

التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة

بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة

أ.د. يوسف حچيم الطائي م.م. عامر عبد كريم الذبحاوي م.م. علي حميد هندي العلي
 كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
 yqup1980@yahoo.com Amer.kareem83@yahoo.com Alih.alali@uokufa.iq

تاريخ استلام البحث: 2015/4/13 تاريخ قبول النشر: 2015/6/14

المستخلص

من خلال البحث الحالي يراد الكشف عن العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متباينة، المجموعات الاجتماعية وتُجسّرُ العلاقات) والمنظمات البارعة من خلال أبعادها (البراعة المتتابعة، البراعة الأنوية أو الهيكلية، والبراعة السياقية). وحددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات، ولأجل ذلك تم صياغة أنموذج فرضي للبحث، ولأجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. واستعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج له والذي يتألف من مقياسين هما التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة وكان استخدامه لتدعيم وتعزيز هذه المفاهيم والتركيز على القيادات الجامعية ممن لهم دور في اتخاذ القرار وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (50) فردا من عمداء كليات ومعاونين ورؤساء أقسام. وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسية للمعلومات باستخدام استمارة الاستبيان. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل ارتباط كندال، معامل التحديد البسيط والمتعدد) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS v.20). ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث إن المنظمات البارعة ترتبط مع الأسس الفلسفية للمعرفة ارتباطا قويا مقارنة مع الأبعاد الأخرى، وبرز التوصيات هي أن تركز الجامعة على توليد الأفكار الجديدة كونها من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من تنميتها ولأسيما الأفراد داخل التنظيم وهذا يعد دافعا أساسيا في الحصول على معلومات متنوعة ومختلفة فضلا عن المعرفة التي يمكن الحصول عليها.

Strategic Renewal and its Role in The Formation of Ambidextrous Organizations Applied Research to Sample The Opinions of University Leaders at The University of Kufa

Prof. Dr

Yusif H. Al-Taai

Assistant Lecturer

Amer A. AL.Thabhawee

Assistant Lecturer

Ali H. AL.Ali

Abstract

Through the current research is intended disclosure to investigate the relationship and impact of strategic renewal through its dimensions (the genesis of new ideas, the philosophical bases of knowledge, accessing divergent information, social groups and bridging relationships) and ambidextrous organizations through dimensions (sequential ambidexterity, simultaneous or structural ambidexterity, and contextual ambidexterity). The research problem is identified in several questions where consisted of four basic questions, and for that hypothetical model has been formulated for the search, but in order to confirm the hypothesis president underwent multiple tests to ensure their validity. The research used a questionnaire and a way to get the data . Find descriptive analytical method as a way to search and which consists of two measures are the strategic renewal and organizations Ambidextrous and was used to consolidate and strengthen these concepts and focus on the university leaders who have a role in decision-making and applied research purposive sample selection (50) members of the deans of the faculties and assistants and heads of departments. The data was collected from

the main sources of information using a questionnaire. The data was analyzed using a variety of statistical methods (Kendall correlation coefficient, simple and multiple selection coefficient) and extracted the results using software (SPSS v.20). And from the main conclusions of the research that consummate organizations are associated with the philosophical foundations of knowledge strongly correlated and compared with other dimensions, and the key recommendations is that the University is focused on the generation of new ideas being one of the most important strategies that need to be develop, in particular individuals within the organization and this is a key motivation in access to a variety of different information in addition to the knowledge that can be obtained.

المبحث الأول : البنية الإجرائية للبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي والفرضيات وهي:
أولاً : مشكلة البحث :

يعد التجديد الاستراتيجي جزءاً مهماً في القدرة القيادية داخل المنظمات من أجل الوقوف أمام التحديات الكبيرة والتأثيرات المهمة في نفوس العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم وإيصالها إلى مستويات عالية من الإبداع والتطور، والقدرة العقلية على التفكير مع الأخذ بنظر الاعتبار دور التجديد الاستراتيجي كونه عنصر أساس للقيادة الفاعلة يؤثر على الطريقة التي تستخدمها المنظمات من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك فإن للتجديد الاستراتيجي تأثير على مستوى الفرد والفريق من حيث الأداء والقدرة على التفاعل الديناميكي وبالتالي القدرة على مواكبة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وان نجاح المنظمات يعود وبشكل أساسي إلى مواكبة وتطوير الأفكار الجديدة والوصول إلى معلومات متباينة وغيرها من مقدرات التجديد الاستراتيجي، فالتجديد الاستراتيجي احد العوامل الرئيسية في مهارات وقابليات المنظمات البارعة على تطوير الأفكار الجديدة وإدراكها للتعامل مع التطورات الفكرية الحديثة ومراقبة الاندفاعات وكذلك القدرة على التكيف في حل المشكلات الاجتماعية من خلال تجسير العلاقات بين مجموعات العمل بما يحقق المسؤولية الاجتماعية، وان قدرة الفرد على مواكبة البيئة المتطورة يساهم في جعله على دراية ومعرفة بمهارات وخبرات الآخرين والقدرة على انجاز الأهداف. لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس للبحث: هل للتجديد الاستراتيجي دور في المنظمات البارعة؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل لتكوين الأفكار الجديدة دور في المنظمات البارعة؟
- 2- هل للأسس الفلسفية للمعرفة دور في المنظمات البارعة؟
- 3- هل للمعلومات المتباينة دور في المنظمات البارعة ؟
- 4- هل للمجموعات الاجتماعية وتُجسّرُ العِلاقات دور في المنظمات البارعة ؟

ثانياً : أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث من خلال تطرقها لأحد الموضوعات المهمة ألا وهو التجديد الاستراتيجي لتطوير وتعزيز المعارف الجديدة والمبتكرة من أجل إحداث تغيير في المنظمة وجعلها منظمة بارعة . والأهمية هنا يمكن أن تقسم على قسمين الأهمية التطبيقية والنظرية :

1. ندرة الموضوعات التي تطرقت إلى الربط بين التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة
 2. زيادة القدرات التنظيمية عند تطبيق هذين المفهومين في المنظمات العراقية
 3. توجيه المنظمات العراقية باستخدام استراتيجيات التجديد الاستراتيجي وأبعاد المنظمة البارعة وتطبيقها في واقع الحال .
- الأهمية للمنظمة البارعة قيد البحث :
1. نجاح المنظمات التي تطبق التجديد الاستراتيجي في قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد الحالية والجديدة

2. زيادة القدرات الإدارية الإبداعية في المنظمات قيد البحث من خلال تبنيها التجديد الاستراتيجي.
3. القدرة على اقتناص الفرص من خلال عمليات التجديد الاستراتيجي للوصول إلى البراعة وكيفية استغلالها
4. الحفاظ على التوازن بين المنظمة والبيئة الخارجية وفق متغيراتها الأساسية .

