



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم الادارة الصناعية

تأثير القدرات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي: رأس المال الاجتماعي متغيراً تفاعلياً

رسالة مقدمة

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
وهي جزء من متطلبات نيل الماجستير في الإدارة الصناعية

تقدمت بها الطالبة
فاطمة حكيم ساجت
بإشراف
الاستاذ الدكتور
بشار عباس الحميري

2022م

1442هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾

(سورة الاعراف)

الآية (10)

﴿مَا نَنْسَخُ مِنْ آيَةٍ أَوْ نُنسِهَا نَأْتِ بِخَيْرٍ مِّنْهَا أَوْ مِثْلَهَا ۗ أَلَمْ تَعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾

(سورة البقرة)

الآية (106)

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾

(سورة الحجرات)

الآية (13)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

الإهداء

إلى مَنْ تَوَكَّلْتُ عَلَيْهِ (الحكيم العليم)، ذي الأسماء الحسنَى...

لرعايته حمداً وشكراً

إلى مَنْ تشرفت الأرض والسماء بوجودهم (فاطمة وأبيها وبعلمها وبنيتها)...

عليهم أفضل الصلاة والسلام

إلى كل من ضحى بحياته وسالت دماؤه الطاهرة على أرض الوطن ...

شهداءنا الأبرار

إلى أملي وسندي ومن علمني المثابرة على حب العلم وغرس في نفسي روح الصبر

والإرادة...

أبي الحبيب

إلى من عصفت بحبها رياح القلب التي يفرح قلبها قبل فرحتي وتبكي عيناها لحزني

وأمي ...

أمي الحنون

إلى الأقمطار المضيئة وزهور الحياة ...

أخوتي وأخواتي وذوي القربى

إلى كل من علمني واضاء شمعة في دربي ...

أساتذتي .. وأصدقائي

أهدي جهدي المتواضع وفاءً و عرفاناً بالجميل

فاطمة



الشكر والإمتنان

الحمد لله الاول قبل الانشاء والآخر بعد فناء الأشياء، الذي لا ينسى من ذكره، ولا ينقص من شكره، ولا يخيب من دعاه ولا يقطع رجاء من رجاءه، والصلاة والسلام على سيد الخلق أبي القاسم محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بأيمان الى يوم الدين، وبعد ..

فإنني بعد انجاز رسالتي هذه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى من شاركني في حكمته وجهده الوفير أستاذي الكبير الأستاذ الدكتور (بشار عباس الحميري) الذي كان أخصاً ومشرفاً علمياً أميناً أفاض عليّ من جهده ورصانته العلمية وحسن توجيهاته وإرشاداته منذ بداية مشوار البحث إلى أن ختمت الرسالة حروفها الأخيرة ، فقد كانت لآرائه السديدة ورعايته الأثر البالغ في اظهار هذا البحث على ما هي عليه الان ، فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل ، فأسأل الباري عز وجل أن يوفقه ويمد بعمره وصحته ويجزيه أفضل الجزاء في الدنيا والآخرة.

وأقدم بفائق الشكر الى كافة أساتذتي في كلية الادارة والاقتصاد سيما من كان لي شرف البحث على ايديهم فقد كانوا بحق منهلأ للعطاء الثري طيلة مدة البحث ، لاسيما عميد كلية الادارة والاقتصاد الاستاذ المساعد الدكتور(حيدر علي الدليمي) والاستاذ المساعد الدكتور (عصام محمد عبد الرضا) معاون العميد للشؤون العلمية والأستاذ المساعد الدكتور (مهدي خليل شديد) معاون العميد للشؤون الادارية والاستاذ الدكتور (مهدي عطية الجبوري) رئيس قسم ادارة الاعمال فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والامتنان أيضاً الى السيد رئيس لجنة المناقشة المحترم والسادة اعضاء اللجنة المحترمين لما تحملوه من عناء المراجعة والتقويم على الرغم من مشاغلهم فجزاهم الله عني خير الجزاء.

واتقدم بخالص الشكر والثناء لأساتذتي الذين ساهموا في تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بالرسالة وشاركوا في إبداء الملاحظات والتوجيهات التي اتمت مضمونها. ولا يفوتني واجب العرفان بالجميل ان أتقدم بالشكر والثناء الى (الشركة العامة للإسمنت العراقية) واطم بالذكر الاستاذ (رافع سرحان حامد) مدير قسم الإدارة، والدكتور (قاسم عبد علاج) على جهودهم معي في تقديم المعلومات اللازمة لغرض انجاز الرسالة ومدتهم يد العون وتعاملهم الخلق والانساني ، داعية الله عز وجل لهم بالموفقية والسداد .

أقدم بشكري وتقديري وإمتناني لعائلتي لدعمهم المستمر، ووقوفهم معي في اصعب الظروف
ومساندتي وشد أزري وتذليل الصعوبات التي واجهتها أيام الدراسة.

أوجه جزيل شكري وامتناني الى جميع من أمدني بكلمة صادقة ومدَّ يد العون والمساعدة بجهد او
مشورة او رأي افادة الباحثة في إنجاز البحث وبالخصوص الى زميلاتي في الدراسة، أقف بصمت
لأشكر أصدقائي الذين لم يتوانوا عن دعمي وتشجيعي.

وأخيراً، وأوجه شكري وإعتذاري إلى كل من غاب إسمه عن ذاكرتي لكنه في القلب حاضر ممن كان
له دور في إنجاز رسالتي هذه .

الباحثة



المستخلص

الغرض: التحقق من العلاقة ومدى تأثير القدرات الديناميكية بأبعاده (قدرات الاستشعار، قدرات الاستحواذ، قدرات إعادة تشكيل الموارد) في التجديد الاستراتيجي بأبعاده (التجديد التدريجي، التجديد الجذري) من خلال الدور التفاعلي رأس المال الاجتماعي بأبعادهما (البعد الهيكلي، البعد الإدراكي، البعد العلاقتي) إذ انه تبنى في اطاره النظري القدرات الديناميكية كمتغير مستقل والتجديد الاستراتيجي كمتغير تابع، ورأس المال الاجتماعي متغيراً تفاعلياً.

المنهجية: استعمال العينة القصدية بطريقة المسح الشامل وزعت (120) استمارة استبيان على القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية - معمل سمنت الكوفة ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة عدداً من وسائل الاحصاء الوصفي مثل (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري)، كما استخدمت عدد من وسائل الاحصاء الاستدلالي مثل (علاقات الارتباط، الانحدار المتعدد بأسلوب الحذف التراجعي)، كما استخدمت الباحثة عدداً من البرامج لغرض اجراء الجانب الاحصائي وهي (SPSS.v23 , AMOS V.23 , Excel 2010).

أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من أهمية متغيراته المبحوثة كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات، وكذلك تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعتبر الاكثر أهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية، والربط بين ثلاثة متغيرات وهي (القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي، رأس المال الاجتماعي) إذ لا توجد بحوث سابقة تناولت او جمعت بين هذه المتغيرات على حد علم الباحثة مما يبرر الشروع في بحث واختبار هذ المتغيرات.

اهم النتائج العملية: أظهرت نتائج البحث الحالي وجود تأثير تفاعلي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

المصطلحات الأساسية: القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي، رأس المال الاجتماعي، الشركة العامة للإسمنت العراقية.

فهرست المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج-د	الشكر وامتنان
هـ	المستخلص
و-ح	فهرست المحتويات
ح	فهرست الجداول
طي	فهرست الاشكال
ي	فهرست الملاحق
2-1	المقدمة
33-4	الفصل الأول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث
20-4	المبحث الاول : الاسهامات المعرفية السابقة
4	توطئة
11-5	أولاً : الاسهامات المعرفية باللغة العربية
19-12	ثانياً : الاسهامات المعرفية باللغة الإنكليزية
20	ثالثاً : أوجه الإفادة من الاسهامات المعرفية السابقة
20	رابعاً : اهم ما يميز البحث الحالي عن الاسهامات المعرفية السابقة
33-21	المبحث الثاني : منهجية البحث
21	توطئة
22	أولاً: مشكلة البحث
23	ثانياً : أهمية البحث
23	ثالثاً :اهداف البحث
24-23	رابعاً : المخطط الفرضي للبحث
26-25	خامساً :فرضيات البحث
26	سادساً : منهج البحث
26	سابعاً : مبررات اختيار موقع البحث
28-26	ثامناً : ميدان ومجتمع البحث
30-28	تاسعاً : أسلوب جمع البيانات والمعلومات
30	عاشراً : حدود البحث
33-30	أحدى عشر : خصائص أفراد العينة
33	ثاني عشر : الوسائل الإحصائية
124-35	الفصل الثاني : الاطار النظري لمتغيرات البحث

65-35	المبحث الاول : القدرات الديناميكية
35	توطئة
41-36	اولاً : النشأة والتطور للقدرات الديناميكية ومفهومها
44-41	ثانياً : أهمية القدرات الديناميكية
47-45	ثالثاً : مصادر بناء القدرات الديناميكية
55-47	رابعاً : نماذج القدرات الديناميكية
65-55	خامساً : أبعاد القدرات الديناميكية
90-66	المبحث الثاني : التجديد الاستراتيجي
66	توطئة
71-67	اولاً : مفهوم التجديد الاستراتيجي
75-71	ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي
77-75	ثالثاً : خصائص التجديد الاستراتيجي
79-77	رابعاً : معوقات التجديد الاستراتيجي
80-79	خامساً : أسباب التجديد الاستراتيجي
84-80	سادساً : آليات التجديد الاستراتيجي
90-84	سابعاً: ابعاد التجديد الاستراتيجي
119-91	المبحث الثالث : راس المال الاجتماعي
91	توطئة
94-92	اولاً: التأسيس الفكري والتطور المعرفي لرأس المال الاجتماعي
98-94	ثانياً: مفهوم رأس المال الاجتماعي
103-98	ثالثاً: الأهمية والمنافع لرأس المال الاجتماعي
106-103	رابعاً: خصائص رأس المال الاجتماعي
109-106	خامساً: أنواع رأس المال الاجتماعي
119-109	سادساً: ابعاد رأس المال الاجتماعي
124-120	المبحث الرابع :العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث
121-120	أولاً : العلاقة بين والقدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي
124-122	ثانياً:البناء النموذجي او الفكري لنموذج البحث
154-125	الفصل الثالث : الجانب العملي
126	المبحث الأول: اختبار بيانات متغيرات البحث
126	اولاً: تحليل عناصر الاستبانة
127-126	ثانياً : التوزيع الطبيعي لبيانات البحث
132-127	ثالثاً : تقييم جودة بيانات البحث

142-133	المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات
137-133	أولاً: التحليل الوصفي لمتغير المستقل (القدرات الديناميكية)
139-137	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير التجديد الاستراتيجي
142-139	ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير رأس المال الاجتماعي
152-144	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
147-144	أولاً : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث
151-147	ثانياً : اختبار فرضيات التأثير الخاصة بالبحث
154-152	ثالثاً: اختبار فرضيات التفاعل بين متغيرات البحث
159-155	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات
157-156	المبحث الاول : الاستنتاجات
159-158	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
201-160	المصادر
167-161	أولاً: المصادر العربية
201-168	ثانياً: المصادر الأجنبية
-	الملاحق

فهرست الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
27	منتجات معمل سمنت الكوفة	1
29	مكونات استمارة الاستبيان	2
30	التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي	3
30	التكرارات ونسبها للفئات العمرية	4
31	التكرارات ونسبها للتخصصات العلمية	5
32	التكرارات ونسبها لمدة الخدمة	6
32	التكرارات ونسبها للمنصب الوظيفي	7
40-39	تعريف القدرات الديناميكية وفقاً لرأي مجموعة اخرى من الباحثين	8
70-69	تعريف التجديد الاستراتيجي وفقاً لرأي مجموعة اخرى من الباحثين	9
81	آليات التجديد الاستراتيجي	10
93-92	المداخل المفاهيمية الرئيسية لرأس المال الاجتماعي	11
98-97	تعريف رأس المال الاجتماعي وفقاً لرأي مجموعة اخرى من الباحثين	12
126	عناصر الاستبيان	13
127	التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	14

128	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	15
132-131	قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث	16
133	تصنيف الوسط الحسابي الموزون	17
134	تحليل استجابات أفراد العينة لبعث قدرات الاستشعار (N=120)	18
135	تحليل استجابات أفراد العينة لبعث قدرات الاستحواذ (N=120)	19
136	تحليل استجابات أفراد العينة لبعث قدرات إعادة تشكيل الموارد (N=120)	20
138	تحليل استجابات أفراد العينة لبعث التجديد التدريجي (N=120)	21
139	تحليل استجابات أفراد العينة لبعث التجديد الجذري (N=120)	22
140	تحليل استجابات أفراد العينة البعد الهيكلية (N=120)	23
141	تحليل استجابات أفراد العينة البعد الادراكي (N=120)	24
142	تحليل استجابات أفراد العينة البعد العلاقتي (N=120)	25
144	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى	26
145	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية	27
146	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة	28
146	اختبار فرضية الرئيسية الأولى	29
148-147	اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية	30
149	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	31
150	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	32
152	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	33

فهرست الاشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1	المخطط الفرضي للبحث	24
2	أتمودج (Teece et al,1997)	48
3	أتمودج (Zahra et al ,2006)	48
4	أتمودج (Teece et al, 2007)	49
5	أتمودج (Tashman & Marano,2010)	50
6	أتمودج (wall,2010)	51
7	أتمودج (Kuuluvainen,2012)	51
8	أتمودج (Meirelles & Camargo , 2014)	52
9	أتمودج (Sarjana,2015)	53
10	أتمودج (Khan & Lew, 2017)	53
11	أتمودج (Rengkung,2018)	54
12	أتمودج (Kareem et al,2019)	55
13	فجوة القدرات وموارد للمنظمة	63

100	عملية توليد رأس المال الفكري من رأس المال الاجتماعي	14
112	منظورات البعد الهيكلي	15
114	ابعاد رأس الاجتماعي بوصفها موجودات استراتيجية وتنظيمية	16
116	تصورات البعد الادراكي	17
117	عناصر البعد العلاقتي	18
129	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الديناميكية	19
130	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التجديد الاستراتيجي	20
131	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال الاجتماعي	21
137	مقارنة بين ابعاد القدرات الديناميكية	22
139	مقارنة بين ابعاد التجديد الاستراتيجي	23
143	مقارنة بين ابعاد رأس المال الاجتماعي	24
154	الدور التفاعلي رأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي	25

فهرست الملحق

رقم الملحق	اسم الملحق
1	السادة المحكمين
2	استمارة الاستبيان
3	الهيكل التنظيمي لمعمل سمنت الكوفة
4	المقابلات الشخصية

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متقلبة للغاية ومتطورة والتي بدورها تطرح العديد من التحديات التي تعيق بقاءها ونموها واستمراريتها لذلك فهي تبحث عن طرق ووسائل لمواجهة هذه التحديات بما يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية السريعة ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث الحالي ليتناول موضوعات معاصرة لها الأثر الكبير والتميز في أداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها.

تعد القدرات الديناميكية التي ظهرت بشكل واضح في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي بوصفها أحد أهم المداخل الاستراتيجية لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات المتسارعة ، إذ تعد من العوامل المهمة في التنافس لما لها من اسهاماً فاعلاً في توفر المرونة والتكيف بشكل يوازي او يفوق تحركات المنافسين، إذ إنّ امتلاك المنظمة لهذه القدرات يمكنها من تحقيق الموائمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات وبين ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تحديات، وإن ذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكيف وبناء وإعادة تشكيل قدراتها وقاعدة مواردها لتحقيق أقصى قدر ممكن من الموائمة مع البيئة ومن ثمّ تحقيق اهدافها وغاياتها المنشودة.

وإما مفهوم التجديد الاستراتيجي فهو العملية المستمرة التي تستهدف الأفكار وتركز على الموارد وتتبع آليات عمل لأجراء تغييرات استباقية وعلاجية من أجل جعل الاستراتيجية والمنظمة أكثر حيوية ومواكبة للبيئة التنظيمية ذلك بأنه يحقق أهداف المنظمة في التحدي المتمثل في تطوير أفكار جديدة فهو يساعد على اكتساب معارف جديدة وتنقية الأفكار السابقة واستخلاص المهم منها كونه يهدف الى تسهيل مسار النمو للمنظمة ومنع جمودها وأبعادها عن التراجع ويكون مرافقاً للاستراتيجية لمنع حدوث أي ضعف فيها إلا أن المنظمة تهدف الى إعادة تجديد نفسها بصورة مستمرة وبمرونة فائقة تلافياً لحدوث أي ضرر.

وبالنسبة لرأس المال الاجتماعي يعد أداة مهمة للحد من التفكك الاجتماعي فهو يوفر بيئة اجتماعية صحية يتم عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين الأفراد، فهو يمثل مجموعة من الشبكات بما يمكن الأفراد من التصرف بشكل جماعي لزيادة قدرتها الفاعلة بالوصول الى موارد ذات قيمة متمثلة بالعلاقات الشخصية الثابتة القائمة على السمعة والايثار والمحبة والثقة، التي يتم تنميتها في اطار العلاقات الاجتماعية للفرد، ومن خلالها يتمكن الأفراد من حشد ودعم اتصالاتهم سعياً لتحقيق اهدافهم الخاصة واهداف المجموعة، التي يمكن الحصول عليها أو استخدامها لعوائد مفيدة وتعبيرية تتكون من المعاملة بالمثل، والتضامن، وكذلك التعاون

المقدمة

لتحسين الوصول الى المعلومات وتبادلها وتنفيذ الاهداف، والتركيز على الرؤية المشتركة وللاهداف الجماعية، اذ يؤدي ذلك الى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية، وهذا يعمل على تقديم الصالح العام على الصالح الخاص، وبالتالي يمكن لرأس المال الاجتماعي من حل المشاكل بشكل جماعي وموضوعي عن طريق تقديم حلول افضل للمشاكل، أو العمل بشكل اكثر كفاءة وفاعلية، اذ إن هذا التفاعل الجماعي سينمي رأس المال الاجتماعي الايجابي الذي سيتم استخدامه لأغراض ايجابية.

وتتبع اهمية البحث الحالي من تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي إذ يعدّ هذا القطاع الاكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تطبيق متغيرات البحث في الشركة العامة للإسمنت العراقية كميدان للبحث لما لهذه الشركة من أهمية كبيرة في قطاع صناعة الاسمنت في العراق، وتمثلت مشكلة البحث في مدى ادراك القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية أهمية امتلاك منظماتهم للقدرات الديناميكية وأثر ذلك في التجديد الاستراتيجي عبر الدور التفاعلي لرأس المال الاجتماعي. وقد واجهت الباحثة العديد من الصعوبات منها ما يتعلق بالجانب النظري المتمثلة بقلّة المصادر العلمية حول بعض متغيرات البحث وأبعادها الفرعية وقلّة الدراسات السابقة والرابطة التي تناولتها (لاسيما ابعاد التجديد الاستراتيجي)، ومنها ما يتعلق بالجانب العملي عند توزيع استمارات الاستبيان كون الدوام جزئي (50%) بسبب جائحة كورونا حيث تمت عملية التوزيع على مرات متعددة.

وتحقيقاً لذلك فقد تم هيكلة البحث الحالي على أربعة فصول، تضمن **الفصل الاول** منها مبحثين، اختص المبحث الاول ببعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية واما المبحث الثاني فقد اختص بتوضيح منهجية البحث، بينما تناول **الفصل الثاني** الاطار النظري لمتغيرات البحث في اربعة مباحث، تناول المبحث الاول منها القدرات الديناميكية، وأما المبحث الثاني فقد تناول التجديد الاستراتيجي وبالنسبة الى المبحث الثالث فقد اختص برأس المال الاجتماعي وفيما اختص المبحث الرابع بالعلاقة الترابطية بين متغيرات البحث الحالي، وفي حين تألف **الفصل الثالث** من ثلاثة مباحث تناولت بالجانب الميداني للبحث، إذ أهتم المبحث الاول باختبار بيانات متغيرات البحث، وتناول المبحث الثاني الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، بينما اختص المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث، وأخيراً اختتم البحث **بالفصل الرابع** الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات في مبحثين، حيث تناول المبحث الأول منها الاستنتاجات، وأما المبحث الثاني فقد سعى الى تقديم مجموعة من التوصيات، ومقترحات متعلقة بالبحوث المستقبلية.

الفصل الأول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

المبحث الأول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة

المبحث الثاني: منهجية البحث

الفصل الاول

المبحث الاول

بعض الاسهامات المعرفية السابقة

توطئة :

يهدف المبحث الى استعراض بعض الدراسات السابقة بغية الوصول الى قراءة نقدية لما طرح من افكار، وما تم التوصل من نتائج تغني المعرفة بالمتغيرات المبحوثة، اذ قامت الباحثة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات، وعمدت الى اختيار وعرض ما يقارب المتغيرات التي تم تبنيها في البحث الحالي، لذا فأن هذا المبحث سيسلط الضوء على الاتي:

أولاً : الاسهامات المعرفية باللغة العربية.

ثانياً : الاسهامات المعرفية باللغة الاجنبية.

ثالثاً : أوجه الافادة من الاسهامات المعرفية السابقة.

رابعاً : أهم ما يميز البحث الحالي عن الاسهامات المعرفية السابقة.

أولاً : الاسهامات المعرفية باللغة العربية

1- الاسهامات المعرفية باللغة العربية المتعلقة بالقدرات الديناميكية

عنوان الدراسة وسنتها	العلاقة بين القدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية وانعكاسها على فاعلية اتخاذ القرارات(2019)	1-1
اسم الباحث	الفياض	
مشكلة الدراسة	ماهي قدرة الوزارة المبحوثة على تشخيص واقع القدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية وانعكاسها على فاعلية اتخاذ القرارات؟	
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقات بين القدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية وانعكاسها على فاعلية اتخاذ القرارات.	
مكان التطبيق	وزارة الصحة / العراق.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(90) مديراً.	
ابعاد الدراسة	القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق).	
اهم الاستنتاجات	جميع علاقات الارتباط للقدرات الديناميكية والمرونة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرار ذات دلالة معنوية وجيدة في الوزارة المبحوثة.	
اهم التوصيات	زيادة وتوسيع الاهتمام بمتغيرات البحث من خلال تنفيذ القيادات العليا في الوزارة و الموظفين عبر مؤتمرات او ندوات تفتح فيها باب الحوار لبيان اهم المعوقات المؤثرة على هذه المتغيرات، مع استضافة اصحاب القرار لاتخاذ القرارات و ابداء الملاحظات.	

عنوان الدراسة وسنتها	تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية (2019)	2-1
اسم الباحث	حنان وحامد	
مشكلة الدراسة	ما مستوى وطبيعة أثر القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية للشركات المبحوثة؟	
هدف الدراسة	مدى إدراك عينة البحث لأهمية تطبيق متغيراته وتقديم مقترحات للشركات المبحوثة.	
مكان التطبيق	الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية / العراق.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(315) من القيادات الإدارية.	
ابعاد الدراسة	القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات إعادة تشكيل الموارد).	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

تؤثر القدرات الديناميكية بشكل مباشر في البراعة التنظيمية وتزداد قيمة هذا التأثير في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية ، وتبين لكل شركة نظام قدرات ديناميكية وبراعة تنظيمية يختلف عن الاخر نتيجة لتباين واختلاف الآراء وبحسب المنتجات المقدمة من قبلها وطريقة تقديمها لزياباتها.	اهم الاستنتاجات
ينبغي على الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية الاهتمام بقدرات الاستشعار من خلال الاهتمام بعملية فحص البيئة الخارجية ومراجعتها بشكل دوري والعمل على جمع المعلومات وتحليلها للتعرف على تقلبات السوق والعرض والطلب ودراسة الواقع بدقة، للوصول الى القرار الاستراتيجي الذي يحقق اهداف الشركة في البقاء والتنافس والنمو.	اهم التوصيات

عنوان الدراسة وسنتها	مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية (2020)	3-1
اسم الباحث	حلا فازع	
مشكلة الدراسة	ما درجة الإسهام الفعلي التي تحققها القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة؟	
هدف الدراسة	التعرف على مستوى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية بدلالة أبعادهما في المنظمة المبحوثة من خلال تأشير مستوى العلاقة والأثر بينهما.	
مكان التطبيق	جامعة الموصل.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(42) من القيادات الإدارية.	
ابعاد الدراسة	القدرات التنظيمية الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات إعادة تشكيل الموارد، قدرات التكيف).	
اهم الاستنتاجات	وجود درجة من الإسهام الفعلي للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في المنظمة المبحوثة، وهذا ما أكدته نتائج علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.	
اهم التوصيات	ضرورة ان تعمل الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة على استحضار امكانياتها الداعمة نحو تعزيز مستوى القدرات التنظيمية الديناميكية وإدارة المواهب البشرية عبر اعتمادها منهجاً يمكنها من ادارتها بكفاءة وفاعلية.	

عنوان الدراسة وسنتها	درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال (2020)	4-1
اسم الباحث	طاقش والحيلة	
مشكلة الدراسة	هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توافر قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة؟	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

الكشف عما إن كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توافر قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة.	هدف الدراسة
الجامعات الفلسطينية – غزة.	مكان التطبيق
الوصفي والتحليلي.	منهج الدراسة
(94) من الموظفين .	عينة الدراسة
القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق).	ابعاد الدراسة
وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية وقدرات ذكاء الأعمال.	اهم الاستنتاجات
ضرورة تشكيل وحدة أو إدارة أو مركز مختص بتنمية القدرات الديناميكية وقدرات ذكاء الأعمال في كل جامعة لوضع الخطط والاستراتيجيات والآليات اللازمة لتنمية القدرات الديناميكية وقدرات ذكاء الأعمال مما يساعد على حل المشكلات التنظيمية والتكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ القرارات المناسبة.	اهم التوصيات

عنوان الدراسة وسنتها	تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية (2021)	5-1
اسم الباحث	منصور ويعكوب	
مشكلة الدراسة	ما طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية وتوقع التغير الاستراتيجي، وسرعة الاستجابة له؟ كيف يمكن للقدرات الديناميكية إن تساهم في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات؟	
هدف الدراسة	اختبار علاقات الارتباط والتأثير ما بين القدرات الديناميكية والجاهزية الاستراتيجية على مستوى المتغيرات الرئيسة والفرعية.	
مكان التطبيق	شركة أسيا سيل للاتصالات.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(47) مديراً.	
ابعاد الدراسة	القدرات الديناميكية (قدرات التكامل، قدرات إعادة تشكيل الموارد، قدرات التعلم).	
اهم الاستنتاجات	أن القدرات الديناميكية ترتبط وتؤثر معنوياً في حالة امتلاك المنظمات لمقومات الجاهزية الاستراتيجية، كما إن قدرات نشر وتشكيل موارد الشركة التي تناولها البحث أظهرت الارتباط الأعلى، والتأثير الأكبر على جاهزيتها الاستراتيجية.	
اهم التوصيات	تشجيع المنظمات على تعزيز القدرات الديناميكية بهدف استخدامها أداة مناسبة لجاهزيتها الاستراتيجية، بغية الاستعداد للتغيرات السببية.	

2- الاسهامات المعرفية باللغة العربية المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

عنوان الدراسة وسنتها	أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلا للتجديد الاستراتيجي (2019)	1-2
اسم الباحث	مهدي ومحمود	
مشكلة الدراسة	ما مدى اسهام انواع اليقظة الاستراتيجية بالتجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟	
هدف الدراسة	التحقق من مدى تطبيق انواع اليقظة الاستراتيجية بغية الوصول الى اعلى مراتب التجديد الاستراتيجي للشركة المبحوثة.	
مكان التطبيق	شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(80) من القيادات الإدارية.	
ابعاد الدراسة	التجديد الاستراتيجي(التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، التجديد الاستراتيجي الاستثماري).	
اهم الاستنتاجات	وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، وتفسر تلك النتيجة إلى أنه كلما زادت ممارسة اليقظة الاستراتيجية من قبل الشركة زادت أهمية التجديد الاستراتيجي.	
اهم التوصيات	ينبغي اهتمام المدراء في إدارة شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية باعتماد انواع اليقظة الاستراتيجية لتحسين البرامج والخدمات التي تقدمها الشركة من خلال متابعة العوامل البيئية وطبيعة المنافسة الموجودة والتغيرات الحاصلة في طبيعة انجاز أعمالها وكذلك الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي الاستكشافي واخذ مبدء الاستباقية والريادة في الاعمال بما يحسن من مستوى جودة المنتج والخدمات التي تقدمها الشركة المبحوثة.	

عنوان الدراسة وسنتها	تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي(2019)	2-2
اسم الباحث	عواد والكبيسي	
مشكلة الدراسة	هل استطاع قادة جامعة الفلوجة توظيف القدرات الديناميكية التي تمتلكها جامعتهم بشكل فاعل من اجل احداث التجديد الاستراتيجي المطلوب لنجاح الجامعة؟.	
هدف الدراسة	ما مدى تأثير القدرات الديناميكية كمتغير تفسيري في التجديد الاستراتيجي لغرض الوصول الى آليات مناسبة؟	
مكان التطبيق	جامعة الفلوجة.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(65) من رؤساء الأقسام.	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار ،قدرات التعلم ،قدرات إعادة تشكيل الموارد) التجديد الاستراتيجي (الانتعاش ،التجدد ، المغامرة ،إعادة الهيكلة).	ابعاد الدراسة
وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير ايجابي ذات دلالة معنوية بين ابعاد القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي ، فيما كان لبعده قدرات التعلم التأثير الأكبر في التجديد الاستراتيجي للمنظمة موضوع البحث.	اهم الاستنتاجات
ضرورة ايلاء القدرات الديناميكية التي تمتلكها الجامعة اهمية كبيرة لا سيما بعد التعلم لما له من أثر كبير في تجديد استراتيجياتها الموضوعية وذلك من خلال ارسال التدريسين والموظفين في دورات تدريبية خارج الجامعة وإقامة دورات عمل ورش تبسط الإجراءات المستعملة في العمل الإداري والاكاديمي.	اهم التوصيات

عنوان الدراسة وستنها	3-2
اسم الباحث	العبودي والعطوي
ما هو مستوى البنى التحتية لإدارة المعرفة ومظاهرها في التجديد الاستراتيجي؟ ما هي درجة تأثير القابليات المميزة في التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟	مشكلة الدراسة
التعرف على دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في التجديد الاستراتيجي عبر القابليات المميزة.	هدف الدراسة
شركة فيض القسم التابعة للعبة العلوية المقدسة.	مكان التطبيق
الوصفي والتحليلي.	منهج الدراسة
(77) مديراً.	عينة الدراسة
التجديد الاستراتيجي (القدرة على إدارة التغيير التنظيمي ،توجه تعزيز التكيف للأعمال، التركيز على مرونة التشغيل التنافسية ، التركيز على التعلم البيئي ، الوعي بقدرة الإدارة الديناميكية).	ابعاد الدراسة
تعمل الشركة على توزيع المهام بين اقسامها من خلال عملية عادلة وموثقة بشكل كامل واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتواصل وسرعة انجاز المهام في عمل الشركة وهذا يكون من خلال امتلاك الموظفين مهارات عالية وعملهم في مجال تخصصهم مما يحقق قيمة عالية للشركة لمواجهة التغيرات والمنافسة والقدرة على ادخال التجديد في استراتيجيتها وتحقيق المرونة المطلوبة للتفوق في سوق العمل.	اهم الاستنتاجات
الاستمرار في العمل بالتجديد الاستراتيجي للشركات الانتاجية ولذلك للتغير الكبير في بيئة العمل وتغيرت حاجات الزبائن باستمرار مما يتطلب العمل بشكل استباقي لتغلب على منافسة السوق .	اهم التوصيات

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

عنوان الدراسة وسنتها	تأثير ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي(2020)	4-2
اسم الباحث	المشهداني والزبيدي	
مشكلة الدراسة	مدى قدرة وزارة التربية على تشخيص مستوى مواقع قياداتها وكيف يمكن أن تتكيف في ظل الظروف التي يمر بها البلد لغرض تحقيق التجديد الاستراتيجي؟	
هدف الدراسة	معرفة دور ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي فضلاً عن معرفة أحر مستجدات الفلسفة الفكرية لمتغيرات البحث الحالي.	
مكان التطبيق	وزارة التربية / العراق.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(83) مديراً.	
ابعاد الدراسة	التجديد الاستراتيجي(الانتعاش، التجدد، المغامرة، إعادة الهيكلة).	
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والتجديد الاستراتيجي، وهذا يؤكد أن المدراء في الوزارة المبحوثة يمارسون دور القادة التحويليين من أجل تعزيز التجديد الاستراتيجي.	
اهم التوصيات	تشجيع الملاكات الوظيفية المؤهلة والمُدرّبة ممن لديهم الخبرة والاستعداد الكافي لممارسة دور القيادة التحويلية، وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها، ومنحها الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات وممارسة المهام بما له من أثر في تعزيز التجديد الاستراتيجي.	

عنوان الدراسة وسنتها	دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي (2021)	5-2
اسم الباحث	الذيابي والدليمي	
مشكلة الدراسة	هل تدرك الشركة العامة للمنتوجات الغذائية دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي؟ ماهي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة للمنتوجات الغذائية	
هدف الدراسة	تشخيص واقع المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وتأثير ذلك في تعزيز قدراتها.	
مكان التطبيق	الشركة العامة للمنتوجات الغذائية / العراق.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(130)مديراً.	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

ابعاد الدراسة	التجديد الاستراتيجي(السياق ،المحتوى ،العملية).
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي.
اهم التوصيات	ضرورة قيام الشركة العامة للمنتوجات الغذائية بزيادة الاهتمام بشكل كبير في المقدرات الجوهرية وذلك لما لها من دور أساسي وتأثير واضح في نجاح المنظمات وتميزها والتصدي للمتغيرات التي تواجهها الشركة، والاستعداد لها بشكل جيد بما يضمن تحقيق التجديد الاستراتيجي .

3- الاسهامات المعرفية باللغة العربية المتعلقة براس المال الاجتماعي

3-1	عنوان الدراسة وسنتها	سلوكيات القائد المتناقضة وتأثيرها في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية في اطار الدور التفاعلي لرأس المال الاجتماعي (2019)
	اسم الباحث	الصفار والحكيم
مشكلة الدراسة	هل يوجد تأثير تفاعلي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية؟	
هدف الدراسة	بناء نموذج لاختبار التأثير التفاعلي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين سلوكيات القائد المتناقضة ومعمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية.	
مكان التطبيق	مستشفى الامام الصادق (ع)/ محافظة بابل.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(180) من الأطباء والممرضين والمرضات في مستشفى الامام الصادق (ع).	
ابعاد الدراسة	راس المال الاجتماعي(الادراكي ،الهيكلي ،العلاقاتي).	
اهم الاستنتاجات	ان متغير رأس المال الاجتماعي ظهر بمستوى منخفض في المستشفى قيد البحث وهذا قد يعود الى عدم اهتمام الادارة العليا في المستشفى أنفة الذكر بأهمية الدور الكبير لهذا المتغير في تعزيز معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية.	
اهم التوصيات	ضرورة سعي مدراء الاقسام في المستشفى قيد البحث لوضع الاليات الكفيلة بتنمية رأس المال الاجتماعي وتطبيق مبادئه بوصفه من ابرز انواع المتغيرات التي تحمل في طياتها القيم ذات الطبيعة الايجابية، التي تمكن من دعم وتحقيق الاهداف التنظيمية.	

ثانياً : الاسهامات المعرفية باللغة الأجنبية

1- الاسهامات المعرفية باللغة الاجنبية المتعلقة بالقدرات الديناميكية

<p>The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia</p> <p>تأثير القدرات الديناميكية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) في بيئة متقلبة الدور المعدل للقصور التنظيمي (2013)</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>1-1</p>
<p>Nedzinskas</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>مدى تأثير القدرات الديناميكية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟ وما دور المعدل للقصور التنظيمي في بيئة متقلبة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	
<p>معرفة تأثير القدرات الديناميكية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة عبر الدور المعدل للقصور التنظيمي .</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>مجموعة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي يمكن عدة من أهم القطاعات الاقتصادية – ليتوانيا.</p>	<p>مكان التطبيق</p>	
<p>الوصفي والتحليلي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>	
<p>(360) فردا من العاملين.</p>	<p>عينة الدراسة</p>	
<p>القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار ، قدرات الاستحواذ ، قدرات اعادة تشكيل الموارد).</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>	
<p>أن القدرات الديناميكية لها تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي بمنظوره غير المالي، على الرغم من عدم الكشف عن أي تأثير للقدرات الديناميكية على الأداء التنظيمي بمنظوره المالي كما ان القصور التنظيمي له دور معدل للعلاقة بين القدرات الديناميكية والأداء التنظيمي النسبي.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية يمكن أن تكون من بين العوامل المهمة للمحافظة على الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في بيئة متقلبة، كما ان فهم التفاعل بين القدرات الديناميكية والقصور التنظيمي يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة والاكثر فعالية للحفاظ على الميزة التنافسية.</p>	<p>اهم التوصيات</p>	

<p>The impact of dynamic capabilities on sustainability performance in the biotechnology industry</p> <p>تأثير القدرات الديناميكية على الأداء المستدام في صناعة التكنولوجيا الحيوية (2015).</p>	<p>عنوان الدراسة وسنتها</p>	<p>2-1</p>
<p>Zolfaghari, Leila</p>	<p>اسم الباحث</p>	
<p>ما مستوى تأثير متغير القدرات الديناميكية على الأداء المستدام؟ وما دور دوافع الاستدامة؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

هدف الدراسة	مدى قدرة شركات التكنولوجيا الحيوية التي تمتلك القدرات الديناميكية على تحديد الفرص الجديدة في السوق لمنتجاتها، وخلق قيمة من خلال تطوير منتجات أو خدمات أو إجراءات جديدة تؤثر على الاستدامة.
مكان التطبيق	مجموعة من الشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا الحيوية – كاليفورنيا - الولايات الامريكية.
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.
ابعاد الدراسة	القدرات الديناميكية(الاستيعابية ، التكيفية ، والابتكارية)
عينة الدراسة	(70) فردا من مدراء الإدارات في شركات التكنولوجيا الحيوية العامة والخاصة.
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية و الأداء المستدام، وان دوافع الاستدامة لا ترتبط ارتباطا مباشرا بأداء الشركة ولكنها تؤثر على العلاقة بين القدرات والأداء.
اهم التوصيات	الاستثمار في القدرات الديناميكية يمكن الشركات من التكيف وتحقيق الأداء المستدام، كما أن بناء علاقات جديدة في السوق والاستثمار في التكنولوجيا الجديدة يمكن أن يحسن من وجود قدراتها الديناميكية.

عنوان الدراسة وسنتها	The effects of dynamic capabilities, service capabilities competitive advantage, and organizational performance تأثير القدرات الديناميكية و قدرات الخدمة و الميزة التنافسية و الأداء التنظيمي(2017)	3-1
اسم الباحث	Kuo	
مشكلة الدراسة	هل الشركة التي تتمتع بقدرات ديناميكية تكون قادرة على تعزيز ميزتها التنافسية بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي؟ هل قدرات الخدمة لم تكن مرتبطة بشكل إيجابي بالميزة التنافسية؟	
هدف الدراسة	فحص علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية وقدرات الخدمة والميزة التنافسية والأداء التنظيمي في شحن الحاويات.	
مكان التطبيق	مجموعة شركات شحن الحاويات في تايوان.	
اسلوب الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(134) مديراً.	
ابعاد الدراسة	القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار ، قدرات الاستحواذ ، قدرات اعادة تشكيل الموارد).	
اهم الاستنتاجات	ان الشركة التي تتمتع بقدرات ديناميكية أكبر يكون من السهل أن تعزز ميزتها التنافسية بشكل مباشر ويكون لها تأثير غير مباشر على الأداء التنظيمي ، وأن قدرات الخدمة والميزة التنافسية تكون مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي.	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

ان شركات شحن الحاويات بحاجة إلى تحسين وتطوير خدمات جديدة من أجل كسب المزيد من الزبائن ، وان هذا يؤدي الى التعرف على متطلبات الزبائن الخاصة وإنشاء خدمات مناسبة لهم.	اهم التوصيات
---	--------------

Developing Dynamic Capabilities for Corporate Sustainability تطوير القدرات الديناميكية لاستدامة الشركة (2018)	عنوان الدراسة وستنتها	4-1
Qiang Wu	اسم الباحث	
ماهي الدوافع الرئيسية للاستدامة للشركات الكبيرة والشركات الصغيرة الحجم في كل من البلدان المتقدمة والنامية؟	مشكلة الدراسة	
التعرف على الدوافع والموضوعات الرئيسية للقدرات الديناميكية للشركات الكبيرة و الصغيرة والمتوسطة في كل من البلدان المتقدمة والنامية، والتحقق في كيفية تحويل الاستدامة إلى قدرة ديناميكية لتحقيق ميزة تنافسية.	هدف الدراسة	
في شركة Huawei Technologies للاتصالات في المملكة المتحدة بريطانيا .	مكان التطبيق	
الوصفي والتحليلي.	اسلوب الدراسة	
(227) عاملاً.	عينة الدراسة	
القدرات الديناميكية (قدرات الاستشعار ، قدرات الاستحواذ ، قدرات اعادة تشكيل الموارد قدرات التنسيق).	ابعاد الدراسة	
الترايط بين القدرات الديناميكية واستدامة الشركة لها تأثير ايجابي على الميزة التنافسية المستدامة للأعمال المعاصرة.	اهم الاستنتاجات	
يجب على المديرين التنفيذيين بان يكون لديهم تصور واضح بشأن القدرات الديناميكية واستدامة الشركات بما يمكنهم من تضيق جهودهم للتركيز على الإجراءات الروتينية ذات الصلة لتطوير القدرات الديناميكية وتحقيق استدامة الشركات بنجاح مع تحقيق ميزة تنافسية.	اهم التوصيات	

Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants القدرات الديناميكية والميزة التنافسية لمطاعم الوجبات السريعة(2018)	عنوان الدراسة وستنتها	5-1
Chukwuemeka & Onuoha	اسم الباحث	
كيفية تأثير القدرات الديناميكية على الميزة التنافسية في مطاعم الوجبات السريعة؟	مشكلة الدراسة	
التركيز على العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للمنظمة ، مع التركيز على قطاع الاغذية السريعة.	هدف الدراسة	
مطاعم الوجبات السريعة في ولاية ريفرز في نيجيريا.	مكان التطبيق	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.
عينة الدراسة	(86) موظفاً.
ابعاد الدراسة	القدرات الديناميكية(قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات اعادة تشكيل الموارد).
اهم الاستنتاجات	ان القدرات الديناميكية ترتبط بشكل إيجابي بالميزة التنافسية للشركات.
اهم التوصيات	أن مديري مطاعم الوجبات السريعة يجب ان يركزو على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ، من خلال تعزيز قدرة موظفيهم على اكتشاف المنافسة ومراقبتها والاستجابة لها، كذلك بذل جهود واعية لتشجيع تبادل الأفكار بين العاملين لبناء ثقافة التعلم بينهم.

2- الاسهامات المعرفية باللغة الاجنبية المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

The impact of value-based management on the renewal of insurance companies in Kenya تأثير الادارة المستندة على القيمة في التجديد الاستراتيجي لشركات التأمين في كينيا (2018)	عنوان الدراسة وسنتها	1-2
Karani & Gachunga	اسم الباحث	
شرح العلاقة بين قدرات الشركة الداخلية والبدء بالتجديد الاستراتيجي.		مشكلة الدراسة
تحديد مدى تأثير الإدارة المستندة على القيمة في التجديد الاستراتيجي لشركات التأمين في كينيا.		هدف الدراسة
شركات التأمين في كينيا.		مكان التطبيق
الوصفي والتحليلي.		منهج الدراسة
(235) مديرا.		عينة الدراسة
التجديد الاستراتيجي (السياق ، المحتوى ، العملية).		ابعاد الدراسة
الإدارة المستندة على القيمة لها تأثير مهم وكبير على التجديد الاستراتيجي لشركات التأمين في كينيا.		اهم الاستنتاجات
ضرورة أن يبذل مديرو شركات التأمين جهداً لإنشاء سمات أكثر استدامة لشركاتهم، ويجب عليهم أيضاً التفكير في تجديد مواردهم .		اهم التوصيات

Human Capital Development and Strategic Renewal تنمية رأس المال البشري والتجديد الاستراتيجي (2020)	عنوان الدراسة وسنتها	2-2
Muhammad Ali	اسم الباحث	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

مشكلة الدراسة	ما مستوى طبيعة وتأثير تنمية رأس المال البشري على التجديد الاستراتيجي للشركات العاملة في مجال الضيافة.
هدف الدراسة	معرفة تأثير تنمية رأس المال البشري على التجديد الاستراتيجي للشركات العاملة في مجال الضيافة.
مكان التطبيق	وزارة السياحة / باكستان.
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.
عينة الدراسة	(490) مديراً.
ابعاد الدراسة	التجديد الاستراتيجي (الاستغلال، الاستكشاف).
اهم الاستنتاجات	يرتبط رأس المال البشري بشكل إيجابي في التجديد الاستراتيجي .
اهم التوصيات	ضروري ان يقوم مديرو الفنادق السياحية بتطوير فنادقهم لجذب السياح وتقديم الخدمات المطلوبة للسياح المحليين والأجانب ، ويجب ان يكون هناك حاجة ماسة لتجديد الضيافة بطريقة استراتيجية تتوافق مع المعايير الدولية.

عنوان الدراسة وستنتها	Application of "Schmitt et al." for the Environmental Scarcity and Strategic Renewal in the Iraqi Environment	3-2
اسم الباحث	تطبيق نموذج " Schmitt et al " للندرة البيئية والتجديد الاستراتيجي في البيئة العراقية(2019) (Alhimyari et al)	
مشكلة الدراسة	ما طبيعة العلاقة بين ظروف ندرة البيئة وأنشطة التجديد الاستراتيجي التي تمارسها المنظمات على اختلاف أنواعها؟	
هدف الدراسة	معرفة انماط التجديد الاستراتيجي السائدة في المنظمات العراقية وحسب كل ظرف بيئي.	
مكان التطبيق	صناعة الخدمات البريدية، الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية، الشركة العامة للخطوط الجوية العاملة / العراق.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(50) موظفاً في خدمة بريدية في محافظتي بابل وكربلاء، (35) موظفاً في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية (60) موظفاً في الشركة العامة للخطوط الجوية العاملة في محافظتي بابل وكربلاء.	
ابعاد الدراسة	التجديد الاستراتيجي (التجديد التدريجي، التجديد الجذري).	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

المنظمات بحاجة إلى طريقة مناسبة و منطقة محددة لتسليط الضوء على التأثيرات المختلفة في البيئة من أجل تحقيق النجاح في عملية التجديداالاستراتيجي والذي يعد خطوه مهمة لتحقيق المزيد من التبصر وان العديد من المنظمات تواجه تناقضاً بين التشجيع على التجديد واختيار الحفاظ عليه.	اهم الاستنتاجات
يجب أن يكون قادة المنظمات قادرين على تحقيق التجديد الاستراتيجي من خلال الاهتمام بالتغيرات البيئية وتحقيق نوع من المطابقة بين المشاكل القائمة والحلول المقترحة وتفسير المنبهات التي تظهر في البيئة.	اهم التوصيات

The role of talent management in strategic renewal دور إدارة المواهب في التجديد الاستراتيجي(2020)	عنوان الدراسة وسنتها	4-2
Järvi & Khoreva	اسم الباحث	
كيف تنفذ إدارة المواهب في التجديد الاستراتيجي في شركة متعددة الجنسيات؟		مشكلة الدراسة
التأكيد على دور إدارة المواهب في التجديد الاستراتيجي ، من خلال التركيز على أنشطة معينة ، والتي تشارك في هذه العملية أثناء التجديد الاستراتيجي.		هدف الدراسة
شركة متعددة الجنسيات فنلندية سويدية.		مكان التطبيق
الوصفي والتحليلي.		منهج الدراسة
(46) موظفاً.		عينة الدراسة
التجديد الاستراتيجي (السياق ،المحتوى ،العملية).		ابعاد الدراسة
النشر الدقيق في تنفيذ استراتيجية المنظمة يمكن أن يحقق قيمة اقتصادية عالية تسهم في التجديد الاستراتيجي للمنظمة .		اهم الاستنتاجات
يجب أن توفر الإدارة العليا للموظفين الموهوبين مساحة لابنكار أفكار جديدة وتوفر فرص عمل جديدة، وينبغي التأكيد على أهمية معايير التقييم الشفافة والموجودة.		اهم التوصيات

Role of Social Capital in Initiating Strategic Renewal of Organizations دور رأس المال الاجتماعي في بدء التجديد الاستراتيجي للمنظمات (2021)	عنوان الدراسة وسنتها	5-2
Khan, Majid	اسم الباحث	
ما هو دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز التجديد الاستراتيجي؟		مشكلة الدراسة
تقييم دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز التجديد الاستراتيجي.		هدف الدراسة

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

مكان التطبيق	تصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان.
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.
عينة الدراسة	(372) موظفًا.
ابعاد الدراسة	رأس المال الاجتماعي (البعد الهيكلي، البعد الادراكي، البعد العلاقتي). التجديد الاستراتيجي(البعد التدريجي، البعد الجذري).
اهم الاستنتاجات	راس المال الاجتماعي يرتبط بشكل إيجابي في تعزيز التجديد الاستراتيجي.
اهم التوصيات	يجب على المديرين التنفيذيين والإدارة العليا بالتركيز على المزيد من العوامل الهامة لرأس المال الاجتماعي من خلال مواءمته مع القدرات التنظيمية المختلفة لبدء عملية التجديد الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

3- الاسهامات المعرفية باللغة الاجنبية المتعلقة براس المال الاجتماعي

عنوان الدراسة وسنتها	The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations التفاعل بين رأس المال الاجتماعي والإبداع والكفاءة في المنظمات (2017)	1-3
اسم الباحث	Fikret S'ozbilir	
مشكلة الدراسة	ما درجة التفاعل بين رأس المال الاجتماعي على الإبداع والكفاءة في المنظمات ؟	
هدف الدراسة	تحديد التفاعل بين رأس المال الاجتماعي والإبداع والكفاءة في المنظمات.	
مكان التطبيق	وكالة التوظيف التركية.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(131) مديراً.	
ابعاد الدراسة	راس المال الاجتماعي (الثقة ، المعايير ، الشبكات الاجتماعية).	
اهم الاستنتاجات	أن رأس المال الاجتماعي له تأثير إيجابي على الإبداع والكفاءة في المنظمات.	
اهم التوصيات	مراعاة أهمية رأس المال الاجتماعي والتأكد من أن جميع السياسات والممارسات موجودة لتطوير وتعزيز رأس المال الاجتماعي ، بالإضافة الى إزالة جميع الحواجز التي قد تضر بتنمية رأس المال الاجتماعي.	

عنوان الدراسة وسنتها	Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital إدارة المواهب العالمية: عرض دورة الحياة للتفاعل بين رأس المال البشري والاجتماعي (2018)	2-3
اسم الباحث	Bret Crane	

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

مشكلة الدراسة	كيف تطور إدارة المواهب بمرور الوقت وأن التغييرات في ادارة المواهب هل هي دالة للتفاعل بين رأس المال البشري والاجتماعي؟
هدف الدراسة	فهم العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بشكل أفضل وكيفية التفاعل للتأثير على النتائج الفردية والتنظيمية.
مكان التطبيق	شركة متعددة الجنسيات الامريكية.
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.
عينة الدراسة	(78) مديراً.
ابعاد الدراسة	راس المال الاجتماعي (الهيكلي، الادراكي، العلاقاتي).
اهم الاستنتاجات	يؤثر التفاعل بين رأس المال الاجتماعي والبشري على تطوير الموظفين ونقل المعرفة بطرق حاسمة.
اهم التوصيات	الشركات بحاجة إلى التطلع إلى داخل الشركة لتقييم الموارد البشرية وتطويرها ونشرها في فرق متنوعة ، مع التركيز على الموارد التي يمكن أن تكون مفيدة في توليد المعرفة الجديدة ودمجها.

عنوان الدراسة وستنها	The interactive influence of human and social capital on capability development: the role of managerial diversity and ties in adaptive capability التأثير التفاعلي لرأس المال البشري والاجتماعي على تنمية القدرة: دور التنوع الاداري وعلاقته بتكيف القدرة (2020)	3-3
اسم الباحث	Rebecca Mitchel	
مشكلة الدراسة	تحديد درجة التأثير التفاعلي لرأس المال البشري والاجتماعي على تنمية القدرة من خلال التنوع الاداري.	
هدف الدراسة	توضيح الدور التفاعلي لراس المال البشري والاجتماعي والتنوع الاداري ، واستكشاف المسار بين التنوع الاداري والأداء التنظيمي من خلال القدرة الإدارية.	
مكان التطبيق	الشركات التابعة متعددة الجنسيات الواقعة في مقاطعة Shandong ، الصين عيئتنا.	
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي.	
عينة الدراسة	(101) مديراً.	
ابعاد الدراسة	راس المال الاجتماعي (الهيكلي، الادراكي، العلاقاتي).	
اهم الاستنتاجات	يوجد تأثير تفاعلي لرأس المال البشري والاجتماعي على تنمية القدرة من خلال التنوع الاداري.	
اهم التوصيات	ضرورة فهم كيفية تشغيل رأس المال البشري والاجتماعي ، بتكيف القدرة، ومن خلال التنوع الاداري.	

ثالثاً : مجالات الافادة من الاسهامات المعرفية السابقة.

1. إن الاطلاع على الاسهامات المعرفية السابقة متمثلة بالمصادر والدوريات والمقالات والبحوث النظرية والتطبيقية كان بمثابة خارطة طريق لعمل الباحثة للسير على خطاها.
2. ساعدت الاسهامات المعرفية السابقة في فتح آفاق امام الباحثة وتوسيع تفكيرها من خلال الاطلاع على آخر المستجدات العلمية والبحثية والتي لها اثر في البحث الحالي.
3. ان تصميم وصياغة منهجية البحث كان على غرار الاسهامات المعرفية السابقة فضلاً عن المساعدة في اعداد وصياغة فقرات الاستبانة.
4. وفرت الاسهامات المعرفية السابقة مصادر اجنبية وعربية دعمت الجانب النظري في البحث الحالي لما تضمنته من جهود معرفية وفكرية ذات صلة بمتغيرات البحث.
5. ساهمت بعض الادبيات السابقة في اختيار مقاييس للبحث الحالي وذلك بعد الاطلاع على مقاييسها واستباناتها بعد ان تم تحكيمها من اجل ضمان الرصانة العلمية والانسجام مع توجهات البحث الحالي.
6. أسهمت في صياغة بعض فقرات استمارة الاستبيان المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي.

رابعاً : أهم ما يميز البحث الحالي عن الاسهامات المعرفية السابقة

1. جاء البحث الحالي بأنموذج يجمع بين ثلاثة متغيرات لم يسبق لأي بحث ان يتناولها حسب علم الباحثة ضمن أنموذج واحد من حيث طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات والنتائج التي تم التوصل اليها.
2. سعى البحث بصفته بحث ميداني في البيئة العراقية وتحديداً في مجال الصناعة والإنتاج الى أن تكون نتائجه في خدمة المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمؤسسات الصناعية بشكل عام، وزيادة الاهتمام والتشجيع على تبني متغيرات البحث في رسم سياسة المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف مع متطلبات المشهد التنافسي في الحاضر والمستقبل.
3. ساهم البحث الحالي بأدخال مفاهيم فكرية ومعرفية معاصرة في المنظمات العراقية بصورة عامة وفي الشركة العامة للإسمنت العراقية بصورة خاصة.

المبحث الثاني

منهجية البحث

توطئة :

تعد منهجية البحث احدى القواعد الاساسية والمهمة في البحث العلمي لما تتضمنه من خطوات اساسية للبنية الاجرائية للبحث والتي يمكن للباحثين اعتمادها، وعليه سيتم عرض منهجية البحث في هذا المبحث وفق الفقرات الاتية :

- أولاً : مشكلة البحث
- ثانياً : أهمية البحث
- ثالثاً : أهداف البحث
- رابعاً : مخطط البحث الفرضي
- خامساً : فرضيات البحث
- سادساً : منهج البحث
- سابعاً : مبررات اختيار موقع البحث
- ثامناً : ميدان ومجتمع البحث
- تاسعاً : أسلوب جمع البيانات والمعلومات
- عاشراً : حدود البحث
- حادي عشر : خصائص افراد العينة
- ثاني عشر : الوسائل الاحصائية

أولاً: مشكلة البحث

شهدت بيئات الاعمال في وقتنا الحاضر تغيرات ديناميكية كبيرة ومتسارعة أثرت بشكل مباشر على جميع المنظمات وهددت بقائها واستمرارها وجعلت العديد منها تبحث في داخلها عن مجموعة من القدرات لتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من اجل تجديد استراتيجياتها والحصول على ميزة تنافسية مستدامة ، لكن لا يمكن تحقيق ذلك دون الاهتمام برأس المال الاجتماعي لأنه يمثل الروابط بين الافراد والجماعات داخل المنظمة،ويمكن القول يجب على المنظمات أن تدرك أهمية التجديد الاستراتيجي بإبعاده التدريجي والجذري.وبهذا الخصوص، نجد ان الشركة العامة للإسمنت العراقية تمتلك الكثير من القدرات والمواد والإمكانيات ووسائل الاتصال التي لم تستثمر بالشكل المطلوب والتي يمكن تطويرها وتعزيزها وفق متطلبات التجديد الاستراتيجي، إذ يتطلب الموقف ضرورة إعادة النظر في العمليات والانشطة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي بما يلائم التغيرات الحاصلة في البيئة والتي تتجلى بشكل واضح في متطلبات الاسواق والتي تعكس بدورها حاجات واذواق الزبائن، وهذا لا يتحقق الا عبر اعطاء المزيد من الاهتمام بعملية التجديد الاستراتيجي والحاجة ايضا الى عنصر حيوي يسهم في رسم الصورة الحقيقية لميزة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها متمثلة في بناء العلاقات الترابطية لشبكات العمل، وتكاملها سوية مع القدرات الديناميكية لبناء التجديد الاستراتيجي للمنظمة.

وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس " مدى ادراك القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية أهمية امتلاك منظماتهم للقدرات الديناميكية وأثر ذلك في التجديد الاستراتيجي عبر الدور التفاعلي لرأس المال الاجتماعي؟"

وينبثق عن ذلك مجموعة من التساؤلات الفرعية:-

- 1- ما مستوى توافر ابعاد القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة ؟
- 2- ما مستوى توافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟
- 3- ما مستوى توافر ابعاد رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة؟
- 4- ما علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي؟
- 5- ما علاقة التأثير بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي؟
- 6- ما الدور التفاعلي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

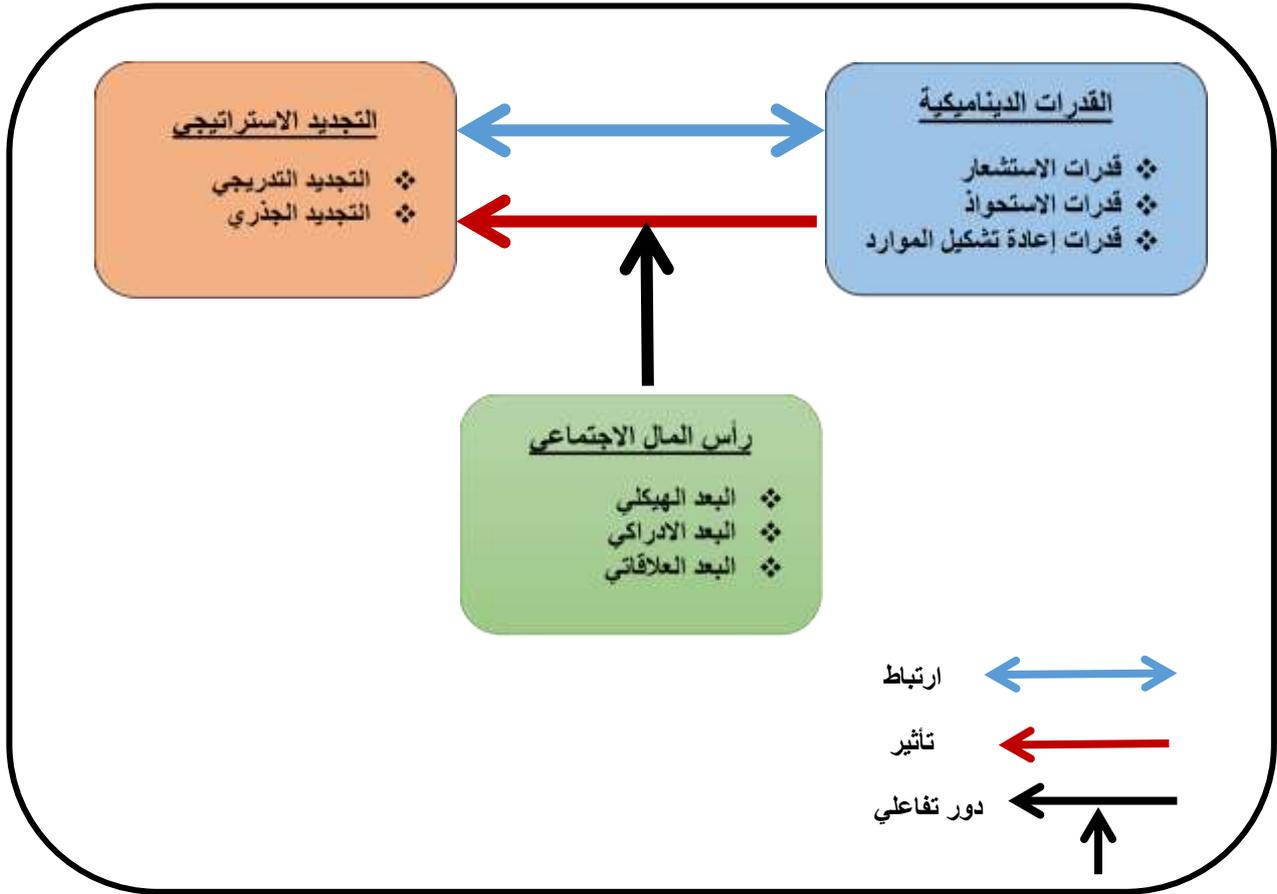
- يستمد البحث اهميته من خلال متغيراته إذ لا توجد بحوث سابقة بحد علم الباحثة قد جمعت بين متغيرات البحث وهذا ما يبرر الشروع في بحث واختبار هذ المتغيرات ، وتتجسد اهمية البحث بالأمور الاتية :
- 1- ان اهمية البحث جاءت من اهمية متغيراته المبحوثة (القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي) كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات لاسيما تلك التي تسعى الى التغيير من واقعها نحو الأفضل.
 - 2- تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعتبر الاكثر اهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية إذ يلاحظ ان الدول المتقدمة التي جنت ولا زالت تجني ثمار التقدم الاقتصادي هي الدول الي عملت على تطوير القطاع الصناعي.
 - 3- يوفر قاعدة معلومات مهمة تكون بمثابة دليل عمل للمنظمة عينة البحث من اجل مواجهة التغييرات الحالية والمستقبلية وتحديث اساليبها في العمل.
 - 4- قد يمثل هذا البحث اضافة معرفية متواضعة للمكتبة العراقية في مجال القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي والتي تتمثل بتوضيح الجوانب الفكرية للمتغيرات وابعادها الفرعية.

ثالثاً: أهداف البحث

- 1- معرفة مدى تبني المنظمة عينة البحث (الشركة العامة للإسمنت العراقية – معاوية ومعمل سمنت الكوفة) لمفاهيم القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي.
- 2- اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير المحتملة بين متغيري القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.
- 3- اختبار الدور التفاعلي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.
- 4- عرض الأطر النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها.
- 5- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج والاستنتاجات التي سيتم التوصل اليها والتي من شأنها أن تنهض بواقع المنظمة المبحوثة نحو الافضل.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

الاستناداً إلى الإطار النظري لأدبيات القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي و رأس المال الاجتماعي وفي ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه تم تصميم مخطط البحث الفرضي ليوضح العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها، وكما هو موضح في الشكل (1) الاتي:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : من اعداد الباحثة

ويتضح من الشكل (1) ما يأتي :

1- المتغير المستقل: القدرات الديناميكية (dynamic capabilities) وأبعاده

أ- قدرات الاستشعار

ب- قدرات الاستحواذ

ج- قدرات إعادة تشكيل الموارد

2- المتغير التابع : التجديد الاستراتيجي (strategic renewal) وأبعاده

أ- التجديد التدريجي

ب- التجديد الجذري

3- المتغير التفاعلي : رأس المال الاجتماعي (Social capital) وأبعاده

أ- البعد الهيكلي

ب- البعد الإدراكي

ج- البعد العلاقتي

خامساً: فرضيات البحث

أولاً: اختبار فرضية الارتباط

1- الفرضية الرئيسية الاولى

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي .

