مهماً في تطور الميزة التنافسية للمنظمة على الرغم من ضعف الاهتمام بعملية التجديد من لدن بعض المنظمات (Stahle&Pirjo,2011:248). وذكر كل من (Kim&Pennings,2009:368) بأن التجديد الاستراتيجي من المفاهيم المهمة التي تعتمد عليها المنظمات التي تكون قادرة على التغيير ومستعدة لإنشاء أسواق جديدة لكي تأثر على سلوك المنافسين في مجالات الصناعة المختلفة. في حين يرى (Kearney et al.,2015:426) بأن مفهوم التجديد الاستراتيجي يمكن وصفه بعدة اشكال بين الاستكشاف والاستغلال وبين الإبداع والنضج وكذلك بين المرونة والكفاءة فيمكن عن طريقه تتمكن المنظمات بالأعتماد على الأفكار الرئيسية التي يتم بنائها من التغلب على التهديدات الخارجية وكذلك التخلص من القيود الداخلية وفي الوقت نفسه تحسين الأداء, لذا فهو عملية مستمرة من الابتكارات التي تؤدي الى نجاح المنظمة وبقائها . وأشار اليه (Glaser et al.,2014:307) بأن عمليه عرض منتج جديد في مجموعة من الأسواق عن طريق استخدام المهارات والقدرات الجديدة والبحث عن طرائق تكون منسجمة مع طبيعة عمل المنظمة وتؤدي دوراً مهماً في عملية الابتكار. وبين كلاً من (Ravas&Lojacono,2005:52) بأن التجديد الاستراتيجي هو عملية التكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة كالتغيرات الثقافية وتفضيلات الزبائن مما يفرض على المنظمات إعادة النظر في تكوين اسلوب تستثمر فيه الموارد والقدرات التي تمتلكها في مجموعة من الأنشطة حتى تستطيع ان تغيير المسار الاستراتيجي والأداء الاقتصادي الخاص بها. ويرى (Al- Kwifi 2012: 126) بأن عملية استخدام المعرفة الجديدة لكي تعزز السلوك الإبداعي وتحول قدرات وامكانيات المنظمة باتجاه تطوير أسواق جديدة واستكشاف الفرص والتأكيد على أهمية التعلم التنظيمي في فهم العلاقة بين الابتكار والتجديد.

2. أهمية التجديد الاستراتيجي

لقد بين (Stahle,2011:2) بأن المنظمات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال (التي غالباً ما تكون مضطربة)، يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف المستمر مع تغيرات الأسواق والقدرة على التجديد, ففي الآونة الأخيرة، تناولوا موضوع التجديد بشكل متزايد عن طريق البحث في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية, ولكن خلال العقد الماضي تغير تركيز هذه الجهود من التكنولوجيا الحديثة وتطوير العمليات إلى القدرة الكاملة على تجديد المنظمات, إذ أقراف بأن التجديد عنصر متزايد الأهمية في الميزة الفكرية والتنافسية لها. وبين (kwee,2009:23) أهمية التجديد الاستراتيجي بعده منظور تطوري مهم للمنظمات إذا ما أرادت البقاء والاستمرار فلا بد على المنظمات ان تغير مصدر الميزة التنافسية الخاصة بها، خاصةً الموارد المعرفية التي تمتلكها ومحاولة ازالة الحواجز التي تحول دون بقائها وهذا كله يتحقق عن طريق هذا النهج التطوري(التجديد الاستراتيجي). ويرى (Maijanen,2015:2) بأن هناك حاجة ملحة للتجديد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات عن طريق التفكير بأبتكارات جديدة للعمل لتلبي رغبات وحاجات الزبائن وتحافظ على موقعها وميزتها التنافسية في ظل التطورات الرقمية التي يشهدها السوق العالمي. ويرى (Taussig,2013:466) بأن أهمية التجديد الاستراتيجي تبرز كونه يساعد في تحسن ظروف السوق ويحافظ على فرص النجاح المستدام عن طريق تكوين علاقات سياسية واقتصادية استراتيجية مع المنظمات الاخرى من اجل الحصول على الموارد النادرة التي ليس من السهل الحصول عليها.

3. ابعاد التجديد الاستراتيجي

تواجه منظمات الاعمال اليوم بيئات ديناميكية متزايدة تتميز بتغير تكنولوجي وسياسي واقتصادي كبير لا يمكن التنبؤ به في كثير من الأحيان لذا فإن التجديد الاستراتيجي يوضح كيف تواجه المنظمات هذا المسار عن طريق تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية لان معظم هذه المنظمات تحتاج إلى التغير من وقت إلى آخر، فالتجديد الاستراتيجي يعد أحد اهم الاعتبارات الرئيسية لبقاء المنظمات واستمرار رفايتها على المدى الطويل ومن هنا اعتمد الباحثون على بعدين اساسين في تحديد ابعاد التجديد الاستراتيجي يمكن تناولهما وفقا لما يأتي : (Schmitt et al. , 2016 : 81).

أ. التجديد الاستراتيجي الاستكشافي **Explorative Strategic Renewal**

على الرغم من أهمية التجديد الاستراتيجي، الا ان الباحثون لاحظوا أن تحقيقه يمثل تحدياً كبيراً للمنظمات لأن مديري وحدات الأعمال يكافحون في التحول من نشر الكفاءات الحالية إلى تطوير مهارات جديدة لذا فإنه من الصعب بشكل خاص على الوحدات التنظيمية ومديريها التخلي عن السلوكيات الماضية الناجحة. فالاستكشاف ينطوي على البحث عن أساليب تكنولوجية جديدة ومحاولة ادخال منتجات جديدة الى مجموعه جديدة من الاسواق، فالإبداع الاستكشافي يعد النشاط الأساسي للتجديد الاستراتيجي فلن تتمكن المنظمات التي لا تتقن عملية الاستكشاف من إعادة التفكير في تنشيط مركزها التنافسي ولا تستطيع تلبية احتياجات الزبائن (Glaser et al.,2014:1). ويرى كل من (الطائي واخرون, 2016: 13) بان المنظمات البارعة هي التي تكون لديها القدرة على الاستكشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين الاخرين لاسيما عندما يتعلق الامر بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل الاسبقية على المنافسين في تحسين أعمال المنظمة. وشار(Kwee,2009:23) الا انه على المنظمات المتعلمة التغلب على الجمود والتصرف بشكل مفاير من اجل استكشاف مقدره جديدة تمكنها من تجنب المخاطر العالية اثناء اداء المشاريع. وذكر كل من (Hsu et al.,2013:59) بأن مفهوم الاستكشاف هو العملية التي تستخدمها المنظمة من اجل توسيع وتعميق مواردها التي تعتمد عليها في نجاحها على المدى البعيد وان هذه العملية تتحدد بقدرة المنظمة على الاستحواذ وال جذب والبحث عن الموارد الخارجية .

