

The Effect Relationship Between Boundary-Spanning Strategies and Strategic Renewal Through the mediator role for Strategic Agility Analytical Research to a Sample Opinions from Managers at The Zain Iraq Company for Telecommunications

العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية
بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات

المدرس الدكتور عادل عباس عبد حسين / جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى تحديد التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي ، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد انواع استراتيجيات الاستشعار البيئي (استراتيجية الانغلاق ، استراتيجية التدرج ، واستراتيجية التنبؤ) استناداً الى (Piercy , 2009) وجرى اعتماد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية ، الاستجابة الاستراتيجية ، والقدرات الجماعية) استناداً الى (Mavengere , 2013) فيما تم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي (ابداع العملية ، وادارة المعرفة) استناداً الى (Folkeringa et al , 2004) وقد تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات ميداناً للبحث من خلال استمارة استبانة شملت (154) عضواً من رؤساء الاقسام والوحدات والشعب . وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (نمذجة المعادلة الهيكلية) وبعض الاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج وفقاً لما جاء في اختبار المتغير الوسيط المنصوص عليه في دراسة (Baron & Kenny , 1986). وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها ان متغير الرشاقة الاستراتيجية يتوسط جزئياً العلاقة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة البحث ، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة.

Abstract

This research seeks to identify the mediator role of Strategic Agility between Boundary-Spanning Strategies and Strategic Renewal , and in order to achieve this has been the adoption of the Boundary-Spanning Strategies (Closing Strategy , Gradient Strategy , and Predict Strategy) based on the (Piercy , 2009) was the adoption of the dimensions of Strategic Agility (Strategic Sensitivity , Strategic Response , and Collective Capabilities) based on the (Mavengere , 2013) as has been the adoption of dimensions of Strategic Renewal (Process Innovation and Knowledge Management) based on (Folkeringa et al , 2004). Has been chosen Zain Iraq Company for Telecommunications a field to search through a questionnaire form included 154 members of Heads of departments and units. Have been using confirmatory factor analysis (Structural equation modeling) and some of descriptive statistics, correlation analysis and simple regression analysis and Hierarchical multiple regression analysis, according to a in the test of mediator variable set out in the study (Baron & Kenny, 1986) . Has been reached to a set of conclusions that of the most important that variable of the Strategic Agility of partially mediates the relationship between Boundary-Spanning Strategies and Strategic Renewal at the level Zain Iraq Company for Telecommunications, research has concluded a number of appropriate recommendations .

المقدمة

تسعى جميع منظمات الاعمال الى استطلاع وقراءة مؤشرات البيئة وكافة التغيرات التي تحدث في عواملها للاستعداد لها والتكيف معها بهدف الاستمرار في قطاع الاعمال ، وبالتالي تتبين الرغبة الكبيرة لتطبيق نماذج وانشطة التجديد الاستراتيجي كأولوية اساسية يمكن تنفيذها لتجديد دماء المنظمات واحياء نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها ، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تفعيل الدور الاساسي لوحدة الاستشعار البيئي التي تهدف الى جمع وتحصص المعلومات البيئية وتحسس التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة لمواجهتها وتقليل تأثيراتها السلبية على مستقبل المنظمة خاصة اذا مارست هذه الوحدات عملها برشاقة عالية ومرونة وسلاسة في التحول والانتقال من مركز الى اخر اعتماداً على ابعاد الرشاقة الاستراتيجية . وبالتالي فان البحث الحالي يهدف الى تحديد العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية ، ولتحقيق ذلك تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث تضمن الاول عرض منهجية البحث بفقراتها الاساسية واشتمل الثاني على عرض الخلفية النظرية للمتغيرات الثلاثة في حين استعرض المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث واخيراً تضمن المبحث الرابع عرض موجز لاهم الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

المبحث الاول : منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث الفقرات الرئيسية لمنهجية البحث العلمي وكما يأتي :

اولاً : مشكلة البحث وتساؤلاته

شخصت مشكلة البحث عن طريق المقابلات الميدانية مع عينة عشوائية من المديرين ومسؤولي الوحدات الشعب في شركة زين للاتصالات ، والتي تمثلت بمعاناة الشركة من مشاكل عديدة خاصة على مستوى التغيرات البيئية المتسارعة ، وصعوبة تطبيق نموذج التجديد الاستراتيجي بسبب ضعف توفر المناخ الداعم في العراق خاصة ما يتعلق باستشعار التغيرات البيئية وصعوبة الاستجابة لها في ظل ظروف غير مستقرة يعاني منها البلد فضلاً عن صعوبة توظيف مدخل الرشاقة الاستراتيجية للإفادة منها في تطبيق نموذج التجديد الاستراتيجي وتطويع وحدات الاستشعار البيئي في ذات الاطار ، وبالتالي فان تفعيل دور استراتيجيات الاستشعار البيئي لضمان تطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي من خلال الرشاقة الاستراتيجية ميدانياً على مستوى شركة زين للاتصالات هي مشكلة قائمة بحد ذاتها ، وبذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

1. ما هو مستوى اهمية متغيرات البحث ميدانياً في شركة زين العراق للاتصالات ؟
2. ما هو مستوى تأثير استراتيجيات الاستشعار البيئي في الرشاقة الاستراتيجية ؟
3. ما هو مستوى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي ؟
4. ما هو مستوى التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي ؟

ثانياً : اهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من اهمية متغيراته وطبيعة العلاقات التي تربطها وبحثنا الحالي يتضمن ثلاثة من اهم المتغيرات في الادب الحديث للإدارة الاستراتيجية يمكن تحديد اهميتها في ضوء الآتي :

1. يعد استشعار التغيرات البيئية وتحركات المنافسين من اهم القضايا التي تشغل القادة ورجال الادارة على مستوى المنظمات ، وبالتالي فان الخوض باستراتيجيات الاستشعار البيئي يعد من الاولويات الملحة كونها تحدد استجابة المنظمات لتلك التغيرات وكيفية التكيف معها.
2. ان الرشاقة الاستراتيجية ذات اهمية بالغة كونها تحدد وتدعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة في البيئة المتغيرة وتعزز قدرتها في الانتقال والتحول من التركيز على نماذج اعمال معينة الى اخرى عن طريق تعبئة الموارد المنظمة بمرونة وسلاسة عالية لتعظيم قيمتها.
3. ان توجه منظمات الاعمال نحو تطبيق نموذج التجديد الاستراتيجي اصبح غرضاً اساسياً لها في الوقت الحالي ، لان التجديد الاستراتيجي من شأنه ان ينعش دماء المنظمة وينشط حقائقها (الأدوات والعمليات والهياكل والمعايير) ويعمق من نظرتها وتأثيرها في البيئة.
4. يكتسب البحث اهمية متميزة كونه يجمع ثلاثة متغيرات وفق توليفة متجانسة من العلاقات التأثيرية لم تجمع بدراسة او بحث سابق حسب اطلاع الباحث.

ثالثاً : اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

1. عرض خلفية نظرية مناسبة عن المتغيرات الثلاثة تدعم طبيعة العلاقة المنطقية بينها.
2. اختبار صدق البناء التوكيدي للمقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث.
3. وصف وتشخيص مستوى توافر المتغيرات الثلاثة في شركة زين العراق للاتصالات.
4. تحديد مستوى تأثير استراتيجيات الاستشعار البيئي في الرشاقة الاستراتيجية .
5. تحديد مستوى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي .
6. تحديد مستوى التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي .

رابعاً : متغيرات البحث ومقاييسه

يتضمن البحث ثلاث متغيرات هي :

1. استراتيجيات الاستشعار البيئي : يمثل المتغير المستقل في البحث ، اذ تم اعتماد نموذج (Piercy , 2009) في تحديد الانواع الفرعية لاستراتيجيات الاستشعار البيئي ، اذ تضمن ثلاث استراتيجيات هي : استراتيجية الانغلاق ، استراتيجية التدرج ، واستراتيجية التنبؤ.
2. الرقابة الاستراتيجية : يمثل المتغير الوسيط في البحث ، اذ تم اعتماد نموذج (Mavengere , 2013) في تحديد الابعاد الفرعية للرقابة الاستراتيجية ، اذ يتضمن ثلاثة ابعاد هي : الحساسية الاستراتيجية ، الاستجابة الاستراتيجية ، والقدرات الجماعية.
3. التجديد الاستراتيجي : يمثل المتغير المعتمد في البحث ، اذ تم تكييف نموذج (Folkeringa et al , 2004) في تحديد الابعاد الفرعية للتجديد الاستراتيجي، اذ تضمن بعدين هما: ابداع العملية، وادارة المعرفة. و الجدول (1) يوضح متغيرات البحث ومقاييسه.

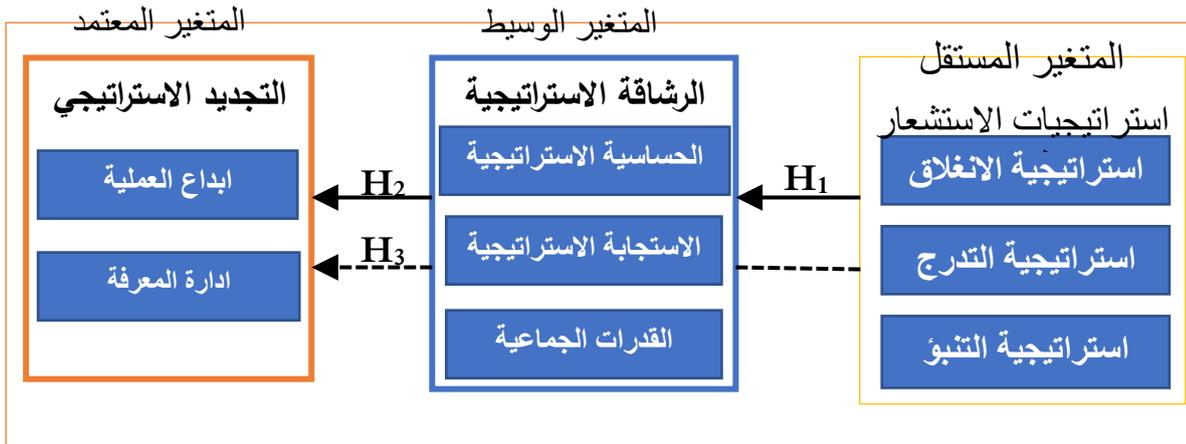
الجدول (1) : متغيرات البحث ومقاييسه

ت	المتغيرات		عدد الفقرات
	الرئيسي	الفرعي	
1	استراتيجيات الاستشعار البيئي BSS	استراتيجية الانغلاق CS	5
		استراتيجية التدرج GS	
		استراتيجية التنبؤ PS	
2	الرقابة الاستراتيجية SA	الحساسية الاستراتيجية SS	10
		الاستجابة الاستراتيجية SR	
		القدرات الجماعية CC	
3	التجديد الاستراتيجي SR	ابداع العملية PI	6
		ادارة المعرفة KM	5

المصدر : اعداد الباحث .

