



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسة: المسائية

التجديد الاستراتيجي ومدى توافر ابعاده في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل

(دراسة استطلاعية) لآراء عينة من العاملين فيها

بمّث تقدم به الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال وهو كجزء من

متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال

مقدم من قبل الطالبان:

الطالب: أحمد سالم أحمد الكواز الطالب: أحمد رشيد ياسين

بأشراف

أ.م.د. ايمان بشير محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمِمَّنْ خَلَقْنَا أُمَّةً يَهْدُونَ بِالْحَقِّ

وَبِهِ يَعْدِلُونَ (١)

إهداء

هنا نحن نختتم بحث تخرجنا ومشوار دراستنا ونهدي عملنا هذا

إلى

معلم البشرية نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى

العائلة الكريمة التي ساندتنا (أبي وامي واخواني واخواتي)

إلى

كل من لهم أثر على حياتنا

إلى

من مهدوا الطريق أمامنا للوصول إلى ذروة العلم

أساتذة العلم والمعرفة . . .

الشكر والتقدير

إن الحمد لله نحمده سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم
سلطانه فقد سدد الخطى وشرح الصدر ويسر الأمر فله الحمد كله
واليه يعود الفضل كله والصلاة والسلام على (أشرف المرسلين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم بعد أن من الله علينا
ووفقنا لإكمال بحثنا يطيب لنا أن تقدم اسمي معالي الشكر
والعرفان لعمادة كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة أعمال ممن
كانوا مثلاً في عطايتهم العلمي وإلى أستاذتي ...
والمشرفة على البحث (أ.م.د. د. إيمان بشير محمد)

المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص مدى توافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل، من وجهة نظر عينة من العاملين فيها وعددهم (٢٥) شخصاً ، ثم استطلاع آرائهم بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات منهم ، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي على البيانات لتحقيق اهداف البحث ،واعتمدت البرمجية الاحصائية الجاهزة (SPSS) لاجراء التحليل على البيانات ، وتم اختبار فرضية البحث باعتماد الوسط الحسابي الموزون ومقارنته بالوسط الحسابي الاجمالي لكل بعد للوقوف على مدى توافر الابعاد .

وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات في ضوء النتائج وتم اقتراح عدد من المقترحات التي قد تفيد المنظمة المبحوثة ، ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث ، توافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وعلى نحو متباين .

أذ توافر بعد المحتوى على بعد جيد ، وكان توافر بعدي السياق والعملية على نحو ضعيف تحتاج الى الدعم الكلمات المفتاحية : التجديد الاستراتيجي.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية	١
ب	الاهداء	٢
ت	الشكر والتقدير	٣
د	المستخلص	٤
ث - ج	الفهرس	٥
٢-١	المقدمة	٦
الفصل الأول منهجية البحث		
٣	مشكلة البحث:	٧
٣	أهداف البحث:	٨
٣	أهمية البحث:	٩
الفصل الثاني الإطار النظري		
١٢-٦	المحور الأول: مفهوم التجديد الاستراتيجي وأهميته	١٠
١٧-١٣	المحور الثاني: الابعاد والتحديات المستقبلية لعملية التجديد الاستراتيجي	١١
الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة		
٢٢-١٨	المحور الاول : وصف ابعاد التجديد الاستراتيجي	١٢
٢٤-٢٣	المحور الثاني : اختبار الفرضية	١٣
٢٦-٢٥	المحور الثالث: الاستنتاجات والمقترحات	١٤

٢٧	الخلاصة	١٥
٣٠-٢٨	المصادر والمراجع	١٦
٣٣-٣١	الملاحق	١٧

ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	ت
٧	مفهوم التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين	.١
١٩	التكرارات والنسب المئوية والاطواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المحتوى	.٢
٢٠	التكرارات والنسب المئوية والاطواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء السياق	.٣
٢١	التكرارات والنسب المئوية والاطواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العملية	.٤
٢٣	مقارنة الوسط الحسابي بالوسط الحسابي الموزون ومدى توافر الابعاد	.٥

ثبت الاشكال

الصفحة	العنوان	ت
٤	المخطط الفرضي للبحث	.١
٢٤	نموذج البحث بعد الاختبار	.٢

ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	ت
٣١	أستمارة الاستبانة	.١

المقدمة

جذب التجديد الاستراتيجي انتباه الأكاديميين والممارسين بوصفه أحد القضايا الجوهرية التي تسعى إليها المنظمات، فهو الوسيلة المستمرة لتحسين قدرات ومهارات العاملين في المنظمات وزيادة إنتاجيتها. لذا تسعى المنظمات إلى اعتماد التجديد ضمن رسالتها ورؤيتها ومنهجها لتتماشى مع التطورات الجديدة في المجالات المختلفة (البيئية والتكنولوجية، الاستراتيجية والتنظيمية)، وهو محاولة لإرساء طرائق ومفاهيم تنسجم مع الظروف والمواقف والأزمات التي تمر بها المنظمات. لذا فإن الانخراط في عمليات التجديد الاستراتيجي يمكن المنظمات البحث عن السيادة الاستراتيجية، وبالتالي يتطلب من المنظمات التفكير دائماً بإعادة ترتيب استراتيجيتها وتجميع مواردها لتقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات زبائنها.

فالتجديد الاستراتيجي بحرك الابتكار في المنظمات ويساعد على استكشاف منتجات وأسواق جديدة تترك وراءها القضايا التقليدية التي عفا عليها الزمن والتوجه نحو إدخال المفاهيم الجديدة والأكثر حداثة لجميع القطاعات.

ومن أجل زيادة الفهم المشترك والتعامل مع التحديات الخارجية، فإن الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي لا تنتهي كونه أحد مقومات الرد على مختلف التغيرات من خلال تطبيق تقنيات جديدة والوصول إلى الأسواق بطريقة أسرع من المنافسين.

لذلك فإن التحركات التنافسية اجبرت المنظمات على إدخال هذه المفاهيم والأفكار الجديدة في العديد من القطاعات والتي يمكن أن تصلح لجميع الاقتصاديات عبر استكشاف مجموعة من المكونات والصفات المشتركة لكبرى الشركات التي أصبحت الرائدة في السوق وصاحبة الأداء العالي. ولغرض التمعن فيه أكثر جاء هذا المبحث. ليوضح الإطار المفاهيمي والفلسفي للتجديد

الاستراتيجي فقد تناول جملة من الفقرات الرئيسة التي يتضمنها من اجل الوصول إلى الفهم المعرفي والمساهمة في الوقوف على حقيقته من خلال أهميته في البناء والإنتاج المعرفي بشكل عام. وارتباطه بشبكة من المفاهيم النظرية المتعلقة بالتأصيل الفكري والفلسفي، والتعرف على أهم الأفكار لدى الباحثين مراعيًا في ذلك أصالة المصادر وحدائتها من الناحية العلمية. ومن اجل تحقيق ذلك سيتم في الجانب النظري من البحث مناقشة الفقرات الآتية :

- خطوات، طرائق التجديد الاستراتيجي وأنواعه.
- المتغيرات ذات العلاقة بالتجديد الاستراتيجي.
- أبعاد التجديد الاستراتيجي.
- التحديات المستقبلية للتجديد الاستراتيجي.