ب. التجديد الاستراتيجي الاستغلالي **Exploitative Strategic Renewal**

الاستغلال في نظريات العمل التنظيمي يعد من النماذج العقلانية لعملية للاختيار، فمن المفترض أن هناك العديد من فرص الاستغلال، التي تتسم بتوزيع احتمالات على عوائد غير مدركة في أول مرة. اذ تجمع المعلومات المتعلقة بالتوزيع بمرور الوقت وهنا يجب أن تدرس المعلومات الجديدة المتوفرة حول البدائل المتاحة واختيار افضل البدائل لكي يستمر بتحسين العائدات المستقبلية فضلا عن استخدام المعلومات المتاحة لتحسين العوائد الحالية , مما يشير إلى ان الاستغلال دائما ما يركز على البديل الأفضل (March, 1991:72). ويرى (Benner&Tushman, 2002:679) بأن التجديد الاستغلالي يتضمن بحثاً محلياً يعتمد على القدرات التكنولوجية الحالية للمنظمة، وإدخال التحسينات على المكونات والعمليات الحالية من خلال الأعتد على التكنولوجيا القائمة بعيدا عن الاستكشافات الجديدة. وذكر (Heyns,2012:27) بأن الاستغلال هو ابتكار تدريجي مصمم لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الحالية. فهو عادةً ما يتمحور عن كيفية قيام العمليات الحالية بإجراء تحسينات على المنتجات القائمة ووحدات التشغيل والخدمات لزيادة الطبيعة التنافسية للأعمال. اذ يعتمد على استخدام الموارد الحالية المتاحة، بما في ذلك المعرفة الضمنية للقوى العاملة. وذكر (Degeryd&Graffner, 2013:2) بأن الاستغلال ضروري لتدفقات الإيرادات في الوقت الحاضر وللاستجابة لاحتياجات السوق الفورية من اجل البقاء على المدى القصيرة وان اغلب المنظمات الصغيرة تميل إلى تفضيل التجديد الاستغلالي واعطاءه الأولوية في عملياتها للدفاع عما لديها ولخوفها من المنظمات الكبيرة المنافسة، فهي دائما ما تجدد الثقة في مشاريع وابتكارات موثوقة ومنخفضة المخاطر ومنخفضة الشكوك.

وبين (Crossan & Hurst,2015:275) ان الاستغلال يشمل التحسين والاختيار والإنتاج والكفاءة والتنفيذ ومن المرجح أن تجد الأنظمة التي تنخرط في الاستغلال نفسها محاصرة في توازن مستقر دون المستوى الأمثل فهي تسبب القصور الذاتي والإجهاد والسلوك الذهني غير المستقر للعاملين .

ثالثاً : المكانة الاستراتيجية Strategic Niche

1. مفهوم المكانة الاستراتيجية

لقد ركزت أدبيات المكانة الاستراتيجية على الفهم المبكر لتبني التقنيات الجديدة ذات الإمكانيات العالية للمساهمة في التنمية المستدامة. وكان من الافتراضات الجوهرية لمدخل المكانة الاستراتيجية أن تنقلات الابتكار المستدامة يمكن تسهيلها عن طريق تعديل المجالات التكنولوجية، أي المساحات المحمية التي تسمح بالرعاية والتجريب مع التطور المشترك للتكنولوجيا، وممارسات المستخدم، والهياكل التنظيمية (Schot&Geels,2008:538) ، كما انها تتضمن العمليات الداخلية الاتية:

- التعبير عن التوقعات والرؤى لأنها توفر التوجيه لعمليات التعلم، وجذب الانتباه، والحماية المشروعة (المستمرة) والرعاية.
- بناء الشبكات الاجتماعية لإنشاء دائرة تدعم التكنولوجيا الجديدة، وتسهل التفاعلات بين أصحاب المصلحة المعنيين، وتوفر الموارد اللازمة (الاموال، الأشخاص، الخبرة).
- عمليات التعلم بأبعادها المتعددة (الجوانب الفنية ومواصفات التصميم، تفضيلات السوق والمستخدم، المعنى الثقافي والرمزي، البنية التحتية وشبكات الصيانة، شبكات الصناعة والإنتاج، اللوائح والسياسة الحكومية، الآثار الاجتماعية والبيئية).

بعد ذلك، تم صياغة فرضيات أكثر تحديداً لكل عملية كالاتي:

(Schot&Geels,2008:541) نقلاً عن (Elzen et al.,1996:76-78;Hoogma et al.,2002:28-29)

- من شأن التوقعات أن تسهم في بناء مكانة ناجحة إذا تم وضع التوقعات بشكل: (أ) أكثر قوة (يشارك فيها عدد أكبر من الجهات الفاعلة)، (ب) أكثر تحديداً (إذا كانت التوقعات عامة جداً فإنها لا تقدم التوجيه)، و (ج) جودة أعلى (مضمون التوقعات مدعوم بالمشاريع الجارية).
- من المرجح أن تسهم الشبكات الاجتماعية بشكل أكبر في التنمية المتخصصة إذا كانت: (أ) الشبكات واسعة النطاق، أي أنواع متعددة من أصحاب المصلحة مدرجة لتسهيل التعبير عن وجهات نظر وأصوات متعددة؛ قد يكون لمشاركة الأفراد من خارج المنظمة نسبياً أهمية خاصة لتوسيع الأطر المعرفية وتيسير التعلم من الدرجة الثانية؛ (ب) أن تكون الشبكات عميقة، أي الأشخاص الذين يمثلون المنظمات، يجب أن يكونوا قادرين على تعبئة الالتزام والموارد داخل منظماتهم وشبكاتهم.
- من شأن عمليات التعلم أن تساهم بشكل أكبر في التطوير المناسب إذا لم تكن موجهة فقط لتراكم الحقائق والبيانات، أي التعلم من الدرجة الأولى، ولكن أيضاً تمكين التغييرات في الأطر والافتراضات المعرفية، أي التعلم من الدرجة الثانية.

من جهة اخرى يرى (Wheelen,2012:177) بأن المكانة الاستراتيجية للمنظمة عادة ما تكون ملائمة للمنظمات الكبيرة والتي تكون قادرة على تلبية الطلب في الوقت الحالي، من ثم فإن المنظمات المنافسة تحاول الدخول الى السوق من اجل الحصول على حصة سوقية ملائمة من اجل الحفاظ على بقائها. و اشار (Loorbach&Van Raak,2007:2) الى ان الفكرة الرئيسية للمكانة الاستراتيجية تتمحور عن استخدام تكنولوجيا جديدة وعمليات اجتماعية

تؤدي إلى تحفيز وتطوير المشاركين مما يؤدي إلى نتائج جديدة وأنماط أكثر استدامة للمنظمة. وأشار (Raven,2006:2) الى ان المكانة الاستراتيجية هي الاداة التي تكون اكثر ملائمة لدعم الإبداعات المجتمعية والعمل على جعلها اكثر استدامة.

ونذكر كل من (Toften&Hammervoll,2010:740) بأن المكانة الاستراتيجية هي الاستراتيجية التي تستخدم لتمييز المنتجات التي تقدم إلى مجموعة محدودة من الزبائن سواء كانت سلع او خدمات فهي تتميز بالتركيز على مجموعة من حاجات التي يمكن تلبيتها بشكل أفضل للزبائن. وذكر (Karama,2013:5) بأن المكانة الاستراتيجية هي أسلوب يحمل فكرة جوهرية تنص على ادخال إبداعات جذرية سواء كانت اجتماعيه او اقتصادية وحتى بيئية على العمليات وهذه تعد عملية طويلة ومعقدة وتتضمن أمكانية عالية بالفشل على الرغم من أن استخدام التكنولوجيا الجديدة قد يعد امر واعدأ.