خامساً : مخطط البحث الفرضي

يتضمن مخطط البحث ثلاث متغيرات رئيسة هي استراتيجيات الاستشعار البيئي (استراتيجية الانغلاق ، استراتيجية التدرج ، واستراتيجية التنبؤ) ، الرقابة الاستراتيجية ، والتجديد الاستراتيجي ، وطبيعة العلاقات التأثيرية التي تربطها ، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث

سادساً : فرضيات البحث

- استناداً الى مشكلة البحث وتحقيقاً لاهدافه يمكن صياغة فرضيات البحث كالآتي :
1. الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الاستشعار البيئي (استراتيجية الانغلاق ، استراتيجية التدرج ، واستراتيجية التنبؤ) في الرقابة الاستراتيجية.
 2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي.
 3. الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي (استراتيجية الانغلاق ، استراتيجية التدرج ، واستراتيجية التنبؤ) والتجديد الاستراتيجي.

سابعاً : حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات لأجراء الجانب الميداني للبحث ، وهي من اشهر واكبر شركات الاتصال في العراق وتمتلك مكاتب فرعية في كل محافظات العراق وتسعى الى تطبيق المداخل الحديثة في الادارة الاستراتيجية خاصة ما يتعلق بمتغيرات البحث.
- 2- الحدود الزمانية : تحددت مدة الدراسة من (6 / 12 / 2015) إلى (22 / 3 / 2016) ، اذ كانت هذه المدة كافية لكتابة الجانب النظري وتصميم وتوزيع الاستبانة وجمعها بهدف تصنيف المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها .

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

استهدف البحث قطاع الاتصالات مجتمعاً له مركزاً على عينة مكانية تمثلت بشركة زين العراق للاتصالات وعينة بشرية قصدية تمثلت بالإدارات العليا والوسطى (مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات) بلغ حجمها (165) فرداً ، اذ جرى توزيع استمارة الاستبانة عليهم ، وقد بلغت الاستثمارات المسترجعة (154) استمارة صالحة للتحليل اي بنسبة استرجاع بلغت (93%) ، والجدول (2) يوضح الخصائص العامة لعينة البحث .

الجدول (2) : خصائص عينة البحث

العمر			الجنس			التحصيل الدراسي			عدد سنوات الخدمة		
أقل من 35	35 - 46	أكثر	ذكر	أنثى	دبلوم	بكالوريوس	شهادة عليا	1 - 10	11 - 20	21 - فأكثر	
35	45	32	71	83	37	103	14	105	43	6	

المصدر : اعداد الباحث .

تاسعاً : ادوات البحث ووسائل المعالجة الاحصائية

اعتمد البحث في كتابة خلفيته النظرية على ما متوفر من ادبيات وكتب وابحاث مختلفة سواء المتوفرة في المكتبات او في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت). أما الجانب الميداني فقد اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بياناته ، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي ، وكما موضح في الملحق (1) . اما وسائل المعالجة الاحصائية فقد استخدم معامل الفا – كرونباخ ، التحليل العاملي التوكيدي (نمذجة المعادلة الهيكلية) ، بعض الاحصاءات الوصفية ، تحليل الارتباط ، تحليل الانحدار البسيط ، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، واختبار (Sopel) وقد جرى استخدام هذه الاساليب من خلال استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS V.15) والبرنامج (Amos V.21) .

المبحث الثاني : الخلفية النظرية

اولاً : الاستشعار البيئي : المفهوم والاهمية

Boundary-Spanning : Concept and Importance

تواجه اغلب منظمات الاعمال تغيرات عديدة في الظروف البيئية التي تحيط بها مما يستدعي منها ان تنتبأ بهذه التغيرات لزيادة قدرتها في مواجهة والتكيف مع التغيرات البيئية ، هنا ظهرت اهمية استراتيجيات الاستشعار البيئي ووظائفه المختلفة التي تتكفل بأداء هذا الدور ، وبذلك نظر (Ekkerink , 2008 : 4) الى الاستشعار البيئي من خلال مستويين : الاول المستوى الجزئي (المستوى الشخصي) اذ يمكن أن ينظر إلى الشخص المستشعر بيئياً (Boundary Spanner) بوصفه واحداً من الأشخاص الأساسيين في المنظمة الذي يمارس دوراً متكاملاً في الشبكات الداخلية والخارجية ، الثاني المستوى الكلي (المستوى التنظيمي) اذ يمكن ان ينظر الى الاستشعار البيئي بالعلاقة المتبادلة بين المنظمة والبيئة .

وعُرفَ بالعملية التي تتضمن خلق الروابط اللازمة بين المجموعات داخل وخارج المنظمة من أجل نقل الأفكار والمعلومات والأشخاص والموارد فيما بينها ، وادراك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والسعي الى تمثيل المنظمة في البيئة بافضل صورة ممكنة (Ernst & Yip , 2009 : 2) وأشار (Williams , 2010 : 7) الى الاستشعار البيئي بمجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تهدف الى جمع وتفسير البيانات والمعلومات البيئية والتغيرات الحادثة في معطياتها للإفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة . كما عرفه (Vafeas , 2010 : 903) بأنه المصطلح الذي يصف نشاطات الأفراد ضمن منظومة الابداع الخاصة بالمنظمة ، وهو يمارس دور ربط الشبكة الداخلية للمنظمة مع المصادر الخارجية للمعلومات والرقابة على عملية مد المنظمة بالمعلومات المطلوبة عن التغيرات الحاصلة في الظروف البيئية.

وفي السياق ذاته عرفه (Hughes et al. , 2011 : 132) بالانشطة التي يبذل بها الافراد المستشعرين بيئياً (Boundary Spanners) جل وقتهم لايجاد وتأسيس علاقات دائمة بين المنظمة والبيئة من خلال استشعار ومراقبة الاحداث البيئية المتغيرة وتشخيصها بهدف تحديد تأثيراتها على عمليات ووظائف المنظمة والتعامل معها وتخفيف حدتها. وذهب (Hustad & Bechina , 2012 : 122) بنظره الى الاستشعار البيئي بأنه الانشطة التي تحدث ضمن الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل الحفاظ على مستوى التفاعل والعلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها. في حين عرف (Ofstein , 2013 : 7) الاستشعار البيئي بأنه مدخل ابداعي يرفد العملية التنظيمية بمعلومات جديدة عن البيئة من خلال ربط المنظمة بعناصر البيئة الخارجية ، حيث تسهل أنشطة الاستشعار البيئي تدفق المعلومات بين البيئة والمنظمة مما يزيد حالة التفاعل بينهما . وفي الاتجاه نفسه اشار (Cross et al. , 2013 : 84) اليه بالقدرة على إنشاء الاتجاهات، التوافقات ، والالتزام عبر الحدود البيئية في خدمة رؤية أو هدف أعلى ، وضمان حصول التغيير الناجح الذي يحتاج الى مشاركة على نطاق واسع وليس فقط بين كبار المديرين التنفيذيين . وفي ضوء ما تقدم يمكن النظر الى الاستشعار البيئي بأنه مدى ادراك المنظمة للقيود والظروف التي تنتشر ضمن البيئة المحيطة بها وقدرتها على ضمان تدفق وانسيابية المعلومات عن التغيرات الحاصلة فيها لتعظيم قدرة المنظمة في التكيف معها وزيادة دورها الايجابي ومسؤولياتها البيئية.

اما بالنسبة الى اهمية الاستشعار البيئي فانها تظهر من خلال كونها عنصراً ضرورياً في العمليات التي تتطلب التنسيق والترجمة بين المنظمة وبيئتها وهذا يسهم في تطوير المنتجات وتعزيز المعرفة والتعلم في سياق تطوير المنتجات والعمليات الجديدة وهذا يحافظ على انسيابية سهلة للمعلومات والافراد والموارد والمنتجات ضمن خطوط واضحة بين المنظمة والبيئة (Mason , 2003 : 27) وهي ذات اهمية بالغة في تحسين معالجة المعلومات بين الجماعات والمنظمات من خلال تحسين الاتصالات والحد من اللاتأكد ، وتخفيض النتائج النفسية السلبية مثل صراع الدور وغموض الدور الذي يؤدي إلى الإجهاد والحد من الرضا الوظيفي والأداء ، ومع ذلك فان الاستشعار البيئي يقدم المعلومات ورأس المال الاجتماعي المتراكم للحصول على مزايا المهنة مثل تحسين الأجور وفرص الترقيات واقامة علاقات مواتية مع زملاء العمل (Levina & Vaast , 2004 : 5)

ويخدم الاستشعار البيئي المنظمات في اداء أدوار استراتيجية من خلال جمع المعلومات الهامة، والحصول على ردود الفعل والتصورات المختلفة من البيئة الخارجية عن طريق شبكات أصحاب المصالح ، وتفسير وترجمة تلك المعلومات بصورة مفيدة وذات قيمة إلى داخل المنظمة ، وفي نهاية المطاف، إذا كان الاستشعار البيئي فاعلاً ، يمكن ان يؤدي إلى رؤى ابداعية في الاستراتيجية والعمليات والمنتجات (Ansett , 2005 : 39) ووحدات الاستشعار البيئي المنتشرة في المنظمة تسهم الى حد بعيد في تشخيص المخاطر الخارجية التي تواجه المنظمة وتعمل على تخفيف حدة تأثيرها على مجمل انشطتها وعملياتها ، كما انها تدعم الابداع التكنولوجي الذي يهدف الى مواكبة التطورات والتحديثات التقنية ويحسن من الاداء العام للمنظمة (Fleming & Waguespack , 2007 : 169)

وفي الصدد نفسه اكد (Miller , 2008 : 356) على ان الافراد الذين يمارسون أنشطة وعمليات الاستشعار البيئي يمدون استراتيجية المنظمة بالمعلومات المتجددة عن العوامل البيئية وبذلك يسهم جهدهم في تقليل حالة اللاتأكد التي تواجهها . ووظائف الاستشعار البيئي تسهم في بناء جسور من الثقة بين المنظمة والبيئة عن طريق تطوير هياكل الحوكمة القائمة على تبادل المعلومات وتطوير شراكات دائمة تعتمد على درجة عالية من الثقة والعلاقات الفاعلة بين المنظمة والجهات المختلفة في البيئة (Weerts & Sandmann , 2010 : 636).

كما ان قدرات الاستشعار البيئي تسهم في تسهيل انجاز طلب الزبون ، التسعير ، الشراء ، التسليم وخدمة الزبائن ، تطوير المنتجات والخدمات الجديدة ، ووضع الاستراتيجيات الاساسية المسؤولة عن التبادل مع البيئة الخارجية وكيفية التكيف معها (Hult , 2011 : 11) ، و اشار (Hilaricus , 2012 : 3) الى ان أنشطة الاستشعار البيئي ذات اهمية خاصة كونها تقوم بدورين هما : مراقبة ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة وتسجيل التغيرات التي تحدث فيها (تسجيل كافة الفرص والتهديدات البيئية) ، ووضع موطئ قدم للمنظمة في البيئة من خلال تقديم المخرجات المؤثرة في العوامل البيئية وبناء وتكوين علاقات وروابط قوية مع البيئة الخارجية . كما اكد (Lee et al. , 2014 : 4) على ان القادة والجماعات والمنظمات تعتمد على قدرات الاستشعار البيئي في ادارة الحدود البيئية ، وتهيئة الارضية المشتركة ، واستكشاف افاق جديدة . وتظهر اهمية الاستشعار البيئي من خلال قدرة هذا النشاط على خلق سلسلة مترابطة من الأنشطة الموجهة عمودياً وأفقياً داخل المنظمة وتسهيل التركيز على إجراءات العمل وإتاحة الفرصة لتطوير الإبداع ومواجهة التعقيد في الظروف البيئية (Elmholdt et al. , 2014 : 2)

وبالتالي يتضح ان اهمية الاستشعار البيئي تظهر من خلال دوره في متابعة مجمل التغيرات في العوامل والمتغيرات البيئية ومساعدة المنظمة في الاستعداد لها والتكيف معها لتقليل مجمل اثارها السلبية المتوقعة وغير المتوقعة من خلال مجموعة من الاجراءات الناجعة والهيكلة الجديدة .