الفصل الاول

منهجية البحث

الفصل الاول

منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

اضحت المنظمات في ظل الظروف الراهنة سريعة التغير بحاجة الى التجديد المستمر الذي يحافظ على بقائها ونموها واستمرارها عن طريق اهتمامها بتبني فكرة التجديد الاستراتيجي ، وهذا ما دفع البحث الحالي صوب استكشاف الفرص الجديدة ، وتشخيص مدى توافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل ، وانطلاقاً من ذلك تبلورت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي :

ما مدى توافر ابعاد التوجه الريادي في كلية الادارة والاقتصاد من وجهة نظر العاملين فيها .

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث عن طريق تطرقه الى موضوع حيوي ومهم في الادارة الاستراتيجية متجسدة بموضوع التجديد الاستراتيجي بوصفه أحد أكثر المجالات أهمية لبلوغ الاداء المتميز للمنظمات ، وأثارة اهتمام المنظمة المبحوثة بضرورة دعم نشاطات التجديد والابداع والسلوكيات التي تتوجه نحو الاستكشاف والاستثمار لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة .

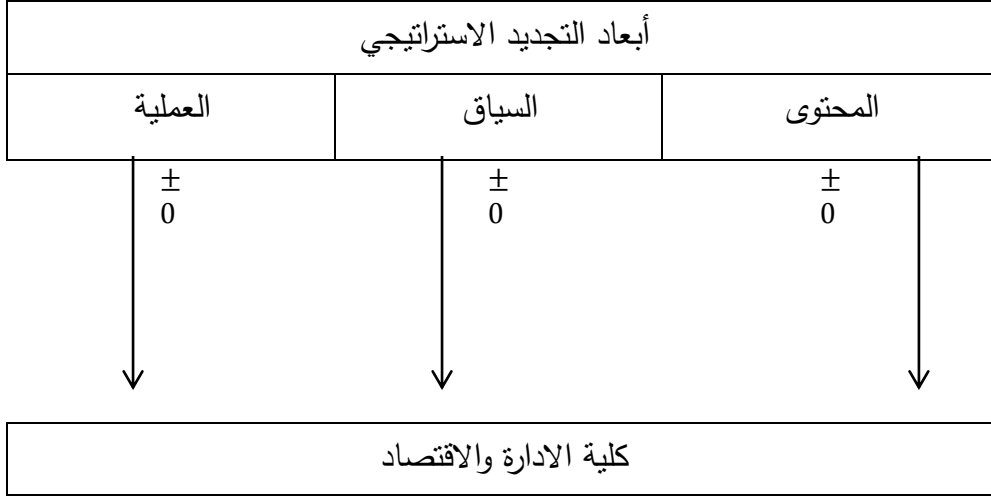
ثالثاً : اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق محدد من الاهداف أبرزها :

1. تقديم إطار مفاهيمي يعرض عن طريقه موضوع بات مثار اهتمام العديد من ذوي الأختصاص في الوقت الحاضر مفهوم التجديد الاستراتيجي ، وأهميته ، وطرائق التجديد ، وأنواعه وأبعاده والتحديات المستقبلية لعملية التجديد الاستراتيجي .
2. تشخيص مدى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .
3. الوصول الى أستنتاجات نقدم في ضوئها مقترحات تفيد المنظمة المبحوثة والمنظمات التي تعمل في النشاط نفسه .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث وفرضيته

١. المخطط الفرضي للبحث



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : أعداد الباحثان

وتشير الاشارات (+ متوافر ، - متوافر على نحو ضعيف ، 0 غير متوافر)

٢. فرضية البحث

أعتمد البحث في ضوء مشكلته وأهدافه ومخططة الفرضي الفرضية الآتية :

" تتوافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل "

خامساً : أساليب جمع البيانات

أعتمد الباحثان عدد من الاساليب لجمع البيانات منها بيانات أولية ومنها ثانوية .

١. الجانب النظري : جمعت بياناته عن طريق الرسائل والاطاريح ، والمجلات ، والكتب ،

وشبكة الانترنت بما متاح بخصوص الموضوع .

٢. الجانب العملي : جمعت بياناته باعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات أذ

وزعت على (٢٥) شخصاً من العاملين في الكلية ووزعت فقراتها على الابعاد على النحو

الآتي :

- أ- بعد المتحوى (٥) فقرات من ($X_1 - X_5$) .
 ب- بعد الاتساق (٥) فقرات من ($X_6 - X_{10}$) .
 ت- بعد العملية (٥) فقرات من ($X_{11} - X_{15}$) .

سادساً : مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بكلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل . وتمثلت عينة البحث بعدد من العاملين في الكلية من الموظفين والبالغ عددهم (٢٥) شخصاً .

سابعاً : حدود البحث

١. الحدود المكانية : كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل .
٢. الحدود البشرية : عدد من العاملين (الموظفين) في كلية الادارة والاقتصاد وعددهم (٢٥) شخصاً .

٣. الحدود الزمانية : امتدت من ٢٠٢١/٣/٢٢ - ٢٠٢٢/٥/٢ .

ثامناً : منهج البحث

أعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث .

تاسعاً : الاساليب الاحصائية المعتمدة لتحليل البيانات

أستناداً الى طبيعة توجيهات البحث وأهدافه ومضمون فرضيته ، فقد أستعان الباحثان بعدد من الاساليب الاحصائية تمثلت بالآتي :

١. التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغير البحث .

٢. اعتمدت البرمجية الاحصائية الجاهزة (**Spss**) لتحليل البيانات .

٣. الوسط الحسابي الموزون لاختبار الفرضية عن طريق مقارنته بالوسط الحسابي الاجمالي

$$y = \frac{\varepsilon W . y}{\varepsilon W . l} = \frac{\text{مجموع الاوساط الحسابية الاجمالية}}{\text{مجموع عددها}}$$

الفصل الثاني

الاطار النظري

المحور الأول

مفهوم التجديد الاستراتيجي وأهميته

اولا- مفهوم التجديد الاستراتيجي:

لقد قلت ظاهرة التجديد الاستراتيجي اهتماما قليلا نسبيا بالمقارنة مع الظاهرة الأعم وهي التغيير الاستراتيجي، إلا أن اغلب الباحثين تعامل مع هذه الظاهرة مؤخرا بوصفها إحدى الظواهر الأكثر أهمية النجاح المستدام، خاصة في الحالات التي تكون درجات عدم التأكد فيها عالية والمسارات التكنولوجية متغيرة، (رشيد ولفته، ٢٠١٥).