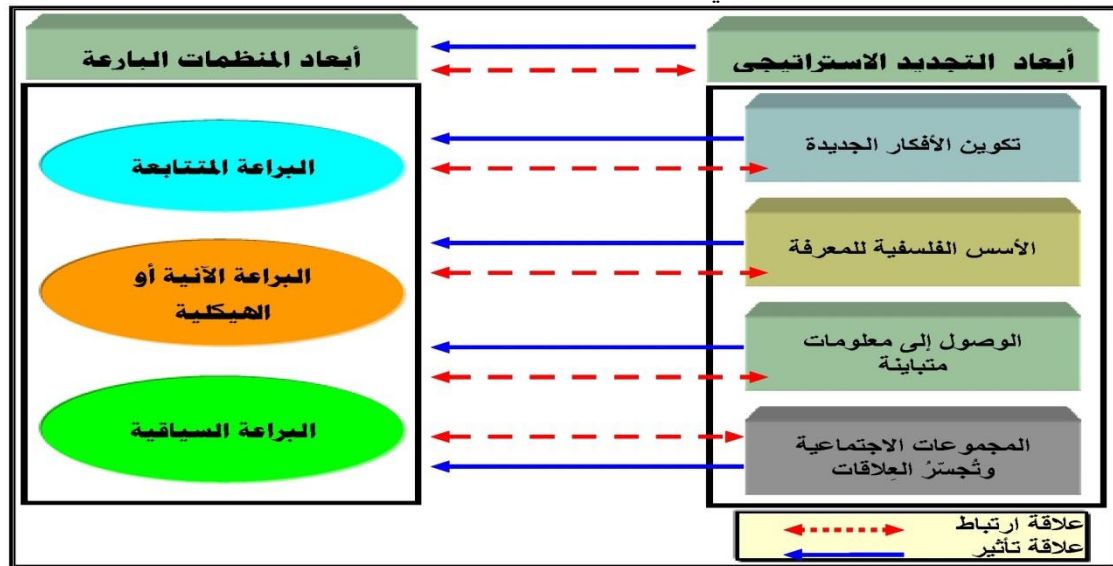
ثالثاً : أهداف البحث :

إن هذا الإسهام العلمي المتواضع يأتي تناماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات الخاصة بدور التجديد الاستراتيجي في المنظمات البارعة بشكل عام ومنظمات الخدمة العامة كالجامعات العراقية بشكل خاص ويهدف بحثنا إلى الآتي:

- 1- معرفة الدور المهم للتجديد الاستراتيجي في إيجاد المنظمات البارعة والتي تكون لها القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المستمرة.
- 2- تحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي ومعرفة مدى تطبيقها في واقع البيئة العراقية ولاسيما في الجامعات (جامعة الكوفة).
- 3- دور التجديد الاستراتيجي في إنشاء وتكوين منظمات بارعة لأجل تحقيق الريادة والإبداع .
- 4- إعطاء الأولوية والأهمية لأبعاد التجديد الاستراتيجي والمتمثلة (تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متباينة، تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية) في كيفية خلق منظمة بارعة وفعال (البراعة المتتابعة، البراعة الآنية (الهيكلية)، البراعة السياقية).
- 5- تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبانة لمعرفة مدى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وتوافر أبعاد المنظمة البارعة .

رابعاً : مخطط البحث

تم تصميم نموذج البحث بوصفه انموذجاً فرضياً بما يتوافق مع مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه، وتوضيح علاقات الارتباط للمتغير المستقل وبكافة متغيراته الفرعية والمتغير المعتمد وبكافة متغيراته الفرعية ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل (1). حيث تم قياس التجديد الاستراتيجي بالاستناد إلى انموذج (Huff et al., 1992) في تحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي وهي : تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة ، الوصول إلى معلومات متباينة ، تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية. كما سيتم قياس المنظمات البارعة من خلال أبعادها بالاستناد إلى انموذج يراها (Tushman,2013) في تحديد أبعاد المنظمات البارعة وهي :



الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلفها .

1- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة .

أ- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكوين الأفكار الجديدة والمنظمات البارعة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأسس الفلسفية للمعرفة والمنظمات البارعة .

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوصول إلى معلومات متباينة والمنظمات البارعة .

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية والمنظمات البارعة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة.

أ- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تكوين الأفكار الجديدة والمنظمات البارعة.

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الأسس الفلسفية للمعرفة والمنظمات البارعة .

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوصول إلى معلومات متباينة والمنظمات البارعة .

د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية والمنظمات البارعة.

سادسا : مجتمع وعينة البحث :

إن الهدف من العينة هو انتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع عينة البحث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله، ومن هنا فقد شمل البحث مسحا لعينة من القيادات الجامعية، إذ كان حجم العينة (n=50) من عمداء كليات ومعاونهم ورؤساء الأقسام في جامعة الكوفة إذ إن عدد كليات جامعة الكوفة هي (22) كلية حسب سجلات الجامعة (الملاك) 2014 . وفيما يأتي وصف لعينة البحث وكما في الجداول أدناه :

جدول (1) وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد
1	الجنس	ذكور	39
		إناث	11
	المجموع		50
2	التحصيل العلمي	دكتوراه	44
		ماجستير	6
	المجموع		50
3	اللقب العلمي	أستاذ	25
		أستاذ مساعد	18
		مدرس	7
	المجموع		50

المصدر : إعداد الباحثين استنادا إلى معلومات استمارة الاستبانة

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

ت	الفئات العمرية	التكرار
1	40-31	13
2	50-41	23
3	60-51	8
4	61 فأكثر	6

المصدر : إعداد الباحثين استنادا إلى معلومات استمارة الاستبانة

سابعا : الحدود الزمانية للبحث : تضمنت حدود البحث الفترة الزمنية المعتمدة في إجراء هذا البحث والتي امتدت من تاريخ 2015/1/4 ولغاية 2015/4/12 .

ثامنا : صدق وثبات أداة البحث : لغرض الوصول إلى أفضل النتائج المتوخاة من البحث تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي بالاعتماد على ما تناوله الجانب النظري من آراء وأفكار للكاتب والباحثين في هذا المجال ، ولغرض الوصول إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم تحكيم استمارة البحث من

قبل (7) من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية، أما الصدق الإحصائي فقد تم التوصل إليه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) عبر حزمة البرنامج الإحصائي (spss v.20) إذ كانت النتائج كما في الجدول أدناه :

جدول (3) اختبار الصدق والثبات الإحصائي لمقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التجديد الاستراتيجي	20	0.79
2	المنظمات البارعة	15	0.74
3	مجموع المتغيرات	35	0.85

المصدر : إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الثاني : الإطار النظري التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة

أولاً : التجديد الاستراتيجي Strategic renewal

1- مفهوم التجديد الاستراتيجي Concept of Strategic renewal

أي منظمة تريد إن تكون رائدة في مجال عملها وتسمى بالمنظمة الريادية للأعمال وسط المنافسين فإنها لابد أن تتخذ من إستراتيجية التجديد الاستراتيجي منهج عمل متكامل ، وحاز موضوع التجديد الاستراتيجي على اهتمام اغلب المنظمات وأصبحت هذه المنظمات تجذبها فكرة ولادة منظمة جديدة من حيث الأفكار والأعمال والتحول من مستوى إلى مستوى آخر من خلال تجديد الأفكار الرئيسة التي تملكها هذه المنظمة أو تلك وهذا سيولد أعمال جديدة ومسؤوليات وصلاحيات وأعمال ريادية داخل المنظمة وتشكيل استراتيجيات جديدة أو إعادة تشكيل إستراتيجية جديدة (Chrisman,2003:1) . ويرى (Ravasi & Lojaco,2005: 52) إن التجديد الاستراتيجي يشير إلى التكيف مع التغيرات البيئية الواسعة ، مثل الاتجاهات الثقافية وتغيير تفضيلات الزبائن، وكذلك تعمل المنظمات على إعادة تكوين الطريقة التي تجمع بين الموارد والقدرات في منتجاتها ، والتجديد الاستراتيجي يمكن اعتباره مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي، من أجل تحسين الأداء الاقتصادي الكلي لها. وان ملاحظة كيفية تزايد العداء البيئي أو الموقف التنافسي والتدهور قد يحث المديرين على الشروع في عملية التجديد، والبحث عن مزيج أكثر ملاءمة من الموارد والقدرات، وتعزيز السلوك الاستباقي في جميع أنحاء المنظمة. ويضيف (Stienstra,2008:30-31) في أوقات التغير البيئي يحتاج متخذ القرار إلى مفهوم أكثر ديناميكية بسبب الأخذ بنظر الاعتبار جميع المتغيرات البيئية بعين الاعتبار. وقد برز مفهوم التجديد الاستراتيجي كمفهوم لمعالجة التطبيقات الأكثر ديناميكية في الخارطة الإستراتيجية للمنظمة، وفي بعض الأحيان يعد التجديد الاستراتيجي مشابه إلى التغير التنظيمي كرد فعل للتغيرات البيئية ولكن التجديد أختلف عن التغير في الشكل والمضمون على المدى البعيد وقدرته على مجاراة البيئة الخارجية، وان التجديد سيكون ركن أساسي في الاستقرار التنظيمي عكس التغير الذي قد يقود المنظمة إلى تغييرات غير متوقعة وغير محسوبة في بعض الحالات، ويحدث التجديد عندما تجد المنظمة حلول جديدة وبناءة فتساهم في التنمية الإستراتيجية. ويرى (Volberda, et al,2001:160) إن التجديد الاستراتيجي يعد أحد أهم المهام التي تقوم بها المنظمة لتغيير أعمالها وأنشطتها لتكون أكثر إنتاجية من خلال المعرفة والمهارات وغيرها، وقد يتم تحديد المعالم المهمة للتجديد الاستراتيجي مثل إعادة تنظيم سلوك القيادات العليا في المنظمة ولكل مستويات الأعمال والبحث العلمي والاكتشاف بعمق عن الأرباح المستقبلية واستثمار أعمال اليوم لتكون مربحة في المستقبل مثل (البحث مقابل الاستغلال مستقبلاً) والتركيز على التعلم المنظمي، وهذا حتم على المنظمات التي تنشأ التجديد الاستراتيجي لابد أن تتكيف مع البيئة الخارجية وتكيف أنشطتها الإدارية وغيرها وذلك لتحقيق النجاح في رحلة التغيير وهذا حتم وجود أطر إدارية متماسكة وتتضمن أربع عمليات للتجديد الاستراتيجي المثالي عن طريق تقديم الأجوبة عن الأسئلة الآتية:

أ- ما هو التجديد هل هو عملية انتقائية أو تكيف ؟

ب-ما هو الدور المطلوب من القيادات وبمختلف مستوياتهم ولكل مستوى قيادي مرحلة تجديد معينة ؟

ج- هل هذه الأدوار تتناسب مع البيئة الخارجية والداخلية ووجود القدرة الإدارية للرد في حالة وجود اضطراب؟

د- ما هي مزايا ومخاطر التجديد المثالي أو المنشود والتي تتبناه المنظمة؟
وبناء على ما تقدم يرى الباحثون إن مفهوم التجديد الاستراتيجي هو جميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة وتعمل بشكل مستمر على تعديلها وتقويمها بما يتلاءم مع التطورات والتغيرات البيئية وبشكل منظم لمواجهة البيئة المضطربة .

ثانياً: أبعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions of strategic renewal

التجديد الاستراتيجي هو عملية منظمة الغاية منها توجيه عمل المنظمات اتجاه تحديد الفرصة الحالية وإمكانية استثمارها في المستقبل ، أو عملية تطويرية لغرض تعزيز واستيعاب المعارف الجديدة والسلوك المبتكر في العمل من أجل إحداث تغيير في الكفاءات التي تملكها المنظمة نحو الأحسن أو استغلال فرصة النمو في سوق المنتجات . وهذا المفهوم يدعم ثلاثة أفكاركم يراها (Flier,et al.,2003:2168-2169) وزملائه وهي :

1. التأكيد على عمليات التحول الاستراتيجي أي لا بد أن يكون هنالك توجه حالي نحو عمليات التحول .

2. التركيز على النتائج أو الأهداف النهائية للتجديد مثل تطوير الكفاءات أو استحداث إستراتيجية جديدة لسوق المنتجات التي ستساهم في التغيير الايجابي للمنظمة في المستقبل

3. التأكيد على استخدام الابتكار باعتباره أحد أهم شروط التجديد الاستراتيجي .

ويعد التجديد الاستراتيجي من الموضوعات الأكثر حداثة التي تمزج بين التطوير المشترك بين المنظمة والبيئة. ويتفق الباحثون إن التجديد هو نتيجة للتطور المشترك بين القدرات التي تمتلكها المنظمة والبيئة الخارجية مما ينتج عن ذلك قدرات عالية للتكيف وهو حصيلة متراكمة من خطوات متعددة ومستمرة تدريجياً والتي تؤدي إلى تغيير عمل المنظمة ، لذا فهو إعادة توجيه جذرية وفي الوقت المحدد الذي يحول المنظمة بالكامل نحو الأفضل. ويرى (Flier,et al.,2003:2168-2169) إن التجديد الاستراتيجي يتمثل في الإجراءات الإستراتيجية لمواءمة الكفاءات التنظيمية مع البيئة لزيادة الميزة التنافسية. ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد للتجديد الاستراتيجي: هي المحتوى، والسياق، وعملية التجديد الاستراتيجي - وتطوير المقاييس لكل من هذه الأبعاد. ويرى (Ravasi & Lojaco,2005:55) إن أبعاد التجديد الاستراتيجي تتلخص بمرحلتين هما: مراحل تطوير المنتجات وتتضمن هذه المراحل (توليد الأفكار، تقييم واختيار الأفكار)، ومرحلة التطوير التنظيمي وتتضمن (إعادة النظر في فلسفة التصميم، توزيع الأفكار الجديدة). ويرى (Huff et al.,1992:59-65) إن أبعاد التجديد الاستراتيجي تتمحور في كيفية عمل المنظمة على تبني الأفكار لتطوير استراتيجيات عملها بما يسمح للأفكار التي تطور المنظمة في الظهور وهذه الأفكار متباينة من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى . وتتركز معظم الأنشطة حول التفكير في كيفية تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية ولقد حدد الباحث (Huff et al.,1992) أربعة أبعاد أساسية وهي: (تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متباينة والمجموعات الاجتماعية وتُجسّرُ العلاقات) والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

1- تكوين الأفكار الجديدة The Genesis of New Ideas

تعد عملية توليد الأفكار من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من تنميتها من لدن المنظمات ولاسيما من قبل الأفراد داخل التنظيم وهذا يعد دافعا أساسيا في الحصول على معلومات متنوعة ومختلفة فضلا عن المعرفة التي يمكن الحصول عليها، وهذه العملية ستضيف للمنظمة معارف ذاتية جديدة نابعة من الأفراد العاملين وممكن تسميتها المعرفة الذاتية على المستوى الفردي وبهذه الحالة عندما تكون هنالك أفكار جديدة ومتعددة من الأفراد داخل المنظمة مما سيولد مجموعة من الأفكار المتباينة والمتعددة وهذه الأفكار هي المطلب الأساس لأي منظمة عندما تضع التجديد الاستراتيجي خارطة طريق إليها وهنا المنظمة تكسر طوق أو مبدأ البقاء على إستراتيجية ثابتة يمكن إتباعها دائما في المنظمة بل هذه العملية ستولد أفكاراً واستراتيجيات جديدة لعمل مبتكر نتيجة لامتلاكها العديد من الأفكار الجديدة أو التي تؤسس بنك للأفكار الجديدة التي يمكن استخدامها في عمليات التجديد .