ولقد تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- الفرضية الفرعية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستشعار والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستشعار والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ب- بالفرضية الفرعية الثانية :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ثانياً: اختبار فرضية التأثير :

2- الفرضية الرئيسية الثانية :-

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعاده في التجديد الاستراتيجي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعاده في التجديد الاستراتيجي.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي :-

أ- الفرضية الفرعية الاولى

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد التدريجي .

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد التدريجي .

ب- الفرضية الفرعية الثانية

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد الجذري .

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد الجذري .

ثالثاً : اختبار فرضية التفاعل :

(H0) لا يوجد لرأس المال الاجتماعي تأثير تفاعلي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

(H1) يوجد لرأس المال الاجتماعي تأثير تفاعلي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

سادساً: منهج البحث

توجهات البحث وغاياته وأدواته تستوجب اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعنى يوصف ملامح الظاهرة وتحليل أبعادها لقد اعتمدت الباحثة هذا المنهج الذي يعد أحد أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي الذي يمثل انعكاساً لأفكار الباحثة المنبثقة عن معرفة المشكلة، ومحاولة إيجاد الحلول لها باعتماد الاستبانة كأداة رئيسية ليتم جمع البيانات الدقيقة بواسطتها حول المتغيرات المبحوثة وتصنيفها، وتحليلها وتفسيرها وتحديد أبعادها وكشف نوع التأثير بينها في (الشركة العامة للإسمنت العراقية - معاوئية ومعمل سمنت الكوفة) وتحديد أهم الاستنتاجات التي تساعد على فهم واقع الشركة.

سابعاً: مبررات إختيار موقع التطبيق

إنّ من أهم أسباب اختيار (الشركة العامة للإسمنت العراقية - معاوئية ومعمل سمنت الكوفة) كميدان للبحث هو بسبب الدور الفاعل والتميز في صناعة الإسمنت إذ أن لهذا المعمل أهمية كبيرة في قطاع صناعة الإسمنت في العراق وفي التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال الوفاء باحتياجات سوق العمل في مجال قطاعات صناعة الأسمنت .

ثامناً: ميدان ومجتمع البحث

1- ميدان البحث

يتمثل ميدان البحث في (الشركة العامة للإسمنت العراقية - معاوئية ومعمل سمنت الكوفة) ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن الشركة والمعمل:

أ- نبذة عن الشركة العامة للإسمنت العراقية معاوئية ومعمل سمنت الكوفة :

قررت وزارة الصناعة والمعادن بتاريخ (19/1/2016) دمج شركات الاسمنت العراقية وهي (الشركة العامة للإسمنت الجنوبية والشركة العامة للإسمنت الشمالية) تحت مسمى (الشركة العامة للإسمنت العراقية) حيث تتألف وزارة الصناعة والمعادن من ستة قطاعات وهي (قطاع الصناعات الهندسية و قطاع الصناعات الإنشائية وقطاع الصناعات النسيجية وقطاع الصناعات الغذائية والدوائية وقطاع الخدمات الصناعية وقطاع الصناعات الكيماوية والبتر وكيمياوية) وفي كل قطاع مجموعة من الشركات التابعة له، وما يخص بحثنا هو قطاع الصناعات الإنشائية الذي يتألف من سبع شركات هي (الشركة العامة للصناعات الإنشائية والشركة

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

العامّة لصناعة الزجاج والشركة العامّة للإسمنت العراقية والشركة العامّة للصناعات الحرارية والسيراميك والشركة العامّة للمسح الجيولوجي والتعدين ومصنع بغداد للأثاث وشركة النعمان العامّة).

سوف تتخصّص بحثنا باستطلاع وتحليل متغيرات البحث في (معمل سمّنت الكوفة) والذي يقع على بعد (8) كم جنوب مدينة الكوفة، إذ يتم تشغيله بتاريخ (17/7/1977) بعدما أنشأ من قبل شركة (F.L.S) الدانيماركية، وتبلغ طاقته الانتاجية (1.8) مليون طن من السمّنت سنوياً، ويتكوّن من أربعة خطوط إنتاجية ويعمل بالطريقة الرطبة.

ب- منتجات معمل سمّنت الكوفة

جدول (1) يبيّن منتجات معمل سمّنت الكوفة

المنتجات غير النمطية	المنتجات النمطية
سمّنت واطى الحرارة	السمّنت البورتلاندي المقاوم
سمّنت سريع التصلب	السمّنت البورتلاندي العادي
سمّنت ناري	النورة الحية والمطفأة
سمّنت آبار النفط	مادة الفلر (كربونات الكالسيوم)

المصدر: إدارة معمل سمّنت الكوفة

ت- الأقسام الإنتاجية للمعمل

قسم المقّلع: إذ يقع هذا القسم في منطقة بحر النجف على بعد (25) كم من المعمل، ويحدّد من متخصّصي المسح الجيولوجي، وذلك لوجود مادة حجر الكلس هناك وهي من المواد الأساسية لصناعة السمّنت، بعد تقطيع الحجر يتم تكسيره إلى قطع صغيرة بحجم (2-4) سيم بكسارات ضخمة من أجل تسهيل مقلها، وثم تنقل بواسطة الناقل المطاطي المتكوّن من (23) محطة وصولاً إلى المعمل.

قسم الأفران: يوجد في المعمل (8) أفران تحول مواد العام إلى مادة شبه مصنعة التي تدعى (الكلنكر).

قسم طواحين السمّنت: يطحن (الكلنكر) في طواحين ضخمة جداً وذلك من أجل تحويله إلى مادة السمّنت، حيث تنتج (1200) طناً من السلسلة في الساعة الواحدة.

قسم التعبئة: هذا القسم متخصّص بتعبئة السمّنت في أكياس ورقية بسعة (510) كغم، أو قد ينقل السمّنت المصنّع في سيارات حوضية.

فضلاً عن إنه كان هنالك قسم خاص لصناعة أكياس ورقية لتعبئة السمّنت سابقاً، إذ ينتج ما يقارب (15-20) ألف كيس يومياً، لكن في الوقت الحاضر فقد تم الاستعاضة عنه بالأكياس المستوردة من الأردن وإيران، أما بقية الأقسام والشعب للمعمل فيتم توضيحها في الهيكل التنظيمي للمعمل.

2- مجتمع البحث

تم استهداف القيادات الإدارية في (الشركة العامة للإسمنت العراقية معاونية ومعمل سمنت الكوفة) والبالغ عددهم (120) فردا وبهذا تكون عينة قصدية بطريقة المسح الشامل.

تاسعا: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

من اجل الحصول على البيانات التي تتطلبها إتمام هذا البحث من حيث الإحالة عن تساؤلات وتحقيق أهدافها وتحديد نتائجها وبناء استنتاجاتها وتقديم توصياتها اعتمدت الباحثة على الأساليب الاتية لجمع البيانات والمعلومات:

1- البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للبحث

لكي تتم أغناء الجانب النظري للبحث فقد تم الاعتماد على المصدر العربية والأجنبية التي تم تجمعها من المراجع العلمية، والتمثلة بالكتب والدوريات ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والمجلات والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث الحالي .

2- البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث

تم الاعتماد في تغطية الجانب التطبيقي للبحث على بعض الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات والتمثلة بالآتي :

أ- استمارة الاستبيان :

تعد الاستمارة المصدر الرئيس للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث وهي (القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي)، وقد صممت الاستمارة في ضوء مشكلة واهداف البحث استناداً الى الادبيات التي وردت في الجانب النظري فضلاً عن آراء السادة الخبراء والمحكمين، وقد اعتمدت الباحثة في البحث الحالي على تدرج (Likert) الخماسي لكافة أبعاد البحث لكونه يعد من المقاييس والأساليب الأكثر استخداماً في العلوم الإدارية والاجتماعية أولاً، ولكونه يتسم بالدقة والوضوح ثانياً . وقد حدد المقياس بالشكل الآتي :

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	4	3	2	1

وقد صممت الاستبانة بالاعتماد على ادبيات البحث، وبعض البحوث السابقة وبصيغة تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه مع الأخذ بنظر الاهتمام التعديلات التي اشار اليها السادة المحكمون وبما يتناسب مع

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

اتجاهات البحث الحالي. والجدول(2) يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وتسلسلاتها المتكونة من الاجزاء الاتية:

جدول (2) يبين ملخص مكونات استمارة الاستبيان

المصادر	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات	المحاور
اعداد الباحثة	5	النوع الاجتماعي الفئة العمرية التحصيل العلمي مدة الخدمة المنصب الوظيفي الحالي	المعلومات العامة	المحور الاول
(Teece,2007: 1322)	6	قدرات الاستشعار	القدرات الديناميكية	المحور الثاني
	6	قدرات الاستحواذ		
	7	قدرات إعادة تشكيل الموارد		
	19	المجموع		
(Alhimyari et al ,2019:8209)	6	التدريجي	التجديد الاستراتيجي	المحور الثاني
	6	الجزري		
	12	المجموع		
(Khan&Majid,75-81:2021)	6	الهيكلية	رأس المال الاجتماعي	المحور الثاني
	5	الادراكي		
	6	العلاقاتي		
	17	المجموع		
	48	المجموع الكلي		

المصدر: اعداد الباحثة

ومن الامور التي كانت محط اهتمام الباحثة عند توزيع استمارة الاستبيان هي :

- ❖ توضيح المفاهيم التي تضمنتها الاستمارة وفقراتها لأفراد عينة البحث من خلال المقابلة للبعض منهم.
- ❖ محاولة الوصول الى الاجابة الدقيقة.
- ❖ المحافظة على الحد الادنى لعينة البحث التي تم تحديدها مسبقاً.

لذلك وحرصاً من الباحثة للحفاظ على حدود عينة البحث التي تم تحديدها بصورة قصدية فقد تم توزيع(120)استمارة على القيادات الادارية في المنظمة عينة البحث ولم يتم استبعاد اي استمارة ، فتصبح الاستثمارات الجاهزه للتحليل (120) استمارة اي نسبة الاستجابة قد بلغت (100%).

ب- المقابلة الشخصية

هناك العديد من المقابلات التي تمت مع مدراء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في اختصاصات متعددة مثل مدير المعمل ، مسؤول شعبة المواد الأولية ، مسؤول شعبة التقلبات ، مدير قسم الانتاج ، مدير قسم السيطرة النوعية ، مسؤول شعبة الفحص الآلي ، مسؤول شعبة الكسارات ، مدير قسم المقالع ، مدير قسم

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

طواحين المواد الأولية ، مدير قسم الادارة ، انظر الملحق (4) الذي ناقش كيفية سير عمل المعمل كمنظمة صناعية وابرز المنتجات التي يتم تقديمها للمجتمع وكيفية التعامل مع الزبائن.

عاشراً: حدود البحث

- 1- **الحدود الزمانية** : تتمثل الحدود الزمنية لهذا البحث رغم كونها بحث تحليلي ومعتمد على اجابات الافراد عينة البحث، فان المدة التي أجريت فيها البحث امتدت من تاريخ 1/5/2022 , 1/11/2021
- 2- **الحدود المكانية** : تتمثل الحدود المكانية للبحث بالموقع الجغرافي (الشركة العامة للإسمنت العراقية – معاوئية ومعمل سمنت الكوفة) لغرض استكمال إجراء الجانب الميداني للبحث
- 3- **الحدود البشرية** : تتمثل الحدود البشرية للبحث (العينة المبحوثة) ب(120) فردا من القيادات الإدارية وبمختلف المستويات الادارية.
- 4- **الحدود البحثية**: تركز الحدود البحثية للبحث على تناول ثلاثة متغيرات(القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي ،راس المال الاجتماعي) الى جانب ما تضمنته من ابعاد فرعية.

حادي عشر: خصائص افراد العينة

تم تحديد خصائص افراد عينة البحث استنادا الى البيانات الواردة ضمن فقرة المعلومات الشخصية في استمارة الاستبيان انظر ملحق (2) وكما يأتي :

1- النوع الاجتماعي :

يوضح الجدول الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات النوع الاجتماعي وكما يأتي :

الجدول (3) يوضح التكرارات ونسبها للنوع الاجتماعي

النسبة	التكرار	الفئة
85%	102	ذكر
15%	18	انثى
100%	120	المجموع

المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (3) ان نسبة تكرار الذكور في عينة البحث بلغت (85%) بينما نسبة تكرار الاناث بلغت (15%) وكما هو واضح الفارق كبير جدا بين النسبتين وهذا يدل على تفضيل ادارة المعمل الذكور على الاناث ، ويرجع السبب في ذلك حسب رأي الباحثة الى طبيعة العمل في الشركة وتخصصاتها .

2- الفئة العمرية :

يوضح الجدول الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من الفئات العمرية :

الجدول (4) التكرارات ونسبها للفئات العمرية

النسبة	التكرار	الفئة
2%	2	اقل من 30 سنة
25%	30	30-40 سنة
40%	48	40-50 سنة

51 سنة فأكثر	40	33%
المجموع	120	100%

المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (4) ان الاستثمارات التي تم وُزعت على الفئة العمرية اقل من (30) سنة بلغت (2) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (2%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزعت على الفئة العمرية (31-40) سنة بلغت (30) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (25%) ، اما الاستثمارات التي تم وُزعت على الفئة العمرية (41-50) سنة بلغت (48) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (40%) ، واخيرا فان الاستثمارات التي تم وُزعت على الفئة العمرية (51 فأكثر) سنة بلغت (40) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (33%).

ويتضح من النسب السابقة ارتفاع معدل اعمار الافراد العاملين في الشركة المبحوثة مقابل انخفاض نسبة الشباب ، ولذلك وبحسب رأي الباحثة من المهم زيادة فئة الشباب بسبب قدرتها على الابداع والابتكار والتطوير والتغيير نحو الافضل.

3- التحصيل العلمي :

يوضح الجدول الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات التحصيل العلمي :
الجدول (5) التكرارات ونسبها للتحصيلات العلمية

الفئة	التكرار	النسبة
دكتوراه	3	3%
ماجستير	14	12%
دبلوم عالي	20	17%
بكالوريوس	70	58%
اعدادية	13	10%
المجموع	120	100%

المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (5) ان الاستثمارات التي تم وُزعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة دكتوراه بلغت (3) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (3%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة ماجستير بلغت(14) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (12%) ، اما الاستثمارات التي تم وُزعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة دبلوم عالٍ بلغت (20) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (17%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة بكالوريوس بلغت (70) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (58%) ، واخيراً فأنّ الاستثمارات التي تم وُزعت على افراد العينة الذين يمتلكون شهادة اعدادية بلغت (13) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (10%).

ويتضح من النسب السابقة ارتفاع نسبة الافراد الذين يمتلكون شهادة البكالوريوس في الشركة المبحوثة وانخفاض نسبة الافراد الذين يمتلكون شهادة الماجستير والدكتوراه ، ولذلك وبحسب رأي الباحثة من المهم زيادة هذه الفئة لتوظيف قدراتهم العلمية في مجالات مثل اجراء الدراسات والبحوث التي تخدم سير وتقدم العمل.

4- مدة الخدمة :

يوضح الجدول الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات مدة الخدمة :

الجدول (6) التكرارات ونسبها لمدة الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة
3%	3	اقل من 5 سنة
6%	7	6-10 سنة
16%	19	11-15 سنة
24%	29	16-20 سنة
51%	62	21 سنة فأكثر
100%	120	المجموع

المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (6) ان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (اقل من 5) سنة بلغت (3) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (3%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (6-10) سنة بلغت (7) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (6%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (11-15) سنة بلغت (19) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (16%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (16-20) سنة بلغت (29) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (24%) ، واخيرا فان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على افراد العينة الذين مدة خدمتهم (21) سنة فأكثر) بلغت (62) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (51%).

ويتضح من النسب السابقة ان معظم الافراد عينة البحث يمتلكون خبرة طويلة في العمل تمكنهم من تولي مناصب قيادية في الشركة المبحوثة.

5- المنصب الوظيفي :

يوضح الجدول الاتي التكرارات ونسبها لكل فئة من فئات المنصب الوظيفي :

الجدول (7) التكرارات ونسبها للمنصب الوظيفي

النسبة	التكرار	الفئة
1%	1	مدير عام
1%	1	م. مدير عام
28%	33	رئيس قسم
9%	11	م. رئيس قسم
61%	74	مسؤول شعبة
100%	120	المجموع

المصدر : اعداد الباحثة

تبين من الجدول (7) ان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على منصب مدير عام بلغت (1) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (1%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على منصب معاون مدير عام بلغت (1) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (1%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على منصب رئيس قسم بلغت (33) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (28%) ، وان الاستثمارات التي تم وُزَّعت على منصب معاون رئيس قسم بلغت (11)

الفصل الأول..... بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية البحث

استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (9%) ، واخيرا فان الاستثمارات التي تم وُزعت على منصب مسؤول شعبة بلغت (74) استمارة أي بنسبة مئوية مقدارها (61%).

ثاني عشر : الوسائل الاحصائية

استخدمت الباحثة مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار وقياس فرضيات البحث ، ومجموعة من البرامج لغرض اجراء الجانب الاحصائي وهي (SPSS.v.23 , Excel 2010 , Amos .v.23) وكذلك الاساليب الاحصائية الاتية :

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis).
- 2- قيم معامل الصدق (Validity).
- 3- التحليل العاملي التوكيدي.
- 4- قياس ثبات الاستبانة بواسطة (Alpha Cronbach's).
- 5- الوسط الحسابي الموزون وشدة الاجابة والانحراف المعياري.
- 6- معامل الارتباط البسيط.
- 7- معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي.
- 8- اسلوب تحليل التفاعل من خلال تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.
- 9- واخيرا رسم العلاقة التفاعلية من خلال برنامج (Mod Graph).

الفصل الثاني

الاطار النظري لمتغيرات البحث

المبحث الأول: القدرات الديناميكية

المبحث الثاني: التجديد الاستراتيجي

المبحث الثالث: رأس المال الاجتماعي

المبحث الرابع: العلاقة الترابطية بين متغيرات

البحث الحالي

المبحث الأول القدرات الديناميكية

توطئة :

تواجه منظمات الأعمال على مختلف انواعها في الوقت الحاضر تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية والمتمثلة في العولمة والتطورات التقنية وثورة المعلومات وما أحدثته من تغيرات في التراكيب البنوية للمنظمات، وأمام تلك التحديات الكبيرة والخطيرة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على الاستمرار في عالم المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام وتوظيف كل ما يتاح لها من أدوات وأساليب ومعرفة أدارية معاصرة تمكنها من مواجهة تلك التحديات وتجعلها قادرة على تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها وبالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها.

لذلك بدأت منظمات الاعمال بالاهتمام بالقدرات الديناميكية كنموذج حديث من نماذج الادارة الاستراتيجية قادر على تحقيق الموائمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات وبين ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تحديات، وإنّ ذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكيف وبناء واعادة تشكيل قدراتها وقاعدة مواردها لتحقيق أقصى قدر ممكن من الموائمة مع البيئة ومن ثمّ تحقيق اهدافها وغاياتها المنشودة.

وعليه سنتناول القدرات الديناميكية في هذا المبحث وفق الفقرات الآتية:

اولاً: النشأة والتطور للقدرات الديناميكية ومفهومها

ثانياً: أهمية القدرات الديناميكية

ثالثاً: مصادر بناء القدرات الديناميكية

رابعاً: نماذج القدرات الديناميكية

خامساً: أبعاد القدرات الديناميكية

اولاً: النشأة والتطور للقدرات الديناميكية ومفهومها

إنّ جذور القدرات الديناميكية يمكن ان تعود إلى أعمال (Schumpeter, 1934) التي اهتمت بالمنافسة القائمة على الابداع والابتكار مستندة في افكارها على الميزة التنافسية في المنظمات ذات التدمير الخلاق للموارد الموجودة فيها واعادة تجميع الموارد الجديدة في قدرات تشغيلية جديدة. وضح (Pitelisa, 2005:68) إنّ فكرة القدرات الديناميكية يمكن ارجاعها إلى اعمال (Edith Penrose) ففي عام (1959) قامت بنشر كتابها (the Theory of the Growth of the Firm) نظرية نمو الشركات وكان هذا الكتاب هو المحاولة الأولى من خبيرة اقتصادية تبين إنّ المنظمات تتكون من الموارد البشرية وغير البشرية وإنّ السلطة الادارية في المنظمة مسؤولة عنها. إذ اشار (Penrose) إلى أنّ الموارد هي حزمة من المنافع المحتملة وهي متاحة للمنظمات بشكل عام ولكن (قابلية) توزيعها بشكل فاعل لزيادة الانتاجية تكون غير متاحة للكل (Ethiraj et al, 2005:27).

وقد اشارت (Zahra et al, 2006 :920) إنّ مفهوم القدرات الديناميكية كان امتداداً لمساهمات الباحثين (Nelson & winter, 1982:73) من خلال تقديمها لنظرية النشوء التي وضحت أن المنظمات تتطور باستمرار وتعمل بصورة مستمرة لاستكشاف وابتكار طرائق جديدة لتحقيق افضل اداء لها، فقد ظهر مصطلح القدرة (Capability) لأول مرة من خلال تعريفهم للمهارة (Skills). وكان الظهور الاول لمفهوم القدرات الديناميكية في مجلة (Change Corporate & Industrial) في عام (1994) من الباحثين (Teece & Pisano) في المقالة التي نشرها بعنوان (The Introduction of Capabilities Of Firms An Dynamic) والتي أكدوا فيها بأن القدرات الديناميكية هي مصدر للميزة التنافسية للمنظمات، و على الرغم من التطورات الكبيرة التي حصلت على مفهوم القدرات الديناميكية فلا يزال هناك جهد كبير على تطوير المفهوم (Tondolo & Bitencou, 2014:123).

وبهذا الخصوص اجتهد البعض الآخر من اجل اضافة محتوى حديث الى نهج الموارد التقليدية، والتي تسلط الضوء على تحليل جميع القدرات التنظيمية وليس الديناميكية فحسب، وعلى الرغم من ان بعض القدرات تتمحور حول عملية التكيف، والتعلم، والتغيير الا ان جميع القدرات قادرة على ادخال التغيرات (Gurkan & Bititci, 2015:314).

ويتفق مع هذا الرأي (Wojcik, 2015 :85) موضحاً أن مفهوم القدرات تطور ضمن وجهة النظر القائمة على الموارد والذي نشأ من تفسير (Penrose) للمنظمات إذ وصفتها بأنها مجموعة من الموارد التي تشكل المركز التنافسي لها مركزة على العوامل الداخلية متضمنة مواردها وكفاءاتها وقدراتها التي تعامل كمصادر داخلية للميزة التنافسية والابتكار .

الفصل الثاني الاطار النظري

كذلك اوضح (Giniuniene & Jurksiene, 2015: 985) إنَّ اهتمام الباحثين بمفهوم القدرات الديناميكية يعود الى زيادة الوعي لديهم بمدى تأثيرها على القدرة التنافسية في المنظمات وممارسات الأعمال ونتائج الأداء. وقد ذكر(الحمداني،2018: 117) بأن تطور مدخل (RBV) وهو المنظور المستند على الموارد كان اكثر قرباً الى احتياجات العديد من المنظمات التي تتعامل مع الاسواق المتغيرة و المضطربة من خلال التركيز على الدور الاساسي لقدرات المنظمة و مواردها في تحسين وتعلم اقتناص الفرص المنبعثة من التغيير، وهذا ما يسمى بـ (القدرات الديناميكية) .

ويعد مفهوم القدرات الديناميكية من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الادارة الاستراتيجية والتي بدأ الاهتمام بها يتزايد من العديد من الباحثين والمختصين نظراً لأهميتها في العديد من المجالات. عرفها (Amit& Schoemaker,1993:35) على أنها القدرة في التعامل مع مشكلة معينة واستخدام الموارد المتاحة وإنشاء موارد جديدة. وبيين (Ambrosini & Bowman, 2009 :34) أن كلمة **القدرة** في مصطلح القدرات الديناميكية لا يمكن فصلها عن "الديناميكية" بل يجب النظر اليها على أنها (كلمة واحدة) ، فالقدرات الديناميكية هي عملية تؤثر على الموارد وهي ملائمة لمفهوم قاعدة الموارد كونها ذات توجه مستقبلي .

أما **القدرات** فهي تركز على التنافس اليوم وهي ساكنة إذ لم يتم نشر قدرات ديناميكية لتغييرها. كما اكد (Jathir et al,2017:160) أن مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية يتكون من مرتكزين أساسين إذ يشير مفهوم (القدرات) إلى قدرة المنظمة على تعديل ودمج وإعادة تكوين المهارات ومواردها الداخلية لتتناسب مع التغيرات البيئية، والمفهوم الثاني هو (الديناميكية) والذي يمثل قدرة المنظمة على تجديد القدرات وذلك لتحقيق الانسجام مع طبيعة البيئة المتغيرة .

ويبين(Barreto,2010:359) إن القدرات تصبح ديناميكية عندما يصبح بمقدورها جعل المنظمات قادرة على تنفيذ استراتيجيات متباينة بالاعتماد على الظروف المختلفة للسوق. واما(Teece,2010:179) فقد أعاد تعريفها بأنها جدارة عالية المستوى تحدد قدرة المنظمات على إعادة تشكيل صورها الداخلية بغية التعامل مع بيئات العمل المتغيرة بسرعة. كما أوضح (Salunke et al,2011:1254) بأن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على إيجاد وتعديل مواردها المعرفية وقابلياتها أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمي. كما(Pavlou & El Sawy, 2011:239) أن القدرات الديناميكية وسيلة لمواجهة البيئات المضطربة من خلال مساعدة المنظمات على توسيع، وتعديل، وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية إلى أخرى جديدة تتواءم بشكل أفضل مع تلك البيئة .

كما يشير (kuuluvainen,2012:384) إلى أنّ أغلب الباحثين ينظرون إلى القدرات الديناميكية على أنها العمليات ذات الصلة بقدرات المنظمة على إعادة تشكيل قاعدة مواردها كي تستطيع الاستجابة بطريقة افضل للتغيرات التي تحصل في بيئتها .

الفصل الثاني الاطار النظري

وبسياق آخر أوضح(9:2012, Protogerou et al) بأنها قدرة المنظمة على تحويل مواردها بهدف تحسين مستويات أدائها. ومن جانب آخر فقد أكد (7:2012, Wilden et al)، بأن مهمة هذه القدرات لا تقتصر على تغيير قاعدة الموارد فحسب، لكونها جزء لا يتجزأ من المنظمة، وانما تتصف بقابليتها على التكرار .

وبحسب رأي (شلاش والخفاجي،2014: 206) فان القدرات الديناميكية هي مجموعة من المعارف والمهارات والتي في حال امتلاكها من المنظمة فأنها تسهم في أداء العملية بصورة أفضل من المنافسين. ونظر (Haller,Nieves,2014:22) الى القدرات الديناميكية كونها الإجراءات التنظيمية التي تكيف موارد المنظمة وتشكلها لتحقيق الموائمة مع الفرص والتهديدات بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة .

وعرف (Dadashinasab &Sofian،2014:20) القدرات الديناميكية على انه منهج تتبناه المنظمات لتجديد ودمج مواردها، وترقية قدراتها الأساسية استجابة للسوق الديناميكي للحفاظ على الميزة التنافسية . ويصف (العاني،2015: 29) القدرات الديناميكية على انها مجموعة القدرات والموارد والمهارات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تقديم قيمة عالية للزبون في ظل بيئة سريعة التغيير .

واوضح(162: 2016, Al-Attar & Al-Musawi) إن ظهور مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية كان جوابا للسؤال الذي طرحه الكثير من الكتاب والممارسين ومفاده (لماذا هناك منظمات تبقى مستمرة في ممارسة نشاطها بنجاح في بيئتها المتغيرة بينما المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس البيئة تفشل؟)

ويرى (Zanni et al,2017:25) بأن القدرات الديناميكية هي التي تؤثر بشكل جيد على اداء المنظمة وقدرتها التنافسية والتي يمكن ان تتمثل في قدرات البحث والتطوير والابتكار والتسويق والتعلم، والتي تعد مفتاح لنجاح المنظمات باتجاه تحقيق أداء متفوق. وأشار إليها(393: 2018, Schilke et al)على أنها مجموعة فرعية مميزة من القدرات التنظيمية على وجه التحديد في تلك القدرات التي يمكن أن تحدث تغييراً في قاعدة موارد المنظمة الحالية وبيئتها الخارجية. اما (4:2018, Mousavi et al) فأنتهم يروا ان القدرات الديناميكية أنشطة استراتيجية تقوم المنظمات من خلالها بالبحث عن أفكار جديدة والاختيار بينها وتعبئة الموارد وتعديلها ثم إنشاء القيمة والتقاطها .

فيما عدها (4:2018, Pervan et al) بانها الروتين التنظيمي والاستراتيجي الذي تحقق المنظمات من خلاله تكوين موارد جديدة مع ظهور الأسواق، وانقسامها، وتطورها، وانتهائها.ويرى (12:2019, Karadag) إن التفريق بين القدرات العادية والقدرات الديناميكية هي ان الاولى قابلة للتشغيل وتهتم غالباً بالكفاءة الفنية، في حين إن القدرات الديناميكية هدفها تحقيق اللياقة التطورية وتستهدف القيام بالأشياء الصحيحة .

الفصل الثاني الاطار النظري

فيما عدها (Alonso & Kok, 2019:2) القدرات التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة إذ تؤكد كلمة ديناميكية على القدرة في تجديد الكفاءات لتحقيق التطابق مع البيئة المتغيرة .

وعليه نستطيع القول، ان هنالك بعض الباحثين وصف القدرات الديناميكية على انها قدرة المنظمة على توسيع وتعديل وإعادة تشكيل الموارد ومواجهة التغيرات المتسارعة وفقا للبيئات التنافسية من بين هؤلاء الباحثين (Javidan, 1998:66) (Teece, 2004:4) (Pavlou & (Weerawardena et al, 2011:1254) (Wilden et al, (Protogerou, 2012:618) (kuuluvainen, 2012:262) El Sawy, 2011:239) 2012:7) (Schilke et al, 2018:393) (Alonso & Kok , 2019:279). في حين وصفها بأنها مجموعة من المعارف والمهارات التي توجهها المنظمة وتسهم في تحسين أداء عملياتها بهدف التكيف مع البيئة الخارجية (شلاش والخفاجي, 2014: 206) (Haller, Nieves, 2014:22) (العاني, 2015: 29) (Al-Attar & Al-Musawi, 2016 :162).

اما الدراسات (Zanni et al, 2017:25) (Mousavi et al , 2018:4) (Pervan et al, 2018:4) فقد بين انّ القدرات الديناميكية هي التي تعبر عن قدرة المنظمة عن البحث والتطوير والابتكار والتسويق والتعلم وتحقيق وهو مفتاح لنجاح المنظمة وعليه فان فهم جوهر التباين هو حماية الأصول الملموسة وغير الملموسة تمكن المنظمات من أن تكون قابلة للتكيف وتستجيب للبيئات الديناميكية (السلمان والحاجم ، 2021:7) ويستعرض الجدول التالي مجموعة من تعاريف القدرات الديناميكية من قبل عدد اخر من الباحثين.

جدول (8) تعاريف القدرات الديناميكية وفقا لرأي مجموعة اخرى من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Eisenhardt & Mrtin, 2000: 1105)	سلسلة من الانشطة التي تهدف الى استثمار الموارد ودمجها واعادة تكوينها وتجديدها
2	(Sher & Lee, 2004:935)	طاقة المنظمة للخلق الهادف ورفع قيمة مواردها المعرفية وقدراتها لتوليد القيمة وانجاز الاهداف المنظمة، وبهذا يعني ان النظرة المستندة على المعرفة للقدرات الديناميكية تعني أن المنظمات تتعلم من مواردها المعرفية لبناء وتعزيز الموجودات المعرفية.
3	(Teece, 2007:1319)	المهارات والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية وقواعد القرارات والتخصصات المتميزة المطلوبة لإنشاء منظمة ريادية وأداء أعمال متميز على المدى الطويل.
4	(Helfat, 2009:91)	مجموعة من المهارات والقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من توليد منتجات وعمليات متطورة لغرض الاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق .
5	(Lertputtarak, 2012:23)	القدرات بأنها مجموعة من الخصائص التي تسهم في فاعلية الأداء للمورد البشري وتمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيات الأعمال في السوق التنافسي.
6	(Godhania, 6 2015:38)	الممارسات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا بالاعتماد على التعلم وتعديل مواردها المعرفية وتحليل البيئة وإجراء تغييرات للبقاء على قيد الحياة في المنافسة والمستقبل وإيجاد فرص عمل جديدة وادخال خدمات جديدة وابتكارات في عمليات المنظمة وتكنولوجيا التصنيع.

ت	الباحث والسنة	التعريف
6	(Teece et al,2016:13)	الكفاءة العالية والقدرة على الابداع والاستمرارية لمواكبة التغيرات البيئية بالصورة التي تؤدي الى تغيرات محببة من الزبائن وغير مرغوب فيها من قبل المنافسين.
8	(العطار والموسوي,2016:162)	كفاءة تنظيمية تتميز بها المنظمة عن منافسيها وتستخدمها في تحويل مواردها الوظيفية والتشغيلية.
9	(Osisioma et al., 2016:98)	توقعات المنظمة لمواردها ذات القيمة والتي تتعامل مع الاضطرابات البيئية المعقدة والاكتشاف المبكر للتهديدات والفرص .
10	(Setiawan et al , 2017 : 69)	مجموعة عمليات تقوم من خلالها المنظمات باستخدام مواردها، خاصة عملية دمج وإعادة التشكيل وإعادة التهيئة لغرض احداث تغييرات في السوق.
11	(Wang et al.,2018:4)	قدرة المنظمة على التكامل والتجديد وإعادة بناء هيكلها ورفع قدراتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية.
12	(Bleady & Ali 2018 :1)	العمليات التي تساعد المنظمة في إعادة تشكيل وتشكيل استراتيجيتها ومواردها لغرض الحصول على مزايا تنافسية ثابتة وأداء متفوق في بيئات مضطربة وسريعة التغير.
13	(Mendonça & Andrade 2018: 2)	مجموعة من العمليات الروتينية والمهارات التنظيمية والسلوكيات والقدرات المنظمة التي تقود المنظمات إلى الانفراد بنفسها عن المنافسين لها في البيئة شديدة المنافسة.
14	(Banerjee et al , 2018 : 605)	عمليات المنظمة التي تستخدم من خلالها الموارد ، وعلى وجه الخصوص العمليات الضرورية لدمج الموارد والحصول عليها وإعادة تشكيلها واطلاقها لغرض إحداث تغييرات في السوق.
15	(Teece,et. al, 2018: 19)	هي مجموعة من القدرات المتماسكة بقوة المتضمنة المعرفة والمهارات اللازمة لمعالجة الفرص في البيئة وتطوير نموذج اعمال قابل لمواجهة المنافسة المتجددة
16	(حنان , 2019:52)	مجموعة الخبرات التي تساعد المنظمة على استشعار البيئة الخارجية وتعديل وتوسيع قاعدة معلوماتها ومعرفتها مما يساعدها في تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع مواردها ونشاطاتها والذي ينعكس بدوره على إعادة تشكيل قدراتها الحالية وتطويرها بطريقة أفضل لكي تتلاءم مع التغيرات البيئية.
17	(الفياض,2019:73)	امكانية المنظمة على اعادة تشكيل مواردها من خلال الاستشعار و التعلم وفق اجراءات متناسقة ومتكاملة مدعومة من قيادة المنظمة وبما ينسجم مع التغيرات البيئية الخارجية لتحقيق اهداف المنظمة
المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على الأدبيات الواردة فيه		

ومن خلال ما تم طرحه من مفاهيم مختلفة للقدرات الديناميكية يمكن وصفها بالاتي :

- ❖ قابلية المنظمة على التكامل والتجديد ورفع قدراتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية.
- ❖ قدرة المنظمة على استثمار الموارد ودمجها واعاده تكوينها والتي تقودها الى ميزة تنافسية.
- ❖ تمكين المنظمة من حماية الأصول الغير ملموسة والتي تدعم الأداء المتفوق للأبد البعيد.
- ❖ جعل المنظمة متباينة قادرة على تنفيذ استراتيجيات متعددة بالاعتماد على الظروف المختلفة.

❖ قابلية المنظمة على حل المشكلات بشكل نظامي والتي تتشكل من خلال استشعار الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات الموجهة نحو السوق في الوقت المناسب.

وبناء على ما تقدم تعرف الباحثة القدرات الديناميكية قدرة المنظمة على حل المشكلات بطريقة نظامية والتي تتشكل من خلال استشعار الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات الموجهة نحو السوق في الوقت المناسب.

ثانياً: أهمية القدرات الديناميكية

قد أوضحت الدراسات أن بناء القدرات الديناميكية وتطويرها له العديد من النتائج التي تعود على المنظمات. إذ أشارت (Zahra et al.2006:43) إلى أن القدرات الديناميكية تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء من خلال تأثيرها على تفعيل المرونة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية ، وان بناء القدرات الديناميكية للمنظمات بالحصول على موارد جديدة واستثمار مواردها بشكل أفضل، يساعد على التجديد الاستراتيجي للمنظمات .

أكد (Teece et al,1997:513) أنه يمكن رؤية القدرات الديناميكية على أنها مدخل متكامل لفهم مصادر تحقيق المنظمات لميزة تنافسية في البيئات المتغيرة .

يشير (Hitt et al, 2002:14) إلى أنّ أهمية القدرات الديناميكية تكمن من كونها تعمل على تمكين المنظمة في تحديد أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق خطة استراتيجية تحقق من خلالها ميزة تنافسية.في حين يرجع (Robert et al, 2004: 119-110) أهميتها إلى دورها في التنسيق بين موارد المنظمة الملموسة و الغير ملموسة، إذ اصبح للموارد غير الملموسة أهمية أكبر مما كان عليه، على الرغم من أنها تشكل النسبة الأكبر من القيمة السوقية للمنظمات سواءً كانت رقمية أو مادية .

كذلك توصل (Pablo et al,2007:697) إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر على تواجد استمرار المنظمة، وذلك من خلال استمرار إرضائها للمستفيدين منها وتطوير خدماتها.وأكد (L. Wang &Ahmed, 2018:35) بأنّ القدرات الديناميكية ترتبط بأداء المنظمة طويل الامد، ان نجاح المنظمة يكمن في قدرتها على تهيئة مجموعة من القدرات المختلفة التي تمكنها من الصمود في مواجهة المنافسة المحيطة. وكلما كانت المنظمة لديها قدرات أقوى لاستثمار مواردها، يمكنها بذلك تطوير استراتيجية متميزة .

ويشير (Helfat et al,2009:7) الى أنها تمكن المنظمة من البقاء وتكون قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتساعد على النمو عندما يزيد حجم المنظمة بمرور الزمن. ينظر (Bhutto,2008:25) الى القدرات الديناميكية على انها قدرات ذات اهمية كبيرة للمنظمة ومن خلالها يمكن استثمار موارد المنظمة

الفصل الثاني الاطار النظري

بأقصى حد ممكن عبر تكامل عملياتها التكنولوجية والتنظيمية والإدارية. كما فسّر (Protogerou et al., 2012:4) انها تمثل أسبقية مهمة للقدرات الوظيفية والتي بدورها تؤثر على أدائها بصورة عامة .

اتفق كل (O'Reilly&Tushman,2008:189)(حنان،2019:54) إنَّ القدرات الديناميكية تتضح أهميتها في المنظور الاستراتيجي من خلال :

1- تتضمن القدرات الديناميكية الاجراءات والعمليات المهارات والهيكل التنظيمية وقواعد اتخاذ القرارات التي تمكّن قادة المنظمات من تحديد التهديدات والفرص وكذلك تحقيق النجاح للمدى الطويل للمنظمات.

2- تكوين الاصول وتجديد القدرات الوظيفية باستمرار من اجل المحافظة على لياقة المنظمة مما يسهم في التكيف مع الأسواق والتكنولوجيات الناشئة .

ويرى (Kraus & Kauranen,2009: 38) إنَّ أهمية القدرات الديناميكية يمكن ان تتجسد في كونها وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق التنمية وتعد أحد المكونات الديناميكية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية وهي ايضا احد العوامل المهمة للوصول الى التجديد الذي تبحث عنه المنظمة هذا فضلا عن كونها اداة فاعلة في دفع العمليات نحو التغيير في المجتمعات. ويرى (Teece,2009:136) انها وسيلة لتحقيق الموائمة مع احتياجات السوق من خلال اكتشاف الفرص والتهديدات واغتنام الفرص وادارة التهديدات واعادة تشكيل الموارد .

ويرى (Helfat&Peterf,2009: 94) بانها تتمثل اهمية القدرات الديناميكية في إمكانية المنظمة على الخلق الهادف وتعديل وتوسيع قاعدة مواردها والتي تتضمن مواردها الملموسة وغير الملموسة وكذلك القابليات التي تمتلكها او تسيطر عليها .

وقد بين (Ambrosini et al,2009:38) بان أهمية القدرات الديناميكية في المنظمات تتجلى في الآتي:

1- تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة عندما تكون قاعدة مواردها غير قابلة للتقليد من المنظمات المنافسة، ولفترة زمنية طويلة، فضلاً عن استمرارية عوائد المنظمة.

2- تحقق تكافؤ تنافسي، اذا كان تأثير هذه القدرات على قاعدة الموارد يسمح للمنظمات باستمرار العمل في قطاع الصناعة، دون تحقيق التفوق على المنافسين .

وفيما يرى (Witcher & Chau,2010: 130) إن أهمية القدرات الديناميكية تنبع من كونها تمنح المنظمة قوة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها، فضلاً عن صعوبة مجاراتها فهي تمكن المنظمة من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات مما يجعلها قادرة على تحديد اسبقياتها التنافسية و ثم إدارتها

بشكل فاعل بالإضافة الى كونها تعد مدخلاً لإدارة الأهداف الاستراتيجية. وينظر (Stephen,2010:41) القدرات الديناميكية على انها تقنية يمكن لإدارة المنظمة استخدامها في اتخاذ القرارات الناجحة من اجل تحسين اداء المنظمة وتحقيق اهدافها .

ويؤكد ذلك (Kuuluvainen,2012: 12) إن للقدرات الديناميكية دوراً فاعلاً في تحسين اداء المنظمة وادامته بوصفها عمليات عالية المستوى يمكن للمنظمة من خلالها تطوير قدراتها التشغيلية وادارة قاعدة مواردها من اجل تحسين أدائها وادامته.وبالنسبة الى (Pavlou & Elsayy,2011: 240) فان القدرات الديناميكية احد الوسائل المهمة لمعالجة البيئات المضطربة عن طريق مساعدة ادارة المنظمة في توسيع وتعديل القدرات التشغيلية الموجودة وتحويلها الى قدرات جديدة تتلاءم بشكل افضل مع بيئة الاعمال .

وينظر (Teece,2011:513) الى أنّ القدرات الديناميكية تعمل على تحديد العوامل التي من المحتمل أن تؤثر في أداء المنظمة وخصوصاً في اقتصاد العالم اليوم القائم على المعرفة. كما وضع (Unal,2011: 34) انها تساعد القدرات الديناميكية على إيجاد تكامل محتمل بين المنظمات في تنسيقها على النحو الامثل لتحقيق الاداء العالي، فعندما تتعاون المنظمات في مهمة معينة، كالحاجة إلى تشكيلات معقدة لحل التداخل المتبادل بين المهام، تعمل القدرات الديناميكية على اتخاذ تلك التشكيلات فتقوم بتنسيق الاعتماد المتبادل بين المهام والموارد على النحو الامثل، وإنّ أهمية القدرات الديناميكية في البيئات المضطربة تكون أكثر وضوحاً و تقل احتمالية تقليدها من المنظمات الأخرى وتساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية .

وضح (Wilden et al,2012 :74) الدور البارز للقدرات في تأثيرها الايجابي على الأداء التنظيمي وبعده طرائق، منها إعادة تطابق قاعدة الموارد مع البيئات المتغيرة، و خلق تغيير في الأسواق، ودعم آليات انتقاء الموارد وبناء القدرات والتي تدر بالريع على المنظمة، وتحسين فاعلية وكفاءة سرعة عمليات إعادة الرعاية التنظيمية للاضطراب البيئي والتي تعزز الأداء التنظيمي في نهاية المسار .

ومن وجهة نظر (Prescott,2012: 44) فان القدرات الديناميكية تلعب دوراً كبيراً في فرز القدرات والاجراءات والعمليات التي لم تعد توفر ميزة للمنظمة فضلا عن اعادة تشكيل موجوداتها لأنشاء قدرات جديدة تمكنها من التعامل مع البيئات المعقدة وتوفر لها ميزة تنافسية. ويضيف الى ذلك (Dango1,2012: 134) اسهام القدرات الديناميكية في تعزيز موارد المنظمة الانتاجية فإعادة تشكيل موجوداتها تحقق لها التكامل الامثل لمواردها. كما يؤكد (Teece,2012:1396) على أهمية القدرات الديناميكية مشيراً إلى أنها المحدد الرئيس لسرعة ودرجة استجابة موارد المنظمة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية مما سيسمح لها بتحقيق الأداء المستدام ويشير الى طبيعتها الاستراتيجية واختلافها عن القدرات الاعتيادية للمنظمة كونها لا ترتبط بنشاط ثابت كما أنها تعد شياً أساسياً لنجاح المنظمة في السوق .

ويضيف (Teece,2014: 21) ان للقدرات الديناميكية دورا كبيرا في تحديد كيفية حصول المنظمة على نقاط القوة والعمل على تطويرها وأن ما يميز القدرات الديناميكية ويجعلها اكثر اهمية هو صعوبة تقليدها فلا يمكن ان تجد قدرات ديناميكية لمنظمة ما تشابه قدرات ديناميكية لمنظمة اخرى فهي مستمدة من تاريخ المنظمة الطويل. بين (الموسوي،2016:51) أن أهمية القدرات الديناميكية تمكن المنظمة من تحديد أفضل الامكانات وتوظيفها وفق خطة تتمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية .

كذلك بين (Nyachanchu et al.,2017:43) انها تعمل على زيادة فرص المنظمة بخصوص تحديد الكفاءات والطاقات المتاحة بما يعزز من امكانياتها في تعديل وتغيير وتشكيل مواردها والقدرات التي تسهم في تعزيز مستويات الاداء التنظيمي بمختلف المستويات الادارية فضلاً عن مواجهة الاضطراب البيئي والحالة التنافسية و الديناميكية البيئية .

وجادل (Sinkkila , 2017 : 15) بأن المنظمة يمكنها أن تحتفظ بميزة تنافسية عالية ومركز قوي في وقت محدد من خلال موجوداتها الثابتة والنادرة ، والتي تكون مصدراً لتمييزها عن منافسيها في زمن معين ولكن مع التغيرات البيئية وخاصة تلك التي تحدث نتيجة المنافسة العالمية فإن موجوداتها الثابتة لن تقدر على اعطائها ميزة تنافسية مستدامة وهنا يأتي أهمية القدرات الديناميكية في تحقيق ذلك. وكذلك شرح (Teece et al,2018:17) بأن القدرات الديناميكية تمكن المنظمات من تحديد التكوينات المربحة من الكفاءات والاصول، وتنظيمها وتجميعها، واستغلالها في منظمة رشيقة ومتطورة ، والوصول لأفضل الممارسات .

كما فسر (Cegli ´nski& Paweł, 2020:10) إن أهمية القدرات الديناميكية تكون داعمة للتعديل المستمر لاسيما تلك المتعلقة بالمقدرات الجوهرية والتي تنعكس بشكل ايجابي على المنتجات والخدمات الاساسية وفي النهاية المنتجات والخدمات النهائية ايضاً .

أخيراً بين (Al-Tae& Hussein,2020 :496) بأنها تبرز أهمية القدرات الديناميكية في تعزيز قوة المنظمة وكذلك تمكينها من تنسيق أنشطتها والاستجابة السريعة والمرنة لاستراتيجيات المنافسين، من خلال استثمار الأصول المختلفة ، فضلاً عن تحسين فعاليتها التنظيمية .

وبحسب رأي الباحثة تتجسد أهمية القدرات الديناميكية بالاتي:

- ❖ إنّ القدرات الديناميكية تكون مفيدة في كلتا البيئتين المستقرة وغير المستقرة.
- ❖ تساهم القدرات الديناميكية في استثمار الفرص ومواجهة التحديات وتقديم افضل المنتجات والخدمات.
- ❖ القدرات الديناميكية تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة على الأمد البعيد.
- ❖ تساهم القدرات الديناميكية في وضع أساس مهم لعمليات التجديد الاستراتيجي في المنظمات.
- ❖ قدرة المنظمة من توسع قاعدة زبائنهم وكسب رضاهم التي تتناسب مع حاجتهم ورغباتهم.

ثالثاً: مصادر بناء القدرات الديناميكية

يشير (Schweizer et al.,2015: 664) الى أنّ هنالك ثلاثة مصادر تم اعتمادهما من بعض الباحثين لبناء وتطوير مفهوم القدرات الديناميكية وهي المدخل المستند الى الموارد (RBV) والمدخل المستند الى المعرفة (KBV) والمنظور التطوري (EP)، وسنوضح دور هذه المصادر الثلاثة في بناء وتطوير مفهوم القدرات الديناميكية وكالاتي :

1- المدخل المستند الى الموارد

النظرية المستندة إلى الموارد تمثل وجهة النظر التي طرحها (Teece et al .,1997:504) التي ترى القدرات الديناميكية بمعناها الواسع على أنها قدرة المنظمة على أداء نشاط محدد تسمح الأصول الاستراتيجية لمنظمة ما يكسب عوائد اقتصادية وتعرّف على أنها: مجموعة من الموارد المتخصصة والمناسبة التي يصعب تداولها وتقليدها والتي تمنح ميزة تنافسية للمنظمة (Helfat et (Amit &Schoemaker,1993:63) (Helfat et al.,2009:94).

وإنّ القدرات الديناميكية هي مجموعة محددة من القدرات التي تهدف إلى تغييرها بقدرات اخرى بهدف إدارة أنشطة الأعمال المنتظمة،ويقصد بأنشطة الأعمال المنتظمة تطوير وإنتاج وتسويق منتجات أو خدمات المنظمة بالإضافة إلى عدد من الأنشطة السائدة كالإدارة والاتصالات والتنسيق وبهذا فان القابليات الديناميكية هي مجموعة مميزة ومتراصة من القدرات التي تمكن المنظمة على نحو مشترك من استشعار التغييرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية واقتناص الفرص من خلال تكامل المعرفة واعادة تشكيل القدرات الموجودة. وإنّ نظرية القدرات الديناميكية هو امتداد لوجهة النظر القائمة على الموارد ويؤكد على نشر الموارد داخل المنظمات بمرور الوقت(Sanchez,2004:32).

ويشير (Agarwal&Helfat,2019:284) (Danneels et al ,2010:30) إلى القدرات الديناميكية

بانها قاعدة تحول موارد المنظمة بوصفها المحرك الذي يقود التغيير الاستراتيجي .

وقد وسع (Barney&Hesterly,2010:81)(Barney,1991:99-120) مدخل المستند الى الموارد ليتضمن العلاقة بين موارد المنظمة والميزة التنافسية، إذ يمكن فهم مصادر الميزة التنافسية يتطلب بناء نموذج نظري يبدأ بافتراض ان موارد المنظمة قد تكون غير متجانسة(Heterogenous)، وتتسم بالثبات (Immobile) وإنّ ليست جميع موارد المنظمة تحمل احتمالية توليد مزايا تنافسية مستدامة،وعند اخذ هذا الاحتمال بنظر الاعتبار،يفترض ان تتميز الموارد المذكورة بخمس خصائص او شروط نظرية تشكل اساس الميزة التنافسية وهي إنّ تكون الموارد قيمة،ونادرة،وصعبة التقليد،وغير قابلة للإحلال او الاستبدال ومكملة(الحميري،2014: 73) .

وبحسب انصار المدخل المستند الى الموارد فان الموارد والقدرات تُعدّ العنصر الاساسي في المنظمة وإن اكتساب وملكية وطريقة استخدام هذه الموارد والقدرات تعد السبب الرئيس في تفاوت الاداء والميزة التنافسية المستدامة بين المنظمات المتنافسة (Francisco,2015: 51).

يعد مدخل المستند الى الموارد من اهم مصادر بناء وتطوير القدرات الديناميكية لما يتضمنه هذا المدخل من متضمنات ذات اهمية كبيرة في بناء مفهوم القدرات الديناميكية كالموارد والقدرات (Mohamud & Sarpong,2016: 515). كذلك وصف (Kianto,2017:89) أنها ضرورية لبدء عملية التغيير الاستراتيجي ومن ثمّ ، تساعد على تنمية الموارد وتعزيزها .

2- المدخل المستند الى المعرفة

يُنظر إلى المعرفة على أنها حالة خاصة لمدخل المستند الى الموارد ، إذ إنها تحدد المعرفة وخصائصها كمورد رئيس للميزة التنافسية (Grant,2004:77) على الرغم من أن المعرفة تحاول شرح نطاق المنظمة على أنها قدرتها على مشاركة المعرفة وتوصيلها بشكل فعال من داخل حدودها ، إلا أنها تتمتع بقدرات تنبؤية تجريبية محدودة .

على وجه الخصوص، فإن قدرة المنظمة على البحث عن المعرفة الجديدة واكتسابها وتسويقها تجارياً في بيئات سريعة الخطى تمكن المنظمة من خلق قيمة وكذلك يحدد العمليات المهمة المتعلقة بالمعرفة التي يمكن للمنظمة الاستثمار فيها (Teece, 1986:287)(Cohen and Levinthal, 1990:131) .

علاوة على ذلك، يرتبط بإطار عمل الاستكشاف والاستغلال (March,1991:73) والذي يقسم استثمارات التعلم إلى مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة المتعلقة بالتعلم والتي تقر بأهمية البحث عن معرفة جديدة واستخدام المعرفة الموجودة وتسويقها و تُعدّ مشاكل المنظمة في توقع التغيير وهي بشكل عام متسقة إلى حد ما في افتراضاتها السلوكية، ومن ثمّ ، فإن القدرة الاستيعابية كعنصر مهم تمثل تبعيات المسار الناتجة عن مخزون المعرفة للمنظمة .

يرى (Denford,2013: 177) ضرورة إنّ تتبنى المنظمة المدخل المستند الى المعرفة وإن لا تكتفي بالحصول على الموارد والقدرات اللازمة لتحويل هذه الموارد الى نواتج بل يجب عليها البحث عن المعرفة التنظيمية واكتسابها وتطويرها ووضع الاجراءات اللازمة لنقل وتبادل هذه المعرفة داخل المنظمة. فإن أحد العوامل المهمة في إدارة المعرفة هو تحقيق أهداف القدرات الديناميكية للمنظمة والمتمثلة بتنسيق الأنواع المختلفة من ممارسات إدارة المعارف، وتحديد أكثرها صلة لتمكين المنظمة من التركيز وتحديد أولويات استثماراتها وجهوده (Kianto,2017:89) .

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على أنه مجموعة من الأنشطة والمبادرات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها داخل المنظمات (Calvo-Mora et al, 2016:16) (Hussinki et al, 2017:78) .

3- المنظور التطوري

وفقاً للمنظور التطوري فإن المنظمة تستطيع اختيار الأنشطة الروتينية (Routines) الملائمة او الغائها او تغيير غير الملائم منها بالاعتماد على اساس ظروف البيئة المحيطة بعمل المنظمة وفضلاً عن تترام الإجراءات الروتينية من خلال التعلم وتاريخه من منظمة إلى أخرى وشرح مصادر عدم التجانس في سلوكيات المنظمة وأفعالها .

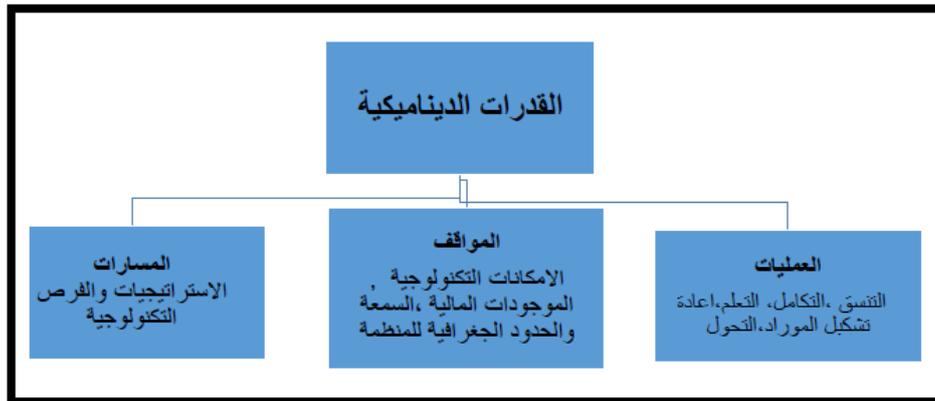
إنّ تبني المنظمة للمنظور التطوري يساعدها في معرفة اثر التغذية الراجعة (Feedback) من البيئة على عدم تجانس الأنشطة الروتينية ومعرفة كيفية تغيير الأنشطة الروتينية غير الملائمة، وكيفية تفعيل الأنشطة الروتينية الملائمة بالمستوى الاعلى (Schweizer et al.,2015:665). ويتمثل بوجهة نظر (Winter & Zollo, 2003:34) والتي تعرف بلغة الإجراءات التي تمثل أنماط مستقرة للتفاعل الجمعي التي يتم تعلمها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي المتكررة، ومن ثمّ فان القدرات الديناميكية هي إجراءات التغيير كما هي مجموعة من القابليات المترابطة والمتناسقة والتي تمكن المنظمة من إعادة تشكيل قياساتها التشغيلية بما يضمن لها تحديد استراتيجياتها وعملياتها وانشطتها بما يتواءم مع التغييرات المتسارعة في سنتها الخارجية (العبودي، 2015: 27) .

إنّ المختصين والباحثين في مجال القدرات الديناميكية استندوا الى المصادر السابقة كمصدراً لهم في بناء القدرات الديناميكية، فنجد انهم اعتمدوا على الموارد التي تميزت بانها (قيمة ونادرة وصعبة التقليد وغير القابلة للإحلال او الاستبدال والمكاملة) والقدرات التي عدت كوسيط بين المدخلات والمخرجات بهدف انشاء قيمة يمكن ان تميز المنظمة عن غيرها، بالإضافة الى اعتمادهم على المعرفة لتكييف هذه الموارد والقدرات وبما يتلاءم مع بيئة العمل الديناميكية، فضلاً عن اختيار الروتينيات المناسبة وتفعيلها بالمستوى الاعلى. (الحميري & خليل , 2018: 75) .

رابعاً: نماذج القدرات الديناميكية

1- أنموذج (Teece et al, 1997)

أشار الانموذج إنّ الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في عملياتها التنظيمية و الإدارية والتي تتحد مع موقف المنظمة والمسارات المتاحة أمامها للسير فيها مستقبلاً ولقد قصد الباحثون بالعمليات التنظيمية والإدارية بانها الطرائق التي يتم من خلالها انجاز الأعمال والمتمثلة بالتكامل، التعلم، إعادة تشكيل الموارد، أما موقف المنظمة يتمثل بما تمتلكه المنظمة حالياً من الإمكانيات التكنولوجية والملكية الفكرية وقاعدة الموارد وعلاقتها مع المجهزين والمنظمات المجتمع الاخرى فضلاً عن الموجودات المالية، السمعة، والحدود الجغرافية للمنظمة، أما المسارات فيقصد بها الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والمتمثلة بالاستراتيجيات والعرض التكنولوجية (Teece, 1997:533) وهذا الأنموذج يشير إلى أهمية المورد البشري في امتلاكه الملكية الفكرية والتي تتحد مع قدرات التنسيق والتكامل وإعادة التشكيل. ويوضح بالشكل الآتي:

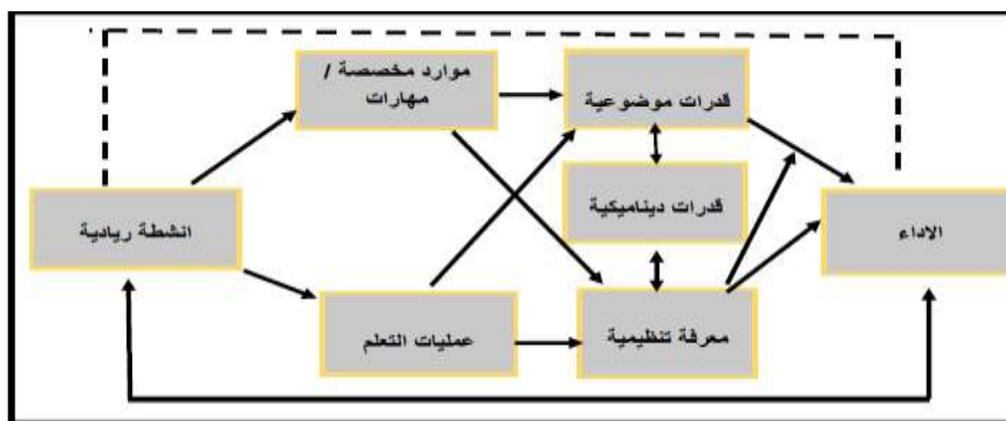


الشكل (2) أنموذج (Teece et al,1997)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى أفكار (Teece et al,1997)

2- أنموذج (Zahra et al ,2006)

يتكون الأنموذج مجموعة أنشطة مختلفة والتي ترتبط بالقدرات الديناميكية، ويبحث في كيفية تأثيرها على أداء المنظمة، إذ يبدأ الأنموذج من نقطة البداية والمتمثلة بالأنشطة في المنظمة والتي تركز على تحديد واستثمار الفرص وكيفية تأثيرها في اختيار الموارد والمهارات، وتعزيز عمليات التعلم التنظيمي، واكتساب المعرفة الخارجية في حال ظهور مواقف جديدة، ومن خلال تفاعل هذه الخيارات يتم إنشاء او تكوين قدرات موضوعية جديدة والتي تعني مجموعة المهمات التي تقوم بها المنظمة، وقاعدة معارف او قدرات معرفية للمنظمة. يتضح التأثير المتبادل للقدرات الموضوعية والمعرفة التنظيمية مع القدرات الديناميكية، ونتيجة لذلك التفاعل بين مختلف الأنشطة يحدث التأثير في اداء المنظمة. (Zahra et al ,2006:925)، والشكل (3) الاتي يوضح الأنموذج



الشكل (3) أنموذج (Zahra et al ,2006)

Source: Zahra, S. A & Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006) Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. Journal of management Studies,43,p92.

3- أنموذج (Teece,2007)

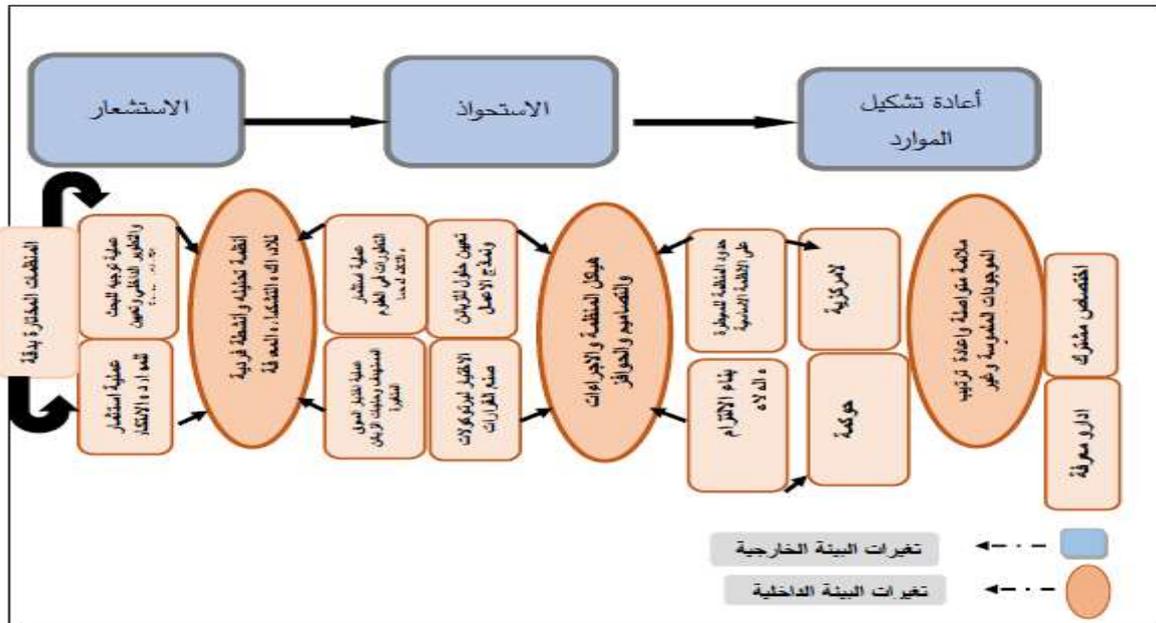
يوضح هذا الأنموذج وبشكل أكثر تفصيلاً عن انتشار القدرات الديناميكية في جميع المستويات التنظيمية وفعاليتها في تحقيق المرونة، لأحداث التوافق مع التغيرات البيئية المتقلبة والمتسارعة، إذ يستند هذا الأنموذج وبشكل أساسي الى عملية تفاعل بين البيئتين الخارجية والداخلية، ويتضمن ثلاث قدرات والمتمثلة بالاتي: (Teece,2007:1330)

1- الاستشعار: وتشير الى العمليات، والقدرات، والاليات، التي تقود المنظمات نحو ادراك الفرص والتحديات في البيئة. (Tabarsa et al.,2014:180)

2- الاستحواذ: وتعني السيطرة والاستحواذ على الفرص من خلال عملية تقييم تشمل القدرات والاستثمارات الحالية والمحتملة، والتي من الممكن ان تلاقي ترحيب في الأسواق المستهدفة (Wilden et al,2013:74)

3- إعادة تشكيل الموارد: إعادة تشكيل او تكوين القدرات التشغيلية في المنظمة، حتى تكون متناغمة ومتلائمة ومستجيبة للتغيرات البيئية، وبالشكل الذي يحقق التفوق على المنافسين(رشيد والعبودي،2015: 20).