في حين يرى (كاظم وآخرون، ٢٠١٥) أن التجديد الاستراتيجي يشير إلى الاختلاف في الإستراتيجية المتبعة، أو الجودة، أو حالة معينة بمرور الوقت لمواءمة المنظمة للبيئة التي تعمل بها، حيث يحدث التجديد كلما كان هنالك حلول بديلة يمكن تطبيقها،

أما (جلاب، ٢٠٠٨) فهو يرى أن التجديد الاستراتيجي يمثل الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة لتغير مسارها الحالي، من أجل الحفاظ على المواءمة الإستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية مع مرور الزمن.

يلاحظ من تعريف التجديد الاستراتيجي بأنه نهج جديد ينفذه المديرون التنفيذيون بشكل استباقي كما انه حالة متميزة من التحليل لمواجهة التحديات البيئية والرقمية. فهو تجريب المنتج الجديد في مجموعة من الأسواق الجديدة، وقد يشمل التباين بين الاستكشاف والاستثمار من أجل مساعدة المنظمة لإنعاش أو استبدال الصفات التي تؤثر في التوقعات المستقبلية.

وبخصوص موضوع دراسة التجديد الاستراتيجي تم تناول مفهومه حسب وجهات نظر بعض

الباحثين كما موضح في الجدول (١)

جدول (1)

مفهوم التجديد الاستراتيجي من وجهة عدد من الباحثين

التعريف	الباحث والسنة	ت
اساليب عمل استراتيجية موجهة نحو تطور نشاطات المنظمة بخصوص (السوق، المنافسين، البيئة) وبما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية	Martinez & Moreno, 2011	1.
تعديلات تطويرية منظمة لمعالجة الضغوط البيئية بهدف تعزيز عمليات المنظمة وفرصة البقاء في المنافسة	Bonnici & Mgee, 2015	2.
تطوير بعض النشاطات التنظيمية بهدف تحقيق التكيف بشأن الظروف والتطورات في البيئة الخارجية.	Kearney & Morris, 2015	3.
مجموعة من النشاطات الاستكشافية والاستثمارية تهدف تعديل الممارسات التنظيمية , وبما يسهم في مواكبة البيئة وتحقيق الافضلية على المنافسين	حسون, 2021	4.
عمليات ادارة المعرفة ودورها في تعزيز نشاطات التجديد الاستراتيجي دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوى مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (13), العدد (4), العراق.	المصدر:- حسون, حسون هيثم, (2021),	5.

ثانياً- أهمية التجديد الاستراتيجي:

يحظى التجديد الاستراتيجي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين إذ أشاروا إليه بالتحدي الذي يكافح من اجله المدبرون، وقد اتسم التجديد الاستراتيجي بمختلف وجهات النظر من التحسين المستمر إلى الابتكار الجذري ومن التحولات التكنولوجية إلى التحولات التنافسية لذلك ركز هذا الاختلاف وبشكل رئيس على الوقت والعمليات المعرفية. على الرغم من اختلاف جذور هذا المنهج في علم النفس الاجتماعي وفي نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وفي مجال الإدارة الاستراتيجية (الخفاجي، ٢٠١٠، ٢١)

وبناء على ذلك أصبح التجديد الاستراتيجي من الموضوعات المهمة التي تسعى اليها الشركات الرائدة التي تمتلك رياح التغيير الخلاق لإنشاء أسواق جديدة والتأثير على سلوك المنافسين في مجالات الصناعة كافة (مساعدة، ٢٠١٣: ٥٤) .

وأشار (ماهر، ٢٠٠٩: ١٩) إلى أهمية التجديد الاستراتيجي بأنه جزء أساسي وملازماً لعملية الابتكار فهو عامل مهم يتطلب التقاني الكامل من قبل المنظمة ، وباخذ في نظر الاعتبار أهمية العواطف وكيفية إدارتها خلال مدة التجديد واعتماد السلوكيات اللازمة لتكون نقطة انطلاق نحو الأهداف الاستراتيجية، لذلك فان عملية التجديد الاستراتيجي يجب أن تراعي:.

- دراسة احتياجات الموظفين
- فهم عواطفهم من أجل ضمان مستقبل ناجح لعملية التجديد الاستراتيجي .
- مراعاة الجدول الزمني الذي يقيس سرعة المنظمة في كيفية إجراء التغييرات التي تقررها عملية التجديد الاستراتيجي. وقد تواجه المنظمة صعوبات فورية وجذرية عند تنفيذ تلك التغييرات. وخلص (السكرانة، ٢٠١٠: ١٥) إلى أهمية التجديد في تحقيق التناسب الاستراتيجي بين القدرات الداخلية والتحولت في البيئة الخارجية وتشمل (التكنولوجيا. الصناعة الأسواق) والتي تتطلب تغييرا في ممارسات العمل المختلفة

وفي ضوء ما سبق تبرز أهمية التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المنظمة من إجراء التحولات الجديدة التي تعزز مكانه المنظمة وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للجنب الضغوط التنافسية فهذا النهج يساعدها على مواكبة وتيرة التطور وخلق الثروة الجديدة للمنظمة، فهو أداة رئيسة للتخطيط في المستقبل فضلا عن المشاركة الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المنظمة لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي ضروري ومفتاح النجاح لضمان السيادة الاستراتيجية.

ثالثا-خطوات عملية التجديد الاستراتيجي:

هناك خطوات للتجديد الاستراتيجي وتبدأ بالخطوة الأولى وتتضمن تقديم الزبائن أما واحد بعد الآخر أو على شكل مجموعات - من خلال المعايير الثلاثة وفي الوقت نفسه يسأل المدير هل تم إضافة قيمة للزبائن، وأن ما تقوم به الشركة هو المطلوب. ويمكن للمنظمة أن تتعلم من

الزبون التكنولوجيا ومهارات التسويق أو تقنيات الإدارة للانطلاق نحو الزبائن المهمين، وإما الخطوة الثانية في عملية التجديد في تقييم المنتجات والخدمات أما واحدة يد الأخرى أو على شكل مجموعات، وفقا الى (الأهمية الاستراتيجية الأهمية التنظيمية الربحية) هذه الخطوة شاملة لكنها ضرورية فالأهمية الاستراتيجية كانت سعادة والمنتجات المقدمة نتيجة التكنولوجيا الخاصة قد حققت ميزة التنافسية. أما الربحية تتطلب المزيد من المعلومات والوقت والمال وهذا لا يتناسب وقدرات الشركة الحالية، فان التوجه نحو خدمة الزبائن الأساسية أفضل من المنافسة بالمنتجات.

وإما الخطوة الرابعة فقد تشمل النظر إلى الضرورات والمتطلبات الأساسية الاستراتيجية، والبدء باستراتيجية التشذيب مما أدى إلى تحسين الربحية بشكل كبير وعودة العديد من الزبائن، وأفضت عملية التجديد الاستراتيجي إلى استقرار الحصة السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح، فإن مدير وحدة الأعمال كان لديه التفكير الاستراتيجي وهو أقوى الأدوات التنافسية في عملية التجديد الاستراتيجي.