2. أهمية المكانة الاستراتيجية

لقد بين (Cuthbert,2011:70) ان اهمية المكانة الاستراتيجية تبرز عندما يكون حجم المنظمة وقدرتها الشرائية كبيرة وانها تحقق الربح وتضع حواجز أمام دخول المنافسين و هذا ينعكس بشكل جيد على بيئة عملها , إذ تكون لديها مكانه جاذبه تقلل المنافسة . ما يستلزم توفير الموارد اللازمة لتحافظ على استدامتها. ويرى كل من (Witkamp et al.,2010:7) بأن اهمية المكانة الاستراتيجية تظهر عن طريق المكانة التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والتي تقوم على مجموعة من الابتكارات الجزئية او الجذرية التي تساعد على انشاء قواعد جديدة وممارسات تؤدي الى تطوير المنظمة وزيادة الابداع لديها ومن ثم تقلل من المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها داخل السوق وتزيد من أدائها، وإن عملية التطوير هذه تثبت قواعد جديدة للمنظمة وتزيد من استقرارها. وذكر (Dalgic&Leeuw,1998:40) ان اهمية المكانة الاستراتيجية تتجلى عندما تقوم المنظمة بالدخول الى اسواق صغيرة لم تلبى احتياجات الزبائن فيها من لدن المنافسين, فتوفر هذه الاحتياجات لهم, وهنا تركز المنظمة على مكانة السوق الذي تعرض خصائصها فيه وهنا يمكننا التمييز بين طريقتين للحصول على المكانة داخل السوق هما: المكانة التسويقية كعملية إبداعية تقوم على تحديد جزء صغير من السوق الذي لم تلبى احتياجاته وتحديد مقدار المنطقة المستهدفة وعدد الزبائن وكذلك نوع المنتجات التي تطرح ومحاولة تلبيتها, والرؤية التسويقية للمنظمة التي تحدث خلال المراحل المتتالية كالتجزئة، والاستهداف، و تحديد المواقع.

3. ابعاد المكانة الاستراتيجية

اعتمد الباحثون على مقياس (Mourik&Raven,2006; Vanheule et al., 2012) في تحديد ابعاد المكانة الاستراتيجية والتي يمكن تناولها كما يأتي :

أ. تشكيل التوقعات والرؤى **Articulation of Expectations and Visions**

يرى (Laak et al.,2007:3215) بأن الجهات الفاعلة تسهم (المشاركون) بالمكانة عن طريق الاستثمار بالجهد والوقت والمال لأنهم يتمتعون بقدر عالية على توقع للنجاح في المستقبل فضلا عن انهم تكون توقعاتهم واسعة وغير واضحة فيما يخص التكنولوجيا التي تحتاجها المنظمات, وذكر (Raven,2005:6) بأن هذه التوقعات تتغير بمرور الوقت لعدة اسباب منها اسباب خارجية (كالنظام والصورة الذهنية) وكذلك أسباب داخلية (كالنتائج من التجارب), وتتميز التوقعات بأنها تكون على ثلاثة مستويات على المستوى الجزئي كالتوقعات الناتجة من المكانة وعلى المستوى الكلي الذي يرتبط بالتطورات في المجتمع وعلى المستوى المتوسط كالتوقعات الناتجة عن الرؤى المستقبلية, وأشار كل من (Sushandoyo&Magnusson,2014:14) الى ان تشكيل التوقعات والرؤى المستقبلية قد تكون ضرورة ملحة من اجل اعطاء الشرعية للتكنولوجيا الجديدة التي تحاول المنظمة استخدامها.

Building of Social Networks ب. بناء الشبكات الاجتماعية

يرى (Ibery&Kneafsey,1999:2216) بان الشبكات تكون لديها القدرة على دراسة الأسواق وما هي المنتجات او الخدمات التي يمكن ان تقدم فيها عن طريق فكرة أن هذه المنتجات او الخدمات تكون لها مناطق أو أسواق محددة تميزها عن غيرها من المنتجات المنافسة، مما يسهل عملية التعرف عليها من لدن الزبائن من ثم تكون قادرة على قيادة السوق. ويرى كل من (Schot&Geels,2008:540) بأن بناء الشبكات الاجتماعية هو عملية ضرورية لخلق المكانة المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة ومحاولة توفير الموارد اللازمة لهم كالأموال والموارد البشرية والخبرة وتسهيل عملية التفاعل بين حملة الأسهم، وقد ذكر (Laak et al.,2007:3217) بان الشبكات الاجتماعية ضرورية لتطوير المكانة لأنها تؤدي إلى تطوير الاستدامة وتشجع على التعلم وانها تتضمن التوقعات وعن طريقها يمكن التعبير عن ما تحتاجه التكنولوجيا الجديدة وكل المتطلبات الاخرى فضلا عن انها تعمل على تمكين أكبر عدد من المشاركين وتؤدي إلى توفير الموارد التي يمكن عن طريقها تطوير مكانة المنظمة، وبين (Schilpzand et al.,2011:13) ان من سمات الشبكات الاجتماعية هي القوة خاصة عندما تكون غير متجانسة وان المكانة الاستراتيجية تؤكد على أهمية بناء الشبكات الاجتماعية الجديدة التي تتجسد أهميتها عن طريق أنها توفر الموارد الضرورية واللازمة للعمليات الانتاجية.

Learning Processes ج. عمليات التعلم

اشار (Vuckic,2012:18) الى ان عمليات التعلم هي عملية تغيير منهجي في معرفة أو سلوك الفرد وان محصلة عمليات التعلم قد تؤدي إلى إعادة تشكيل المعرفة إلى معرفة تشكيل معرفة جديدة، ويمكن تصنيف عمليات التعلم لعدة مستويات على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة وكذلك على مستوى المنظمة. وبينها كل من (Wiskerke&Ploeg,2004:2) بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات التي يكون عن طريقها تحديد الجهات الفاعلة والجوانب التكنولوجية المهمة والأسواق وغير ذلك من الخصائص ذات العلاقة. وذكر (Hoogma et al.,2001:6) بان عمليات التعلم تسهم وتؤثر بالمكانة الاستراتيجية عن طريق اسهامها في تطوير التكنولوجيا وان ذلك يساعد الاقتصاد في تحديد مسارات النمو الجديدة التي يعتمدها، وانها تعمل في ايجاد الاسس التي يعتمد عليها المستخدم في التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة، وانها تسهم كذلك في أحداث تغييرات طويلة الأجل للمنظمة، فضلا على انها تسهم في معرفة آثار تلك التغييرات للحد منها.

المبحث الثالث / عرض نتائج التحليل ومناقشتها

يهتم هذا المبحث بعملية التأكد من مصداقية المقياس المستخدم ومدى ثباته في قياس الظاهرة المبحوثة ثم استكشاف مدى توافر متغيرات البحث في مكان التطبيق عن طريق الوصف الاحصائي، واخيراً التعرف على مدى تأثير وتفسير المتغير المستقل والوسيط في المتغير المعتمد وتحديد مدى توسط المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

اولاً : اختبارات الصدق والثبات

2. الترميز والتوصيف: تتكون اداة البحث من ثلاث ابعاد رئيسية هي الادراك الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي، المكانة الاستراتيجية. وجدول (1) يقدم توضيح عن كل متغير وكل بعد فرعي وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد فقراته :

جدول (1) الترميز والتوصيف

ت	المتغير	الابعاد	دور المتغير	عدد الفقرات	المصدر
1	الإدراك الاستراتيجي SCON	اعادة الصياغة	مستقل	4	(Turkay,2012)
		التفكير النظامي		6	
		توجه التعلم		4	
		الانعكاس		5	
2	التجديد الاستراتيجي SREN	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	وسيط	6	(Stienstra,2008)
		التجديد الاستراتيجي الاستغلالي		6	
3	المكانة الاستراتيجية SNIC	تشكيل التوقعات والرؤى	معتمد	7	(Vanheule et al., 2012; Mourik&Raven,2006)
		بناء الشبكات الاجتماعية		5	
		عمليات التعلم		4	

المصدر : من إعداد الباحثين استناداً للأدبيات.

3. ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن على العينة أنفسها مرة أخرى ولحساب معامل الثبات استخدم الباحثين طريقة الفا كرونباخ وكما في جدول (2) وكالاتي:

جدول (2) نتائج اختبار الفا كرونباخ

ت	المتغير	نسبة الثبات	الابعاد	نسب الثبات
1	الإدراك الاستراتيجي	0.83	اعادة الصياغة	0.89
			نظام التفكير	0.81
			توجه التعلم	0.90
			الانعكاس	0.73
2	التجديد الاستراتيجي	0.80	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	0.82
			التجديد الاستراتيجي الاستغلالي	0.79
3	المكانة الاستراتيجية	0.82	تشكيل التوقعات والرؤى	0.74
			بناء الشبكات الاجتماعية	0.77
			عمليات التعلم	0.96

المصدر : من إعداد الباحثين بأعتمد مخرجات برنامج SPSS. V.25

يوضح الجدول اعلاه نسب اختبار معامل الثبات باستخدام اختبار (الفا كرو نباخ). إذ كانت قيمة الفا كرو نباخ لمتغير الإدراك الاستراتيجي (0.83) بينما بلغت نسب الثبات لأبعاده كالاتي: اعادة الصياغة (0.89)، نظام التفكير (0.80)، توجه التعلم (0.90)، الانعكاس (0.73). في حين كانت قيمة الفا كرو نباخ لمتغير التجديد الاستراتيجي (0.80) في حين بلغت نسب الثبات لأبعاده، التجديد الاستراتيجي الاستكشافي (0.82)، التجديد الاستراتيجي الاستغلالي (0.79). في حين بلغت قيم الفا كرو نباخ لمتغير المكانة الاستراتيجية (0.82)، في حين كانت نسب الثبات لأبعادها: التعبير وتشكيل التوقعات (0.74)، بناء الشبكات الاجتماعية (0.77) عمليات التعلم (0.96) ونلاحظ من الجدول اعلاه ان المقياس بشكل اجمالي يمتاز بالثبات، فقد اشارت البحوث الادارية الى ان قيمة الثبات المقبولة تبدأ من (0.60).

ثانيا: تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغيرات البحث

تشير نتائج جدول (3) الى الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة، والاهمية الترتيبية للفقرات والابعاد المتعلقة بوجهات نظر عينة البحث عن متغيرات البحث الثلاث الإدراك الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي، المكانة الاستراتيجية. أذ يعكس الجدول (3) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً للمتغيرات بلغ (4.24) لمتغير الادراك الاستراتيجي، بينما حصل متغير المكانة الاستراتيجية وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (4.14) وجاء في المرتبة الاخيرة متغير التجديد الاستراتيجي اذ بلغ الوسط الحسابي له (3.38)، ويتبين من النتائج ان جميع المتغيرات قد حققت وسطاً حسابياً اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهذا مؤشر جيد يدل على توافر متغيرات البحث ضمن بيئة التطبيق وبنسب جيدة وهي جميعها ضمن مستوى اجابة مرتفع، وبانسجام عال في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري لإجابات عينة البحث عن المتغيرات الثلاثة اذ بلغت (0.511, 0.871, 0.750) على التوالي اما من حيث مستوى توافر الابعاد فقط حققت ابعاد الادراك الاستراتيجي (اعادة الصياغة، نظام التفكير، توجه التعلم، الانعكاس) وسطاً حسابياً كالاتي (3.95, 4.48, 4.97, 3.56) اذ يتبين ان بعد التوجه للتعلم حصل على اعلى وسط حسابي ويدعم ذلك الانسجام في اجابات عينة البحث المتجسدة بالانحراف المعياري الذي بلغ (0.661) اما بعد الانعكاس حل اخيراً بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.548) وجميع تلك النتائج كانت اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو مؤشر جيد على توافر الابعاد في بيئة التطبيق، في حين كانت ابعاد التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، التجديد الاستراتيجي الاستغلالي) تمتلك وسطاً حسابياً على التوالي (3.43, 3.34) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (0.819, 0.924) وهي جميعها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على توافر تلك الابعاد كسلوك متبع من لدن الادارة في بيئة التطبيق اما ابعاد متغير المكانة الاستراتيجية (تشكيل التوقعات والرؤى، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم) فقد حققت اوساطا بلغت على التوالي (4.78, 3.76, 3.89) وبانحراف معياري بلغ على التوالي (0.530, 0.427, 0.576) ويتبين ان جميع الاوساط كانت اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على توافر تلك الابعاد ضمن بيئة التطبيق. اذ يتضح من النتائج اعلاه ان افراد العينة لديهم ادراك استراتيجي واضح ضمن ادارتهم وان هناك تجديد استراتيجي متنامي ولديهم قناعة بضرورة تعزيز مكانة كلياتهم استراتيجياً.

جدول (3) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغيرات البحث

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد والمتغيرات
3	0.956	3.95	اعادة الصياغة
2	0.837	4.48	نظام التفكير
1	0.661	4.97	توجه التعلم
4	0.548	3.56	الانعكاس
اولاً	0.750	4.24	الادراك الاستراتيجي
2	0.924	3.34	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي
1	0.819	3.43	التجديد الاستراتيجي الاستغلالي
ثالثاً	0.871	3.38	التجديد الاستراتيجي
2	0.530	3.89	تشكيل التوقعات والرؤى
3	0.427	3.76	بناء الشبكات الاجتماعية
1	0.576	4.78	عمليات التعلم
ثانياً	0.511	4.14	المكانة الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحثين بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.25.

ثالثاً : اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضيات الارتباط

تم الأعتد على معامل الارتباط البسيط (Person) لإختبار فرضيات البحث إذ نصت فرضيات الارتباط الرئيسية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث الثلاث (الإدراك الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي، المكانة الاستراتيجية). إذ يوضح جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث، إذ حكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983)، وكالاتي:

❖ علاقة ارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط اقل من 0.10

❖ علاقة ارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين 0.10 - 0.30

❖ علاقة ارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط البسيط اعلى من 0.30

إذ يبين جدول (4) مصفوفة الارتباط التي تشير الى ان العلاقة بين الادراك الاستراتيجي ومتغيري التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية كانت ايجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط لهما على التوالي (R=0.677,0.786) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين هذه المتغيرات. اما عن علاقة متغير التجديد الاستراتيجي بمتغير المكانة الاستراتيجية فقد بلغ معامل الارتباط لها (R=0.853) ، إذ تشير هذه النتيجة ايضاً الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين المتغيرين ويظهر من هذه النتائج ان جميع علاقات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية وعليه تقبل فرضيات الارتباط الرئيسية الاولى والثانية والثالثة والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث.

جدول (4) مصفوفة الارتباط بين الإدراك الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي، المكانة الاستراتيجية

Correlation				
		SCON	SREN	SNIC
SCON	Pearson Correlation	1	.677**	.786**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	90	90	90
SREN	Pearson Correlation	.677**	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	90	90	90
SNIC	Pearson Correlation	.786**	.853**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	90	90	90
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر : من إعداد الباحثين بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS, V.25.