وقد تم بناءها وتطويرها لتحقيق النجاح من خلال قدرة مديري المنظمات على الاستبصار واستشراف المستقبل. وهذا النموذج ستتبناه الباحثة لأبعاد البحث الحالي. والشكل (4) الاتي يوضح هذا الأنموذج وبالتفصيل



الشكل (4) أنموذج (Teece,2007)

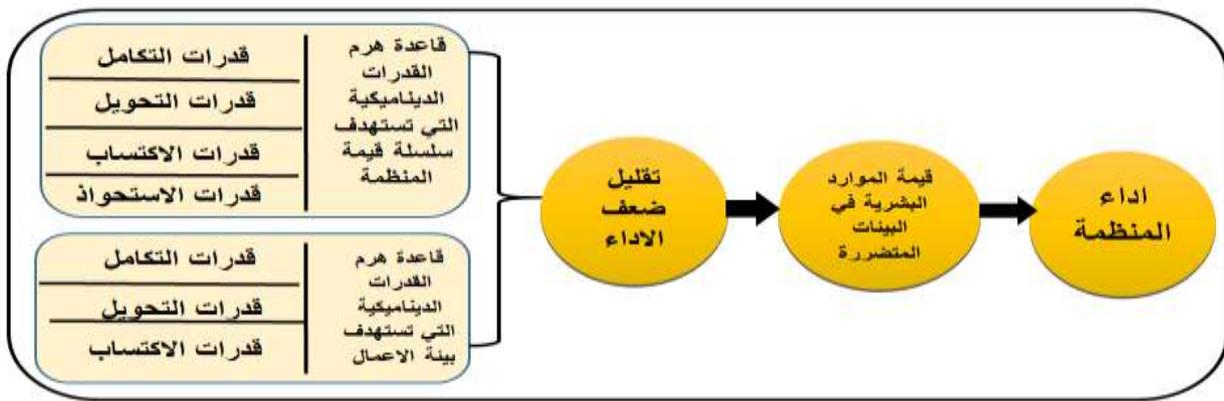
Source : Teece, D. J. (January 01, 2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, V (28), (13), PP 1342.

4- أنموذج (Tashman & Marano2010)

يطرح هذا الأنموذج رأياً للباحثين لاستراتيجيات الاعمال في المنظمات ويمكن تشبيهها بهرم وان القدرات الديناميكية تمثل قاعدته، لتقليل ضعف الأداء وان هذا الضعف يؤثر سلباً في أداء المنظمة، وهذه القاعدة مكونة من قسمين هما:-

- 1- القدرات الديناميكية الخاصة بسلسلة قيمة المنظمة (البيئة الداخلية).
- 2- القدرات الديناميكية الخاصة بالبيئة الخارجية (خارج سلسلة القيمة).

و يهدف هذا النموذج الى تعظيم قيمة المورد البشري عبر العمل على تقليل ضعف الاداء ويزيد من قيمة الموارد البشرية في المجتمع بشكل ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة. (Tashman& Marano&,2010)

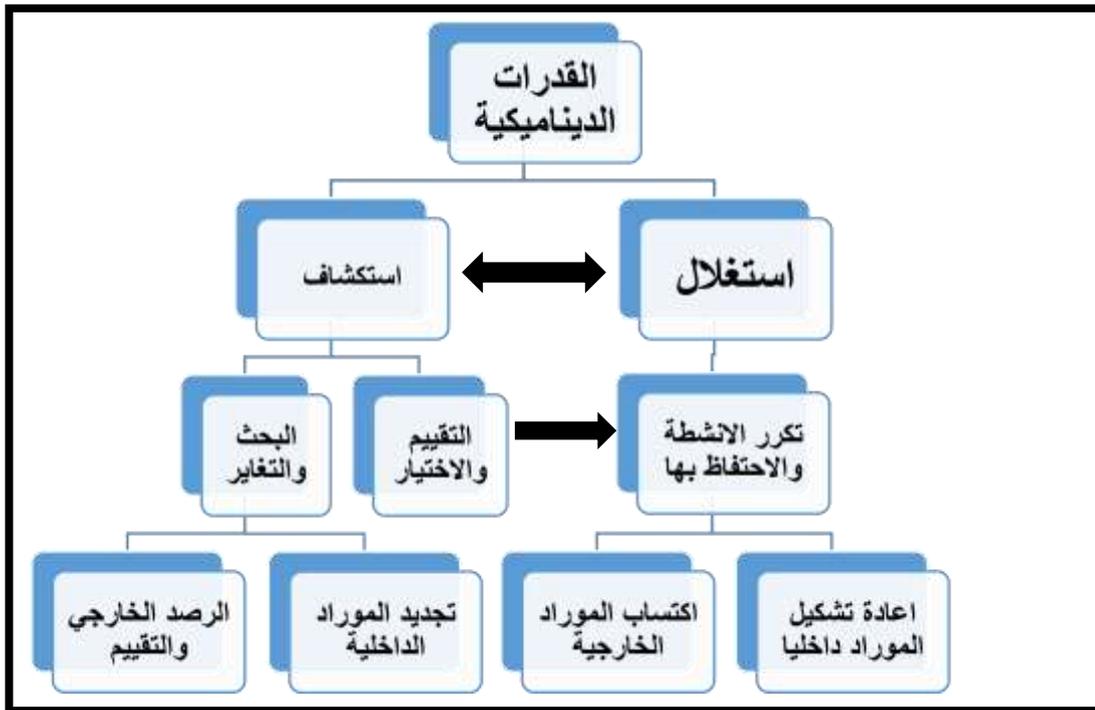


الشكل (5) أنموذج (Tashman & Marano2010)

Source: Tashma,Pete & Marano, Valentina.(2010). Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies. Journal of Business Ethics,Vol.89.

5- أنموذج (Wall et al:2010)

يتعامل الأنموذج مع القدرات الديناميكية وهي مكونة من ثلاث مستويات، ففي المستوى الأعلى تقع قدرات الاستكشاف (Exploration)، وقدرات الاستغلال (Exploitation) وفي المستوى الوسط تأتي المجموعة الأولى القدرات التي تمثل البحث والتغاير والتقييم والاختيار وهي تدعم قدرات الاستكشاف. أما المجموعة الثانية فهي لدعم قدرات الاستغلال من خلال تحويل الاستكشافات إلى أنشطة مكررة (Routines) وعمليات الاحتفاظ بالقدرات وفي مستوى القاعدة تقع هناك أربعة قدرات وهي (الرصد الخارجي، التقييم، تجديد الموارد الداخلية) وهي تدعم قدرات البحث أما قدرات (اكتساب الموارد الخارجية، إعادة تشكيل الموارد الداخلية) تدعم قدرات تحويل الاستكشافات إلى أنشطة مكررة والاحتفاظ بها، إن الأنموذج أدناه يشير إلى القدرات الديناميكية على أنها مفهوم ذو أبعاد متعددة ويتضمن بالأساس أربع مفاهيم مختلفة وهذا بحد ذاته يمثل تحدي للباحثين لأن المجموعات المختلفة من القدرات الديناميكية ستعمل بطرق مختلفة وطبقاً للطرف الذي ستعمل به المنظمة في إي وقت، فبعضها سيكون مهماً في أوقات معينة وبعضها سيكون مهماً في أوقات أخرى. وكما في الشكل الاتي

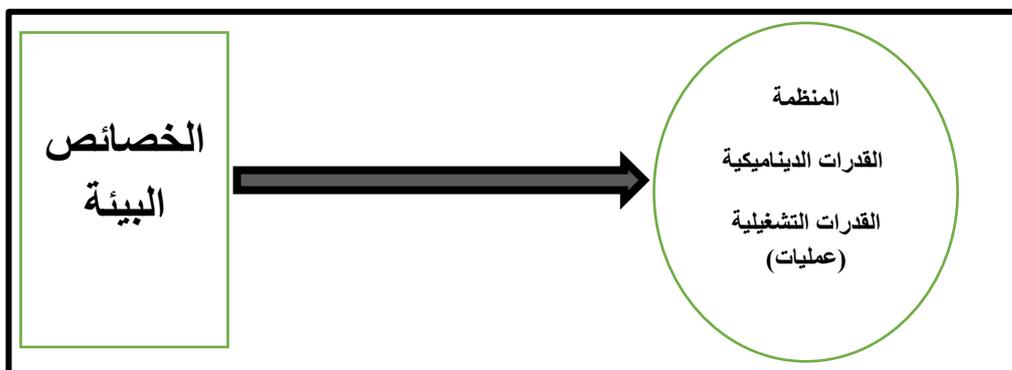


الشكل (6) أنموذج (Wall et al:2010)

Source: Wall, S., Zimmeran, C., Klingebiel, R., Lange, D. (2010) Strategic Reconfigurations Building dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries. Edward Elgar Publishing Limited.

6- أنموذج (Kuuluvainen:2012)

لاحظ الأنموذج إنّ من الممكن إدراك عمق التأثير الذي تلعبه الخصائص البيئية على القدرات الديناميكية في المنظمة، فهي التي تحرك تلك القدرات الكامنة في المنظمة باتجاه إنشاء قدرات تشغيلية جديدة (عمليات) وبلاستفادة من مفهوم (Teece et al 1997:513) للقدرات الديناميكية ومن ثمّ يجب التركيز على كلا البيئتين الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق هدف القدرات الديناميكية وهو تحقيق التوافق الاستراتيجي الديناميكي. وكما في الشكل الاتي

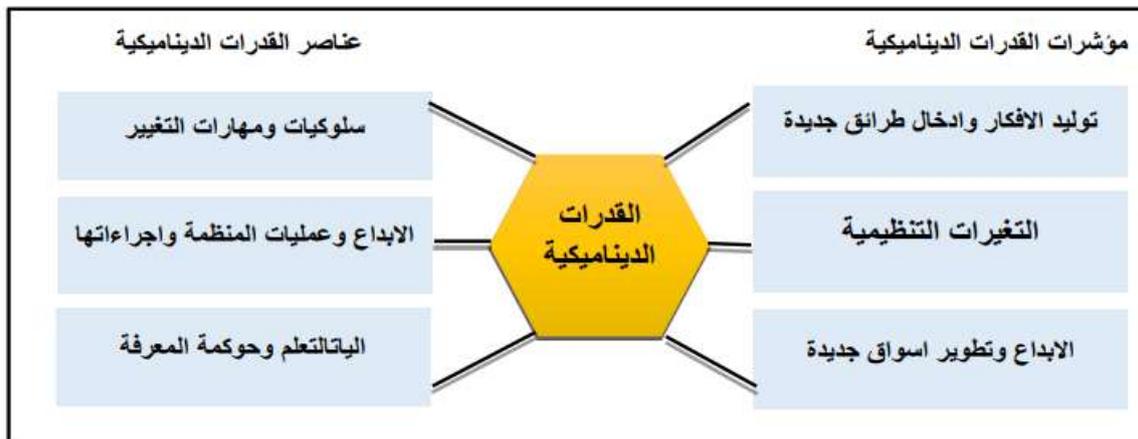


الشكل (7) أنموذج (Kuuluvainen:2012)

Source: Kuuluvainen, Arto (2012), "How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples", Journal of Strategy and Management, Vol. 5 .No 4.

7- أنموذج (Meirelles & Camargo , 2014)

اقترح (Meirelles&Camargo,2014) وضح الية عمل القدرات الديناميكية أنموذج مفاهيمي وعملي يقوم على ثلاث أجزاء رئيسية وهي: المهارات، والروتين والعمليات، وآليات التعلم، موضحين ان القدرات الديناميكية هي نتيجة افعال ومهارات التغيير والابداع الذي يرتبط بعمليات المنظمة ورويتها المدعوم بالتعلم وإدارة المعرفة، فضلاً عن ذلك اوضحا بأن هنالك مؤشرات توصيف او دلائل لعملها، تشمل توليد الأفكار والتغييرات التنظيمية والابتكار، وتطوير أسواق جديدة (Mesquita,et.al,2017:20) والشكل يبين

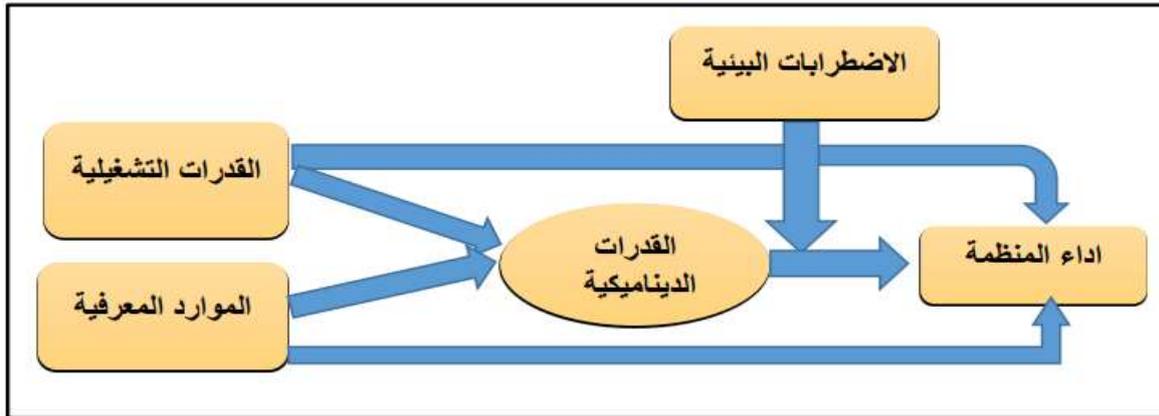


الشكل (8) أنموذج (Meirelles & Camargo , 2014)

Source: Dimária Silva E Meirelles, Álvaro Antônio Bueno Camargo, (2014) , "Dynamic Capabilities: What Are They And How To Identify Them? ", RAC, Rio De Janeiro, V. 18, Ed. Esp , Art.3, P: 58.

8- أنموذج (Sarjana,2015)

اشار (Sarjana.2015) وبالاعتماد على آراء وافكار (schwanninger&grosser,2008) انه ممكن للمنظمة تجديد مواردها المعرفية باستمرار من خلال قدراتها الديناميكية ويكون من الممكن اعادة تدويرها في ظل الاضطراب الذي تعانيه هذه البيئات، وتعد المعرفة العملية وعملية التعلم وسير العمل والسمعة امثلة على القدرات التي تخلق ميزة للمنظمات يصعب الحصول عليها من المنظمات الأخرى المنافسة والقدرات الديناميكية هي آلية تنظيمية هامة مشتركة بين الوسطاء يتم من خلالها تحويل فوائد القدرة على ادارة المعرفة الى تأثيرات في الأداء، بمعنى آخر ان القدرة على ادارة المعرفة تعزز القدرة الديناميكية للمنظمات ومن منظور قاعدة الموارد الذي بين قدرة المنظمة على تحديد قاعدة مواردها غير الملموسة مثل (العمليات والمهارات والاجراءات) لكي تصبح فريدة من نوعها ويصعب تقليدها، وتكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة وخاصة فيما يتعلق بإدارة التكنولوجيا وتصبح القدرات الديناميكية ذات طبيعة ريادية. والشكل (9) يبين

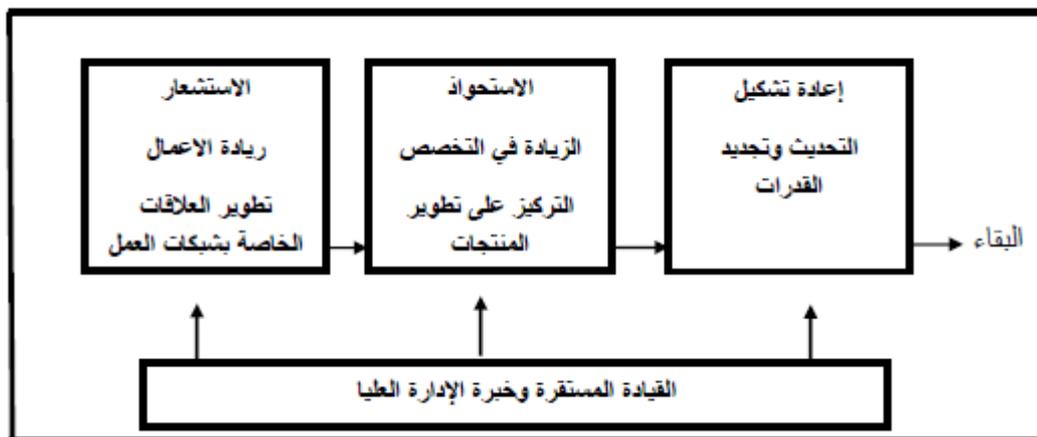


الشكل (9) نموذج (Sarjana,2015)

Source: Sarjana 2015- DYNAMIC CAPABILITIES IN MANUFACTURING: THE MAIN ROLE OF MANUFACTURING CAPABILITY, KNOWLEDGE RESOURCES AND ENVIRONMENTAL TURBULENCE TO IMPROVE ENTERPRISE PERFORMANCE- Journal of Entrepreneurship, Business and Economics ISSN 2345-4695 2015, 3(2): 41-64.

9- أنموذج (Khan & Lew, 2017)

اعتمد الباحثان في أنموذجهما على أهمية القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار، الاستحواذ، وإعادة تشكيل الموارد) في تطوير المكانة السوقية للمنظمة، وأشاروا بان قدرات الاستشعار تتضمن قيادة الأعمال وتطوير العلاقات الخاصة بشبكات العمل، اما قدرات الاستحواذ فتتضمن الزيادة في التخصص للأعمال والتركيز على تطوير المنتجات القائمة، بينما تتضمن قدرات إعادة تشكيل الموارد التحديث وتجديد القدرات والذي يؤدي بدوره الى بقاء المنظمات في ظل المنافسة الشديدة، وركزا أيضاً على الدور الذي تؤديه القيادة وخبرة الإدارة العليا للمنظمة في مواجهة التغيرات البيئية المحيطة وكيف تستثمر المنظمة قدراتها الديناميكية من اجل المنافسة والبقاء. (Khan & Lew, 2017: 12).

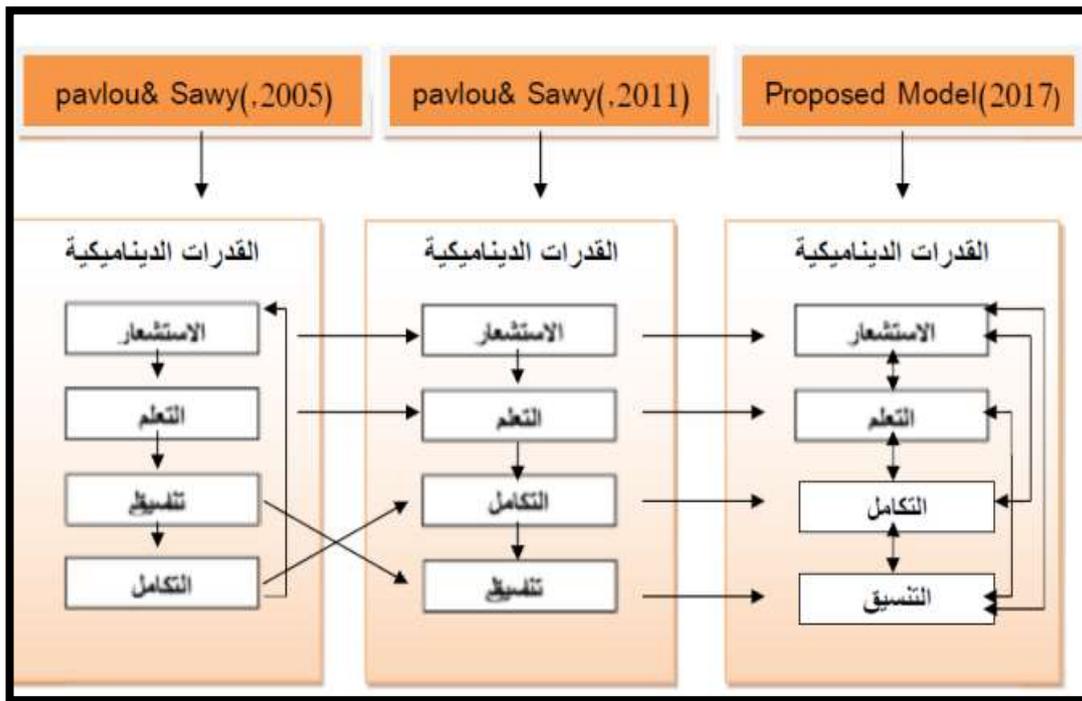


الشكل (10) أنموذج (Khan & Lew, 2017)

Source: Khan, Zaheer, and Lew, Yong Kyu (2017), "Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective", International Business Review.

10- أنموذج (Rengkung,2018)

الأنموذج المقترح القدرات الديناميكية هو بناء للواقع العملي وهو يعتمد على نموذجين للقدرات الديناميكية التي طورتها شركة (Sawy & pavlou) في عامي 2005، 2011 ويحتوي النموذج (2005) على نمط دائري لتسلسل الابعاد (الاستشعار والتعلم والتنسيق والتكامل) في حين ان نموذج عام (2011) يحتوي على نمط خطي لتسلسل الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق فيما يتعلق بديناميات النظام فان نمذجة القدرات الديناميكية المطورة في هذا البحث هو نمط منهجي لتسلسلات الاستشعار والتعلم والشكل الاتي يوضح نمط منهجي لتسلسلات الاستشعار والتعلم والتكامل والتنسيق. كما موضح بالشكل

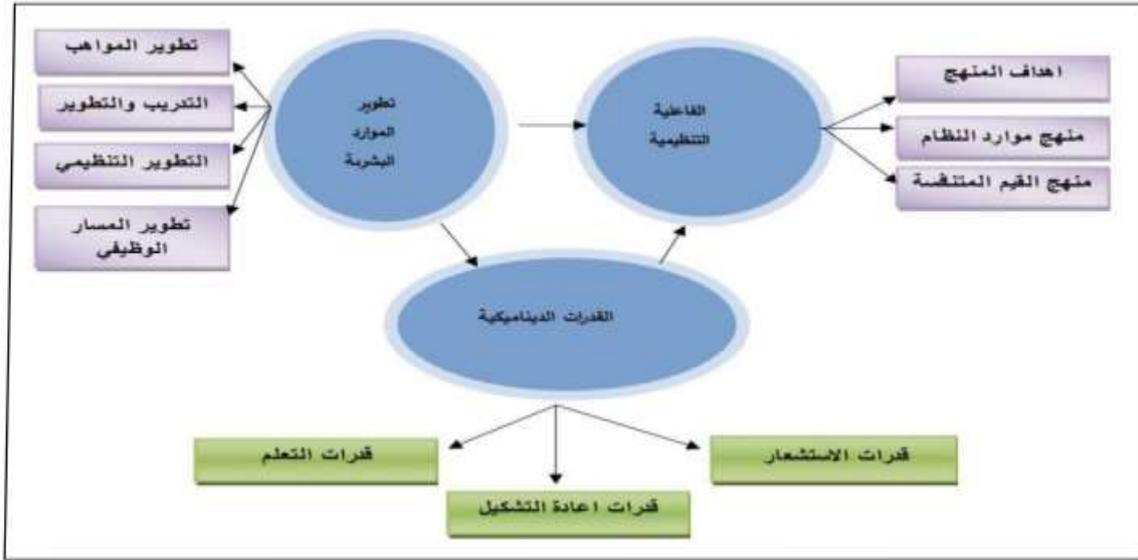


الشكل (11) أنموذج (Rengkung,2018)

Source: Rengkung, Leonarduse Ricy (2018), 6, Modelling of dynamic capabilities as system dynamics approach- academy of strategic management journal, volume 1- ISSUE 5, 2018

11- أنموذج (Kareem et al,2019)

اعتمد الباحثان على الدور الوسيط للقدرات الديناميكية بين تطوير الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية من خلال قدرات الاستشعار والتعلم وإعادة تشكيل الموارد وأن تطوير الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة وتأثير في الفاعلية التنظيمية في البيئات المتغيرة بسرعة ، وينبغي على المنظمات السعي لمعالجة التغيرات في البيئة ومواكبة ظروف السوق القدرات الديناميكية في المقابل ، تعزيز الفاعلية التنظيمية. وكما بالشكل الاتي:



الشكل (12) نموذج (Kareem et al,2019)

اعداد الباحثة بالاستناد الى افكار (Kareem et al,2019)

خامساً: أبعاد القدرات الديناميكية

اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف ابعاد القدرات الديناميكية ولكل منهم وجهة نظر مختلفة في تحديده أهم تلك الابعاد، الا انه يمكن القول إن (Teece et al:1997:518) من الاوائل الذين حاول وضع نموذج لقياس القدرات الديناميكية إذ تضمن هذا النموذج ثلاث ابعاد وهي العمليات الادارية للمنظمة، ومكانة موجوداتها والمسارات المتاحة امام المنظمة. وقد حاول بعد ذلك الباحثان (Zahra&George,2002:188) وضع نموذج لقياس القدرات الديناميكية إذ تضمن هذا النموذج اربعة ابعاد للقدرات الديناميكية وهي الاكتساب، والاستيعاب، والتحويل، والتوسع .

ثم قدّم بعد ذلك الباحث (Teece,2007: 1322) نموذجاً لقياس القدرات الديناميكية تضمن ثلاث ابعاد هي (الاستشعار، والاستحواذ، وإعادة تشكيل الموارد) وقد كرر استخدامه في ما بعد (Teece:2009:17) (Teece,2011: 514)، ونستطيع القول ان هذا النموذج اصبح من اكثر النماذج أهمية واستخداماً من اغلب الكتاب والباحثين لما كان يحتويه من معلومات تفصيلية حول الابعاد التي ذكرها، وسيعتمد هذا البحث ايضا على هذه الابعاد وللأسباب الاتية :

- ❖ يعد الباحث (Teece) وزملاؤه عام 1997م اول من اطلق مصطلح القدرات الديناميكية واتبعهم بعد ذلك عدداً من الباحثين من اجل دراسة هذا المفهوم وتطويره.
- ❖ توفر الفعالة التامة لدى الباحثة بان هذه الابعاد تنسجم مع البحث الحالي، لذا سيتم اعتمادها كأبعاد أساسية تعبر عن المتغير المستقل الاول وهو القدرات الديناميكية.
- ❖ اعتقاد الباحثة بان هذه الابعاد التي تم اختيارها تنسجم بدرجة من الشمولية.

والابعاد الذي جاءت به دراسة (Teece,2007:514) هي كالتالي

1- قدرات الاستشعار :

يرى (Teece et al.,1997 :517) إنَّ قدرة الاستشعار تتضمن فهماً أفضل للطلب الكامن، وتقييم الصناعات والأسواق، والاستجابات المحتملة من الموردين والمنافسين. عندما تستشعر المنظمات بفرصة أمامها ، فإن القدرة على الاستشعار لا تساعد المنظمات على فهم التكنولوجيا التي يجب استكشافها فحسب، بل تمكنها من استشعار قطاعات السوق التي يجب أن تتكون قدرة الاستشعار من ثلاث عمليات أساسية :-

أولاً . توليد المعلومات السوقية، فيما يتعلق بتحديد احتياجات الزبائن، والاستجابة للتوجهات السوقية وتحديد الفرص السوقية .

ثانياً . تفسير المعلومات السوقية التي تم جمعها.

ثالثاً . الاستجابة للمعلومات السوقية (Day,2011:18) (Janssen et al.,2015 :790)

أشار (Teece,2007:1325) نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة والتكنولوجيا الحديثة، مما يجعل من الصعب التنبؤ ومعرفة وتحديد مسارات التنمية المستقبلية، يمكن للأفكار والمعلومات والخبرة المتراكمة إنَّ تولد فرصاً للتنمية والتطوير، لذلك فإن القدرة على الاستشعار هي أمكانية المنظمة على التحقيق والبحث واستشعار الفرص المتاحة في التكنولوجيا والأسواق باستمرار .

ويذكر (Hou ,2008:1255) بان القدرات الديناميكية تنشر مكافأة جديدة من خلال استشعار البيئة، مما يعني تحقيق الخطوة الأولى في هذه القدرات والتي تحدد الفرص الخارجية للمنظمات، ومن جانب اخر وضح (Peteraf & Helfat 2009:101) إنَّ استشعار البيئة الخارجية يمكن المنظمة من الشعور بالتهديد الخارجي والاستجابة لها بسرعة.

ويرى (Capron & Mitchell,2009: 298) إنَّ قدرة الاستشعار تعد عاملاً رئيساً للقدرات الديناميكية، وإنها النقطة التي يتم فيها تحديد الحاجة أو الفرصة لإنشاء أو توسيع أو تعديل القدرات القائمة حالياً بناءً على التغييرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، أو ما إذا كان بإمكان المنظمة معالجة التغييرات بناءً على ما موجود من القدرات الحالية .

واما (Barreto,2010: 270) يرى تعلق الاستشعار بإمكانية المنظمة بالتعرف على التحولات في البيئة الخارجية والتي يمكن أن تؤثر على أنشطة المنظمة وقدرتها على معرفة مدى استجابة المنظمة لقدراتها الحالية ، أو إلى أي مدى تكون بحاجة لبناء قدراتها .

الفصل الثاني الاطار النظري

في وصفه يرى (Pavlou & sawy,2011:243) إنّ قدرة الاستشعار تتطلب إعادة تشكيل القدرات التشغيلية والاشراف على الاحداث البيئية ومراقبة توجهاتها في ثلاثة محاور أساسية هي :- احتياجات الزبون ، والتكنولوجيا الجديدة ، وتحركات المنافسين .

واوضح (Cao,2011: 457) إنّ قدرة الاستشعار تشير الى إمكانية المنظمة على كشف الفرص والتهديدات ومراقبتها وتقييمها والتعلم منها وتحليلها ومعايرتها. وقد حدد (Zhang et al.,2016: 260) ثلاثة ابعاد رئيسة للقدرات الاستشعار البيئي وهو أحد الاهداف الاساسية : 1- قدرة التواصل الاستراتيجي 2- قدرة المعرفة المهنية 3- قدرة الحل الوسط (التسوية) .

وينظر (Kindström et al.,2013:1069) الى قدرات الاستشعار بانها القدرة على جمع المعلومات الاستخبارية للأسواق التي تتواجد فيها المنظمة عن طريق مسح الاسواق لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن الفعلية والاستجابة لها بطرق استراتيجية هادفة .

ووفقا لرأي (Tabarsa et al.,2014: 180) إنّ قدرات الاستشعار هي آليات والعمليات والقدرات التي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات البيئية ثم يتم بعد ذلك اتخاذ اجراءات ديناميكية مناسبة وهذا يتطلب من المنظمة اقامة علاقات وثيقة ومتواصلة مع المجهزين والزبائن والاحتفاظ بها بهدف استمرارية الاطلاع على المعارف الجديدة. وبالنسبة الى (Zolfaghari,2015: 30) فانه يرى قدرات الاستشعار انها مجموعة من الانشطة التي تقوم بها المنظمة كاستمرارية البحث لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة المحيطة، وتقييم القدرات الحالية للمنظمة والقدرات الجديدة اللازمة لعملية الاستثمار، الى جانب الجمع بين موارد المنظمة وقدراتها التشغيلية بهدف اتخاذ اجراءات ديناميكية مناسبة .

اما(Helfat & Peteraf,2015 :1290) فأشاروا الى أنه يتطلب تطوير قدرة الاستشعار من خلال رؤية مشتركة داخل المنظمة لتوحيد وتحقيق أهدافها وتطلعات رؤوسها.ويضيف(رشيد والعبودي، 2015: 14) بان هذه القدرة تستوجب من المنظمة استكشاف الاسواق المستهدفة، وهذا يتطلب موارد تنظيمية مخصصة للقيام بالاستكشاف، ومتابعة التطورات التكنولوجية، وإنّ يستثمر المديرون مهارات التفكير الاستراتيجي، والالتزام بتوفير الموارد التي تحقق هذه العملية في البحث عن الفرص الجديدة، ومد جسور العلاقات مع الزبائن، والمجهزين، وخبراء متخصصين في البحث والتطوير، فضلاً عن تطبيق ممارسات مثلى في الصناعة .

اما (Tallott & Hilliard,2016:339) فقد بين إنّ قدرات الاستشعار تشير الى قدرات المنظمة على استكشاف البيئة وفهم حاجات ورغبات الزبائن وديناميكيات السوق والاستجابة الملائمة لها .

واشار (الموسوي,2016: 61) الى أنّ قدرات الاستشعار تتضمن القيام بعمليتين هما الفحص الخارجي والاختيار الاستراتيجي، ويشير الى الفحص الخارجي بإمكانية تحديد ومراقبة الأسواق والتطورات التكنولوجية المنبثقة حديثا وهذه العملية تتطلب القيام بالعديد من الانشطة منها مراقبة البيئة الخارجية والمسح المستمر للأسواق والتكنولوجيا واستشعار التوجهات البيئية وكذلك توليد وتفسير المعلومات الاستخبارية عن الأسواق، اما الاختيار الاستراتيجي فتشير الى امكانية الاختيار من بين المسارات المختلفة لتخصيص الموارد بما يتلاءم مع قدرات المنظمة وهذه العملية تتطلب القيام بالعديد من الانشطة منها ايجاد تصور واضح عن الفرصة من اجل تحقيق التوافق الاستراتيجي واتخاذ القرارات على نحو استراتيجي وتحليل المعلومات التي تم التوصل إليها ومن ثم تحديد البديل الافضل .

يبين(Borland et al,2016:304) يتطلب الاستشعار من المديرين والعاملين في المنظمات أن يكونوا حذرين للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المحيطة بهم وأن يتحسسوا مطالب المستهلكين المنقلبة. وقد وضح (المصري، 2016: 284) ان الاستشعار يشير إلى الحساسية الاستراتيجية للتغيرات البيئية، فالاستشعار هو عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة .

بينما بين(Yeow , 2017 : 4) إنّ قدرات المنظمة لا تكون مقتصرة على استشعار الفرص التكنولوجية للمنظمات فقط، فضلا عن ذلك انها تشمل استشعار التغييرات الحاصلة في بيئتها وكذلك استشعار القرارات التي تحدث في داخلها. واما (Chukwumeka & Onuoha, 2018:5) فيروا ان قدرة استشعار الفرص المتاحة هي قدرة تعرف المنظمة على التغييرات في البيئة من خلال معرفة الفرص والتحديات والتغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤثر على عمل المنظمة . وكذلك (Barba, 2018:56) إذ يبين ان الريادي يقوم بالملاحظة و الاستنتاج من بيئة الأعمال وتحديد المشكلة، ثم يبدع ويبتكر بمعنى إضافة شيء جديد .

وعرف (Adam et al,2018:50) قدرات الاستشعار بأنها عملية تحديد ومطابقة الفرص السوقية والتكنولوجية من خلال الحصول على المعرفة الخاصة بالنظام البيئي الداخلي والخارجي .

بين كل من (Pedron et al,2018:497) و (Mousavi et al, 2018 : 226) ان قدرات الاستشعار تساعد المنظمات في التغلب على النقص الحاصل في المعلومات والتي تكون بحاجة لها من أجل مواجهة التحديات البيئية وايجاد الحلول لها للابتكار المستدام. فسرهما (Alshanty et al ,2019:5) بانها تؤدي عمليات استشعار الفرص إلى الحصول على قاعدة معرفية تؤثر إيجاباً على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الابتكار .

وضح (حامد,2019:138) إنّ قدرات استشعار الفرص المتاحة تشير إلى قدرة المنظمة للتعرف على المدى الذي يمكن أن تستجيب له للتغيرات في بيئة الأعمال في ظل قدراتها الحالية، أو هل تحتاج إلى تطوير قدرات جديدة .

اما (الحيلة وآخرون,2020:10) فيروا إنّ متابعة المنظمة للتغيرات البيئية والتنبؤ بالمسارات المستقبلية، ضرورة حتمية تمكنها من المحافظة على كيانها واستقرارها، إذ يعكس الاستشعار درجة حساسية الاستراتيجية لتغيرات البيئة، ويعد رصد بيئي لهذه التغيرات ودرجة انعكاسها على المنظمة .

وفي ذات السياق وضح (Al-Sarayreh,2020:22) انها تبين قدرة المنظمة على المسح، والبحث والتطوير المستمر،وقد بينت الدراسات ان قدرة الاستشعار يمكن ان تنشأ من القدرات المعرفية والابداعية المتواجدة في الجزء الايمن من دماغ الفرد، ومن خلال وجود افراد عاملين في المنظمة يتمتعون بهذه القدرات المعرفية، والتي تمكنهم من رصد البيئة الخارجية .

تعرف الباحثة قدرة الاستشعار هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية عبر تحديد الآليات والعمليات التي يمكن من خلالها معرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .

2- قدرات الاستحواذ

وضح الباحثان (Lavie, 2006:155) (Capron & Mitchell, 2009:23) إنّ قدرات الاستحواذ تشير إلى اكتساب القدرات من مصادر خارجية،مثل التراخيص وعقود الشراء والتحالفات وعمليات الدمج والاستحواذ على المنظمات أو أجزاء من المنظمة .

وضح(Teece,2007:1326) بمجرد استشعار فرصة (تكنولوجية أو سوقية) جديدة، يجب معالجتها من خلال منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة،هذا يتطلب دائما استثمارات في نشاط التطوير والتسويق، على الأقل في وقت مبكر، عندما يبدأ التصميم المهيمن في الظهور،تصبح الخيارات الاستراتيجية محدودة للغاية، لذلك على المنظمات أن تحافظ على الالتزام بالمرونة حتى يظهر التصميم النهائي ثم الاستثمار بكثافة بمجرد أن يبدو التصميم الملائم لتحقيق النجاح.اضاف(Cao,2011:457) تشير قدرات الاستحواذ توفير قدرات المنظمة على استثمار الفرص المتوفرة في الاسواق لتقديم منتجات او خدمات او عمليات جديدة .

ويؤكد (Teece,2011:415) على ان استثمار ما تم الاستشعار به من الفرص يكون من خلال تصميم نماذج أعمال تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة الى احتياجات الزبائن وتؤمن لها الموارد المادية والبشرية فضلا عن انشاء قيمة للمنظمة، بالإضافة الى تصميم نظام فاعل لتحفيز الافراد العاملين واقامة علاقات وثيقة

الفصل الثاني الاطار النظري

مع المجهزين والزبائن والاطراف المكملة الأخرى، اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة والمتوافقة مع التغيرات البيئية .

فسر (May,2012:18.89) الاستحواذ بأنه الفرص التي تحتاج المنظمات إلى اتخاذ خيارات استراتيجية مترابطة وقرارات استثمارية واتخاذ قرارات موجهة نحو السوق في الوقت المناسب لذا من الضروري أن تصل المنظمات إلى حالة جديدة من المعرفة لفهم البدائل الموجودة والترابط بين العوامل المعنية ، ومن ثم من المحتمل جدا أن تكون القدرة على إنشاء واكتساب معرفة جديدة كانت نتيجة لتراكمات المعرفة والمهارات ، وكذلك من خلال اتخاذ قرارات استثمارية واعية التي تحقق التحول الضروري من خلال الادارة واعادة تشكيل مواردها ، لذلك نلاحظ أن القدرات الديناميكية تدعم الابتكار الناجح .

فيروا (Jantunen et al,2012:152) أن الاستحواذ يبدو يعتمد إلى حد كبير على عوامل خاصة بالمنظمة ، لذلك يبدو أن الممارسات التي تشمل قدرات الاستشعار من المحتمل أن تتشابه في المنظمات داخل صناعة واحدة ، في حين أن الممارسات التي تتضمن الاستحواذ قد تختلف أكثر بين المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة. ويرى (Rha,2013:20) بعد استشعار الفرص تبدأ المنظمة في عملية الاستحواذ والتي تتضمن القدرة على اتخاذ القرارات و الوقت المناسب لاستثمار ما تم الاستشعار به وهذا يتطلب من المنظمة توفير المرونة وتحسين وتطوير قدرات التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة بهدف الاستجابة الفعالة لهذه التغيرات .

واشار (Wilden et al.,2013: 74) إن قدرات الاستحواذ تتضمن تقييم القدرات الحالية والمحتملة او الجديدة التي تستخدم في التصاميم التكنولوجية المناسبة استجابة لحاجات ورغبات الزبائن في الاسواق. وقدم (Kindström et al,2013:88) في دراستهم أسساً ومعايير تساعد في تشكيل القدرات الديناميكية للاستحواذ، ركزت دراستهم على صناعة الخدمات و بشكل خاص على الحاجة إلى التفاعلات الخارجية ، على سبيل المثال، أن التفاعل والتنمية المشتركة مع الزبائن وأصحاب المصلحة المستفيدين الاخرين قد يساعد في اغتنام الفرص .

بالنسبة الى (اليساري,2014: 57) تتضمن قدرات الاستحواذ القيام بثلاث عمليات وهي (ادارة المعرفة، والتكامل، والتنسيق) فالنسبة الى عملية ادارة المعرفة فهي امكانية تنظيم والمحافظة على مصادر توليد الموارد الخارجية وهذه العملية تتطلب القيام بالعديد من الانشطة منها نقل المعرفة داخل المنظمة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة وصياغة المعرفة وتدوينها واستيعابها وتبادلها وادارة المعرفة في ضوء صياغتها وتدوينها. في حين تشير عملية التكامل الى تشكيل وادارة سياق العمل الذي يشجع على استخدام المصادر الخارجية وهذه العملية تتطلب القيام بالعديد من الانشطة منها توطين الحصول على المعرفة في الثقافة والأنظمة والعمليات وتشجيع

جهود حل التعارض والتصارع حول كيفية الحصول على الموارد. وتشير عملية التنسيق الى امكانية تنسيق القواعد والمسؤوليات والمهام اللازمة لاستخدام الموارد الخارجية عن طريق تخصيص الموجودات وتوزيع المهام وتشكيل الأنشطة .

ويرى (Tallott & Hilliard,2016: 339) ان قدرات الاستحواذ انها قدرة المنظمة على استخدام ادوات التحليل الرسمية من اجل تقييم جدوى الفرص المتاحة في الاسواق لدعم العملية.ويؤكد (Roy&Khokle,2016:88) على أهمية الاستحواذ ، ومن خلاله يمكن للمديرين المساعدة في بناء قدرات ديناميكية للاستحواذ ، عبر التعاون و التشجيع ، والاستثمار في المهارات والموجودات الجديدة ، بالإضافة إلى تقليل التعقيد من أجل التغيير .

وكذلك بين(Felin& Powell, 2016:16) إن الاستحواذ على الفرص يعتمد على قدرة فرد أو أكثر من خلال إرساء الشرعية الخارجية لأفكارهم،لذا فإن هذه الافكار تساعد على اعاقه المنظمة من قرارات الاستثمار غير الصحيحة (السيئة).فيما أكد (Wang et al,2018:76) أيضاً إلى أن التحديات الرئيسة للاستحواذ هي جزء من الاجراءات التنظيمية للمنظمة (Fellenstein&Umaganthan,2019 :18) .

تعرف الباحثة قدرة الاستحواذ بأنها استثمار الفرص المتاحة عن طريق ترجمتها الى منتجات او خدمات جديدة تحسن قدرة المنظمة في الاستجابة لحاجات السوق .

1- قدرات اعادة تشكيل الموارد

وضح(Teece et al.,1997 :515) تشير قدرات إعادة التشكيل إلى إعادة توحيد وتحويل الموارد المتوفرة التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع الظروف البيئية المتسارعة التغيير.وتتضمن عمليتين أساسيتين وهما: أولاً ، إنشاء إمكانيات يمكن إنشاؤها داخلياً أو الحصول عليها من مصادر خارجية ، يرتبط بناء القدرات داخلياً بتحويل القدرات الحالية ،أي تعديل شكل أو مظهر القدرات الموجودة داخل المنظمة (Carlile,2004 :95) . ثانياً ، يشير بناء القدرات إلى مشاركة وتواصل وربط قدرات جديدة في المنظمة بالموارد والقدرات الحال (Teece et al., 1997:67)، لذلك فإن القدرة على إعادة التشكيل تسمح للمنظمة بتجاهل أو تعديل أو إعادة بناء الإجراءات والممارسات التنظيمية من أجل جعل العمليات أكثر كفاءة وفاعلية، ومن ثم تحسين الفاعلية التنظيمية، إذ يعتمد مفتاح فاعلية ونجاح المنظمات في قدرتها على إظهار القيادة الفاعلة وتنفيذ الحوكمة المناسبة للتحويل، فإن قدرة إعادة التشكيل هي قدرة المنظمة على توليد القدرات لدمج القدرات الحالية (Capron and Mitchell, 2009:23) (Lavia,2006:155) .

وضح (Teece,2007:1325) تبذل المنظمات جهودها من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل فمن الضروري أن تقوم المنظمة بإعادة توحيد الموجودات والهياكل التنظيمية وإعادة تشكيلها للتعامل

الفصل الثاني الاطار النظري

مع الأسواق ذات التكنولوجيا الحديثة.بالإضافة إلى ذلك ، للحفاظ على الأداء المتفوق للمنظمة يجب على المنظمة تطوير ثقافة المنظمة وتصميم أنظمة المكافآت والاحتفاظ بالموهب والكفاءات من العاملين .
وفسر (Ak wei,2007: 26) فان القدرات التكاملية تؤكد على امكانية نشر كل من الموارد والمهارات بطرق جديدة أو مرنة لدعم التحسين والتعديل في موارد المنظمة .

وأضاف(Ambrosini et al.,2009:8) وهي قدرة المنظمة على تكامل وتنسيق موجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة، وان هذه القدرة يمكن لها أن تتطور وتسمح بتطوير الثقافة التي تشجع على التعاون وعملية الابداع ، وتعتمد إعادة التشكيل على تكامل موارد المنظمة الجديدة وأصولها لأن إعادة تشكيل القدرات التشغيلية الموجودة يتطلب أنماطاً مختلفة من التفاعل المشترك، ولما كانت المعرفة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم عادة ما تكون على المستوى الفردي فان تكامل هذه المعرفة على المستوى التنظيمي هو أمر ضروري لإعادة نشر التشكيلات الجديدة من القدرات التشغيلية .

وفي ذات السياق يؤكد (O'Reilly & Tushman,2008:189) أن تحقيق النجاح على الأمد الطويل من الناحية الاستراتيجية يتطلب من المنظمات أن يكون لديها ليس فقط القابليات والمقدرات التشغيلية للمنافسة في الأسواق القائمة ولكن أيضا القدرة على إعادة تجميع وتشكيل الموجودات والهيكل التنظيمية للتكيف مع التكنولوجيات والأسواق الناشئة .

أما (Bruni & Verona, 2009 :7) فيؤكدان على أن إعادة تشكيل الموارد لا يعد فقط عملية تشكيل بحد ذاتها، وإنما حركة أنجاز تتم في المنظمة وتعتمد بالدرجة الأساس على مهارة وخبرة القيادة الإدارية في تنسيق وتخصيص تلك الموارد بما يخدم هدف تحقيق الميزة التنافسية .

ويرى (Barreto,2010: 256-280) ان قدرات إعادة تشكيل الموارد تتكون مجموعة من القدرات والعمليات منها القدرة على تحويل الموارد التشغيلية إلى موارد ديناميكية فاعلة، والقدرة على تعديل قاعدة الموارد الحالية بما يتناسب مع التغيرات البيئية، وكذلك القدرة على تمييز الموارد النادرة، واكتساب موارد جديدة من مصادر خارجية، فضلا عن ترك الموارد التي لا تعود بفوائد تذكر على المنظمة. ووصفها(Pavlou&Sawy,2011:247)أنها القدرة على تجسيد المعرفة الجديدة في القدرات التشغيلية الجديدة من خلال توليد عملية فهم مشترك وإحساس جماعي داخل المنظمة .

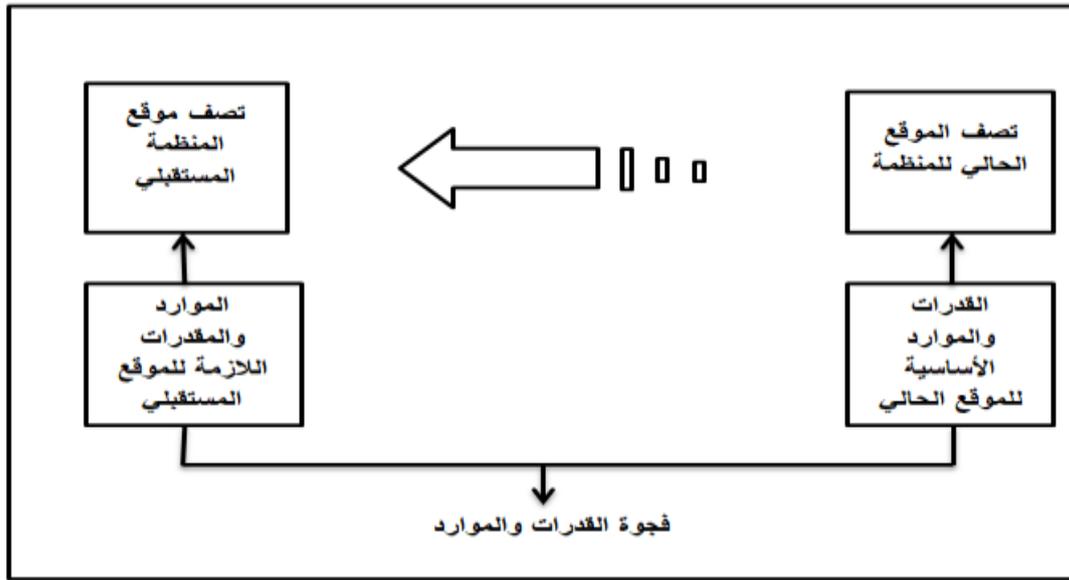
بينما يرى (Ridder, 2012:42) أن إعادة تشكيل الموارد يتضمن عمليتين هما:

أ- إدراك الموارد : قدرة المراقبة الفعالة لقاعدة الموارد الداخلية لتحديد فرص التشكيلة الجديدة وتتضمن الآتي:

- تكوين صور عن موارد المنظمة .
- تحديد الموارد التي يمكن إعادة تشكيلها .
- توجيه ادراكي ومفاهيمي إلى وجود حاجة لموارد جديدة .

- تحديد الفجوة بين الموارد المطلوبة والموارد الموجودة.

إذ من الضروري تحديد الفجوة بين الموارد وتحليلها؛ لأن ذلك يبين مدى فشل موارد المنظمة الحالية في تحقيق الميزة التنافسية ومدى حاجتها إلى موارد جديدة و يوضح الشكل (13) الفجوة بين الموارد



الشكل (13) فجوة القدرات وموارد للمنظمة

Source : Schilling, Melissa A.,(2005), "Strategic Management of Technological Innovation", New York University, McGraw Hill-Irwin, P: 109.

ب - إعادة توحيد : قدرة المنظمة في استخدام الموارد الداخلية والخارجية بمرونة وتتضمن الآتي:

- كامل الموارد الداخلية والخارجية .

- إعادة استخدام الموارد في جانب اقتصادي اخر.

- استخدام الموارد الحالية والمكتسبة لبناء موارد خاصة بالمنظمة .

وينظر (Rha,2013: 22) الى قدرات اعادة تشكيل الموارد على انها تعد جزءاً مهماً ومكماً لعملية بناء القدرات الديناميكية القائمة على تحديد الفرص (الاستشعار) والاختيار الدقيق (الاستحواذ)،وينبغي أن يكون للمنظمة القدرة على إعادة تجميع ونشر وتشكيل موجوداتها وهيكلها التنظيمي بما يضمن سير العمل بالطرق الصحيحة نحو تحقيق الاهداف، وللمرونة دور كبير في ذلك إذ تعد عنصراً أساسياً في عملية اعادة التشكيل كجزء من عملية بناء القدرات الديناميكية في بيئة غير مستقرة، فالمرونة هي القدرة على اعادة تشكيل العمليات وهيكلية الموجودات بطريقة استراتيجية تتوافق مع تغيرات بيئة المنظمة وتحافظ على الأداء العالي .

واشار(اليساري,2014: 59) الى قدرات إعادة تشكيل الموارد على انها قدرات تتضمن عمليتين اساسيتين هما ادراك الموارد واعادة التوحيد، ووضح ان الادراك الاداري لموارد المنظمة هو امكانية المراقبة الفعالة لقاعدة الموارد الداخلية لتحديد فرص التشكيل الجديدة وهذا يتطلب القيام بالعديد من الانشطة منها تكوين صور واضحة حول موارد المنظمة وإمكانية استبدالها وتحديد الموارد التي يمكن إعادة تشكيلها بشكل ناجح كذلك تحديد الفجوة بين القدرات المرغوبة وتلك الموجودة فعلا كما تتطلب دراية إدارية وتوجه إدراكي ومفاهيمي يمكنها أن تكون معرفة عن الأحداث المستقبلية، وتشير عملية إعادة توحيد الموارد الى قدرة المنظمة على إعادة التشكيل بشكل مرن للموارد والمقدرات الخارجية والداخلية وتتطلب هذه العملية تكامل وتوحيد الموجودات وبناء موارد ومقدرات خاصة بالمنظمة والاعتماد على الموارد الحالية بهدف استخدامها لأغراض جديدة .

وقد عرف (Žitkienė et al.,2015: 272) فإن قدرات اعادة تشكيل الموارد يجب ان تأخذ بنظر الاهتمام بعض الابعاد الرئيسية للمنظمة مثل ثقافة المنظمة، وادارة مواردها البشرية، وهيكلا التنظيمي، فثقافة المنظمة تساهم كثيرا في الانشطة الاستشعارية وينبغي ان تكون متهيئة لأجراء التغيرات المناسبة متى ما تطلب ذلك، اما ادارة الموارد البشرية فيجب ان تكون قادرة على التكيف بشكل فاعل مع اعادة تشكيل الموارد.

أشار (Zolfaghari,2015: 30) إنّ قدرات اعادة تشكيل الموارد الى قدرة المنظمة على تطوير واعادة تشكيل وتكامل الموارد والعمليات بما يتوافق مع التغيرات البيئية الخارجية، وبالخصوص التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تتطلب ادخال التحسينات باستمرار لتلبية الاحتياجات الاجتماعية التي تعود بالفائدة الى المنظمة .

وبالنسبة الى (Borland,2016: 304) تشير قدرات اعادة تشكيل الموارد الى اعادة تشكيل المدراء والافراد وعمليات المنظمة منذ البدء وحتى الانتهاء من عملية الانتاج بطريقة استراتيجية تحقق لها الانسجام مع التغيرات الجديدة ومن ثمّ ضمان سير العمليات نحو تحقيق الاهداف المطلوبة .

بالإضافة (Zhou et al.,2017:5) ان إعادة التشكيل تشير الى إمكانية المنظمة في إعادة تشكيل مواردها وموجوداتها وذلك لتحقيق ديمومة المنظمة واستمراريتها ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة والعمل على التطوير في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب توافر مجموعة من القدرات بالأخص فيما يتعلق بالقدرات الفردية والمنظمة وتحفيزها نحو تقديم مزيد من الأبداع والتعاون، وبما يساعد المنظمة من تحقيق أفضل توظيف للقدرات .

الفصل الثاني الاطار النظري

وينبغي (Amiripour et al,2017:38) إنّ تمثل قدرات إعادة التشكيل أو إعادة التكوين إحدى العناصر الأساسية لتحديد الموارد وفرص الاستثمار، وتبرز الحاجة إليها كلما تطورت التغييرات البيئية أو الفرص الخاصة بالمنظمة .

ويتفق (Adam et al,2018:51) مع هذا الرأي موضحاً أن قدرات إعادة التشكيل توضح التجديد المستمر والمواءمة بين الموجودات الملموسة وغير الملموسة في المنظمة لغرض الحفاظ على الميزة التنافسية فيها.

وإما (vallaster et al, 2019:124) فيروا إنّ قدرات إعادة تشكيل الموارد تتمثل بالقدرة على الجمع بين الأصول والموارد والهياكل وإعادة تجميعها وإعادة تكوينها لتتماشى مع القرارات الاستراتيجية التي تحددها آليات الاستشعار واليات الاستحواذ وتتمثل بالهياكل اللامركزية والتخصص المشترك في تكييف الهياكل والعمليات، وإنشاء نظم فعالة للحوافز والحكم ، واستخدام إدارة المعرفة لتوجيه التعلم .

وتعرف الباحثة قدرة إعادة تشكيل الموارد بأنها قدرة المنظمة على إعادة وتشكيل، وتجميع مواردها وتعديلها بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية .

المبحث الثاني التجديد الاستراتيجي

توطئة

تطورت المفاهيم الإدارية في القرن الماضي بشكل ملحوظ جداً، فظهرت مفاهيم علمية حديثة أسهمت في تراكم المعرفة العلمية الإدارية والتنظيمية وأنشأت نقلة كبيرة في المنظمات، إذ تحولت بعض منها من منظمات تعاني من مشاكل كثيرة الى منظمات متقدمة على مستوى العالم، فالحركة البحثية والعلمية في بدايات القرن المنصرم هي أكبر بكثير من كل ما تم حصده من معارف في القرون السابقة بفضل التقانة الحديثة وانتشار وسائل الاتصال و الثورة الصناعية وغيرها من العوامل التي ساعدت على تطور العلوم بكل مجالاته .

إنّ معظم الدراسات والبحوث التي قام بها الباحثون والكتاب والخاصة بموضوع التجديد الاستراتيجي في منظمات الأعمال ركزت على جانب الابتكار والتغيير والتميز، إذ توجد خاصية مشتركة بين كل المنظمات ألا وهي حاجتها في ظلّ محيط اقتصادي وسياسي يتغير بشكل مستمر وحتمي إلى الانخراط في عملية التغيير المستمر بما يحقق التجديد المنشود .

وعليه سنتناول التجديد الاستراتيجي في هذا المبحث وفق الفقرات الآتية :

اولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي

ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي

ثالثاً: خصائص التجديد الاستراتيجي

رابعاً: معوقات التجديد الاستراتيجي

خامساً: أسباب التجديد الاستراتيجي

سادساً: آليات التجديد الاستراتيجي

سابعاً: ابعاد التجديد الاستراتيجي

اولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي

أصبحت حاجة المنظمات للتجديد الاستراتيجي ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات البيئية، ومتطلبات العمل بشكل دائم ، والمنافسين واحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار (Maijanen,2015:2).

يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على التحسين المستمر فضلاً عن التمتع بالمرونة التنظيمية لتحقيق الاستدامة في ميزتها التنافسية (Shu et al,2019:23).

وعليه سوف نتناول في هذا القسم التجديد "لغةً" واصطلاحاً وفقاً لما جاء في ادبيات علم الادارة الحديثة ولما تناوله بعض الباحثين والكتاب بهذا الخصوص .

التجديد لغةً:

جاء في لسان العرب (لابن منظور) إنّ التجديد هو اعادة الشيء إلى نهجه الأول إذ يقال، جدد الثوب تجديداً، أي جدد الشيء أي صيره جديداً، واستجد الشيء: صار جديداً أو لبسه جديداً، فتجدد، التَّجْدِيدُ: كلمة أصلها الاسم (تَجْدِيدٌ) في صورة مفرد مذكر وجذرها (جدد) وتحليلها ال + تجديد) وان الجدة هي نقيص البلى، ويقال شيء جديد، وتجدد الشيء أي صار جديداً وهو نقيض الخلق، وجدّ الثوب يجدُّ (بالكسر) صار جديداً، والجديد ما لا عهد لك به .

وانطلاقاً مما ذكر (الياسري واخرون ، 2017 : 62-63) التجديد بأنه خطة او منهج متبع ويمثل الفاعلية الواعية لكل نظام معرفي ومنظومة فكرية التي تعبر عن نظرية او موقف، ويرتبط بالاكتشاف والتنمية والاصلاح وهو اساس الازدهار والمطلوب في كل حضارة .

والفعل "جدد" ليس فعلاً في معظم القواميس الانكليزية بأنه جعل الشيء جديداً، إذ يعطي قاموس (Webster)(Merriam, 2008:2) عدداً من المرادفات وتشمل "التحديث" من خلال استعادة القوة أو الانتعاش أو "ليحل محل" الشيء التالف، المضمحل القديم، أو المتهاك .

واما التجديد (Renewal) في قاموس المورد جاء بمعنى تجدد اوشي مجدد (البلعكي,2009:981)

التجديد اصطلاحاً

يشير مصطلح التجديد (Siggelkow,2002:154) إنّ التغيير في ضوء الضغوط الخارجية صعب بما فيه الكفاية، فإن التجديد حواجز أكثر صعوبة في حالات "الملاءمة" عندما تكون المنظمة متوافقة بشكل جيد مع الاسواق ولا يوجد السبب المباشر للتجديد. يتعلق "التجديد" ب الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتغيير او تعديل اعتماد مسارها لأنه يساعد المنظمات على تغيير إجراءاتها السابقة عن طريق تغيير أهدافها الاستراتيجية .

اما كلمة استراتيجي(Lane & Floyd,2000 :160) بأنه عملية تطويرية مرتبطة بالترويج للمعرفة الجديدة والسلوك المبتكر واستيعابها واستخدامها من أجل إحداث تغيير في المقدره الجوهرية للمنظمة أو التغيير في منتجها ومجال السوق .

اشارت (zahar,1996:1714) الى التجديد الاستراتيجي يعني تنشيط أعمال المنظمة من خلال الابتكار وتغيير ملفها التنافسي من خلال تغيير نطاق أعمالها أو مناهجها التنافسية أو كليهما، كما يعني أيضاً بناء قدرات جديدة أو اكتسابها ثم الاستفادة منها بشكل خلاق. ويرى (Kwee,2009: 5) أن التجديد الاستراتيجي هي قدرة المنظمة على التحول من خلال تجديد الأفكار الرئيسة التي بنيت عليها والتي تميزها عن المغامرة الداخلية مع وجود أنشطة تجديد مهمة على المستوى المتوسط أو التشغيلي للمنظمة، ويركز على أنشطة وأدوار المديرين في المستويات الوسطى كعناصر فاعلة مهمة في عمليات التجديد الاستراتيجي .

في حين عرف (Helfat&Agarwal, 2009:284) التجديد الاستراتيجي على انه عملية ومحتوى ونتائج التغيير في المنظمة التي تدعو إلى تنشيط أو إعادة توزيع أو استبدال السمات التنظيمية الحالية للمنظمة الذي يؤثر في النهاية على جدوى المنظمة على المدى الطويل. وضح (Danneels ، 2010:3) إنَّ التجديد الاستراتيجي يتطلب من المنظمات نشر قدراتها بطريقة مبتكرة أو تطوير مجموعة جديدة من القدرات التي ستسمح لها بالمنافسة بنجاح في المستقبل .

في حين اشار(Ben -Menahem et al,2012:44)يمكن فهم التجديد الاستراتيجي على أنها الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتعهد بها المنظمة لتغيير اعتماد توجهها والحفاظ على توافق استراتيجي ديناميكي مع البيئات المتغيرة بمرور الوقت .

اما(Bell&Davidson,2013:170) فقد بين بأن التجديد الاستراتيجي هو الاعتقاد بأن الوقت المناسب لحدوث انعطاف فهم في البصيرة كوسيلة لتوليد رؤى جديدة ومثيرة للاهتمام لتحسين الأداء والفاعلية في الإدارة والمنظمات .

وناقش (Oschlies,2013:22) ان التجديد الاستراتيجي يتضمن العملية، والمحتوى، والنتائج المترتبة على استبدال الميزات او السمات التنظيمية التي لديها القدرة على التأثير الجوهرى على نجاح المنظمة على الأمد البعيد.وعرف(Mirabeau& Maguire ،2014:1203)غالباً ما يكون التجديد الاستراتيجي نتيجة الصدمات الخارجية للمنظمات مثل الابتكارات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة التي تجبرهم في النهاية على الاستجابة ، أو يمكن أن يكون نتيجة لمبادرات مستقلة تبدأ من أسفل التسلسل الهرمي التنظيمي .