وأشار (بن حبتور، ٢٠٠٧: ٨٢) أن عملية التجديد على مستوى المنظمة تقسم إلى ثلاث مراحل هي:

١- التبسيط: التركيز على تبسيط الاستراتيجيات والهياكل، والنظم، والالتزام الدعم الاستراتيجيات الجديدة.

٢- التكامل: التركيز على القبول والثقة في بناء العلاقات بين وحدات الأعمال وتطوير الملكية المشتركة نحو تحقيق الأهداف

٣- التجديد: التركيز في الحفاظ على التوازن بين الانضباط ودعم الثقة.

وبذلك نتوقف فاعلية عملية التجديد الاستراتيجي على عاملين هما:

١. ان نوعية التكامل بين وحدات الأعمال.

٢. جودة اداء كل وحدة باستخدام العوامل اعلاه.

رابعاً. طرائق التجديد الاستراتيجي :

تواجه المنظمات بيئة أعمال متغيرة باستمرار وتسعى للبحث عن طرائق جديدة لإدارة أعمالها فان الطريقة الملائمة التي تمكن المنظمات من التعامل مع التحول الاستراتيجي والحصول على التجديد الذاتي هو تطوير مصادر جديدة للثروة الحفاظ والمساهمة في التجديد الاستراتيجي، والذي ينشأ من خلال تركيبة جديدة من الموارد للتكيف بين المنظمة وبينتها (بني حمدان واخرون، ٢٠٠٩: ٢٣).

ويرى (جلاب، ٢٠٠٨: ٤٠) ان طرائق التجديد الاستراتيجي تعتمد على عاملين أساسيين هما:-

- ١- مدخل النظم الذي يحلل الأداء الاستراتيجي في أبعاده المختلفة
- ٢- أداة مسح القياس القدرة على التجديد وكيفية التعامل مع (القدرات الديناميكية، تحليل نماذج التجديد ونتائجه. ونظرية المعرفة للمنظمة، ويتمثل في ثلاث مرتكزات أساسية هي:
 ١. رأس المال البشري.
 ٢. إدارة المعرفة.
 ٣. الإدارة الاستراتيجية.

وبذلك ركز (خليل، ١٩٩٦: ٢٤) على ثلاثة عوامل مهمة ، فان كل من رأس المال البشري وإدارة المعرفة هي أدوات ثابتة ومقومات النجاح التجديد والتأسيس لميزة تنافسية مستدامة وأما الإدارة الاستراتيجية فإنها نهج يختص بالقدرات الديناميكية للنهوض بعملية التجديد الاستراتيجي .

وفي ضوء ما سبق، أن اختيار طرائق التجديد تمثل عملية واعية تربط رؤية الأفراد مع فلسفة المنظمة ورسالتها، وإثراء المنظمة بالطريقة المناسبة التي تؤدي إلى فهم التفاعل بين الاستراتيجية والبيئة، ومحاولة استثمار السلوك الإبداعي للأفراد الذي يشكل الأساس للتجديد الاستراتيجي واستكشاف ومعارف ومهارات جديدة تحقق الفهم المشترك لاختيار طرائق التجديد الاستراتيجي المناسبة.

خامسا. أنواع التجديد الاستراتيجي:

التجديد الاستراتيجي هو عملية منظمة الغاية منها توجيه عمل المنظمات من أجل إحداث تغيير في مستقبلها، وبناء على ذلك يصنف (الدوري، ٢٠٠٥: ١٨) أربعة أنواع من التجديد في المشاريع الريادية وكالاتي:

١. التجديد المستمر (خلق منتجات جديدة، أسواق جديدة)

٢. التجديد التنظيمي (التركيز على الابتكارات الداخلية التي تسرع من العمليات وتوفر المزيد من الأموال).

٣. التجديد الاستراتيجي (البدء بتنفيذ استراتيجية عمل جديدة) وفق الطور النظام العالمي الجديد.

٤. إعادة التعريف بالنطاق (استثمار الأسواق الجديدة في المناطق البعيدة عن القضايا التنافسية).

واكد (الركباني، ٢٠٠٤: ١٢) ان التحديد الناشئ هو المثالي على افتراض أن بعض المديرين يعتقدون إن التجديد يجب أن يكون موجها نحو الخارج وظاهريا ويكون دوره في التوسع القوي لمؤشرات السوق الصالح مديري وحدات الأعمال. في ضوء ما ذكر يلاحظ أن تصنيف أنواع التجديد قد جرى بما يتلاءم مع البيئة، فالبيئات المستقرة تتلاءم مع التجديد الناشئ والموجه في حين ان التجديد الميسر والتحويلي يتلاءم مع البيئات ذات التنافسية العالية والرحلات الثلاثة الأولى (الناشئ، والموجه الميسر) تعمل على ايجاد التوازن بين الاستثمار والاستكشاف، أما التجديد التحويلي فهو يميل إلى التحرك خطوة بخطوة نحو الاستثمار القوي أو التحرك نحو الاستكشاف القوي وبالعكس لذلك فهو رحلة مستمرة من التحول.

ويرى (كاظم واخرون، ٢٠١٥: ٣٢) أن الشركات القائمة تعتمد نوعين من التجديد الاستراتيجي وحسب الظروف البيئية هما: - تجديد من الدرجة الأولى و تجديد من الدرجة الثانية التجديد من الدرجة الأولى ويتمثل بالشركات المعمرة التي لا تزال قائمة وتحفظ بأصولها (الهيكل، الثقافة، الأنظمة). مع قدرتها على تحويل انشطتها والتنويع في أعمالها وتهتم بإضافة منتج جديد إلى محفظتها أصلا عن بينها تتسم بالاستقرار النسبي وتتمتع بمستويات عالية من القدرة على إعادة هياكلها الاستراتيجية ليتناسب مع التغيير في السياق ولكنها غير مناسبة للتماشي مع الظروف البيئية. وأما التجديد الاستراتيجي من الدرجة الثانية فيشير إلى الشركات التي تعمل على المحافظة على الاستدامة من خلال عمليات التجديد المستمرة وتحاول تجديد حالتها من الأصلية إلى الراهنة. وهذا يعني إنها تحقق طفرات في التغيير ولا يمكن أن يكون هذا التغيير بسيط وهامشي في الهيكل، ونوع الأعمال والثقافة.

وأضاف (الدوري، ٢٠٠٥: ص ١١٢) أنواع أخرى من أنشطة التجديد مثل التحالفات والقدرات الديناميكية وعمليات الاستحواذ التي تساعد المنظمة على العمل على نحو فعال سواء ترغب بالتجديد الاستراتيجي التدريجي أو التجديد الاستراتيجي المنقطع (المرحلي) .