2- الأسس الفلسفية للمعرفة The Philosophical Bases of Knowledge

تركز الفلسفة الحديثة على السمات الشخصية للأفراد ومدى قبولهم للقيم والمعتقدات والأفكار الجديدة في المنظمة، وطالما إن هذه المعتقدات والأفكار تمثل أفكار جديدة للعاملين، وهي نقطة انطلاق مهمة لبداية سعي المنظمات للتعلم وتوسيع معارفها بطرق تتفق مع النهج والاعتقادات السائدة في المنظمة، إذ إن لكل فرد معارف وعادات ومعتقدات تختلف عن الآخرين. وإن طرح وتلاقح الأفكار والمعارف بين الأفراد العاملين يتوقف على أهميتها ومدى اتساقها مع الأنظمة السائدة في العمل، وإن تكون أفكار جيدة وموضوعية بشكل مقبول ومتبلورة، إذ إن هذه الأفكار والمعارف تفتح الطريق أمام المنظمات للقيام بالمهام الخاصة بتغيير أعمالها وأنشطتها لتكون أكثر إنتاجية من خلال المعرفة والمهارات والخبرات وغيرها. ويرى الكثير من الباحثين الأكاديميين إن كل من الأفراد والمنظمات يسعون لتوليد أفضل الأفكار بما يساهم في قدرة المنظمات في الوقوف أمام التحديات الكبيرة والتأثيرات المهمة في الإمكانات والقدرات والأفكار المتولدة من قبل العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم وإيصالها إلى مستويات عالية من الإبداع المعرفي والتطور والقدرة على التفكير من منظور استراتيجي يؤثر على الطريقة التي تستطيع المنظمات من خلالها الاستجابة للتغيرات البيئية.

3- الوصول إلى معلومات متباينة Accessing Divergent Information

وجدت العديد من النظريات التي تختص بتفسير الإبداع وذلك من أجل البحث عن النجاح في المنظمات وانتهاجها أسلوبا خاصا يميزها عن المنافسين والإبداع هنا سيكون مصدر من مصادر التميز للوصول إلى المنظمات البارعة. وهناك دور واضح للمتغيرات الاجتماعية والنفسية ومشاركتها في التجديد الاستراتيجي وحتى المعتقدات الاجتماعية المنحرفة من الممكن السيطرة عليها عن طريق ما تمتلكه المنظمة من معلومات وهذه المعتقدات تختلف من منظمة إلى أخرى وقد تكون أكبر أو أقل وهذا يرتبط بمدى عزلة المنظمة عن المجتمع، وإن عملية الاختلافات في المعتقدات تشمل أيضا الاختلاف في النظرة إلى فرص الأعمال المتاحة للمنظمات وهذا يتطلب من المنظمات الحصول على معلومات متباينة عن كل الأنشطة الخاصة بعمل المنظمة. ويرى (North&Kumta, 2014:38) إن المنظمات تركز على إدارة المعلومات حيث تعمل على تنفيذ البنية التحتية للمعلومات والاتصالات لتمكين الوصول إلى قواعد البيانات والوثائق ووضع التدابير التنظيمية المناسبة لتعزيز تبادل المعرفة وتركز الجهود على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا المستوى من أجل الوصول إلى المعلومات الملائمة بما يساهم في تحقيق الزيادة في الشفافية والعمليات السريعة داخل المنظمات، وتجنب العمل المزدوج وتقصير فترات التدريب للداخلين الجدد، مما يؤدي إلى زيادة عامة في جودة المنتجات والخدمات.

4- المجموعات الاجتماعية وتُجسّر العلاقات Social Groups and Bridging Relationships

ركز العديد من الباحثين على أهمية الشبكة الاجتماعية ومجموعات العمل التي تمثل الجهات الفاعلة والمتماسكة والتي تعمل ضمن قواسم مشتركة وقوية ضمن منهج واحد، حيث يتم تحديد الاختصاصات على أساس العلاقات المشتركة مع الجهات الفاعلة الأخرى في المنظمة، وإن هذه العلاقات الاجتماعية مبنية على القيم والمواقف والآراء المتماثلة بين أعضاء المجموعة وهذا يمكن الباحثين من شرح مواقف وتصرفات أفراد المجموعة ككل، وإن قوة العلاقات بين أفراد المجموعة يساهم في تدفق المعلومات بسرعة عالية إذ إن لكل فرد معرفة ضمنية وإن انتشار هذه المعارف بين أعضاء المجموعة وتلاقح الأفكار يساهم في وجود رابط بين الجهات الفاعلة على المستوى التنظيمي ككل، وإن تجسير العلاقات يسهل عمليات تبادل المعلومات والأفكار بين المجموعات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي ويعد أحد أهم العوامل الرئيسة في تنمية مهارات وقابليات المنظمة على تطوير الأفكار الجديدة وإدراكها للتعامل مع التطورات الفكرية الحديثة ومراقبة الاندفاعات وكذلك القدرة على التكيف في حل المشكلات الاجتماعية من خلال تجسير العلاقات بين مجموعات العمل بما يحقق المسؤولية الاجتماعية ويزيد من أواصر الثقة والتماسك في كل مستويات العمل التنظيمي.

ثانيا: المنظمات البارعة Ambidextrous Organizations

1- مفهوم المنظمات البارعة Concept of Ambidextrous Organizations

يرى (Tushman,2013:2-3) إن المنظمة البارعة هي التي تمتلك القدرة على الاكتشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين ولاسيما ما تتصل بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل سبق على المنافس ، وتحسين أعمال المنظمة تدريجيا عن وجود المرونة في العمليات كافة. ويمكن تعريف المنظمات البارعة (قدرة المنظمة على مواصلة الابتكار في كل وقت وقد يكون الابتكار بشكل تدريجي وإعداد هياكل خاصة للعمليات والثقافات المختلفة داخل المنظمة) . ويرى (Reilly & Tushman,2010: 1) انه قد يكون من أصعب التحديات الإدارية هو قدرة المديرين التنفيذيين لاكتشاف الفرص الجديدة والعمل على استثمارها، وتعد أغلب المنظمات الناجحة بارعة في صقل أعمالها الحالية، ولكن قد تواجه صعوبة عندما يتعلق الأمر بإيجاد الخدمات الرائدة أو الجديدة التي يمكن ابتكارها بشكل جذري، والمنظمة البارعة هي التي تحقق في الواقع العملي نجاحا كبيرا من خلال استغلال الحاضر واستشراف المستقبل وأيضا تتميز بقدرتها على الاستكشاف وابتكار عمليات جديدة وهياكل جديدة، وتفهم مختلف الثقافات والحفاظ على روابط معينة مع المسؤولين التنفيذيين، ودائما المنظمات البارعة تتطلع إلى السعي للريادة في الابتكار وذلك لأجل إضافة قيم جديدة للمنظمة. ويضيف (Markides & Chu,2004:5) إن قدرة المنظمات البارعة في إدارة التحديات البيئية أو القدرة على إدارة الصراع مما يتطلب في بعض الأحيان المقايضة في أعمالها، وقد حددت الأدبيات الأكاديمية خصائص عديدة للمنظمات البارعة ومنها :

1. استخدام استراتيجيات التوافق. 2. استخدام الأعمال الحالية لاكتشاف الفرص الجديدة. 3. الاستثمار الأمثل في المشاريع المستقبلية. 4. إدارة الأعمال المتكاملة أو الرائدة أو الناضجة فضلا عن الأعمال الجديدة. 5. تشجيع الأعمال الناشئة .