وضح (Nyberg et al,2015:3)بانها العلاقة بين رؤية المنظمة وكيفية تحقيق الأهداف المحددة في استراتيجية الأعمال التجارية، بحيث تحدد المنظمة كيف يجب أن تعمل على المدى الطويل لتكون قادرة على التنافس .

وذكر (Williams et al, 2017:1391) بانه عملية تؤدي الى زيادة الإجراءات التي تهدف إلى تطوير أو تجديد القدرات المرتبطة بالميزة التنافسية وليس فقط على التغييرات في تحديد المواقع أو مجالات سوق المنتجات، ولكن يشمل التغيير في الأفكار والمعرفة والقدرات المرتبطة بالسلوك ذي الصلة بالاستراتيجية في مجالات السوق والتكنولوجيا. وعرف (Milicevic & Aimar, 2018:5) هي عملية يتم من خلالها إعادة توحيد الإجراءات السابقة ، أو دمج إجراءات جديدة من منظمات أخرى بما يعزز بشكل ملحوظ التغيير أثناء تقديمه والشعور بالاستقرار التنظيمي .

ويبين (Al Humaidan & Sabatier, 2017:106) إنّ التجديد الاستراتيجي هو تغييرات متزايدة وهو يشتمل على عمليات تعلم طارئة من أسفل إلى أعلى وان هذا الفهم للاستراتيجية يمكن من تقليد المساهمات في بحوث العملية الاستراتيجية التي تقدم أدلة على السلوكيات الناشئة في صنع الاستراتيجية وهذا هو السبب في أن التجديد الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالناشئة التطورية لصنع الاستراتيجية في المنظمة، لذلك يمكن القول: ان التجديد الاستراتيجي يصف العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتمادها على المسار من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية .

واتفق على ذلك (Schmitt et al, 2018:82) على أنه العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتمادها على المسار من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية وكسر قيود القصور الذاتي .

ويرى (Tuncdogan, et al, 2019:45) إنّ التجديد الاستراتيجي هو عملية تصحيحية او علاجية لإحداث تغير إيجابي غير مألوف ولديها قدرة على التأثير الطويل .

ويستعرض الجدول رقم (9) مجموعة من تعريفات التجديد الاستراتيجي لمجموعة من الباحثين

جدول (9) تعاريف التجديد الاستراتيجي وفقاً لرأي مجموعة اخرى من الباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(floyd & Wooldridge, 1999:56)	عملية تجديد تتغير باستمرار قد يكون هذا التغيير إما تدريجياً أو جذرياً ومن ثم إنشاء معرفة جديدة والتي بدورها يمكن استخدامها لتطوير أو مراجعة القدرات والمهارات الموجودة في المنظمة.
2	(Sharma & chrishma, 1999:19)	جهود قيادة الأعمال للمنظمات التي تؤدي بدورها إلى أحداث تغييرات كبيرة في استراتيجية أو هيكل أعمال المنظمة لتغيير العلاقات الموجودة داخل المنظمة أو بين المنظمة وبيئتها الخارجية وفي معظم الحالات ستشمل نوعاً من الابداع .
3	(Ravasi, & Lojacono, 2005:51)	هو تحسين الاداء الاقتصادي العام للمنظمة من خلال الأنشطة التي تتكفل بها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي.
4	(Stienstra, 2008:206)	ينطوي على خلق افكار جديدة داخل المنظمات القائمة، اي الابتكار الداخلي وتحويل المنظمات من خلال تجديد الافكار الرئيسية التي بنيت عليها.

ت	الباحث والسنة	التعريف
5	(Riza & Kaynak, 2010:167)	هو المدى الذي يتم فيه تحديد السياق الاستراتيجي وبشكل فعال وقد تتعلم المنظمة قدرات ومهارات جديدة تحسبا لإجراء تغييرات كبيرة في استراتيجيتها ولكن دون معرفة كيف ينبغي تغييرها وتشكل التغييرات من هذا النوع الأساس في التغيير الاستراتيجي الكبير الذي يسبقه التجريب والاختيار الداخليين.
6	(Sosa, 2011:14)	هو المفهوم الذي يتعامل مع الاعمال الريادية للمنظمة ومع النمو التنظيمي وبشكل خاص وكذلك تطوير واستخدام الاستراتيجية التي تهدف إلى توجيه عمليات المنظمة.
7	(Worch et al, 2012:445)	هو عملية يتم من خلال تغير نمط الأعمال لتحقيق أداء تنظيمي أفضل ومستدام ولكي تكون مستدامة لابد بذل جهد أكثر في اكتساب وانتشار أكثر للمعرفة التي يحصل عليها الافراد.
8	(Basu, Wadhwa,2013:957)	هو تنشيط أعمال المنظمة من خلال الابتكار وتغيير صورتها التنافسية وهذا يعني تنشيط عمليات المنظمة من خلال تغيير نطاق أعمالها أو مناهجها التنافسية أو كليهما.
9	(Heyden,2013:63)	التغيير الجذري الذي يتضمن تحول أو استبدال واحد أو أكثر من السمات التنظيمية الجوهرية مثل المنتجات المقدمة للزبائن والأسواق التي يتم تقديمها والتكنولوجيا التي يتم توظيفها والتصميم التنظيمي الذي يتم اعتماده لتحويل المدخلات إلى المخرجات.
10	(Albert,2015:211)	التجديد الاستراتيجي هو عملية مستمرة وتطورية تستدعي تغيير في اختيارات أنشطة المنظمة ومخرجاتها.
12	(الحدراوي, 2015 : 81)	عملية تحديث مستمرة تسعى من خلالها المنظمة لتغيير أو تعديل أو تطوير السمات التنظيمية الجوهرية التي تؤثر في النظرة المستقبلية للمنظمة وتحافظ على استمرارها.
13	(الرويشدي , 2015 : 127)	عملية مستمرة تستهدف الافكار وتركز على الموارد لاتباع اليات عمل معينة لإجراء تغييرات استباقية وعلاجية من أجل جعل الاستراتيجية والمنظمة أكثر حيوية ومواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنظيمية.
14	(Sammur & McGee ,2015:44)	سلسلة من التغييرات التي تحدث في المنظمة من خلال التجديد التدريجي والتجديد الجذري، يحدث من خلال تكيف استراتيجية الفرد مع التغييرات في البيئة الخارجية، كذلك التغييرات والتعديلات الجذرية في استبدال وإزالة الوحدات والوظائف الرئيسية في المنظمة.
15	(Dislers et al, 2016:62)	كمفهوم يشير إلى التغيير والتكيف في الاتجاه الاستراتيجي والتي هي قادرة على تحديد القدرة التنافسية على المدى الطويل للمنظمة.
16	(AL Humaidan&Sabatier 2017:108)	عملية إدارية ريادية لتغيير أو استبدال نموذج الأعمال الحالي للمنظمة لمعالجة الفرض البنينة التي تواجه عمل المنظمة والتصدي للمخاطر من أجل البقاء والازدهار في الأمد البعيد .
17	(Williams & Agarwal, 2017:1391)	كإجراء مستمر لتحويل المنظمات عن طريق تكيف التغييرات خطوة بخطوة ، بدلاً من التغيير المنفرد.
18	(Burgos,2018:10)	مجموعة من الممارسات التي توجه القادة إلى عصر جديد من الابداع
19	(Alhimyari et al ,2019:8209)	ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها إلى إعادة تعريف علاقتها بأسواقها ومنافسيها في الصناعة من خلال تغير الطريقة التي تنافس بها
20	(pedersen et al ,2020:5)	بأنه تجديد في المسار الاستراتيجي والمحتوى القدرات التي يتم تنفيذها من خلال المشاريع ،العمليات و الممارسات التنظيمية .
المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على الأدبيات الواردة فيه		

وخلال ما تم طرحه من مفاهيم مختلفة للتجديد الاستراتيجي يمكن وصفها بالاتي :

- ❖ قدرة المنظمة على تطوير منتجاتها في المستقبل وإدخال التحسينات متطورة.
- ❖ عملية مستمرة تستهدف الافكار وتركز على الموارد لأتباع اليات عمل معينة.
- ❖ حدوث تغيرات تدريجية وجذرية يمكن استخدامها لتطوير أو مراجعة القدرات والمهارات الموجودة في المنظمة.
- ❖ تسعى الى تغير اتجاهها من خلال العملية التصحيحية او العلاجية.
- ❖ تحديد المعرفة الجديدة والسلوك المبتكر واستخدامها من اجل احداث تغيرات في جوهرية في المنظمة.
- ❖ وسيلة لتولد رؤى جديدة ومميزة وتحسين اداءها بشكل فعال في المنظمة.

وبناء على ما تقدم تعرف الباحثة التجديد الاستراتيجي هو عملية تقوم على احداث تغيرات تدريجية وجذرية في أنشطة واعمال المنظمة بغية تطوير المنتجات ومواكبة حاجات الاسواق المتغيرة .

ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي

اقترح كل من (Thomas & Huff، 1992:57) (Zahra,1996:321) إن أهمية التجديد الاستراتيجي

تحدد كالاتي:

- 1- يزيد التجديد الاستراتيجي من احتمالية البقاء على قيد الحياة على الأمد البعيد.
- 2- يساعد على تخفيف الضغط الناتج عن عدم التوافق بين الأوضاع البيئية المتغيرة وقدرة المنظمة على مكافحة التكيف والقصور الذاتي.
- 3- ينشط عمليات المنظمة من خلال تغيير نطاق أعمالها أو نهجها التنافسي أو كليهما.

اتفق كل من (Yamakaw,2011:390)(Hughes,2018:180) أن تحقيق التجديد الاستراتيجي أمر

بالغ الأهمية لمتابعة أنشطة الاستكشاف والاستغلال في المنظمات على المدى البعيد. وأشار (Kianto.2011:112) الى إن التجديد الاستراتيجي يحقق التكامل و التنسيق لأنواع المختلفة من ممارسات إدارة المعارف، وتحديد أكثرها صلة لتمكين المنظمة من التركيز وتحديد أولويات استثماراتها وجهودها .

وفقا (Kwee et al ,2011:986) أن أهمية التجديد الاستراتيجي تحدد في ثلاث نقاط أساسية وهي:

- 1- يحول القدرات الأساسية إلى قدرات ذات مزايا تنافسية في السوق.
- 2- أن التجديد الاستراتيجي له دور كبير على جميع مستويات المنظمة.
- 3- مهم لكسر المسار المعتمد من قبل البيئة المحيطة للمنظمة، وضمان استمرارها في العمل فيها للمدى الطويل .

من جهة أخرى ذكر (Junni et al 2013:231) إنّ تركيز التجديد الاستراتيجي يكون بشكل أساسي على محاولة إيجاد التنوع والتكيف، ومن ثمّ استغلال نوافذ الفرص المتضائلة باستمرار أي بمعنى يساعد التجديد الاستراتيجي على التحول من استراتيجية (تنافسية) إلى أخرى، بدلاً من استكشاف السوابق والنتائج للاستراتيجيات التنافسية المحددة .

وركز كل من (Dutta ,2013:30) (Wager and Warner,2019:329) على أهمية الديناميكية البيئية في عملية التجديد الاستراتيجي، وكذلك على الدور الأساسي للقدرات الديناميكية في تنفيذ التجديد الاستراتيجي. كما وضّح (Morris et al,2016:5) إنّ بعض المنظمات تواجه تهديدات اقتصادية خارجية في جميع مستويات الأعمال التجارية، لذا فإنّ التجديد الاستراتيجي سيوفر فرصة أفضل للمنظمات من أجل تجديد النجاح المستدام عندما تتصدى عمداً لأوضاع التراجع الاقتصادي بقوة في السوق .

أشار كل من (Taussig,2014: 466) و (Van Lex,2010: 2) و (Gilbert,2016: 3) الى أهمية التجديد الاستراتيجي وكما موضح:

- 1- يسهم في تحسين اوضاع السوق، وزيادة النجاح المستدام من خلال تشجيع المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات الأخرى للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من ربحية المنظمة .
- 2- يعد أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى الربط بين الابتكار والتغير، وتحسين القدرة على التكيف في المستقبل، وغالباً ما يواجه التجديد الاستراتيجي الرفض والإحباط إذا كان المديرين غير قادرين على إدارة الوضع بشكل مناسب، و الخوف على مواقعهم الخاصة.
- 3- تقديم صيغة استراتيجية مع رؤية عميقة وتأملية في عملية التفكير من أجل تحقيق التعاون مع الشركاء الذين يتم اختيارهم وفقاً للقدرات العقلية والإدراكية بعيداً عن الأساليب التقليدية، فإن التعامل مع التجديد الاستراتيجي بشكل متزايد من أجل إحداث تنويع في الرؤية، ومساعدة المنظمات في التعلم على كيفية الرد على الإشارات البيئية الضعيفة، لتجنب الأضرار والمخاطر المحتملة ، والعمل باستمرار على تطوير أفضل البدائل والحلول المقترحة .
- 4- التفكير بطرق مبتكرة للعمل على تلبية متطلبات الزبائن، والحفاظ على الميزة التنافسية في ظل تطورات العصور الرقمية .
- 5- تكيف العوامل والاسس المهمة التي تكون في مجال الاستكشاف، والاستثمار عن طريق التفاعل والتكامل بين سلوكيات الأفراد لغرض مواجهة القوى البيئية، ومعالجة حالة التدهور في المشاريع.
- 6- تحقيق التناسب الاستراتيجي ما بين القدرات الداخلية والتحويلات في البيئة الخارجية وتشمل (التكنولوجيا ، الصناعة ، الأسواق) والتي تؤدي الى تغييرات في ممارسات العمل المختلفة.

كما يشمل التجديد الاستراتيجي التحولات الاستراتيجية غير المترابطة التي تقوم بها المنظمات والتي تتضمن تغير أبعاد كثيرة فيها مثل نماذج موجودات المنظمة وأعمالها والقدرات والتكنولوجيا المستخدمة والهياكل والهوية التنظيمية للمنظمة (Martin- Rios & Parga-Dans,2016:2829).

إذ يبين (Glaser et al, 2015 :306) بأن التجديد الاستراتيجي هو شكل من أشكال ريادة الأعمال في المنظمات، كونه يتيح قدرة المنظمة للحصول على فرص جديدة في سوق المنتجات. فالتجديد الاستراتيجي تمكن أهميته للمنظمة كونه أداة ضرورية ومهمة لاستشراف المستقبل فمن خلاله يمكن البحث عن الإمكانيات والقدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة بغية تعزيز السلوك الاستباقي على مستوى المنظمة ومن ثم مواكبة التطورات التي تحصل في بيئتها بشكل يعزز من مكانتها التنافسية (الشريفي، 2017:65).

يبين (الياسري واخرون, 2017 : 62-63) أهمية التجديد الاستراتيجي للمنظمات كونها تساعد في تكوين الأدوات التي تمكنها من اجراء التحولات الجديدة لغرض تنظيم أعمالها من أجل تعزيز مكانة المنظمة وكذلك تخفيف الضغوط التنافسية التي تواجهها خاصة عندما تتعامل مع البيئة الخارجية ، وكذلك تمكن أهمية التجديد كونه يساعد المنظمات على اتباع مسار محدد من اجل مواكبة وتيرة التطور كونه أداة مهمة للتخطيط للمستقبل. وإن التجديد الاستراتيجي يعد أحد الإجراءات الرئيسية في فهم بقاء المنظمة ورفاهيتها على المدى الطويل (Volberda,et al ,2018:81).

ويرى (Klitsie, 2018 : 26) إنّ المنظمات تقوم باستخدام عملية التجديد الاستراتيجي لان ذلك يساعدها بتحسين قدراتها لأجل القيام بتغيير الأنماط الداخلية والخارجية المطلوبة لأجل تحقيق التوازن بين قوى الاستقرار والتغيير بداخلها بغية الحفاظ على استقرارها وبقيائها بالأمد البعيد .

وتمكن أهمية التجديد الاستراتيجي في القدرة على تجديد المقدرات الجوهرية عبر التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة من خلال دمج الموارد التنظيمية وإعادة تكوينها لتحقيق البقاء والنمو (Phetphongphan et al,2018:53).

وبين (Pratap & Saha, 2018: 759) إنّ للتجديد الاستراتيجي أهمية كبيرة في تحقق ميزة تنافسية للمنظمات ومواجهة التغير المستمر للبيئة عن طريق تكامل أعمالها الداخلية المتمثلة ب(الهيكل التنظيمي، العمليات، الموارد، القدرات) مع الظروف في البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات).

من زاوية أخرى وضح(عواد,2019: 83) ان التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمات على ادامة عملياتها التنظيمية والمحافظة على وضعها الراهن من خلال التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها وخصوصا

الفصل الثاني الاطار النظري

البيئة الخارجية المحيطة بها،فالتجديد يتيح للمنظمات التوسع في عملياتها ومواردها من خلال إعادة هيكلة مواردها الداخلية وعملياتها التنظيمية التي تؤديها .

ولخص (بريس واخرون ، 2019: 242) أهمية التجديد الاستراتيجي بخمس نقاط وهي كما يأتي:

- 1- إيجاد نظام للعمل من ان أجل تلبية متطلبات وحاجات ورغبات الزبائن والمحافظة على المركز التنافسي لابد من في عصر التطور الذي تعيشه المنظمة.
- 2- إيجاد وسيلة في تركيبة الأسواق والمنتجات لتوليد الأفكار التي تعد النشاط الرئيس لعملية التجديد الاستراتيجي.
- 3- تزايد فرص النجاح المستمرة وتشجيع المنظمات على اتاحة شراكة الاستراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تعمل على زيادة الارباح .
- 4- تمكن أهمية التجديد الاستراتيجي كونه احد الطرق للتفاعل والتكامل بين سلوكيات الأفراد ومواجهة القوى البيئية ومعالجة تلكؤ المشاريع.

شرح(العبودي،2020: 80) أن المنظمات تحاول الانتقال الى وضع استراتيجي أفضل من خلال تحسين قدراتها وامكانياتها.فالتجديد الاستراتيجي الناجح هو هدف تسعى الية منظمات الاعمال سيما تلك التي تمتلك قيادة الأعمال بوصفه مصدرا للسلوك الاستراتيجي والسياق التنظيمي .

واضاف (Ahmed,2020:1188) يمثل التجديد الاستراتيجي قوة دافعة للتطوير الاقتصادي، ويرتبط بالدوافع القوية في العملية التنافسية،وسلاح تنافسي لصياغة استراتيجية تنافسية للأعمال. كما انه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأبداع ويحتاج إلى شبكة من التبادلات والعلاقات للمشاركة في جميع أنشطة استراتيجيات المنظمة .

وأخيرا وضح (عبود & المعموري , 2021:48) أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال الاتي :

- 1- يضمن فعالية استغلال الموارد البشرية المتاحة على أفضل وجه مما يؤدي الى جعل العمل اكثر فعالية وكفاءة واكثر تحفيزاً.
- 2- يساعد المنظمة معالجة القصور المرافق للاستراتيجية السابقة والحالية.
- 3- يمكن المنظمة من وضع استراتيجيات وثقافات تمكنها من مواجهة التحديات والفرص البيئية المحيطة.
- 4- التجديد الاستراتيجي هو افضل طريقة للمنظمة لأنه يساعدها على اكتساب المعارف بما يحقق النجاح الدائم .
- 5- التجديد الاستراتيجي من أهم القرارات التي تتخذها المنظمة للحفاظ على مركزها وموقعها في السوق .

وبحسب رأي الباحثة تتجسد أهمية التجديد الاستراتيجي

- ❖ أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى الربط بين الابتكار والتغير، وتحسين القدرة على التكيف باستمرار.
- ❖ التجديد الاستراتيجي يساهم في ايجاد التنوع والتكيف واستغلال الفرص.
- ❖ يساهم في تحسين أوضاع السوق وحصول المنظمة على الموارد النادرة ومن ثم يحقق النجاح وتزيد ربحية المنظمة.
- ❖ متابعة التغييرات البيئية.
- ❖ أداة ضرورية ومهمة لأستشراف المستقبل ويعزز السلوك الاستباقي على مستوى المنظمة .

ثالثاً: خصائص التجديد الاستراتيجي

وصف كل من (Crossan & Berdrow, 2003:1090) (Burgelman, 1991:242) إنّ خصائص التجديد الاستراتيجي:

- 1- ينطوي على تحول في القدرات الأساسية للمنظمة المرتبطة بالميزة التنافسية.
- 2- يتعلق بالمنظمة بأكملها وله آثار عبر المستويات التنظيمية .
- 3- المنظمات لديها مستوى مستهدف من الأداء تقارن به أدائها الفعلي.

في سياق اخر وضح (Lane & Floyd, 2000 :155) أن التجديد الاستراتيجي عملية تطويرية مرتبطة بالترويج للمعرفة الجديدة والسلوك المبتكر واستيعابها واستخدامها من أجل إحداث تغيير في المقدره الجوهرية للمنظمة و التغيير في منتجها مجال السوق. ويبين (Volberda et al, 2001 : 160) إنّ من خصائص التجديد الاستراتيجي هو استخدامه من المنظمات لتحقيق التوازن بين مقومات التغيير والاستقرار .

وضح خصائص التجديد الاستراتيجي (Morris et al, 2016:247) بالاتي

- 1- يمكن للمنظمة التي تتسم بالمرونة أن تتكيف بشكل أسرع مع البيئة المتغيرة مقارنة بمنظمة ليست كذلك.
- 2- التجديد الاستراتيجي يوضح ان الابتكار والعدوانية يمكن أن تضع المنظمة في طريق ميزة تنافسية قوية.
- 3- يدفع المنظمات نحو ريادة الأعمال لأنها تؤدي من تحسين وضعها التنافسي .
- 4- أن تكون مدفوعاً بالتكنولوجيا وابتكار المنتجات ، و يتم تنفيذه على أساس دائم .

وصف (Helfat & Agarwal, 2009:290) (Crossan & David, 2006: 281) إنّ التجديد الاستراتيجي يتسم العديد من الخصائص:

- 1- التجديد الاستراتيجي له القدرة على التأثير بشكل كبير على الآفاق طويلة الأجل للمنظمة.
- 2- يشمل التجديد الاستراتيجي العملية والمحتوى ونتائج التجديد.
- 3- يؤدي التجديد الاستراتيجي الى تجديد أو استبدال سمات المنظمة على الرغم من وظيفتها المفيدة في الوقت الحاضر.
- 4- يهدف هذا الاستبدال إلى توفير أساس للنمو أو التطور في المستقبل .

وقد اتفق كل (Whittington et al,2006:483) (Balogun&Jarzabkowski,2014:179) (Floyd,2012:481) (Johnson et al ,2003:5) على الخصائص الآتية:

- 1- يرتبط التجديد الاستراتيجي بأنماط الأنشطة الاستراتيجية أو العمليات الصغيرة أو كممارسة لتشكيل هذه الأنماط.
- 2- يمكن النظر إلى التجديد الاستراتيجي على أنه عملية اجتماعية وألية دقيقة تنتج تغييراً كلياً بمرور الوقت.
- 3- أن التجديد الاستراتيجي يتم تحديده إلى حد كبير من خلال الأنشطة الاستراتيجية المتباعدة للمنظمة من خلال توليد الفكرة وتطوير المبادرة واستراتيجية إعادة الدمج.

وضح كل من (Leng, 2012:10) (رميض،2018:38) (Pedersen et al., 2020:5) (Alhimyari et al,2019:8210) يتسم التجديد الاستراتيجي بالخصائص الآتية

- 1- التأثير : أن عملية التجديد الاستراتيجي لها دوراً كبيراً على الآفاق طويلة الأجل للمنظمة لضمان نجاحها ونموها.
 - 2- امكانية القياس : يمكن للمنظمة قياس أدائها من خلال السياق الذي يشير إلى التفاعل بين المنظمة والبيئة، ويميز إذا كانت الإجراءات الاستراتيجية تستند إلى موارد داخلية أو خارجية، إذ لا يمكن تحقيق تلك إلا من خلال الانسجام الداخلي لعملية التجديد الاستراتيجي مع الفرص والتهديدات الناشئة في البيئة الخارجية للمنظمة (Alhimyari et al ., 2019: 8210).
 - 3- الاستبدال والانتعاش : يتضمن التجديد الاستراتيجي للمنظمة تجديدا جزئياً أو كلياً أو استبدال السمات الاستراتيجية للمنظمة مثل (الأهداف، والمنتجات، والخدمات، والموارد والقدرات، وغيرها) بقصد توفير أساس للنمو أو تحقيق التطور المستقبلي للمنظمة والتخلص من بعض السمات والخصائص التي تقف عائقاً أمام تحقيق اهداف المنظمة .
- ويصف بذات السياق (Mishina,2016:18) و (Musa&Mamun,2018:2) التجديد الاستراتيجي بأنه نتائج انتعاش واستبدال خصائص المنظمة الأخرى لديها القدرة على التأثير بشكل كبير للمنظمة على الأمد البعيد .

وأفاد (Jarvi&Khoreva,2019:77) ان من خلال عملية التجديد الاستراتيجي ستكتشف المنظمات وتتعلم اساليب جديدة تماما لاستخدام مقدراتها الجوهرية وأساليبها التنافسية والحفاظ عليها لتحقيق النجاح والنمو.

4- **تنشيط النمو** : غالبا ما يشير التجديد الاستراتيجي إلى مواصلة زخم اعادة النمو بعد الانقطاع ، ووضح (Yeo&Park,2018:3) إنّ المنظمات تمر بمراحل مميزة من النمو وتواجه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أثناء انتقالها من مرحلة إلى أخرى، اذ يتضمن النمو المستدام انتقالات ناجحة بين مراحلها، من خلال إدارة النمو التنظيمي والحفاظ على مراكز تنافسية عالية .

وأشار (Kang et al,2018:223)إن التحول من منظمة ضعيفة النمو الى منظمة عالية النمو يتطلب الحفاظ على زخم النمو والاستثمار في الأنشطة البحث والتطوير والتعلم وتراكم المقدرات الجوهرية.

5- **التكيف** : تتسم عملية التجديد الاستراتيجي بالملائمة والانسجام والتراسف بين المنظمة وبيئتها، ويمكن للمديرين أن يتصرفوا بشكل استباقي في تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة من خلال إدارة التغيير والإدارة النشطة. (رميض،2018: 38).

وضح (Perez et al ,2020:3) أن التجديد الاستراتيجي هو الآلية التي تواجه التوافق بين المنظمة وبيئتها وتوفر التكامل العمليات الداخلية . وأشار (Friesl,2019:64) أن التجديد الاستراتيجي يكون أكثر صعوبة في حالات ملائمة المنظمات مع السوق. واذاف (Lane 2000:155) أن الحفاظ على التكيف وتحقيق الملاءمة يتطلب استغلال المقدرات الجوهرية الحالية واستكشاف مقدرات جوهرية جديدة والمعرفة التي تكيف بقدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات قيمة للزبائن تسهم في تعبيرها عن مناصبها .

6- **اعادة التشكيل** : ان التركيز على الفجوات والقدرات في المنظمة والعمل على اغلاق الفجوات من خلال إعادة تشكيل قدراتها، وتحليل العملية إعادة تشكيل القدرات التي تؤدي إلى هلك الفترة الجديدة (Worch et al .2012:447).

وبحسب رأي الباحثة تتجسد خصائص التجديد الاستراتيجي

- ❖ يحقق الانسجام بين المنظمة والبيئة.
- ❖ التأثير بشكل كبير على الافاق طويلة الاجل للمنظمة.
- ❖ ينظر على انه عملية اجتماعية تنتج تغييراً كبيراً بمرور الوقت.

رابعاً: معوقات التجديد الاستراتيجي

اوضح (Chowdhury, 2004 : 337) الى القول أن المبالغة والإفراط في استثمار التجديد الاستراتيجي يؤدي إلى العديد من المعوقات أهمها:

- 1- العسر المالي .
- 2- الموارد الفكرية .
- 3- تشجيع الأفراد على العمل في بيئة من التحدي للرؤساء.
- 4- السماح للمنظمة بالانقياد وإتباع الزبائن عندما تكون استراتيجية المنظمة غامضة.
- 5- يخلق عدم الاستقرار نتيجة ردود الفعل المفرطة .
- 6- المبالغة في البحث عن المعلومات.
- 7- تضارب السلطات والمسؤوليات وعدم شعور بالهوية التنظيمية .
- 8- تعزز حالة من الصراع والفوضى داخل المنظمة ويؤدي إلى التقاطع بين المبدعين .

وكما يرى (crossan& David,2006:288) إن المعوقات التي تواجه عملية التجديد الاستراتيجي في المنظمات هي :

- 1- اضطراب البيئة.
- 2- مواجهة الإخطار.
- 3- كيفية إدارة مسارات التجديد الاستراتيجي.
- 4- إدارة الذاكرة التنظيمية التي تعمق الارتجال التنظيمي والتجديد الاستراتيجي.

وضح (Mariano, 2012 : 2) تواجه المنظمات مواجهات مختلفة في بيئات غير مؤكدة وعليها اتخاذ قرارات استراتيجية لتنشيط العناصر المختلفة فيها مثل (المعارف،المهارة ،الخبرات،كثافة التكنولوجيا ،التعاون)ومن اجل مواجهة هذا التحدي لابد من التكيف مع هذه البيئات وتطوير الأداء وتشجيع الأفكار الابتكارية. تواجه العديد من المنظمات حالياً الحاجة إلى تجديد نفسها، مثالا على ذلك، تلاعب الرقمنة بشدة في العديد من الصناعات إذ تضطر المنظمات بالتكيف مع منتجاتها و اتخاذ قرارات صعبة مثل خفض الطاقة الإنتاجية وإعادة الهيكلة وتسريح العمال (Schneider,2018:44) .

فقد حدد (Shanyun Sam Lu,2021:3) مجموعة من المعوقات وكالاتي:

- 1- التعامل مع المخاطر، على الرغم من المزايا التي يمكن أن يجلبها التجديد الاستراتيجي للمنظمة، فإن عملية التجديد الاستراتيجي عادة ما تكون معقدة إلى حد ما (Albert al et ، 2015:214). ولا يمكن لأحد التنبؤ بنتائجه بشكل صحيح أو ضمانها مسبقاً، وكذلك لا يمكن أن تنجح جميع محاولات التجديد الاستراتيجي (Helfat&Agarwal,2009:282). لذلك وضح (Eisenhardt& Garud,1997:3) فإن إدارة المخاطر مهمة في عملية التجديد الاستراتيجي، ولابد الاكثار من الجهود المبذولة لتقليل التعقيدات .

2- نقص المعرفة والموارد اللازمة (Easterby & Smith, 2008:238) تشكل المعرفة التي تمتلكها المنظمة أساساً لقدرتها الديناميكية وبدون المعرفة اللازمة يصعب على المنظمة إعادة تكوين سماتها الحالية لتحقيق التجديد الاستراتيجي، على الرغم من أن المنظمة قد تكتسب المعرفة من خلال التعلم التنظيمي ، وأن عدم وجود عملية التعلم التنظيمي بشكل صحيح يؤدي الى نقص القدرة الاستيعابية ، إذا كانت قاعدة معارفها الحالية بعيدة جداً عن المعرفة الجديدة التي تنوي تعلمها ومن ثم، فإنه يقلل من احتمالية نجاح التجديد الاستراتيجي (Levinthal&cohen,1994:230) .

3- تمثل إحدى الطرق الشائعة لإدارة هذا التحدي في الحصول على أو تشكيل تحالف مع منظمة أخرى تمتلك بالفعل المعرفة أو على الأقل قدرة استيعابية كافية لمزيد من التعلم المقصود (Mitchell&Karim,2009:297). علاوة على ذلك، على الرغم من أن الموارد الراكدة قد تكون مفيدة جداً لأنشطة التجديد الاستراتيجي إلا أنها لا تستطيع المنظمات جميعاً تحمل موارد ضعيفة .

على وجه الخصوص ، اتفق كل (Massis,2017:149) (Dundas& Edwards ،2005:1120) (Hewitt,2006 :260) غالباً ما تواجه المنظمات الصغيرة والمتوسطة قيوداً على الموارد من أنواع مختلفة مثل (الموارد البشرية والمالية والوقت والمعلومات) ويجب على المنظمات معالجة هذه القيود من أجل انشاء وتنسيق الموارد بنفسها .

وبحسب رأي الباحثة تتجسد معوقات التجديد الاستراتيجي بإضطراب البيئة والتعامل مع المخاطر والذي يؤدي الى حالة من الصراع والفوضى داخل المنظمة وكذلك تؤدي الى نقص المعرفة والموارد اللازمة التي يصعب على المنظمة إعادة تكوين سماتها الحالية لتحقيق التجديد الاستراتيجي.

خامساً : أسباب التجديد الاستراتيجي

يرى (Aimar&Milicevi,2018:7) إنَّ هناك جملة من الأسباب التي تدعو المنظمات التي تتبنى التجديد الاستراتيجي

1- قد يؤدي الوافدون الجدد الذين لديهم ابتكارات تخريبية إلى زعزعة استقرار الوضع الراهن للصناعة، مما يتسبب في حدوث تغييرات في ديناميكيات الصناعة التي تحتاج المنظمات وفقاً لها إلى تعديل نفسها (Klepper & Simons ,2000:999) .

2- السبب في تطبيق التجديد الاستراتيجي هو أن العمليات التجارية تتغير دائماً من أجل الوصول إلى هدف المنظمة. (Filler & Volberda , 2003:42)

3- التجديد الاستراتيجي مهم للغاية لاسيما عندما تكون هناك تأثيرات سلبية تدفع الزبون بالذهاب الى

المنافسين الاخرين لذا لا بد من تحديد معالجة المشكلة. (Malette & Hopkins, 2013:78)

4- وضح (makropoulou & gavrilakis, 2013:18) إن المنظمات لا بد من التغيير المستمر لأن بيئة

اعمالها بطبيعتها تتطور، وتحتاج المنظمات إلى إيجاد طرق جديدة دائماً للحصول على خيارات ونتائج نشاط المنظمة من خلال التجديد الاستراتيجي.

5- أحد الأسباب الرئيسية هو الاستجابة و(إعادة) التوافق مع البيئة الخارجية المتغيرة الناتجة عن التغييرات

في ديناميكيات التكنولوجيا والصناعة. (Albert et al, 2015:213).

6- أن المنافسين كانوا يتكيفون مع البيئة الجديدة والمتطورة، كان هذا سبب ضرورة لنشاط التجديد

الاستراتيجي (Schmitt, 2016:2).

7- تغيير التقنيات الجديدة والنموذج الذي تعمل فيه المنظمات، مما يجعل الموارد والمقدرات الحالية

للمنظمات غير ذات صلة. ومن ثم، يجب على المنظمات مواكبة التقنيات الجديدة وتحسين مواردها وكفاءتها للحفاظ على أهميتها جنباً إلى جنب مع التحول التكنولوجي.

8- كان التأثير الناجم عن التغييرات والتطورات التكنولوجية الخارجية أحد الأسباب الرئيسية للخوض في

أنشطة التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن ضغوط الحاجة إلى التغيير والتجديد كرد فعل لما كان يفعله المنافسون.

9- كان أحد الأسباب المهمة لتنفيذ نشاط التجديد الاستراتيجي هو البيئة المتطورة واعتقاد المنظمات ان

هذا الامر يستمر في المستقبل، مما يجعل من المهم بالنسبة لها تجديد أنشطتها والتكيف وفقاً لذلك

(O. Whitney ، 2018:5).

10- ويضيف (Lu, 2018 :2) أن من أسباب قيام المنظمات بالتجديد الاستراتيجي هو التغيير التكنولوجي

الذي يحدث البيئة المحيطة، والتي تجعل العديد من مواردها الحالية وكفاءتها غير ذات صلة بالتغييرات

الجديدة ، مما يدفعها إلى متابعة هذه التغييرات الجديدة لتحسين موجوداتها وكفاءتها للحفاظ على مكانتها

بالرغم من التحولات الحاصلة في التكنولوجيا.

وترى الباحثة إن من اهم أسباب التجديد الاستراتيجي هو التوافق مع البيئة الخارجية التي تؤدي الى

حدوث تغييرات في ديناميكيات الصناعة ويجعل الموارد والقدرات غير كافية، واعتقاد المنظمات ان هذا الامر

يستمر في المستقبل ، مما يجعل من تجديد أنشطتها والتكيف وفقاً لذلك .

سادساً: آليات التجديد الاستراتيجي

تمتلك العديد من المنظمات توجهاً شاملاً يوجه أو يقود كيف يتجلى نشاط ريادة الأعمال في عمليات

الابتكار. ناقش (Morris, 2008:105) الطرق المختلفة للتجديد الاستراتيجي وقاموا بتسمية آليات مختلفة تحقق

الفصل الثاني الاطار النظري

نظرية (Fuller and Voldebra, 1997:109-110) وهي المسمى المغامرة ، وإعادة الهيكلة ، والانتعاش والتجدد .

يعتمد هذا الأنموذج على تقاطع مفهومين،الاول إدارة التغيير المتمثلة بـ(الفصل الزمني ,الفصل المكاني) وعواقب التغيير المتمثلة بـ(التنشيط ،إعادة التشكيل) لينتج عن تقاطعها اربعة خاليا كما موضح في الجدول (10) والتي تُعد آليات التجديد الاستراتيجي .

جدول (10) آليات التجديد الاستراتيجي

طريقة الفصل الزمني السرعة موضوع حيوي (2)	طريقة الفصل المكاني السيطرة على المخاطر موضوع حيوي (1)	طرق إعادة التغيير تأثير التغيير
التجدد تهدف برامج التغيير الشامل الى تنشيط المنظمة	الانتعاش تتضمن العمليات التصاعديّة إعادة التعلم بحلقات المزدوجة	تنشيط المقدرات الجوهرية (1)
إعادة الهيكلة عملية من اعلى الى اسفل لإعادة الهيكلة في الأقسام وتحديد الأولويات الجديدة بالإضافة الى تحديد المنتجات الجديدة	المغامرة عمليات عالية المستوى لنقل المقدرات, بما في ذلك انشاء وحدات جديدة وبيع الوحدات القديمة	إعادة التشكيل والتنظيم للمقدرات المركزية (2)

Source: Baden-Fuller, C., & Volberda, H. W. (1997). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future” International Studies of Management & Organization, vol.27, No.2, PP.105 .

1- المغامرة

المغامرة تعني دخول أسواق جديدة أو التوسع في الأسواق الحالية بهدف الحصول على أداء عالٍ وافضل من الآخرين،ويمكن القيام بأنشطة المغامرة من المنظمات في الأسواق المحلية والدولية (Naldi&Achtenhagen,2011:36).اذ إن المغامرة تدور حول إعادة تشكيل المقدرات الحالية والإجراءات الروتينية وتحديد المشكلة،وكذلك إعادة تنشيط المقدرات الجوهرية و الانتباه إلى المشكلة الهيكلية لإدارة العلاقات الجزئية الكاملة كما ان الوحدات المرنة يجب تنظيمها بشكل منفصل ويجب أن تكون كبيرة.وأن المغامرة هي الأبطأ ولكن الأكثر تحكماً في عمليات التجديد الاستراتيجي (Filippos&Kalliopi,2013:20) (begin et al.,2012:20) .

وضح(Sriboonlue&Ussahawanitiehakit2014:47)المغامرة مرتبطة بمجموعة متنوعة من الإمكانيات المبتكرة، اذ تؤدي المغامرة في المنظمات التي زيادة حماس العاملين، الأمر الذي يؤدي الى زيادة فعاليات الابداع التنظيمي والحد من معوقات العمل ومن ثم تحقيق أداء عالي للمنظمة .

ويؤكد كل من (Verbeke,2007:587 - 588) و (Yeow,2017 :151) ان ما يفعله رواد الأعمال في عملية المغامرة يحدد عدّة عوامل:

- 1- عامل حاسم لأخر ظهور وتطور اي مشروع .
 - 2- أن الهدف المباشر للمغامرة هو إنشاء خطوط إنتاج جديدة، وتطوير منتجات جديدة وأسواق جديدة والبحث عن التمويل وزيادة المبيعات وتوظيف العاملين.
 - 3- استخدام هياكل جديدة وموارد جديدة استجابة للفرص التي تقع خارج نطاق قاعدة المنظمة.
- واضاف (Riar et al ,2021:3) أن المغامرة يمكن ان تكون داخلية أو خارجية، اعتمادا على وجود المشاريع داخل المنظمة أو خارجها،اذ تشمل المغامرة الخارجية للمنظمات المشاريع المشتركة ومبادرات رأس المال الاستثماري، وتهدف هذه الأنشطة إلى الاستفادة من فرص التعلم والوصول إلى قدرات جديدة، وتعديل محافظ التكنولوجيا للمنظمات الحالية وتحقيق عوائد سريعة من فرص الأعمال الواعدة ، أما المغامرة الداخلية للمنظمات فينظر لها على أنها تطوير المنظمة، وبناء قدراتها واستغلال موارد الركود والإمكانيات المتاحة .

2- إعادة الهيكلة

يعتقد (Baden-Fuller & Volberda ,1997 :108) و (Kalliopi & Filippos , 2013: 20) ان إعادة الهيكلة في المنظمات هي طريقة تمتاز بالسرعة،الا أن هذه السرعة تجعل منها أكثر خطورة لإدارة عمليات التغيير في المنظمة مقارنة بعملية المغامرة،الا انه من المتوقع ان تكون لها فاعلية أكبر في إعادة التنظيم وتشكيل المقدرات الجوهرية للمنظمة .

وأضاف (Euwema&Emmerik ,2008:834) إن إعادة الهيكلة رغم فوائدها الا ان لها آثار سلبية على الأمن الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين، إذ إن إعادة الهيكلة تعني تعطيل الشبكات الاجتماعية الموجودة في المنظمات وتطوير شبكات جديدة ، وترك العاملين وحدة عملهم الشخصية وزملائهم، مما يعني تدمير رأس المال الاجتماعي القديم بتعطيل الروتين المشترك في العمل الجماعي مما يتطلب جهدا ليكونوا قادرين على الاتصال من جديد .

وتعد اعادة الهيكلة محركا محوريا في تعزيز الأعمال الاستراتيجية التي لها الأثر الأكبر على الأداء الثابت للمنظمة والميزة التنافسية الخاصة بها (Sriboonlue &Ussahawanitichakit, 2014:48) .
فالعامل على تحسين المقدرات هي عملية ادارة ثابتة تتم من اعلى المنظمة الى اسفلها ، وان الادارة العليا أو قيادات المنظمة هم المسؤولون عن البحث عن المرات وتطويرها ووضعها في المكان المناسب (الرويشدي ,2015: 157) .

وكذلك وضح (Koh et al,2015:23) عندما تتبع المنظمة المتعثرة خطوط الأعمال غير المريحة أو غير الأساسية، فإنها تعد منخرطة في إعادة الهيكلة، إذ يهدف هذا الشكل من إعادة الهيكلة إلى إعادة تنظيم تركيز المنظمة عن طريق تقليل التنوع غير ذي الصلة وإعادة تركيز محفظة الأعمال على المقدرات الجوهرية .

3- الانتعاش:

وضح(Fuller& Volberda,1997:109-110)إنّ الانتعاش عادة ما يتم النظر الى مديري الخطوط الأمامية بأن لديهم الاحداث من الخبرات والمعارف،وهم أقرب إلى مصادر المعلومات التي تحتاجها أغلب المنظمات وسمي هذا المنظور التعلم ثنائي الاتجاه ، وذلك لأنه ناشئ من أسفل إلى أعلى أو من الوسط للأعلى ، يمكن أن ينشأ من السلوك المستقل للأفراد أو المجموعات الصغيرة في المستويات الأدنى من المنظمة .

اتفق كل من (Sriboonlue&Ussahawanitichakit,2014:48) (Begin et a.,2012:24) ان الانتعاش على أنه العملية التي تركز المنظمة من خلالها على بناء مقدرات جديدة من المستويات الأدنى من خلال التعلم ثنائي الاتجاه ويتكون من أنشطة هدفها تنشيط المقدرات الحالية لاختيار منتج جديد او تقنيات جديد لا تتطلب أي سرعة معينة .

وضح (رميض،2018: 94)هو احدى الاليات الضرورية لتنشيط المقدرات الظاهرة في الوحدات الديناميكية المعزولة عن المنظمة، وذلك لغرض اختبار منتج جديد او تكنولوجيا حديثة لا يتطلبان السرعة.

وفي ذات السياق شرح(عواد ، 2019:66) أن تنشيط وتوظيف الموارد هو عملية فاعله، يمكن للمنظمة تعزيز وتطوير المبادرات الاستراتيجية سواء كان التجديد من الاسفل الى الاعلى او من الوسط للأعلى، بالشكل الذي يوحي بأن عمليات التجديد الاستراتيجي ومن الممكن ان تأتي عن طريق سلوك الافراد والمجموعات الصغيرة في المستويات الدنيا، ويعد الانتعاش عملية مهمة جدا للمنظمات، من أجل ضمان ادامة واستمرار العمليات الأساسية في المنظمة لغرض السيطرة على التهديدات والمخاطر على حساب عامل السرعة .

4- التجدد

أشار(Lazer et al.,1984:22) من بين فوائد استراتيجيات التجدد هي الاستفادة من ولاء الزبون وسمعة المنظمة الجيدة والوعي المرتبط بالمنتج القديم، وتقليل تكاليف الترويج بسبب معرفة الزبائن السابقة ، فضلا عن تقليل وقت وتكاليف تطوير المنتج مقدما، من خلال الاستفادة من الخبرة السابقة مع مجهزي المعدات والمواد الخام وأجزاء المكونات وخبرات التسويق والتوزيع السابقة .

وعلاوة على ذلك أضاف (Stopford&Baden Fuller 1990:309) إذ يظهر هذا التجديد على أنه أكثر بكثير من مجرد تحول بل يشمل كلا من الكفاءة والمهارات اللازمة، وبناء الأنظمة الفعالة للمنظمات، وذلك من أجل خلق نمو مستدام .

فضلاً عن وضح (Covin & Miles ،1999:46) الهدف من هذه الجهود هو إنشاء وسيلة تنظيمية فائقة يمكن من خلالها تنفيذ استراتيجية المنظمة وعندما تتم متابعتها بنجاح فإن التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية دون تغيير استراتيجيتها أو عروض المنتجات أو الأسواق التي تخدمها .

ذكر (Morris et al, 2008 :91) أن التجديد التنظيمي هو ظاهرة ريادة الأعمال إذ تسعى المنظمة إلى الحفاظ على مكانتها التنافسية أو تحسينها من خلال تغيير عملياتها الداخلية وهياكلها أو قدراتها ان التجديد الاستراتيجي ، يركز على جهود الابتكار هو سمة أساسية أو مجموعة من السمات المرتبطة بالعمليات الداخلية للمنظمة. ويبين (Muller et al,2010:24) لتحقيق النمو المستدام تضطر المنظمات إلى تطوير المقدرات الجوهرية على المدى الطويل من خلال بناء على مواردها، وإحدى الطرق للقيام بذلك هي تحويل (الاماكن) إلى علامات تجارية .

يشرح (Kalliopi&Filippos 2013:21) في بعض الأحيان يستلزم التجديد الاستراتيجي إعادة تصميم جذري للمنظمة بأكملها، مثلما ينتج عند إكمال الاعمال الكبرى مشاريع إعادة هندسة العمليات، التي تعيد تشكيل سلسلة القيمة الداخلية للمنظمة ويتم تحقيق عملية التجدد من خلال إجراء سلسلة من التغييرات الشاملة في الهيكل التنظيمي والأنظمة والعملية والاستراتيجية التي تؤثر على المنظمة بأكملها .

يبين (Alkubaisy& Awad, 2020:149) أن تجديد حيوية المنظمة أو ما يطلق عليه التجدد على أنه الدرجة التي تنشط بها المنظمة هياكلها الرئيسية، ويشير إلى تغيير كبير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا والسلوك الفردي إذ إن التجديد الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية دون تغيير استراتيجيتها أو عروض المنتجات أو الأسواق التي تخدمها .

سابعاً : ابعاد التجديد الاستراتيجي

صنف (Buchanan and Boddy's ,1992) ابعاد التجديد الاستراتيجي ببعدين وهما (التجديد التدريجي والتجديد الجذري)، واتفق معهم كل من (Alhimyari et Sammut & McGee,2015:4) (Khan& Majid,2021:44) al,2019:8210)، إذ يروا ان هناك بعدين رئيسين للتجديد الاستراتيجي هما (التجديد التدريجي والتجديد الجذري)، وبهذا الخصوص سيتم الاعتماد على مقياس (Alhimyari et al,2019:8210) للأسباب التالية:

❖ توفر القناعة التامة لدى الباحثة بان هذه الابعاد تنسجم مع البحث الحالي لذا سيتم اعتمادها كأبعاد أساسية تعبر عن المتغير التابع وهو التجديد الاستراتيجي.

❖ اعتقاد الباحثة بان هذه الابعاد التي تم اختيارها تتسم بدرجة من الشمولية.

1- التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر)

يرى (Mintzberg, 1978:78) إنّ المنظمات تمر بفترات طويلة من التغيير التدريجي، غالباً ما تتخللها فترات موجزة من التغيير السريع والثوري نظراً للاضطرابات التي حدثت خلال الفترات الماضية .

يجادل (Kotter,1996:45) بأن المنظمات بحاجة إلى تحويل نفسها باستمرار من خلال سلسلة من مشاريع التغيير الكبيرة والصغيرة المترابطة التي تغطي مستويات ووظائف مختلفة ولها نطاقات زمنية مختلفة. وضح (Pettigrew,1997 :338)التجديد المستمر هو سلسلة من الأحداث الفردية والجماعية، والإجراءات، والأنشطة التي تتكشف بمرور الوقت .

وضح (Brown and Eisenhardt 1997:1) إنّ المنظمات التي تستخدم التجديد المستمر مثل (Intel و Mart-Wal و M 3 و Packard-Hewlett و Gillette) لها القدرة على التغيير السريع والمستمر من خلال تطوير منتجات جديدة ، مما انعكس أيضاً على أيضاً تغيير ثقافتهم .

يصف (Ravasi &Lojacono,2005:52) إنّ التجديد المستمر يركز على اختراع المنتجات وتطوير الأعمال وكذلك البحث عن توليفات جديدة من التكنولوجيات المتاحة،مدعومة بخلق واستغلال معرفة المنتجات والأسواق، إذ يظهر التغيير الاستراتيجي من التجارب الداخلية التي تحدث في فرق تطوير المنتجات والأعمال، وهذا النوع من التجديد يشدد على اثنين من السمات الأساسية هي: (أ) يكون مصدره التكنولوجيا وابتكار المنتجات وليس من خلال جهود التغيير على مستوى المنظمات. (ب) يجري تنفيذه بشكل دائم .

اتفق كل من (Helfat&Agarwal,2009:283) (Chowdhury,2004:336) على إنّ التجديد المستمر أو ما يسمى بالتجديد التدريجي هو التجديد الذي يمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية أثناء تشكلها، ومن ثمّ تقليل الحاجة إلى تحول أكبر وأكثر صعوبة في وقت لاحق .

كما اشار (Kohtamaki et al, 2010:604) الى إنّ التجديد المستمر يؤدي الى الاستفادة من المهارات والمقدرات الحالية من خلال الاستغلال المستمر، والحاجة إلى فرص نمو جديدة تساعد المنظمة على التغيير، ويتم ذلك عن طريق التجديد المستمر وتنشيط الاستراتيجية والتنظيم وان كل المنظمات بحاجة إلى التغيير في سياق تغيير الأعمال الطبيعية التكنولوجية،ويجب أن تمتلك معظم المنظمات القدرة على تطور التغيير .

وقد اوضح (Hotho et al, 2012:395) الى حدوث التغيير باستمرار للمنظمة يؤدي الى إعادة تنظيم بعض جوانب استراتيجيتها أو تنظيمها أو ثقافتها .

ويرى (worch et al ,2012 : 445) بأن تحول المنظمات يشمل اجراء تغييرات كبيرة في نماذج العمل والتكنولوجيا المستخدمة واعادة الهيكلة المنظمة واستراتيجياتها التسويقية .

وضح(Kirika,et al,2012:19) إن التجديد الاستراتيجي المستمر يستند الى سلسلة من التعديلات الطفيفة في تجدد المنظمة من أجل تخفيف ضغوط البيئة الخارجية، واتباع استراتيجية الابتكار المستمر، وزيادة الحواجز والعقبات أمام المنافسين الجدد لحماية صناعتها مما يمكن المنظمة من قيادة المنظمات الأخرى ولسنوات طويلة .

جادل(Mallete &Hopkins ,2013:44) بأن المنظمات في بيئة الأعمال تتغير باستمرار وتتميز بالمنافسة العالمية المتزايدة والدورات التدريبية القصيرة للمنتج وستواجه الاختراقات التكنولوجية المتسارعة عاجلاً أم آجلاً، وان بعض الظروف التي تجعلها عرضة للجمود، لذلك من الضروري تبني عملية التجديد الاستراتيجي .

ويبين (Basu et al,2013:479) أن المنظمات التي تمر بفترة تحويل كبيرة تؤدي الى نجاحها من خلال إحداث تغييرات استراتيجية مما يؤدي الى تجديد معرفتها، لذلك ان سرعة التحويل مطلوبة للغاية، إذ تكون المنافسة شديدة بطبيعتها أو عندما تواجه المنظمات التحولات التكنولوجية، وان المنافسة تهدد البقاء على قيد الحياة إذا كانت وتيرة التحويل بطيئة للغاية .

ويذكر (4 : 2016 , Amankwah -Amoah et al) بأن التجديد التدريجي يشير الى نهج مستمر وصغير تؤديه المنظمات لبدء وتطبيق الأفكار والإجراءات بمرور الوقت، وعلى الاغلب تحدث التغييرات الصغيرة في الوقت المحدد مما يقلل من حاجة المنظمة للانخراط في تغيير أكبر وأكثر صعوبة في أوقات اخرى .

وضح (Memili et al ,2016:87)يشمل البعد التدريجي للتجديد الاستراتيجي التجريب الخارجي للأعمال الأساسية مثل المغامرة المنظمة، أو احداث مجموعة من التغييرات في جوهر المنظمة، بما في ذلك المنتجات الجديدة .

وقد بين (Yao & Chang,2017:359) إنّ الضغط من أجل التحويل المستمر ليس فقط من اجل مواجهة تهديدات البقاء ولكن أيضاً من اجل الرغبة في النمو وتحقيق المزيد من النجاح. وضح(Agarwal &Williams2017:130) التجديد التدريجي بأنه مجموعة من الإجراءات او الخطوات التي تبندئها المنظمة لتطبيق التدابير والأفكار على مدار الوقت والتعامل مع المخاطر والفرص الناشئة في الأسواق . ووصف (Klamner et al.2017:741)إنّ التجديد الاستراتيجي المستمر التي يسميه (المتزايد) هو اشارة للتغيير التطوري الذي يشمل تحولات تدريجية ومستمرة في التركيز الاستراتيجي مثل التوسع في منتجات أو خطوط خدمة حديثة أو تنفيذ تحسينات الأداء .

وأفاد بذات السياق (Xiao et al,2018:3) إنّ التجديد المستمر يسمح للمنظمة الاستفادة من الفرص المعتمدة على المسار وتعزيز الأعمال الأساسية .

الفصل الثاني الاطار النظري

وأكد (Riviere et al,2018:467) يمكن أن يكون تجديداً مستمرا يتوجب جهدا مستمراً لتغيير محتوى الاستراتيجية أو تنفيذها.

وأشار كل من (Lu,2018:3) و (Rios & Dans, 2016:2) ان التجديد المستمر يستلزم من المنظمات إلى التجريب والتعديل الإضافي لبعض الأعمال الأساسية للمنظمة .

وأضاف (Mccarthy et al ,2019: 393) التجديد المستمر أكثر قابلية للتنبؤ، ويشمل امتداداً لما حدث في الماضي. وضح (Alhimyarie et al ,2019:8210)التجديد التدريجي الذي يحدث من سلسلة من سلسلة من الروابط أو التغييرات المنتظمة للتغيرات البيئية .وضح(عواد ,98:2020)أن المنظمات التي تعمل في مجالات التعليم الأفضل القيام بالتجديد المستمر لغرض الحفاظ على مكانتها والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها .

اتفق كل من(Herbane,2019:480)،(Pedersen& Andersen,2020:220) بان التجديد التدريجي مجموعة من الابتكارات المرتبطة بسلسلة من الخطوات المعتمدة على المسار الاستراتيجي و اطلعها على الميزة التنافسية المستمرة.

وضحا(Khan& Majid,2021:45) إنّ المنظمات تقوم بصياغة العديد من الاستراتيجيات بانتظام التي قد تكون دعماً للتجديد التدريجي مثل البحث والتطوير مع الفرص المرتبطة بالابتكار فضلاً عن الإجراءات الأساسية والاجراءات الروتينية وقدراتها للتخطيط و تنفيذ هذه الإجراءات بما في ذلك القدرات الديناميكية .

وترى الباحثة التجديد التدريجي (المستمر) هوسلسلة من التغييرات التي تمارسها المنظمة لتطبيق الأفكار والإجراءات والأنشطة التي تتغير باستمرار، وان هذه التغييرات تساعد في تقليل الضغوط الخارجية والحد من والعقبات.

2- التجديد الاستراتيجي الجذري (المتقطع)

يرى(Miller and Friesen ,1984: 222) بأن التغيير المتقطع على أنه عملية تتعامل بموجبها الأجزاء الفردية من المنظمة بشكل تدريجي ومنفصل مع مشكلة واحدة وهدف واحد في كل مرة، من خلال استجابة المديرين للضغوط في بيئاتهم المحلية الداخلية والخارجية .

وضح(Pettigrew et al ,1992: 14) الحكمة السائدة هي أن التغيير الجذري يحدث من خلال أدوار متعاقبة ومحدودة ومتفاوض عليها .

يصف(Romanelli & Tushman, 1994: 1141)التجديد المتقطع بأن المنظمات تتطور من بعد فترات طويلة نسبياً من الاستقرار (فترات التوازن) في أنماط نشاطها الأساسي التي تنفذها يلي ذلك (فترات

الفصل الثاني الاطار النظري

ثورية)وتعطل الفترات الثورية بشكل جوهري أنماط النشاط المحددة وتثبت الأساس لفترات توازن جديدة .
وضح(Quinn,1996:45)ان التجديد جذري يؤدي إلى تحول لا رجوع فيه .

يصف(Greenwald,1996:54) يجب على المنظمات تطوير قدرتها على تغيير نفسها باستمرار بطريقة أساسية من أجل البقاء كما هو الحال في القطاعات سريعة الحركة مثل البيع بالتجزئة إذ،من أفضل بائعي التجزئة يعيدون ابتكار أنفسهم باستمرار .

يؤكد(Brown & Eisenhardt,1997:1)بالنسبة للمنظمات،فإن التغيير ليس الظاهرة العرضية النادرة التي يصفها نموذج التوازن المتقطع(الجذري)،ولكن هي الطريقة التي تتنافس بها هذه المنظمات،علاوة على ذلك فان الصناعات عالية السرعة ذات دورات المنتج القصيرة والمشهد التنافسي سريع التحول ،ولها القدرة على الانخراط في تغيير جذري ويعد امراً حاسماً للبقاء .

حدد (Worley and Cummings,2001:30) سلسلة متصلة من التغييرات الإضافية التي تنطوي على ضبط المنظمة للتغييرات الكمية التي تستلزم تغييراً جذرياً في كيفية عملها .وكذلك وضح (Dunphy & Stace,2001:89) التجديد الجذري بطريقة مماثلة ولكن أكثر تفصيلاً، إذ انه يتصل بأربع مراحل تشمل على ما يلي: الضبط الدقيق،التعديل الإضافي، التحول المعياري،تحويل المنظمة .

ويشير(Ravasi & Lojcono,2005:52) بأن هذا النوع من التجديد سمي من الباحثين (بتحول المنظمات) للتأكيد على التأثيرات الواسعة لهذه العملية حول الاستراتيجية الهيكل ،النظم ثقافة المنظمة، وانهم يرون بأن تزايد العداء البيئي أو تدهور الوضع التنافسي قد يحفز المنظمة على البدء في عملية التجديد، والبحث عن مزيج أكثر انسجاماً من الموارد،القدرات، تعزيز السلوك الاستباقي على نطاق المنظمة وفي حالات نادرة، التجديد الاستراتيجي قد يدفع للتحول من الصناعة نفسها، وتغيير أنماط المنافسة بصورة كبيرة .

وضح (Spector ,2007: 4) أن التجديد المتقطع يستلزم تجديداً استراتيجياً لأن مثل هذه الاستجابات تؤثر على الآفاق طويلة الأجل للمنظمة،ولكن هذا التجديد الاستراتيجي الإضافي يسمح للمنظمات بإدارة التغييرات في البيئة الخارجية عند دخولها حيز التنفيذ ومن ثمّ تقليل مخاطر مواجهة أكثر صعوبة والتحول في المستقبل .

يصف(Agarwal&Helfat2009:283) التجديد المتقطع بأنه التغييرات الرئيسة التي تدفع المنظمات بأجراء تغييرات في جانب واحد أو أكثر من جوانب استراتيجيتها ، وتحاول المنظمة أيضاً إجراء تحول استراتيجي لأن سوقها الرئيس قد نضج أو بدأ بالتراجع، مما يدفع المنظمة للبحث عن أساليب جديدة للنمو، ويتطلب التجديد الاستراتيجي المتقطع تغييراً جذرياً لواحد أو أكثر من جوانب المنظمة وأساليب تنظيمها، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونماذج الأعمال والقواعد التكنولوجية والهيكل التنظيمية والقدرات والموارد الأخرى .

الفصل الثاني الاطار النظري

وهنا يرى (Sáez-Martínez et al,2011:43) بأن هذا البعد من التجديد الاستراتيجي له علامات تغيير استراتيجية تنظيمية تنطوي على إعادة تعريف مفهوم الأعمال، إعادة التنظيم، إدراج تغييرات واسعة في الأنظمة من أجل الابتكار و أيضا يشير إلى الجهود الحازمة التي تؤدي إلى تغييرات كبيرة على استراتيجية الأعمال أو على مستوى المنظمة أو الهيكل التنظيمي .

وضح (Kirika et al,2012:19) إنّ التجديد الجذري في المنظمة يستند نحو الإعداد والتوجه الاستراتيجي وقد تضطر المنظمة لإجراء التجديد التحويلي لمنتجاتها عندما تصل الى مرحلة النضوج في دورة حياة المنتج، وذلك بحث نظراً للتغيرات الكبيرة في المجال التكنولوجي، ونظم الاتصالات (الانترنت)، فالتجديد سيكون ضروريا للحد من الانخفاض السريع في الطلب مما يؤدي الى انخفاض حصة المنظمة في السوق ومن ثمّ تدهور الأرباح .

وضح (Ben- Menahem ,2012:44)تستلزم التحولات غير المستمرة محاولة كبيرة للتخلي عن الجوانب الرئيسية لأستراتيجية المنظمة واستبدالها في محاولة لتعزيز الآفاق طويلة الأجل و أحد الدوافع لاستخدام هذا النهج هو المساعدة في فهم كيف تتغلب بعض المنظمات على تراجع النمو أو النضج في صناعة ما من خلال السعي لاستغلال فرص السوق الجديدة .

يشير التجديد الاستراتيجي المتقطع إلى مجموعة التغييرات والتحولات من الممارسات الأساسية السائدة إلى الممارسات الجديدة والغير المألوفة والتي تتسم بالمخاطرة العالية وعدم اليقين(Lechner,2015:40). وضح (Schmitt et al, 2016:8) قد يكون التجديد الاستراتيجي ناشئا عن بلوغ أسواق المنظمة مرحلة النضوج ،مما يدفع المنظمة إلى البحث عن أسواق او سلع جديدة تضمن نجاحها مستقبلا، وان مثل هكذا نوع من التجديد يرتبط بقوة مع توجهات القادة الذين يتميزون بقدر قليل من الانغراز التنظيمي، إذ إن ولائهم وتراصفهم مع القيم المظمية في الغالب يكون ضعيفاً ويتيح لهم سهولة اتخاذ قرار التحول الاستراتيجي نحو هذا النوع من التجديد .

فيما يشير (Amankwah et al, 2016 : 4) الى التحولات الاستراتيجية المتقطعة بانها محاولات مهمة للتخلص من الجوانب الجوهرية لاستراتيجية المنظمة واستبدالها لغرض دعم وتعزيز التنبؤات على المدى الطويل. وصف (Klamner et al.2017:741) التجديد الجذري بأنه التحولات الأساسية في التركيز الاستراتيجي من إعادة تعريف ديناميكيات السوق،أو تغيير العلاقات مع المجهريين، لأنه يركز على إعادة التوجه طويل الاجل و واسع النطاق التي يؤثر على معظم جوانب المنظمة .

وفي سياق اخر وضح (Riviere et al ,2018:67)التجديد الاستراتيجي يمكن أن يكون متقطعاً يمثل تغييراً كبيراً أو مفاجئاً إلى حد ما لمحتوى الاستراتيجية أو تنفيذها .