المحور الثاني

الأبعاد والتحديات المستقبلية لعملية التجديد الاستراتيجي

أولاً: أبعاد التجديد الاستراتيجي:

يمثل التجديد الاستراتيجي عملية تغيير جوهري فيما يتعلق باستراتيجيات المنظمة الرئيسية للحفاظ على إنتاجيتها على المدى الطويل والقدرة على بقائها، وقد يتضمن بذلك تغييرات على نموذج الأعمال، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، وقاعدة العملاء، واستراتيجية سوق المنتجات، فإن التجديد الاستراتيجي صعب بشكل خاص إذا لم تقم المنظمة بتحسين عملياتها القائمة عليها (بن حبتور، ٢٠٠٧: ٣٩).

وحدد (الدليمي ، وعود ، ٢٠٢١ ، ٤٦٨) و (الشواف ، ٢٠٢١ ، ٣٦١) ثلاثة

أبعاد للتجديد وهي (بعد المحتوى ، وبعد السياق ، وبعد العملية) وسيتم توضيحها كالاتي :

١. بعد المحتوى

تشير الى عملية التحول الاستراتيجي التي تغير نموذج العمل الحالي للمنظمة ، ويصف نموذج العمل كيفية قيام المنظمة بأشياء وتسليم والنقاط القيمة لأصحاب المصلحة ، ولا تقتصر هذه التغييرات الاستراتيجية الرئيسية على سوق معين أو منتج أو تغييرات تكنولوجية ، ولكنها تتضمن تغييرات في ابعاد متعددة تتطلب تغييرات في نهج المنظمة التنافس ونطاق المنتجات وقنوات التوزيع ويمكن تصنيف الاجراءات الاستراتيجية على نحو عام على أنها اما إجراءات تجديد استثمارية تعزز تركية سوق المنتجات الحالية للمنظمة او اجراءات تجديد استكشافية تتضمن انماطاً جديدة لتوليد القيمة ، أن اجراءات التجديد الاستراتيجي الاستثمارية تطور النطاق الحالي للنشاطات وتقع ضمن النطاق الجغرافي الحالي ، أما اجراءات التجديد

الاستكشافية فهي تقدم نشاطات جديدة للمخزون الحالي للمنظمة ، او تزيد من النطاق الجغرافي للمنظمة ويعد الخلاف بين الاستكشاف والاستثمار وعمليات التعرف على هذه الامور او ادارتها من التحديات الحاسمة للتجديد الاستراتيجي .

٢. بعد السياق

يشير بعد السياق للتجديد الاستراتيجي الى المبادرات الادارية لتحقيق متطلبات بيئة المنظمة او الاستجابة لها مثل التغييرات التكنولوجية او التنافسية ، والتغيير في متطلبات الزبائن ونطاق السوق من أجل تقديم فرص ومخاطر جديدة للمنظمة ، اذ ان التجديد الاستراتيجي للمنظمة يشمل مبادرات المواعمة الاستراتيجية التي يمكن ان تكون استباقية في توقع التغييرات البيئية المستقبلية او لأستكشاف فرص العمل المستقبلية أو التفاعلية بردود فعل استجابة للتغييرات البيئية السابقة او الحالية ، وقد لا تقتصر هذه التغييرات والتحويلات على هذه جوانب محددة بل الى قيام المنظمة بتغيير جوهري في جانب او عدة جوانب من استراتيجيتها ونظمها وهيكلها التنظيمي .

٣. بعد العملية

التجديد الاستراتيجي يصف العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير مسارها عن طريق تحويل نواياها الاستراتيجية وقدراتها ، وهذا يؤكد على الجانب المرتبط بوقت عملية التجديد الاستراتيجية وطبيعتها التحويلية عن طريق التركيز على التحول واستبعاد التعديلات الاضافية والمتوازنة في نطاق تلك العملية ، وتقلب اجراءاته اذ أن نجاح عملية التجديد الاستراتيجي ، قد تتطلب من الادارة العليا البحث عن طريق جديدة لأدارة التناقضات أو المفارقات في المنظمة من اجل جعل العاملين على دراية بأدارة التناقض .

ثانيا: التحديات المستقبلية للتجديد الاستراتيجي:

ذهب العديد من الباحثين ومن خلال الجهود النظرية السابقة الى ان القوى التي تحرك السوق التنافسي تعد نقطة الانطلاق لإعادة النظر في التجديد الاستراتيجي. ومن أجل تعزيز البحوث المستقبلية ركز (ماهر، ٢٠٠٩: ٨٩) في دراسته على ثلاث حالات : (الأبحاث السابقة و العمليات والنتائج من التجديد الاستراتيجي).

فيما يتعلق بالأبحاث السابقة تصف مصادر التجديد من خلال التداخل بين التعلم ووجهة النظر القائمة على الموارد. فالتحدي المتمثل بالتجديد الاستراتيجي في وجهة النظر القائمة على الموارد هو استخدام القدرات الديناميكية التي تسمح للشركات بإعادة تنظيم مواردها فهي تمثل المحرك الرئيس للتجديد الاستراتيجي.

أما العمليات، فتركز على تنفيذ التجديد الاستراتيجي في جميع أنحاء المنظمة، فالتحدي الرئيس للتجديد الاستراتيجي في هذه الحالة هو كيفية البدء بتنفيذه في المنظمات المستحدثة فالإدارة العليا تلعب دورا أساسيا في المبادرة والسيطرة على مسارات التجديد الاستراتيجي.

أما فيما يتعلق بالنتائج والتي تعني إن المنظمات التي بلغت التجديد الاستراتيجي من خلال المشاركة والتكيف عبر ايجاد وجهات نظر حول نتائج التحديد الاستراتيجي علما أن هذه المنظمات خاملة أساسا وتوافقت مع ردة الفعل عند التحول إلى العمليات الاستباقية والاستمرار في تطوير الصناعة لبناء مستقبل للميزة التنافسية المستدامة.

وقد تمثلت هذه التحديات وكما يرى (السكرانة، ٢٠١٠: ٢٢) بالاتي:

- البيئة المضطربة.
- تحديد الإخطار.
- كيفية إدارة مسارات التجديد الاستراتيجي
- التطور الفردي والجماعي في مهارات التجديد
- إدارة الذاكرة التنظيمية التي تعمق الارتجال التنظيمي والتجديد

لذلك تواجه المنظمات خيارات مختلفة عندما تواجه أسواق مماثلة وبيئات غير مؤكدة عليها اتخاذ قرارات استراتيجية لتنشيط العناصر المختلفة في المنظمة مثل (المعارف والمهارات. الخبرات. كثافة التكنولوجيا والتعاون) ومن أجل مواجهة التحدي المتمثل بالتكيف مع هذه البيئات وتطوير الأداء وتشجيع الأفكار الابتكارية نحو بناء مستقبل مستدام يحافظ على سيادتها الاستراتيجية (الضمور، ٢٠١٣: ٢٥)

لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي حقيقة من حقائق الحياة، فإن بعض المنظمات تتعرض لاضطرابات عندما تبدأ بالتجديد في السنوات الماضية مع وجود ازمان تنظيمية عند التفكير بتجديد استراتيجياتها لأنها لم تتخذ خطوات ملموسة في مواكبة التطور البيئي والتكنولوجي والمحافظة على رأس المال الفكري. ويبقى السؤال المهم أين نحن من منحنى استراتيجية دورة حياة التجديد الاستراتيجي في المنظمة وكما أشار (السكرانة، ٢٠١٠: ٦٥)

وفي السياق ذاته أشار (جواد، ٢٠١٢: ١٧١-١٦٦) لقد برزت اتجاهات بيئية تحفز الشركات على تنفيذ الاستراتيجية العالمية للتخلص من ضغوط التكلفة والتفاوت بين طلبات الزبائن وتحاول الشركات الرد على هذه الضغوط والبحث عن الجوانب التي تسهل التفاعل والتعاون العالمي ليصبح التجديد الاستراتيجي ممارسة تنظيمية تواجه ثلاث إشكال من التحديات هي (الفواصل الزمنية. والاستراتيجية. والتشغيلية). التي تحول دون تحقيق التجديد الاستراتيجي ويعني الفاصل الزمني فك الارتباط بين الجهات الفاعلة في التجديد وبين تنظيم واستقبال التغذية العكسية في سياق التعاون العالمي وتأثيره على ردة الفعل من المنظمات الساعية في الاعتماد على النتائج المحلية.

وإما الفاصل الاستراتيجي: يشير إلى فك الارتباط بين الاستراتيجية المتبعة واستراتيجية البلدان الأخرى والتي تعلى الأداء المحلي، في حين تشير الفاصل التشغيلي: إلى فك الارتباط بين الممارسات الفعلية وبين وحدات الأعمال في البلد عن طريق التحول الذي تم إنشائه، فالتحدي التشغيلي ينفصل جزئياً عن الممارسات النظرية لمختلف الوحدات. لذا فإن التعاون بين الشركات التابعة يكون على مستوى تنفيذ الاستراتيجية والممارسات التشغيلية.

ولخص (بن حبتور ،٢٠٠٧ :٨١) إلى القول إن المبالغة والإفراط في استثمار التجديد الاستراتيجي يؤدي إلى العديد من التحديات أهمها:

- ❖ العصر المالي (patient financial)
- ❖ الموارد الفكرية (Intellectual resources)
- ❖ تشجيع الأفراد على العمل في بيئة من التحدي للرؤساء.
- ❖ السماح للمنظمة بالانقياد وإتباع الزبائن عندما تكون استراتيجية المنظمة غير واضحة.
- ❖ يخلق عدم الاستقرار نتيجة ردة الفعل المفرطة .
- ❖ المبالغة في البحث عن المعلومات.
- ❖ تضارب السلطات والمسؤوليات وعدم شعور بالهوية التنظيمية .
- ❖ يعزز حالة الصراع والفوضى داخل المنظمة ويؤدي إلى التقاطع بين المبدعين .
- ❖ قد يصبح من البدع الخيالية إذا لم يتسم بالواقعية.

الفصل الثالث

الاطار الميداني للبحث

الفصل الثالث

الاطار الميداني للبحث

المحور الاول : وصف ابعاد التجديد الاستراتيجي

تناول هذا المحور وصفاً لابعاد التجديد الاستراتيجي وتشخصيها متمثلة (بالمحتوى ، والسياق ، والعملية) والتي تضمنتها الفقرات ($X_1 - X_{15}$) والآتي توضيح بنتائج كل بعد .

١ . المحتوى

الجدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المحتوى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		دمج الخلايا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١.٠٨٣	٣.٥٦	٨	٢	٤	١	٢٨	٧	٤٤	١١	١٦	٤	X_1
١.١١٨	٤.٢٠	٤	١	٤	١	١٦	٤	٢٠	٥	٥٨	١٤	X_2
١.٢٠١	٤.١٢	٨	٢	٤	١	٤	١	٣٦	٩	٤٨	١٢	X_3
١.٣٢٠	٤.٠٨	٨	٢	٨	٢	٨	٢	٢٠	٥	٥٨	١٤	X_4
٠.٩٧٨	٣.٩٦	٠	٠	١٢	٣	١٢	٣	٤٤	١١	٣٢	٨	X_5
١.١٤	٣.٩٨٩	٥.٦	(١٢)	٦.٤		١٣.٦		٣٢.٨	(٧٥)	٤٢		المؤشر الكلي

تشير معطيات الجدول (٢) لبعدها المحتوى والتي تشمل الفقرات ($X_1 - X_5$) أن هناك اتفاق اجمالي بينه المؤشر الكلي بين الباحثين حول فقرات هذا البعد بلغت نسبتها (٧٥%) ، وبلغت النسبة الاجمالية لغير المتفقين (١٢%) ، وجاء ذلك بوسط حسابي بلغت قيمته (٣.٩٨٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) او انحراف معياري اجمالي بلغت قيمته (١.١٤) ، ومن الفقرات التي عززت هذه النتيجة (X_3) وبالباقي نسبة الاتفاق حولها (٨٤%) .

بوسط حسابي قيمته (٤.١٢)، وانحراف معياري بلغت قيمته (١.٢٠١) ، وهذا يبين تركيز الشركة على النشاطات التي تتطلب إجراء التحسين والتعديل على الاداء الحالي .

٢. بعد السياق

الجدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية ، والاوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لبعء السياق

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفترة
		لا اتفق		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		دمج الخلايا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٩٦٣	٣.٤٨	٠	٠	١٢	٣	٤٨	١٢	٢٠	٥	٢٠	٥	X ₆
١.٢٥٨	٣.٦٠	٨	٢	١٢	٣	٢٠	٥	٣٢	٨	٢٨	٧	X ₇
٠.٧٥٩	٣.٩٢	٠	٠	٠	٠	٣٢	٨	٤٤	١١	٢٤	٦	X ₈
٠.٨٧٩	٤.٢٤	٠	٠	٤	١	١٦	٤	٣٢	٨	٤٨	١٢	X ₉
١.٠٩٢	٣.٨٨	٨	٢	٠	٠	١٦	٤	٤٨	١٢	٢٨	٧	X ₁₀
				٩.٢								المؤشر الكلي

يتضح عن طريق الجدول (٣) والذي يضم الفقرات ($X_6 - X_{10}$) والخاصة ببعد السياق أن المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق الاجمالي بين المبحوثين حول فقرات هذا البعد جاءت بنسبة (٦٤.٨ %) وان نسبة غير المتفقين بلغت (١١.١ %) ، وبوسط حسابي قيمته (٣.٨٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) ، وانحراف معياري قيمته (٠.٩٩٥) ومن الفقرات التي اغنت هذه النتيجة (X_9) وبالباقي نسبة الاتفاق حولها (٨٠ %) وبوسط حسابي قيمته (٤.٢٤) ، وانحراف معياري قيمته (٠.٨٧٩) .