2. اختبار فرضيات نموذج التأثير :

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث ولغرض تحقيق ذلك فقد اعتمد الباحثين على طريقة (Baron & Kenny) والتي تعد اسلوباً ملائماً لاختبار النموذج الوسيط وتتكون هذه الطريقة من مجموعة خطوات تمثل بمجموعها الفرضيات المطلوبة لإختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث. ومن اجل اختبار أثر الوسيط لمتغير التجديد الاستراتيجي بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية يجب القيام بالخطوات الاتية وعن طريق استعمال البرنامج (AMOS, V.23):

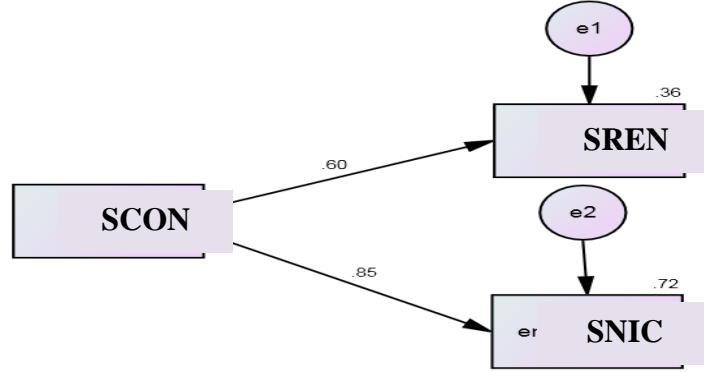
1. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الإدراك الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي).
2. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الإدراك الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (المكانة الاستراتيجية).
3. وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Control Variable).
4. وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما :-

❖ اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد .

❖ اذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

الخطوة الاولى تعكس العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي. اما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي من جانب المكانة الاستراتيجية من جانب اخر. اما الخطوة الاخيرة فأنها تتمثل بالعلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية بوجود الإدراك الاستراتيجي كمتغير رقابي. وفي ضوء نتائج جدول (5) والشكل (2) يتبين تحقق الشرطين الاول والثاني والخاص بوجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (الإدراك الاستراتيجي) والمتغير الوسيط التجديد الاستراتيجي والمتغير المعتمد المكانة الاستراتيجية وهذا يشير الى تحقق الفرضيتين الاولى والثانية من فرضيات التأثير.

كما ان الشكل (3) يوضح باقي الشروط وهو يدل على وجود تأثير للمتغير الوسيط اذ يتبين انخفاض علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد بوجود المتغير الوسيط عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر ولغرض تحديد نسبة التأثير غير المباشر يشير تحليل بارون وكيني الى ضرورة ضرب حاصل تأثير المتغير المستقل والوسيط في حاصل تأثير الوسيط والمعتمد, اذ يظهر نسبة التأثير (0.60×0.43) تساوي (0.258) وهي قيمة التأثير لتوسط التجديد الاستراتيجي بين المتغير المستقل والمعتمد وما يؤكد هذا التوسط معنوية الاختبارات في جدول (6) وهذا يوضح تحقق فرضية التأثير الثالثة.



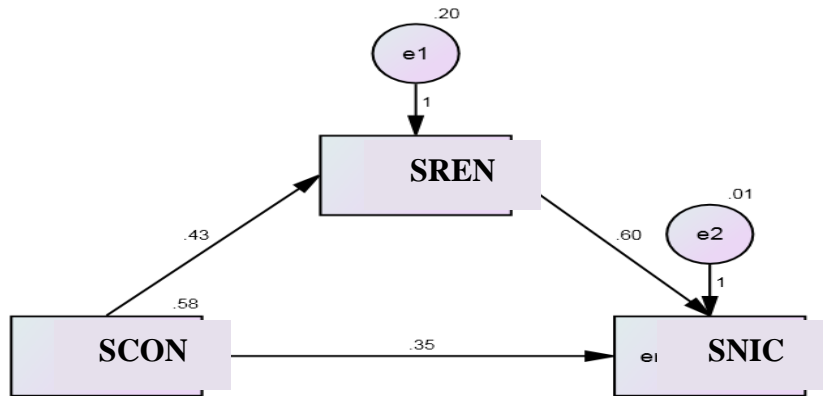
شكل (2) علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد والوسيط
المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً لمخرجات برنامج .AMOS, V.23.

جدول (5) بيان مسارات التحليل ومعنويتها

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SREN	<---	SCON	.60	.067	7.083	***
SNIC	<---	SCON	.85	.046	15.479	***

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً لمخرجات برنامج .AMOS, V.23



شكل (3) اختبار الشرطين الثالث والرابع لتحليل الوسيط
المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً لمخرجات برنامج .AMOS, V.23

جدول (6) مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SREN	<----	SCON	.43	.067	7.083	***
SNIC	<----	SREN	.60	.036	21.031	***
SNIC	<----	SCON	.35	.012	16.743	***

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً لمخرجات برنامج AMOS, V.23.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث وكما يأتي:

أولاً : الاستنتاجات :

- 1- خلص البحث بوجود اربعة مرتكزات ضرورية ومحددة يجب توافرها لأي منظمة تسعى لتعزيز ادراكها بشكل استراتيجي وهي:
 - أ. تمارس إدارة الكليات إعادة صياغة استراتيجياتها وأهدافها بحسب ما تتطلبه البيئة التعليمية المعاصرة والتي جاءت بالمرتبة الثالثة في مدى ادراك افراد العينة.
 - ب. امتلاك إدارة الكليات نظام تفكير فاعل لمواردها البشرية ذات رأس مال بشري موهوب وصانع للمعرفة والذي جاء بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة.
 - ت. تمييز إدارة الكليات بتوجهها للتعلم المستمر واكتساب المعلومات وبناء قاعاتها المعرفية والذي جاء بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة.
 - ث. تركيز إدارة الكليات على الانعكاس لثقافتها ومعتقداتها على واقع روتينات العمل اليومية والتي جاءت بالمرتبة الرابعة في مدى ادراك افراد العينة.
- 2- خلص البحث بوجود استراتيجيتين رئيسيتين تجعل المنظمة متجددة إستراتيجياً والتي دعمت العلاقة التأثيرية وبشكل معنوي للأدراك الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية وهي كالآتي:
 - أ. الاستراتيجية الاستكشافية لبيئة المنظمة بحثاً عن الفرص التعليمية غير المستغلة من لدن الكليات الاخرى فضلاً عن إمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها والتي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.
 - ب. الاستراتيجية الاستغلالية للفرص التعليمية الحالية والمستقبلية بشكل استباقي قبل الكليات الاخرى بما يعزز براعتها وفق منظور استراتيجي والتي جاءت بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.
- 3- خلص البحث بوجود ثلاث مقومات أساسية تعزز المكانة الاستراتيجية للكليات عينة البحث وكالآتي:
 - أ. تشكيل التوقعات والرؤى وتبني معتقدات مشتركة فضلاً عن التواصل مع العاملين والتعرف على مشاكل العمل ومناقشة افكارهم المقترحة لحلها فضلاً عن اشراكهم في اتخاذ القرار مما سيسهم في تحقيق رؤية واهداف منظمتهم والتي جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.
 - ب. بناء شبكات اجتماعية متنوعة لتوفير المعلومات اللازمة وضمان تدفقها داخل المنظمة والتي تعد مدخلات أساسية لتحقيق الموائمة المطلوبة اذ جاء هذا المتطلب بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

- ت. ممارسة عمليات تعلم مميزة تحقق الاستثمار الكفوء للفرص عن طريق إمكانية تطوير الاستراتيجية وفقاً للتغيرات البيئية وما يفرضه من تحديات والتي جاءت بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة.
- 4- خلص البحث ان هناك دوراً تأثيرياً وسيطاً فاعلاً وذو دلالة معنوية لتبني مدخل التجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للكليات عينة البحث في جميع مفاصل عملها.