ثانياً : استراتيجيات الاستشعار البيئي Boundary Spanning Strategies

ان تحديد استراتيجيات الاستشعار البيئي اكتسب اهمية كبيرة من الباحثين كونها تحدد السبل التي تسير عليها المنظمة في التعامل مع التغيرات البيئية ، فهناك من وصفها بالأنشطة او العمليات او الوظائف او الاستراتيجيات وهي الاتجاهات التي عن طريقها تواجه المنظمة التعقيد البيئي وحالة اللاتأكد التي تسود في احيان عديدة من خلال التنبؤ بها والاستعداد لها عن طريق المعلومات والحقائق المتجمعة عن طريق نشاط الاستشعار (Levina & Vaast , 2005 : 336) . وبذلك حدد (Piercy , 2009 : 857-864) استراتيجيات الاستشعار البيئي بثلاث استراتيجيات هي :

1. استراتيجية الانغلاق : وهي استراتيجية دفاعية تلجأ إليها المنظمة عندما تواجه تقلبات بيئية كبيرة وظروف صعبة تؤثر سلباً على موقفها التنافسي ، وبالتالي فإن المنظمة تتغلق عن البيئة بشكل تام أو جزئي لحماية نشاطها وعملياتها من تأثيرات البيئة لفترة مؤقتة وتعود لوضعها الطبيعي بعد زوال المؤثرات السلبية.
2. استراتيجية التدرج : وهي استراتيجية متناوبة في التعامل مع التقلبات البيئية ، تعتمد على وضع الاولويات في التركيز على استيراد المدخلات من البيئة أو تقديم المخرجات إليها بسبب كثرة التقلبات والتغيرات المتسارعة في الظروف البيئية ، وبذلك تعمل المنظمات على حماية تدفق مدخلاتها ومخرجاتها من التأثيرات البيئية التي تعصف بها بين الحين والآخر.
3. استراتيجية التنبؤ : وهي استراتيجية توقع الاحداث البيئية الحاصلة وتخمين التغيرات التي قد تحصل في الظروف البيئية من أجل الاستعداد لها والتكيف معها ، وهذا يشمل اقامة الابحاث والدراسات المختلفة الخاصة بتوقع كميات الطلب على منتجات المنظمة للتعامل معها وفق خطط واستراتيجيات تتوافق معها والتهيؤ والاستعداد لتقلبات البيئة لتقليل تأثيراتها السلبية.

ثانياً : الرشاقة الاستراتيجية : المفهوم والاهمية

Strategic Agility : Concept and Importance

حدد الباحثين مفاهيم عديدة لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية كونه من اهم الموضوعات التي لاقت رواجاً واضحاً في الآونة الاخيرة ونالت اهتماماً واضحاً من قبلهم ، لذلك فإن مراجعة اسهامات الباحثين في هذا الاطار ضرورة اساسية للتوصل الى المفهوم الذي يتبناه البحث الحالي . إذ عرفت الرشاقة الاستراتيجية بانها القدرة على دعم ودفع التغيرات المفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة ، وهي الظاهرة التي تساعد في إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب بالسعر المناسب للزبائن المناسبين ، والرشاقة الاستراتيجية لا تعني عدم وجود استراتيجية، الا انها تؤكد على التفكير الاستراتيجي، ورؤية واضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي (Santala , 2009 : 39) وعرفها كذلك (Pesonen , 2009 : 13) بالمنظور الذي يشمل الابعاد التي تركز على جعل الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية اكثر رشاقة بدلاً من التركيز على الرشاقة بوصفها قدرة اداء .

وأشار إليها (Doz & Kosonen , 2010 : 371) بالقدرة على التكيف باستمرار والتكيف مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية، بوصفها دلالة على الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، وخلق ليس فقط منتجات وخدمات جديدة، وإنما أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة مضافة للمنظمة . كما عرفت بالقدرة على حشد موارد واسعة لسلسلة القيمة وتوفير المنتج المناسب بالسعر المناسب في أي مكان وزمان ، وهذا النوع من الرشاقة يتطلب منظمة تتجاوز حدود التصنيع لتطوير عمليات رشيقة سلسلة ، وهذا يستوجب التحول من آلات العمل الميكانيكية إلى مصنع المعرفة العضوي وتسريع المعرفة باعتباره الأصل التنظيمي الأكثر أهمية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية (Abu-Radi , 2013 : 20) وذهب (Idris & AL- 71-72 : 2013) بتعريفه للرشاقة الاستراتيجية بانها إتقان التغيير من خلال تكييف رشاقة المنظمة لتحقيق أقصى قدر من القوة وتوفير ما هو ضروري لبقاء المنظمة . اما (Dehaghi & Navabakhsh , 2014 : 315) فقد عرفها بقدرة المنظمة على تحقيق انخفاض في تكاليف الإنتاج، وزيادة حصتها في السوق، وجذب المزيد من الزبائن، وتسهيل التقديم السريع للمنتج أو الخدمة الجديدة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة والقضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة معينة

وعرفت كذلك بانها قدرة المنظمات على براعة الاحساس بالتغيرات الديناميكية في الظروف البيئية الديناميكية والبراعة في رد الفعل او الفعل الاستباقي ، إذ ان جهود الاحساس والاستجابة تعزز عن طريق القدرات الجمعية على سبيل المثال ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي (Mavengere et al , 2013 : 4) وفي السياق نفسه عرفت الرشاقة الاستراتيجية بالقدرة على الضبط والتكيف بشكل مستمر وكاف في الوقت المناسب وتحديد التوجه الاستراتيجي في مجال الأعمال التجارية الأساسية والعلاقة مع الظروف المتغيرة التي يمكن تحديدها من خلال التحسس البيئي ، بحيث يمكن أن يشمل هذا خلق منتجات وخدمات جديدة أو خلق نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة (Ofoegbu & Akanbi , 2012 : 153) وأشار (Sajdak , 2015 : 21) الى ان الرشاقة على المستوى الاستراتيجي تعني التوجه المطلوب نحو البيئة الخارجية الذي ينطوي على مسح البيئة وتقييم الأثر المحتمل للاتجاهات في صناعة معينة، فضلاً عن الإمكانيات التكنولوجية، القوى التنافسية، التغيرات في السوق، وديناميكية القطاع السوق.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على :

1. القراءة المتوقعة وغير المتوقعة للاحداث البيئية .
 2. الاستجابة بشكل أكثر فاعلية من حيث السرعة والتكلفة من المنافسين.
 3. اغتنام الفرص التي أصبحت متاحة بسبب هذا التغيير من خلال القدرات الاستباقية المنفذة
- اما بالنسبة الى اهمية الرشاقة الاستراتيجية فان موضوع الرشاقة من اكثر الموضوعات التي اكتسبت اهمية كبيرة من الباحثين في حقول الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وادارة الانتاج والعمليات ، إذ تظهر اهميتها من خلال ما صرح به (Kosonen , 2007 : 2) عندما اكد على ان تبني المنظمات لمدخل الرشاقة الاستراتيجية يقوم توجهاتها من عمل الاشياء الخاطئة الى اتخاذ وتبني ما هو صحيح على الدوام. كما ان الرشاقة الاستراتيجية تساعد المنظمات على تحديد الزبائن الاساسيين وكيفية تأثيرهم على عملياتها ، وهذا يحفزها على تسويق منتجاتها بانسيابية عالية وتوفير البدائل المطلوبة التي لا تتعارض مع رغباتهم ومصالحهم (Kettunen , 2010 : 15)
- وتتعلق الرشاقة الاستراتيجية بالاستجابة السريعة اللازمة لتحقيق سلوكيات الاحساس والاستجابة الكفؤة في بيئة سريعة التغيير ، وهذا يمكن من اتخاذ خيارات سريعة في ظل ظروف غير مؤكدة ومعقدة تولد الكثير من الأخطاء ، وبالتالي فإن الرشاقة

- الاستراتيجية تمكن من التسوية الصحيحة بين السرعة والتأمل من جهة والمرونة والالتزام من جهة أخرى (Audran , 2011 : 49) : وهناك من حدد أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال قدرتها في تحديد : (Su , 2011 : 375-377) :
1. متطلبات قدرة الوقت الحقيقي لتحسس التغيرات البيئية والاستجابة لها.
 2. متطلبات قدرة التحول .
 3. متطلبات الخيارات الاستراتيجية.
- في حين أشار (Varley , 2012 : 4) الى أهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال قدرتها على مساعدة الحكومات في العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية، وخلق مزيد من الانفتاح في المجتمع وتعزيز حركة الناس والمعرفة. والرشاقة الاستراتيجية تسهم في دعم القدرة على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة ، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن أن تتحقق في الوضع الاستراتيجي التي يشهد نموها سريعا (Sola & Ayobami , 2013 : 26) وأشار (Drive & Hill : 1 : 2013) ، الى أهمية عوامل التمكين في الرشاقة الاستراتيجية وهي : الافراد ، المبادئ ، العمليات ، والتكنولوجيا ، حيث يرتبط الافراد والمبادئ بثقافة المنظمة ويكون لها تأثير أكبر على الأداء طويل الأجل ، في حين أن العمليات والتكنولوجيا لها تأثير على الأداء قصير الأجل ، ومن خلال التركيز على كل هذه العوامل الأربعة، يمكن للمنظمات بناء التميز الدائم في المدى الطويل على حد سواء مع الأداء الديناميكي على المدى القصير.
- كما وتمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من تحقيق استجابة مرنة في البيئات الديناميكية ، المعقدة ، والعالمية بل ان الرشاقة الاستراتيجية توفر قدرات مواجهة التحديات في الظروف المتناقضة المتلازمة وتساعد على بناء القدرات الضرورية للتجديد التنظيمي وهذا بدوره يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Lewis , 2014 : 60) وهي تعزز الاداء التنظيمي وتدعم التفكير الاستراتيجي وتحافظ على الادارة الاستراتيجية الفاعلة والتخطيط الاستراتيجي (Salih & Alnaji , 2014 : 1873) وذهب (Tikkanen , 2014 : 38) الى ان الابعاد الاستراتيجية للرشاقة تكتسب أهمية كبيرة كونها تسهم في :
1. إثراء الزبائن ، وينبغي أن يتم ذلك من خلال خلق علاقات طويلة الامد مع الزبائن .
 2. العمل بشكل تعاوني لزيادة القدرة التنافسية.
 3. تهيئة المنظمة للتعامل مع التغيرات وعدم القدرة على التنبؤ.
 4. الاستفادة من تأثير الافراد وتدفق المعلومات .
- وهنا يفتق الباحث مع رأي (Lewis , 2014) في تحديد أهمية الرشاقة الاستراتيجية من حيث انها تحقق استجابة مرنة في البيئات الديناميكية عن طريق توفيرها قدرات تواجه التحديات المختلفة.