٣. العملية :

الجدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العملية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق		لا اتفق بشدة		محايد		اتفق		دمج الخلايا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٩٩٧	٣.٩٢	٤	١	٤	١	١٦	٤	٤٨	١٢	٢٨	٧	X_{11}
١.١٦٥	٣.٧٦	٤	١	١٢	٣	٢٠	٥	٣٢	٨	٣٢	٨	X_{12}
٠.٩١٣	٣.٨٠	٠	٠	٤	١	٤٠	١٠	٢٨	٧	٢٨	٧	X_{13}
١.١٥٠	٣.٤٨	٨	٢	١٢	٣	٢٠	٥	٤٤	١١	١٦	٤	X_{14}
١.١٩٥	٣.٨٠	٤	١	١٦	٤	٨	٢	٤٠	١٠	٣٢	٨	X_{15}
١.٠٨٤	٣.٧٥٢	٤		٩.٦		٢٠.٨		٣٨.٤		٢٧.٢		المؤشر الكلي

تشير معطيات الجدول (٤) الى الفقرات الخاصة ببعد العملية من $(X_{11} - X_{15})$ إذ يبين المؤشر الكلي نسبة اتفاق المبحوثين حول فقرات هذا البعد جاءت بنسبة (٦٥.٦%) ، ونسبة غير المتفقين حول فقرات هذا البعد بلغت (١٣.٦%) ، وبوسط حسابي اجمالي .

قيمتُه (٣.٧٥٢) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وانحراف معيارية قيمته (١.٠٨٤) ومن الفقرات التي عززت هذه النتيجة (X_{11}) ، والتي جاءت نسبة اتفاق المبحوثين حولها (٧٦%) وبوسط حسابي قيمته (٣.٩٢) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٩٧) والتي تدل على ان الشركة تقوم بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق اهداف البحث المنظمة .

المحور الثاني

أختبار الفرضية

لأختبار فرضية البحث والتي تنص على توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل ، نعتد على مقارنة الوسط الحسابي الاجمالي لكل بعد مع الوسط الحسابي الموزون عن طريق المعادلة للوقوف على مدى توافر الابعاد في المنظمة المبحوثة .

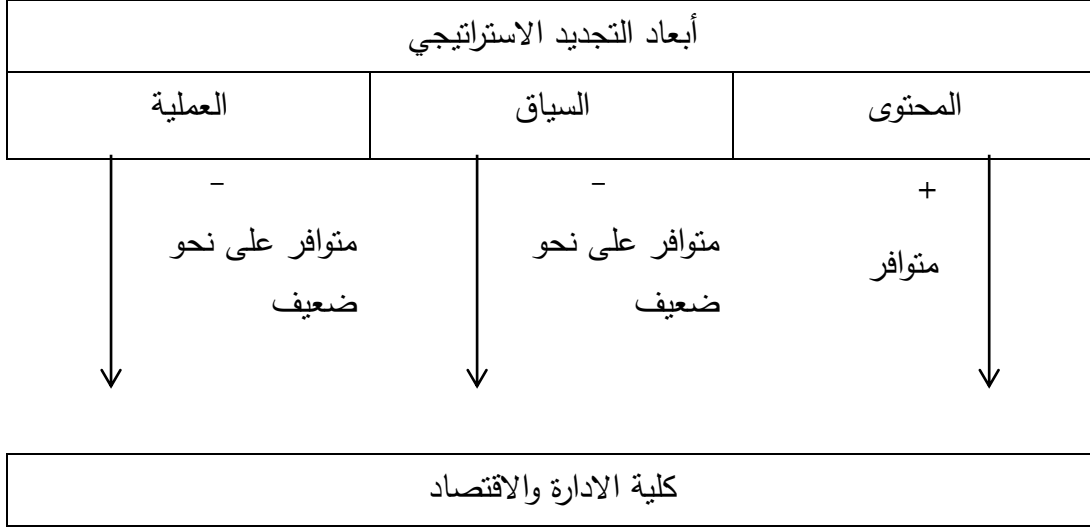
$$y = \frac{\sum w \cdot y}{\sum w \cdot l} = \frac{\text{مجموع الالوساط الحسابية الاجمالية}}{\text{مجموع عددها}}$$

والموضحة نتائجها في الجدول (٥)

الابعاد	الوسط الحسابي	المتوسط الحسابي الموزون	متوافر	متوافر على نحو ضعيف	غير متوافر
المحتوى	٣.٩٨٤	٣.٨٥٢	✓		
السياق	٣.٨٢	٣.٨٥٢		✓	
العملية	٣.٧٥٢	٣.٨٥٢		✓	

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان

يبين الجدول (٥) بعد مقارنة كل وسط حسابي بالوسط الحسابي الموزون ان بعد المحتوى جاء الوسط الحسابي له اعلى من الوسط الحسابي الموزون مما يدل على توافر هذا البعد في المنظمة المبحوثة على نحو جيد أي ان المنظمة المبحوثة لديها اهتمام بهذا البعد واخذ بعد السياق اهتمام ايضاً من قبل المنظمة المبحوثة ولكن على نحو ضعيف تحتاج الى الدعم لكون الوسط الحسابي الموزون كان اعلى من الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد اما البعد الاخير (العملية) احتاج ايضاً اهتمام المنظمة المبحوثة كونه توافر على نحو ضعيف ، وهذا ما يؤثر قبول فرضية البحث بتوافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ولكن بنسب متفاوتة ، وهذا يثبت صحة الفرضية .



الشكل (٢) نموذج البحث بعد الاختبار

الشكل من اعداد الباحثان

المحور الثالث

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

أعتماداً على نتائج البحث توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات وكان أهمها يتمحور حول الآتي

:

١. أظهرت المنظمة المبحوثة اهتمام وتوجهاً نحو التجديد الاستراتيجي ، وفقاً للابعد المعتمدة لقياس ذلك التوجه (المحتوى ، السياق ، العملية) ، إذ سجلت أوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي على مساحة مقياس الاختبار ، مما يؤشر أن المنظمة المبحوثة لديها ميل واضح للتوجه نحو نشاطات التجديد الاستراتيجي .
٢. تهتم المنظمة المبحوثة ببعد المحتوى الذي يركز على تحقيق اهدافها قريبة الامد وتقليل التكاليف ، والتركيز على النشاطات التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على اداتها الحالي ، وتعمل على استثمار المهارات والخبرات الحالية للعاملين .
٣. اهتمامها ببعدي السياق والعملية تحتاج الى دعم واسناد حسب ما اظهرته النتائج .

ثانياً : المقترحات

اتساقاً مع ما عرض من استنتاجات ومن أجل أستكمال متطلبات البحث نرى ضرورة تقديم مقترحات

لعلها تكون ذات اهمية للمنظمة المبحوثة والمنظمات التي تعمل في نفس النشاط

١. ضرورة ايلاء البيئة الخارجية والتغييرات التي تحدث فيها وخصوصاً مجال المنافسة اهتماماً أكثر وتفعيل دور نشاطات التجديد والتطوير في ضوء تلك التغييرات .
٢. الاهتمام بالمبادرات المقترحة من داخل وخارج المنظمة .