أشار كل من (Lu,2018:3) و (Rios & Dans, 2015:2)التجديد المتقطع يتضمن استبدال أبعاد متعددة للمنظمة، بما في ذلك استبدال أنموذج الأعمال والموارد والقدرات والقاعدة التكنولوجية والهيكل التنظيمي والهوية التنظيمية وغيرها .

وضح (Alhimyari et al ,2019:8210)إنّ التجديد المتقطع قد يمثل في الإدارة الاستراتيجية واستبدال الوظائف والوحدات الرئيسية ويتمثل أيضا في إشراك جميع الموظفين وعلى جميع المستويات التنظيمية في عملية التجديد وضرورة تنمية وعيهم بأهمية التجديد وضرورة تحقيقه.

وقدم (عواد,2020: 98) يتم استخدام التجديد الجذري لغرض مواكبة التطورات التي تحصل في بيئتها وخصوصاً لبعض خطوط الانتاج داخلها أو على صعيد المنظمة .

على الرغم من المخاطر الجوهرية المرتبطة بالتجديد الاستراتيجي المتقطع، توجد ضغوط وحوافز أقوى للمنظمة تدفعها للقيام بذلك (Khan& Majid,2021:44) .

وترى الباحثة التجديد الجذري (المتقطع) هو التحولات الغير المستمرة التي تستلزم تغييراً جذرياً في استراتيجية المنظمة بما في ذلك العمليات التشغيلية ، الأدوات التكنولوجية وغيرها من الموارد الأخرى.

المبحث الثالث رأس المال الاجتماعي

توطئة

تبرز اليوم موضوعات متنوعة وكثيرة في الادبيات الادارية أسهمت كثيراً في تغيير النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال فلم يعد ذلك المفهوم التقليدي الذي شاعت به أدبيات الإدارة خلال العقود الماضية من القرن المنصرم فالأفراد هم أفضل رأس مال تمتلكه المنظمات ومن ثم فإنّ النظرة الجديدة لرأس المال أدت إلى إعادة هيكلة قدرات المنظمات وقيمتها ومصادر نموها وتطورها فبعد أن كانت الآلات هي المحرك الأساس للنمو والإنتاجية وإنشاء الثروة جاء دور اللاملموسيات ومن أهمها كان رأس المال الاجتماعي والذي يعد أداة لتطور المجتمعات وتنميتها لاسيما بعد التحولات التي شهدتها العالم من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي والتي أصبحت فيها المعرفة تمثل مصدر الثروة والنفوذ الاجتماعي فضلاً عن إن معايير التقدم والتطور للمجتمعات البشرية المستندة الى النظريات الاقتصادية الغربية لا تتم إلا في إطار مجموعة القيم والأخلاق الحاكمة للسياق الاجتماعي والتي بدونها لا يمكن لعملية التنمية الاجتماعية والسياسية والمؤسسية أن تحقق أهدافها .

في هذا المبحث سيتم تناول الفقرات التالية:

اولاً: التاصيل الفكري والتطور المعرفي لرأس المال الاجتماعي

ثانياً: مفهوم رأس المال الاجتماعي

ثالثاً: الأهمية والمنافع لرأس المال الاجتماعي

رابعاً: خصائص رأس المال الاجتماعي

خامساً: أنواع رأس المال الاجتماعي

سادساً: ابعاد رأس المال الاجتماعي

اولاً: التأسيس الفكري والتطور المعرفي لرأس المال الاجتماعي

يلوح إن هناك تاريخين منفصلين الى حد كبير لتطور رأس المال الاجتماعي، الاول يبدأ في أواخر القرن التاسع عشر ويستمر حتى بداية القرن العشرين. والثاني يبدأ حوالي عام 1980 ويستمر الى الان. وإن استخدام رأس المال الاجتماعي اليوم يختلف عن الطريقة التي تم تطويره بها في الاصل منذ أكثر من قرن، الا انه من المجد وصف بعض الشيء عن التراث الاصلي للمفهوم، وبهذا الخصوص فان الاقصاديين السياسيين كانوا اول من استخدم مصطلح "رأس المال الاجتماعي" في كتاباتهم، فقد استخدم الفريد مارشال هذا المصطلح في عام 1890، ثم جاءت كتابات " JIMS KALMON" خلال الثمانينات عن رأس المال الاجتماعي في نطاق محاولته للربط بين الظواهر الاجتماعية، والتقدم الاقتصادي في إطار نظرية الاختيار "الرشيد" المعروفة لدارسي علم الاقتصاد، ويشرح البعض إلى أن البداية الحقيقية تعود إلى كتابات " HANIAN" في أوائل القرن العشرين بالتحديد في 1916 التي ربطت من رأس المال الاجتماعي و ممارسات اجتماعية بعينها تتم في إطار جماعة اجتماعية محددة (Leenders,2013:45).

وتم استخدام المصطلح بعد ذلك في علم الاجتماع من قبل (Jone Jacobs) عام 1961 المتخصصة في علم النفس وخلال هذه المدة تطور مفهوم رأس المال الاجتماعي من (1970 – 1980) (Gupta,2002: 1).

وأشار (Bueno et al., 2004: 559) إلى أربعة مداخل رئيسية لمفهوم رأس المال الاجتماعي تطورت في حقول دراسية مختلفة وكما يوضح في الجدول (11) الاتي

جدول (11) المداخل المفاهيمية الرئيسية لرأس المال الاجتماعي

الإسهام في الموضوع	الأفكار الرئيسية	مدخل رأس المال الاجتماعي
Putnam(1994); Knack & Keefer (1997); Stiglitz (1998)	القناعة وتصرف الأفراد في تقوية روابط الشبكات الاجتماعية والمساهمة في التطور الاقتصادي المستقر.	نظريات التطور الاقتصادي
Coleman (1990); Newton (1997); Chang (1997); Kawachi et al. (1997); Bullen & Onyx (1998); Joseph (1998); Cortina (2000); Baron (2001)	درجة التكامل الاجتماعي والمسؤولية مع احترام مجاميع وأفراد المجتمع كله. ويكون على أساس القيم والاتجاهات مثل القناعة والتعاون والأمان والمشاركة والأخلاق والتراضي.	الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية
Baas (1997); Sen (1997); Zingales (2000); Rajan & Zingales (2000)	الأخلاق والحاكمية المشتركة لها تأثير ايجابي على تكوين رأس المال الاجتماعي وتحفز التكافل والتغلب على عدم اكتمال السوق.	الحاكمية المشتركة
Nahapiet & Ghoshal (1996);	رأس المال الاجتماعي مكون من مكونات	رأس المال الفكري

الإسهام في الموضوع	الأفكار الرئيسية	مدخل رأس المال الاجتماعي
Koenig (1998); Prusak (1998); Lesser & Prusak (1999); Lesser (2000); Cohen & Prusak (2001); Kenmore (2001); Lesser & Cothrel (2001); McElroy (2001)	رأس المال الفكري ويكون على أساس مجموعة من القيم والمؤشرات مثل القناعة والوفاء والإخلاص والتراضي والشفافية والتكافل والمسؤولية والصدق والأخلاق.	

Source: Eduardo Bueno, Mari Paz Salmador & Oscar Rodriguez., (2004), "The Role of Social Capital in Today's Economy, Empirical Evidence and Proposal of New Model of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol.5, No.1, PP.556-574.

ومن أهم العلماء في مجال رأس المال الاجتماعي هو عالم الاجتماع (James Coleman) إذ اكتسب من علم الاجتماع وثقافته في علم الاقتصاد في بناء نظرية الاختيار الرشيد لرأس المال الاجتماعي فضلاً عن توضيحه للفروقات بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، بإعتبار أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من البنية الاجتماعية (العنزي ، 2008 :80).

تم اقتراح مصطلح رأس المال الاجتماعي لأول مرة في ميدان البحث العلمي من قبل Bourdieu (1986)، الذي حدد رأس المال الاجتماعي كمجموعة من الموارد الفعلية أو المحتملة المتعلقة بشبكة مستمرة من العلاقات المتعثرة أو المتعارف عليها، وهذه العلاقات تكون أكثر أو أقل تنظيمية (Peng & Liu, 2011:1088).

واوضح (Bourdieu) ثلاثة أشكال من رأس المال الموجودة في الهياكل المجتمعية وتشمل :
(Stephen , 2005:5)

- أ- **راس المال الاقتصادي** : وهو قابل للتحويل بصورة مباشرة الى النقد وشكله المؤسسي هو حق الملكية.
- ب- **رأس المال الثقافي** : والذي يمكن ان يتحول الى رأس مال اقتصادي وشكله المؤسسي يكون المؤهلات التعليمية.
- ج- **رأس المال الاجتماعي**: ويكون من الالتزام الاجتماعي القابل للتحويل الى رأس مال اقتصادي وشكله المؤسسي هو كعنوان لطبيعة النبلاء.

وبهذا الخصوص فقد كان لـ **Loury** اسهاماً واضحاً في عام 1977 تطوير مفهوم رأس المال الاجتماعي للأفراد، مستخدماً إياه لتفسير الاختلافات في الفرص الاقتصادية التي يواجهها الشباب من الاقليات ومن غير الاقليات والمتسببة من الارتباطات الاقتصادية (الملا، 2015: 33).

أيضاً تناول الباحث Putnam رأس المال الاجتماعي بمقالة في عام 1993 والتي توضح العلاقة بين الديمقراطية ورأس المال الاجتماعي، وأيضاً في مقالة أخرى عام 1995 تحت عنوان "Bowling Alone"،

التي تم تطويرها فيما بعد لتصبح كتابا في عام 2000 تحمل نفس العنوان الرئيس، الذي أستوسع نطاقه من مجال العلوم السياسية الى البحوث متعددة التخصصات، وعلى وفق رايه تأتي الشبكات الاجتماعية في شكلين: غير رسمي (على سبيل المثال، المشاركة مع الاصدقاء والعائلة والجيران) والرسمية (على سبيل المثال، العضويات والمشاركة في المنظمات الرسمية، مثل السياسية أو الدينية أو المهنية) من خلال التشارك الاجتماعي ويتم تعزيز معايير المعاملة بالمثل ضمن مجموعة اجتماعية، مما يزود الانتاجية ويسهل المزيد من التعاون والثقة سواء داخل المجموعات الاجتماعية أو بين الأفراد بشكل عام. بذلك فان رأس المال الاجتماعي له وظائف ايجابية على مستويين: الفرد والجماعة، لذا لا يؤثر الاستثمار في رأس المال الاجتماعي على الفرد فحسب بل يؤثر ايضاً على الآخرين داخل المجتمع من خلال التأثيرات غير المباشرة ومن ثم، فهي على الصالح العام والسلعة الخاصة (John, 2017: 5).

فقد حظي رأس المال الاجتماعي اهتماماً غير مسبوق في القرن العشرين، إذ أصبحت العديد من المنظمات سواء العامة أو الخاصة تفوض رأس المال الاجتماعي اهتماماً خاصاً وتدرس مدى تأثيره وعلاقته في تقدمها وتلمس مدى تراجعها في حال التقصير في الاهتمام برأس المال الاجتماعي (اكرم، 2020:34).

ثانياً: مفهوم رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وعرف على المستوى التنظيمي كمفهوم كثير الأبعاد ومتداخل مع مصطلحات أخرى مرادفة له، إذ بهذا الشيء يرافق كل ظهور جديد للأفكار والمفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية مما تسبب في حدوث ارباك عند استخدامه وهو ما جعل الحاجة مستمرة على المستوى الأكاديمي في البحث للاتفاق على مضمون أساسي لهذا المفهوم وبدلالة مفردات واضحة تعطيه تميزاً عن غيره من المفاهيم (Harada, 2010: 67-73) (Ruiz et al,2012:45).

واصطلاحاً يمكن تجزئة المفهوم إلى رأس المال "Capital" وتعني الأصول المادية التي تستخدم في الإنتاج، ولفظ اجتماعي "Social" يعود إلى الأصل اللاتيني "society" بمعنى الزميل أو الرفيق .

فيشير مفهوم رأس المال الاجتماعي إلى روابط الاحترام المتبادل بين اعضاء المجموعة في المنظمة (Uphoff, 2001:215-223).

أدرك المختصون في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي دور رأس المال الاجتماعي الفعال في حياة وتطور المنظمة فقط نحو تحديد طبيعته وخصائصه عن طريق مفاهيم تتم صياغتها بما يتفق مع ميولهم الفكرية وعند مراجعة عدد من المفاهيم، وجدنا أنه من الممكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسة فحاول باحثو التصنيف الأول للتعبير عن رأس المال الاجتماعي بالعلاقات الاجتماعية ونجد ذلك في مضمون أورده وعده مورد من الموارد المهمة التي لا يمكن تجزئتها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية للفرد مع الآخرين والتي

تتضمن المنافع المتحققة والمتوقعة التي تتراكم مع شبكة علاقات الفرد الرسمية وغير الرسمية (Burt,1992:145).

وأشار إلى ذلك (Nahapiet & Choshl,1998:26) بأنه العلاقات التنظيمية التي يشكلها عناصر المنظمة لغرض الانخراط في العمل الاجتماعي. وتجسد ذلك في قول (Putnam,2000:19) بأن كل أنواع العلاقات الاجتماعية المتمثلة بالشبكات والمعايير والثقة الاجتماعية التي عندما تكون مجتمعة مع بعضها تحقق الجدوى المتبادلة عن طريق عملية التعاون والالتزام.

وضح (Brookes, et al, 2006: 476) مفهوم رأس المال الاجتماعي هو مجال واسع يجمع بين جميع جوانب التفاعلات الإنسانية، والعلاقات الاجتماعية كما يركز على تصورات الاتجاهات المشاركة في تلك المجموعة.

علاوة على ذلك يبين (العنزي وصالح،2009:370) ذلك بقوله انه العلاقات الاجتماعية الشائعة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المتلائم معهم والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير السليمة الحاكمة لعمل الجماعة.

وكذلك ما قاله (Ourely&Yaghoubi,2011:131) كل العلاقات الموجودة والمتجذرة في الهيكل الاجتماعي والتي تمنح فرصة للأفراد القدرة في تحقيق الاهداف المرغوبة عن طريق تنسيق العمل بينهم. واشترك معه في الرأي (صبري،2012:143) إنَّ العلاقات التي تعتمد على الثقة والتعاون والزمالة وتؤدي الى تحقيق المصلحة الجماعية المعتادة.

شرح (Kumi & Sabherwal, 2018: 4-5) ان رأس المال الاجتماعي جزء لا يتجزأ من العلاقات الإنسانية ويزود بالمعلومات للاستفادة من اشكال رأس المال الاخرى ولا سيما رأس المال البشري وعلى الرغم من تعقيد حجمه انه لا يختلف عن اشكال رأس المال الأخرى، إذ يحتاج الى استثمارات وصيانة، وهو يشمل النوايا الحسنة، التفاعل الهيكلي بين الموارد البشرية والمعلومات.

ونظر باحثو التصنيف الثاني الى رأس المال الاجتماعي كمزيج من الأبعاد وهذا ما أكده (Winter,2000:21) بقوله أن المصالح المتبادلة بالثقة والأعراف والقيم المشتركة التي تربط عناصر الشبكات البشرية والمجتمعات لتجعل العمل التعاوني سهلاً وممكناً. وضح (Cohen&Prusak,2001:146) أن القيم والمعايير الأخلاقية والشرف والفضيلة لملاحظة الحقائق إلى أبعد درجات التعاون والأداء الفائق على مستوى الفردي والجماعي والاجتماعي.

الفصل الثاني الاطار النظري

واستناداً لذلك رأى (الدليمي،2009:52) يمثل مجموعة المعايير الأخلاقية والشرف والفضيلة والقيم التي تمكن الأفراد الفاعلين من ادراك الحقائق بشكل تبادلي بينهم ولا يمكن امتلاكه بصفة شخصية، وإنّ توظيفه يؤدي الى بناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

اشار (القيسي،2010:103) في مفهومه بأنه ذخيرة المنظمة الاجتماعي للأفراد العاملين المتكون من الثقة المتبادلة والانسجام والتفاعل التعاون المثمر التي تعمل كلها مجتمعة على زيادة درجة الالتحام والتماسك وتقوية الأواصر الاجتماعية والتنظيمية التي تربط هذه الشبكات وتؤدي بالضرورة الى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. واشار (Kitt et al ,2015:3) أنّ الأنظمة والمعايير المشتركة والثقة والمعاملة بالمثل والتعاون المتبادل التي بيدها تؤدي الى تحقيق مكاسب الفرد والمنظمة. وكذلك (خوين،2015:473) في مفهومه بأنّ كل ما يتعلق بقوة الصفات الاجتماعية،مثل الثقة والالتزام والتعاون والتفاعل والفهم المتبادل، والقيم المشتركة التي تعمل على زيادة التماسك بين الأفراد العاملين وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .

وحدد (الزيادي،2018:37) جملة من الصفات الاجتماعية للفرد والمتمثلة بالأبعاد الهيكلية والمعرفية والعلاقاتية والتي يتشارك بها أعضاء المجموعة جميعاً لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

أيضا باحثوا التصنيف الثالث ونظروا الى رأس المال الاجتماعي على أنّه هو مورد غير ملموس من موارد المنظمة،نلاحظ ذلك في مفهوم (Baurdie,1992) إذ عدّه مورد من موارد المنظمة فعلياً او ظاهرياً والذي يحقق للفرد أو المجموعة المنافع وذلك لامتلاك شبكة اتصالات دائمة العلاقات.وأيد (Nahapiet&Choshl,1998:243) ذلك بقوله أنه مورد من موارد المنظمة الفعلي أو الظاهري والمستمد من العلاقات التي يسيطر عليها الأفراد أو الوحدات الاجتماعية .

وجسّد ذلك (Adler&Wood,2002:23) بقوله أنّ مورد من موارد المنظمة متوافر في شبكات العمل ويظهر في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين وكذلك هو تعاون والتزام بين طرفين واما في حالة انسحاب أحد الأطراف يتسبب بتدميره وهدمه كما أنه لا يمكن امتلاكه،إذ أنّه يجسد النيات الحسنة الموجودة لدى الأفراد أو الجماعات، ويكمن مصدره في هيكله وطبيعته محتوى علاقات الفرد الاجتماعية .

وضح(Wasko & Faraj, 2005: 38) بانه مورد معنوي واعتباري وأخلاقي يهتم بمزايا التنظيم الاجتماعي، لتحقيق الألفة والتعاون والتنسيق الفعال للموارد المطلوبة وبناءه على أحسن وجه،إذ يترسخ رأس المال الاجتماعي في الأطر الاجتماعية ويكمن في بنية العلاقات بين العاملين، وفي الصلات الرابطة بين الأفراد ومجتمعهم بينما باقي صيغ رأس المال تكون على أساس الأفراد والموجودات .

الفصل الثاني الاطار النظري

وتبين ذلك في مفهوم (Inkpen&Tsang,2005:151) بكونه مورد من الموارد الموجودة داخل المنظمة والمشتقة عن طريق شبكة العلاقات سواء بين الأفراد العاملين أو الجماعات .

واشترك معه في الرأي (Smith,2009:24) بأنه مورد من موارد المنظمة التي ترفع من توفر مستوى الامكانيات الموجودة في نشاط الفرد والجماعة للمنظومة الاجتماعية والبشرية، وضمن التصور العام. وضح (الجوفي,2010:49) مفهوم رأس المال الاجتماعي بأنه مورد من موارد المنظمة المضمنة بالثقة والتعاون والقابلية الاجتماعية بين أفرادها والتي تبين خصائص المنظمة العمل كالفريق والألفة ونمط القيادة وهو أداة لتنظيم عمليات الإدارة من أجل تحقيق الأداء العالي .

وبستعرض الجدول (13) مجموعة من تعريفات رأس المال الاجتماعي لعدد آخر من الباحثين

الجدول (12) تعريف راس المال الاجتماعي وفقا لرأي مجموعة اخرى من الباحثين

ت	الباحث والسنة	تعريف رأس المال الاجتماعي
1	(Danchev,2006: 954)	منظومة عمل مرتكزة على توصلات غير رسمية بين الافراد العاملين داخل المنظمة، وان الثقة المتبادلة والالتزامات المشتركة فيما بينهم تصدر آلية غير رسمية تستخدم كوسيلة لتحقيق الاهداف بصورة افضل وأسرع.
2	(Nisbet,2007: 528)	الشبكات الاجتماعية والمعايير والقيم المشتركة للأفراد والتفاهم المتبادل والتي بمجموعها تسهل التعاون سواءً كان ذلك داخل المنظمة او بين الجماعات.
3	(Batt, 2008, 487)	العلاقات بين الأفراد والشبكات الاجتماعية على نهج المعايير القائمة على مبدأ الثقة المتبادلة بينهم في المجتمع.
4	(البستاني, 2009, 134)	مجموعة من الارتباطات بين الأفراد والمنظمات وما ينتج عنها من شبكات اجتماعية وسلوكية متقابلة والثقة التي تصدر عنها
6	(Carey, et al, 2011, 278)	مجموعة من الموارد الحقيقية والمتوقعة والمتوافرة للأفراد والمنظمات المشتقة من شبكة العلاقات المكتسبة من الوحدة الاجتماعية في المجتمع.
7	(Ariani,, 2012:230)	مفهوم عام يركز على جوانب مختلفة من العلاقات الاجتماعية بين الافراد الفاعلين ودور هذه العلاقات هو توفير الموارد المحتملة، مستندا بذلك على العلاقات التبادلية وحسن النية، فهو نتيجة للارتباطات بين الاطراف المختلفة.
8	(الحايس,2013:8)	هو عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية ومن الممكن أن يصدر في إطارين أولهما: رسمي، ويتمثل في أماكن العمل والانتاج، وثانيهما: غير رسمي ويتكون من جماعات الجيرة، الأصدقاء، وشبكات التواصل الاجتماعي.
10	(Amintojjar,2015:145)	رأس المال الاجتماعي هو مجموع الموارد الفعلية والمحتملة المضمنة في شبكة العلاقة المتاحة من قبل فرد أو وحدة اجتماعية ومتاحة من خلالها والمستمدة منها.
11	(Nickels,2016: 66)	نهج يمكن من خلاله وصف تداخل المعايير أو القيم الاجتماعية داخل

ت	الباحث والسنة	تعريف رأس المال الاجتماعي
		العلاقات الاجتماعية المتبادلة والموجودة في الشبكات الاجتماعية والتي لوحظت في الأفراد والعائلات والمجتمعات والمنظمات وعلى المستويين المحلي والعالمي.
12	(شريتج 2017:26)	مجموعة من العلاقات والروابط التي تصدر في إطار بنية اجتماعية معينة رسمية أو غير رسمية وتحكمها مجموعة من القيم والمعايير وأهمها الثقة والتبادلية، والتي تستهدف إلى تحقيق منفعة محددة للمجموعة وقد تكون نتيجتها ايجابية أو سلبية على المجتمع بشكل عام
13	(الحميري و خليل, 98 :2018)	هو احد موارد المنظمة متجسد في العلاقات الاجتماعية بين العاملين يؤمن اشكال متنوعة من العلاقات الاجتماعية المتبادلة وعلى المستويين الرسمي وغير الرسمي ومتضمنة مجموعة من الافكار والمعلومات والموارد الاخرى المشتركة والمتبادلة بين العاملين والتي تسهم في التفاعل والتشارك الايجابي الهادف الى ضمان سير العمل وتطويره بما يتوافق مع اهداف المنظمة وغاياتها.
14	(شامة, 2019:9)	هو العناية والثقة التي يوليها الفرد لزملائه، ومدى استعداده للتقيد بمعايير السلوك التي تتحكم في الجماعة التي ينتمي لها، ومدى قابليته على معاقبة الذين لا يتقيدون بتلك المعايير.
16	(الزغل, 2021:773)	يتضمن جملة من القيم المشتركة كالمشاركة والتعاون والمبادأة والمبادرة والاعتماد على الذات، والمعايير الجماعية التي تتدلى بالمواقف المشتركة حول التصرف العام في المجتمع.
المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه		

وعليه نستطيع القول، ان رأس المال الاجتماعي يتضمن المتضمنات الآتية :

- ❖ مورد من الموارد المهمة التي لا يمكن تجزئتها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية.
- ❖ مجال واسع يجمع كل الجوانب والتفاعلات الاجتماعية والإنسانية.
- ❖ يهتم بطبيعة العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير رسمية.
- ❖ مجموعة من الموارد سواءاً كانت فعلية او محتملة وتعود بالنفع للفرد والمنظمة.
- ❖ العلاقات التنظيمية التي يشكلها عناصر المنظمة لغرض الانخراط في العمل الاجتماعي.

بناء على ما تقدم ، ترى الباحثة إن رأس المال الاجتماعي هو تلك الشبكات والمعايير التي يمكن من خلالها العمل بصورة جماعية والتي ستكون بمثابة مصدر انتاج او عوائد إيجابية على صعيد المنظمة او المجتمع.

ثالثاً: الأهمية والمنافع لرأس المال الاجتماعي

وضح (Lin, 2002 :34) ان رأس المال الاجتماعي قد وفر للباحثين مقاييس واضحة و محددة، عبر تعيين الموارد اللازمة له من خلال الاتصالات الشخصية وموارد الشبكة، تشير الاولى الى

الفصل الثاني الاطار النظري

الموارد من اعضاء الشبكة التي يمكن تعبئتها شخصيا بواسطة فرد،بينما يشير الاخير الى الموارد المتاحة للشبكة.

يبين (Danchev,2006: 962) إنّ أهمية رأس المال الاجتماعي تؤدي الى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال نظام ادارة البيانات والمعلومات فالمنظمات التي تمتلك رأس مال اجتماعي ممتاز لها امكانية في الحصول على ميزة تنافسية اكبر من أمثالها التي تمتلك رأس مال اجتماعي ضعيف فالهياكل غير الرسمية تتفاعل بسرعة مع أدوات ادارة نظام البيانات والمعلومات .

وقد ذكر (العنزي وصالح،2009:372) أن هناك جملة فوائد علمية،يمكن أن تأكدها المنظمة، من جراء إيجاد وتطوير رأس المال الاجتماعي فيها،والتي حصرت على سبيل تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي. تقليل تكاليف المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم زيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي .

اتفق كل من (Leanea& Vanburen, 1999:547)و(الساعدي،2011:142-143)على أهمية وفوائد رأس المال الاجتماعي بالآتي:

أ- أنه يبرر التزام تجاه المجموعة أو الصالح العام

إن أحد سبل السيطرة على سلوك الأفراد تكون من خلال إدماجهم في أعمال ذات أهداف مشتركة،إلا أن الأفراد إذ اعتقدوا بأن مجهوداتهم هي جزء لا يتجزأ من المجموعة فمن المحتمل أن يقضوا وقتهم في عمل الأشياء المقيدة لصالح المنظمة وأعضائها،إذ أن الترابط بين الأفراد العاملين والثقة المتبادلة بينهم تقدم بيئة تتعرفل فيها الميول الفردية لصالح المجموعة .

ب- يعد عاملاً مساعداً في مرونة منظمات الأعمال

إنّ رأس المال الاجتماعي ييسر مرونة الأعمال في المنظمات،إذ أن تطبيقات المشاركة المميزة بالعمل تعتمد بالدرجة الأساس على الثقة العامة والعمل الجماعي وقواعد سلوكية مترافقة وقيم وتعاون متعددة الوظائف لتنفيذها الفعال بدل من انتمائها على السيطرة الرسمية والمغالاة في الرقابة والدوافع الفردية .

ت- وسيلة لإدارة العمل الجماعي

يمكن أن يعمل رأس المال الاجتماعي على جعل العمل الجماعي أكثر كفاءة،إذ إن المنظمات ذات رأس المال الاجتماعي القوي لا يكون فيها الالتزام المتبادل السمة الوحيدة للعلاقات بين الموظف وصاحب العمل،وإنما العلاقات بين الأعضاء،إذ تقدم المبادئ السلوكية فرصا للمنظمات فيما يتعلق بالعمل الجماعي،وأن العمل

الفصل الثاني الاطار النظري

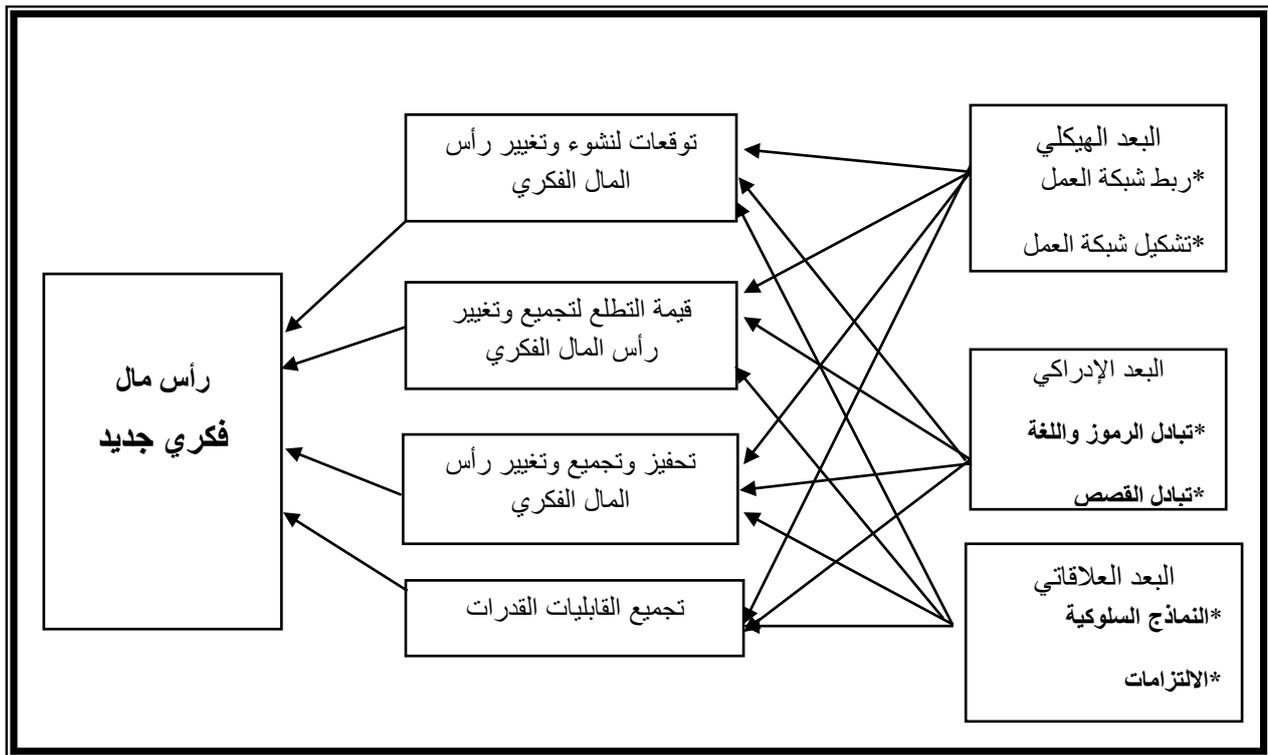
الجماعي لا يكون ناجحا بدون رقابة قريبة وبشكل مماثل لما هي عليه، وإنّ رأس المال الاجتماعي في لغة السلوك التنظيمي يمكن أن يعمل كتعويض أو بديل عن نمط القيادة البيروقراطية التي تسود المنظمة .

ث- الإسهام في بناء و تطوير رأس المال الفكري

إنّ لرأس المال الاجتماعي دور فعال في تطوير رأس المال الفكري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية، إذ تعدّ العلاقات الاجتماعية أداة لإيصال ونشر المعلومات التي غالبا ما تكون أكثر فاعلية و اقل كلفة من الآليات الرسمية، إذ توجد لغة وأبعاد مشتركة في المنظمات ذات رأس المال الاجتماعي القوي كما تكون هناك أساليب فعالة لتسليم المعرفة وصولاً لزيادة الطاقة الفكرية .

ويؤكد كل من (Nahapit & Ghoshal ,1998:243) على دور رأس المال الاجتماعي في توليد رأس المال الفكري. كما هو موضح في الشكل (14)

رأس المال الاجتماعي ← الجمع و التغيير لرأس المال الفكري ← خلق أو تطوير رأس كمال فكري جديد



الشكل (14) عملية توليد رأس المال الفكري من رأس المال الاجتماعي

Source: Nahapit, J., & Ghoshal, S., (1998), Social Capital, Intellectual capital and the organizational Advantage, Academy of management Review, Vol.23, No.2, P:243.

اشار (Clopton ,2011: 371-373) الى أهمية رأس المال الاجتماعي للمجاميع والأفراد والمنظمة ككل على النحو الآتي:

- 1- يعد مورداً له القدرة على المشاركة في تحقيق الميزة التنافسية للمجموعة أو المنظمة.
 - 2- احدى الخصائص التنظيمية التي لا يتم تشكيلها بسهولة ويصعب تقليدها.
 - 3- إنّ المنظمات التي تنعم برأس مال اجتماعي اكبر من المرجح ان تكون اكثر نجاحاً من المنافسين ذوي مستويات رأس المال الاجتماعي المنخفضة نسبياً.
 - 4- إنّ رأس المال الاجتماعي الهيكلي القوي للمجموعة يمكن الأفراد من اداء وظائفهم بكفاءة وفعالية اكبر.
 - 5- يحسن كلا من المشاركة الوظيفية والمشاركة الاجتماعية للأعضاء في المجموعة.
 - 6- تسهيل العمل الجماعي المنسق للمجموعات وخفض تكاليف المعاملات الاجمالية للمجموعات العاملة.
 - 7- يحصد الفرد العديد من الفوائد الاجتماعية والنفسية من زيادة الثقة والتماسك والتكامل الاجتماعي.
- ومن وجهة نظر (Clercq et al, 2013: 520) فإن رأس المال الاجتماعي ينسق عملية تبادل المعرفة بين الشركاء، بما في تلك المعرفة الملموسة وغير الملموسة على حد سواء. وضح (العبادي، 2014: 178) ان رأس المال الاجتماعي ذو أهمية كبيرة لا تقل عن رأس المال التنظيمي، ورأس المال الفكري، ورأس المال الزبائني .

اما (حواله، 2014:519) فقد تطرق إن رأس المال الاجتماعي يؤدي الى زيادة مستوى الثقة بين الافراد والقيم والاهداف المشاركة التي تهدف الى خلق علاقات ايجابية بين رأس المال الاجتماعي وادارة العمل الجماعي .

وأشار(Stam et al, 2014:154) إن رأس المال الاجتماعي يمثل مصدراً قيماً لتوليد افكار جديدة، وابتكار منتجات جديدة وايجاد فرص عمل جديدة .

وضح(Milana & Maldaon, 2015: 134) إن قدرة المنظمات على تعزيز رأس المال الاجتماعي من خلال الجمع بين الأفراد من اجل التفاعل المستمر مع مرور الوقت توفر لها ميزة في الاداء، فهو مورد يستمده الفاعلون من هياكل اجتماعية محددة ثم يستخدموه لتحقيق مصالحهم. ان رأس المال الاجتماعي بشكله الاوسع يمثل قدرة الجهات الفاعلة على تامين المنافع بفضل العضوية في الشبكات الاجتماعية أو الهياكل الاجتماعية الاخرى، لذلك هو يمثل توقعات للعمل ضمن اطار جماعي يؤثر على الاهداف الاقتصادية وسلوكيات البحث عن الاهداف لأعضائه، حتى لو لم تكن هذه التوقعات موجهة نحو المجال الاقتصادي، فهو يساعد على تكامل المعرفة من خلال الحد من مفهوم الجهات التنظيمية الضاغطة التي من المحتمل ان يعمل اعضاؤها بشكل انتهازي .

وضح (Choden, 2016:17) يرتبط رأس المال الاجتماعي بالروابط القائمة على التكافل الاجتماعي اذ ان الجهات الفاعلة في المجتمع تنتسب في اشكال مختلفة من التبادل وهو يمثل التفاعل بين مختلف اشكال

العلاقات مثل علاقات السلطة والعلاقات القائمة على الثقة والقواعد لتوزيع الحقوق بين الجهات الفاعلة في المجتمع كما تعد الثقة وقواعد المعاملة بالمثل التي تؤيد مفهوم رأس المال الاجتماعي من العوامل المهمة التي تيسر علاقات التبادل الاجتماعي ومن ثم، فإن لرأس المال الاجتماعي روابط قوية بنظرية التبادل الاجتماعي. تخلق التبادلات الاجتماعية بين الجهات الفاعلة الشبكية، التي يطلق عليها اسم "التواصل الشبكي" تعد جزءاً مهماً منه، كما ان الموارد الهيكلية الاجتماعية، التي يشير بها الى موارد الشبكة، وتمثل نمطاً تفاعلياً من القواعد والممارسات كآليات تعلم التفاعلات الاجتماعية وصنع القرار .

واشار(Kawamoto & Kim, 2018:1-4) الى جملة من المنافع والتي تعود لرأس المال الاجتماعي

1. يمكن المنظمة من التأقلم مع مختلف متغيرات البيئة الخارجية بوصفه مصدراً من مصادر المعلومات للمنظمة.
 2. إن التواصل الايجابي للمنظمة مع رأس مالها الاجتماعي يعزز الثقة المتبادلة بين المنظمة والمجتمع مما يساهم في تدعيم الولاء الاجتماعي للمنظمة.
 3. يحسن من كفاءة المنظمة في جوانب السلوك سلوكيات القائد المتناقضة تجاه البيئة لأن المنظمة ملزمة بالتعامل الصديق للبيئة للحفاظ على البيئة المشتركة بينها وبين المجتمع.
 4. يعد احد العوامل الداعمة في إزاحة العوائق امام المنظمة لمزاولة مسؤولياتها تجاه المجتمع كمشاركة المجتمع في حل ازمات أو مواجهة مشاكل أو كوارث طبيعية مما يوطد علاقتها مع المجتمع المحيط بها بصورة ايجابية .
 5. يساهم على ترشيد القرارات و تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة ومجتمعها الداخلي.
- علاوة على ذلك اشار (Cam et al, 2018:2001) يعد توافر رأس المال الاجتماعي مورداً قيماً يدعم الموظفين في اداء الانشطة داخل المنظمة .

كما أوضح (Zimmermann et al, 2018: 84) أن رأس المال الاجتماعي يساعد المنظمات على التغلب على التحديات التي تحول دون تحسين القدرة على ادارة المخاطر .

وأكدت (Liu , 2018 :259) أن رأس المال الاجتماعي يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات مستقرة متأنية من الفهم المشترك للموضوع، وايضا معدلات دوران قليلة، وهذا بدوره يقلل من كلفة تدريب وتغيير العاملين والمحافظة على المعرفة والثقافة التنظيمية لديهم .

اتفق كل من(Winter,2000:66) (الزيادي, 2018:41) إن رأس المال الاجتماعي يجدي في الوصول إلى التكنولوجيا والحصول على الموارد البشرية عن طريق شبكات العلاقات التي تُحدد الأفراد وتعد مفيدة للوصول إلى الموارد من إذ توفيرها وكذلك انخفاض البحث عن المعلومات للموارد المتاحة بالاستفادة من الشبكات الاجتماعية التي يضمها رأس المال الاجتماعي .

ويبين (حسام, 2020:21) إنَّ أهمية رأس المال الاجتماعي تمكن في ترسيخ العلاقات الإنسانية السليمة بين الأفراد العاملين داخل المنظمات وخارجها والتي تساهم في تطوير أنماط عمل جديدة وأخذ قرارات حاسمة تصبُّ في مصلحة المنظمة والأفراد العاملين لتحقيق أهدافهم المشتركة .

وإفاد(Rosyals&Basque,2021:14)أهمية رأس المال الاجتماعي كمساهم في الرفاه النفسي والاجتماعي للمجتمعات،من خلال الحد من الآثار النفسية الاجتماعية السلبية المحتملة لإعادة التوطين،يصبح من السهل تحقيق أفضل للعلاقة بين إعادة التوطين ورأس المال الاجتماعي واحتمالية تحقيق نتائج إيجابية بعد إعادة التوطين .

وبحسب رأي الباحثة إنَّ أهمية رأس المال الاجتماعي تتجسد بالاتي :

- ❖ رأس المال الاجتماعي مصدراً لتوليد أفكار وابتكار منتجات جديدة وإيجاد فرص عمل .
- ❖ يرتبط رأس المال الاجتماعي بالروابط القائمة على التكافل الاجتماعي مما يدعم الولاء الاجتماعي للمنظمة.
- ❖ احد العوامل الدافعة في إزاحة العوائق التنظيمية.
- ❖ يساعد في الوصول الى التكنولوجيا المناسبة والحصول على الموارد البشرية عن طريق شبكات العلاقات التي يتخذها الافراد.

رابعاً: خصائص رأس المال الاجتماعي

يرى كل من (Burt,1992:58) (Adler&wook,2002:21) (Leane&Vanburen,1999:545) (النقار، 2008: 52) (الدليمي، 2009:58) أن خصائص رأس المال الاجتماعي تكمن في الآتي :

- 1- يعد موجوداً طويلاً الأمد يمكن أن تستثمر فيه ومن خلاله بقية الموارد الأخرى.
- 2- يقع رأس المال الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين وليس في الأفراد أنفسهم واي تراجع من أطرافه يؤدي إلى تدميره وهدمه.
- 3- يتطلب رأس المال الاجتماعي التنمية المستدامة ليبقى فاعلاً دون اندثاره.
- 4- يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفاعلات والشبكات الاجتماعية للمنظمة.
- 5- أن بعض هيئات رأس المال الاجتماعي هي موجودات جماعية ذات ملكية عامة ولأيمكن امتلاكها ملكية خاصة.
- 6- يمكن أن يكون بديلاً أو مكماً لفئات أخرى من رأس المال.
- 7- يمكن استعمال رأس المال الاجتماعي لأغراض مختلفة.
- 8- أن احتياط رأس المال الاجتماعي في المنظمات يعد عاملاً مهماً في اندماجها وقوتها وولاء العاملين فيها.

9- يُعد عاملاً مهماً في مبادلة الأفكار بين العاملين ونقل المعرفة وإضفاء التعاون والالتزام داخل المنظمة.

يمكن تحديد أهم خصائص رأس المال الاجتماعي بالاتي (ابراهيم, 2009: 133-132):

- 1- قابلية النقل: رأس المال الاجتماعي لا يمكن نقله بصورة مباشرة إلى شخص آخر، فالمرء لا يمكن أن يفعل أو يعطي أو يبيع شبكته الطبيعية أو المتطورة من العلاقات إلى مرء آخر، وذلك بسبب رفض أطراف العلاقة هذا النقل، لكن يمكن لشخص ما أن يساعد في بناء شبكة العلاقات لشخص آخر.
- 2- القابلية على التحكم: إن رأس المال الاجتماعي يتطور من خلال الاتصال الشخصي والذي يطور عبر العلاقات وبمرور الوقت، ويكتسب عن طريق الصفقات أو المعاملات أو عند الطلب و عندما يحتاج اليه، فقد يستطيع شخص ما إن يخطط لتطوير العلاقات مع شخص آخر، مع القليل أو بدون قطع الوعود بفعل شيء ما، إلا إن الجهود.
- 3- القابلية على الاستبدال (المنقولات) : القابلية للاستبدال تشير إلى المدى الذي فيه أي من صيغ رأس المال يمكن إن تستخدم بشكل مباشر كبديل لصيغته أخرى.

وقد أشار (البستاني, 2009: 137) أن رأس المال الاجتماعي يتضمن جملة من الخصائص والتي يمكن إيجازها بالآتي :

- 1- لا يمكن استبدال رأس المال الاجتماعي بأي بديل اخر يعوض عن وجوده .
 - 2- احتواءه على قيود ومعايير ذات قيمة من أهمها الثقة والسلوكيات المتبادلة والقيم.
 - 3- يعد جزءاً حيوياً من المجتمع المدني لأنه يدعم الصورة الشمولية والمتوازنة للمجتمع.
- وحدد (Avery, 2010: 17-18) خصائص رأس المال الاجتماعي بالاتي :

- 1- يعد رأس المال الاجتماعي متوفراً لزمناً بعيداً .
- 2- يمكن استخدام رأس المال الاجتماعي لأهداف متعددة.
- 3- رأس المال الاجتماعي لا يمكن استحوازه ملكية خاصة من قبل فرد معين.
- 4- يستلزم إلى التنمية المستدامة ليبقى فاعلاً.

وضح (Alexander, et al, 2011: 570) إن خصائص رأس المال الاجتماعي تشير إلى ان العلاقات بين العاملين هي مفتاح النجاح، والتي تمكن من المنظمات العمل بشكل فعال، كما يمكن أن تعزز الاتصالات داخل الشبكات الاجتماعية التي تعمل على خلق بيئات ذات درجة عالية من الثقة المتبادلة والتي تؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية، فضلاً عن تكوين أماكن عمل تؤدي بدورها إلى الاحتفاظ بالعاملين وتدريبهم وتوسعتهم واستثمار العلاقات فيما بينهم داخل المنظمة .

ووفقاً لراي (Al-Kataw, 2014: 53) فإن خصائص رأس المال الاجتماعي هي :

الفصل الثاني الاطار النظري

1- يعد مصدر يتم إنشاؤه من خلال العلاقات بين أعضاء الفريق وهذا يعني انه يكمن في العلاقات بين الافراد وليس بالأفراد انفسهم.

2- يعد مخزون من العلاقات يقدر ان يترجم الى نشاط تعاوني يحدث الى الزيادة في مخزون رأس المال الاجتماعي.

وضح (الكفارنة، 2015: 25) يعد رأس المال الاجتماعي من أهم رؤوس الأموال التي تتصف بها المنظمات إذا ما أحسنت هذه المنظمات استثماره والاستفادة منه، وأنه سيعود هذا الاهتمام والاستثمار لرأس المال الاجتماعي على رأس المال الفكري ورأس المال المالي ورأس المال النفسي بالجدوى والفائدة، ومن أهم الخصائص التي يتميز بها رأس المال الاجتماعي ما يلي:

1- أن رأس المال الاجتماعي يكمل الصور الاخرى من رأس المال ولا يعد بديلاً لها.

2- من المستحيل أن تتم التنمية المستدامة بدون وجود رأس مال اجتماعي منتج، ومبدع، فهو علامة تقدم أو تخلف للمجتمعات.

3- يؤدي إلى تماس المجتمع ومنعه من الانهيار، ويدعم الانتماء إليه، ويدعم بناء وتفعيل ثقافة المجتمع المدني، وثقافة التطوع في المجتمع.

4- تفعيل المشاركة الاجتماعية والسياسية في المجتمع من خلال بناء اجتماعي ديمقراطي.

يرى (Kirori,2015: 23-24) ان لرأس المال الاجتماعي ثلاث خصائص يتصف بها عن غيره من اشكال رأس المال الاخرى وهي كالاتي :

1- يعاكس رأس المال الاجتماعي رأس المال المادي ويمائل رأس المال البشري في تراكمه أثر الاستخدام، وان مدخلات ومخرجات كلاً من رأس المال الاجتماعي والبشري هي التوظيف الاجتماعي.

2- يتغير رأس المال الاجتماعي عن اشكال رؤوس الاموال الاخرى اذ يتطلب انشاءه وتنشيطه فردين على الاقل ، في حين الأشكال الأخرى من رؤوس الاموال يمكن ان يكون منتجاً في الاقتصاد من شخص واحد.

3- يساهم في تحقيق الأمثلية في مستوى الانتاج.

ويرى (الحميري، خليل، 2018: 59) إن خصائص رأس المال الاجتماعي تتجسد بالاتي :

1- لا يمكن امتلاك رأس المال الاجتماعي كملكية خاصة من قبل الأفراد.

2- الانضمام الى رأس المال الاجتماعي يتصف بانه تطوعي.

3- يكمن رأس المال الاجتماعي بالعلاقات بين الافراد وليس الافراد انفسهم.

4- ومن أبرز ما يتميز به رأس المال الاجتماعي انه لا يتناقص بالاستخدام بل على العكس.

وترى الباحثة إنَّ خصائص رأس المال الاجتماعي تتجسد بالاتي:

❖ يُعد عاملاً مهماً في مبادلة الأفكار بين العاملين ونقل المعرفة وإضفاء التعاون والالتزام داخل المنظمة.

❖ يعد رأس المال الاجتماعي موجوداً طويلاً الأمد يمكن أن تستثمر فيه ومن خلاله بقية الموارد الأخرى.

❖ لا يمكن استحوازه لملكية خاصة من قبل فرد معين.

❖ يعد جزءاً حيويًا يدعم الشمولية المتوازنة للمجتمع.

خامساً: أنواع رأس المال الاجتماعي

أشار (Wool & cook, 1998:163) إلى وجود ثلاثة أشكال أساسية لرأس المال الاجتماعي إذ تسمح

للأشخاص بالاندماج عن طريق العلاقات وتعد أكثر الأنواع شيوعاً وهي:

1- **رأس المال الاجتماعي العلاقتي:** هو نوع من أنواع رأس المال الاجتماعي، ويعد مجدياً لما يُقدّم من

دعم لأفراد المجموعة، والإدماة على التماسك والتضامن بين أفراد المجموعة، وهو يُشير إلى بيئة العلاقات بين الأفراد والأسر ويقوم بتدعيم الهويات والانتماء وكذلك يعد شبكة من الشبكات غير الرسمية.

2- **رأس المال الاجتماعي الانتقالي:** هو نوع من أنواع رأس المال الاجتماعي ويعمل على جميع

الأشخاص ويعزز التسامح وفهم الثقافات عن طريق التجمعات الاجتماعية المختلفة إذ يشير إلى طبيعة العلاقات البعيدة مع الأصدقاء.

3- **رأس المال الاجتماعي الترابطي:** وهو مجموعة متنوعة متطورة تتكون بين الشبكات المحلية

والوكالات أو منظمات في مواقع عليا مؤثرة، عن طريق الحصول على الدعم من المنظمات الرسمية، وهي تعبر عن طبيعة العلاقات بين مختلف الطبقات الاجتماعية في التسلسل الهرمي لهذه العلاقات.

أشار (Westlund & Hans, 2006:118) إلى أنّ هناك نوعين من رأس المال الاجتماعي المرتبط

بالمنظمة وينتج من التفاعلات الرسمية وكذلك التفاعلات غير الرسمية.

1- **التفاعل الرسمي المعتمد والمنظم بقرار رسمي:** هو استثمار مقصود لرفع كفاءة المنظمة لكن هذه

التفاعلات المعلنة بوضوح والمرئية بوضوح ليست هي التفاعلات الحصرية.

2- **التفاعلات غير الرسمية على المنظمة:** التي لها أهداف مختلفة، بما في ذلك تعظيم المنفعة، على نطاق

واسع يمكن أن تشمل هذه الجوانب الرسمية لرأس المال الاجتماعي المرتبط بالمنظمة على عناصر

غير رسمية.

وحدد (Halpern , 2005 :53) نوعين لرأس المال الاجتماعي رأس المال الداخلي للمجموعة ورأس مال خارجي للمجموعة

1- رأس المال الداخلي للمجموعة:

عند الحديث عن ظاهرة المنظمة يمكن رؤية نوع من شبكة التعاون، على سبيل المثال يصفها (Halpern,2007:53) بالمشروع الأساسي ويؤكد وجود مزايا اقتصادية كبيرة لجمع مجموعة من الأفراد ذوي المهارات التكميلية في شبكة بشكل علمي - منظمة ، مع تفاهات مشتركة و مجموعة منسقة مشتركة والتي تسهل العمل التعاوني تحقق أعلى قدر من القيمة، ويرتبط بالمزيد من المعلومات ذات الصلة بالمنظمة منها:

- ✓ روح المنظمة.
- ✓ العمل بروح الفريق الواحد.
- ✓ مناخ التعاون ، شراكات إدارة العمل.
- ✓ طرق تقنين المعرفة وتطوير المنتجات وحل النزاعات وما إلى ذلك.

2- رأس المال الخارجي للمجموعة:

إنّ رأس المال الاجتماعي لا يرتبط فقط بإنتاج المعرفة الداخلية للمنظمة ، ولكن أيضاً بتبادل المعرفة بين المنظمات التي لديها نوع من الروابط المتعلقة بالإنتاج على أساس قصير أو طويل الأجل، يتكون رأس المال الاجتماعي الخارجي للمنظمة ذات الصلة بالإنتاج بشكل أساسي من روابط المنظمة والعلاقات مع الموردين ومستخدمي المنتجات والشركاء في التعاون والتنمية، ومن ثمّ يتم زيادة التغذية المرتدة من المنظمة إلى مورديها وعملائها بسبب التعارف والثقة شكل واضح، ولكن يمكن تحديد رأس المال الاجتماعي المرتبط بالبيئة كمجموعة فرعية ثانية من رأس المال الاجتماعي للمنظمة الخارجية التي تتألف من:

- ✓ الروابط غير الفنية المالية مع المنظمات الأخرى.
- ✓ روابط للهيئات المحلية والإقليمية الخاضعة للحكم السياسي.
- ✓ روابط للمواطنين في المجتمع المدني وتنظيمهم فمن مصلحة المنظمة إقامة علاقات اجتماعية مع صانعي القرار العام ، ولكن يتم اختيار شكل تحقيق هذه العلاقات من قبل كل منظمة بين العلاقات المباشرة وغير المباشرة.

أما (Putnam,2000:55) و (McElory&Mark,2006:45) نقلاً عن (الحافظ وأحمد،2012:11) فقد صنّفوا رأس المال الاجتماعي إلى الأنواع التالية:

1- رأس المال الاجتماعي الترابطي: يحتوي هذا النوع من العلاقات بين المجاميع المتوافقة وذات الخلفيات المتشابهة كأفراد العائلة والاصدقاء.

2- رأس المال الاجتماعي التجسيري: يشمل العلاقات التي تتكون مع الزملاء البعيدين وزملاء العمل وتكون متغيرة العناصر مع الزملاء الأكثر بُعداً.

3- رأس المال الاجتماعي التواصلي: يتضمن العلاقات التي تتكون بين الأفراد والمجاميع في مختلف الطبقات الاجتماعية، والتي تحدث حصيلة القوة والمقام الاجتماعي والثروة المملوكة لمجاميع مختلفة.

وقد حدد (Jerabek,2011:42) أنواع رأس المال الاجتماعي بالآتي:

1- علاقات الثقة المتبادلة

يحدث هذا النوع من العلاقة، إذا فعل الفاعل (A) شيئاً للفاعل (B) ويثق بالفاعل (B) لكي يقاوضه ذلك الشعور في المستقبل. ويشيد هذا الإجراء توقع في الفاعل (A) والتزام في الفاعل (B) لتبرير الثقة، وهذا الالتزام يتطابق مع "صك الانتمان" التي يمتلكه (A) ويمكن استبداله ببعض أداء (B)، وتشكل الكثير من "صكوك الانتمان" مجموعة كبيرة من الثقة التي يقدمها الفاعل إذا لزم الأمر.

وتحتل الثقة في هذا النوع من رأس المال الاجتماعي وبالمحيط الاجتماعي أهمية خاصة (احتمالية فك الالتزامات) ومقدار الالتزامات المستحقة، ويعتمد مبلغ الالتزامات المستحقة على عوامل مختلفة مثل الحاجة الخاصة للمساعدة، ووجود مصادر أخرى للمساعدة ومستوى رخاء المجتمع، وإذا لم يكن الفرد بحاجة إلى مساعدة أو يمكنه الحصول على المساعدة عبر قنوات أخرى غير شخصية (مثل حالة الدعم المال والمساندة الاجتماعية)، التي لا يربح الفرد في إيجاد العلاقات

2- علاقات السلطة

إذا نقل الفاعل (A) حقائق السلطة على إجراءات محددة للفاعل (B)، تحدث علاقة السلطة في حيز الوجود. ويقتني الفاعل (B) رأس المال الاجتماعي في هذه الحالة في شكل حقوق الرقابة والسيطرة (Coleman,1990:404). وقد يكون الفاعل (B) رئيس قسم العمل على سبيل المثال. فالفاعل (A) هو موظف نقل حق سيطرته وتصرفاته في العمل خلال ساعات العمل بموجب عقد لرئيسه لكي ينوي ما هي المهام التي يتعين الوفاء بها.

3- المعلومات المحتملة

تتضمن العلاقات الاجتماعية على المعلومات المحتملة أو التمكن على تزويد أعضائها بمعلومات مفيدة في عملية تعظيم المنفعة، وتشكل المعلومات المحتملة نوع آخر من رأس المال الاجتماعي إذ توفر المعلومات

أساساً للعمل، ولكن الحصول على المعلومات يتطلب تكبد التكاليف، ويمكن جمع المعلومات بسهولة نسبياً من خلال العلاقات التي يتم الاحتفاظ بها لأسباب أخرى (Coleman,1990:404)

4- المعايير الفعالة

تعدُّ المعايير الفعالة أو الإلزامية نوع من أنواع القوة، ولكنه نوع لين من رأس المال الاجتماعي، وتسهل هذه المعايير تنظيمات معينة، إلا أنها تحد من إجراءات أخرى (Coleman, 1988:408). وتعدُّ المعايير الإلزامية عامل هام جداً في المجموعة لأنها تجبر الفاعل على تبني سلوك معين يخدم المصلحة الجماعية ويمنع هذا الفاعل من التصرف في الفوائد الخاصة، ومن خلال المعايير الفعالة يمكن حسم مشكلة الصالح العام، لأن الفاعل يلجأ داخلياً أو خارجياً لاستثمار كافي في تدبيره.

ويشير (Jackson 2019:4-5) الى وجود سبعة انواع لرأس المال الاجتماعي وهي على النحو الآتي:

1- **معلومات رأس المال:** القدرة على الحصول على معلومات قيمة او نشرها على اشخاص اخرين يمكنهم تشغيلها من خلال الروابط الاجتماعية.

2- **سمسة رأس المال:** إن تكون في حالة يقدرها العمل كوسيط بين الآخرين الذين يرغبون في التفاعلات أو المعاملات.

3- **تنسيق وقيادة رأس المال:** التواصل مع الآخرين الذين لا يستجيبون لبعضهم البعض ولديهم القدرة على تنسيق سلوكيات الآخرين.

4- **تجسير رأس المال:** كونه رابطاً حصرياً بين مجموعات مختلفة خلاف ذلك مع القدرة على الحصول على المعلومات الثمينة والتحكم فيها.

5- **محاباة رأس المال:** القدرة على مبادلة التفضيلات والتعامل بأمان مع الآخرين من خلال مزيج من موقف الشبكة والتفاعل المكرر والمعاملة بالمثل.

6- **سمعة رأس المال:** جعل الآخرين يفكرون ان شخصاً أو منظمة موثقاً بها تقدم مشورة أو معلومات أو عمل أو سلع أو خدمات عالية الجودة بشكل مستمر.

7- **رأس المال المجتمعي:** القدرة على ادامة السلوك التعاوني في المنظمات وتأمين السلع العامة والتعامل مع المشاعات أو العمل الجماعي داخل المجتمع.

سادساً: ابعاد رأس المال الاجتماعي

أختلف الباحثون في تصنيف أبعاد رأس المال الاجتماعي الا ان التصنيف الاكثر شيوعاً هو تصنيف (Nahapiet&Ghoshal,1998:67) إذ حدد ابعاد رأس المال الاجتماعي بـ (البعد الهيكلي، البعد الادراكي، البعد العلاقتي) واتفق مع هذا التصنيف كل من (Bruni&Bossert, 2009:886) (Eriksson et al.,2011:264-265) (Christine et al.,2011:27) (Sahin,2010:24)

(Khan&Majid,75-81)(البعد الهيكلية ، البعد الادراكي ، البعد العلاقتي) . وستعتمد الباحثة على مقياس (Khan&Majid,75-81:2021) للأسباب

- ❖ يكاد يكون من المؤكد أنه أكثر إطار عمل لرأس المال الاجتماعي استخداماً وثباتاً.
- ❖ لقد تم تكييفه واستخدامه بشكل شائع في الأدبيات.
- ❖ توفر القناعة التامة لدى الباحثة بان هذه الابعاد تنسجم مع البحث الحالي،لذا سيتم اعتمادها كأبعاد أساسية تعبر عن المتغير التفاعلي وهو رأس المال الاجتماعي.
- ❖ اعتقاد الباحثة بان هذه الابعاد التي تم اختيارها تتسم بدرجة من الشمولية.

1- البعد الهيكلية:

اشار (Lesser& Prusak ,1999:7) بأن البعد الهيكلية يحجب كافة الارتباطات بين الأفراد ذوي الرغبات المتماثلة من خلال المشاركة في الشبكات الاجتماعية، إذ أن مجموعات الممارسة تعمل داخل شبكة العلاقات لمساعدة الأفراد في تدعيم ارتباطاتهم مع الآخرين وتمكينهم من تقدير المعرفة التي يمتلكها الأعضاء الآخرين، كما تؤدي تلك المزاولات إلى بناء رأس مال اجتماعي يؤدي بدوره إلى بناء المنظمة وازدهارها .

وأضاف(King,2004:393) بأن هذا البعد يدعم كافة الروابط داخل الشبكات الاجتماعية ليتمكن الأفراد من العمل معا لتحقيق الغايات الجماعية المشتركة، إذ أشار بان هناك روابط قوية تولد الاندماج والثقة والتعاون بين الأفراد داخل الشبكة، وأنها تبين قيمة تلك الموارد لكل من الأفراد والمنظمة وقد تكون تلك الروابط ركيكة تولد الأنانية وعدم الثقة والتعاس عن العمل والائتمان على الآخرين في تحقيق الأهداف المرجوة .

وكذلك وضح(Butler&Purchas,2008:533)أنه يؤدي دوراً هاماً في تخصيص كفاءة عمليات الشبكة والمشاركة الفعالة للتوصل إلى الموارد المتأتية من داخل المنظمة، إذ تحتاج هذه الشبكة إلى خلق لتلك الموارد والتدفقات بين الجهات الفاعلة وبكفاءة عالية .

ويرى (العطوى، 2009: 44) أن البعد الهيكلية يعكس الصفات غير الشخصية لعلاقات شبكة العمل ومدى ارتباط العاملين ببعضهم البعض داخل المنظمة،يدل إلى العلاقات الاجتماعية الرسمية التي تعقد الأفراد العاملين ضمن الشبكات الاجتماعية والتي تعمل كمورد للنشر ونقل المعرفة والمعلومات بين الأفراد العاملين وذلك يتألف البعد الهيكلية من التراكيب الهيكلية للشبكات الاجتماعية والقواعد والإجراءات التي تسهم في تحقيق التعاون وتسهيل العمل الجماعي وتعمل من تبادل المعلومات .

واضاف (carey et al,2011:278) يشير البعد الهيكلية إلى أنواع من العلاقات والموارد المتأتية من داخل الشبكة بين المجموعات، إذ يمكنه من تأمين شبكة من العلاقات والمعلومات داخل المنظمة، لإمكانها من نقل المعرفة والكفاءة والاتصال بين الجهات الفاعلة .

الفصل الثاني الاطار النظري

وأشار(Lindstrand,et al,2011:197) الى أن هذا البعد يتمثل بالأسلوب العام للاتصالات بين الأفراد والشبكات، وانه يسلط الضوء على كيفية خلق شبكة الاتصال بين المجموعات ومعرفة ما يتوافر خلاله .

وضح (عودة، 2014: 260) إلى أن البعد الهيكلي يغطي الارتباطات بين الأفراد ذوي الميول المتماثلة من خلال الحضور في الشبكة الاجتماعية، ويساعد الأفراد للارتباط مع بعضهم البعض، ويمكنهم من إعطاء المعرفة التي يمتلكها الأعضاء الآخرين بسرعة ومن دون الاتصال لجميع الافراد .

ويرى (العنزي والملا، 2015: 20) ان البعد الهيكلي يتحشد في الروابط القوية بين الأفراد، التي تتصف بالمشاعر الكثيفة والألفة والتفاعل، التي تتأسس من كثافة الاتصالات نتيجة الحضور باستخدام قنوات الاتصال .

ويصنف (Jonsson,2015: 200:56) البعد الهيكلي الى نوعين مختلفين وهما الترابط (bonding) والتجسير(bridging)، وبحسب رأيه يشير التواصل الى العلاقات الداخلية للشبكة الاجتماعية والتي تساعد على تأسيس الروابط الافقية المتجانسة بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض او بينهم وبين الاقسام والتوافقات داخل المنظمة بما يتيح لهم سهولة تحقيق الغايات المشتركة، كما انها تتلشى على علاقات قوية ضمن مجموعة متشابهة من الأفراد، في حين يشير التجسير الى العلاقات الخارجية للشبكة الاجتماعية والتي يساعد على اقامة علاقات قائمة غير متجانسة بين منظمة واخرى او بين الافراد داخل المنظمة وزملائهم خارج المنظمة ولها قيمة كبيرة في الحصول على مصادر المعلومات الجديدة، وعلاقات التجسير غالبا ما تكون علاقات ضعيفة نظرا لفراغ تجانس عمل المنظمات .