2. ابعاد الرشاقة الاستراتيجية Dimensions of Strategic agility

- حدد العديد من الباحثين ابعاد وانموذجات قياس للرشاقة الاستراتيجية ، اذ انطلق كل منهم من رؤى وحقائق مختلفة اعتماداً على الزوايا التي ركز عليها كل منهم وبما يحقق الاهداف المطلوبة من كل دراسة او بحث ، اذ اشار (Sampath , 2014 : 9-13) الى ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بخمسة ابعاد اساسية تعتمد على اسبقيات وقدرات الرشاقة الاستراتيجية التي تتحقق منها المنظمة قبل تنفيذ برنامج الرشاقة وهذه الابعاد هي : قياس حدة السوق ، التخلص من التغيير ، قدرة التعلم التنظيمي ، قدرة تكنولوجيا المعلومات ، تخطيط استمرارية الأعمال . في حين ذهب (Doz & Kosonen , 2008 : 7) الى تحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بثلاثة ابعاد هي : الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، ورشاقة (سيولة) الموارد.
- وهناك من حدد ستة ابعاد للرشاقة الاستراتيجية هي : وضوح الرؤية ، معرفة الزبون ، فهم القدرات الأساسية ، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، المسؤولية المشتركة ، ومعرفة المنافسين واتخاذ الإجراءات (Long , 2000 : 26-27) وفي الصدد نفسه حدد (Oyedijo , 2012 : 228) ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بأربعة ابعاد اساسية هي : بُعد المنظمة ، بُعد الافراد ، بُعد التكنولوجيا ، وبُعد التخطيط. واعتماداً على انموذج (Doz & Kosonen , 2008) ذهب (Mavengere , 2013 : 2) الى تحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بثلاثة ابعاد هي :
1. الحساسية الاستراتيجية : يقصد بها تقصي الجهات البيئية الفاعلة والاحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي المهم في توقع وفهم الاتجاهات البيئية ، والبصيرة الاستراتيجية المهمة في اجراء تحليل شامل للبيئة الحالية ، وتشمل عملية استراتيجية الانفتاح ، الارتقاء بالوعي الاستراتيجي، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية.
 2. الاستجابة الاستراتيجية : يقصد بها اجراءات اعادة العمل او الاستباق للعمل في الظروف البيئية ، اذ تظهر الحاجة لإجراء تحليل كاف لمبادرات الاستجابة مع الأخذ بعين الاعتبار كلا من الوضع الداخلي والظروف الخارجية ، وهكذا فان الاستجابة الاستراتيجية هي الحل التكتيكي للفرص والتحديات الاستراتيجية السائدة والمتوقعة وتشمل التكيف والتأقلم مع الأفكار الجديدة والمبتكرة لخلق منتجات وخدمات جديدة ونماذج الأعمال الجديدة.
 3. القدرات الجماعية : القدرات الجماعية تشمل قدرة المنظمة على الاستفادة من تلاحم مواردها جنباً إلى جنب ، على سبيل المثال المعلومات، الموظفين، الوظائف، البنى التحتية والشركاء. وهذا بدوره يزيد من ازدهار المنظمة ويحقق لها مكاسب مستمرة في العمل.

ثالثاً : التجديد الاستراتيجي : عرض موجز

Strategic Renewal : Brief Display

يعد موضوع التجديد الاستراتيجي من اهم الموضوعات الحديثة في ادب الادارة الاستراتيجية وبالتالي فان مراجعة اسهامات الباحثين والتعبيرات التي قدموها في اثناء مفهومه تعد ضرورة ملحة في هذا المجال ، حيث عرف التجديد الاستراتيجي بانه عملية، محتوى، ونتائج انتعاش أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير في التوقعات طويلة الأجل (282 : Agarwal & Helfat , 2009) حيث ان البحث في التجديد الاستراتيجي يشير إلى التكيف مع التغيرات البيئية الواسعة مثل الاتجاهات الثقافية وتغيير تفضيلات الزبائن ، ويتطلب من المنظمات إعادة تكوين الطريقة التي تجمع بين الموارد والقدرات في منتجاتها وخدماتها (55 : Ravasi & Lojaco , 2005) وبذلك فقد عرف التجديد الاستراتيجي بانه العملية التي تتضمن عدة جوانب تنمية لمستقبل المنظمة كأدخال منتجات او خدمات جديدة ، تنظيم أنشطة التجديد ، تقنين برامج التدريب المقدمة من قبل المنظمة ، واستخدام شبكة خارجية لتبادل المعرفة بهدف تعظيم الاداء الكلي (4 : Folkeringa et al , 2004) و اشار اليه (14 : Mahnke & Aadne , 2008) بانه العملية التي تربط (1) التصور الاستراتيجي مع (2) العمل الاستراتيجي المنسق الجديد، من خلال (3) وضع أرضية مشتركة تسهل عملية التحول من التصور الاستراتيجي الى العمل الاستراتيجي المنسق . وفي الصدد نفسه اطر (192 : Macpherson & Jones , 2008) التجديد الاستراتيجي بالتغيير الجماعي الجذري للحقائق (الأدوات والعمليات والمعايير) الذي يعني ممارسة أنشطة جديدة وطرق جديدة للمعرفة التي يجب أن تنشأ عبر حدود الممارسة . وفي ذات السياق عرفه (368 : Kim & Pennings , 2009) بتبني المنظمات مرحلة جديدة في أسواقها تنشأ من خلال تطويرها لمنتجات جديدة والتزامها باهتمامات زبائنها .

وعُرفَ كذلك بعملية تطويرية مرتبطة بتعزيز واستيعاب والاستفادة من المعارف الجديدة والسلوك الإبداعي من أجل إحداث التغيير في الكفاءات الأساسية للمنظمة و / أو التغيير في المجال الخاص بسوق المنتجات (53 : Apilo , 2010) وذهب كل من (44-45 : Sáez-Martínez & Gonzalez-Moreno , 2011) الى صياغة مفهوم التجديد الاستراتيجي بالظاهرة الريادية التي تستتبع تغيرات استراتيجية و / او تنظيمية ، حيث يتم التركيز على كل من المنظمة في حد ذاتها والاستراتيجية التي تتوسط تفاعل المنظمة مع البيئة ، وبذلك هو يتضمن تطوير استراتيجية جديدة وزيادة او المحافظة على القدرة التنافسية من خلال تحسين تنفيذ استراتيجية معينة (موجودة أصلاً) ، وهذا يعني في كلتا الحالتين تغيير في عمليات، هيكل، و / أو قدرات المنظمة الداخلية. والتجديد الاستراتيجي هو نوع من التغيير الاستراتيجي الذي يؤكد على وجه التحديد على انتعاش أو استبدال سمات الاستراتيجية (مثل الأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات) في المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير في التوقعات طويلة الأجل (2 : Leng , 2012) وهو عملية التغيير ونتيجة التعديل في التوجه الاستراتيجي الذي يوفر امكانية تحديد قدرة المنظمة التنافسية على المدى الطويل الهدف ، وهو يهدف الى احداث توافق استراتيجي بين قدرات المنظمة الداخلية والتحول في البيئة الخارجية التي تنطوي على التكنولوجيا والأسواق والصناعات والاقتصاد ، والتي تتطلب تغييرات في الوضع الراهن لتصرف الأعمال (1 : Sammut-Bonnici & McGee , 2014) وفي ضوء ما تقدم يمكن النظر الى التجديد الاستراتيجي بانه العملية التي تتضمن :

1. تغييرات في السياق ، المحتوى ، والعملية .
2. القدرة على التأثير بشكل كبير في التوقعات طويلة الأجل للمنظمة.
3. انتعاش او استبدال سمات او خصائص المنظمة (القدرات، الهياكل، العمليات، والانظمة).
4. توفير أساس للنمو أو التطور في المستقبل.

كما اكتسب التجديد الاستراتيجي اهمية كبيرة من الباحثين فاغنوه بالدراسات الميدانية وفي شتى القطاعات الصناعية والخدمية ، وبالتالي سعت تلك الدراسات الى تحديد اهم انواعه (المنقطع غير المستمر والمتزايد المستمر) والعوامل والمحددات الحاسمة التي تبرز في تعزيز انشطته وكيفية تنفيذ عملية تجديد استراتيجي فاعلة (11 : Leng , 2012) اذ يسهم التجديد الاستراتيجي في تنفيذ التغييرات ، وبشكل أساسي في تطوير القدرة على إجراء كل من الوسائل الداخلية والخارجية للتغيير (Capron & Mitchell , 2009 : 294) و اشار (321 : Glaser et al , 2015) الى ان النتائج المتحققة من التجديد الاستراتيجي هي المحفز الاساس لانشطة الاستشعار البيئي التي تسعى الى استكشاف التغيرات في العوامل البيئية لمواجهة مجمل التحديات التي تواجه المنظمة وتعرقل خططها المستقبلية. وفي قطاع الصناعة يسهم التجديد الاستراتيجي في تعزيز خصائص تقنيات الابتكار من خلال الأنشطة التي تقلل حالة اللاتأكد في السوق وتهتم بتشكيل تفضيلات المستهلكين في صالحهم (374 : Kim & Pennings , 2009) وتظهر اهميته من خلال ما يحققه للمنظمة والذي يتمثل بإرجاعها مرة أخرى إلى حالة من النضارة والحيوية في التفكير الاستراتيجي، و تحويل التفكير الاستراتيجي الى ميدان للممارسة في العمل الاستراتيجي المنسق الذي يمثل تحدياً أساسياً للتجديد الاستراتيجي الناجح (8 : Mahnke & Aadne , 2008) كما يسهم التجديد الاستراتيجي في البيئات غير المؤكدة في الحصول على معلومات جديدة، ويعزز التعلم من خلال التجربة والخطأ المسموح به ، ومتابعة فرصاً جديدة دون انقطاع (Poskela & Martinsuo , 2009 : 675) كما تظهر اهميته من خلال قدرته على تغيير استراتيجية المنظمة من خلال عملية خلق منتجات ، خدمات، قدرات، وقواعد معرفة جديدة ، فضلاً عن تبني تحولات استراتيجية في التركيز الاستراتيجي سواء كانت متزايدة كقرارات التوسع في خطوط الانتاج او تحويلية كإعادة تعريف ديناميكيات السوق، وتغيير العلاقة مع الزبائن ، و / أو نموذج الأعمال الأساسية (17 : Spector , 2007) كما يعزز التجديد الاستراتيجي اجراء تحولات جذرية في هوية وثقافة المنظمة بناءً على توسيع قيم الهوية ومكونات الثقافة لتناسب مع التغيير المنشود (13 : Tushman et al , 2013)

