



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF STRATEGIC INNOVATION IN BUILDING SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE**

A FIELD STUDY ON WORKERS IN CONTRACTING COMPANIES OPERATING IN THE
CONSTRUCTION SECTOR IN THE STATE OF IRAQ

ABDULRAHMAN MLO HASAN

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

دور التجديد الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة

دراسة ميدانية على العاملين في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق

عبدالرحمن ملو حسن

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF STRATEGIC INNOVATION IN BUILDING SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE**

A FIELD STUDY ON WORKERS IN CONTRACTING COMPANIES OPERATING IN THE
CONSTRUCTION SECTOR IN THE STATE OF IRAQ

ABDULRAHMAN MLO HASAN

NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

SUPERVISOR

DR. DILDAR HAYDAR AHMED

NICOSIA
2021

دور التجديد الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة

دراسة ميدانية على العاملين في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق

عبدالرحمن ملو حسن

جامعة الشرق الأدنى

معهد الدراسات العليا

كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

بإشراف

الدكتور دالدار حيدر احمد

نيقوسيا

2021

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The role of strategic innovation in building sustainable competitive advantage A field study on workers in contracting companies operating in the construction sector in the State of Iraq” prepared by “Abdulrahman Mlo Hasan” defended on 28 /01/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



Dr. Dildar Haydar Ahmed (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



Dr. Ramyar Rezgar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير عبدالرحمن ملو حسن في رسالته الموسومة بـ " دور التجديد الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على العاملين في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/01/28، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

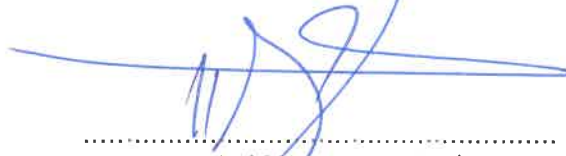
أعضاء لجنة المناقشة



.....
الدكتور دلدار حيدر احمد (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....
الدكتور راميار زكار احمد
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية و المحاسبة

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **ABDULRAHMAN MLO HASAN**; hereby declare that this dissertation entitled '**The role of strategic innovation in building sustainable competitive advantage A field study on workers in contracting companies operating in the construction sector in the State of Iraq**, been prepared myself under the guidance and supervision of **Dr. Dildar Haydar Ahmed**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:28/01/2021

Signature

ABDULRAHMAN MLO HASAN

الاعلان

أنا عبدالرحمن ملو حسن، أعلن بأن رسالتي الماجستير دور التجديد الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على العاملين في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الدكتور دلدان حيدر احمد، ولقد أعدتها بنفسي تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/01/28

التوقيع

عبدالرحمن ملو حسن

ACKNOWLEDGEMENTS

I am pleased to extend my thanks to everyone who advised me, guided me, directed me, or contributed with me in preparing this research by sending the required resources at any stage of its stages, and I especially thank my distinguished **Dr. Dildar Haydar Ahmed** for my support and guidance, choosing the title and topic, and supervising the thesis with all sincerity and corrections and the recommendations he gave me. I am also happy to thank everyone who taught me a letter throughout my educational career and enlightened me the path of knowledge and knowledge, and everyone who stood by me and extended a helping hand, assistance and supplication in preparing this humble research. May God bless them with their age and health, and among them with good health and thanks for it...Amen.

شكر وتقدير

يسعدني أن أتقدم بالشكر لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث من خلال إرساله المصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر بشكل خاص أستاذي المتميز الدكتور دُلدار حيدر احمد لدعمي وتوجيهي واختيار العنوان والموضوع وإشرافه على الرسالة بكل إخلاص والتصحيحات والتوصيات التي قدمه لي. كما يسعدني أن أشكر كل من علمني حرفاً طيلة مسيرتي التعليمية وانا لى الطريق العلم والمعرف وكل من وقف بجانبى ومد لى يد العون والمساعدة والدعاء فى اعداد هذا البحث المتواضع فبارك الله لهم فى عمرهم وصحتهم ومنهم بدوام العافىة والشكر عليها...امين

ABSTRACT

The role of strategic innovation in building sustainable competitive advantage A field study on workers in contracting companies operating in the construction sector in the State of Iraq

The study dealt with the role of strategic renewal in building sustainable competitive advantage, and aimed to find the relationship and influence between strategic renewal and competitive advantage, and also to highlight the importance of strategic renewal for organizations and contracting companies operating in the construction sector in the State of Iraq, and the study used a number of statistical methods to analyze data. Through the statistical program (SPSS), the study reached a number of results and recommendations, the most important of which is that there is a high level in the rates of forming new ideas in construction companies from the point of view of the study sample members, and there is a high level in the rates of the philosophical foundations of knowledge in construction companies from the point of view of The view of the study sample members, and there is also a high level in the rates of access to different information in the contracting companies from the point of view of the study sample members, and I found a high level of strategic renewal in the contracting companies operating in the construction sector in the State of Iraq from the point of view of the study sample members. She recommended the necessity of working for companies operating in Iraq in all economic sectors, especially in the contracting sector, to constantly identify all market needs and customer desires in order to improve the services provided and meet the needs of customers, which contributes to increasing the market share of companies. And work to provide all courses and training programs for workers in Iraqi organizations and institutions to increase knowledge capabilities and improve their capabilities in order to achieve the required renewal efficiently and effectively. And the need for companies and institutions operating in Iraq to establish alliances and agreements with international organizations in order to keep pace with all developments in global markets.