اما (Imandoust,2016: 775) فانه يرى ان البعد الهيكلي ينقضي على انماط من التواصل بين الافراد او المجموعات داخل المنظمة، متمثلة بثلاثة جوانب هي ارتباط الشبكة، استقرار الشبكة، وتشكيلات الشبكة، فيشير الى ارتباط الشبكة على انها تلك الفعاليات التي يقوم بها الافراد العاملين مع بعضهم البعض ضمن الشبكة الاجتماعية، اما استقرار الشبكة فتشمل القرابات وتشابه الافراد في الشبكة الاجتماعية، وفي حين ان تشكيلات الشبكة هي أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ضمن الشبكة الاجتماعية .

وضح(Babalola &Omotayo، 2017:43) أن التنسيق والتعاون الرسمي وغير الرسمي جنباً إلى جنب مع الروابط يساهم الزملاء والوحدات والأقسام بتطوير التأثيرات الفائزة للمنظمات التي تمكنها من إحداث ثورة في بيئة العمل وتشكيل الأداء الفردي والمنظمي .

اتفق كل من (Ramadan et al ,2017:440) (Thongpapanl &Dimov,2013:505) إن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يتسم بثلاثة منظورات وهي روابط الشبكة وتكوين الشبكة و التنظيم المناسب .

الفصل الثاني الاطار النظري

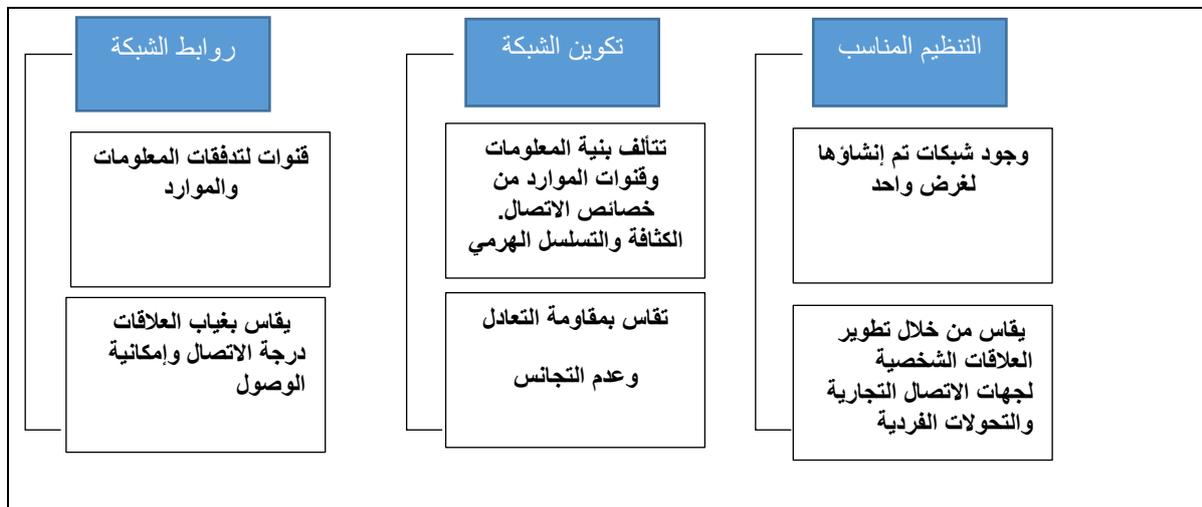
تعدّ روابط الشبكة أو روابط التفاعلات الاجتماعية عنصراً أساسياً لرأس المال الاجتماعي لأنه يخلق فرصاً لمعاملات رأس المال الاجتماعي ويتم قياس روابط الشبكة أو روابط التفاعل الاجتماعي من خلال وجود غياب العلاقات ودرجة الاتصال وإمكانية الوصول لها (Weerakoon et al, 2019:5).

تمثل تكوينات الشبكة الخصائص الهيكلية للمعلومات وتتكون قنوات الموارد من خصائص الاتصال والتسلسل الهرمي والكثافة، تقاس تكوينات الشبكة من خلال قوة الروابط وعدم التجانس بين حجم الشبكة. (Echebarria & Barrutia, 2013:1003).

أما التنظيم المناسب لـ البعد الهيكلي توفر شبكة المنظمة لغرض واحد وتستلزم مصادر الموارد من منظمة إلى منظمة أخرى، ويتم قياسه بواسطة إنشاء جمعيات شخصية ومكررة لجهات الاتصال التجارية و التحولات الفردية (Ramadan, et al., 2017:440).

أظهر أن روابط الشبكة، وتكوينات الشبكة، والتنظيم المناسب على مستوى أعلى من الجمعيات الاجتماعية يتبادل المعلومات السهلة والاكثر مرونة داخل المنظمات (Bai et al, 2020:1002)

وأشار (KHAN& Majid, 2021:78) ان البعد الهيكلي يتسم بثلاث منظورات وهي روابط الشبكة وتكوين الشبكة و التنظيم المناسب. وكما في الشكل الاتي



الشكل (15) منظورات البعد الهيكلي

Source: SAMAR ,HAYAT KHAN, Abdul ,Majid(2021) Role of Social Capital in Initiating Strategic Renewal of Organizations, Doctoral Dissertation Submitted to the Department of Management Sciences Hazara University, Mansehra in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Sciences.

أشار (الحميري و خليل, 2018: 99) أن البعد الهيكلي هو علاقات غير شخصية "رسمية" بين الفاعلين تنشأ من خلال تمديد جسور التواصل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية لمبادلة الأفكار والمعلومات التي تسهم في تحقيق الأداء العالي للفاعلين .

وبحسب (عبد العال، 2018: 157) فإن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يرصف هيكل شبكة العلاقات للمنظمة وطبيعة الروابط داخل هذه الشبكة وإذ يسمح وجوده للأفراد بالتواصل مع الآخرين داخل المنظمة للبحث عن موارد هم في حاجة إليها وليست تحت تصرفهم الخاص ومع توافر المعلومات والدعم الفني والمساعدة يستطيع الأفراد إنجاز الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة أعلى وفي وقت أقل من الوقت المحدد، مما يمنح الفرصة لانتشار الإبداع والتميز في الإنتاج بما يسهم في ارتفاع قيمة الإنتاج .

وضح (اكرم، 2020: 38) البعد الهيكلي التي يركز شكل العلاقات داخل الوزارة ومدى قوة الروابط وكثافتها بين العاملين.

وترى الباحثة ان البعد الهيكلي هو البعد الذي يدعم الروابط داخل الشبكات الاجتماعية كافة والتي تعمل كمورد للنشر ونقل المعرفة والمعلومات بين الأفراد العاملين ومن ثم تمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم الاجتماعية .

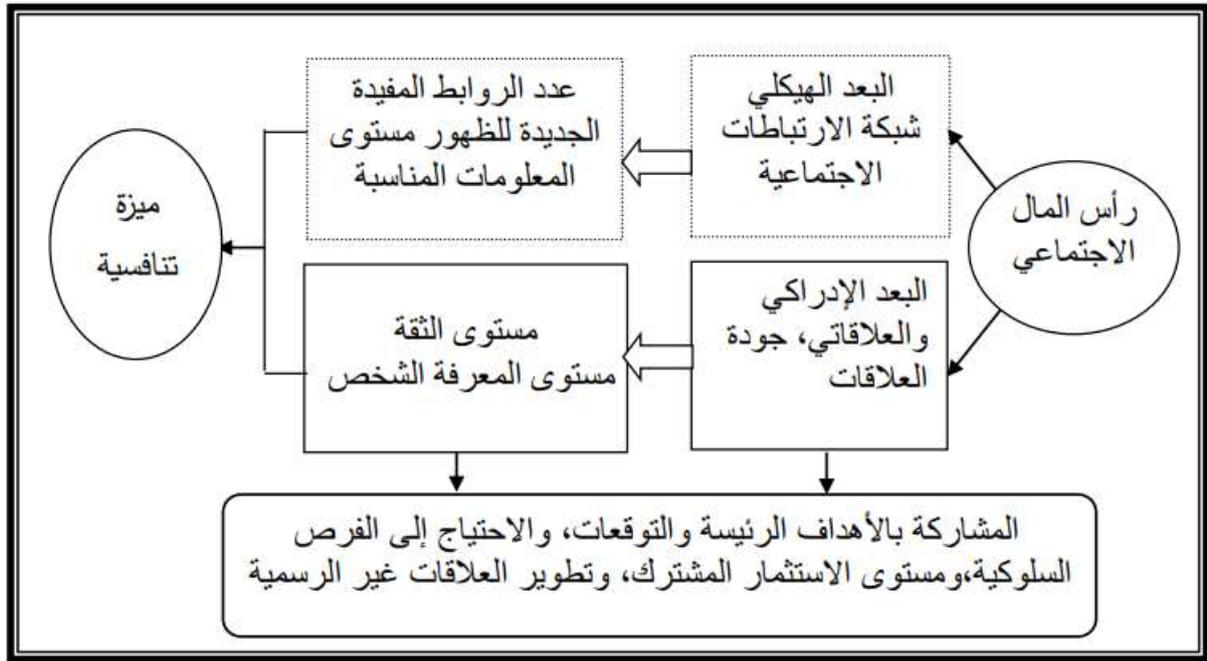
2- البعد الادراكي

يرى (Moreland&Myaskovask,2000:120) بان البعد الإدراكي يشمل احد الشكليين أو كليهما، فالأول يتمثل بالرؤية المشتركة (Shared Vision) والتي تعني امتلاك هدف وأغراض مشتركة، كما أنها تعد من أهم المظاهر الرئيسة لبعد الإدراك في رأس المال الاجتماعي، أما الشكل الثاني لهذا البعد فيتمثل بالغة المشتركة (Shared language) والتي تسمى بالقواعد التقنية للاتصال .

وأوضح (Whittaker,et al,2003:4) على أن هذا البعد يتجلى في الروابط بين الأفراد والتي تستعمل لنشر المعرفة، إذ تدل هذه الروابط على السلام والمحبة والدرجة العالية من التفاعل والتكوين والكشف المتواصل للمشاعر، إذ تبنى هذه الروابط من خلال التفاعلات والمشاركة وباستخدام قنوات الاتصال الكفوة والفعالة داخل المنظمة، بينما فبعض العاملين في جماعات العمل ينمون لغة مشتركة خاصة بهم قد تكون صعبة الفهم بالنسبة للأفراد خارج المجموعة .

وأضاف (King,2004:473) بأن هذا البعد يعكس الدلالات والقيم المشتركة داخل الأنظمة الاجتماعية للأفراد ليكون لديهم أهداف جماعية متجذرة من التطابق في تلك القيم والمعاني التي تظهرها العلاقات الاجتماعية، والتي تقوم على أساس الثقة في سبيل التحقيق إلى تلك الرؤية وهذا ما يمنح سببا للتعاون بشأن الأهداف .

وبناء على ما تقدم أشار (Boari & Presutti,2004:19) إلى انه يمكن اعتماد أبعاد رأس المال الاجتماعي كموجودات استراتيجية وتنظيمية في المنظمة الجماعية. ويوضح الشكل (17)



الشكل (16) ابعاد رأس الاجتماعي بوصفها موجودات استراتيجية وتنظيمية

Sources: Boari & Presutti, (2004), Social Capital and entrepreneurship inside an Italian cluster-empirical investigation, P:19.

وأما (Kuo-Jen, et al, 2005: 94) فأشاروا إلى إن البعد يتضمن أيضا الارتباطات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي والمواقع الشبكية كمجهاز للمعلومات، والارتباطات الاجتماعية لتخصيص كمية المعلومات المطلوبة ونوعها.

وضح (Feller,2006:17) إذ يمثل هذا البعد التقاهم في أساليب العمل داخل النظام الاجتماعي ليتم توسعته من خلال قوة الأبعاد التي بدأها الهيكلية ويتم جمعهم معا لبناء رؤية مشتركة واحدة.

ويرى (Pastoriza et al,2007:75) يشير هذا البعد بالمدى الذي يشترك فيه العاملون داخل المنظمة بوجهات النظر والغايات والتصورات والتأويلات، إذ يتبنى على خاصية المنظمة التي توضح الفهم العام للأهداف الجماعية والطرائق الصحيحة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

وأشار (Melan&Nordom,2011:198) على انه مجموعة من القيم واللغة والأهداف المشتركة التي تنتج على تسهيل التفاعلات بين الأفراد من خلال إدماج الشعور والفهم العام وكذلك توفير السبل الملائمة للتفاعل فيما بينهم، كما يؤثر في تبادل تلك الموارد داخل المجموعة وخاصة بالنسبة للمنظمات الحيوية.

الفصل الثاني الاطار النظري

وعلاوة الى ذلك شرح (عودة , 2014: 260) هو اللغة المشتركة والاعتقادات والطموحات والرموز والرؤية المشتركة والقيم، ويشكل من خلال مشاركة المجتمع ثقافيا وانفتاحه حول الدلائل المولدة والمحفوظة والقصص واللغة المشتركة .

ويرى (العنزي والملا, 2015: 20) أن البعد الإدراكي هو الرموز والقصص والآراء والطموح واللغة المشتركة، والتي يتم فهمها من خلال زيادة التفاعل عن اعضاء الجماعة، ويمثل هذا البعد في حالات الانسجام والمشاركة، وإن وجوده بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد رأس المال الاجتماعي، وتتشكل المجتمعات العدائية بسبب ضعف البعد ويؤدي إلى ضعف رأس مالها الاجتماعي الذي يكون منها مجتمعات ضعيفة ومفككة .

وضح (Mani&Lakhal,2015: 903) فان البعد الإدراكي يشير إلى الموارد التي توافر انظمة المعاني والرؤية والاهداف المشتركة بين افراد المنظمة وتتضمن هذه الموارد الرموز أو التفسيرات المشتركة التي تعزز المفاهيم المشتركة للأهداف الجماعية والوسائل المقبولة للعمل في النظام الاجتماعي، اذ ان البعد الادراكي له دور في تعزيز التواصل المشترك والتكامل بين الأفكار .

ويصف (Li et al.,2016: 796) البعد الادراكي بالوراد التي يوفر للتصورات المشتركة، والتفسيرات وانظمة المعاني بين الطرفين، وأشار الى امكانية تصنيفه الى بعدين هما الثقافة المشتركة والأهداف المنسجمة، ويقصد بالثقافة المشتركة توفر المعايير وتنظيم سلوكيات العلاقات الاجتماعية وتعزيز الاعمال الفردية المؤدية الى المصالح الجماعية وكذلك لها دور في الامتناع عن الاعمال غير المرغوب فيها والتي تشكل عائقا امام تحقيق المصالح الاجتماعية في حين تدل الى الأهداف المنسجمة الى المدى الذي يشارك فيه الافراد العاملين بالمفاهيم المشتركة والأساليب المتبعة بغية تحقيق الواجبات والنتائج المشتركة .

وضح (الحميري وخليل، 2018: 100) أن البعد الإدراكي هو موارد متمثلة من المفردات اللغوية والرموز والروايات والرؤية المشتركة والتي تستطيع المنظمة تقديم تفسيرات ومفاهيم صادقة للعاملين للحد من التدخل والازدواجية في المسؤوليات والعمل وتسهم في تقارب مستوى الإدراك بين العاملين .

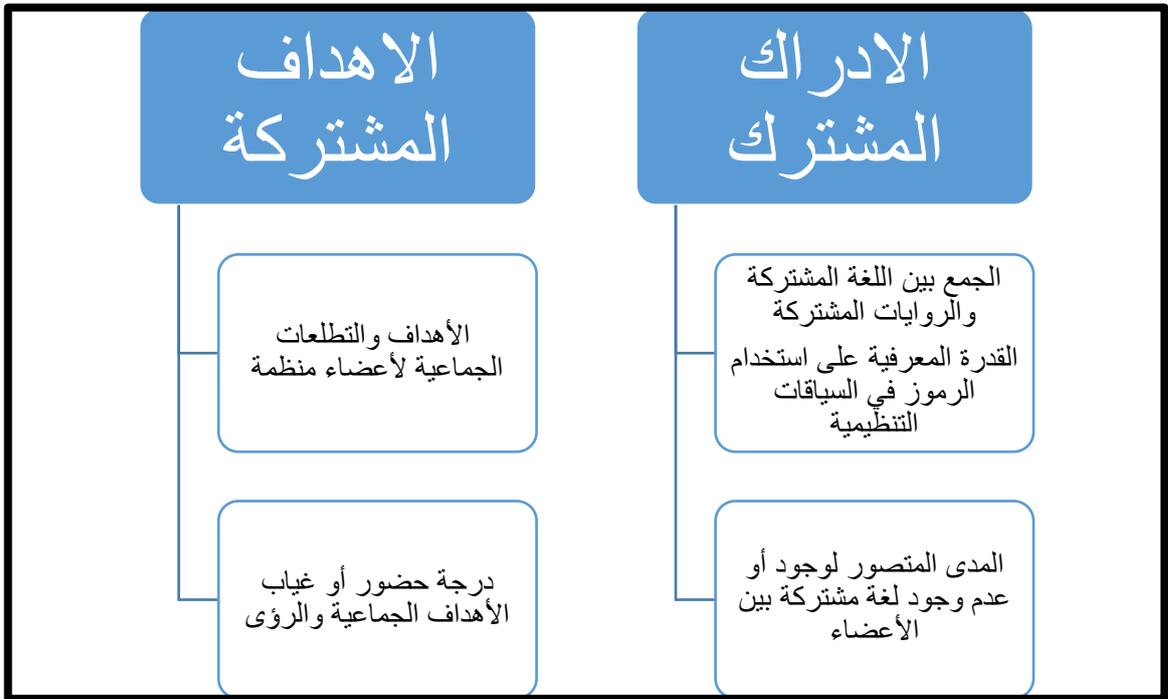
اشار (عبد العال, 2018: 159) فان امتلاك أفراد المنظمة المستوى نفسه من المعرفة والإدراك يسهل من التشارك والتآزر وتبادل الخبرات بما يسهم في تحقيق أعلى كفاءة في إتمام المهام مع توفير الوقت، كما تمكن المنظمة من تحقيق المنظور الاستراتيجي والاستمرار في عمليتي التعلم والتحسين، وكذلك بناء الثقافة الجديدة الملائمة للمتطلبات تحقيق الريادة بين المنظمات .

الفصل الثاني الاطار النظري

و عرف كل من (Bai, et al, 2020:34) (Andrews, & Mostafa, 2019:380) بأنه مزيج من الموارد التي توضح فيها النماذج ورموز المتبادلة لزيادة المنظور العام للرؤية والأهداف المشتركة ويستلزم طريقة فعالة للقيام بألية الاجتماعية .

وضح (اكرم, 2020:40) البعد الهيكلية التي يركز شكل العلاقات داخل الوزارة ومدى قوة الروابط وكثافتها بين العاملين .

أشار (KHAN& Majid,2021:78) ان البعد الادراكي لرأس المال الاجتماعي هي قدرة المنظمات على نشر غاية وأهداف متطابقة بين أعضاء الشبكة الاجتماعية او هو المدى الذي يصل إليه أعضاء المنظمات لتحديد ونشر الأهداف المشتركة والجماعي كما موضح بالشكل(18)



الشكل (17) تصورات البعد الادراكي

Source: SAMAR ,HAYAT KHAN, Abdul ,Majid(2021) Role of Social Capital in Initiating Strategic Renewal of Organizations, Doctoral Dissertation Submitted to the Department of Management Sciences Hazara University, Mansehra in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Sciences.

وترى الباحثة هو البعد الذي يشترك فيه العاملون داخل المنظمة بوجهات النظر المختلفة من الدلالات والقيم والمعاني التي تعكسها العلاقات الاجتماعية بغية تحقيق الواجبات والنتائج المشتركة .

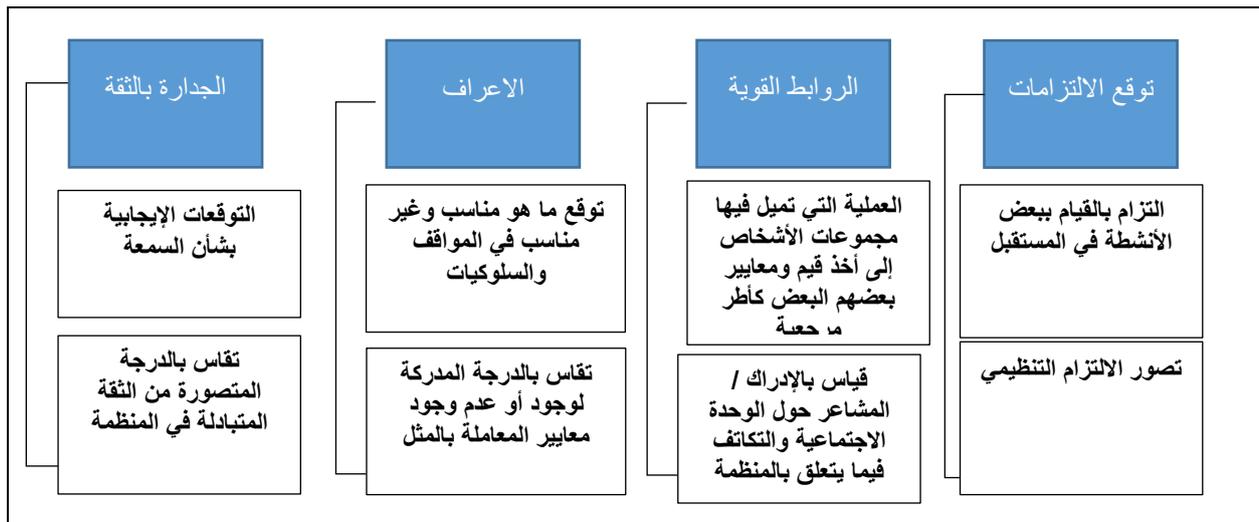
3- البعد العلاقتي

أفاد (Lesser&Prusak,1999:7) بأن البعد العلاقتي يشمل الإحساس بالثقة والالتزام الحقيقي والاحترام المتبادل، إذ تتبنى فرق الممارسة ضرورة التفاعلات الشخصية لبناء رأس المال الاجتماعي القادر على الخلق والمشاركة في المعرفة ذات العلاقة. في حين يرى (King, 2004: 393) بأن الترابط بين العاملين في الشبكة الاجتماعية يجري إلى بناء علاقات ايجابية تساعد على توليد الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى تحقيق الغايات الجماعية المشتركة بين العاملين، إذ تسعى الجهات الفاعلة في الشبكة من الحصول على أي من سمات الثقة من الجماعات والتأثير في سلوكهم على مر الوقت ويكون ذلك من خلال العلاقات والتربية الاجتماعية والأعراف والتقاليد والهوية .

وأضاف (Fussell,et al, 2006: 150) أن هذا البعد يتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- 1- الالتزام : وهو الدرجة التي تتوافق فيها قيم الفرد والمنظمة وقوة مساهمته في أنشطتها من خلال إيمانه وموافقته بقيم وأهداف المنظمة ورغبته واستعداده في استمرار عضويته فيها.
- 2- الثقة: هي التوقع لنصح الأفراد للسلوك المنسجم مع التوقعات وانها مهمة جوهرية لفهم العلاقات بين الأفراد والسلوك الجماعي والنشاطات الإدارية وابنيه علاقات اجتماعية مستقرة تفيد المنظمة في المحافظة على التعاون.
- 3- الروابط القوية : وتشير إلى قوة التعامل بين الأفراد والجماعات والمنظمات التي تتضمن التوقيت وقوة المشاعر والألفة الحميمة والتبادلية.

ثم جاء (Majid& Khan,2021:82) بإضافة عنصر جديد ويتم توضيحها من خلال الشكل الاتي



الشكل (18) عناصر البعد العلاقتي

Source: SAMAR ,HAYAT KHAN, Abdul ,Majid(2021) Role of Social Capital in Initiating Strategic Renewal of Organizations, Doctoral Dissertation Submitted to the Department of Management Sciences Hazara University, Mansehra in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Sciences.

الفصل الثاني الاطار النظري

وضح (النفار، 2008: 54) هو البعد يتكون من مجموعة العلاقات الخاصة (غير الرسمية) والعائدة إلى الأفراد فيما بينهم وتكون مورد رأس المال الاجتماعي، وأنها قد لا تتحدد بشكل دقيق عبر الأصل الثقافي، والتاريخي، بل عبر الاحترام المتبادل، والصدقة، والثقة، والأمانة، والعلاقات المتبادلة، والمعايير والمشاركة في الالتزامات، والتطلعات بطريقة مختلفة .

وضح (العطوي، 2009: 45) يجسد هذا البعد بطبيعة وجود الارتباطات والاتصالات بين العاملين التي تنعت نوع العلاقات الشخصية التي ينميها الأفراد مع بعضهم البعض، فضلا عن الديناميكية الاجتماعية المتنوعة، والمتضمنة الثقة، والمعايير المشتركة، والقيم والتوقعات والانتماءات الشخصية .

وأضاف (Avery, 2010: 19) يشير هذا البعد الى العلاقة الشخصية الجارية على بدء تاريخ من التفاعلات، والاحترام، والصدقة، والشخصية، والتعلق العاطفي، ويتعزز هذا البعد من خلال الفئة والمعايير ويشمل التقييدات والتوقعات ويشمل أيضا التعاطف مع المجموعة .

وقد بين (Carey, et al, 2011: 278) بان هذا البعد ينقضي على مجموعة من العلاقات غير الرسمية للأفراد كالاستحقاق بالثقة وقواعد العلاقات والمعاملة بالمثل والتقييدات والتوقعات وكذلك الشبكات التي تمثل الأصلة الأساسية له .

بينما أشار (Lindstrand, et al, 2011: 198) أن هذا البعد هو محتوى من الاتصالات و يتكون من تطوير العلاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض من خلال المفاعلات المتكررة، وأن من ابرز عناصره الثقة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد، كما يمكن مراعاته شرط مسبق لتجربة التعلم القائم على العلاقات ونقل شخصية التفاعل بين الأفراد .

وافاد (Woudstra et al. 2012: 622) البعد العلاقتي يشير من رأس المال الاجتماعي الى مجموعة من العلاقات غير الرسمية للأفراد العاملين متمثلة بالثقة والالتزامات والمعايير التي تؤثر على مشاركة الأفراد في تبادل الموارد .

وضح (Monavvarian et al., 2013: 833) إن التعاون يمثل ميزة جوهرية مهمة في مجال عمليات الإنتاج التي من الممكن أن تتقدم وبشكل كبير من تلك الروابط والعلاقات الوظيفية بين العاملين، ولها دور في إنماء الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين او بين المجموعات داخل المنظمة، كما تساهم بشكل فاعل في نجاح إدارة المنظمات .

وبالنسبة الى (Jonsson, 2015: 201) فان البعد العلاقتي يشير لطبيعة العلاقات التي تولد بين الافراد الفاعلين او كمجموعة والمجموعات الاخرى ضمن الشبكة الاجتماعية من خلال الثقة والموثوقية .

اما (Li et al.,2016: 796-797) ينظر الى البعد العلاقتي بقوة العلاقات المتضمنة الثقة والصدقة والاحترام والمعاملة بالمثل وتنميتها من خلال المعاملات المتكررة بين الافراد او المجموعات ضمن شبكة اجتماعية واحدة، و اشار الى دور الثقة في جعل الافراد او المجموعات أقل قلقا من السلوك الانتهازي الذي قد يتبع في ما بينهم، و اوضح ان المستويات المناسبة من الصدقة والاحترام والمعاملة بالمثل تشجع على التواصل المفتوح والسلوك الشفاف والدعم المتبادل وتبادل الموارد الأكثر أهمية لأفراد المنظمة .

يشير (الحميري و خليل،2018: 100) أن البعد العلاقتي هي علاقات شخصية غير رسمية بين العاملين تنشأ عبر تاريخ طويل الأمد من التفاعلات وترتكز إلى الثقة والتعاون والالتزام والاحترام المتبادل في تحقيق كل ماله صلة بمهام المنظمة .

أما (عبد العال، 2018: 159) فيشير إلى أن هذا البعد يؤدي إلى إيجاد قيمة للعلاقات داخل المجموعة، إذ تحدث العلاقات التعاونية والثقة العالية بين الأفراد داخل المنظمة أو المواقع الفاعلة إلى التأثير على الأنشطة وأداء الأشخاص داخل المنظمة الجامعية بما يجعلها الأكثر مرونة ونتاجية دون مراجعة الجهود أو تبديد الموارد المادية .

وكذلك(الزيادي،2018: 86) بعد العلاقات يشير إلى العلاقة الخاصة على أساس تاريخ من التفاعلات، والصدقة، والاحترام، والشخصية، والتعلق العالمي .

وضح (اكرم،2020:40)البعد العلاقتي يركز على الي التعاون والسعة وتفاعلات والأفراد والاحترام المتبادل بين العاملين ويؤدي إلى انجاز المهام وتحقيق الغايات .

وترى الباحثة هو البعد الذي يجسد نوع العلاقات الشخصية والتي ينميها الافراد مع بعضهم البعض من خلال الثقة والتعاون والصدقة والاحترام المتبادل والتي تؤثر على مشاركة الافراد في تبادل الموارد وتساهم في نجاح المنظمة .

المبحث الرابع

العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث الحالي

توطئة

يسعى هذا المبحث إلى توضيح الروابط والعلاقات البيئية بين متغيرات البحث إذ سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي في الإطار النظري والمعرفي والتي تشمل العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي، والبناء النموذجي او الفكري لنموذج البحث وكما يأتي :

أولاً : العلاقة بين والقدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي

وضحت (Zahra et al.2006:43) إن القدرات الديناميكية تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء من خلال تأثيرها على المنظمة.وإنّ بناء القدرات الديناميكية للمنظمات بالحصول على موارد جديدة واستثمار مواردها بشكل أفضل، يساعد على التجديد الاستراتيجي للمنظمات. ويرى (Kraus & Kauranen,2009) (38) ان اهمية القدرات الديناميكية يمكن ان تتجسد في كونها وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق التنمية وتعد أحد المكونات الديناميكية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية وهي ايضا احد العوامل المهمة للوصول الى التجديد الاستراتيجي الذي تبحث عنه المنظمة هذا فضلا عن كونها اداة فاعلة في دفع العمليات نحو التغيير في المجتمعات .

كما وضع (Pavlou & El Sawy, 2011:239) أن القدرات الديناميكية وسيلة لمواجهة البيئات المضطربة من خلال مساعدة المنظمات على توسيع، وتعديل، وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية إلى أخرى جديدة تتواءم بشكل أفضل مع تلك البيئة. ونظر (Haller&Nieves,2014:22) الى القدرات الديناميكية كونها الإجراءات التنظيمية التي تكيف موارد المنظمة وتشكلها لتحقيق الموائمة مع الفرص والتهديدات بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة أي تسهل الوصول الى التجديد الاستراتيجي .

وان إعادة تشكيل الموارد يتضمن مجموعة من الأنشطة التي بدأتها وفقدتها المنظمات استجابة للبيئة التي تتميز بالتغير، وتقتصر نظرية القدرة الديناميكية أن تجديد المنظمة مدفوع بالقدرات الكامنة للمنظمة على تجديد وزيادة وتكييف مقدراتها الجوهرية بمرور الوقت(Teece et al., 2012:1400) .

ويضيف(Sugiarto& Gunawan , 2020 :22) بأن القدرات الديناميكية هي المركز الرئيس للخبرة التي تبذلها المنظمات لضمان نجاحها ومعرفة كيفية قيامها بالتنافس بحذافة مع خصومها في الصناعة رغم

الفصل الثاني الاطار النظري

التغييرات البيئية السريعة والمتتالية التي تعصف بها فهي وسيلة استجابة تعزز الوصول الى التجديد الاستراتيجي. وضح (Maijanen & Jantunen, 2015:138) إن القدرات الديناميكية تعمل على تمكين المنظمات من الاستجابة للحاجة إلى التجديد الاستراتيجي من خلال العمل على تحقيق النجاح للمنظمة في البيئات المتغيرة على المدى الطويل .

واشار (Lambaerts, 2017: 31) إن تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها داخل المنظمات هو غاية يتم تداوله في اغلب الاحيان مع التجديد الاستراتيجي على الرغم من وجود وجهات نظر متباينة حول النقطة المحورية للتجديد الاستراتيجي بغية الوصول إلى الهدف الذي تم تحديده من قبل .

ويتفق (Sinkkila, 2017 : 2-20) مع هذا الرأي موضحاً أنها آلية تعمل على مساندة المنظمات لكي تكون أكثر استقراراً وذلك من اجل العمل على استشعار الفرص المحيطة بها ومن ثم الاستحواذ عليها واعادة تشكيلها لتمكين عمليات التجديد الاستراتيجي في المنظمة، وإن اختلاف القدرات الديناميكية التي تفتنيها المنظمات تؤدي هي الاخرى الى اختلافات في اداء المنظمة وفي كيفية قيامها بعملية التجديد الاستراتيجي. ويمكن ان تخلق القدرات الديناميكية معرفة جديدة لتعزيز عملية التحول وتجديد المنظمات بطريقة استراتيجية ومع ذلك، يتعين على المنظمات أن تتكيف لتنفيذ المعرفة الجديدة و هي قدرة المنظمة التي تمكنها من ترجمة المعرفة الجديدة لتنفيذ عملية التغيير (Zobel, 2017:273) (Engelen et al., 2014:1355).

اكد (Riviere et al, 2018: 3) إن قدرات الاستشعار والاستحواذ واعادة التشكيل الموارد ترتبط بشكل وثيق بعملية التجديد الاستراتيجي وأن المنظمات التي لديها القدرة على إدماج المعرفة الحالية في قاعدة الموارد الخاصة بالمعرفة المتداخلة الدولية ويعد امراً حاسماً في عملية التجديد الاستراتيجي .

ويرى (Adam et al, 2018 : 51) مع هذا الرأي موضحاً أن قدرات إعادة التشكيل تساعد في تحقيق التجديد المستمر والمواءمة بين الموجودات الملموسة وغير الملموسة في المنظمة لغرض الحفاظ على الميزة التنافسية فيها .

و بناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ هناك علاقة قوية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي وذلك كون الاول يعد اداة مهمة يمكن من خلالها للمنظمة ان تدرك غاياتها وماهي مجالاتها ومن المستفيدين من منتجاتها والتعرف على احتياجاتهم المتغيرة باستمرار والعمل على تحقيقها وبأفضل صورة أي أنّ القدرات الديناميكية تسهل عملية تنفيذ التجديد الاستراتيجي .

ثانياً: البناء النموذجي او الفكري لنموذج البحث

إنّ الدور التفاعلي لمتغير معين في علاقة ما هو في حقيقة الامر محاولة للتعرف على الظرف المقيد او المطلق (التأثير الايجابي او السلبي) لهذه العلاقة ومن ثمّ تحديد شكل العلاقة عند مستويات مختلفة من هذا المتغير التفاعلي (محمد، 2021: 985).

يمكن أن يخلق تفاعل رأس المال الاجتماعي معرفة جديدة لتعزيز عملية التجديد الاستراتيجي وتجديد المنظمات بطريقة استراتيجية، ومع ذلك يتعين على المنظمات الى أي مدى تكون واثقة من استخدامها للمعرفة الجديدة والتعامل مع التغيرات الخارجية (Jansen et al ، 2015:1960). يشير الوصول إلى رأس المال الاجتماعي على المستوى التنظيمي قد لا يلعب دوراً مهماً في التجديد الاستراتيجي، وإن المنظمات المكونة من وحدات متميزة ومستقلة تقتصر على الوحدات الفردية من خلال الاتصالات المباشرة مع الأعضاء التنظيميين الآخرين عبر عمليات التجديد الاستراتيجي .

ويوفر البعد الهيكلي البيانات والمعلومات لأعضاء المجموعة لإنشاء وتبادل المعرفة الجديدة التي يمكن استخدامها لكلا النوعين من التجديد الاستراتيجي، التدريجي و الجذري. (Arbussa et al., 2017:280) كما وضح (Jusoh&Asiaei,2017:5) أن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يستلزم أسس ومعلومات لأعضاء المجموعة لمشاركة المعرفة التي يمكن استخدامها للتجديد التدريجي والتجديد الجذري .

وضح (Bai et al،2020:24)إن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي هو نمط تجديد المعلومات والمعرفة الجديدة التي يعتمد عليها التجديد الاستراتيجي .

أدرك الباحثون أهمية البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي بالنسبة للتجديد الاستراتيجي من إذ التطورات التي ساهمت عن تبادل الموارد بسبب وجود جمعيات الثقة وهي مجموعة من الموارد التي تزيد من دعم تبادل المعلومات بين المنظمات لتعزيز قاعدة المعرفة الحالية الخاصة بها والتي تُعد ضرورية للتجديد الاستراتيجي (Vandaie ، 2017:14015). كذلك وضح (Lee and Wu, 2018:25) البعد الإدراكي هو جمع الموارد التي تدل على التمثيل الجماعي وتسهيل تبادل المعلومات وتمكن هذه التبادلات من زيادة قاعدة معارفها السائدة والتي تعتبر مهمة لتحويل وتجديد نماذج الأعمال .

على الرغم من أهمية رأس المال الاجتماعي في زيادة عمليات التحولات بين المنظمات ومع ذلك، وضحوا الباحثين بان رأس المال الاجتماعي وحده لا يكفي لبدء التجديد الاستراتيجي ،لابد من فهم الآلية الداخلية التي تشارك في تأثير رأس المال الاجتماعي على التجديد الاستراتيجي في سياق المنظمات الصغيرة والمتوسطة (McMurray&Arenius ،2019:13) .

الفصل الثاني الاطار النظري

ويرتبط البعد العلاقتي بالثقة والمعايير في أعضاء المجموعة التي تساهم في تشكيل البيئة الخارجية من خلال تسهيل وإنشاء واكتساب وتنفيذ معارف جديدة داخل وخارج المنظمة لتكون ضرورية في بدء التجديد الاستراتيجي مما يؤدي إلى تحول المنظمة بطريقة فعالة (Cunha et al., 2020:100).

ويرى كل من (Klammer et al, 2017:740) (Shah et al,2019:34) يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال التجديد التدريجي والجزري من خلال النظر في الفرص الناشئة في البيئة وإزالة التهديدات باستخدام موارد مميزة وفريدة من نوعها وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال وإن تفاعل رأس المال الاجتماعي له دور مهم في استخدام الموارد التنظيمية المميزة مثل العلاقات التي تم إنشاؤها من خلال شبكتها الاجتماعية لاغتنام الفرص البيئية والتعامل مع التهديدات البيئية الخارجية.

واتفق كل من (Herbane,2019:480) (Bai, al et, 2020:24) إن رأس المال الاجتماعي هو الموارد التنظيمية الغير الملموسة والتي مشتقة من شبكة فردية أو مجموعة من الروابط التي لها أهمية لتحقيق الأهداف المحددة على المدى الطويل، وتماشياً مع القدرات الديناميكية يمكن أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التجديد التدريجي لأنه يدعم المنظمات لتغيير نماذج أعمالها ومعالجة المخاطر البيئية ومن ثم يؤدي إلى إزالة التهديدات والاستفادة من المعرفة المكتسبة والخصائص المميزة والفريدة من نوعها، وموارد لا مثيل لها وغير قابلة للاستبدال من خلال رأس المال والاجتماعي.

وقد تساهم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية في أنشطة التجديد الاستراتيجي في تسهيل الجمع بين مصادر المعرفة الجديدة والحالية عبر الوحدات المتميزة، من خلال العمل كآلية لزيادة المشاركة والتواصل الاجتماعي ومع ذلك، فإن الترابط هو في الأساس لتوفير الوصول إلى رأس المال الاجتماعي الموجود في أجزاء أخرى من المنظمة (Majid et al., 2020:108).

واضاف (Ahmed,2020 :1188) يمثل التجديد الاستراتيجي قوة دافعة للتطوير الاقتصادي، ويرتبط بالدوافع القوية في العملية التنافسية، وسلاح تنافسي لصياغة استراتيجية تنافسية الأعمال، كما انه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأبداع ويحتاج إلى شبكة من التبادلات والعلاقات الاجتماعية للمشاركة في جميع أنشطة استراتيجيات المنظمة.

وان رأس المال الاجتماعي هو الوسيلة الأساسية لكسب الثقة وتبادل المعلومات بين الجهات الفاعلة والتي تمكن المنظمات من الاستجابة بسرعة واكتساب التغييرات الأساسية لتحسين السلوكيات وتشكيل القدرات وتطوير المعرفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، و يمكن للمنظمات الرشيقية استراتيجياً إعادة تكوين كل من الموارد الداخلية والخارجية لتحقيق التحولات على المدى الطويل (Cunha et al., 2020:100).

الفصل الثاني الاطار النظري

كما أشارت الأبحاث الحالية على المستوى التنظيمي بان رأس المال الاجتماعي هو المساهم الرئيس في تنمية العمليات التحويلية والعمليات المبتكرة والمنتجات المبتكرة والثقافة المبتكرة، التي قد تؤدي إلى بدء عمليات التجديد الاستراتيجي (Segers &Subramony,2018:123) (Bai & Zhou,2020:24) .

الفصل الثالث

الاطار العلمي للبحث

المبحث الأول: اختبار بيانات متغيرات البحث

المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

الفصل الثالث

المبحث الأول: اختبار بيانات متغيرات البحث

بما ان استمارة الاستبيان تعد الأداة الرئيسة التي اعتمدت عليها الباحثة لغرض جمع البيانات التي جرى تحليلها لاحقا ، عليه وحرصا من الباحثة على دقة نتائج البحث اجرت الاختبارات الاتية على الاستبانة والبيانات المتحصلة منها.

أولاً: - تحليل عناصر الاستبانة: تضمنت الاستبانة متغيرات البحث الرئيسة وهي المتغير المستقل المتمثل بالقدرة الديناميكية بأبعاده ، والمتغير التابع المتمثل بالتجديد الاستراتيجي ، ومتغير التفاعل المتمثل برأس المال الاجتماعي، وكما مبين في الجدول (13)

الجدول (13) عناصر الاستبيان

المتغير ونوعه	ابعاده الفرعية	عدد العبارات	مصدر مقياس المتغير
القدرة الديناميكية (مستقل) Dynamic capabilities	قدرات الاستشعار	6	(Teece,2007: 1322)
	قدرات الاستحواذ	6	
	قدرات إعادة تشكيل الموارد	7	
التجديد الاستراتيجي (تابع) strategic renewal	التجديد التدريجي	6	(Alhimyarie et al ,2019:8209)
	التجديد الجذري	6	
رأس المال الاجتماعي (تفاعل) Social capital	البعد الهيكلي	6	(Khan&Majid ,75-81:2021)
	البعد الادراكي	5	
	البعد العلاقائي	6	

المصدر: إعداد الباحثة

ثانياً: التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

إن الغرض الرئيس من البحث معرفة تأثير القدرات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي ضمن عينة البحث الا وهو الشركة العامة للإسمنت العراقية (معاونيه ومعمل سمنت الكوفة) ، ومن ثمّ فان الاختبار الاحصائي الأساسي الذي لا بد من اعتماده هو تحليل الانحدار الذي من اهم شروطه هو اعتدالية توزيع بيانات البحث . وعلى الرغم من استخدام الباحثة لعينة قوامها (120) مفردة ، ومن ثمّ فانه طبقاً لنظرية النهاية المركزية (Theorem Central Limit) ولكون حجم العينة اكبر من (50) مفردة فان التوزيع الاحتمالي لهذه البيانات يقترب من التوزيع الطبيعي (Pituch & Stevens,2016:224) .

الفصل الثالث الاطار العملي
مع ذلك احتسبت الباحثة قيم معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) فاذا كانت محصورة بين
(2±) بالنسبة لمعامل الالتواء ، و(3±) لمعامل التفرطح ، فان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تقريبا
(Westfall & Henning, 2013:249). ولان الباحثة اعتمدت في بحثها أسلوب متعدد المتغيرات
(multivariate) فان كل متغير من متغيرتها يجب ان يخضع للتوزيع الطبيعي (Pituch &
(Stevens,2016:225

جدول(14) التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

Kurtosis	Skewness	البعد
0.831	0.783-	قدرات الاستشعار
0.331	0.561-	قدرات الاستحواذ
0.602	0.702-	قدرات إعادة تشكيل الموارد
0.793	0.842-	القدرات الديناميكية
1.960	1.181-	التجديد التدريجي
1.265	1.044-	التجديد الجذري
1.769	1.144-	التجديد الاستراتيجي
0.908	0.853-	البعد الهيكلي
0.758	0.634-	البعد الادراكي
0.969	0.839-	البعد العلاقائي
1.418	0.918-	رأس المال الاجتماعي

المصدر: اعداد الباحثة

تدعم نتائج الجدول (14) الباحثة من اجل اجراء الاختبارات المعلمية لغرض اختبار فرضيات البحث.

ثالثا : تقييم جودة بيانات البحث:

اعتمدت الباحثة مجموعة اختبارات حتى يمكن الحكم على جودة بيانات البحث ولضمان دقة النتائج البحث عبر مجموعة مؤشرات ، وعلى النحو الاتي :

1- **الصدق الظاهري لأداة البحث** : يطلق عليه أحيانا مصطلح (صدق الخبراء).تم استخدامه من الباحثة

لغرض التأكد من قدرة المقاييس على قياس متغيرات البحث بأبعادها واسالتها المختلفة. لذلك تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين بالإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة

والسلوك التنظيمي وكما في الملحق (1) ، ولقد اخذت الباحثة بكل الملاحظات التي تفضل بها الخبراء بهدف اظهارها بالشكل المناسب.

2- **التحليل العاملي التوكيدي** : على الرغم من ان الباحثة اعتمدت مقاييس جاهزة من مصادر علمية رصينة ، اجرت اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث الثلاثة بهدف التأكد من صدق البناء والمفهوم ، ومن خلال البرنامج الاحصائي (AMOS V. 23) ، وتم اعتماد المؤشرات الاتية لغرض التحقق من مدى جودة المطابقة.

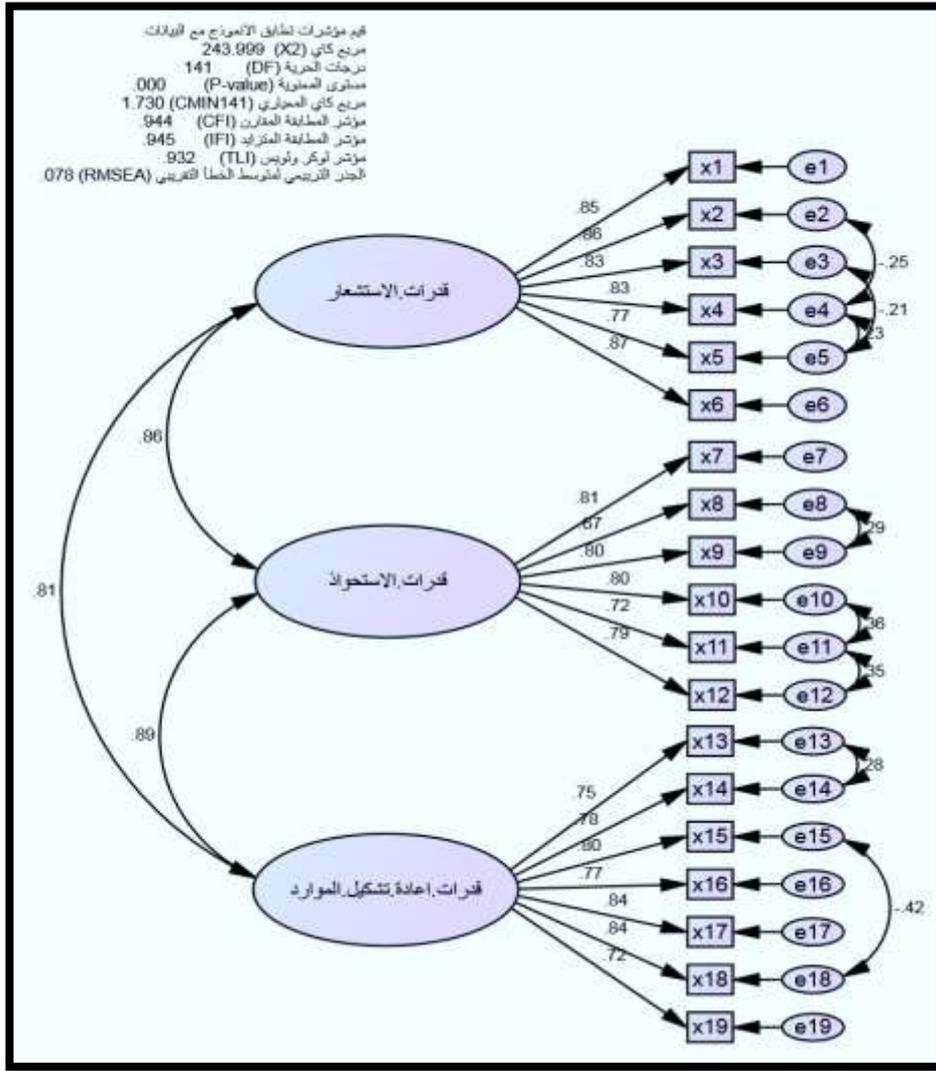
جدول (15) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
النسبة بين X2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر او يساوي 0.90
مؤشر IFI	
مؤشر TLI	
مؤشر RMSEA	اقل من او يساوي 0.08
التشبعات المعيارية	أكبر او يساوي 0.40

Hair , J.F., Black, W.C., Babin,B.J., & Anderson , R.E. (2010),Multivariate Data Analysis , 7th ed. ,Prentice Hall , Upper Saddle.

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الديناميكية

في شكل (19) التحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات المطابقة للمتغير المستقل (القدرات الديناميكية) وبعد اجراء التعديلات المقترحة من البرنامج على الانموذج يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية ، وتسعة عشر سؤالاً وكانت قيم التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40) فاكثراً ، كما يتبين من الشكل ان جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في البحث كانت ضمن القيم المقبولة. عليه تستدل الباحثة صدق البناء التوكيدي لمقياس القدرات الديناميكية.

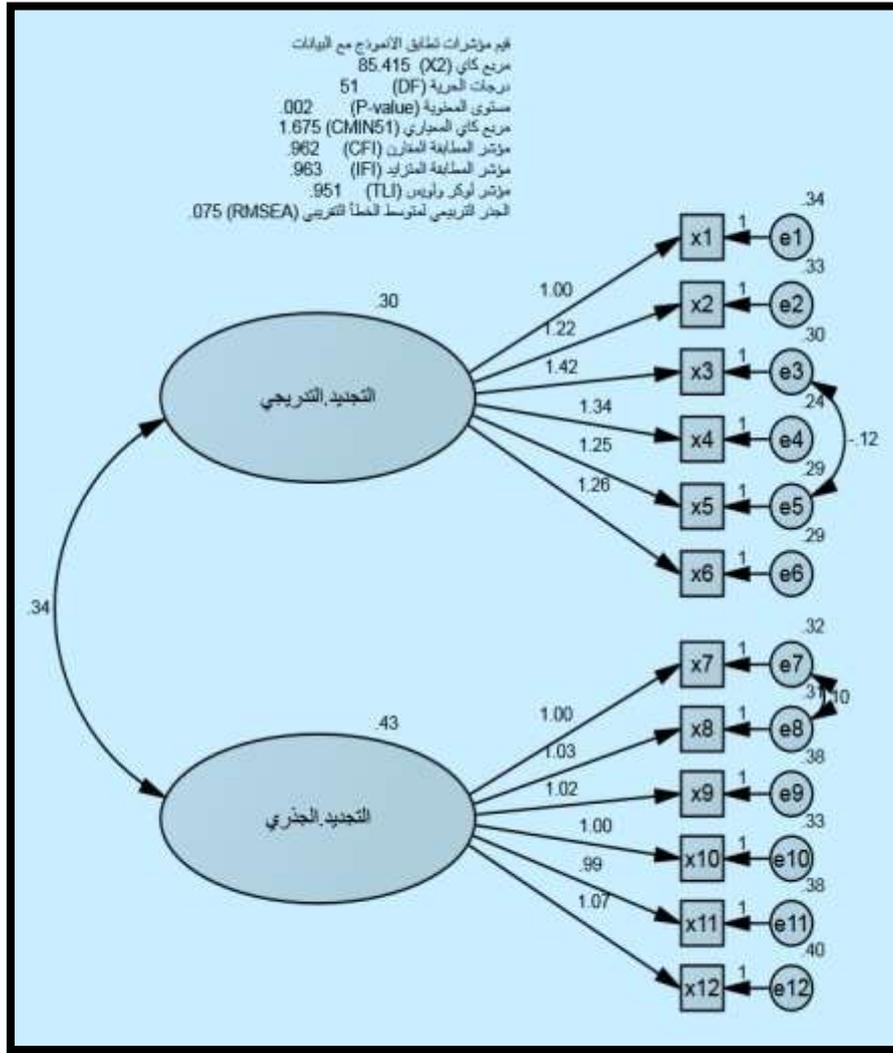


شكل (19) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الديناميكية

المصدر: من اعداد الباحثة

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التجديد الاستراتيجي

في الشكل (20) التحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات المطابقة للمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) وبعد اجراء التعديلات المقترحة من البرنامج على الانموذج يتكون من بعدين ، واثنى عشر سؤالاً ، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40) فاكثر، كما يتبين من الشكل ان جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في البحث كانت ضمن القيم المقبولة. عليه تستدل الباحثة صدق البناء التوكيدي لمقياس التجديد الاستراتيجي:

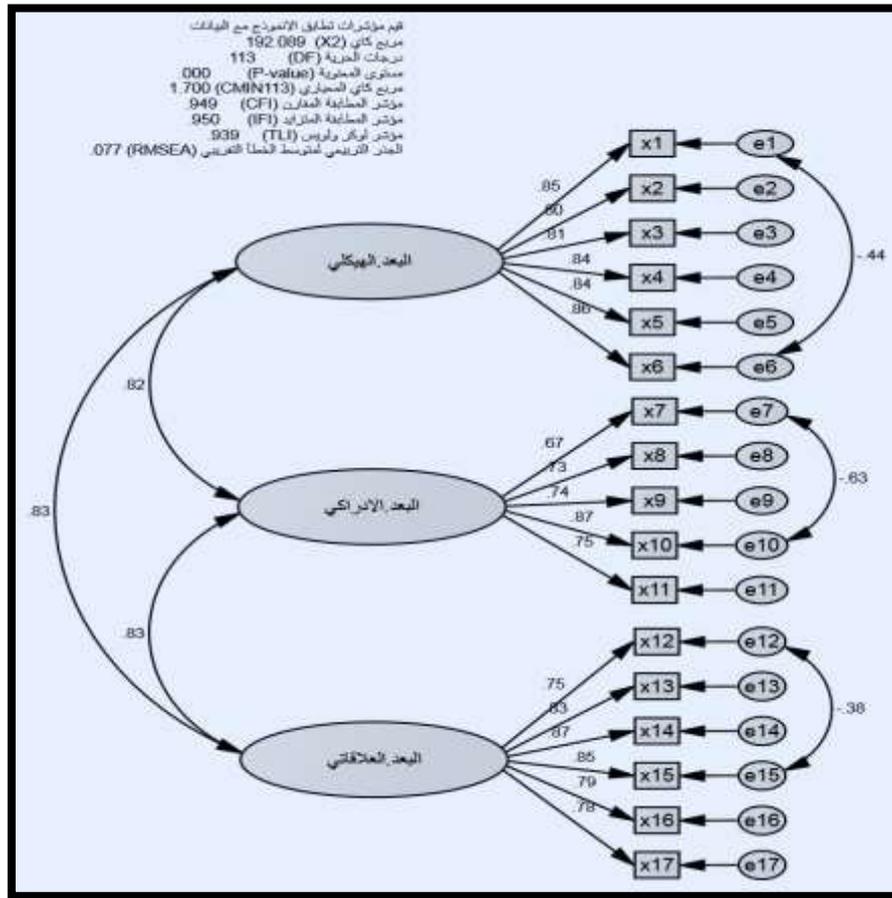


شكل (20) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التجديد الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة

ت- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال الاجتماعي

تكون متغير رأس المال الاجتماعي وبعد اجراء التعديلات المقترحة من البرنامج على الانموذج من ثلاثة ابعاد فرعية ، وسبعة عشر سؤالاً ، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (0.40) فاكثراً، كما يتبين من الشكل ان جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في البحث كانت ضمن القيم المقبولة. عليه تستدل الباحثة صدق البناء التوكيدي لمقياس رأس المال الاجتماعي.



شكل (21) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال الاجتماعي

المصدر: من اعداد الباحثة

3- صدق وثبات أداة قياس البحث:

استخدمت الباحثة لغرض قياس ثبات مقاييس البحث تحليل (Cronbach's Alpha)، ولقد عد (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة التحليل (0.80) فأكثر فان المقياس يتمتع بثبات جيد. اما الصدق (Validity) هو ان مقياس البحث يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر ان المقياس يقيس الظاهرة تحت البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، والصدق رياضيا يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، 2008: 565). ويوضح الجدول (16) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث.

جدول (16) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	قدرات الاستشعار	0.93	0.96
2	قدرات الاستحواذ	0.91	0.95

الفصل الثالث الاطار العملي

0.96	0.92	قدرات إعادة تشكيل الموارد	3
0.98	0.96	القدرات الديناميكية	
0.90	0.90	التجديد التدريجي	1
0.93	0.87	التجديد الجذري	2
0.97	0.94	التجديد الاستراتيجي	
0.96	0.93	البعد الهيكلي	1
0.92	0.85	البعد الادراكي	2
0.95	0.91	البعد العلاقتي	3
0.98	0.96	رأس المال الاجتماعي	

المصدر: اعداد الباحثة

تستدل الباحثة من خلال قيم الصدق والثبات الواردة الجدول (16) ان كافة القيم سواء على المستوى الفرعي او الكلي ضمن الحدود المقبولة احصائيا مما يعني ان المقاييس المستخدمة في البحث تتمتع بثبات وصدق عاليين.

المبحث الثاني:

التحليل الوصفي للبيانات

تسعى الباحثة في هذا المبحث الحالي الى التعرف على مستوى توافر متغيرات البحث (القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي وراس المال الاجتماعي) في الشركة عينة البحث ، اذ سيتم تحليل الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومستواها ، الامر الذي سيؤدي الى تكوين تصور عام عن مدى ادراك عينة البحث لتوافر متغيرات البحث فيه. علما ان الباحثة اعتمدت : (Nakapan & Radsiri , 2012) (573 من اجل الحكم على الوسط الحسابي الموزون، علما ان البحث اعتمدت مقياس (Likert) الخماسي. ويبين الجدول (17) التصنيف المعتمد.

جدول (17) تصنيف الوسط الحسابي الموزون

الوسط الحسابي الموزون		مستوى الاستجابة	تدرج الاستبانة
من	الى		
1	1.80	منخفض جدا	لا اتفق تماما
1.81	2.60	منخفض	لا اتفق
2.61	3.40	معتدل	معتدل
3.41	4.20	مرتفع	اتفق
4.21	5	مرتفع تماما	اتفق تماما

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (573 : Nakapan & Radsiri , 2012)

أولاً: - التحليل الوصفي لمتغير المستقل (القدرات الديناميكية)

من اجل معرفة مدى ادراك عينة البحث لتوافر ابعاد المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) في الشركة العامة للإسمنت العراقية ، تم احتساب الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري وعلى النحو الاتي:

1- قدرات الاستشعار

حقق بعد قدرات الاستشعار ووسطا حسابيا موزون بلغ (3.61). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج الإسمنت العراقية لديها تصور واضح عن طبيعة قدرات الاستشعار التي تمتلكها. وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.91) وهذا يدل ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد ، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (72.19%). عند امعان النظر في الجدول (18) نجد السؤال (1) الذي يقيس رصد البيئة الخارجية بهدف استثمار الفرص الجديدة هو اكثر سؤال ساهم في دعم هذا البعد من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.72) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.83) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (74.33%). في حين نجد ان السؤال (3) كان اقل

الفصل الثالث الاطار العملي
 الأسئلة من إذ الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.49) وبمستوى إجابة (مرتفع) ،بانحراف معياري (0.93) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بمعظم الاسئلة الاخرى ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت متوسطة بنسبة (69.83%)، ان ذلك يتطلب من الشركة الاهتمام بسرعة الكشف عن التغيرات الخاصة في البيئة لغرض تحقيق سرعة الاستجابة لها.

جدول (18) تحليل استجابات افراد العينة لبعده قدرات الاستشعار (N=120)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تهدف الى رصد البيئة الخارجية لاستثمار الفرص الجديدة.	3.72	74.33	0.83	مرتفع
2	تعمل على دراسة الأفكار التي تقدم بغية الاستثمار الفرص الجديدة.	3.53	70.67	0.98	مرتفع
3	تتسم بالسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	3.49	69.83	0.93	مرتفع
4	تسعى الى تحديد ودراسة المتغيرات المؤثرة في العاملين والجهات المستفيدة الأخرى بشكل مستمر.	3.61	72.17	0.90	مرتفع
5	تمتلك مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية.	3.65	73.00	0.91	مرتفع
6	تولي اهتماما كبيرا ومستمر بالتقلبات الحاصلة في أذواق الزبائن ورغباتهم.	3.66	73.17	0.92	مرتفع
	قدرات الاستشعار	3.61	72.19	0.91	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

2- قدرات الاستحواذ

حقق بعد قدرات الاستحواذ وسطا حسابيا موزوناً بلغ (3.60). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونيه ومعمل سمنت الكوفة) لديها قدرة الاستحواذ على الفرص المتاحة امامها. وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.92) وهذا يدل ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد ، وبلغت شدة إجابة البعد (72.08%). يتضح في الجدول (19) ان السؤال (6) الذي يقيس امتلاك الشركة لقدرة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ساهم في دعم هذا البعد من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.65) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.92) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (73%). في حين نجد ان السؤال (4) كان اقل الأسئلة من إذ الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.54) وبمستوى إجابة (مرتفع) ،بانحراف معياري (0.91) مما يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا ببعض الاسئلة الاخرى ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة

(70.83%)، الامر الذي ينبه الشركة على ضرورة تعزيز التقييم الدوري والمستمر لقدراتها الحالية والمحتملة بغية الإفادة منها في تحقيق اهدافه.

جدول (19) تحليل استجابات افراد العينة لبعث قدرات الاستحواذ (N=120)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	تتبنى مشاريع جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.	3.58	71.67	0.98	مرتفع
2	تقوم بعقد اتفاقيات خارجية مع منظمات أخرى للحصول على المواد ومستلزمات للإنتاج.	3.64	72.83	0.88	مرتفع
3	تستثمر جزءاً من الموارد المتاحة في إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تعترضها .	3.63	72.50	0.94	مرتفع
4	تقوم باستمرار بتقييم القدرات الحالية والمحتملة بغية استثمار الفرص المتاحة.	3.54	70.83	0.91	مرتفع
5	تمتلك المعرفة اللازمة وتعمل على نشرها بين الأقسام لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.58	71.67	0.89	مرتفع
6	تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بما يعزز من قدرتها في استثمار الفرص المتاحة.	3.65	73.00	0.92	مرتفع
	قدرات الاستحواذ	3.60	72.08	0.92	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

3- قدرات إعادة تشكيل الموارد

حقق بعد قدرات إعادة تشكيل الموارد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.60). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونيه ومعمل سمنت الكوفة) لديها القدرة على إعادة تشكيل مواردها وبما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات. وما يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.88) وهذا يدل على قوة اتفاق عينة البحث حول هذا البعد ، وبلغت شدة إجابة البعد (72.07%). ان السؤال (3) الذي يقيس تبسيط اجراءات العمل ساهم في دعم هذا البعد من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.70) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.87) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علماً ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (74%). ونجد ان السؤال (5) كان اقل الأسئلة من إذ الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.53) وبمستوى إجابة (مرتفع) ،بانحراف معياري (0.93) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياساً بالأسئلة الأخرى ،علماً ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (70.67%)، الامر الذي

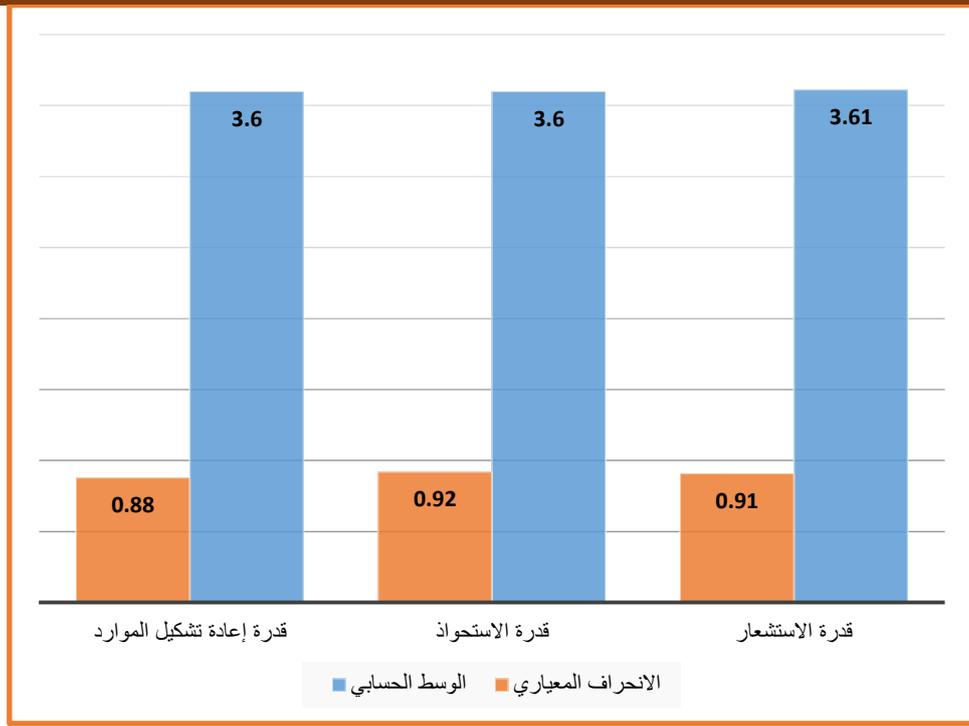
الفصل الثالث الاطار العملي
 يبنه الشركة على ضرورة البحث عن افضل الطرق من اجل جمع تشكيلة الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق
 افضل موردود لها.