ويرى (Jansen,2005:27-28) أن المنظمات البارعة هي التي تستجيب للمتغيرات البيئية عن طريق تعديل هيكلها الداخلي والحفاظ على علاقة تماثلية مع البيئة . وان الهياكل الميكانيكية هي الأكثر مناسبة للظروف البيئية المستقرة نوعا ما، والهياكل العضوية تكون أكثر ملاءمة للظروف البيئية المتغيرة . ويرى (Leybourne & Sainter,2012:6) إن المنظمات البارعة التي تنشد النجاح في عملها عليها استثمار الحاضر لأجل استشراف المستقبل، وهذا يقود إلى تحسين إستراتيجية المنظمة لإيجاد أعمال متطورة وتحسين الثقافة التنظيمية وحسب المتغيرات البيئية .

2- أبعاد المنظمات البارعة Dimensions of Ambidextrous Organizations

يرى (Reilly&Tushman,2010: 6) إن المنظمات البارعة يمكن أن تقسم على بعدين أساسيين وهما:

1. النوع الأول الذي يركز على استثمار القدرات الموجودة أو الحالية لأجل تحقيق الأرباح .
2. النوع الثاني وهو تلك المنظمات التي تركز على استكشاف فرص جديدة للنمو .
وهذين النوعين يتطلبان العديد من الاستراتيجيات المختلفة وأيضا تحتاج إلى هياكل وعمليات وثقافات متنوعة. ويمكن تحديد أهم أبعاد المنظمات البارعة وكما يراها (Tushman,2013:7-12) إذ تركز على ثلاثة أبعاد أساسية وهي :

1. البراعة المتتابعة أو المتسلسلة 2. البراعة الأنية أو الهيكلية
3. البراعة السياقية . وسوف نستعرض هذه الأبعاد الثلاثة كما يأتي:

1. البراعة المتتابعة (المتسلسلة) Sequential Ambidexterity

هنالك رأي يقول من الممكن المنظمات تعيد تنظيم هيكلها بسبب الظروف البيئية المتغيرة وعلى ضوء هذا التغيير يمكن أن تطور استراتيجياتها وهذا يجعلها متكيفة مع البيئة لخلق حالة من استكشاف واستغلال الفرص البيئية وتطور المنظمات في عملية التكيف لهيكلها ولاسيما مع متغيرات السوق وكيفية مواجهة التغيير والعمل على تكيف هيكلها والعمليات الخاصة بها . وهنا لابد أن تصاغ نظرية التوازن بين المنظمات والتغيرات البيئية وضرورة التوازن ما بين هيكلها وإعادة تصميمها وعملياتها والبيئة عبر عمليات متسلسلة وهذا مرتبط بالزمن إذ كلما كانت المنظمات البارعة قادرة على التكيف مع الزمن والتغيير الحاصل في البيئة استطاعت تحقيق الميزة التنافسية المناسبة لها ، ويمكن أن يكون هذا واضح في المنظمات الالكترونية الصغيرة وكيف يمكن لهذه المنظمات التكيف مع المتغيرات

التكنولوجية والمتغيرات التي تطرأ على المنتجات، وهنا وضح الباحثون وبعد جدل طويل حول هذا الموضوع العديد من النقاط الأساسية وهي :

1. إمكانية المنظمات استبدال هيكلها الرسمية بالهيكل غير الرسمية .
2. التغيير في الثقافة التنظيمية بما يتلاءم والبيئة الخارجية
3. يمكن أن تكون التغييرات المتسلسلة في الهيكل التنظيمي عن طريق تعزيز اللامركزية المؤقتة في عملها نتيجة للظروف البيئية .

وهذه العملية تساهم في اكتشاف واستثمار الفرص البيئية التي يمكن أن تستغلها المنظمة مما يجعلها بارعة في مجال عملها ، وهذا يركز على البراعة المتتابعة والتي تحدث على مدى فترات زمنية طويلة وبتتابع وهذه البراعة تعد من الآثار الايجابية على نمو المنظمات وتطورها وأكثر المنظمات التي تتأثر بهذه البراعة هي المنظمات الخدمية .

2. البراعة الأنية أو الهيكلية *Simultaneous or Structural Ambidexterity*

من الطرق المهمة التي تتبعها المنظمات اليوم في عملية تحقيق التوازن في استكشاف الفرص والعمل على استغلالها هي من خلال السعي إلى إتباع منهج متكامل والتركيز على الكفاءات والأنظمة والحوافز، والعمليات، والبرامج الخاصة بالثقافة الداخلية للمنظمة، وان تكون لدى المنظمة خطط إستراتيجية مشتركة على مستوى الهيكل التنظيمي ككل، والعمل على وضع مجموعة شاملة من القيم، تستهدف التركيز على مفتاح البراعة الذي يتمثل بقدرة المنظمة في العمل على اغتنام الفرص الجديدة من خلال الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد. وان البراعة الهيكلية تعد من الأبعاد الواسعة والعميقة إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية البراعة الهيكلية كونها مرتبطة مع أداء المنظمات، وبشكل عام إن البراعة الهيكلية تتكون من وحدات هيكلية تعمل من خلال الحكم الذاتي في الاستكشاف والاستغلال، وتهدف التكامل للاستفادة من الخبرات والمهارات التنظيمية المختلفة من خلال رؤية شاملة للتشخيص والعمل على الاستكشاف والاستغلال للفرص المتاحة أمام المنظمة بشكل آني، وان للقيادة دور في إدارة التوترات المرتبطة بالتحالفات التنظيمية المتعددة. ومن المثير للاهتمام استكشفت العديد من الدراسات آثاراً مهمة للبراعة الهيكلية في إعداد المشتركات بين المنظمات والمجتمع بدلا من التركيز على الأوضاع الداخلية للمنظمة ، ويجب على المنظمات الاعتماد على البراعة الداخلية والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي ككل والشراكات الخارجية لتعزيز قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص، ويخلص هذه النهج إلى وجود المشتركات بين المنظمات على المستوى الداخلي من جهة والعلاقات المجتمعية المتعلقة بالمستوى الخارجي من جهة أخرى .

3. البراعة السياقية *Contextual Ambidexterity*

إن البراعة السياقية تتمثل في قدرة الفرد على تحقيق المواءمة والتكيف عبر وحدة العمل بالكامل، والقدرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وان السياق التنظيمي يتميز بالتفاعل والانضباط، والثقة ويتطلب دعم السياق التنظيمي تشجيع الأفراد على اتخاذ القرارات الخاصة بهم بما يتلاءم وكيفية تقسيم أفضل وقتهم بين مطالب العمل والقدرة على التكيف. وان تعريف البراعة السياقية يتمثل في قدرة المنظمات على الانحياز وكفاءتها في إدارتها لمتطلبات الأعمال اليوم والقدرة على التكيف بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية. وان البراعة السياقية تختلف عن البراعة المتتابعة والهيكلية وذلك من خلال تركيزها على :

1. الأفراد بدلا من الوحدات والقدرة على التكيف بين الاستكشاف والاستغلال.
2. يتم تحقيق البراعة عندما يكون هناك اتفاق بين الأفراد في إمكانية قدراتهم على التكيف.
3. النظم والعمليات التنظيمية هي التي تمكن الأفراد من إمكانية قدرتهم على التكيف وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال للفرص البيئية المتاحة .