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة التركيز على تعزيز التوجهات الريادية وخاصةً بما يتعلق بالإدراك الاستراتيجي للمنظمة وتبنيها ضمن فلسفة الإدارة العليا لما لها من دوراً فاعلاً في تعزيز تأهبها الريادي تجاه التطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية والتغيير المتواصل.
- 2- بالرغم من ضرورة مرتكزات الإدراك الاستراتيجي لكنها تبقى غير كافية لتعزيز توجهها الاستراتيجي للكليات عينة البحث، إذ تتطلب تطبيق ممارسات عمل مرنة للتكيف مع التغيرات البيئية وما ينتج عنها من فرص غير مستغلة لاستثمارها.
- 3- ضرورة بناء شبكة تواصل فاعل بين الإدارة العليا للكليات عينة البحث وملاكها التدريسي والوظيفي وبحث إمكانية تبني الحلول المقترحة للمشكلات ومعالجتها لتفاديها مستقبلاً.
- 4- ضرورة تحقيق التوازن الأمثل في تطبيق الاستراتيجيات الاستكشافية للفرص الجديدة والاستراتيجيات الاستغلالية للفرص المتاحة لتحقيق الاستفادة من كلا النوعين معاً.
- 5- التركيز المتزامن على الاستفادة من مرتكزات الإدراك الاستراتيجي ومزاياها المتحققة نتيجة لاستباق استغلال الفرص الغير مدركة بما يكسبها ميزة المتحرك الأول في قطاع التعليم العالي فضلاً عن تبني مقومات التجديد الاستراتيجي كونهما يؤثران بشكل كبير في تعزيز المكانة الاستراتيجية للكليات عينة البحث.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. الطائي . يوسف حجيم ، الذبحاوي . عامر عبد الكريم ، العلي . علي حميد هندي ، (2016) ، " التجديد الاستراتيجي ودوره في المنظمات البارعة " ، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية -المجلد 18، العدد 3.

ثانياً: المصادر الاجنبية

2. Al-Khatib , Muna Mahmoud &Salih , Ahmad Ali (2018) , " Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks The Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp) " , A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan .
3. Al-Kwif , Osama Sam . (2012) , " Implementing strategic renewal by collective organizational learning " , *J. International Business and Entrepreneurship Development*, Vol. 6, No. 2 .
4. Amulya , Joy , (2011) , " What is reflective practice " , See discussions , stats, and author profiles for this publication .

5. Artman , Henrik. Brynielsson , Joel . Johansson , Björn JE& Trnka , Jiri . (2011) , " Dialogical Emergency Management and Strategic Awareness in Emergency Communication " , *Proceedings of the 8th International ISCRAM Conference – Lisbon, Portugal* .
6. Orion , Nir & Assaraf , Orit Ben-Zvi . (2010) , " System Thinking Skills at the Elementary School Level " , *journal of research in science teaching* , vol. 47, no. 5, PP. 540–563 .
7. Benner , Mary J. & Tushman , Michael . (2002) , " Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries " , *Administrative Science Quarterly* , 47: 676 .
8. Crossan , Mary M & Hurst , David K.(2015) , " Strategic Renewal as Improvisation: Reconciling the Tension Between Exploration and Exploitation ",*Ecology and Strategy , Advances in Strategic Management, Volume 23, 273–298* .
9. Cuthbert , Ronald Hugh . (2011) , " Strategic Planning in Agricultural Niche Markets " , A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Otago, Dunedin, New Zealand.
10. Dalgic, Tevfik & Leeuw, Maarten. (1998) , "Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases " , *European Journal of Marketing, Vol. 28 No. 4, pp. 39–55*.
11. Davis, Peter S. Allen , Joseph Andrew & Dibrell , Clay , (2012) " Fostering strategic awareness at an organization's boundary" , The current issue and full text archive of this journal is available .
12. Degeryd , Klas & Erik ,Graffner . (2013) , "Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing the exploitation bias in large established firms " , *Master of Science Thesis in the Management and Economics of Innovation Program* , Department of Technology Management and Economics *Division of Innovation Engineering and Management* ,chalmers university of technology, Goteborg, Sweden.
13. Ejdys , Joanna & Gedvilaite , Dainora , (2016) , " learning orientation in nursing homes in Poland " , *Engineering Management in Production and Services* , Volume 9 . Issue 3 .
14. Elzen, B., R. Hoogma, and J. Schot. (1996). " Mobiliteit met Toekomst; Naar een vraaggericht technologiebeleid" , [Mobility with a future. Towards a demand-oriented technology policy]. Report to the Ministry of Traffic and Transport (in Dutch). Adviesdienst Verkeer en Vervoer, Rijkswaterstaat, Rotterdam.

15. Maatofi , Alireza & Eshlaghy , Abbas Toloie, (2011) , " Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran " , *European Journal of Social Sciences – Volume 19* .
16. Grobschedl , Jo rg. Brandsta , Kristina & Harms , Ute . (2012) , " Assessing System Thinking Through Different Concept-Mapping Practices " , *International Journal of Science Education Vol. 34, No. 14, pp. 2147–2170* .
17. Glaser , Lotte • Fourne , Sebastian P. L. & Elfring , Tom . (2014) , " Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning " , *Small Bus Econ* , Accepted: 12 .
18. Halis , Muhsin. Sariisi , Mehmet & Turka , Oguz ,(2010) , " institution strategic Consciousness and its reflections :research on qualified hotels in Istanbul " , *Journal of Global Strategic Management | V. 4 | N. 2* , 160–170 .
19. Heyns , M . (2012) , " Investigating the relationship between interpersonal trust and innovation within a petrochemical organisation " , Mini-dissertation submitted for the degree Masters in Business Administration at the Potchefstroom Campus of the North-West Universit.
20. Hoogma , Remco . Kemp , René . Schot , Johan & Truffer , Bernhard . (2001) , " Experimenting for sustainable transport " , *The approach of Strategic Niche Management* .
21. Hoogma, R., R. Kemp, J. Schot, & B. Truffer. (2002)." Experimenting for sustainable transport: the approach of strategic niche management. London: Spon Press.
22. Hsu , Chia-Wen. Lien , Yung Chih & Chen , Homin . (2013) , " International ambidexterity and firm performance in small emerging economies " , *Journal of World Business* 48, 58–67 .
23. Jader , Mahdi habib Al- Naji . Hassan ,Khitam waid . Firas Salim Hayawi Al-Hassani, (2019) ," The effect of the reformulation strategy on graden literary students " , *Journal Of Babylon Center For Humanities nStudies* , : Volume:9,Issue: 2 .
24. Karama , Shawgi . (2013) , " The Miracle that Never Was – An Exploratory Study on the Propagation of Jatropha in Kenya and its Effect on Smallholders " , *Master thesis in Sustainable Development at Uppsala University*, No. 173, 40 pp, 30 .
25. Kearney , Claudine & Morris , Michael H. (2015) , " Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance " , *Springer Science Business Media New York* , Accepted: 12 .