جدول (20) تحليل استجابات افراد العينة لبعده قدرات إعادة تشكيل الموارد (N=120)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تعمل على تشجيع الابداعات الداخلية من خلال أليات التعلم.	3.63	72.50	0.89	مرتفع
2	تهتم بإعادة ترتيب او تعديل الاجراءات التنظيمية بما يحقق الكفاءة والفاعلية.	3.58	71.50	0.97	مرتفع
3	تسعى الى تبسيط إجراءات العمل.	3.70	74.00	0.87	مرتفع
4	تمتلك القدرة على دمج المعرفة المكتسبة بنجاح مع المعرفة الحالية.	3.56	71.17	0.91	مرتفع
5	تسعى دائما في البحث عن افضل تشكيلة للموارد التنظيمية.	3.53	70.67	0.93	مرتفع
6	تقوم بتحديد فجوة الموارد بغية معرفة الموارد التي تحتاج اليها مستقبلاً.	3.64	72.83	0.83	مرتفع
7	تمتلك القدرة على تجميع الموارد بشكل فاعل.	3.59	71.83	0.79	مرتفع
	قدرات إعادة تشكيل الموارد	3.60	72.07	0.88	مرتفع
	القدرات الديناميكية	3.61	72.11	0.90	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

وبشكل عام حقق متغير القدرات الديناميكية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.61) بمستوى مرتفع بانحراف معياري (0.90) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث ، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة (72.11%). ويبين الشكل (22) مقارنة بين ابعاد القدرات الديناميكية من إذ الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية. ويتبين من الشكل ان بعد قدرة الاستشعار جاء بالمرتبة الأولى من إذ قوة توافره في الشركة عينة البحث ، يليه بعدي قدرات قدرة الاستحواذ وقدرة إعادة تشكيل الموارد. ومن إذ اتساق إجابات افراد عينة البحث فقد جاء بعد قدرة إعادة تشكيل الموارد بالمرتبة الأولى ، يليه بعد قدرة الاستشعار بالمرتبة الثانية، ثم بعد قدرة الاستحواذ بالمرتبة الثالثة.



شكل(22) مقارنة بين ابعاد القدرات الديناميكية

المصدر: اعداد الباحثة

ثانياً: - التحليل الوصفي لمتغير التجديد الاستراتيجي

اعتمدت الباحثة الية التحليل المستخدمة نفسها في تحليل قدرات الاستشعار ، وعلى النحو الاتي :

1- التجديد التدريجي

من خلال الجدول (21) يتبين ان بعد التجديد التدريجي حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.58). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية(معاونيه ومعمل سمنت الكوفة) تقوم بأجراء تجديدها الاستراتيجي بشكل تدريجي. ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.88)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (71.67%). لقد عزز السؤال (1) الذي يقيس محاولة الشركة المحافظة على وضعها الحالي البعد من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.74) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.80) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (74.83%). اما السؤال (3) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.48) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (0.95) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الأخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت متوسطة بنسبة (69.50%). يدل ذلك على ضرورة قيام مدراء الشركة بتعديل أنماط تفكيرهم ليتناسب مع حل المشاكل التي تواجه الشركة.

جدول (21) تحليل استجابات افراد العينة لبعء التجديد التدريجي (N=120)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تحاول المحافظة على الوضع الحالي رغم مخاطر الاضطرابات البيئية.	3.74	74.83	0.80	مرتفع
2	تترك حاجاتها الى التحول باستمرار من خلال تبني مشاريع التغيير الكبيرة والصغيرة.	3.58	71.50	0.89	مرتفع
3	توظف أنماط تفكير المديرين الحالية لمواجهة المشاكل الجديدة التي قد تواجههم.	3.48	69.50	0.95	مرتفع
4	تمتلك إمكانية تغير الأهداف التنظيمية لتتلاءم مع المستجدات.	3.49	69.83	0.89	مرتفع
5	تترك ان هناك حاجة ملحة لتغيير نموذج العمل باستمرار تماشياً مع الظروف البيئية.	3.59	71.83	0.87	مرتفع
6	تركز بصورة اكبر على الكفاءة التشغيلية.	3.63	72.50	0.88	مرتفع
	التجديد التدريجي	3.58	71.67	0.88	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

2- التجديد الجذري

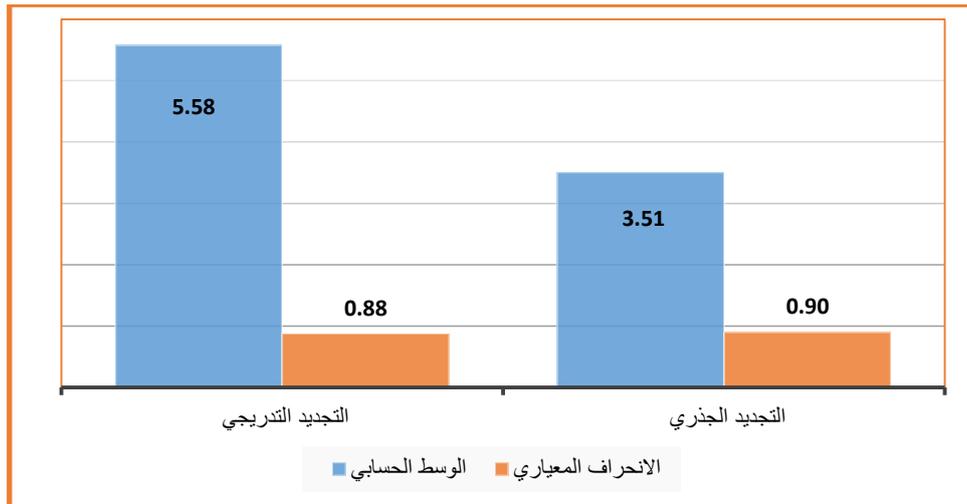
من الجدول رقم (22) يتبين ان بعد التجديد الجذري حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.51). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونيه ومعمل سمنت الكوفة) تقوم بأجراء تجديدها الاستراتيجي بشكل جذري ولكن ليس بنفس درجة التجديد التدريجي. ويلاحظ ان عينة البحث متفقة حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.90)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (70.11%). ساهم السؤال (4) الذي يقيس إعطاء الأولوية للأحداث ذات التأثير المباشر من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.59) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.87) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (71.83%). اما السؤال (3) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.43) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (0.91) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الأخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت متوسطة بنسبة (68.67%). يدل ذلك على ضرورة ان يعزّز مديرو الشركة معرفتهم بمختلف أنواعها بغية تطوير طرق تفكير غير تقليدية من اجل تعزيز موضع الشركة في السوق.

جدول (22) تحليل استجابات افراد العينة لبعء التجديد الجذري (N=120)

ت	إدارة الشركة	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1		تشجع العاملين على تقبل عملية التغيير لانهم يمتلكون المهارات اللازمة والقوة لتولي المسؤولية عنها.	3.58	71.50	0.87	مرتفع
2		تبادر بشكل استباقي نحو استثمار الفرص المتاحة.	3.53	70.50	0.88	مرتفع
3		تتخلى عن النماذج الذهنية المتأصلة لديها عند حدوث تغيير بيئي وتبحث عن طرائق جديدة للتفكير.	3.43	68.67	0.91	مرتفع
4		تعطي الأولوية في الاستجابة للأحداث البيئة ذات التأثير المباشر والمهم على عمل الشركة.	3.59	71.83	0.87	مرتفع
5		تهتم بأجراء تغييرات كبيرة في جانب واحد او اكثر من جوانب استراتيجياتها.	3.49	69.83	0.90	مرتفع
6		تهتم دائما بالمبادرات الجديدة التي تخص العمل و التي تطرح من قبل العاملين.	3.42	68.33	0.95	مرتفع
		التجديد الجذري	3.51	70.11	0.90	مرتفع
		التجديد الاستراتيجي	3.54	70.89	0.89	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

وبشكل عام حقق متغير التجديد الاستراتيجي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.54) بانحراف معياري (0.89) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث ، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة بلغت (70.89%). ويبين الشكل (23) مقارنة بين ابعاد التجديد الاستراتيجي من إذ توفرها واتساق إجابات افراد العينة. ويتبين من الشكل ان بعد التجديد التدريجي جاء بالمرتبة الأولى من إذ قوة ادراك توافره في الشركة عينة البحث ، يليه بعد التجديد الجذري بالمرتبة الثانية . اما من إذ قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث فقد جاءت بنفس الترتيب السابق ذكره اعلاه.



شكل (23) مقارنة بين ابعاد التجديد الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة

ثالثاً: - التحليل الوصفي لمتغير رأس المال الاجتماعي

تم تحليل استجابات افراد عينة البحث فيما يخص اسئلة متغير التفاعل (رأس المال الاجتماعي) من إذ الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري ، وعلى النحو الاتي :

1- البعد الهيكلي :

حقق البعد الهيكلي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.64). تستدل الباحثة ان الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية(معاونيه ومعمل سمنت الكوفة) تدعم الروابط الهيكلية بين منتسبيها من إذ نقل وتبادل المعلومات والمعارف. ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.91)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (72.78%). ساهم السؤال (5) الذي يقيس تشجيع الشركة على مد جسور الثقة والتعاون بين مختلف مستوياتها الإدارية من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.71) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.90) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (74.17%). اما السؤال (2) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.54) وبمستوى إجابة (مرتفع) ،بانحراف معياري (0.93) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى ضمن البعد ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (70.83%). يدل ذلك على ضعف توافر الوسائل التقنية الحديثة للتواصل بين العاملين في الشركة قياسا بباقي الأدوات الأخرى.

جدول (23) تحليل استجابات افراد العينة البعد الهيكلي (N=120)

ت	إدارة الشركة	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1		تسعى الى تعزيز الروابط الاجتماعية بين العاملين من خلال حثهم على التواصل مع بعضهم البعض.	3.63	72.50	0.94	مرتفع
2		تستخدم احدث الأساليب التقنية التي تسهل التواصل بين العاملين.	3.54	70.83	0.93	مرتفع
3		تشجع تكرار عملية التواصل بين العاملين بهدف تعزيز التعاون في ما بينهم.	3.68	73.67	0.91	مرتفع
4		تهتم بتواصل العاملين فيما بينهم داخل وخارج الوحدات التنظيمية	3.64	72.83	0.92	مرتفع
5		تشجع على مد جسور التواصل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.	3.71	74.17	0.90	مرتفع
6		تشجع على الترابط والتواصل بين أعضاء الفرق المختلفة.	3.63	72.67	0.83	مرتفع
		البعد الهيكلي	3.64	72.78	0.91	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

2- البعد الادراكي

نال البعد الادراكي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.68). تستدل الباحثة ان العاملين في الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونيه ومعمل سمنت الكوفة) يشتركون في الكثير من المعاني والدلالات والقيم، وهذا طبيعي كونهم على الاغلب ينحدرون من ذات البيئة. ويلاحظ ان عينة البحث متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (73.67%). ساهم السؤال (1) الذي يقيس تحديد ادارة الشركة الجهات التي يستلمون منهم المعلومات والمعرفة من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.68) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.78) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (73.67%). اما السؤال (5) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.57) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (0.91) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (71.33%). الامر الذي يتطلب اهتمام إدارة الشركة بهذا الجانب.

جدول (24) تحليل استجابات افراد العينة البعد الادراكي (N=120)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	تحدد العاملون بدقة الجهة التي تزودهم بالمعلومات والمعرفة اذا ما احتاجوا اليها.	3.68	73.67	0.78	مرتفع
2	تعزز من ادراك العاملين لأهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الإنجاز على رضا الزبائن.	3.59	71.83	0.85	مرتفع
3	تهتم بإدراكات العاملين للعلاقات المحيطة بهم وحاجتهم للموارد اللازمة لإنجاز مهامهم.	3.61	72.17	0.82	مرتفع
4	تعني مدى ادراك العاملين لواجباتهم ومهامهم بشكل واضح مما يحد من عملية التداخل والازدواجية في المسؤولية.	3.61	72.17	0.83	مرتفع
5	تدرك مدى وضوح أدوار عاملها ومواقعهم في تحقيق الاهداف العامة والخاصة.	3.57	71.33	0.91	مرتفع
	البعد الادراكي	3.68	73.67	0.78	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

3- البعد العلاقتي

حقق البعد الهيكلية وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.75). تستدل الباحثة على قوة العلاقات الشخصية بين العاملين في الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونيه ومعمل سمنت الكوفة) ويلاحظ ان عينة البحث متفقة

الفصل الثالث الاطار العملي

وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.82)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (74.92%). ساهم السؤال (2) الذي يقيس قيام الإدارة بتقديم النصيحة والمساعدة للعاملين بتعزيز هذا البعد من خلال وسط حسابي موزون بلغ (3.83) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (0.81) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (76.67%). اما السؤال (3) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (3.69) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (0.90) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالأسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (73.83%). يدل ذلك على ضرورة قيام الإدارة بتعزيز مصداقيتها تجاه العاملين في الشركة.

جدول (25) تحليل استجابات افراد العينة البعد العلاقتي (N=120)

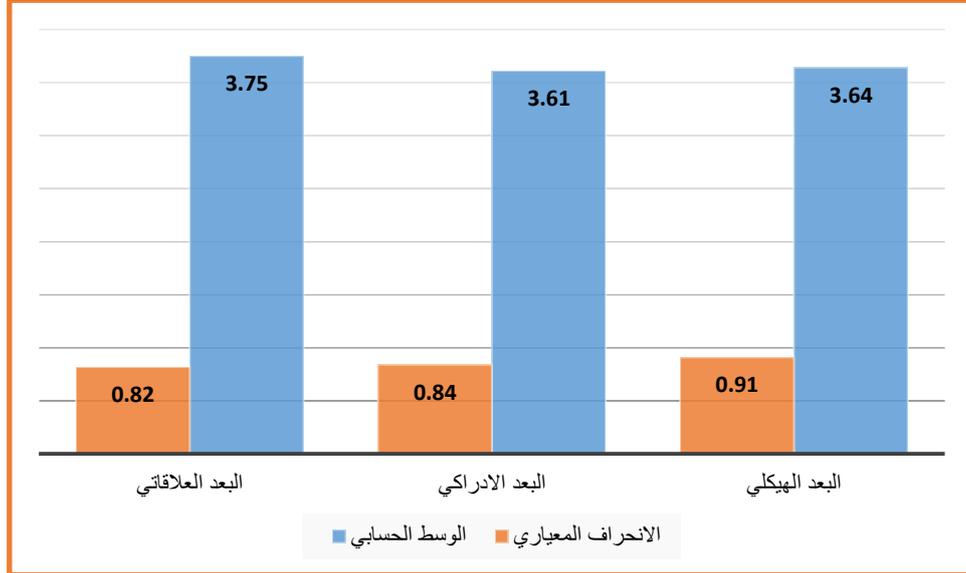
ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	تحرص على الاستقرار في عضوية الأفراد العاملين وانتمائهم للمجموعات.	3.76	75.17	0.83	مرتفع
2	تقدم النصيحة والمساعدة للعاملين عندما يواجهوا المشكلات في العمل ليبادروا في حلها.	3.83	76.67	0.81	مرتفع
3	تتسم بالاستقامة والمصداقية والسمعة الحسنة مما يعزز ثقة العاملين فيها.	3.69	73.83	0.90	مرتفع
4	تشجع التماسك الاجتماعي للعاملين ومعالجة الاختلافات ان وجدت.	3.77	75.33	0.82	مرتفع
5	تعزز استعداد العاملين للمشاركة بالمعلومات المهمة عندما يحين الطلب عليها.	3.73	74.50	0.70	مرتفع
6	تدعم التوافق في المشاعر والمصالح الذاتية بين أعضاء المجموعة.	3.70	74.00	0.86	مرتفع
	البعد العلاقتي	3.75	74.92	0.82	مرتفع
	رأس المال الاجتماعي	3.67	73.37	0.86	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

وبشكل عام حقق متغير رأس المال الاجتماعي وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.86) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث ، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة بلغت (73.37%). ويبين الشكل (24) مقارنة بين ابعاد رأس المال الاجتماعي من إذ توفرها واتساق إجابات افراد العينة.

الفصل الثالث الاطار العملي

ويتبين من الشكل ان البعد العلاقتي جاء بالمرتبة الأولى من إذ قوة ادراك توافره في الشركة عينة البحث ، يليه البعد الهيكلية بالمرتبة الثانية ، ثم البعد الادراكي. اما من إذ قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث فقد كان البعد العلاقتي بالمرتبة الأولى ، يليه البعد الادراكي بالمرتبة الثانية ، وأخيرا البعد الهيكلية.



شكل (24) مقارنة بين ابعاد رأس المال الاجتماعي

المصدر: اعداد الباحثة

المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث

ضمت منهجية البحث العلمية عدد من الفرضيات منها ما يتعلق بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث ومنها ما يتعلق بعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، ومنها ما يتعلق بتأثير متغير التفاعل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ستقوم الباحثة باختبار تلك الفرضيات بالتتابع وحسب الآتي:

أولاً: اختبار فرضية الارتباط

لغرض اختبار فرضية الارتباط ، تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، علماً انه سيتم الحكم على قوة علاقة الارتباط حسب قاعدة (Cohen,1977:81)

- 1- علاقة ارتباط منخفضة القوة اذا تراوحت قيمتها بين (0.10-0.29).
- 2- علاقة ارتباط متوسطة القوة اذا تراوحت قيمتها بين (0.30-0.49).
- 3- علاقة ارتباط قوية اذا تراوحت قيمتها بين (0.50-1).

الفرضية الرئيسية الأولى

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي .

ولقد تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1- الفرضية الفرعية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستشعار والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستشعار والتجديد الاستراتيجي بأبعاده..

ويبين الجدول (26) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول(26) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى

المتغير التابع	التجديد التدريجي	التجديد الجذري	التجديد الاستراتيجي
قدرات الاستشعار	0.670	0.720	0.724
Sig.	0.000	0.000	0.000
N	120	120	120

المصدر: اعداد الباحثة

ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (قدرات الاستشعار) ، والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط

الفصل الثالث الاطار العملي
 بين قدرات الاستشعار والتجديد الجذري إذ بلغت قيمتها (0.720) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين قدرات الاستشعار والتجديد التدريجي إذ بلغت قيمتها (0.670) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين قدرات الاستشعار والتجديد الاستراتيجي (0.724) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى ، وقبول الفرضية البديلة (H1) ، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات الاستشعار والتجديد الاستراتيجي بأبعاده).

2- الفرضية الفرعية الثانية :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

وبين الجدول (27) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (27) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية

المتغير التابع	التجديد التدريجي	التجديد الجذري	التجديد الاستراتيجي
قدرات الاستحواذ	0.722	0.674	0.726
Sig.	0.000	0.000	0.000
N	120	120	120

المصدر: اعداد الباحثة

ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (قدرات الاستحواذ) ، والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين قدرات الاستشعار والتجديد التدريجي إذ بلغت قيمتها (0.722) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين قدرات الاستشعار والتجديد الجذري إذ بلغت قيمتها (0.674) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي (0.726) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى ، وقبول الفرضية البديلة (H1) ، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي بأبعاده).

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ويبين الجدول (28) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (28) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة

المتغير التابع المتغير المستقل	التجديد التدريجي	التجديد الجذري	التجديد الاستراتيجي
قدرات إعادة تشكيل الموارد	0.818	0.803	0.844
Sig.	0.000	0.000	0.000
N	120	120	120

المصدر: اعداد الباحثة

ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (قدرات إعادة تشكيل الموارد)، والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد التدريجي إذ بلغت قيمتها (0.818) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد الجذري إذ بلغت قيمتها (0.803) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد الاستراتيجي (0.844) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى ، وقبول الفرضية البديلة (H1) ، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد الاستراتيجي بأبعاده).

بعد اختبار الفرضيات الفرعية قررت الباحثة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وكما في الجدول (29):

جدول (29) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

المتغير التابع المتغير المستقل	التجديد التدريجي	التجديد الجذري	التجديد الاستراتيجي
القدرات الديناميكية	0.739	0.741	0.771
Sig.	0.000	0.000	0.000
N	120	120	120

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (29) ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) ، والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين القدرات الديناميكية والتجديد الجذري إذ بلغت قيمتها (0.741) وهي علاقة

الفصل الثالث الاطار العملي
ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين القدرات الديناميكية والتجديد التدريجي إذ بلغت قيمتها (0.739) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي (0.771) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (1%) . من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الرئيسية الاولى ، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي بأبعاده).

ثانيا: اختبار فرضية التأثير :

استخدمت الباحثة معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تقيس العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، ومن اهم خصائص هذه الطريقة انها تحذف المتغيرات المستقلة ذات التأثير غير المعنوي في المتغير التابع من نموذج الانحدار (Field,2009:213).

الفرضية الرئيسية الثانية :-

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعاده في التجديد الاستراتيجي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعاده في التجديد الاستراتيجي.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي :-

1- الفرضية الفرعية الاولى

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد التدريجي .

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد التدريجي .

وبين الجدول (30) اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (30) اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.539	0.199		2.705	0.008
قدرات الاستشعار	0.062	0.081	0.068	0.774	0.440
قدرات الاستحواذ	0.132	0.093	0.139	1.417	0.159
قدرات إعادة تشكيل الموارد	0.651	0.095	0.653	6.836	0.000

2 (Constant)	0.564	0.197		2.868	0.005
قدرات الاستحواذ	0.162	0.084	0.171	1.915	0.058
قدرات إعادة تشكيل الموارد	0.676	0.089	0.679	7.603	0.000
a. Dependent Variable: التجديد التدريجي					
F=124					
R ² =0.68					

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (30) ان الانموذج الأول ضم كل ابعاد القدرات الديناميكية، فيما احتوى الانموذج الثاني بعدي قدرات الاستحواذ وقدرات إعادة تشكيل الموارد ، ومن ثم استقر تحليل الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

- 1- ان قدرات الاستحواذ تؤثر في التجديد التدريجي في الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونه ومعمل سمنت الكوفة) بمقدار (0.162) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (6%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (1.915) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- ان قدرات إعادة تشكيل الموارد تؤثر في التجديد التدريجي في الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونه ومعمل سمنت الكوفة) بمقدار (0.676) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (7.603) وهي معنوية عند المستوى المذكور.
- 3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (124) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
- 4- بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.68) وهذا يعني أنّ بعدي قدرات الاستحواذ وقدرات إعادة تشكيل الموارد تفسر ما نسبته (68%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد التدريجي ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.
- 5- تستدل الباحثة من التحليل اعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد التدريجي ونسبة 67%).

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

$$\text{التجديد التدريجي} = 0.564 + 0.165 \text{ قدرات الاستحواذ} + 0.676 \text{ قدرات إعادة تشكيل الموارد}$$

2- الفرضية الفرعية الثانية

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد الجذري.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد الجذري .

ويبين الجدول (31) اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

جدول (31) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.492	0.201		2.454	0.016
	قدرات الاستشعار	0.264	0.081	0.289	3.253	0.001
	قدرات الاستحواذ	-0.063-	0.093	-0.067-	-0.676-	0.500
	قدرات إعادة تشكيل الموارد	0.635	0.096	0.639	6.635	0.000
2	(Constant)	0.474	0.198		2.390	0.018
	قدرات الاستشعار	0.241	0.074	0.264	3.275	0.001
	قدرات إعادة تشكيل الموارد	0.600	0.080	0.604	7.488	0.000
a. Dependent Variable: التجديد الجذري						
F=121						
R²=0.675						

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (31) ان الانموذج ضم كل ابعاد القدرات الديناميكية، فيما تم حذف بعد قدرات الاستحواذ من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره في التجديد الجذري ، بالتالي استقر تحليل الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:

1- ان قدرات الاستشعار تؤثر في التجديد الجذري في الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونه ومعمل سمنت الكوفة) بمقدار (0.241) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (3.275) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- ان قدرات إعادة تشكيل الموارد تؤثر في التجديد الجذري في الشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونه ومعمل سمنت الكوفة) بمقدار (0.600) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة

الفصل الثالث الاطار العملي

علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (7.488) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (121) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.675) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (67.5%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الجذري ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

5- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد الجذري) وبنسبة 67%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

$$\text{التجديد الجذري} = 0.474 + 0.241 \text{ قدرات الاستشعار} + 0.600 \text{ قدرات إعادة تشكيل الموارد}$$

بعد أن اختبرت الباحثة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، اختبرت الفرضية بشكل كلي وحسب الجدول (32):

جدول (32) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.516	0.176		2.930	0.004
	قدرات الاستشعار	0.163	0.071	0.186	2.291	0.024
	قدرات الاستحواذ	0.034	0.082	0.038	0.417	0.677
	قدرات إعادة تشكيل الموارد	0.643	0.084	0.673	7.650	0.000
2	(Constant)	0.526	0.174		3.026	0.003
	قدرات الاستشعار	0.175	0.064	0.200	2.719	0.008
	قدرات إعادة تشكيل الموارد	0.662	0.070	0.693	9.424	0.000
a. Dependent Variable: التجديد الاستراتيجي						
F=157						
R ² =0.73						

المصدر: اعداد الباحثة

الفصل الثالث الاطار العملي

يتبين من الجدول (32) ان الانموذج ضم كل ابعاد القدرات الديناميكية ، فيما حُذف بعد قدرات الاستحواذ من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره في التجديد الاستراتيجي ، بالتالي استقر تحليل الفرضية الرئيسية الثانية على الآتي:

1- ان قدرات الاستشعار تؤثر في التجديد الاستراتيجي للشركة العامة لإنتاج الإسمنت العراقية(معاونه ومعمل سمنت الكوفة) بمقدار (0.175) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (2.719) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- ان قدرات إعادة تشكيل الموارد تؤثر في التجديد الاستراتيجي للشركة العامة لإنتاج الإسمنت العراقية (معاونه ومعمل سمنت الكوفة) بمقدار (0.662) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (9.424) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (157) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

4- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.73) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (73%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

5- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي وبنسبة 67%).

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

$$\text{التجديد الاستراتيجي} = 0.526 + 0.175 \text{ قدرات الاستشعار} + 0.662 \text{ قدرات إعادة تشكيل الموارد}$$

ثالثا : اختبار فرضية التفاعل :

الفرضية الأخيرة في البحث الحالية هي فرضية التفاعل وحسب الفرضية الرئيسية الثالثة كما مبين في (33):

(H0) لا يوجد لرأس المال الاجتماعي تأثير تفاعلي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

(H1) يوجد لرأس المال الاجتماعي تأثير تفاعلي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

هناك عدة طرق يمكن الإفادة منها لغرض اجراء تحليل التفاعل ، استخدمت الباحثة منها اسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ، فبعد أن توجد متغير التفاعل من ضرب مشاهدات المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) ، في

الفصل الثالث الاطار العملي

مشاهدات المتغير المعدل (رأس المال الاجتماعي) ، ويهدف التخلص من مشكلة الازدواج الخطي تم تحويلها للدرجة المعيارية (Standardizing) ، ويبين الجدول (33) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

جدول (33) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		R ²	التغير في R ²	قيمة F
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF			
1	(Constant)	0.272	0.206		1.323	0.188			0.694	----	132
	القدرات الديناميكية	0.622	0.105	0.438	5.927	0.000	0.478	2.093			
	رأس المال الاجتماعي	0.484	0.078	0.460	6.216	0.000	0.478	2.093			
2	(Constant)	0.498	0.249		1.999	0.048			0.701	0.007	90
	القدرات الديناميكية	0.586	0.107	0.412	5.480	0.000	0.455	2.196			
	رأس المال الاجتماعي	0.455	0.080	0.431	5.709	0.000	0.452	2.215			
	متغير التفاعل	-0.039	0.025	-0.095	-1.587	0.115	0.721	1.387			

a. Dependent Variable: التجديد الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (33) الاتي :

1- ان كل من القدرات الديناميكية ورأس المال الاجتماعي يؤثران بصورة موجبة وذات دلالة معنوية بمستوى معنوية (1%) في التجديد الاستراتيجي ضمن الانموذج الأول بمقدار (0.622 و 0.484) لان قيم (t) المحسوبة بلغت (5.927 و 6.216) على التوالي كانت قيم معنوية عند المستوى المذكور. وحقق معامل التضخيم (VIF) الذي يقيس الازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (2.093 و 2.093) على التوالي وهي اقل من (10) الامر الذي يدفع الى الاستدلال بعدم وجود مشكلة ازدواج خطي. ولقد بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية الانموذج (132) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

الفصل الثالث الاطار العملي

2- كانت القيم التأثيرية لكل من القدرات الديناميكية ورأس المال الاجتماعي ومتغير التفاعل في الانموذج الثاني (0.586 و 0.455 و -0.039) على التوالي ، وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بالنسبة لكل من القدرات الديناميكية ورأس المال الاجتماعي ، وغير معنوية بالنسبة لمتغير التفاعل لان قيم (t) المحسوبة بلغت (5.480 و 5.709) لكل من القدرات الديناميكية ورأس المال الاجتماعي كانت معنوية عند المستوى المذكور، وبلغت قيمة t (-1.587) لمتغير التفاعل وهي غير معنوية عند مستوى (5%). كما بلغت قيم معامل التضخيم (VIF) التي تقيس مدى وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (2.196 و 2215 و 1.387) على التوالي وهي اقل من (10) مما يستدل بعدم وجود مشكلة ازدواج خطي. ولقد بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية الانموذج الثاني (90) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%). يلاحظ انخفاض قيمة تأثير كل من القدرات الديناميكية ورأس المال الاجتماعي في الانموذج الثاني عن الانموذج الأول ويعود ذلك الى التأثير السلبي لمتغير التفاعل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3- حقق معامل التحديد للانموذج الأول (R^2) (0.694) وهذا يعني انه يفسر ما نسبته (69.4%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج. وحقق معامل التحديد في الانموذج الثاني (R^2) (0.701) وهذا يعني انه يفسر ما نسبته (70.1%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج ، وهذا يدل على وجود فرق موجب يبلغ مقداره (0.007) وهذا يعود الى دخول متغير التفاعل كمتغير ثالث في الانموذج.

4- قامت الباحثة باحتساب حجم التأثير من خلال معادلة (Selya et al,2012:2)

$$f^2 = \frac{R_{AB}^2 - R_A^2}{1 - R_{AB}^2}$$

إذ ان:

R_{AB}^2 = معامل تفسير انموذج الانحدار بوجود متغير التفاعل

R_A^2 = معامل تفسير انموذج الانحدار من دون متغير التفاعل

بتطبيق المعادلة نجد ان حجم التأثير بلغ (0.023)، وبغرض معرفة مقدار حجم التأثير، استندت الباحثة الى

قاعدة (Cohen,1988:413-414) التي تنص على :

أ- يكون حجم التأثير صغير إذا كان اكثر من (0.02)

ب- يكون حجم التأثير متوسط إذا كان اكثر من (0.15)

ت- يكون حجم التأثير كبير إذا كان اكثر من (0.35)

الفصل الثالث الاطار العملي

من القاعدة يتبين ان حجم التأثير التفاعلي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي كان صغيرا.

تستدل الباحثة من التحليل اعلاه رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (يوجد لرأس المال الاجتماعي تأثير تفاعلي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي).

ثم رسمت الباحثة بعد ذلك العلاقة التفاعلية من خلال برنامج (Mod Graph)، وكما في الشكل (25) الذي يبين كيف ان المستويات الثلاثة من رأس المال الاجتماعي (منخفض، متوسط، مرتفع) تعدل العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.



شكل (25) الدور التفاعلي لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي

الفصل الرابع

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

يركز المبحث على جملة من الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة من واقع الشركة العامة للإسمنت العراقية - معمل سميت الكوفة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي (القدرات الديناميكية ، التجديد الاستراتيجي، راس المال الاجتماعي):-

1- لدى الشركة العامة لصناعة السميت الجنوبية تصوراً واضحاً عن قدرات الاستشعار التي تمتلكها لمواجهة التغيرات البيئية، لكنها في الواقع تفتقر الى سرعة الكشف عن تلك التغيرات مما قد يؤثر كثيراً على وضعها في السوق .

2- تمتلك الشركة عينة البحث قدرة الاستحواذ على الفرص البيئية المتاحة، وهذا يشكل عامل قوة لها، لكن في الوقت نفسه تجري بحدود ضيقة التقييم الدوري لاستراتيجياتها التنافسية من اجل معرفة نقاط قوتها فتعززها وتلافي نقاط الضعف فيها .

3- على الرغم من امتلاك الشركة للموارد تنظيمية جيدة سواءً كانت بشرية او مادية، الا انها مازالت تعاني من مشاكل في عملية مزج تلك الموارد بأفضل طريقة من اجل جعلها كل متكامل يدعم بعضه بعضاً.

4- بسبب الظروف العامة المحيطة بالشركة (اقتصادية واجتماعية وسياسية وحكومية) فأنها تلجأ الى اجراء التجديد الاستراتيجي فيها بشكل تدريجي (مستمر) من خلال خطوات صغيرة ولكنها مستمرة. ان اهم معوق في هذا المجال هو أنماط تفكير المديرين، الذي يجب ان يعدل ليتناسب مع الظروف البيئية المختلفة.

5- تعتمد الشركة عينة البحث على التجديد الاستراتيجي الجذري (المتقطع) بصورة اقل من التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر) إذ ان اهم من يشجعها على ذلك هو تقبل العاملين للتغيير الذي يصاحب عملية التجديد، لكن اكثر ما يعيقها هو تجذر النماذج الذهنية لدى المديرين وعدم مرونتها احياناً.

6- تدعم الشركة الروابط الهيكلية بين منتسبيها، لكنها تعاني من ضعف الروابط الهيكلية المادية فيها من أجهزة اتصال حديثة.

7- يتشارك العاملون في الشركة معظم المعاني والدلالات والقيم كونهم أبناء بيئة واحدة تقريباً، لكن إدارة الشركة تحتاج إن يكون لديها فهم واضح ودقيق للأدوار المختلفة التي يلعبها العاملون في الشركة.

8- يتمتع العاملون في الشركة بعلاقات شخصية متينة مع بعضهم البعض، وتحتاج الإدارة الى تعزيز علاقتها مع العاملين من خلال تعزيز مصداقيتها معهم.

9- دلت النتائج إن الشركة قد عززت قدرات الاستشعار فيها، إذ ظهر العلاقة بينهما موجبة ودالة احصائياً.

10- كانت علاقات الارتباط بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي موجبة ودالة احصائياً، وتفسير ذلك انه كلما امتلكت الشركة قدرات استحواذ عالية كلما دفعها ذلك الى التوجه نحو اجراء التجديد الاستراتيجي.

11- دلت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط ان القدرات المعرفية والتكنولوجية لدى الشركة والتي تساعدها في عملية إعادة تشكيل مواردها هي الأقوى من بين القدرات الديناميكية الأخرى لغرض اجراء التجديد الاستراتيجي، الامر الذي يدفع الى استدلال مهم وهو ان الشركة يمكنها بما متاح لديها حالياً من موارد ان تجدد استراتيجياً عملياتها وتتفوق على منافسيها لو احسنت استخدام موارد إعادة التشكيل.

12- ان قدرات إعادة تشكيل الموارد والاستشعار هي اكثر أنواع القدرات الديناميكية أهمية في مجال التجديد الاستراتيجي المستمر، وتأتي قدرات إعادة التشكيل بالمرتبة الأولى مما يدعم الاستنتاج الوارد في فرضيات الارتباط.

13- أظهرت نتائج البحث إن الاهتمام بقدرات الاستشعار وبصورة أكبر بقدرات إعادة تشكيل الموارد له دور مهم في إجراء التجديد الاستراتيجي الجذري

14- ان تأثير متغير التفاعل (رأس المال الاجتماعي) في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي كان تأثيراً سلبياً (عكسياً)، وهذا يعني ان عناصر رأس المال الاجتماعي المعمول بها حالياً في الشركة لا تعمل على تعزيز العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع ، إذ التأثير التفاعلي كان صغيراً وغير معنوياً، وهذا يدل على ان التأثير السلبي لرأس المال الاجتماعي يمكن التخلص منه ، او العمل على جعله إيجابياً فيما لو تم تبني التوصيات والمقترحات التي سيتم تقديمها لاحقاً.

المبحث الثاني

التوصيات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي يمكن للشركة موضوع البحث الاستفادة منها لتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها والعمل على معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها ، فضلاً عن بعض المقترحات التي يمكن تساعد الباحثين المستقبليين.

1- يتطلب من إدارة الشركة الاهتمام بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة في البيئة لغرض تحقيق الاستجابة الملائمة لها، من خلال :

أ- الاهتمام بالأفكار الجديدة المعنية بالتقلبات الحاصلة في اذواق الزبائن ورغباتهم.

ب- الرصد المستمر للبيئة الخارجية لاستثمار الفرص.

ج- تحديد الأولويات للمتغيرات المؤثرة بغية تحقيق افضل استجابة.

2- السعي نحو تعزيز عملية التقييم الدوري للاستراتيجيات التنافسية بغية تمكن الشركة عينة البحث في ان تحدد نقاط قوتها بصورة افضل والعمل على تلافي نقاط الضعف من خلال :

أ- نشر المعرفة المتولدة بين اقسام ووحدات الشركة.

ب- عقد اتفاقيات مع منظمات أخرى بغية توفير الموارد ومستلزمات الإنتاج.

ج- السرعة في اتخاذ القرارات لاسيما تلك التي تتعلق بالمشاريع الجديدة.

3- ضرورة قيام الشركة بالبحث عن افضل تشكيلة للموارد المتاحة بحيث تحقق افضل مردود لها، من خلال:

أ- إعادة ترتيب او تعديل الإجراءات التنظيمية بما يحقق الكفاءة والفاعلية.

ب- العمل على دمج المعرفة المكتسبة مع المعرفة الحالية بنجاح.

4- يتوجب على المديرين تعديل أنماط تفكيرهم ليتناسب مع حل المشكلات التي قد تواجهها الشركة.

5- ضرورة قيام مدراء الشركة بإعادة النظر في النماذج الذهنية المتبناة من قبلهم بما يعزز المرونة اللازمة في العمل ويحقق التجديد المتقطع المنشود.

6- العمل على متابعة توافر الوسائل التقنية الحديثة للتواصل بين العاملين في الشركة قياساً بالأدوات الأخرى.

7- ضرورة ان تفهم إدارة الشركة بشكل واضح ودقيق إدوار العاملين لما لذلك من تأثير في تحقيق الأهداف المرجوة.

8- ضرورة قيام إدارة الشركة بتعزيز مصداقيتها تجاه العاملين ، من خلال :

أ- التمتع بالاستقامة والمصداقية عند التعامل مع القضايا ذات الصلة بالعاملين .

ب- تقديم النصيحة والمساعدة للعاملين عند الحاجة لها .

- 9- السعي الدؤوب من قبل الشركة نحو فتح قسم او وحدات تنظيمية معنية بالاستشعار لما لذلك من اثر في تعزيز التجديد الاستراتيجي.
- 10- يجب على الشركة ادخال المزيد من التغيرات في قدراتها الديناميكية وبالأخص قدرات الاستحواذ التي تمتلكها من اجل احداث المزيد من التغيرات الإيجابية في انشطة التجديد الاستراتيجي الخاصة بها.
- 11- يتوجب على إدارة الشركة الاستفادة من القدرات المعرفية والتكنولوجية التي تمتلكها في تعزيز اليات التجديد الاستراتيجي من خلال:
- أ- استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتبسيط إجراءات العمل.
- ب- القدرة على تجميع الموارد التنظيمية بشكل اكثر كفاءة وفاعلية
- 12- على الشركة الاستفادة من طبيعة العلاقة التي تمتلكها القدرات الديناميكية وتحديد(قدرات إعادة تشكيل الموارد وقدرات الاستشعار) وتعزيز التجديد الاستراتيجي عن طريق:
- أ- تشجيع الابداعات الداخلية للعاملين عبر آليات التعلم.
- ب- البحث عن مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية.
- ج- تحديد فجوة الموارد بغية معرفة الموارد التي تحتاج اليها الشركة مستقبلاً.
- 13- ضرورة قيام مدراء الشركة العمل بصورة مستمرة على ادخال العديد من التغيرات الإيجابية في قدرتها الديناميكية سواء (قدرات الاستشعار، قدرات إعادة تشكيل) ويجب الاعتماد بشكل اكبر على قدرات إعادة تشكيل الموارد لما لها من تأثير في تجديد استراتيجيتها الموضوعة .
- 14- على الشركة المبحوثة ان تهتم بشكل مبالغ برأس المال الاجتماعي وآلياته بوصفه من ابرز المتغيرات التي تمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية، والذي ينعكس بشكل كبير في تحقيق التجديد الاستراتيجي، اذ يساهم رأس المال الاجتماعي في:
- أ- توليد الافكار وابتكار المنتجات وايجاد فرص عمل جديدة.
- ب- يحقق التكامل والتنسيق للأنواع المختلفة من ممارسات إدارة المعارف.

المقترحات المستقبلية

1. اختبار نموذج البحث في منظمات تعمل في قطاعات صناعية اخرى.
2. الدور التفاعلي للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التراصف التنظيمي وتحسين جودة حياة العمل.
3. دور القدرات الديناميكية في بناء الاستشراف الاستراتيجي.
4. تأثير التجديد الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بتوسط القدرات الديناميكية.
5. تأثير العدسة الاستراتيجية في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
6. تأثير رأس المال الاجتماعي في تحقق الأداء العالي.
7. البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

المصادر

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر العربية

• الكتب

1. ابن منظور , أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (2005) , "لسان العرب " , دار صادر للطباعة , بيروت , لبنان , ط , 4 .
2. البستاني, باسل, (2009), "جدلية نهج التنمية البشرية المستدامة منابع التكوين وموانع التمكين " , الطبعة الأولى, مركز دراسات الوحدة العربية.
3. البعلبكي, منير(2009) " المورد" , الطبعة الثامنة والثلاثون , دار العلم للملايين دار النشر والتوزيع, بيروت, لبنان
4. الحاييس, عبد الوهاب (2013), مسقط الحديثة وإعادة بناء رأس المال الاجتماعي. جامعة السلطان قابوس, مركز البحوث الإنسانية ومركز الدراسات العمانية, عمان.
5. الساعدي, مؤيد يوسف نعمة, (2011), مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية, ط1, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
6. عبد الفتاح , عز حسن (2008), "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي", دار خوارزم العلمية للنشر , جدة , المملكة العربية السعودية.
7. العنزي , سعد علي, (2013), "الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال " , الطبعة الأولى, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان- الاردن.
8. العنزي, سعد علي محمود , وصالح أحمد علي (2009) . " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " . عمان : دار اليازوري للنشر.
9. العيسوي , عبد الرحمن , (2004), "معالم علم النفس", دار النهضة العربية للطباعة والنشر , مصر.
10. المغازي , إبراهيم محمد , (2003) , " الذكاء الاجتماعي الوجداني " , مكتبة الايمان , مصر.

• الرسائل والاطاريح

1. الجوفي , علياء سعيد عباس (٢٠١٠) , تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الاداء العالي للمنظمات : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , بحث غير منشور.

المصادر

2. الحمداني ،حاتم علي عبدالله -اثر التشارك المعرفي في استدام القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعين من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع والخمسان 2018.
3. الحد اروي ، ارفد حميد عباس (2015)"دورة القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية " (دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية) ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال.
4. الحميري، بشار عباس حسين،(2014)، " العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي " ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
5. الحميري، بشار وخليل، محمد (2018)،علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادية المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بابل.
6. حنان، صفاء كامل (2019). تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
7. الدباس ،اكرم صابر، ممش اشرف محمد(2020)،" الجدارات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي ،دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل ،فلسطين -غزه.
8. الدليمي، عراك عبود عمير(2009) تأثير مقدرات: ابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة(دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)،رسالة ماجستير إدارة أعمال ،غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. الذيابي ،احمد حاتم إبراهيم عواد ، الدليمي ،عراك عبود عمير (2021) "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي" بحث تحليلي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية وزارة الصناعة والمعادن، رساله ماجستير (غير منشورة)،قسم إدارة الاعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الانبار.
- 10.الرويشدي، حسام علي محيبس (2015) زيادة المنظمات على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في جامعة بغداد ، اطروحة دكتوراه(غير منشورة) ، قسم الادارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .

المصادر

11. رميض، مها ماهر عبد (2018)، "التجديد الاستراتيجي وتأثيره في الإبداع المنظمي دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي بغداد والكوفة، رسالة ماجستير (غير منشوره)، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد.
12. الزيايدي، أركان عبد الله ردام (2018). " دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز التمكين النفسي والهيكلية للعاملين: بحث ميداني في مديرية بلدية السماوة". بحث دبلوم عالي المعادل للماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
13. شامة، بن بو زيد (2019). دور رأس المال الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية تويج الكهرباء والغاز "سونلغاز_خشبنة. رسالة ماجستير . جامعة محمد خضير سكرة الجزائر.
14. شرتيخ (2017) درجة امتلاك رأس المال الاجتماعي في ريف محافظة رام هلا والبييرة 2007- 2017"، رسالة الماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، فلسطين -غزه.
15. الشريفي، على كاظم حسين ، (2017) ، " التجديد الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي : دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
16. الصفار، سراب رزاق، الحكيم (2019) "سلوكيات القائد المتناقضة وتأثيرها في معمارية شخصية مقدمي الخدمات الصحية في الاطار التفاعلي لرأس المال الاجتماعي" بحث وصفي في مستشفى الامام الصادق، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم إدارة الاعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الكوفة.
17. العاني، قتيبة امجد عبد الغفور،(2015)، " انعكاس القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق استراتيجية التفوق التنافسي "، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
18. عبد، نور باسم، سعيد ،هديل كاظم،(2019) "القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي " دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية /بغداد رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم الإدارة العامة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
19. العبودي، رضا كريم صاحب ،(2020)، "دور البني التحتية لإدارة المعرفة في التجديد الاستراتيجي عبر القابليات المسيرة - دراسة تحليلية لشركة فيض القسيم، رسالة ماجستير (غير منشوره)، قسم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق .
20. عواد، محمود جميل، (2019) " تأثير القدرات الديناميكية المنظمة في التجديد الاستراتيجي " بحث ميداني، رسالة الماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق.

المصادر

21. عواد، محمود جميل، الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2010) تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
22. عبود، زينب عبد الرزاق، المعموري زهراء عيسى عالم (2021) " دور التجديد الاستراتيجي والتفكير الريادي في تحقيق البقاء التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية والتدريسيين في الجامعات والكليات الاهلية/بابل" رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.
23. الفياض، مجيد حميد طاهر، (2019)، العلاقة بين القدرات الديناميكية و المرونة الاستراتيجية و انعكاسها على فاعلية اتخاذ القرار – بحث ميداني في وزارة الصحة، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة اقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
24. القيسي، سها عدنان سلمان (2010). " تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة في رأس المال الاجتماعي التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة البلديات والإشغال العامة". رسالة ماجستير علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
25. الكفارنة، ميسرة (2015). دور الجمعيات الأهلية في بناء رأس المال الاجتماعي دراسة تطبيقية على اتحاد لجان العمل الزراعي في المحافظات الجنوبية 2001- 2014، رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
26. اليساري، احمد كاظم بريس، 2014، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الاداء المنظمي المستدام ضمن اطار نظرية تعدد المستويات، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في الشركة العامة للإسمنت الجنوب، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة اقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.

• المجلات العلمية

1. بريس، أحمد كاظم عليوي، علي حسين واخرون، (2019) "دور الانغراز التنظيمي لتبني متطلبات التجديد الاستراتيجي اثناء اوقات التآكل البيئي – دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الشركة العامة للصناعة المطاط"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد3.
2. توحى، حلا فزاع داغر (2020) " مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية" دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل، المجلد (34 العدد120).
3. الحافظ، ناهدة عبد الكريم، وأحمد، اخالص أكرم (2012) "رأس المال الاجتماعي وعلاقته بالتنظيمات الاجتماعية: دراسة ميدانية في بعض التنظيمات غير رسمية في مدينة بغداد". مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد(86).

المصادر

4. حوالة، سهير، الشوربجي، هند (2014). رأس المال الاجتماعي بالتعليم مقومات ومعوقات ، معهد الدراسات والبحوث التربوية. جامعة القاهرة، مصر، 2 (3)، 508-546.
5. خوين، سندس رضوي (2015). " أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء المدراء العاملين في المديرية العامة لتربية الرصافة الثانية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(46).
6. خوين، سندس رضوي حسام ناهض عبود، (2020) " رأس المال الاجتماعي وتأثيره في تحقيق الإبداع التنظيمي للعاملين "بحث استطلاعي في مديرية تربية الرصافة الثانية , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(46).
7. خوين، سندس (2017) ، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الأبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينه من المدراء في الهيئة العراقية للمحاسبات والمعلوماتية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. الجامعة المستنصرية، العراق، ع (50)، 427-456.
8. رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي علي عبد الرزاق لفته ، (2016)، (توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي)دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى. مجلة القادسية لأعلام الاداري و الاقتصادية ، مجلد (18) ، عدد(4).
9. الزغل، علاء علي (2021)، قياس راس المال الاجتماعي كمحددات لأليات التخطيط لتنميته بالمجتمع الكويتي، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية العدد(55)، الجزء الثالث.
10. العنزي، سعد، يعرب، أحمد نزار، وعدنان، إبراهيم خليل (2009). " إشكال التنظير في مفهوم رأس المال الاجتماعي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد(14)، العدد(51).
11. العطوي، عامر علي حسين،(2009)، " العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي "، دراسات ادارية، المجلد (3)، العدد(5).
12. العطار، فؤاد حمودي ؛ الموسوي، نادية ناصر عكلة،(2016)، " دور القيادة الخلاقة في تطوير القيادة التنظيمية الديناميكية "، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (14)، العدد (1).
13. العنزي، سعد، الملا، حميد (2015) إطار مفاهيمي بين أرس المال البشري و أرس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. الجامعة العراقية، العراق، 31 (84)، 1- 35.

المصادر

14. العبادي، هشام فوزي، (2014)، "دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي"، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (8)، العدد (31).
15. عبد العال، نجلاء (2018)، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية. مصر، (333) 138 – 207.
16. عودة، بلال (2014)، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة الأنبار، 255 – 272. 11، (6)
17. صبري، رنا ناصر (2012). "دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات". مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية، العدد (1).
18. السلطان، حسام عبد الأمير محمد، الحاجم، هاشم نايف هاشم (2021) دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط للقدرات الديناميكية، مجلة العلوم الإدارية المجلد (16) العدد (61).
19. شلاش، فارس جعباز ؛ الخفاجي، هدى محمد كريم، (2014)، "المقدرات الجوهرية واثرها في أداء العمليات"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد (16)، عدد (1).
20. محمد، عبد الناصر طه ابراهيم، (2021) "دور المؤهلات الزائدة المدركة كمتغير تفاعلي في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الاحتواء والسلوك الابداعي للعاملين دراسة تطبيقية في جامعة اسيوط" مجلة جامعة اسيوط، المجلد 12، العدد 4.
21. المشهداني، سناء حميد عيدان، الزبيدي، غني دحام تناي (2020) "تأثير ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي" رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
22. المثلّ، حميد علي أحمد (2014). " تعزيز القوة التنظيمية في إطار الموائمة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية العراقية". أطروحة دكتوراه فلسفية في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
23. ملحم، ابراهيم، (2009) ،رأس المال الاجتماعي: عناصره ومؤشرات قياسه واهميته في حياة المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية اجتماعية لشركة الوليد للغزل والنسيج في حمص، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

المصادر

24. مهدي ،مهدي حكمت ،محمود ،ناجي عبد الستار، (2019)" أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلا للتجديد الاستراتيجي" دراسة استطلاعية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد(15)، العدد(47).
25. النقار ، عبد الله حكمت عبود داؤود (٢٠٠٨) تفوق المنظمات في إطار الربط بين رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
26. الياسري ، محسن اكرم ،(2017) " دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية – دراسة تحليلية لآراء قيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية ، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد(24)، العدد(6).
27. يعكوب ، نجوى باكر ، منصور ، حمدان عبيد (2021) " تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية" دراسة تطبيقية في شركة اسا سيل للاتصالات ، مجلة العربية للإدارة ، قسم إدارة الاعمال ،جامعة الفوجة ،المجلد (42) ،العدد(2)

• المؤتمرات

- 1- الحيلة، امال عبد المجيد، طافش ، احمد كاظم(2020) درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين الذكاء التنافسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة _غزه، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال(ICITB2020).

• Book

1. Anders Paarup Nielsen, Op. Cit., P. 59.
2. Barney , J . B. & Hesterly , W.S. " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases " , 3rd edition , Pearson Education , Inc.,Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2010.
3. Beer, M, Eisenstat, RA and Spector, B (2007) Why change programmes don't produce change. In C Mabey and B Mayon-White (eds): Managing Change (2nd edition). The Open University/Paul Chapman Publishing: London.
4. Buchanan, DA and Boddy, D (1992) The Expertise of the Change Agent. Prentice Hall: London.
5. Cohen, J. 1988. Statistical Power Analysis for the Behavioral Science. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
6. Chowdhury Subir, (2004)"New Strategies form Tomorrows Thought Leaders.
7. Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press, P79-81.
8. cummings, TG and Worley, CG (2001) Organization Development and Change (7th edition). South-Western College Publishing: Mason, OH, USA.
9. Edith Penrose's(1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management.
- 10.Field, A., (2009).” Discovering statistics using SPSS”, 3rd edition. London: Sage..
- 11.Fourth Edition, (2004)A Strategic Approach to Organisational Dynamics Managing Change.
- 12.Hair , J.F., Black, W.C., Babin,B.J., & Anderson , R.E. (2010),Multivariate Data Analysis , 7th ed. ,Prentice Hall , Upper Saddle.
- 13.Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2006) Exploring Corporate Strategy. Enhanced Media Edition, Prentice Hall, Harlow.
- 14.Keenan A. Pituch.(2013) Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS, Sixth Edition.
- 15.Keenan A. Pituch., n.d.(2016) Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS, Sixth Edition
- 16.Kirika, H. N., Juma, D.(2012) DETERMINANTS OF COMPLETION OF NON GOVERNMENTAL HEALTH PROJECTS IN NAIROBI COUNTY.

17. Kotter, JP (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
 18. McCarthy, I. P., Plangger, K., Robson, K., Kietzmann, J., & Pitt, L , (2019) , "Dynamic Game Plans: Using Gamification To Entrain Strategic Renewal With Environmental Velocity " , Available at, SSRN 3318704 .
 19. Merriam & Webster, (2008). *Online dictionary and thesaurus* .
 20. Stienstra Marten (2008) " Strategic Renewal in Regulatory Environments How inter- Thesis Erasmus, University Rotterdam.
 21. Miller, D and Friesen, PH (1984) *Organizations: A Quantum View*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, USA.
 22. Quinn, RE (1996) *Deep Change: Discovering the Leader Within*. Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA.
 23. Scifres, E. L., Chrisman, J. J., & Memili, E. (2016). Strategic renewal and firm performance: Implication of incremental versus radical change after environmental upheavals. In *Handbook of research on corporate entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
 24. Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
 25. Schumpeter's (1934) *Influence on Entrepreneurship (and Management) Research*.
 26. Stace, D and Dunphy, D (2001) *Beyond the Boundaries: Leading and Re-Creating the Successful Enterprise* (2nd edition). McGraw-Hill: Sydney, Australia.
 27. Tuncdogan, A., Lindgreen, A., Volberda, H., & van den Bosch, F. (Eds.). (2019). *Strategic Renewal: Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations*. Routledge.
 28. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 29. Westfall, P. H., & Henning, K. S. (2013). *Understanding advanced statistical methods* (p. 543). Boca Raton, FL, USA:: CRC Press
- **Dissertations & Thesis**
 1. Ak wei, cynthia adorkor, (2007), the process of creating dynamic capabilities, unpublished thesis, south borough university.
 2. Al-Katawi, Ban Ahmed Arif, (2014), "Social Capital in modern, conflicted Iraq: Its characteristics, dynamics and effects at the micro level of Iraqi

- society", Doctor of Philosophy in Management, thesis, School of Management of Business, University of Technology, Sydney.
3. Al-Sarayreh, Rakan S.(2020). Dynamic Capabilities and its Impact on Strategic Myopia Test of the Moderating role of Social Media A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan, Thesis for Master Degree in Management, Management Department, Business Faculty, Middle East University.
 4. Arturo Calvo-Mora, Antonio Navarro-García & Manuel Rey-Moreno, Rafael Perianez-Cristobal,(2016) Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis, Department of Business Administration and Marketing, University of Seville, Av. Ramon y Cajal Seville, Spain.
 5. Avery, Sherry, (2010)," Impact of social capital on buyer supplier relations in a multicultural context ", doctor of philosophy, Faculty of the Graduate School ,The University of Texas at Arlington.
 6. Bai, W., Liu, R., & Zhou, L. (2020). Enhancing the learning advantages of newness: The role of internal social capital in the international performance of young entrepreneurial firms. *Journal of International Management*.
 7. Bhutto, Arabella, (2008)," A Dynamic Technological Capability (DTC) Model for the Next Generation of Technology Evolution", Doctor of Philosophy, dissertation, The Nottingham University Business School, UK.
 8. Boari & Presutti, (2004), Social Capital and entrepreneurship inside an Italian cluster- empirical investigation, _Department of Businesses studies, Uppsala University .
 9. Burgos, Laura M. (2018) "The Road to Strategic Renewal: Navigating the Distance Between Mission, Strategy, and Impact at the Center for Educational Leadership" Doctor of Education Leadership (Ed.L.D.) , Capstone m , Harvard Graduate School of Education.
 10. Burt, R.S., (1992), Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, MA: Harvard university Press.
 11. Choden, P. (2016). An investigation of the antecedents and the influence of social capital: A multilevel analysis based in Bhutan (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
 12. Cohen .Don & Prusak . Laurence .(2001)" *in Good Company. How Social Capital. makes organizations work*". Publisher .Bossiness School press.

13. Coleman, J. (1988), "Foundations of Social Theory", Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press.
14. Coleman, J. (1990), "Foundations of Social Theory", Cambridge: Belknap Press/Harvard University Press.
15. Cunha, M.P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A.S. and Rego, A. (2020), "Strategic agility through improvisational capabilities: implications for a paradox-sensitive HRM", Human Resource Management Review, Vol. 30 No. 1, p.
16. Dangol, Ramesh,(2012)," Linking dynamic capabilities, operational capabilities and firm resources to performance ", Doctor of Philosophy, Dissertation, Purdue University.
17. De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2017). Innovation with limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. Journal of Product Innovation Management.
18. Feller, R. E.,(2006), Engagement, Trust, and Reciprocity :Exploring the Relationship Between Social Capital and Participation in Nonprofit Organization, Master Thesis, University of Central Florida.
19. Filippou .Gavrilakis , Kalliopi . Makropoulou. (2013). Strategic renewal through social media marketing: An exploratory study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas , Master's thesis within Business Administration , Jonkoping University Jonkoping , Business Administration.
20. Grootaert, Christiaan & Ertichristiaan & Van Bastelaer, Thierry (2006) "understanding & Measuring Social Capital, A synthesis of Findings and Recommendations From Social Capital Initiative", The World Bank Washington, DC.
21. Godhania, Sonal Arjun,(2015),(FAST FASHION: THE DYNAMIC CAPABILITIES UNDERLYING PROJECT MANAGEMENT IN THE UK FASHION INDUSTRY SMEs), A thesis submitted to the University of Bedfordshire, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
22. Henri Hussinki, Paavo Ritala, Mika Vanhala and Aino Kianto(2017)" Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance" School of Business and Management, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.

23. Heyden, Luizmarselo, (2012) , Marselo, "Essays On Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multilevel Contingency Approach" , Unpublished Ph.D. Dissertation, Erasmus University Rotterdam .
24. Hitt, M, A. Ireland, R.D. Camp. S. M, & Sexton, D. L. (Eds), Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset, Journal of Management Oxford Black Well Publishers, 2002.
25. Imandoust, Motahareh ; shakib, Mehrdad Hoseini & Moballeghi, Mostafa, (2016), "Review of the Relationship between the Rate of Social Capital and Tacit Knowledge Sharing Process among Employees of Telecommunication Company of Tehran", International Journal of Humanities and Cultural Studies.
26. Jerabek, Hynek, (2011), " Social Capital Theory Towards a Methodological.
27. John, S. (2017). Evaluating Cognitive Social Capital: The roles of trust and reciprocity in health research.
28. Kirori, Gabriel N.,(2015)," Social capital as a strategy for promoting rural livelihoods: case for kenya", 1st Ed, The United Kingdom.
29. Leenders, R. T. A. J., 2013, Encyclopedia of social network analysis and mining. Alhadj, R. & Rokne, J. (eds.).
30. Leng, G.C.(2012) "Implementing An Effective Strategic Renewal Process - An ITenabled Agility Perspective, unpublished ph.D. Dissertation, Department of information systems national ,University of Singapore .
31. Ma, Xiaofeng, Zhou, Zhao, and Gui, Lin (2013), "Dynamic Capabilities Development of New Technology Ventures-a longitudinal study in China", Tongji University.
32. May, Dipl.-Kfm. Kieran MacInerney,(2012),The value of dynamic capabilities for strategic management , Unpublished dissertation submitted to Economic and Social Sciences the University of Kings.
33. Michael Lane Morris(2008) Combating workplace stressors: Using work-life initiatives as an OD intervention.
34. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). "An Evolutionary Theory Of Economic Change" , Prin Ted In The United Sta Tes Of America.
35. Nickels, Sam,(2016), " Leadership, empowerment, and social capital in a civil society mental health program population in El Salvador " , Doctor of Philosophy, dissertation, Graduate Faculty, James Madison University.
36. NICOLAS ,ROBERT ,BASQUE(2021) Exploring the Relationship between Social Capital and Planned Relocation as a Disaster Risk Reduction Measure, A

- Thesis Submitted to the Faculty of Social and Applied Sciences in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of MASTER OF ARTS IN DISASTER AND EMERGENCY MANAGEMENT.
37. Nyberg, Linda & Viktoria, Sjödin & Linnea, Wiberg, May(2015)" Strategic Renewal and Management Control Systems: The Implementation Process of Strategic Renewal Through MCS", JÖNKÖPING UNIVERSITY, Business School.
 38. Oschlies, Melanie, Katharina, (2013), Strategic Management in Emerging Industries: Evidence from the Renewable Energy Industry, unpublished PH.D. Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Gallen, Germany.
 39. Pastoriza, D., Arino, M., & Ricart, J., (2007), Antecedents and consequences of the internal social capital of organizations: An Empirical Study, Journal of Business Ethics.
 40. Pedersen, C. L., Ritter, T., & Andersen, T. J. (2020). A Project-based Perspective on Strategic Renewal. Strategic Management Review., Copenhagen Business School.
 41. Pervan, Maja, Curak, Marijana, and Kramaric, Tomislava Pavic (2018), "The Influence of Industry Characteristics and Dynamic Capabilities on Firms' Profitability", International Journal of Financial Studies.
 42. Prescott, Michael E., (2012), "Does the Effective Use of Digital Data Genesis Give Firms a Competitive Advantage in the Marketplace?", Doctor of Business Administration, dissertation, Grenoble Ecole de Management.
 43. Rha, Jin Sung, (2013), " Ambidextrous Supply Chain Management as a Dynamic Capability: Building a Resilient Supply Chain", Doctor of Philosophy, dissertation, Graduate College , the University of Nebraska.
 44. Sahin Ismail, (2010), "Organizational Social Capital And Perceived Performance Of Drug Law Enforcement Departments: A Case Study In Turkey" A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Doctoral Program in Public Affairs in the College of Health and Public Affairs at the University of Central Florida, Orlando, Florida.
 45. Samar Hayat Khan, Abdul Majid (2021)" Role of Social Capital in Initiating Strategic Renewal of Organizations, A Doctoral Dissertation Submitted to the Department of Management Sciences Hazara University, Mansehra in

- Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Sciences.
46. Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
 47. Sinkkila, H., (2017), *Digitalisation Driven Strategic Renewal in Small and Medium Sized Enterprises in Finnish Manufacturing*, Thesis for Master Degree in Industrial Engineering and Management, Aalto University, Espoo, Finland.
 48. Stephen, Nabende, (2010), "Dynamic Capabilities, Organizational Citizenship Behavior and Managed Performance in Business", Master, thesis, Human resource Management, Makerere University.
 49. Sugiarto Koentjoro, Sri Gunawan (2020) *Managing Knowledge, Dynamic Capabilities, Innovative Performance, and Creating Sustainable Competitive Advantage in Family Companies: A Case Study of a Family Company in Indonesia*, Faculty of Economics & Business, Universitas Airlangga.
 50. Tallman, S. (2015). *Dynamic capabilities*. Wiley Encyclopedia of Management.
 51. Teece, D. J., (2009), *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. Oxford University Press. Oxford. United Kingdom.
 52. Unal, Belgin (2011), "The Role of Dynamic Capabilities in Outsourcing Sales and Marketing Functions: A Resource Advantage Perspective in the Context of Consumer Packaged Goods", Georgia State University.
 53. Vallaster, C., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2019), "Serving Multiple Masters: The Role of Micro-foundations of Dynamic Capabilities in Addressing Tensions in For-profit Hybrid Organizations"
 54. Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R., Lange, D. (2010). *Strategic Reconfigurations Building dynamic Capabilities in Rapid Innovation-based Industries*. Edward Elgar Publishing Limited.
 55. Westlund, Hans, (2006), "Social Capital in the Knowledge Economy", Springer-Verlag Berlin, German.
 56. Williamson, O. (1999). *Strategy research: Governance and competence perspectives*.