والتجديد الاستراتيجي ذات أهمية بالغة كونه يسهم في أحداث تغيير جوهري في خصائص المنظمة ويؤثر في هيكل المنافسة في الأسواق القائمة وتغيير بنية القدرات الحالية للمنظمات (Worch et al , 2012 : 446) اما بالنسبة الى ابعاد التجديد الاستراتيجي فقد حددها (Volberda et al , 2001 : 211) بثلاثة ابعاد هي : بعد السياق ، المحتوى ، والعملية . اما (Folkeringa et al , 2004 : 3) فقد حددها ببعدين هما : ابداع العملية وادارة المعرفة . وذهب (Zahra) الى تحديدها بثلاثة ابعاد هي : اعادة صياغة رسالة المنظمة ، اعادة التنظيم ، وتغيرات واسعة في النظام ، في حين اشار (Sández-Martínez & Gonzalez-Moreno) الى اربعة ابعاد يقاس بها التجديد الاستراتيجي هي : التنفيذ الجديد أو التغيير الملحوظ في استراتيجيات المنظمة، والهيكل التنظيمية، واستراتيجيات التسويق، وأساليب الإدارة (: Sández-Martínez & Gonzalez-Moreno , 2011) (47)

المبحث الثالث : الاطار الميداني

يهدف هذا المبحث الى اختبار مدى ثبات متغيرات البحث ونتائج الصدق البنائي التوكيدي لها واختبار الفرضيات اعتماداً على بعض الاساليب الاحصائية المناسبة ، وكما يأتي :

اولاً : اختبار معامل الثبات لمقاييس البحث

لقد جرى اختبار مدى ثبات مقاييس البحث المعتمدة في اعداد الاستبانة واتساق فقراتها عن طريق معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ، وكانت القيم المتحققة له تتراوح بين (0.717-0.900) وكما موضح في الجدول (3) وهي قيم مقبولة احصائياً على مستوى الدراسات السلوكية والانسانية كونها تجاوزت نسبة (0.70) . مما يؤكد توفر ثبات عالي لمقاييس البحث الثلاثة ومدى دقتها وقدرتها في قياس متغيراتها بوضوح وتحقيق الغرض الذي اعدت من اجله.

الجدول (3) : قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	معامل الثبات Cronbach Alpha
1	استراتيجيات الاستشعار البيئي	0.776
	استراتيجية الانغلاق	0.826
	استراتيجية التدرج	0.822
	استراتيجية التنبؤ	0.717
2	الرشاقة الاستراتيجية	0.729
	الحساسية الاستراتيجية	0.748
	الاستجابة الاستراتيجية	0.718
	القدرات الجماعية	0.733
3	التجديد الاستراتيجي	0.790
	ابداع العملية	0.842
	ادارة المعرفة	0.900

المصدر : اعداد الباحث في ضوء مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

اجرى الباحث التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس المعتمدة للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً ، وهو حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية يهدف الى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه ، وبالتالي تأكيد العلاقة بين الابعاد والفقرات، وهذا يضمن تمثيل كل بعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة (Albright , 2009 : 3) ، وقد اعتمد في اجراء التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos Version 21) . ولتقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي اوصى الباحثون بالتحقق من معيارين هما : (Schumacker & Lomax , 2010 : 169)

1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) : وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.) وعند تقييم هذه المعلمة ينظر الى جدوى تقديرات المعلمة التي تكون مجديمقبولة اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40%) (Holtzman & Sailesh , 2011 : 13).
2. مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Index's) : تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم من خلاله على مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق ودقته ، والجدول (4) يحدد اهم مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (4) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي حسب مخرجات برنامج (Amos V. 21)

ت	نوع المؤشر	مدى القيمة وقاعدة القبول
1	النسبة بين قيمة (χ^2) ودرجات الحرية (CIMN/df) ⁽¹⁾	اقل من (0.05) جيدة ، اقل من (0.02) مطابقة ، اعلى من (0.05) مرفوض
2	مؤشر حسن المطابقة <i>The Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	مدى القيمة بين (0 - 1) وقاعدة القبول اكثر من (0.90)
3	مؤشر المطابقة المعياري <i>The Normed Fit Index (NFI)</i>	مدى القيمة بين (0 - 1) ، قاعدة القبول اكثر من (0.90) ، اكثر من (0.95) مطابق
4	مؤشر المطابقة المقارن <i>The Comparative Fit Index (CFI)</i>	
5	مؤشر المطابقة النسبي <i>The Relative Fit Index (RFI)</i>	
6	مؤشر المطابقة المتزايد <i>The Incremental Fit Index (IFI)</i>	
7	مؤشر توكر ولويس <i>The Tucker-Lewis Index (TLI)</i>	
8	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) <i>The Root Mean Square Error of Approximation</i>	اقل من (0.05) مطابقة ، القيم بين (0.05 - 0.08) جيدة ، القيم بين (0.08 - 0.10) متوسطة ، القيم اعلى من (0.10) مرفوضة

المصدر : اعداد الباحث بتكيف من (Byrne , 2010 : 73-84)

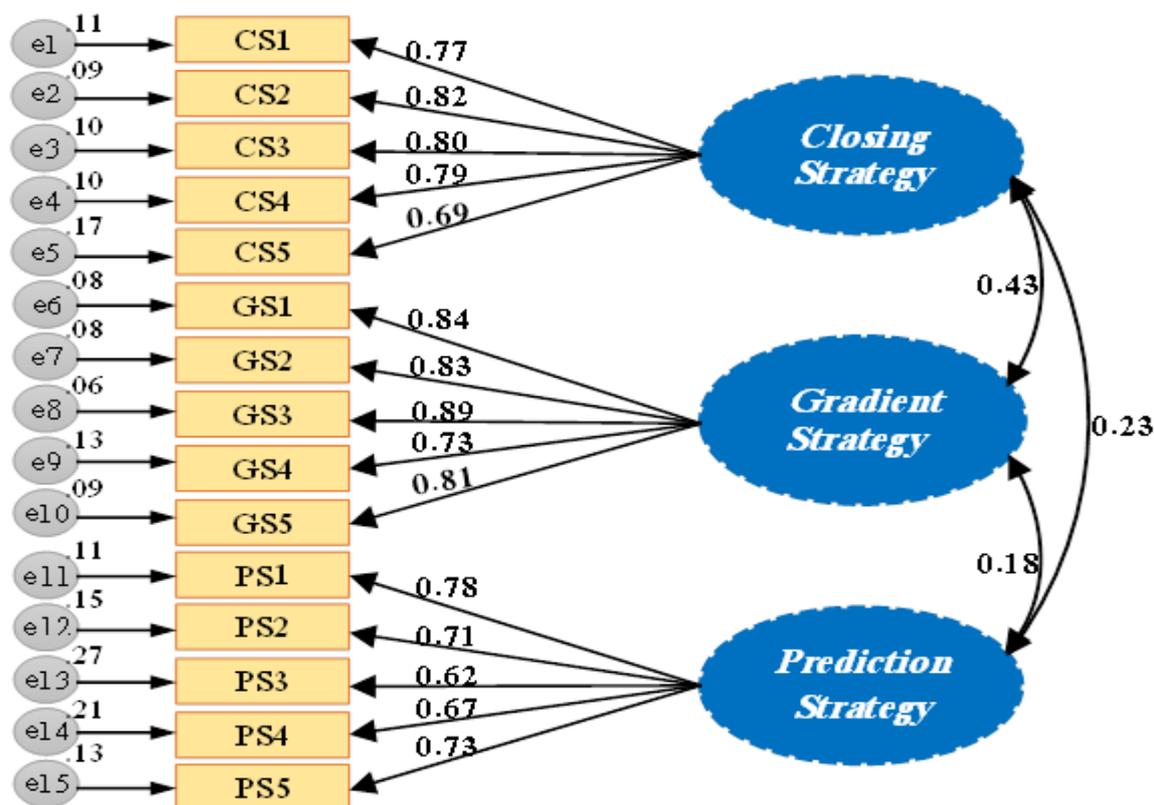
وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الثلاث كالآتي :

1. مقياس استراتيجيات الاستشعار البيئي

يتضح من الشكل (2) ان متغير استراتيجيات الاستشعار البيئي يقاس بـ(3) ابعاد فرعية لكل بُعد (5) فقرات ، وعند مراجعة تقديرات المعلمة المعيارية (Standards Parameter Estimates) نجدها قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في جداول المخرجات اتضح انها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في جدول (5) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير استراتيجيات الاستشعار البيئي هو متغير يقاس بـ(15) فقرة موزعة على (3) ابعاد مترابطة .

الجدول (5) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس استراتيجيات الاستشعار البيئي

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
CIMN/df	0.042	GFI	0.934
NFI	0.917	CFI	0.942
RFI	0.903	IFI	0.911
TLI	0.902	RMSEA	0.057



الشكل (2) : التحليل العائلي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الاستشعار البيئي
المصدر : مخرجات برنامج (Amos 21)

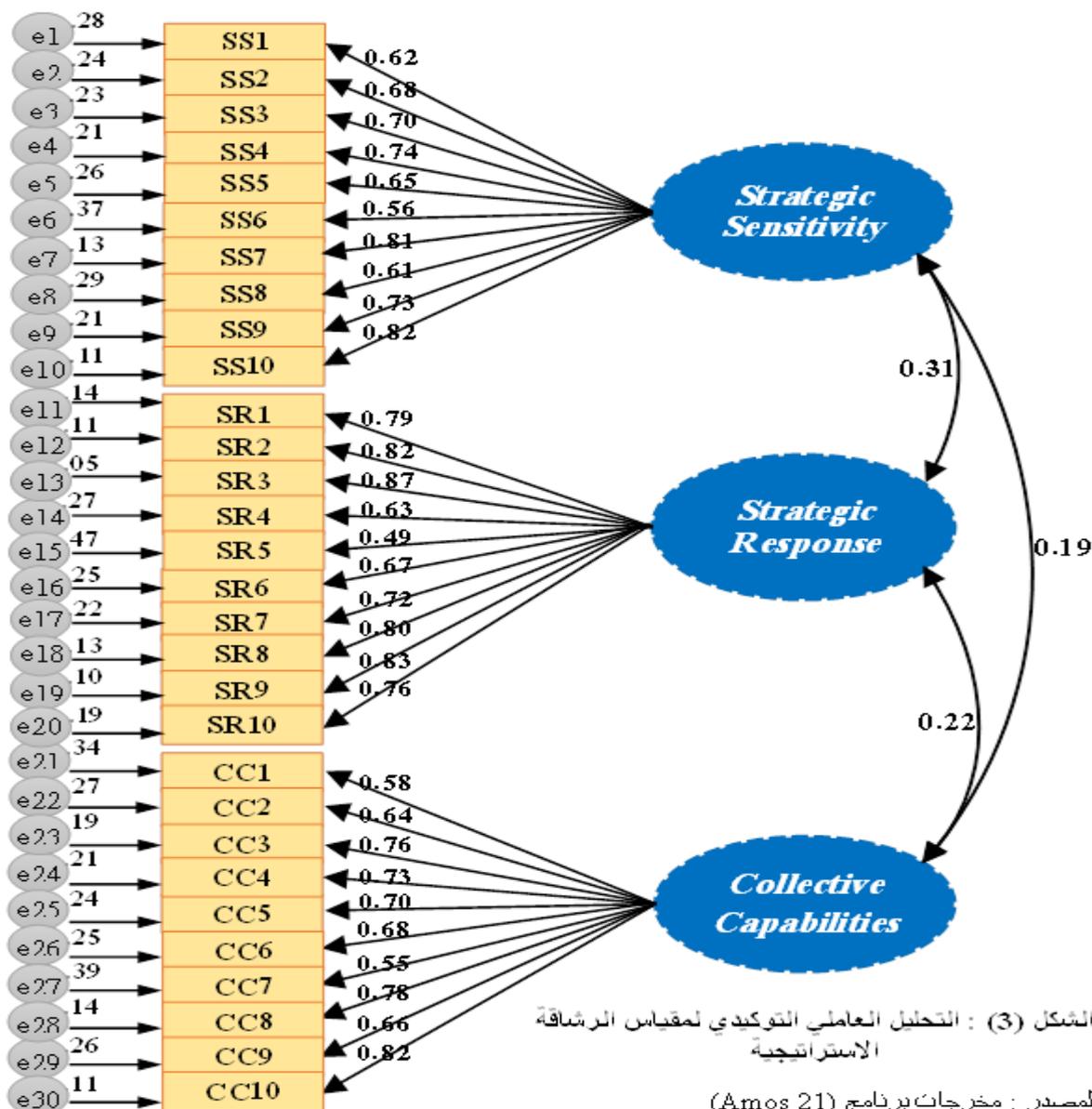
2. مقياس الرشاقة الاستراتيجية

يتضح من الشكل (3) ان متغير الرشاقة الاستراتيجية هو متغير يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية لكل بعد (10 فقرات ، وقد تجاوزت تقديرات المعلمة المعيارية نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط كل متغير فرعي بفقراته ، وكانت جميعها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في الجدول (6) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير الرشاقة الاستراتيجية هو متغير يقاس بـ(30) فقرة ، موزعة على ثلاثة ابعاد بالتساوي.