26. Kim , Hann Earl & Pennings, Johannes M. (2009) , " Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets: A Study of the Tennis Racket Industry " , *Organization Science* Vol. 20, No. 2, pp. 368–383 .
27. Kneafsey , Ilbery, M . (1999) , " Niche markets and regional speciality food products in Europe: towards a research agenda " , *Environment and Planning*, volume 31, pages 2207–2222.
28. Kwee, Zenlin . (2009) , " Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal A longitudinal study of long-lived firms " thesis to obtain the degree of doctor at the Erasmus University Rotterdam.
29. Laak , van der. Raven, R.P.J.M & Verbong , G.P.J.(2007) , " Strategic niche management for biofuels: Analysing past experiments for developing new biofuel policies " , *Energy Policy* 35 , 3213–3225 .
30. Loorbach & Van Raak. (2007) , " *Transition Management : Reflexive Steering of Societal Complexity Through Searching , Learning and Experimenting* " , the *Transition to Renewable Energy : Theorg and Practice* J C . J . M . Van den Bergh , Bruinsma , F . R . Cheltenham Adward Elgar .
31. Maijanen , Paivi . Jantunen , Ari & Hujala , Maija . (2015) , " Dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal – case of public broadcasting " , *Int. J. Business Excellence*, Vol. 8, No. 1 .
32. March, James G. (1991) , "Exploration and Exploitation in Organizational Learning " , *Organization Science* , Vol. 2, No. 1 .
33. Nguyen , Quoc Dinh , (2015) , " What is reflection? A conceptual analysis of major definitions and a proposal of a five-component definition and model " , *Université de Montréal* .
34. Nybakk , Erlend , (2012) , " Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higherorder structural equation model " , *International Journal of Innovation Management* 16(5): pp,28 .
35. Ravasi , Davide & Lojacono , Gabriella . (2005) , " Managing Design and Designers for Strategic Renewal " , *Long Range Planning* 38 , p p 51 – 77 .
36. Raven , Rob . (2005) , " Strategic niche management for biomass:a comparative study on the experimental introduction of bioenergy technologies in the Netherlands and Denmark " , *Proefschrift , Eindhoven : Technische Universiteit Eindhoven* .
37. Raven , Rob P.J.M .(2006) , " Towards alternative trajectories? Reconfigurations in the Dutch electricity regime " , *Research Policy* 35 , 581–595 .

38. Savelli , Elisabetta . Pencarelli , Tonino & Splendiani , Simone , (2009) , " Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises " , Association for Business and Economics Research (ABER). Printed in the U.S.A. , issn 1543 – 1614 .
39. Schilpzand , W.F., Raven , R.P.J.M. & Est , Q.C. van. (2011) , " Strategic Niche Management (SNM) beyond sustainability. An exploration of key findings of SNM through the lens of ICT and privacy " Working Paper , Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS), School of Innovation Sciences, Eindhoven University of Technology, The Netherlands .
40. Schmitt , Achim. Raisch , Sebastian & Volberda, Henk W.(2016) , " Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges " , *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 81–98 .
41. Schot , Johan & Geels , Frank W. (2008) , " Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy " , *Technology Analysis & Strategic Management* Vol. 20, No. 5, , 537–554.
42. Stahle , Pirjo & Junell , Jaana. (2011) , " Measuring organizational renewal capability: case training service business " , *Competitiveness Review: An International Business Journal* Vol. 21 No. 3, 2011 pp. 247–268 .
43. Stienstra , Marten . (2008) , " Strategic Renewal in Regulatory Environments How inter- and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms " , Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam .
44. Sushandoyo , Dedy & Magnusson , Thomas . (2014) , " Strategic niche management from a business perspective: taking cleaner vehicle technologies from prototype to series production " , *Journal of Cleaner Production* .
45. Taussig , Markus . (2013) , " The neglected need for strategic renewal in emerging markets: Lessons from Vietnam in transition " , *Business Horizons* , 56, 465– 471 .
46. Wheelen ,Thomas L . J. David Hunger & Kathryn ,Wheelen .(2012), " *Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability* " 13th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall .
47. Toften , Kjell & Hammervoll , Trond . (2010) , " Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialised firms " , *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 28 No. 6 .
48. Turkey1 , Oguz . HaliS, Muhsin . Sariisik , Mehmet & Calman , Iskender.(2012) , "Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A

comparative study of the industries in Turkey " , African Journal of Business Management Vol.6 (32), pp. 9188–9201.

49. Vuckic, Asmir . (2012) , " Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management " , An Exploratory Research Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management , Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management Chalmers university of technology .
50. Wiskerke , J.S.C. & Ploeg , van der . D. (2004) . " Seeds of Transition. Essays on novelty production, niches and regimes in Agriculture " , See discussions, stats, and author profiles for this publication .
51. Witkamp , Marten J . Raven , Rob P. J. M. & Royakkers, Lambèr M. M.(2010) , " Strategic Niche Management of Social Innovation: the case of Social Entrepreneurship in the Netherlands " , Working Paper , Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS), School of Innovation Sciences, Eindhoven University of Technology, The Netherlands .

ملحق (1)**استمارة الاستبيان****م/ استبيان**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استبانة البحث الموسوم (دور الإدراك الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمات عن طريق أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي : بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل) .

شاكرين حضراتكم لتخصيصكم جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها مع ملاحظة أن لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً. راجين الدقة والموضوعية عند الإجابة لبيان وجهة نظركم لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومراعاة وضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو اقرب إلى ذلك, وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة لغرض تحقيق الأهداف التي نرجوها من هذه البحث.

سائلين الله الخير لبلدنا الحبيب وشاكرين لكم سلفاً تعاونكم معنا

الباحثين

م.د ليلي محسن الحكيم 1

م.م. حسين علي عبد الله القرغولي 2

م.م. منتظر زهير حسن 2

م. احمد عبد الله امانة الشمري 3

(1) جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة

(2) جامعة كربلاء/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - فرع العلوم النظرية

(3) جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

اولا: معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي

أنثى

ذكر

2- العمر

51 فأكثر

50 -41 سنة

40 -31 سنة

30 سنة فأقل

3- المؤهل العلمي

دبلوم

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

4- سنوات الخدمة

21 فأكثر

20 -16

15 -11

10 -6

5-1

ثانياً: الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

الادراك الاستراتيجي: وهو عملية تفسير الظواهر والمعلومات الغامضة والغير واضحة داخل المنظمة الى معلومات مبسطة وواضحة يسهل فهمها ومعالجتها بشكل اسرع من لدن العاملين.

أ. إعادة الصياغة : هي عملية تبسيط الاجراءات وتوضيحها بشكل سلسل من لدن المديرين داخل المنظمة لكي تصبح اكثر وضوحا للعاملين ويكونون قادرين على تطبيقها بغية مواجهة المشاكل التي تعاني منها.

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
1.	دائماً ما نسأل في كثير من الاحيان من أجل فهم المشاكل التي تعاني منها الكلية .				
2.	دائماً ما نعتبر المعلومات التي يتم جمعها عن طريق الخبرة يتم استخدامها لحل المشاكل التي تعاني منها الكلية .				
3.	دائماً ما نبحث عن أسباب الفشل والنجاح داخل الكلية				
4.	لدينا قدرة ووعي على معالجة المشاكل المعقدة التي تعاني منها الكلية بالأعتماد على وجهات نظر مختلفة				

ب. التفكير النظامي: وهو القدرة على التفكير الصحيح والسليم التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة والتي تؤدي الى احداث تغير في عمليات المنظمة من ثم القدرة على مواجهة التحديات التي تعاني منها.