57. Zolfaghari, Leila, (2015), "the Impact of Dynamic Capacities on Sustainability Performance in the Biotechnology Industry ", Doctor of Business Administration, Dissertation, Alliant International University San Diego.

58. Žitkienė, Rima ; Kazlauskienė, Eglė & Deksnys, Mindaugas, (2015), "Dynamic Capabilities for Service Innovation", management international conference, Mykolas Romeris University, Lithuania.

• **Journal & Periodicals**

1. Achim Schmitt, Vincent L. Barker III, Sebastian Raisch, David Whetten , (2016) , "Strategic Renewal In Times Of Environmental Scarcity ", Long Range Planning , Pp: 1-16.
2. Adam, M., Strähle, J., & Freise, M , (2018) , "Dynamic Capabilities Of Early-Stage Firms: Exploring The Business Of Renting Fashion" , Journal Of Small Business Strategy, 28(2), Pp: 49-67.
3. Adler, P.S. and Kwon, S.-W. (2002) Social Capital: Prospects for a New Concept. Academy of Management Review, 27, 17-40.
4. Agarwal, R. and Helfat, C.E. (2009), "Strategic renewal of organizations", Organization Science, Vol. 20 No. 2, pp. 281-293.
5. Ahmed, S. F. (2020). Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol.13 , No.9 , PP. 1085-1208 .
6. Aimar, M. E., & Milicevic. A , (2018) , "Strategic Renewal In The Banking Industry : A Middle Managerial Perspective With The Focus On Dynamic Managerial Capabilities In The Swedish Banking Industry" , Thesis , Jönköping University , Pp: 1- 57.
7. Akumu, L. & Nzulwa ,J. (2018) "The relationship between restructuring strategies and performance: a case of Kenya National Audit Office", International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol.3, No.3, PP. 289-310 .
8. Augier, M., & Teece, D. J , (2009) , "Dynamic Capabilities And The Role Of Managers In Business Strategy And Economic Performance " , Organization Science , 20(2), Pp: 410-421.
9. Al Humaidan, S., & Sabatier, V. (2017). Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution. Journal of Organizational Change Management, 30(1), pp. 106-120.

10. Al-Attar, Fouad Hammoudi, & Al-Musawi, Nasser Okla, (2016), The Role of Creative Leadership in Developing Dynamic Organizational Capabilities: An Applied Study in a Sample of Private Colleges, *Scientific Journal of Karbala University*, Vol. 14, No. 1.
11. Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management review*, 40(2), 210-234.
12. Alexander, E., Baş ,B.E., Ellinger ,A.E., Wang ,Y., & Bachrach ,D.G., (2011), Measurement of organizational investments in social capital: The service employee perspective, *Journal of Business Research* ,NO.64. pp.572–578.
13. Algezau, Salma & Filieri, Raffaele, (2010), " Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 6 .
14. Alhimyari, B. A. , bareas, A. K.& Abbas, A. A. (2019) “Application of "Schmitt et al.” For the Environmental Scarcity and Strategic Renewal in the Iraqi Environment” *Journal of Engineering and Applied Sciences*, Vol.14 , No.22, PP. 8208-8218 .
15. Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. and Vaara, E. (2014) Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51, 2: 175–201.
16. Alshanty, A., Emeagwali, O., Ibrahim, B., & Alrw, H. (2019). The effect of market-sensing capability on knowledge creation process and innovation Evidence from SMEs in Jordan. *Management Science Letters*, 9(5), 727-736.
17. Al-Tae, Ali Hasson & Hussein, Maysoon Ali.(2020). The Effect of the Dynamic Capabilities of Human Resources in the Stages of Succession Planning ,*Analytical Research in the Babylon Health Department*, *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, V(10), N(III).
18. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009) What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 29– 49.
19. Amintojjar, H., Shekari, G. and Zabihi, M. (2015). The effect of social capital on organizational citizenship behavior: A case study of employees in Mashhad municipality. *International Journal of Organizational Leadership*, NO(4), 144- 153
20. Amiripour. P, Dossey. J. A , & Shahvarani. A , (2017), "Impact of Organizational Inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance

- of the Charitable Societies and Its Impact on Mathematical Performance of Elementary At-Risk Students ", Journal Of New Approaches In Educational Research , Vol. 6. No. 1 , Pp: 37-49.
- 21.Amit, r., & schoemaker, p. j , (1993) , "strategic assets and organizational rent " , strategic management journal , 14(1) , pp: 33- 46.
 - 22.Amy L. Pablo and Others, "Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector", Journal of Management Studies", Vol. 44, No. 5, July 2007, P. 694.
 - 23.Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference?. International Review of Administrative Sciences, 85(2), 377-395.
 - 24.Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. Management Decision, 55 (2), 271-293.
 - 25.Ariani, D. (2012). The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship Behaviors, and Individual Performance: An Empirical Study from Banking Industry in Indonesia. Journal of Management Research, 4(2), 226-241.
 - 26.Arunachalam, T. (2021), "The interplay of psychological contract breach, stress and job outcomes during organizational restructuring", Industrial and Commercial Training, Vol. 53 No. 1, PP. 15-28.
 - 27.Asiaei, K., & Jusoh, R. (2017). Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital. International Journal of Accounting Information Systems, 26, 1-19.
 - 28.Atuahene-Gima, K., and Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. Journal of International Marketing 15, 1–29.
 - 29.Banerjee , A. Farooq and S. Upadhyaya , (2018) , "The Relationship between Dynamic Capabilities, Competitive Advantage & Organizational Performance " , International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations , Vol. 6, Issue 3, pp: 603-610.
 - 30.Barney , J .B. " Firm Resources & Sustained Competitive Advantage " , Journal of Management , Vol . 17 , No. 1, 1991.
 - 31.Barreto , Ilidio,(2010), " Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future " , Journal of Management, Vol. (36), No. (1).

32. Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), pp. 956-975.
33. Batt, P.J. (2008), Building social capital in networks, *Industrial Marketing Management*, NO.37. pp.487-491.
34. Begin, L., Didier Chabaud, & Mariem Hannachi (2012), "The Strategic Renewal Of A Family Sme : A Case Study Moving One Step (Opportunity) Beyond", Conference Paper, Bordeaux (26-29 Juin 2012), PP.1-20.
35. Bell, E. and Davison, J. (2013), "Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, No. 2, pp. 167-184.
36. Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A., (2012), "Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role Of Potential Absorptive Capacity In Aligning Internal And External Rates Of Change", *Long Range Planning*, 46(3), Pp:216-235.
37. Berghman, Liselore Ann, (2006), Strategic Innovation Capacity A Mixed Method Study On Deliberate Strategic Learning Mechanisms, Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam, PP.26.
38. Bledy, A., Ali, A. H., & Ibrahim, S. B., (2018), "Dynamic Capabilities Theory: Pinning Down A Shifting Concept", *Academy Of Accounting And Financial Studies Journal*, Volume 22, Issue 2, Pp: 1-16.
39. Borland, Helen; Ambrosini, Veronique; Lindgreen, Adam & Vanhamme, Joëlle, (2016), "Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management", *Journal of Business Venturing*, Vol. (135), pp.293-307.
40. Bret Crane, Christopher J. Hartwell' Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital' Utah State University, Huntsman School of Business, Management Department, 3555 Old Main Hill, Logan, UT 84322-3555, USA.
41. Brookes, N.J., Morton, S.C., Dainty A.R.J., & Burns, N.D., (2006), Social processes, patterns and practices and project knowledge management: A theoretical framework and an empirical investigation, *International Journal of Project Management*, NO. 24. pp. 474-482.
42. Brown, J. E. (1986). The use of paradoxical intention with oppositional behavior in the classroom. *Psychology in the Schools*, 23(1), 77-81.

43. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34.
44. Bruni, Daniel & Verona, Gianmario (2009), Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory / Investigation of the Pharmaceutical Industry, *British Journal of Management*, Vol 20.
45. Bueno ,Eduardo ; Salmador ,Mari Paz. & Rodriguez ,Oscar, (2004),"The Role of Social Capital in Today's Economy, Empirical Evidence and Proposal of New Model of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.(5), No.(1), pp.556-574.
46. Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 2, pp. 239–262.
47. Brune E. Nancy, and Bossert Thomas,(2009),"Building social capital in post-conflict communities: Evidence from Nicaragua", *Social Science & Medicine* 68,Pp.885-893.
48. Babalola, S. O., & Omotayo, F. O. (2017). Knowledge sharing: Influence of Social Exchange and Social Capital Factors among Information Technology Artisans in Ibadan Metropolis, Nigeria. *Journal of Information Science, Systems and Technology*, 1(2), 41-52.
49. Bourdieu, P. (1986), "The forms of capital", in Richardson, J. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York, NY, pp. 241-58.
50. Bushnell, Don , Bergthold. Keith & Gupta. Neils Agger,(2002). bulding social capital and organizational capacity in community-based nonprofit organizations through appreciative inquiry, *journal of practioner*, vol.34, no. 4.
51. Butler ,B., & Purchase ,S.,(2008), Use of social capital among Russian managers of a new generation , *Industrial Marketing Management*, NO. 37. pp.531–538.
52. Cam, D., Lefranc, H., Grados, M., & Weston, J., (2018), "Unequal growth and social capital in clothes-making enterprises in Peru: 1980-2015", Vol.3, Iss.1, pp. 198-225.
53. Cao, L.,(2011),"Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. (19), No. (5), pp.455–469.

54. Capron, Laurence; Mitchell, Will; (2009); Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal ; *Organization Science* 20(2), pp. 294–312.
55. Carey, S., Lawson, B., & Krause, D.R., (2011), Social Capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships, *Journal of Operations Management*, NO.29.277–288.
56. Carlile, p., (2004), transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), pp. 555-568.
57. Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, 2018, P. 35.
58. Cegliński, p., (2020) ,the relations between dynamic capabilities and core competencies on the case of polish companies , *administrative sciences journal* , poland, pp.1-10.
59. Christian Stadler, Constance E. Helfat, Gianmario Verona , (2013), "The Impact Of Dynamic Capabilities On Resource Access And Development " , *Organization Science* , 24(6) Pp:1782-1804.
60. Chukwuemeka, Ofoegbu Wilson, and Onuoha, B. C. (2018), "Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants *International Journal of Management Science and Business Administration* Vol. 4, No. 3, pp. 7-14.
61. Ciao, B , (2018) ,"Dynamic capabilities' functioning in a private equitybacked firm" , Article , *Strategic Change* , 27(1), pp: 23-33.
62. Clopton, A. W. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 369-381.
63. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227-251.
64. Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.
65. Coleman, J. (1995), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.

66. Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, Vol.23, No.3, PP. 47-63.
67. Crossan Mary M and David K . Hurst . , 2006 " Strategic Renewal As Improvisation : Reconciling The Tension Between Exploration And Exploitation "Vol. 23,P : 273 - 298.
68. Crossan, M.M. and Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1087–1105.
69. Cyfert, S. a. (2016). The role of opportunity-sensing and learning processes in shaping dynamic capabilities in Polish enterprises. *Management*, 20(1), 277-291.
70. Dadashinasab, M., and Sofian, S. (2014), “The Impact of Intellectual Capital on Firm Financial Performance by Moderating of Dynamic Capability”, *Asian Social Science*, Vol. 10 No. 17, p. 99.
71. Danchev, Alexi,(2006), "Social Capital And Sustainable Behavior Of The Firm", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.(106), No.(7).
72. Danneels, Erwin,(2010),"trying to become a different type of company: dynamic capability at smith corona", *Strategic Management Journal*, Vol.(32), pp.1–31.
73. David Teece and Others, Op. Cit., P. 510.
74. David. R.Tairas , R. Kadir , M. Muis , R. Mardiana , (2016) , "The Influence of Strategic Leadership and Dynamic Capabilities through Entrepreneurship Strategy and Operational Strategy in Improving the Competitive Advantage of Private Universities in Jakarta, Indonesia " , *Scientific Research Journal* , ISSN 2201-2796 , pp: 8-18 .
75. Day, G., (2011), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol.(58),No. (4).
76. De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2013). Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 505-537.
77. Denford, James S.,(2013),"Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology", *Journal of knowledge Management*, Vol. (17), No. (2), pp. 175-194.

78. Dimária Silva E Meirelles ,Álvaro Antônio Bueno Camargo, (2014) , "Dynamic Capabilities: What Are They And How To Identify Them, RAC, Rio De Janeiro,V.18,Ed.Esp,Art.3, P: 58
79. Dislers, D., Keskula, G., & Kostadinova, M. (2016). Strategic Renewal: Implications on Competitive Advantage: A case study of an innovative SME in a growing industry. Bachelor Thesis in Business Administration 15 ECTS.pp.1-61.
80. Distel, A. P , (2016) , "Capabilities for Strategic Adaptation : MicroFoundations, Organizational Conditions, and Performance Implications" , Copenhagen Business School , doctoral thesis , Copenhagen Business School , pp: 1- 210.
81. Duarte Alonso, A., & Kok, S. (2019), Dynamic capabilities in the context of Brexit and .4 international wine business: An exploratory two-country study",Thunderbird International Business Review, 61(2), 277-290.
82. Dudwick Nora, Kathleen Kuehnast, Veronica Nyhan Jones, and Michael Woolcock, (2006),"Analyzing Social Capital In Context: A Guide to Using Qualitative Methods and Data" World Bank Institute,Washington,D.C.20433,U.S.A.,The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank,46 Pages. Stock No.37260.
83. Dutta, S. K. (2013). Ambidexterity as a mediating variable in the relationship between dynamism in the environment, organizational context, and strategic renewal. Jindal Journal of Business Research, 2(1), 27-41.
84. Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? British Journal of Management, 19(3), 235-249.
85. Echebarria, C., & Barrutia, J. M. (2013). Limits of social capital as a driver of innovation: an empirical analysis in the context of European regions. Regional Studies, 47(7), 1001-1017.
86. Edwards, T., Delbridge, R., & Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. Technovation, 25(10), 1119-1127.
87. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A , (2000) ," Dynamic Capabilities: What Are They?" , Strategic Management Journal, 21, Pp: 1105-1121.

88. Emmerik, H. V. & Euwema, M.C. (2008), "The aftermath of organizational restructuring: Destruction of old and development of new social capital", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 7, PP. 833-849 .
89. Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S. and Flatten, T.C. (2014), "Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity", *Research Policy*, Vol. 43 No. 8, pp. 1353-1369.
90. Eriksson Malin , Nawi Ng, Lars Weinehall , and Maria Emmelin , (2011) ,"The importance of gender and conceptualization for understanding the association between collective social capital and health: A multilevel analysis from northern Sweden", *Social Science & Medicine* 73,Pp.264-273.
91. Eriksson, Taina (2014), "Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, pp. 65-82.
92. Ethiraj, Sendil K., Prashant Kale, M. S. Krishnan and Jitendra V. Singh(2005). Where Do Capabilities Come from and How Do They Matter? A Study in the Software Services Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1.
93. Felin,T.& Powell,T.C.(2016)"Designing organizations for dynamic capabilities,*California management review*",V(58),N(4).
94. fellenstein ,j .,& umaganthan ,a.,(2019) , digital transformation: how enterprises build dynamic capabilities for business model innovation – a multiple-case study within the logistics and transportation industry, *jönköping international business school : master thesis in business administration , sweden*, pp.1-69 .
95. Fikret S"ozbilir (2017)" The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations , *Social and Behavioral Sciences, and Research on Business* as well as in numerous Turkish academic journals,vol(17)pp7-266.
96. Fitza, M.A. (2017), "How much do CEOs really matter? Reaffirming that the CEO effect is mostly due to chance", *Strategic Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 802-811.
97. Floyd, S.W. and Lane, P.J. (2000), "Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 154-177.
98. Francisco ,José,(2015)," Resource-Based View and Dynamic Capabilities Achieving Competitive Advantage through Internal Resources and Competences", *vezetstudomány, XLVI. ÉVF.. 11. SZÁM.*

99. Friesl, M. ,Garreau, L. ,& Heracleous, L. (2019). “When the parent imitates the child: Strategic renewal through separation and reintegration of subsidiaries” *Strategic Organization* , Vol.17, No.1, PP. 62–94 .
100. Fuller, C. B., & Voldebra, H., (1997). Strategic renewal. How large complex organizations prepare for the future. *International studies of Mgt. & org.* 27(2), pp. 95- 120.
101. Fussell Hilary, Jill Harrison – Rexrode, William R. Kennan & Vincent Hazleton., (2006), "The Relationship Between Social Capital, Transaction Costs, and Organizational Outcomes", *Corporate Communications An International Journal*, Vol.11, No.2, Pp.148-161.
102. Garud, R., & Giuliani, A. P. (2013). A narrative perspective on entrepreneurial opportunities. *Academy of Management review*, 38(1), 157-160.
103. Gachter Simon, Herrmann Benedikt, Thoni Christian,(2004),"Trust, voluntary cooperation ,and socio economic background: survey and experimental evidence", *Journal of Economic Behavior&Organization*,Vol.55,Pp.505-531.
104. Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47(2): 209- 226.
105. Gilbert Jillian :2016 " An Empirical Vision for Organizational Renewal : Utilizing SelfReflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation " , *School of Business , University of California* , Vol. 7 , No. 3.
106. Giniuniene, J., & Jurksiene, L , (2015) , "Dynamic Capabilities, Innovation And Organizational Learning: Interrelations And Impact On Firm Performance" , *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 213, Pp: 985-991.
107. Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T , (2015) ," Achieving Strategic Renewal: The Multi-Level Influences Of Top And Middle Managers’ Boundary-Spanning" , *Small Business Economics*, 45(2),Pp: 305-327.
108. Grant, R. M, Chen, M. J.,(2004), *Measuring Enterprise System Capabilities: A Dynamic Capability Study*, Published by q Emerald Group Limited, Vol. 32 No.(1).
109. Greenwald, J (1996) Reinventing Sears. *Time*, 23 December, 53–5
110. Harada Hiroo,(2010)," Social Capital from the Viewpoint of Policy: An Essay" *The Senshu Social Capital Review* No. 1,Pp.67-73 .

111. Hayden, Morsel, Luiz, Mariano 2012 ." Essays on upper Achelous & " Strategic Renewal A MuIti level- contingency Approach " Thesis to obtain the degree of Doctor From the Evdsmas university Rotterdam.
112. Helfat CE, Martin JA. 2015. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. Journal of Management 41(5): 1281–1312.
113. Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. Strategic Organization, Vol.7,No.1.
114. Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. Entrepreneurship & Regional Development, 31(5-6), 476-495.
115. Hess, M. F. Hess , A. M. , (2016) ,"Stakeholder–Driven Strategic Renewal "International Business Research, Vol. 9, No.3 ,PP. 53-67 .
116. Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. Small Business Economics, 26(3), 257-277.
117. Hopkins, W.E., Mallette, P., & Hopkins, S.A. (2013). Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations. Academy of Strategic Management Journal, 12(2), 77-94.
118. Hou, J.-J. (2008). (Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities). Social Behavior and Personality, Vol. 36,No.9
119. Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H., (1992) , "Strategic Renewal And The Interaction Of Cumulative Stress And Inertia ", Strategic Management Journal, 13: 55-75.
120. Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. Journal of Marketing Management, 34(1-2), 178-229.
121. Hussain, k. a.,(2017), the impact of strategic physiognomy elements on organizational success,international journal of engineering technology research & management (ijetrm), vol (02) _issue (11), impact factor (4.520).
122. Inkpen, A. C, & Tsang E. W. (2005). "*Social Capital ,Networks, and Knowledge Transfer*". Academy of management Review,Vol.61,No.15.
123. Janssen, M; Castaldi, C & Alexiev, A. (2015). “Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement”. R&D Management, 46 (4): 797–811.

124. Jantunen,A.,Ellonen,H.,K.,Johansson,A.(2012).Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?. *European Management Journal*,Vol.30.
125. Jarvi, Kati , & Khoreva, Violetta , (2019), “The role of talent management in strategic renewal” *Employee Relations: The International Journal*, Vol.42 , No.1, PP. 75-89 .
126. Jasper Hotho(2012) *Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters* Ulf Andersson, Ulf Holm (Eds.), (Edward Elgar, ISBN 978-1-84844-807-0, 319 pp, £ 85.00.
127. Jathir, Saadoun Hammoud, & Abdel Ghafour Qutaiba Amjad, (2017), the impact of adopting of dynamic marketing capabilities in achieving competitive excellence: a comparative study in some Iraqi communication companies, *Journal of Administration and Economics*, No. 110.
128. Johnson, G., Melin, L. and Whittington, R. (2003) *Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View*. *Journal of Management Studies*, 40, 1: 3-22.
129. Jonsson, Sara,(2015),"Entrepreneurs' network evolution – the relevance of cognitive social capital", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. (21), Iss (2), pp. 197 – 223.
130. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). *Organizational Ambidexterity And Performance* : University of North Carolina at Greensboro University of North Carolina at Greensboro. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.
131. Javidan, M. (1998) *Core Competence: What Does It Mean in Practice?* *Long Range Planning*, 31, 60-71.
132. Kang, T., Baek, C., & Lee, J. D. (2018). R&D activities for becoming a high-growth firm through large jumps: Evidence from Korean manufacturing. *Asian Journal of Technology Innovation*, Vol.26, No.2 ,PP. 222-245.
133. Karadag Hande , *Journal of Social and Administrative Sciences* www.kspjournals.org Volume 6 March 2019 Issue 1,p13
134. Karani, F. W., & Gachunga, H. (2018). " Influence Of Value Based Management On Strategic Renewal Of Insurance Firms In Kenya." , *strategic Journals*, Vol.5, No.3, PP. 617 – 630.
135. Kareem Mohanad Ali ,and Abdulmohsin Hayder (2019) *Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Human Resource*

- Development and Organizational Effectiveness - MIJBAS2 Organizacija, Volume 52.
136. Järvi, Violetta Khoreva(2020) The role of talent management in strategic renewal, Department of Management and Organization, Hanken School of Economics, Helsinki, Finland, International Journal Vol. 42 No. 1, 2020 pp. 75-89.
 137. Kawamoto, K., and Kim, K., (2018), Efficiencies of bonding, bridging and linking social capital: Cleaning up after disasters in Japan. International Journal of Disaster Risk Reduction, 33, 64-73.
 138. Khan, Zaheer, and Lew, Yong Kyu (2017), "Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective", International Business Review, pp1-12
 139. Kianto, Aino. 2011. The influence of knowledge management on continuous innovation. International Journal of Technology Management 55: 110–21.
 140. Kindström, D.; Kowalkowski, C., & Sandberg, E.,(2013),“enabling service innovation: a dynamic capabilities approach”,journal of business research 66 (8): pp.1063–1073.
 141. King, N. K.,(2004), Social Capital and Nonprofit Leaders ,Nonprofit Management & Leadership, vol. 14, no. 4.471-486.
 142. Kittichuchotiwut, P.(2015). "*The Role of Capacity and Organizational Innovation* ". Journal of Business and Retail Management Research ,Vol.10.No.1.
 143. Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O’Dwyer, M. (2017). To change or not to change— antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs. International Entrepreneurship and Management Journal, 13(3), 739-756.
 144. Klepper, S., & Simons, K. L. (2000). Dominance by birthright: entry of prior radio producers and competitive ramifications in the US television receiver industry. Strategic Management Journal, 997-1016.
 145. Klitsie, J. (2018) , "Strategic Renewal In Institutional Contexts: The Paradox Of Embedded Agency " , Doctoral Thesis , Erasmus University Rotterdam , pp: 1-185.
 146. Koh, S., Durand, R. B., Dai, L., & Chang, M. (2015). Financial distress: Lifecycle and corporate restructuring. Journal of Corporate Finance, Vol.33, PP.19-33.
 147. Kohtamäki, Marko(2010), Relationship Governance and Learning in Partnerships *Learning Organization*, v17 n1 p41-57 2010

148. Kraus, Sascha & Kanranen, Ilkka,(2009),"Strategic Management and entrepreneurship :Friend or Foes?", JuT. Journal of Business- Science and Applied Management, Vol (4), Issue (1).
149. Kumi, R., & Sabherwal, R. (2018). Performance consequences of social capital in online communities: The roles of exchange and combination, and absorptive capacity. *Computers in Human Behavior*, 86, 337-349.
150. Kuo-Jen, Y.L., & Yu-Ching, T.,(2005), The Paradigm of Knowledge Acquisition and Social Capital in Engineering Education : Empirical Research from Taiwanese Universities, Shou university UICEE, Vol.4, No.1. pp.93-97.
151. Kuuluvainen, A , (2012) , "How To Concretize Dynamic Capabilities? Theory And Examples " , *Journal Of Strategy And Management*, 5(4) ,Pp: 381-392.
152. Kwee, Z, (2009), "Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms" , Erasmus Research Institute of Management , doctoral thesis , Erasmus Universiteit Rotterdam PP. 1- 279.
153. Kwee, Z., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H. (2011), “The influence of top management team’s corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004”, *Journal of Management Studies*, Vol. 48 No. 5, pp. 984-1014
154. Lambaerts, P , (2017) , "The strategy formulation practices of a newly appointed top management team" , master thesis ,jamk University of applied sciences,pp: 1- 116.
155. Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, Vol.10 , No.4 , PP.769-780.
156. Lavie, d., (2006), capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change, *academy of management review*, 31(1), pp.153-174.
157. Lazer, M., Luqmani, M. , & Quraeshi, Z. ,(1984),” Product rejuvenation strategies” *Business Horizons* , Vol.27, No.6 , PP. 21-28 .
158. Leana ,C.R .,& Van Burin, H. J., (1999) ,Organizational Social Capital and Employment Practices, Academy of Management Review, Vol. 24 .No. 3. pp. 538 – 555.
159. Lee, P. Y., Li, C. S. J., & Wu, M. L. (2018). The roles of cross-cultural adjustment and social capital formation in the dynamic capabilities

- development of multiunit organizations. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 20-29.
160. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
161. Lesser, R.; Prusak, M. (1999). "How to Invest in Organizational Social Capital". *Harvard Business Review*, Vol. 18, No. 3.
162. Leana, C.R., & Van Burin, H. J., (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 538 – 555.
163. Li, Yao ; Zhang, Yu & Zheng, Songyue, (2016), "Social capital, portfolio management capability and exploratory innovation: evidence from China", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. (31), Iss (6), pp. 794 – 807.
164. Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19). Cambridge university press.
165. Lindstrand, A., Mele, S., & Nordman, E.R., (2011), Turning social capital into business: A study of the internationalization of biotech SMEs, *International Business Review*, NO. 20, 194–212.
166. Li-Pei Peng & Huei-Ching Liu (2011) "Personality traits, social capital, and entrepreneurial creativity: comparing green socioentrepreneurial intentions across Taiwan and Hong Kong", *Studies in Higher Education* 44(6):1086-1102.
167. Liu, C., (2018) "Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice", *Tourism Management Journal*, Vol. 64, pp. 258-270.
168. Lu, S.S., (2018), "Strategic Renewal of SME in Mature Manufacturing Industry – The Case of Hangan", *Jonkoping International Business School, Sweden*, PP. 1-19.
169. Maijanen, P., Jantunen, A. And Hujala, M., (2015), "Dominant Logic And Dynamic Capabilities In Strategic Renewal–Case Of Public Broadcasting", *International Journal Of Business Excellence*, 8(1), Pp: 1-19.
170. Mani, Yosra ; Lakhal, Lassaad, (2015), "Exploring the family effect on firm performance The impact of internal social capital dimensions on family firm performance", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. (21), Iss (6), pp. 898 – 917.

171. March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87.
172. Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E , (2016) , " Service response to economic decline: innovation actions for achieving strategic renewal " , *Journal of Business Research*, 69(8),pp: 2890-2900.
173. Mintzberg, H. (1978) *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*, 24, 934-948.
174. McElory, Mark W., & Journal, Reno, J . & Englen, Jo van, (2006). "*Rethinking Social Capital theory :A knowledge management Perspective*". *Journal of Knowledge management*,Vol.10. No.5.
175. Mendonça, C. M. C. and Andrade, A. M. V, (2018), "Dynamic Capabilities and Their Relations with Elements of Digital Transformation in Portugal" , *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 3(3), 23 ,pp: 1-8.
176. Merriam & Webster, (2008). *Online dictionary and thesaurus* 25.
177. Milana, E., & Maldaon, I. (2015). Social capital: A comprehensive overview at organizational context. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 23(2), 133-141.
178. Mirabeau L and Maguire S. (2014) from autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal* 35: 1202-1229.
179. Mishina, Olga (2016) "The linkage between organizational learning and strategic renewal. A ca se study within the fishing industry" Master Thesi , *University College of Southeast Norway* ,PP. 1-69 .
180. Mohamud ,Mubarak & Sarpong ,David, (2016)," Dynamic capabilities: towards an organizing framework " , *Journal of Strategy and Management*, Vol. (9), Iss (4), pp. 511 – 526.
181. Monavvarian, Abbas ; Asgari, Nasser ; Akhavan, Peyman & Ashena, Mostafa,(2013),"Developing social capital for facilitating knowledge management practices " , *International Journal of Social Economics*, Vol. (40), Iss (9), pp. 826 – 844.
182. Moreland, R. L., & Myaskovsky, L., (2000), Exploring the performance benefits of group training: Transitive memory or improved communication? *Organizational Behavior and Human Decision processes*, N.82. pp.117-133
183. Morris, S., Snell, S. and Björkman, I. (2016), "An architectural framework for global talent management", *Journal of International Business Studies*, Vol. 47 No. 6, pp. 723-747

184. Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018), "Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability", *Journal of cleaner production*, 203, 224-239.
185. Muhammad Ali ,Abdul Majid(2020)" Human Capital Development and Strategic Renewal in Hospitality Industry of Khyber Pakhtunkhwa" Hazara University Mansehra, Pakistan, FWU Journal of Social Sciences, Fall 2020, Vol.14, No.3, 102-113.
186. Muller, S. , Peters, M. , & Blanco, E.(2010)" Rejuvenation strategies: A comparison of winter sport destinations in Alpine regions" *An International Interdisciplinary Journal*, Vol.58 No.1 , PP. 19-36 .
187. Musa, S. M. & Mamun, S. A. (2018) "Business Model Innovation as Strategic Renewal Process: A Case of China"s Most Innovative Firm" *Global Business Management Review*, Vol.10 , No. 2 , PP. 1-18 .
188. Nahapit,J.,&Ghoshal ,S.,(1998), Social Capital ,Intellectual capital and the organizational Advantage, *Academy of management Review*, Vol.23, No.2 ,P:243
189. Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world ": *Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia*, Pp.569-578.
190. Naldi, L., & Achtenhagen, L , (2011) , "International Corporate Venturing: An Empirical Study Of Smes Pursuing Opportunities In International Markets" , *Sinergie Italian Journal Of Management*, Vol. 71 , No. 6 , PP. 35-51.
191. Nedzinskas,Šarūnas;Pundzienė,Asta;BuožiūtėRafanavičienė,Solveiga&Pilkienė, Margarita,(2013)," The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia ", *Baltic Journal of Management*, Vol. (8), Iss. (4), pp. 376 – 396.
192. Nieves j., agusti'n q. & javier o.,(2016),organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry , *tourism and hospitality research 2016*, vol. 16(2) 158–171 .
193. Nieves, Julia & Haller, Sabine, (2014), Building dynamic capabilities through knowledge resources, *Tourism Management*,40,PP.224-232.
194. Nisbet, Peter,(2007)," Human capital vs social capital", *International Journal of Social Economic*. Vol. (34), No.(8). pp. 525-537.

195. Nyachanchu, thomas o., chepkwony, joel & bonuke, ronald, (2017), role of dynamic capabilities in the performance of manufacturing firms in nairobi county, kenya, european scientific journal november, vol.13, no.31.
196. Oh, H., Labianca, G., & Chung, M. H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of management review*, 31(3), 569-582.
197. O'Reilly, Charles A., and Tushman, Michael L. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 185-206.
198. Osisoma, H; Nzewi, H & Mgbemena, I. (2016). Dynamic capabilities and performance of selected commercial banks in Awka, Anambra State, Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4 (10): 98 – 110.
199. Ourely Yazdani , B & Yaghoobi ,N.,(2011).*The Relationship between Social Capital and Organizational Justice* . *European Journal of Economics ,Finance and Administrative Sciences*,Vol.30,No.1.
200. Pavlou, P &El Sawy, A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42 (1): 293-273.
201. Pedron, C. D., Picoto, W. N., Colaco, M., & Araújo, C. C , (2018), "CRM System: the Role of Dynamic Capabilities in creating Innovation Capability " , *BBR. Brazilian Business Review*, 15(5) ,pp: 494-511.
202. Perez-Perez,M. , Lopez-Fernandez, M. C. , & Obeso, M.(2020) ," Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms" *Administrative Sciences*, Vol.9, No.4 , PP. 2-18.
203. Pettigrew, AM (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(40), 337–48.
204. protogerou, a., caloghirou, y. & lioukas, s. ,(2012), "dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance", *industrial and corporate change*, 21(3): 615-647.
205. Phetphongphan, W., Ussahawanitchakit, P., & Pratoon, K. (2018). Strategic Renewal Capability and Firm Sustainability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand. *Journal of Accountancy and Management*, Vol.10 , No.3 , PP. 51-68 .
206. Pitelisa, C , (2005) , "Edith Penrose , Organisational Economics And Business Strategy: An Assessment And Extension" , *Managerial And Decision Economics*, 26(2) , Pp: 67-82.

207. Pratap, S., & Saha, B. (2018). Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices, and the process of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 39(3), pp. 759-793.
208. Pucci, T., Nosi, C., & Zanni, L. (2017). Firm capabilities, business model design and performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 222-241.
209. Putnam, R. D., (2000) ."Bowling Alone: Americas Declining Socaial Capital ".*Journal of Democracy*, Vol.31,No.5
210. Qiang Wu,(2017) , developing dynamic capabilities for corporate sustainability: the role of knowledge transfer between supply chain partners , a thesis submitted to the university of bedfordshire in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy ,pp.1-290 .
211. Ramadan, B. M., Dahiyat, S. E., Bontis, N., & Al-Dalahmeh, M. A. (2017). Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 437-462.
212. Ravasi, Davide & Lojacono, Gabriella, (2005) , "Managing Design and Designers for Strategic Renewal" Elsevier Ltd. All rights reserved, *Long Range Planning*, Vol.38 , No.1, PP. 51-77.
213. Rebecca Mitchel, Stephen Nicholas(2020)" The interactive influence of human and social capital on capability development: the role of managerial diversity and ties in adaptive capability" *Journal of Management Science and Business Administration* Vol. 4, No. 3, pp.98.
214. Rengkung,Leonarduse Ricy (2018) ,6,Modellingof dynamic capabilities as a system dynamics approach-academy of strategic management journal, volume 1-ISSUE 5,2018.
215. Riviere, M., Suder, G. and Bass, E.A. (2018), "Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: a dynamic capabilities perspective", *International Business Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 66-77.
216. Riza Apil, A., & Kaynak, E. (2010). Georgian consumers' evaluation of products sourced from European Union member countries: Country of origin impact. *International Journal of Commerce and Management*, 20(2), 167-187.
217. Robert J. Sternberg, James C. Kaufman and Jean E. Pretz , (2004)" A Propulsion Model of Creative Leadership". Blackwell Publishing Ltd *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13 No. 3.

218. Romanelli, E and Tushman, ML (1994) Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141–66.
219. Ruiz Pablo, Martinez Ricardo,& Rodrigo Job,(2012)," Intra-Organizational Social Capital In Business Organizations: A Theoretical Model With A Focus On Servant Leadership As Antecedent" *Roman Lull Journal of Applied Ethics*,Vol.1,Issue:1,Pp.43-59.
220. roy, k., & khokle, p, (2016), staged development of dynamic capabilities: a study of international joint ventures in india. *thunderbird international business review*, 58(6), pp.537- 554.
221. Salunke, S; Weerawardena, J & McColl-Kennedy, R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40: 1251–1263.
222. Sammut-Bonnici, T., & McGee, J. (2015). Case study. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
223. Sanchez ,R. " Understanding Competence –based Management ,Identifying and Managing Five Modes of Competence " , *Journal of Business Research* , Vol. 57 , No.5, 2004.
224. Sáez-Martinez , J, Francisco. And Onzalez-Moreno, Angela, (2011) ,"Strategic Renewal, Cooperation, And Performance: A Contingency Approach " , *Journal Of Management And Strategy* , Vol.2 , No.4 , PP. 43-55 .
225. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E , (2018) , "Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review Of The Current State Of Knowledge And Recommendations For Future Research" , *Academy Of Management Annals*, 12(1), Pp: 390-439
226. Schilling, Melissa A.,(2005), "Strategic Management of Technological Innovation", New York University, McGraw Hill-Irwin, P: 109
227. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
228. Schneider, M. (2018), “The impact of digitalization in the workplace”, in Harteis, C. (Ed.), *Digitalization of Production, Human Capital, and Organizational Capital*, Springer, Cham, pp. 39-52
229. Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D , (2018) , " Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership" , *California Management Review*, pp:1-33.

230. Schweizer, Lars ; Rogbeer, Shalini & Michaelis, Björn, (2015)," The dynamic capabilities perspective: from fragments to meta-theory ", Management Research Review, Vol. (38), Iss (7), pp. 662 – 684.
231. Selya AS, Rose JS, Dierker LC, Hedeker D, Mermelstein RJ. A Practical Guide to Calculating Cohen's f (2), a Measure of Local Effect Size, from PROC MIXED. Front Psychol. 2012;3:111.
232. Setiawan. S. d , Oktaviani . r , Fahmi . I , Djohar . s, (2017) , "Dynamic Capabilities: Responsiveness of Broadband Service Providers in Facing The Digital Business Era" , IOSR Journal of Business and Management , Volume 19, Issue 12. Ver , pp:68-75
233. Shah, H.A., Yasir, M., Majid, A. and Javed, A. (2019), "Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: mediating role of strategic renewal", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), Vol. 13 No. 3, pp. 559-580.
234. shanyun Sam Lu. (2021)strategic Renewal of a Mature Manufacturing SME in Sweden – The Case of HangOn, p.p1-30.
235. Sharma, p. & Chrisman, j. J. (1999) Toward a Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.23, No.3 , PP.11_27 .
236. Sievinen, H. M. , Ikaheimonen, T, & Pihkala, T , (2020), "Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners" sciencedirect , Vol.53 , No.2 , PP.1-19 .
237. Siggelkow, N. (2002) Evolution toward fit. Administrative Science Quarterly 47(1): 125- 159.
238. Sinkkilä, H , (2017) , "Digitalisation Driven Strategic Renewal In Small And Medium Sized Enterprises In Finnish Manufacturing " , Master's Thesis , Aalto University, Pp:1-109.
239. Smith, Peter, (2009). "*Social Capital and gender in Workplace*". Journal of management Development, Vol.21, No.2.
240. Sosa, M. E. (2011). Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks. Organization Science, 22(1), 1-21.
241. Sriboonlue, P., & Ussahawanitichakit, P , (2014) , "Strategic Renewal Capability And Business Success: Evidence From Auto Parts Businesses In Thailand" , Journal Of International Finance And Economics , Jife, Vol. 14, No. 2, PP. 45-62.

242. Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T., (2014), "Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators", *Journal of Business Venturing*, Vol.29, Iss.1, pp. 152-173.
243. Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C. (1990), "Corporate Rejuvenation", *Journal Of Management Studies*, Vol.27, No. 4, PP. 399-415 .
244. Sher, Peter J. & Lee, Vivid C. (2004), "Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management", *Information & Management* 41, pp933–945, Elsevier.
245. Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83, 120-129.
246. Sunder M, V., & Marathe, R. R. (2019), "Dynamic capabilities: a morphological analysis .26 framework and agenda for future research", *European Business Review*, 31(1), 25-63.
247. Sarunya Lertputtarak, (2012) The Relationship between Destination Image, Food Image, and Revisiting Pattaya, Thailand, Graduate School of Commerce, Burapha University 169 Longhard Bangsaen Road, A.Muang, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 5.
248. Szu-Yu Kuo , Pei-Chun Lin, Chin-Shan Lu, (2017) The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping, , *Management*, National Kaohsiung Marine University, No. (142), Iss(95) pp 356-371.
249. Tabarsa, Gholamali ; Moghadam, Akram Hadizadeh & Hamidian, Mohammad, (2014), "Explaining the Relationship between Customer Knowledge Management and Sensing Dimension of Dynamic Capabilities", *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, Vol. (5), No.(2), pp. 180-183.
250. Tallott, Margaret & Hilliard, Rachel, (2016), " Developing dynamic capabilities for learning and internationalization A case study of diversification in an SME ", *Baltic Journal of Management*, Vol. (11), Iss (3), pp. 328 – 347.
251. Tashma, Pete & Marano, Valentina. (2010). Dynamic Capabilities and Base of the Pyramid Business Strategies. *Journal of Business Ethics*, Vol.89. 349.

252. Taussig Mares, (2014) " The neglected need for strategic renewal in emerging market. Lesson Fessons Form vietnamintation. Kelley School of business Irdian university vol. 47 , No 56, p : 465 .
253. Teece , D.J. " Economic Analysis & Strategic Management " , California Management Review , Vol. 26, No. 3 , 1986.
254. Teece , D.J. ; Pisano , G. & Shuen , N. " Dynamic Capabilities & Strategic Management " , Strategic Management Journal , Vol. 18 , No. 7 , 1997.
255. Teece ,David J.(2017), Dynamic Capabilities and (Digital) Platform Lifecycles),Book Series: Advances in Strategic Management, Advances in Strategic Management, Volume 37.p17.
256. teece, d (2014) the foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. the academy of management perspectives, vol.28 (4) ,pp.328 – 352 .
257. Teece, D. (2010). Business Model: Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43 (2/3): 172-194
258. Teece, D. J , (2007) , "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance " , Strategic Management Journal , 28(13) , Pp: 1319-1350.
259. teece, d. j , (2018) , "business models and dynamic capabilities " , long range planning , 51(1) ,pp: 40-49.
260. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal 18(7): 509–533.
261. teece, d., peteraf, m., & leih, s , (2016) , "dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy" , california management review, 58(4) ,pp: 13- 35.
262. Teece, David J., and Pisano, G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction", Industrial & corporate change, Vol. 3, No. 3, pp. 537-556.
263. Teece, David J.,(2011),"Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework", Journal of Management Development, Vol. (30), Iss (5), pp. 499 – 518.
264. Teece, David, J.,(2012)," Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action", Journal of Management Studies, Vol. (49), pp.1395-1401.
265. teece,DavidJ.(2017),(Dynamic Capabilites Apabilities And (DIGITAL) Platform Lifecycles), Book Series: Advances in Strategic Management,

- Advances in Strategic Management, Volume 37, Emerald Publishing Limited. The Management Moment Column Editor.
266. Tondolo Vilmar Antônio Gonçalves and Bitencourt Cláudia Cristina, (2014), (Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes), Brazilian Business Review, vol. 11, num. 5
267. Uphoff, N., (2001) ."*Understanding Social Capital: Learning From the analysis and experience of Participation*". International Journal of Social Economic, Vol.31, No.3.
268. Van De Wetering. R, Mikalef. P And Pateli . A, (2018) , "Strategic Alignment Between IT Flexibility And Dynamic Capabilities: An Empirical Investigation" , International Journal Of IT/Business Alignment And Governance (IJITBAG) , 9(1), Pp:1-20.
269. Van Lex Teeffelen and Uhlener Lorraine :2010 " strategic renewal after ownership transfers in SMEs", do successors, Int. J. Entrepreneurial Venturing , Vol.2, Nos.3/4, 2010347.
270. Vandaie, R. (2017). Patching the Wrong Eye? Balancing the Role of Social and Human Capital in Firm Strategic Renewal. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2017, No. 1, p. 14015). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
271. Verbeke, A., Chrisman , J. J., & Yuan , W , (2007) , "A Note On Strategic Renewal And Corporate Venturing In The Subsidiaries Of Multinational Enterprises" , Entrepreneurship Theory And Practice , Vol.31 , No. 4 , PP. 585-600 .
272. Volberda, H., Baden-Fuller, C. and Van Den Bosch, F.a.J. (2001). Mastering strategic renewal: mobilising renewal journeys in multi-unit firms. Long Range Planning, 34, pp. 159–178.
273. Warner, K. S., & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326-349.
274. Wasko, M. M ., & Faraj, S., (2005), Why should I share ? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice, MIS Quarterly, Vol. 29, No. 1, pp. 35-57.
275. Winter. Lan ,(2000). "*Towards At eased understanding of family life and Social Capital*, Working Paper". No.21, Australian institution of Family Studies.

276. Weerakoon, C., McMurray, A. J., Rametse, N. M., & Arenius, P. M. (2019). Social capital and innovativeness of social enterprises: opportunity-motivation-ability and knowledge creation as mediators. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-15.
277. Wilden, ralf, timothy m devinney, and grahame r dowling. ,(2012), “the architecture of dynamic capability research.”, *academy of management annals* ,10 (1): pp.997–1076.
278. Williams, C., Chen, P. L., & Agarwal, R. (2017). Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1391-1415.
279. Wójcik, P , (2015) , "Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective And Resource-Based View: A Literature Overvie" 175 , *International Journal Of Management And Economics*, 45(1) , Pp: 83- 107.
280. Wool cook, M. (1998). "Social Capital and Economic Development Toward A. Theoretical Synthesis And Policy Framework Theory and Social ". 27(2),Vol.27,No.2
281. Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. *European Business Review*, 24(5),pp. 444-464.
282. Woudstra, Lilian ; Hooff, Bart van den & Schouten , Alexander P. ,(2012), "Dimensions of quality and accessibility: Selection of human information sources from a social capital perspective", *journal Information Processing and Management*, Vol. (48), pp. 618–630.
283. Yamakawa, Y., H. Yang, and Z. Lin. (2011). Exploration versus Exploitation in Alliance Portfolio: Performance Implications of Organizational, Strategic, and Environmental Fit. *Research Policy* 40, 287–296.
284. Ye, Q. (2017). Entrepreneurs, strategy, venturing process and industry environment: a configurational approach to new venture emergence. *International Business Research*, Vol.10, No.3, PP. 148-163.
285. Yeo, Y., & Park, C. (2018). Managing Growing Pains for the Sustainable Growth of Organizations: Evidence from the Growth Pathways and Strategic Choices of Korean Firms. *Sustainability*, Vol.10, No.10, PP. 1-24.

286. Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R , (2017) , "Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach" , The Journal of Strategic Information Systems, 27(1),pp : 1-16.
287. Yao, F. K., & Chang, S. (2017). Do individual employees' learning goal orientation and civic virtue matter? A micro-foundations perspective on firm absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 38(10),pp. 2041-2060.
288. Ying Christine Cheah Yeh, Daud Salina, and Kiong Irene Ting Wei,(2011)," A comparative view on the influence of social capital, role of teacher and principal leadership", *International Conference on Sociality and Economics Development*, IPEDR vol.10,Pp.303-307.
289. Zahra, S. A & Sapienza, H. J., & Davidsson, P.(2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43.
290. Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1713–1735.
291. Zahra, S.A. & George, G., (2002)," Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, Vol. (27), No. (2), pp. 185-203.
292. Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2017) , "Dynamic Capabilities And Organizational Performance: The Mediating Role Of Innovation" , *Journal Of Management & Organization* , Pp: 1-17.
293. Zimmermann, A., Oshri, I., Lioliou, E., & Gerbasi, A., (2018) “Sourcing in or out: Implications for social capital and knowledge sharing”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27, pp. 82–100.
294. Zobel, A.K. (2017), “Benefiting from open innovation: a multidimensional model of absorptive capacity”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 269-288.
295. Zollo, M., & Winter, S. G. ,(2003), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. *Organization Science*,Vol. 13,No.3.p340.
- **Conference**
 1. Stephen, Aldridge and , David Halpern; **Strotegic Management**,3th ; (2005). , **Social Capital , Perormance and Innovation Unit**.
 2. Witcher, Barry J. & Chau, Vinh Sum,(2010), "Strategic Management : Principles and Practice"1st Ed, Cengage Learning EMEA.

• Internet

1. Gurkan&Bititci, Umit S.(2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda, Procedia - Social and Behavioral Sciences, [http://www, ipg. Vt. Adu/ papers/qhfamajor paper](http://www.ipg.Vt.Adu/papers/qhfamajor paper).
2. Jackson, M. O. (2019). A Typology of Social Capital and Associated Network Measures. arXiv preprint arXiv:1711.09504.
3. O. Whitney, J. (2018). Strategic Renewal for Business Units. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/1996/07/strategic-renewal-for-business-units>.
4. Riar, F. J., Wiedeler, C., Kammerlander, N., & Kellermanns, F. W. (2021). Venturing Motives and Venturing Types in Entrepreneurial Families: A Corporate Entrepreneurship Perspective. Entrepreneur Theory and Practice, PP.1-83 , <https://doi.org/10.1177%2F10422587211006427>.
5. Ridder ,Ann-Kristin.(2012). External Dynamic Capabilities: Creating Competitive Advantage. in Innovation via External Resource Renewal.Electronic copy, Published online
6. Whittaker, J., Michelle B.,& John ,V., (2003), Understanding and Measuring the Effect of Social Capital on Knowledge Transfer Within Clusters of Small-medium Enterprises: www.cric.com.au/seaanz/resources/57wittakeretal.pdf

الملاحق

الملحق (1)
اسماء السادة المحكمين

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	مكان العمل	تاريخ الحصول على اللقب العلمي
1	أ.د.	احسان دهش جلاب	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية	2012/6/3
2	أ .	كامل شكير الوطيفي	موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل	2016/6/2
3	أ.د	عباس مزعل مشرف	الإدارة الاستراتيجية / نظرية المنظمة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	2019/7/8
4	أ.د.	زينب عبد الرزاق	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل	2020/4/30
5	أ.د.	أحمد كاظم بريس	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	2020/5/7
6	أ.م.د	جواد محسن راضي	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية	2012/2/9
7	أ.م.د	نسرین جاسم محمد	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد	2013/8/31
8	أ.م.د	سحر عباس حسين الزيادي	إدارة استراتيجية/ إدارة الجودة الشاملة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	2015/5/4
9	أ.م.د	باسم فيصل عبد نايف	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة	2016/9/3

2019/1/9	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل	إدارة استراتيجية	ظفر ناصر حسين	أ.م	10
2019/3/19	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	الإدارة الاستراتيجية /إدارة المعرفة	احمد عبدالله امانة	أ . م . د	11

- تم ترتيب قائمة السادة المحكمين بحسب اللقب العلمي وتاريخ الحصول عليه

ملحق (2)

نيسم الله الرّحمن الرّحيم



م/ استمارة الاستبيان

جامعة بابل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة الصناعية

الدراسات العليا

السيد المستجيب المحترم

تحية طيبة...

نظرا للمكانة والسمعة الطيبة والخبرة العلمية التي تتمتعون بها في مجال تخصصكم واستنارة بما ستقدمونه من رأي سديد، نضع بين أيديكم الاستبانة لدراسة الماجستير الموسومة (تأثير القدرات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي: رأس المال الاجتماعي متغيراً تفاعلياً) بحث تحليلي لأراء عينة من المديرين في شركة العامة للإسمنت العراقية والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة الصناعية.

ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة وكونكم الاقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة فأن املنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والاجابة عنها ، كما تملؤنا الثقة بدقة اجابتم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج. ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم على الاستمارة.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك ، علماً بأنه ليس هناك إجابة صائبة وإجابة خاطئة.
- 4- يرجى الاجابة على كافة اسئلة الاستبانة وفي حالة ترك أي سؤال ستهمل الاستمارة .

شاكرين تعاونكم معنا مع وافر التقدير والاحترام

المشرف

أ. د. بشار عباس الحميري

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

الباحثة

فاطمة حكيم ساجت

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل

أولاً: معلومات شخصية

1. النوع الاجتماعي: ذكر () انثى ()
2. الفئة العمرية: أقل من 30 () 31-40 () 41-50 () 50 فأكثر ()
3. التحصيل العلمي: دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي () بكالوريوس () اعدادية
4. مدة الخدمة: أقل من 5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 فأكثر ()
5. المنصب الوظيفي الحالي:

القسم الثاني: متغيرات البحث

أولاً: القدرات الديناميكية **dynamic capabilities**

قدرة المنظمة على حل المشكلات بطريقة نظامية والتي تتشكل من خلال استشعار الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات الموجهة نحو السوق في الوقت المناسب. وهناك ثلاث أبعاد للقدرات الديناميكية هي

1- قدرات الاستشعار **Sensing capabilities**

هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية عبر تحديد الآليات والعمليات التي يمكن من خلالها معرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

ت	الفقرة	إدارة الشركة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تهدف الى رصد البيئة الخارجية لاستثمار الفرص الجديدة.						
2	تعمل على دراسة الأفكار التي تقدم بغية الاستثمار الفرص الجديدة.						
3	تتسم بالسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.						
4	تسعى الى تحديد ودراسة المتغيرات المؤثرة في العاملين والجهات المستفيدة الأخرى بشكل مستمر.						
5	تمتلك مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية.						
6	تولي اهتماما كبيرا ومستمرًا بالتقلبات الحاصلة في أذواق الزبائن ورغباتهم.						

2- قدرات الاستحواذ **Acquisition capabilities**

بأنها استثمار الفرص المتاحة عن طريق ترجمتها الى منتجات او خدمات جديدة تحسن قدرة المنظمة في الاستجابة لحاجات السوق.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تتبنى مشاريع جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.					
2	تقوم بعقد اتفاقيات خارجية مع منظمات أخرى للحصول على المواد ومستلزمات للإنتاج.					
3	تستثمر جزءا من الموارد المتاحة في ايجاد الحلول للمشكلات التي قد تعترضها.					
4	تقوم باستمرار بتقييم القدرات الحالية والمحتملة بغية استثمار الفرص المتاحة.					
5	تمتلك المعرفة اللازمة وتعمل على نشرها بين الأقسام لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .					
6	تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بما يعزز من قدرتها في استثمار الفرص المتاحة.					

3- قدرات إعادة تشكيل الموارد Resourcing capabilities

بأنها قدرة المنظمة على إعادة وتشكيل، وتجميع مواردها وتعديلها بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تعمل على تشجيع الابداعات الداخلية من خلال آليات التعلم.					
2	تهتم بإعادة ترتيب او تعديل الاجراءات التنظيمية بما يحقق الكفاءة والفاعلية .					
3	تسعى الى تبسيط إجراءات العمل.					
4	تمتلك القدرة على دمج المعرفة المكتسبة بنجاح مع المعرفة الحالية.					
5	تسعى دائما في البحث عن افضل تشكيلة للموارد التنظيمية.					
6	تقوم بتحديد فجوة الموارد بغية معرفة الموارد التي تحتاج اليها مستقبلاً .					
7	تمتلك القدرة على تجميع الموارد بشكل فاعل.					

ثانيا: التجديد الاستراتيجي strategic renewal

هو عملية تقوم على احداث تغييرات تدريجية وجذرية في أنشطة واعمال المنظمة بغية تطوير المنتجات ومواكبة حاجات الاسواق المتغيرة .

1- التجديد التدريجي (المستمر) (Gradual renewal (continuous))

هو سلسلة من التغييرات التي تمارسها المنظمة لتطبيق الأفكار والإجراءات والأنشطة التي تتغير باستمرار، وان هذه التغييرات تساعد في تقليل الضغوط الخارجية والحد من والعقبات.

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تحاول المحافظة على الوضع الحالي رغم مخاطر الاضطرابات البيئية.					
2	تدرك حاجاتها الى التحول باستمرار من خلال تبني مشاريع التغيير الكبيرة والصغيرة.					
3	توظف أنماط تفكير المديرين الحالية لمواجهة المشاكل الجديدة التي قد تواجههم.					
4	تمتلك إمكانية تغير الأهداف التنظيمية لتتلاءم مع المستجدات.					
5	تدرك ان هناك حاجة ملحة لتغيير نموذج العمل باستمرار تماشياً مع الظروف البيئية.					
6	تركز بصورة اكبر على الكفاءة التشغيلية.					

2- التجديد الجذري (المتقطع) (Radical renewal (intermittent))

هو التحولات غير المستمرة التي تستلزم تغييراً جذرياً في استراتيجية المنظمة بما في ذلك العمليات التشغيلية الأدوات التكنولوجية وغيرها من الموارد الأخرى.

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تشجع العاملين على تقبل عملية التغيير لانهم يمتلكون المهارات اللازمة والقوة لتولي المسؤولية عنها .					
2	تبادر بشكل استباقي نحو استثمار الفرص المتاحة.					
3	تتخلى عن النماذج الذهنية المتأصلة لديها عند حدوث تغيير بني وتبحث عن طرائق جديدة للتفكير.					
4	تعطي الأولوية في الاستجابة للأحداث البيئة ذات التأثير المباشر والمهم على عمل الشركة .					
5	تهتم بأجراء تغييرات كبيرة في جانب واحد او اكثر من جوانب استراتيجياتها.					
6	تهتم دائماً بالمبادرات الجديدة التي تخص العمل و التي تطرح من العاملين.					

ثالثاً: رأس المال الاجتماعي Social capital

هو تلك الشبكات والمعايير التي يمكن من خلالها العمل بصورة جماعية والتي ستكون بمثابة مصدر انتاج او عوائد إيجابية على صعيد المنظمة او المجتمع. وهناك ثلاث أبعاد لرأس المال الاجتماعي هي

1- البعد الهيكلي Structural dimension

البعد الذي يدعم الروابط داخل الشبكات الاجتماعية كافة والتي تعمل كمورد للنشر ونقل المعرفة والمعلومات بين الافراد العاملين ومن ثم تمكن الافراد من تحقيق أهدافهم الاجتماعية .

ت	الفقرة	إدارة الشركة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تسعى الى تعزيز الروابط الاجتماعية بين العاملين من خلال حثهم على التواصل مع بعضهم البعض.						
2	تستخدم احدث الأساليب التقنية التي تسهل التواصل بين العاملين.						
3	تشجع تكرار عملية التواصل بين العاملين بهدف تعزيز التعاون في ما بينهم.						
4	تهتم بتواصل العاملين فيما بينهم داخل وخارج الوحدات التنظيمية .						
5	تشجع على مد جسور التواصل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.						
6	تشجع على الترابط والتواصل بين أعضاء الفرق المختلفة.						

2- البعد الإدراكي The perceptual dimension

هو البعد الذي يشترك فيه العاملون داخل المنظمة بوجهات النظر المختلفة من الدلالات والقيم والمعاني التي تعكسها العلاقات الاجتماعية بغية تحقيق الواجبات والنتائج المشتركة.

ت	الفقرة	إدارة الشركة	اتفق تمام	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تحدد العاملين بدقة الجهة التي تزودهم بالمعلومات والمعرفة اذا ما احتاجوا اليها.						
2	تعزز من ادراك العاملين لأهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الإنجاز على رضا الزبائن.						
3	تهتم بإدراكات العاملين للعلاقات المحيطة بهم وحاجتهم للموارد اللازمة لإنجاز مهامهم.						
4	تعي مدى ادراك العاملين لواجباتهم ومهامهم بشكل واضح مما يحد من عملية التداخل والازدواجية في المسؤولية.						

5	تدرك مدى وضوح أدوار عاملها ومواقعهم في تحقيق الاهداف العامة والخاصة.				
---	--	--	--	--	--

3- البعد العلاقتي The relational dimension

هو البعد الذي يجسد نوع العلاقات الشخصية والتي ينميها الافراد مع بعضهم البعض من خلال الثقة والتعاون والصدقة والاحترام المتبادل والتي تؤثر على مشاركة الافراد في تبادل الموارد وتساهم في نجاح المنظمة.

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تحرص على الاستقرار في عضوية الأفراد العاملين وانتمائهم للمجموعات .					
2	تقدم النصيحة والمساعدة للعاملين عندما يواجهوا المشكلات في العمل ليبادروا في حلها.					
3	تتسم بالاستقامة والمصداقية والسمعة الحسنة مما يعزز ثقة العاملين فيها.					
4	تشجع التماسك الاجتماعي للعاملين ومعالجة الاختلافات ان وجدت.					
5	تعزز استعداد العاملين للمشاركة بالمعلومات المهمة عندما يحين الطلب عليها.					
6	تدعم التوافق في المشاعر والمصالح الذاتية بين أعضاء المجموعة .					

ملحق (4)

المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معاوية
ومعمل سمنت الكوفة

ت	الاسم	الوظيفة ومكان العمل	تاريخ المقابلة
1	مدير المعمل	م.حيدر هادي علي	2022/3/30 الساعة العاشرة صباحا
2	مدير الادارة	رافع سرحان حامد	2022/4/3 الساعة الحادية عشر صباحا
3	مدير الانتاج	محمد كاظم طاهر	2022/3/30 الساعة العاشرة والنصف صباحا
4	مدير المقالع	م.حازم محمد وحيد	2022/4/3 الساعة الحادية عشر والنصف صباحا
5	مسؤول طواحين المواد الاولية	م.اياد جابر جاسم	2022/4/5 الساعة العاشرة صباحا
6	مدير السيطرة النوعية	بشار محمد محمد جابر	2022/4/6 الساعة التاسعة والنصف صباحا
7	مسؤول شعبة فحص الآلي	رحيم شارور	2022/4/6 الساعة العاشرة صباحا
8	مسؤول التقلبات	حيدر سليم حمود	2022/4/7 الساعة الحادية عشر صباحا
9	مسؤول شعبة الموارد البشرية	علي نعمان محمد	2022/4/7 الساعة الحادية عشر والنصف صباحا
10	مسؤول شعبة الكسارات	عدي كاظم محمد	2022/4/7 الساعة الثانية عشر ظهراً

Abstract

The Purpose: The current research aims to test the impact of dynamic capabilities with its dimensions (sensing capabilities, acquisition capabilities, reconfiguration capabilities) in strategic renewal with its dimensions (gradual strategic renewal, radical renewal) through the interactive role of social capital with its dimensions (structural dimension, dimension The cognitive dimension, the relational dimension), as it adopted in its theoretical framework the dynamic capabilities as an independent variable, strategic renewal as a dependent variable, and social capital as an interactive variable.

Methodology: The use of the intentional sample by the method of comprehensive survey distributed (120) questionnaire forms were distributed to the administrative leaders in the Iraqi General Cement Company - Kufa Cement Factory. One of the means of inferential statistics such as (correlation relations, multiple regression by regressive deletion method), and the researcher used a number of programs for the purpose of conducting the statistical aspect, which are (SPSS.v23, AMOS V.23, Excel 2010).

The importance of the Study: The research derives its importance from the importance of the variables investigated, as well as dealing with an important sector, which is the industrial sector, which is considered the most important and effective in the process of economic development, and the link between three variables (dynamic capabilities, strategic renewal, social capital), as there is no previous study that dealt or combined these variables to the knowledge of the researcher Which justifies initiating the study and testing of research variables.

The most important practical results: The results of the current research showed the existence of the results of the current research showed the presence of an interactive effect of capital in the relationship between dynamic capabilities and strategic renewal.

Keywords: (dynamic capabilities, strategic renewal, social capital, the General Company for Iraqi Cement)

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Babylon University
College of Management and Economics
Department of Industrial Management



**The impact of dynamic capabilities in strategic renewal: social
capital as an interactive variable**

Thesis Submitted to.

**To the Council of the of Administration and Economics /
University of Babylon**

**It is part of the requirements for obtaining a master's degree in
industrial management**

Submitted by the student

Fatima Hakeem Sachit

Supervised Professor Dr.

Bashar Abbas H. AL- Himyari

2022AD

1443AH