الجدول (6) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

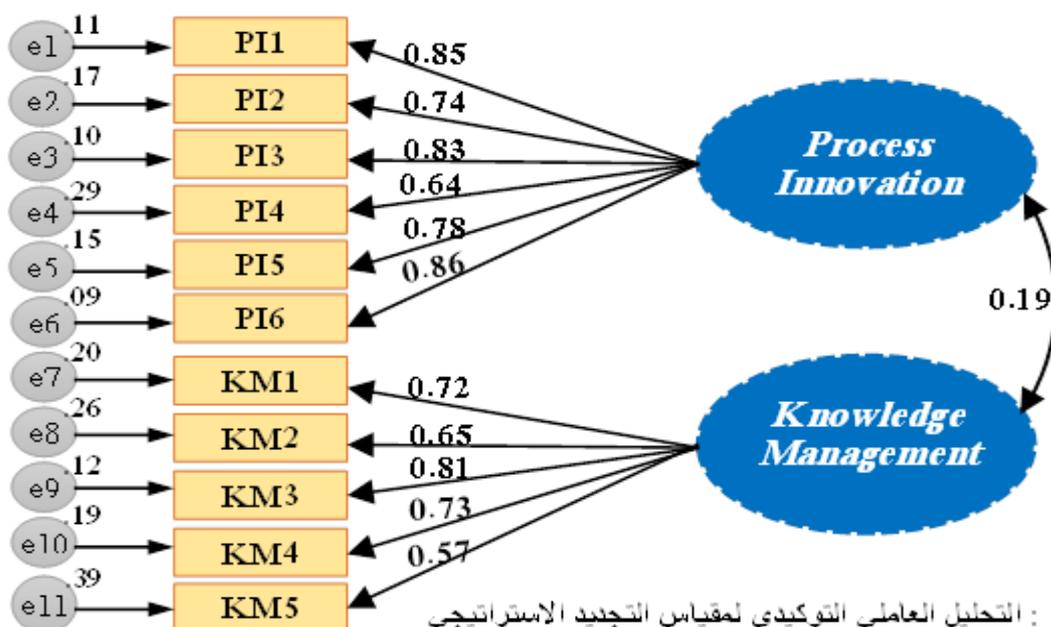
المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
CIMN/df	0.036	GFI	0.972
NFI	0.958	CFI	0.993
RFI	0.965	IFI	0.981
TLI	0.922	RMSEA	0.051

المصدر : اعداد الباحث في ضوء جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21)



3. مقياس التجديد الاستراتيجي

يتضح من الشكل (4) ان متغير التجديد الاستراتيجي يتضمن بعدين الاول مقاس بـ(6) فقرات ، والثاني مقاس بـ(5) فقرات، وكانت تقديرات المعلمات المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الابعاد بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد اظهرت النتائج ان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت اقيامها كما في الجدول (7) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالي من المطابقة مما يؤكد ان متغير التجديد الاستراتيجي هو متغير يقاس ببعدين فرعيين ، الاول يتضمن (6) فقرات والثاني (5) فقرات.



الشكل (4) : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي المصدر : مخرجات برنامج (Amos 21)

الجدول (7) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس التجديد الاستراتيجي

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
CIMN/df	0.048	GFI	0.966
NFI	0.939	CFI	0.971
RFI	0.946	IFI	0.962
TLI	0.927	RMSEA	0.068

المصدر : اعداد الباحث في ضوء جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21)

ثالثاً : الاحصاءات الوصفية وعلاقات الارتباط بين المتغيرات

يوضح الجدول (8) قيم الاحصاءات الوصفية (الاوراس الحسائية M والانحرافات المعيارية SD) لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط فيما بينها ، وعلى النحو الاتي :

الجدول (8) : الاحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث

Variables	M	SD	1	2	3	4	5
CS	3.211	.252	1				
GS	3.243	.333	.429**	1			
PS	3.289	.376	.232**	.183*	1		
SA	3.236	.271	.436**	.383**	.319**	1	
SR	3.870	.517	.192*	.289**	.257**	.327**	1

المصدر : اعداد الباحثان في ضوء مخرجات (SPSS). $P^{**} < 0.01$, $P^{*} < 0.05$ N=154.

1. استراتيجيات الاستشعار البيئي

يتضح من الجدول (8) ان استراتيجيات الاستشعار البيئي قد حازت على اوساط حسابية عالية نوعا ما بلغت (PS=3.289 , GS=3.243 , CS=3.211) حسب اكثرها اهمية وهي بذلك قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) بمستوى جدا قليل ، اما الانحرافات المعيارية فقد بلغت (CS=0.252 , GS=0.333 , PS=0.376) وهذا النتائج تشير الى اهمية استراتيجيات الاستشعار البيئي ودورها الكبير في تفحص ورصد تغيرات البيئة للاستعداد لمواجهةها والتكيف معها من قبل شركة زين العراق للاتصالات.

2. الرشاقة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (8) ان متغير الرشاقة الاستراتيجية قد حاز على وسط حسابي عالي بلغ (3.236) وهو اكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) بمستوى بسيط ، وقد حاز على انحراف معياري قدره (0.271) وهذه النتيجة تدل على توفر مستوى مقبول الى حد ما من الرشاقة الاستراتيجية لدى شركة زين العراق للاتصالات والتي يمكن ان نلاحظها من خلال عوامل المرونة والسلاسة الرشيقة في التكيف مع التطورات الحاصلة في تقديم خدمة الاتصال وتنوع العروض المقدمة الى المستفيدين.

3. التجديد الاستراتيجي

يتضح من الجدول (8) ان متغير التجديد الاستراتيجي قد حاز على وسط حسابي عالي بلغ (3.870) وهو اكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وقد حاز على انحراف معياري قدره (0.517) وهذه النتيجة تدل على توفر مستوى جيد من الاتفاق لدى عينة البحث حول أنشطة التجديد التي تمارسها شركة زين العراق للاتصالات تكييفاً مع تطورات البيئة والعوامل المجتمعية التي تحيط في البيئة العراقية وللاستمرار في المنافسة والحفاظ على حصتها السوقية والسعي الى زيادتها باستمرار. اما بالنسبة الى مصفوفة الارتباط فإنها تسعى الى تحديد قوة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث ومدى الاعتماد عليها في التمهيدي لاختبار علاقات التأثير ، اذ يتضح من الجدول (8) وجود علاقات ارتباط ايجابية معنوية بين متغيرات البحث ، اذ تراوحت علاقات الارتباط المعنوية بين (0.436-0.183) وهي علاقات طردية تؤكد العلاقة الايجابية بين المتغيرات ومدى اتساقها في بيئة قطاع الاتصالات في البيئة العراقية ، وهذا بدوره يؤهل لاختبار فرضيات التأثير ميدانياً.

رابعاً : اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا المحور اختبار فرضيات البحث وقد استعمل لتحقيق هذا الغرض تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) بمعلمتهما الاحصائية التي تتضمن اختبار (F) ومعامل بيتا (B) واختبار (t) ومعامل التحديد (R^2) وصولاً الى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات البحث، وكما يأتي :

1. اختبار الفرضية الاولى

يوضح الجدول (9) نتائج مخرجات تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى تأثير استراتيجيات الاستشعار البيئي في الرشاقة الاستراتيجية على مستوى شركة زين العراق للاتصالات عينة البحث .

الجدول (9) : معلمات انموذج الانحدار الخطي المتعدد الخاصة باختبار الفرضية الاولى

Sig.	F	R^2	الرشاقة الاستراتيجية SA				المتغير المعتمد المتغير المستقل
			Sig.	t	β	Constant	
.000	19.326	.279	.004	2.949	.211	1.228	استراتيجية الانغلاق CS
			.005	2.834	.219		استراتيجية التدرج GS
			.000	3.759	.293		استراتيجية التنبؤ PS

$N=154$

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

اذ يتضح من الجدول (9) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت (19.326) وهي قيمة معنوية. اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.279). اي ان استراتيجيات الاستشعار البيئي تفسر ما نسبته (27.9%) من التغيرات التي تطرأ في الرشاقة الاستراتيجية . اما النسبة المتبقية والبالغة (72.1%) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. كما بلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي Beta) (CS=.211 , GS=.219 , PS=.293) حسب اكثرها اهمية وهي قيم معنوية تبعاً لقيم (t) المحسوبة الواردة في الجدول (9) . وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الاستشعار البيئي في الرشاقة الاستراتيجية .

2. اختبار الفرضية الثانية

يوضح الجدول (10) نتائج مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي على مستوى شركة زين العراق للاتصالات عينة البحث.

الجدول (10) : معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الثانية

Sig.	F	R ²	التجديد الاستراتيجي SR				المتغير المعتمد المتغير المستقل
			Sig.	t	β	Constant	
.000	18.150	0.107	.000	4.272	.327	1.850	الرقابة الاستراتيجية SA

N=154

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

اذ يتضح من الجدول (10) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط قد بلغت (18.150) وهي قيمة معنوية. اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.107). اي ان الرقابة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (10.7%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي. اما النسبة المتبقية والبالغة (89.3%) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. كما بلغت قيمة (معامل Beta) (.327) وهي قيمة معنوية تبعاً لقيمة (t) المحسوبة الواردة في الجدول (10). وهذا يدل على ان تغييراً مقداره (1) في الرقابة الاستراتيجية يؤثر بمقدار (.327) في التجديد الاستراتيجي. وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي.