وتوجد طريقة بديلة لوضع تصور البراعة السياقية وهي القدرة على المواءمة والتكيف بوصفها ثقافة المنظمة التي تشجع كلا من المرونة والتحكم داخل الوحدة الواحدة في العمل . وان قواعد التكيف تتمثل على سبيل المثال، بالمخاطرة، وسرعة اكتشاف الفرص والابتكار وترتبط مع الأداء القوي في البيئات الديناميكية .

المبحث الثالث : الجانب العملي تحليل واختبار فرضيات البحث

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى أبعاد البحث المتمثلة ب(التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية، إذ إن كل بعد يحصل على وسط حسابي اقل من (3) وسط افتراضي أو نسبة مئوية اقل من (60%) فهو مرفوض.

جدول (4) الوصف الإحصائي للتجديد الاستراتيجي

ت	الأبعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	تكوين الأفكار الجديدة	3.54	0.63	71.1%	1
2	الأسس الفلسفية للمعرفة	3.50	0.61	70.0%	2
3	الوصول إلى معلومات متباينة	3.48	0.59	70%	3
4	المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات	3.45	0.73	69%	4
5	التجديد الاستراتيجي	3.49	0.64	70%	

المصدر: الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

- حقق متغير تكوين الأفكار الجديدة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.54) ، بانحراف معياري بلغ (0.63) ، ووزن مؤني بلغ (71.1%) ، وجاء ترتيب البعد (1) .
- حقق متغير الأسس الفلسفية للمعرفة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.50) ، بانحراف معياري بلغ (0.61) ، ووزن مؤني بلغ (70.1%) ، وجاء ترتيب البعد (2) .
- حقق متغير الوصول إلى معلومات متباينة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.48) ، بانحراف معياري بلغ (0.59) ، ووزن مؤني بلغ (70%) ، وجاء ترتيب البعد (3) .
- حقق متغير المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.45) ، بانحراف معياري بلغ (0.73) ، ووزن مؤني بلغ (69%) ، وجاء ترتيب البعد (4) .
- حقق المتغير الرئيسي المستقل التجديد الاستراتيجي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.49) ، بانحراف معياري بلغ (0.64) ، ووزن مؤني بلغ (70%) .

جدول (5) الوصف الإحصائي لأبعاد المنظمات البارعة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	البراعة المتتابعة	3.39	0.73	68%	2
2	البراعة الأنوية	3.56	0.72	71%	1
3	البراعة السياقية	3.36	0.83	67%	3
4	المنظمات البارعة	3.44	0.76	69%	

المصدر: الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

- حقق متغير البراعة المتتابعة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.39) ، بانحراف معياري بلغ (0.73) ، ووزن مؤني بلغ (68%) ، وجاء ترتيب البعد (2) .
- حقق متغير البراعة الأنوية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.56) ، بانحراف معياري بلغ (0.72) ، ووزن مؤني بلغ (71%) ، وجاء ترتيب البعد (1) .
- حقق متغير البراعة السياقية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.36) ، بانحراف معياري بلغ (0.83) ، ووزن مؤني بلغ (67%) ، وجاء ترتيب البعد (3) .
- حقق متغير الرئيس التابع المنظمات البارعة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.44) ، بانحراف معياري بلغ (0.76) ، ووزن مؤني بلغ (69%) .

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة) وسيتم اختبارها حسب ورودها في مخطط البحث الفرضي وهي كالآتي :

جدول (6) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	البعد	المنظمات البارعة	مستوى المعنوية
1	تكوين الأفكار جديدة	0.40	0.004
2	الأسس الفلسفية للمعرفة	0.79	0.000
3	الوصول إلى معلومات متباينة	0.74	0.000
	المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات	0.65	0.000
4	التجديد الاستراتيجي	0.79	0.000

المصدر: الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

1- **الفرضية الرئيسية الأولى**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.79)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

2- **الفرضية الفرعية الأولى**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكوين الأفكار الجديدة والمنظمات البارعة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.40)، أما مستوى المعنوية كانت (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

3- **الفرضية الفرعية الثانية**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأسس الفلسفية للمعرفة والمنظمات البارعة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.79)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

4- **الفرضية الفرعية الثالثة**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوصول إلى معلومات متباينة والمنظمات البارعة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.74)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

5- **الفرضية الفرعية الرابعة**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات والمنظمات البارعة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.65)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثالثاً: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذه النقطة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة للتجديد الاستراتيجي في المنظمات البارعة على المستوى الكلي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما ورد في مخطط البحث الفرضي:

1- نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقة التأثير للثقة التنظيمية في المنظمات البارعة على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتجديد الاستراتيجي (X) والمنظمات البارعة (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن: $y =$ المنظمات البارعة .

$X =$ التجديد الاستراتيجي .

$B =$ ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

$a =$ ثابتة إحصائية .

إن هذه المعادلة تبين أن المنظمات البارعة هي دالة للقيمة الحقيقية للتجديد الاستراتيجي، أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (50) فرداً وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة كما يأتي:

$$\text{المنظمات البارعة} = (-0.167) + (0.79) \text{التجديد الاستراتيجي}$$

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (7).
الجدول (7) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	14.290	14.290	0.63	80.314	.000
الخطأ	48	8.540	.178			
المجموع	49	22.830				

المصدر: الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية. N=50

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (8) نتائج اختبار علاقة تأثير التجديد الاستراتيجي في المنظمات البارعة

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	معامل بيتا	
.683	-.411	.79	-.167	الثابت
.000	8.962		.115	1.032

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية: N=50

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين التجديد الاستراتيجي (X)، المنظمات البارعة وعلى مستوى عينة البحث البالغة (50) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.685) وبمستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة إحصائية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t = 8.962)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a = -0.167)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للمنظمات البارعة مقداره (-0.167) عندما تكون قيمة التجديد الاستراتيجي يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β = 0.79) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في التجديد الاستراتيجي (X) سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.79) في المنظمات البارعة.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.63)، بما يعني أن التجديد الاستراتيجي (X) يفسر قيمته (0.63) من التباين الحاصل في المنظمات البارعة، وان (0.37) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (80.314) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ما تم اختبار الفرضية التأثير الرئيسية لا بد من اختبار مدى تأثير التجديد الاستراتيجي (تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متباينة، المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات) في المنظمات البارعة.

وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعددة لمتغيرات التجديد الاستراتيجي (X₁, X₂, X₃, X₄) في المنظمات البارعة (y) بدلالة معادلة الانحدار المتعددة الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

كانت معادلة الانحدار المتعددة للعلاقة بين التجديد الاستراتيجي (X) والمنظمات البارعة هي:

المنظمات البارعة = (-0.204) + (-0.03) تكوين الأفكار الجديدة + (0.48) الأسس الفلسفية للمعرفة + (0.38) الوصول إلى معلومات متباينة + (0.11) المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات.