٣. تثقيف العاملين بأهمية تبني التجديد الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة المبحوثة من التفوق على المنافسين عن طريق السعي لاعتماد البرامج التدريبية والتطويرية لتعزيز وبناء الاخطار الجديدة والابداعية في المنظمة المبحوثة وتكون متخصصة ببرامج التجديد والتطوير .
٤. اعتبار ما يقدمه العاملين في المنظمة المبحوثة من أفكار ابداعية ومقترحات للتجديد معيار لترقيتهم وتوليهم مناصب ادارية .

الخلاصة

ان عملية التجديد الاستراتيجي لا تتم بالتركيز على نشاط واحد دون الاخر، وانما هي عملية تفاعلية تكاملية تتم عن طريق جهود الادارة والعاملين معا والعمل على توجيه تلك النشاطات نحو اهداف المنظمة ، وبعتماد النشاطات الاستكشافية والاستثمارية وكالاتي اذ تتعلق النشاطات الاستكشافية بإمكانية وصول الادارة الى الفرص الجديدة غير المألوفة في المنظمة وادخالها الى العمل ، اما النشاطات الاستثمارية فأنها تتمحور في القدرات الموجهة الى تعديل ما هو قائم فعلا من وظائف ومهام وواجبات في العمل التنظيمي.

المصادر والمراجع

أ- القرآن الكريم .

ب- الكتب

١. بن حبتور، عبد العزيز صالح، ٢٠٠٧، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
٢. بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد، ٢٠٠٩، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٣. جواد، شوقي ناجي، ٢٠١٠، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
٤. الخفاجي، نعمة عباس خضير، ٢٠١٠، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٥. خليل، نبيل مرسي، ١٩٩٦، التخطيط الاستراتيجي: الإستراتيجية الكلية للشركة إستراتيجية وحدة النشاط الإستراتيجية الوظيفية - الإستراتيجية التشغيلية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية.
٦. الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٥، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري، عمان .
٧. الركباني، كاظم نزار، ٢٠٠٤، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان.

٨. السكارنة، بلال خلف، ٢٠١٠، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

٩. الضمور، هاني حامد والقطامين، أحمد عطا الله، ٢٠١٣، التجديد الاستراتيجي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة.

١٠. ماهر، احمد، ٢٠٠٩ ، التخطيط الاستراتيجي"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.

١١. مساعدة، ماجدة عبد المهدي، ٢٠١٣، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.

ث - الرسائل والاطاريح

١. عبد الفتاح ، سيف الدين " النظرية السياسية من منظور حضاري إسلامي: منهجية التجديد السياسي وخبرة الواقع العربي المعاصر " المركز العلمي للدراسات السياسية ، ط ١ ، ٢٠٠٢.

٢. غليون، برهان ، "فلسفة التجديد الإسلامي"، ضمن الاجتهاد والتجديد في الفكر الإسلامي المعاصر، مالطا ، مركز دراسات العالم الإسلامي، ١٩٩١.

٣. لفته، علي عبد الرزاق ورشيد، صالح عبد الرضا، ٢٠١٥، التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١١ العدد ٤٥، العراق.

ج - الدوريات والمجلات

١. جلاب، احسان دهش، ٢٠٠٨، النظام القيمي الفاعل وأثره في التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٠، العدد ٢، العراق.

٢. الدليمي ، عراك عبود ، وعود ، احمد حاتم ابراهيم (٢٠٢١)، تأثير المقدرات الجوهريّة ، في تحقيق التجديد الاستراتيجي ، بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (١٣) ، العدد (٤) العراق .
٣. الشواف ، علي محمد ، ٢٠٢١ ، تأثير المعرفة التسويقية في مسارات التجديد الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة سومر العراقية لتسويق النفط دولياً ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد (٥٦) المجلد (١) ، العراق .
٤. كاظم صادق جبار ، عبيد علي جاسم ، مخيف أمير نعمة " المقدرات الجوهريّة والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر " ، دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (١٠) العدد (٣٣) ، ٢٠١٥ .

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الموضوع/استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

تحية طيبة....

تأتي هذه الاستبانة في اطار البحث الموسوم (التجديد الاستراتيجي ومدى توافر ابعاده في الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية) دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين ،كجزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال .

يرجى تفضلكم بالأجابة عليها بوضع علامة (✓) امام العبارة التي ترونها مناسبة خدمة للبحث

العلمي.

شاكرين تعاونكم معنا....

المشرف

د. ايمان بشير محمد ابو رذن

الباحثين

احمد سالم احمد الكواز

احمد رشيد ياسين

المحتوى: يشير الى عملية التحول الاستراتيجي التي تغير نموذج العمل الحالي للمنظمة						اولا
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١.	تركز الشركة على تحقيق الاهداف قريبة الامد					
٢.	تركز الشركة على تقليل التكاليف					
٣.	تركز الشركة على النشاطات التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على الاداء الحالي					
٤.	تهتم الشركة بالنشاطات التي تتطلب استثمار المهارات والخبرات الحالية للعاملين					
٥.	تركز الشركة باستمرار على تعديل وتحسين النشاطات والخدمات التي تقدمها					
السياق:- يشير بعد سياق التجديد الاستراتيجي الى المبادرات الادارية لتحقيق متطلبات بيئة المنظمة او الاستجابة لها مثل التغييرات التكنولوجية والتنافسية والتغير في طلبات الزبائن ونطاق السوق						ثانيا
٦.	تقوم المنظمة بالاعمال الداخلية اعتمادا على المبادرات الداخلية المقترحة من قبل متخذي القرار داخل الشركة					
٧.	اغلب النشاطات والفعاليات الاستراتيجية والاستكشافية ناجمة عن افكار مقدمة من منتسبيها					
٨.	اغلب الاجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل اقسام الشركة وتشكيلاتها الداخلية					

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٩.	تقوم الشركة بالاجراءات الخارجية بالاعتماد على المبادرات المقترحة من قبل الجهات الخارجية كأن تكون شركة استثمارية او جهات حكومية					
١٠.	اغلب الاجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل جهات خارجية عن طريق تحالفات استراتيجية مع عدد من شركات ومنظمات دولية					

ثالثا العملية:- التجديد الاستراتيجي يصف العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتماد مسارها من خلال تحويل نواياها الاستراتيجية وقدراتها						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١١.	تقوم الشركة بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق اهداف المنظمة					
١٢.	تشهد الاجراءات الاستراتيجية للشركة تغييرات كبيرة بين عام واخر					
١٣.	هنالك انحرافات كبيرة في عدد من الاجراءات الاستراتيجية لهذا العام بالمقارنة مع الاعوام السابقة					
١٤.	لا يوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم بها الشركة بين عام واخر					
١٥.	تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجية ضمن المدة المحددة لها					