3. اختبار الفرضية الثالثة

يتطلب اختبار الفرضية الثالثة تحديد الدور الوسيط الذي يضطلع به متغير الرقابة الاستراتيجية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي (استراتيجية الانغلاق ، استراتيجية التدرج ، واستراتيجية التنبؤ) والتجديد الاستراتيجي. وهذا يستلزم اعتماد اسلوب اختبار الانموذج الوسيط (Mediation Model Test) المنسوب الى (Baron & Kenny , 1986 : 1173-1186) الذي يتطلب استخدام تحليل الانحدار المتدرج لتحقيق هذا الغرض.

اذ يشير الجدول (11) الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، اذ يتضمن الانموذج الاول تحليل الانحدار الخاص بتأثير المتغير المستقل استراتيجيات الاستشعار البيئي (استراتيجية الانغلاق ، استراتيجية التدرج ، واستراتيجية التنبؤ) في المتغير المعتمد التجديد الاستراتيجي. في حين اشتمل الانموذج الثاني على تحليل الانحدار الخاص بتأثير المتغير المستقل استراتيجيات الاستشعار البيئي بالإضافة الى المتغير الوسيط الرقابة الاستراتيجية في المتغير المعتمد التجديد الاستراتيجي .

الجدول (11) : معلمات انموذج الانحدار المتعدد المتدرج الخاص باختبار الفرضية الثالثة

F	Change R ²	R ²	التجديد الاستراتيجي SR				المتغير المعتمد المتغير المستقل	الانموذج
			Sig.	t	β	Con.		
14.766	—	.228	.604	.520	.045	1.11	استراتيجية الانغلاق CS	الاول
			.010	2.598	.205		استراتيجية التدرج GS	
			.007	2.736	.232		استراتيجية التنبؤ PS	
13.155	.033	.261	.839	.203	.018	.612	استراتيجية الانغلاق CS	الثاني
			.047	2.001	.160		استراتيجية التدرج GS	
			.032	2.164	.185		استراتيجية التنبؤ PS	
			.017	2.414	.213		الرقابة الاستراتيجية SA	

N=154

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

اذ يتضح من الجدول (11) في انموذج الانحدار الاول ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (14.766) وهي قيمة معنوية. اما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (.228). اي ان استراتيجيات الاستشعار البيئي تفسر ما نسبته (22.8%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي. اما النسبة المتبقية والبالغة (77.2%) فتعود الى تأثير متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. كما بلغ الميل الحدي لزاوية الانحدار (معامل الانحدار الجزئي β) (CS=.045 , GS=.205 , PS=.232) حسب اكثرها اهمية تبعاً لإجابات العينة. وبناءً على ذلك يتضح من النتائج اعلاه وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الاستشعار البيئي في التجديد الاستراتيجي.

كما يتضح من الجدول (11) في انموذج الانحدار الثاني ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (13.155) وهي قيمة معنوية. اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.261). وبالتالي فإن انموذج الانحدار الثاني قد حقق فرق ايجابي في قابليته التفسيرية بلغت (0.033). وهذا الفرق يعود الى دخول المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) كمتغير رابع في انموذج الانحدار الثاني. ومن خلال متابعة قيم معامل التأثير (Beta) المتحققة في الانموذج الثاني يمكن التوصل الى الاتي :

أ. يتوسط متغير الرشاقة الاستراتيجية جزئياً العلاقة التأثيرية بين استراتيجية الانغلاق والتجديد الاستراتيجي ، لان قيمة معامل (Beta) قد انخفضت لاستراتيجية الانغلاق من (B=.045) في الانموذج الاول الى (B=.018) في الانموذج الثاني .

ب. يتوسط متغير الرشاقة الاستراتيجية جزئياً العلاقة التأثيرية بين استراتيجية التدرج والتجديد الاستراتيجي ، لان قيمة معامل (Beta) قد انخفضت لاستراتيجية التدرج من (B=.205) في الانموذج الاول الى (B=.160) في الانموذج الثاني .

ج. يتوسط متغير الرشاقة الاستراتيجية جزئياً العلاقة التأثيرية بين استراتيجية التنبؤ والتجديد الاستراتيجي، لان قيمة معامل (Beta) قد انخفضت لاستراتيجية التنبؤ من (B=.232) في الانموذج الاول الى (B=.185) في الانموذج الثاني .

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (استراتيجيات الاستشعار البيئي) في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) عبر المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) اوصى (Baron & Kenny , 1986 : 1177) باستخدام اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية الدور الوسيط .

ويتم التحقق من معنوية قيمة (Sobel Test) اعتماداً على قيمة (P - value) الظاهرة في جدول نتائج الاختبار. ويوضح الجدول (12) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (12) : نتائج اختبار (Sobel)

.002	3.030	a=.315 b=.574 S _a =.053 S _b =.163	a , S _a = CS-SA b , S _b = CS-SA-SR
.008	2.651	a=.411 b=.485 S _a =.081 S _b =.156	a , S _a = GS-SA b , S _b = GS-SA-SR
.008	2.637	a=.260 b=.521 S _a =.063 S _b =.152	a , S _a = PS-SA b , S _b = PS-SA-SR

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج اختبار (Sobel).

اذ يتضح من الجدول (12) ان قيم (P - value) لنماذج الانحدار الثلاث كانت قيم معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي كمتغير مستقل والتجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- تتضمن هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، وعلى النحو الاتي :
1. اصبحت استراتيجيات الاستشعار البيئي الرابط الاساس وحلقة الوصل الجوهرية بين المنظمة والبيئة ، اذ انها تسهل عملية تدفق مختلف الموارد التنظيمية بينهما ، وتتوجه الى فحص المعلومات البيئية والتنبؤ بالتغيرات المختلفة التي قد تحدث في العوامل البيئية لمواجهةها من قبل الوحدات والاقسام التنظيمية ، فضلاً عن ايجاد موطئ قدم للمنظمة في البيئة من خلال البحث عن فرص تقديم منتجات وخدمات المنظمة في المواقع المختلفة.
 2. تمثل الرشاقة الاستراتيجية الاستجابة الفاعلة التي تسترشد بها المنظمات للتعامل مع مجمل التحركات البيئية وهي تتضمن عوامل المرونة والتكيف والتحول والانتقال من حالة الى اخرى والتعامل مع المستجدات البيئية بسلاسة عالية اعتماداً على رشاقة العمليات والانشطة والانظمة المعتمدة .
 3. يعد التجديد الاستراتيجي المصطلح الحديث الذي يشمل مداخل الابتكار والابداع والتغيير الشامل لانشطة وعمليات وهياكل المنظمة لتحقيق اهداف التكيف مع التغيرات البيئية وضمان الاستمرارية في سوق المنافسة ، وهو يتضمن أنشطة التحديث لما هو قائم من معرفة وخلق المعرفة الجديدة.
 4. حصلت استراتيجيات الاستشعار البيئي على مستوى اهمية عالي حسب اجابات العينة ، وهذا يدل على اهمية المداخل الحديثة في استعمال وصياغة هذه الاستراتيجيات خاصة استراتيجية التنبؤ كونها حصلت على اعلى مستوى اهمية والتي تمكن المنظمة من استشعار والتنبؤ بالأحداث البيئية للاستعداد لها والتكيف مع تغيراتها المتسارعة.

5. ان استعمال مداخل الرشاقة والتجديد الاستراتيجي من قبل شركة زين العراق للاتصالات كان عالياً الى حد ما ، وهذا يؤكد امتلاك الشركة المقومات الاساسية (الموارد ، البنى التحتية ، الانظمة والهيكل) لتعزيز ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ومكونات التجديد الاستراتيجي والافادة منها مستقبلاً بصورة اكثر عمقاً .
6. ان لاستراتيجيات الاستشعار البيئي دور مؤثر ومعنوي في قدرة الشركة على تنفيذ الرشاقة الاستراتيجية ، وذلك من خلال الدور المحوري الذي تقوم به وحدات الاستشعار البيئي المنتشرة في الشركة والتي تستشعر وتتحسس المعلومات البيئية والتغيرات الحاصلة فيها من اجل الافادة منها وتوجيه عوامل المرونة والتكيف والاستجابة المتخصصة عن ابعاد الرشاقة الاستراتيجية ، بهدف التحول والانتقال بسلاسة وسهولة من تركيز تنافسي الى اخر .
7. ان الجهود المبذولة من الشركة في تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية من شأنها ان يدعم خطواتها وسعيها في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ، اذ ان ابعاد واجراءات الحساسية الاستراتيجية وعوامل الاستجابة والقدرات الجماعية المعتمدة في تبني مدخل الرشاقة كفيل بتهيئة الارض الخصبة والمناخات الملائمة في تنفيذ برنامج التجديد الاستراتيجي.
8. تتوسط الرشاقة الاستراتيجية جزئياً في العلاقة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي ، وبالتالي فان تبني شركة زين العراق للاتصالات مدخل الرشاقة الاستراتيجية سيعوض عن جزء من التأثير المباشر لاستراتيجيات الاستشعار البيئي في التجديد الاستراتيجي ، وهذا بدوره يدعم الفكرة الاساسية التي قام عليها البحث والتي تمثلت بان استراتيجيات الاستشعار البيئي ترتبط بعلاقة سببية بالتجديد الاستراتيجي عن طريق تبني ابعاد الرشاقة الاستراتيجية .

ثانياً : التوصيات

في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات ، نورد التوصيات التالية :

1. الاهتمام المتزايد بصياغة استراتيجيات الاستشعار البيئي وتوفير البيئة المناسبة لوضعها موضع التطبيق وتهيئة المناخات الداعمة لها ، وذلك عن طريق :
 - أ. ايمان الادارة العليا باهمية استراتيجيات الاستشعار البيئي وتوفير القنوات الضرورية لدى المدراء ومسؤولي الاقسام والوحدات المختلفة بجدوى وفائدة المعلومات المتوفرة من الاستشعار
 - ب. تهيئة الموارد التنظيمية الملائمة للاهتمام بأنشطة الاستشعار البيئي من حيث توفير القدرات والخبرات البشرية والمالية والمعلومات والمادية .
 - ج. التركيز الكبير على تبني استراتيجيات التنبؤ بالاحداث البيئية كونها حصلت على اعلى مستوى من الاهمية مقارنة باستراتيجيات الانغلاق والتدرج .
 - د. توسيع رقعة استشعار الوحدات البيئية لتشمل استشعار التغيرات والتنامي في حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات الاتصال واستشعار الأنشطة والخدمات والعروض المقدمة من قبل الشركات المنافسة .
2. ان من اولويات تطبيق ابعاد الرشاقة الاستراتيجية هو امتلاك شركة زين العراق للاتصالات رؤيا واضحة حول نظم التحليل البيئي المعتمدة لديها ، وهذا يؤسس دعوة الشركة الى تعظيم خبراتها ومهارات مسؤوليها في امتلاك المهارات التحليلية وكيفية استكشاف العوامل البيئية وكيفية اجراء المقابلة بين المنظمة والبيئة .
3. تعزيز نشاط الحساسية الاستراتيجية وتعميق أنشطة التحسس والتفحص البيئي لتحركات المنافسين وتقييمها باستمرار خاصة ما يتعلق بنوع وكم الخدمات المقدمة ونوع العروض المقدمة لاستمالة المستفيدين وكيفية التأثير بهم.
4. التركيز الواعي على اولويات واسس الاستجابة الاستراتيجية كرد فعل لما يحصل من تحركات وتغيرات في العوامل البيئية ، وهذا يتطلب توفير القدرات المالية والبشرية والمادية الملائمة فضلاً عن توفير عامل المرونة والقدرة على التكيف في عمليات وهيكل الشركة.
5. التأكيد على روح العمل الجماعي في تنفيذ ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والتعاون الفاعل بين المدراء في مختلف المستويات التنظيمية والعاملين في مختلف الاقسام ، وتشكيل فرق العمل الفاعلة التي تركز على اهمية القدرات الجماعية وتبادل الآراء والمناقشات والابتعاد عن الفردية في الرأي او اتخاذ القرار الفردي .
6. تعميق الوعي الاستراتيجي والتنظيمي لدى المدراء ومسؤولي الاقسام والوحدات المختلفة بأهمية تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ، وهذا يتحقق من خلال :
 - أ. ايمان الادارة العليا العالي بجدوى أنشطة التجديد الاستراتيجي وهذا يتحقق من خلال الاطلاع على التجارب السابقة لمنظمات اخرى نفذت أنشطة التجديد خاصة في قطاع الاتصالات لتجذير الثقة وترسيخها بجدوى التجديد الاستراتيجي.
 - ب. تعميق الوعي الوظيفي لدى المدراء ومسؤولي الوحدات والشعب في شركة زين العراق للاتصالات باهمية أنشطة التجديد الاستراتيجي وضرورة فهم متطلباته ومناخاته الداعمة.
 - ج. اقامة الابحاث والمسوح العلمية اللازمة التي تحدد الحاجة الفعلية لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ، فضلاً عن التنبؤ بالمنافع المتأتية من تنفيذ أنشطة التجديد وما هي الكلف التي يمكن تحملها ومقارنتها لتحديد جدوى التجديد.
 - د. تهيئة الارضية الخصبة لتنفيذ برامج التجديد الاستراتيجي وعلى جميع الاصعدة وهذا يتطلب تحديد الموارد التنظيمية المناسبة من حيث (الخبرات والقدرات البشرية ، الموارد التكنولوجية والمالية والمعلوماتية).