أما جدول (9) فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (9) نتائج اختبار علاقات التأثير بين التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	معامل بيتا	
.595	-.535	-.03	-.204	الثابت
.750	-.320		.102	-.033

.000	4.072	.48	.132	.537	الأسس الفلسفية للمعرفة
.002	3.253	.38	.134	.434	الوصول إلى معلومات متباينة
.323	1.000	.11	.106	.106	المجموعات الاجتماعية

N=50

المصدر: الباحثين اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من جدول (9) إن معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=-0.204$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للمنظمات البارعة مقداره (-0.204) عندما تكون قيمة التجديد الاستراتيجي يساوي صفرًا.

أما قيمة الميل الحدي لتكوين أفكار جديدة قد بلغ ($\beta_1=0.03$) والمرافقة لـ (X_1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في تكوين أفكار جديدة (X_1) سيؤدي إلى تغيير سلبي مقداره (-0.03) في المنظمات البارعة.

أما قيمة الميل الحدي للأسس الفلسفية للمعرفة قد بلغ ($\beta_2=0.48$) والمرافقة لـ (X_2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الأسس الفلسفية للمعرفة (X_2) سيؤدي إلى تغيير إيجابي مقداره (0.48) في المنظمات البارعة.

أما قيمة الميل الحدي للوصول إلى معلومات متباينة قد بلغ ($\beta_3=0.38$) والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الوصول إلى معلومات متباينة (X_3) سيؤدي إلى تغيير إيجابي مقداره (0.38) في المنظمات البارعة.

أما قيمة الميل الحدي للمجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات قد بلغ ($\beta_4=0.11$) والمرافقة لـ (X_4) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في المجموعات الاجتماعية (X_4) سيؤدي إلى تغيير إيجابي مقداره (0.11) في المنظمات البارعة.

وعلى أساس هذه النتائج ترفض الفرضية على مستوى تكوين الأفكار الجديدة والمجموعات الاجتماعية وتقبل الفرضيات الفرعية على مستوى الوصول إلى معلومات متباينة والأسس الفلسفية للمعرفة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين إن من نتائج البيانات الوصفية لإجابات عينة البحث اتجاه زيادة الوعي لدى المنظمة المبحوثة حول رؤية واضحة ومستوى عال من الاتفاق حول المبادئ التي يجب إتباعها في عملية التجديد الاستراتيجي لدوره الفاعل في تطوير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة.
2. يعد التجديد الاستراتيجي عملية منظمة للغاية منها توجيه عمل المنظمات اتجاه تحديد الفرص الحالية وإمكانية استغلالها في المستقبل وذلك من خلال التركيز على خلق الأفكار الجديدة لعمل المنظمة لغرض مواكبة التطورات البيئية.
3. يتحتم على المنظمات التي تنشأ التجديد الاستراتيجي أن تعترف بأنه نوع من أنواع التغيير وهو ما يشكل انتعاش لاستراتيجياتها الحالية أو مغادرتها بدون رجعة.
4. للتجديد الاستراتيجي دور في إنشاء وتكوين منظمات بارعة لأنه يمثل ظاهرة ريادية تسعى من خلاله المنظمة إلى إعادة تعريف وتحديد علاقاتها مع أسواقها ومناقسيتها ، وبدونه تصبح القدرات التنظيمية محدودة من التنافس المستقبلي.
5. اتضح إن المنظمات البارعة هي التي تستجيب للتغيرات البيئية والتي تكون صادقة في إشراك العاملين الرئيسيين في مناقشة خططها واستراتيجياتها والأخذ بأفكارهم وتنميتها واعتبارها أساسية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
6. يعد التجديد الاستراتيجي ركناً أساسياً في الاستقرار التنظيمي كونه يجعل من المنظمة بارعة وناجحة وقادرة على التحقق في الواقع العملي بشكل كبير من خلال استغلال الحاضر واستشراف المستقبل وتفهم مختلف الثقافات والحفاظ على الروابط بين الرئيس والمؤوس .
7. ظهر من خلال التحليل الإحصائي بان المنظمة المبحوثة لديها مستوى عالي من بعد الأسس الفلسفية للمعرفة وذلك من خلال التركيز على السمات الشخصية للأفراد العاملين ومدى قبولهم للقيم والأفكار والتوجهات الجديدة في المنظمة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات

1. من الضروري أن تعمل الجامعة على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الأفكار التي تتعلق بالتجديد الاستراتيجي من أجل مواجهة التغييرات البيئية المستمرة .
2. أن تتبنى المنظمة المبحوثة القيام بعمليات تطويرية ترتبط بتعزيز وتكييف واستغلال المعرفة الجديدة وتوليد الأفكار التي تعد من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من تنميتها واستغلالها في المستقبل .
3. ضرورة التركيز على السمات الشخصية للأفراد العاملين والتأكيد على مدى قبولهم للقيم والمعتقدات والأفكار الجديدة في المنظمة بما يتلاءم وتوجهات المنظمة نحو التجديد الاستراتيجي .
4. التركيز على السلوك الإبداعي لإحداث التغيير في المقدرات الجوهرية للمنظمة وانتهاج أسلوب خاص يميزها عن المنافسين لتكون مصدراً من مصادر التمييز للوصول إلى مصاف المنظمات البارعة .
5. ضرورة التركيز على قوة العلاقات بين أفراد المجموعة بما يساهم في تدفق المعلومات بسرعة عالية والعمل على تلاقح الأفكار بين مجموعات العمل لإحداث ترابط بين الجهات الفاعلة على المستوى التنظيمي ككل .
6. العمل على تحقيق التوازن بين المتطلبات الحالية للمنظمة ذات الأمد القصير والمتطلبات المستقبلية لنجاح المنظمة على الأمد البعيد .
7. ضرورة الفهم الجيد لبعد تكوين الأفكار الجديدة وذلك من خلال تعلم العاملين لمهارات جديدة والعمل على طريق كسر طوق البقاء ضمن إستراتيجية ثابتة بل العمل على توليد أفكار واستراتيجيات جديدة كعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل من أجل تلاقح الأفكار والمشاركة التي تعزز المهارات والقدرات الفكرية للأفراد في مواجهة التغييرات البيئية المعقدة .

Reference

1. Chrisman, James J.,2003," *Corporate Venturing and Strategic Renewal from the Perspective of Prospect Theory* " , Mississippi State U., jchrisman@cobilan.msstate.edu
2. Flier, Bert & Bosch, Frans A. J. Van Den & 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
3. Jansen, Justin John Peter, 2005, " *Ambidextrous Organizations A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance* *Ambidexter organisaties: een multi-level studie van absorptievermogen, exploratieve en exploitatieve innovatie en prestatie* " .
4. Huff, James & Anne S. Huff , Anne S , and Thomas, Howard(1992), " *Strateging Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia* " *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 55-75 .
5. Leybourne, Stephen A. & Sainter, Phillip, 2012 , " *Advancing Project Management: Authenticating the Shift From Process to "Nuanced" Project-Based Management in the Ambidextrous Organization*", *Project Management Journal*, Vol. 43, No. 6
6. Markides, Constantinos & Chu, Wenyi, 2004, " *Innovation through Ambidexterity: How to Achieve the Ambidextrous Organization*", London Business School , Sussex Place, Regent's Park.

1- تكوين الأفكار الجديدة The Genesis of New Ideas

تعد عملية توليد الأفكار من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من تنميتها من لدن المنظمات وخصوصا من قبل الأفراد داخل التنظيم وهذا يعد دافعا أساسيا في الحصول على معلومات متنوعة ومختلفة إضافة إلى المعرفة التي يمكن الحصول عليها).