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
5.	دائماً ما نفكر في كيفية حدوث عملية التغيير التي تحدث بسبب العوامل البيئية المختلفة .				
6.	دائماً ما نطلب من الموظفين أن يكونوا على علم ودراية بالعلاقة بين المعلومات المتنوعة داخل الكلية .				
7.	يتم تقييم الموقف الذي يحدث داخل الكلية عن طريق الأعتماد على وجهات النظر المختلفة .				
8.	من المتوقع أن يقوم كل موظف بتطوير حل فريد / مختلف لمعالجة للأخطاء التي تحدث داخل الكلية				
9.	يتم البحث عن الهدف العام المشترك عندما يتنافس طرفان لحل المشاكل داخل الكلية .				
10.	هنالك مشكلة في البنية التنظيمية للكلية كالتسلسلات الهرمية والأهداف والأدوار المتخصصة والعلاقات الرسمية التي تؤثر بشكل كبير على حل المشاكل التي يتم تحديدها داخل الكلية .				

ج. اتجاه التعلم : هو ميزة تنافسية للمنظمة يساعدها في تطوير امكانياتها وقدراتها في مواجهة المشاكل التي تعاني منها من ثم نجاحها في تحقيق اهدافها المنشودة.

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
11.	يعد مدراء الكلية ان التعلم قيمة يتم الوصول عن طريقها إلى نجاح الكلية .				
12.	مدراءنا يدركون أن القدرة على التعلم هي عامل رئيس في اكتساب ميزة تنافسية للكلية .				
13.	نحن نعد ان المصروفات التي يتم انفاقها على تعليم الموظفين بمثابة استثمار للكلية .				
14.	يتم توفير ظروف العمل الملائمة للموظفين من اجل تطوير قدراتهم على حل المشاكل التي تعاني منها الكلية .				

د. الانعكاس : عملية تتضمن عمليتين فرعيتين هما نشوء حالة من الحيرة والتردد والشك عند التفكير والتحقيق الموجه نحو تسليط الضوء على المزيد من الحقائق التي تثبت أو تبطل عملية التفكير .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
15.	يتم تقييم العلاقات بين المتغيرات في العملية لكي يتم فهم المعلومات المعقدة داخل الكلية .				
16.	يتم تقييم عمليات القرار والنتائج المتحققة من أجل تحويل الخبرة العملية إلى معرفة .				
17.	نعتمد على القيم والمعتقدات المؤسسية عندما يتم إعادة تقييم قرارات ونتائج الأعمال داخل الكلية .				
18.	نعتبر أن نهجنا تجاه أي قضية تحدث داخل الكلية قد يكون ضيقاً وغير ملبي للطموح .				
19.	يتم الاعتماد على الاستشارات المهنية حول ما يجب القيام به عندما يكون التغيير التنظيمي ضرورياً للكلية .				

التجديد الاستراتيجي : هو نهج جديد تنفذه الكلية بغية تحقيق اهدافها من اجل زيادة حجم مبيعاتها كما انه عامل مهم في مواجهة التحديات التي تواجهها ويتم ذلك عن طريق تقديم منتج جديد او تطوير منتج قائم داخل السوق .

أ : التجديد الاستراتيجي الاستكشافي : هو عملية ايجاد وتجريب منتج جديد غير متوفر في السوق الحالية او تسويق المنتج الحالي في سوق جديدة من اجل زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
الكلية					
1.	تقبل طلبات الزبائن التي تتجاوز الخدمات الحالية				
2.	نتقوم باختراع خدمات جديدة داخل السوق				
3.	تقوم بإدخال خدمات جديدة في السوق المحلية من اجل تجربتها .				
4.	تقوم بتسويق الخدمات الجديدة تماماً الى الاسواق				
5.	دائماً ما تستخدم الفرص الجديدة في أسواق جديدة				
6.	تستخدم وبشكل منتظم قنوات توزيع جديدة لخدماتها				

ب : التجديد الاستراتيجي الاستغلالي : هو عملية تحسين تدريجي في وضع المنظمة الحالي ويكون هذا التحسين في التصاميم ، وتوسيع وتعزيز خطوط الإنتاج ، وتوفير أفضل خدمات للزبائن من اجل الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
الكلية					
1.	في كثير من الأحيان تقوم بصقل وتطوير الخدمات الحالية .				
2.	تنفذ بانتظام تعديلات صغيرة على الخدمات الحالية .				
3.	تقدم خدمات محسنة ولكن موجودة في السوق المحلية				
4.	تعمل على تحسين كفاءة الخدمات التي تقدمها للزبائن .				
5.	لديها زيادة في وفورات الحجم في الأسواق الحالية				
6.	توسع وحداتها من الخدمات التي تقدمها للزبائن الحاليين				

المكانة الاستراتيجية للمنظمة : هي احدى الوسائل المتطورة التي يمكن أن تساعد على خلق مكانة ناجحة لمجموعة الخيارات التكنولوجية الجديدة التي تمتلكها المنظمة والتي تسعى الادارة عن طريقها لتحقيق الاستدامة في السوق

أ. تشكيل التوقعات والرؤى : هي النظرة المستقبلية للمنظمة التي يمكن عن طريقها تحديد اهم الاساليب والادوات والتكنولوجيا المطلوبة في السوق والتي تعتبر بمثابة دراسة مستقبلية تحدد المتطلبات الضرورية لنجاح الكلية سواء كانت ادواق زبائن او تكنولوجيا او غيرها من متطلبات الاخرى .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
الكلية					
1.	تهتم بنوع التوقعات الخاصة بأراء الزبائن تجاه خدماتها المقدمة والعمل على تثبيتها				
2.	تهيئ المستلزمات الضرورية لتحسين مستوى توقعاتها				
3.	تتبنى توقعات الزبائن تجاه خدماتها				
4.	تفعل اساليب وانواع التكنولوجيا التي تنسجم مع توقعات الزبائن				
5.	تدوّن توقعاتها للتأكد مستقبلاً من مدى تحققها				
6.	تسعى الى ايجاد حالة من التوافق بين توقعاتها وواقع شبكات الاتصال				
7.	تتعامل بحيادية مع التوقعات المتضاربة				

ب. بناء الشبكات الاجتماعية: هي عملية ضرورية تساهم في خلق المكانة التي تحاول الكلية الحصول عليها مستقبلا لمجموعة من مستخدمي التكنولوجيا الجديدة والتي تخلق حالة من التفاعل بين حملة الاسهم داخل الكلية .

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
الكلية					
8.	تهتم بتبني تكوين الشبكات الاجتماعية على مستوى طبقات المجتمع المختلفة				
9.	تسعى الى استعمال وادارة الشبكات الاجتماعية كأولوية اساسية				
10.	تحدد مدى التقارب النسبي للزبائن في الشبكات الاجتماعية				
11.	تتحكم بعدد الزبائن في الشبكات الاجتماعية ومدى قوتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالابتكارات				
12.	تقيد دخول الافكار غير المستدامة الخاصة بالابتكارات الى الشبكات الاجتماعية				

ج. عمليات التعلم : هي عملية تغيير منهجي في المعرفة او السلوك سواء كان هذا التغيير على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة بشكل عام وان هذه العمليات من الممكن ان تؤدي الى تكوين معرفة جديدة كلياً للشركة.

بدائل الإجابة					الفقرات	ت
لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
الكلية						
					13. تعمل على تنظيم عمليات التعلم الخاصة بتطوير خدمات الاتصال والانترنت	
					14. تهيء كافة المتطلبات الضرورية للمباشرة بعمليات التعلم	
					15. تسعى الى نشر عمليات التعلم على مستوى اقسامها ومراكزها.	
					16. تمنع تسرب او تمكين اي اشكال للتعلم الخاطئ	