1. Abu-Radi, Samer. (2013) "Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals" Diss. Middle East University.
2. Agarwal, Rajshree, and Constance E. Helfat. (2009) "Strategic renewal of organizations." Organization science 20.2: pp. 281-293.
3. Ansett. , S (2005) "Boundary Spanner: The Gatekeeper of Innovation in Partnerships" accountability forum 6 , pp. 36 44.
4. Apilo, T. (2010) "A model for corporate renewal Requirements for innovation management" Thesis for the degree of Doctor of Science (Technology) , University of Technology, Lappeenranta, Finland.
5. Audran, A. (2011) "Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments." Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering.
6. Capron, Laurence, & Will Mitchell. (2009) "Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal." Organization Science 20.2: pp. 294-312.
7. Cross, Rob, Chris Ernst, and Bill Pasmore. (2013) "A bridge too far?: How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness." Organizational Dynamics 42.2: pp.81-91.
8. Dehaghi, Azam Kalantari, and Mehrzad Navabakhsh. (2014) "Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 4.1: 315.
9. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). "Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game" Pearson Education.
10. Doz, Yves L., and Mikko Kosonen. (2010) "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal." Long range planning 43.2: pp. 370-382.
11. Drive, A. & Hill, C. (2013) "What Enables Strategic Agility in Organizations?" Indu Fortune Fields , pp. 1-3.
12. Ekkerink, Ralph. (2008). "Boundary spanning activity: does environmental uncertainty make a difference?." A research to the perception of the dutch manager of the dutch Sme on the spanish market.
13. Elmholdt, Claus Westergård, and Morten Kusk Fogsgaard. (2014) "Boundary spanning leadership and power in public sector organizations." Annual Meeting of the Academy of Management-August 1-5, 2014, in Philadelphia, Pennsylvania, USA. Workshop paper..
14. Ernst, Chris, and Jeffrey Yip. (2009). "Boundary spanning leadership: Tactics to bridge social identity groups in organizations." .
15. Fleming, Lee, and David M. Waguespack. "Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities." Organization science 18.2 (2007): 165-180.
16. Folkeringa, Mickey, Joris Meijaard, & A. J. van Stel. (2004) "Strategic Renewal and its Effect on Small Firm Performance." EIM Scales Paper N 200322 .
17. Glaser, L. , Sebastian, P. & Tom, E. (2015) "Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning." Small Business Economics 45.2: pp.305-327.
18. Hilaricus, Janis. (2012) "boundary spanning between organizations in the healthcare sector." pp. 1-18.
19. Hughes, Richard L., et al. (2011) "Boundary Spanning Across Leadership Cultures: A Leadership Strategy for the Comprehensive Approach." Capability Development in Support of Comprehensive Approaches: 125.
20. Hult, G. Tomas M. "A Theory of the Boundary-Spanning Marketing Organization." Boundary-Spanning Marketing Organization. Springer New York, 2011. 7-24.

21. Hustad, Eli, and Aurilla Aurelie Bechina. (2012) "Exploring the Role of Boundary Spanning in Distributed Networks of Knowledge." *Electronic Journal of Knowledge Management* 10.2 , p.10.
22. Idris, Wael Mohamad Subhi, and Methaq Taher Kadhim Al-Rubaie. (2013) "Examining the impact of strategic learning on strategic agility." *Journal of Management and Strategy* 4.2: 70.
23. Kettunen, O. (2010) "Agile product development and strategic agility in technology firms " Master of Thesis , HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY , Faculty of Information and Natural Sciences.
24. Kim, Hann Earl, & Johannes M. Pennings (2009) "Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry." *Organization Science* 20.2: pp.368-383.
25. Kosonen, M. (2008) "Strategic Agility for Continuous Renewal " *European Paper Week Brussels* November 29, p. 1-12.
26. Lee, Lance, David Magellan Horth, and Chris Ernst. (2012). "Boundary Spanning in Action: Tactics for Transforming Today's Borders into Tomorrow's Frontiers." *Center for Creative Leadership,* Greensboro, NC. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/boundarySpanningAction>
27. LENG, G. (2012) "Implementing an effective strategic renewal process-An IT-enabled agility perspective ". a thesis of doctor of philosophy , department of information systems , national university of singapore.
28. Levina, Natalia, and Emmanuelle Vaast. (2004) "Understanding boundary-spanning in knowledge work: Implications for IT use." Unpublished manuscript. Retrieved December 13.
29. Lewis, Marianne W., Constantine Andriopoulos, and Wendy K. Smith. (2014) "Paradoxical leadership to enable strategic agility." *California Management Review* 56.3: 58-77.
30. Macpherson, Allan, & Oswald Jones. (2008) "Object-mediated learning and strategic renewal in a mature organization." *Management Learning* 39.2: pp.177-201.
31. Mahnke, V. & Aadne, J. (2008) "Processes of Strategic Renewal, Competencies, and the Management of Speed " *danish research unit for industrial dynamics* , 2:12 , pp. 1-44.
32. Mason, Robert M. (2003) "Culture-free or culture-bound? A boundary spanning perspective on learning in knowledge management systems." *Journal of Global Information Management* 11.4: 20.
33. Mavengere, Nicholas. (2013) "Information Systems Role in Strategic Agility: A supply chain context " . Tampere University Press.
34. Miller, Peter Michael. "Examining the work of boundary spanning leaders in community contexts." *International Journal of leadership in Education* 11.4 (2008): 353-377.
35. Ofoegbu, Onyema E., and Paul Ayobami Akanbi. (2012) "The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria." *The International Business & Economics Research Journal (Online)* 11.2: 153.
36. Ofstein, Laurel F. (2013) "Boundary Spanning in the Entrepreneurial Firm: Effects on Innovation and Firm Performance". Diss. DePaul University.
37. Oyedijo, Ade. (2012) "Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation." *Business and Management Review* 1.12: pp. 39-50.
38. Pesonen, Julius. (2010) "Strategic Agility in Production Networks." Master of Thesis.
39. Piercy, Nigel F. (2009) "Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management." *Industrial Marketing Management* 38.8 , pp. 857-864.
40. Poskela, J. & Miia, M. (2009) "Management control and strategic renewal in the front end of innovation." *Journal of Product Innovation Management* 26.6: pp.671-684.
41. Ravasi, D. & Lojacono, G. (2005) "Managing design and designers for strategic renewal " *Long Range Planning*, 38(1), pp. 51-77.
42. Sáez-Martínez, F. (2011) "Strategic renewal, cooperation, and performance: a contingency approach." *Journal of Management and Strategy* 2.4: 43.

43. Sáez-Martínez, Francisco J. (2011) "Strategic renewal, cooperation, and performance: a contingency approach." Journal of Management and Strategy 2.4: 43.
44. Sajdak, Maja. (2015) "Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations." Ekonomia i Zarządzanie 7.2.
45. Salih, Ahmad Ali, and Loay Alnaji. (2014) "Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies." International Review of Management and Business Research 3.4: 1871.
46. Sammut-Bonnici, T. & John M. (2013) "Strategic renewal." Wiley Encyclopedia of Management.
47. Sampath, G. (2014) "Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks " Master of thesis , NMIMS School of Business Management.
48. Santala, Maarit. (2009) "Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: Case Swot Consulting.".
49. Sola, O. & Ayobami, A. (2013) "The Role of Perceived Environmental Uncertainty and Strategic Agility on the Performance of Selected Banks in Oyo State of Nigeria " Information and Knowledge Management , Vol.3, No.7, pp.23-30.
50. Spector, B. (2007) "Implementing Organizational Change: Theory and Practice " Published by Prentice Hall , Pearson Education, Inc.
51. Su, Guangya. (2011) "Exploring Requirements of Agility for Knowledge Management." Wissens management.
52. Tikkanen, Joonas. (2014) "dynamic capability influence on strategic agility: a case study in energy conservation industry" , Master`s Thesis.
53. Tushman, M. , O'Reilly, C. & Harreld, B. (2013) "Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning Michael Tushman Charles O'Reilly."
54. Vafeas, M. (2010) "Boundary spanner turnover in professional services: Exploring the outcomes of client retention strategies " Journal of Marketing Management, 26 (9-10). pp. 901-920.
55. Varley, C. (2012) " International Workshop "Strategic Agility for Strong Societies and Economies" Summary and issues for further debate, 10 November , OECD Conference Centre, Paris , pp. 1-28.
56. Volberda, Henk W., et al. (2001) "Following the herd or not?: Patterns of renewal in the Netherlands and the UK." Long Range Planning 34.2: pp.209-229.
57. Weerts, David J., and Lorilee R. Sandmann. "Community engagement and boundary-spanning roles at research universities." The Journal of Higher Education 81.6 (2010): 702-727.
58. Worch, H. , et al. (2012) "Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms." European Business Review 24.5: pp. 444-464.

الهوامش

(1) (CIMN) هو الحد الأدنى من التباين ، وقد أصبح من الشائع بين الباحثين اعتماد قيمة هذا المؤشر كتعبير عن قيمة (χ^2) وبالتالي فإن المؤشر الأول الأهم من مؤشرات مطابقة الانموذج هو النسبة بين قيمة (Chi-Squire) ودرجات الحرية ، أي النسبة الظاهرة في نهاية الصف الأول من جداول مخرجات برنامج (Amos V. 21) وهي : (CIMN/df) (Byrne ,) (2010 : 75)