ما مدى اتفاقك بأن منظمتنا (الجامعة) تحاول في :

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	التشجيع المستمر لنا كأفراد في طرح أفكار رائدة .					
2	عملية توليد الأفكار منهج عمل ثابت لنا وخصوصا في مجال الأعمال المبتكرة.					
3	تعطينا الفرصة في التفكير بصوت عالي وتسمع أفكارنا بجدية .					
4	تشجع المنظمة المعرفة الذاتية بين الأفراد وتلاقح الأفكار بين أفراد المجموعة.					
5	ترعى منظمتنا دائما الأفكار الجديدة التي تساهم في صنع التجديد الاستراتيجي.					

2- الأسس الفلسفية للمعرفة The Philosophical Bases of Knowledge

(وهي إن الفلسفة الحديثة تركز على السمات الشخصية للأفراد ومدى قبولهم للقيم والمعتقدات والأفكار الجديدة في المنظمة).

ما مدى اتفاقك في تركيز منظمتنا (الجامعة) على:

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	السمات الشخصية للأفراد ومدى تقبلهم للأفكار الجديدة .					
2	قبول الأفراد للقيم والمعتقدات الجديدة الناشئة عن التجديد الاستراتيجي.					
3	تلاقح المعارف الجديدة بين الأفراد العاملين وملائمتها لعمل المنظمة.					
4	الأفكار والمعارف في أعمالها وأنشطتها لتكون أكثر إنتاجية من حيث المعرفة والمهارات.					
5	الإبداع المعرفي وتطوير قدرة الأفراد على التفكير وفق منظور التجديد الاستراتيجي .					

3- الوصول إلى معلومات متباينة Accessing Divergent Information

(وجدت العديد من النظريات التي تختص بتفسير الإبداع وذلك من أجل البحث عن النجاح في المنظمات واتباعها أسلوبا خاصا يميزها عن المنافسين والإبداع هنا سيكون مصدر من مصادر التميز للوصول إلى المنظمات البارعة).

ما مدى اتفاقك بأن منظمتنا (الجامعة) تركز على :

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	معرفة المعلومات الاجتماعية والنفسية للأفراد ومدى مشاركتها في التجديد الاستراتيجي.					
2	تقليل العزلة بينها وبين المجتمع في كيفية الحصول على الفرص البيئية.					
3	إدارة المعلومات وتحسين بنية الاتصالات بينها وبين البيئة الخارجية .					
4	تعزيز التبادل المعرفي المعلوماتي بين مجاميع العمل الداخلية والخارجية .					
5	جمع أكبر كمية من المعلومات حتى ولو كانت عكسية للإفادة منها في استغلال الفرص المستقبلية .					

4- المجموعات الاجتماعية وتُجسّر العلاقات Social Groups and Bridging Relationships

(إن قوة العلاقات بين أفراد المجموعة يساهم في تدفق المعلومات بسرعة عالية حيث إن لكل فرد معرفة ضمنية وان انتشار هذه المعارف بين أعضاء المجموعة وتلاقح الأفكار يساهم في وجود رابط بين الجهات الفاعلة على المستوى التنظيمي ككل).

ما مدى اتفاقك بأن منظمتنا (الجامعة) ترى مجاميع العمل على إنها :

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	قوية في علاقاتها بين المجاميع بما يساهم في وصول المعلومات بشكل أسرع .					
2	متماسكة في تقديم أفكارها وفي علاقاتها فاعلة في عملية التجديد الاستراتيجي.					
3	سهولة انتشار المعرفة الضمنية وتلاقح الأفكار بين مجاميع العمل.					
4	تزداد فيها أواصر الثقة والمسؤولية الاجتماعية في طرح أفكار التجديد الاستراتيجي.					
5	لها الدور الواضح في عملية التجديد الاستراتيجي عندما تكون أفكارها موحدة .					

ب - المنظمات البارعة : **Ambidextrous Organizations** (المنظمة البارعة هي التي تمتلك القدرة للاكتشاف المبكر للفرص واستغلالها قبل المنافسين وخصوصا استغلال التكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل السبق على المنافس ، وتحسين أعمال المنظمة تدريجيا عن طريق المرونة في العمليات كافة) ، وتقاس بدلالة المتغيرات الفرعية الآتية:

1. البراعة المتتابعة (المتسلسلة) Sequential Ambidexterity

التي تحدث على مدى فترات زمنية طويلة وبتتابع وهذه البراعة تعد من الآثار الايجابية على نمو المنظمات وتطورها وأكثر المنظمات التي تتأثر بهذه البراعة هي المنظمات الخدمية .

ما مدى اتفاقك بأن منظمنا (الجامعة) تسعى إلى :

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	إلى إعادة تنظيم هيكلها ليتلائم مع البيئة الخارجية المتغيرة .					
2	تغيير استراتيجياتها وجعلها متكيفة مع حالة اكتشاف واستغلال الفرص البيئية .					
3	إلى تكيف هيكلها وخصوصا مع المتغيرات السوقية وكيفية مواجهة هذه المتغيرات.					
4	إمكانية تغيير هيكلها الرسمي إلى غير رسمي ليتلائم مع الثقافة التنظيمية وفق البيئة الخارجية .					
5	إجراء التغييرات على هيكلها وتعزيز اللامركزية المؤقتة والتي تحاول إحداثها على فترات زمنية وبتتابع .					

2- البراعة الأنية أو الهيكلية Simultaneous or Structural Ambidexterity

وهي من الطرق المهمة التي تتبعها المنظمات اليوم في عملية تحقيق التوازن في استكشاف الفرص والعمل على استغلالها هي من خلال السعي إلى إتباع منهج متكامل والتركيز على الكفاءات والأنظمة والحوافز ، والعمليات، والبرامج الخاصة بالثقافة الداخلية للمنظمة.

ما مدى اتفاقك بأن منظمنا (الجامعة) تسعى إلى :

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	تحقيق التوازن في اكتشاف الفرص واستغلالها للوصول إلى حالة التجديد الاستراتيجي.					
2	التركيز على الكفاءات والأنظمة والحوافز والعمليات والثقافة الداخلية عند إجراء عمليات التجديد .					
3	التركيز على البراعة وقدرتها في اقتناص الفرص الجديدة التي تساهم في تجديد أعمالها .					
4	الاعتماد على البراعة الداخلية لتعزيز الشراكات الخارجية في اقتناص الفرص واستغلالها .					
5	إبراز دور القيادة في إدارة الصراعات الناشئة عن التحالفات التنظيمية المتعددة وتطويرها لصالح عملية التجديد الاستراتيجي .					

3- البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

إن البراعة السياقية تتمثل في قدرة الفرد في تحقيق المواءمة والتكيف عبر وحدة العمل بالكامل ، والقدرة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال.

ما مدى اتفاقك بأن منظمنا (الجامعة) تركز على :

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	تحفيز قدرات الأفراد في تحقيق المواءمة والتكيف والتوازن بين اكتشاف الفرص واستغلالها.					
2	تشجيع الأفراد على اتخاذ القرارات والتي تتلاءم ومتطلبات العمل لخلق البراعة الفردية وصولا إلى التجديد .					
3	خلق جو من التفاهم فيما بين الأفراد لتوحيد رؤاهم في تحقيق التجديد الاستراتيجي.					
4	الفرد باعتباره الحلقة الأولى لانطلاق البراعة التنظيمية وانعكاسها على عملية التجديد الاستراتيجي .					
5	تشجيع الأفراد على إيجاد التوازن بين الفرص واستغلالها لأجل تنمية المعرفة الاستكشافية للأفراد .					