Keywords: innovation, strategy, competitive advantage, sustainable competitive advantage.

ÖZ

Sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada stratejik yenilemenin rolü Irak Devleti'nde inşaat sektöründe faaliyet gösteren müteahhitlik firmalarında çalışan işçiler üzerine bir saha çalışması

Çalışma, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada stratejik yenilemenin rolünü ele almış ve stratejik yenileme ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ve etkiyi bulmayı ve ayrıca inşaat sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar ve müteahhitlik şirketleri için stratejik yenilemenin önemini vurgulamayı amaçlamıştır. Irak Devleti'nde ve çalışmada verileri analiz etmek için bir dizi istatistiksel yöntem kullanıldı. İstatistik programı (SPSS) aracılığıyla, çalışma bir dizi sonuç ve öneriye ulaştı, bunlardan en göze çarpanı, Araştırma örnekleme üyeleri açısından inşaat şirketlerinde yeni fikir oluşturma oranları, çalışma örnekleme açısından ise inşaat şirketlerinde bilginin felsefi temelleri oranlarında yüksek bir düzey vardır. Ayrıca çalışma örnekleme üyeleri açısından müteahhitlik firmalarında farklı bilgilere erişim oranlarının yüksek düzeyde olduğunu ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren müteahhitlik firmalarında stratejik yenilenme düzeyinin yüksek olduğunu tespit ettim. Çalışmanın örnekleme üyeleri açısından Irak Devleti'nde Irak'ta müteahhitlik sektörü başta olmak üzere tüm ekonomik sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere, verilen hizmetleri geliştirmek ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tüm pazar ihtiyaçlarını ve müşteri isteklerini sürekli tespit etmek için çalışma zorunluluğunu önerdi, bu da artan pazar payına katkıda bulunuyor. şirketlerin pazar payı. Ve gerekli yenilenmeyi verimli ve etkili bir şekilde sağlamak için bilgi yeteneklerini artırmak ve yeteneklerini geliştirmek için Irak kurum ve kuruluşlarındaki işçilere tüm kursları ve eğitim programlarını sağlamak için çalışmak. Irak'ta faaliyet gösteren şirket ve kurumların, küresel piyasalardaki tüm gelişmelere ayak uydurabilmek için uluslararası kuruluşlarla ittifaklar ve anlaşmalar kurma ihtiyacı.

Anahtar Kelimeler: yenilik, strateji, rekabet avantajı, sürdürülebilir rekabet avantajı.

ملخص

دور التجديد الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على العاملين في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق

تناولت الدراسة دور التجديد الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة، وهدفت إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي والميزة التنافسية، وأيضاً إبراز الضوء على أهمية التجديد الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات وشركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق، واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة من خلاله إلى عدد من النتائج والتوصيات من أبرزها أنه يوجد مستوي مرتفع في معدلات تكوين الافكار الجديدة في شركات المقاولات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويوجد مستوي مرتفع في معدلات الأسس الفلسفية للمعرفة في شركات المقاولات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأيضاً يوجد مستوي مرتفع في معدلات الوصول إلي معلومات متباينة في شركات المقاولات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجدت مستوي مرتفع من التجديد الاستراتيجي لدى شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأوصت بضرورة العمل على قيام الشركات العاملة في العراق في كافة القطاعات الاقتصادية وخاصة في قطاع المقاولات علي التعرف علي باستمرار علي كافة احتياجات السوق ورغبات العملاء من اجل تحسين الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء مما يساهم في زيادة الحصة السوقية للشركات. والعمل على توفير كافة الدورات والبرامج التدريبية للعاملين في المنظمات والمؤسسات العراقية لزيادة القدرات المعرفية وتحسين امكانياتهم وذلك من أجل تحقيق التجديد المطلوب بكفاءة وفاعلية. وضرورة قيام الشركات والمؤسسات العاملة في العراق علي اقامة تحالفات واتفاقيات مع منظمات عالمية من اجل مواكبة كافة التطورات الحادثة في الاسواق العالمية.

الكلمات المفتاحية: التجديد، الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة.

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DECLARATION.....
ACKNOWLEDGEMENTS.....	III
ABSTRACT
ÖZ	V
TABLE OF CONTENTS	VI
LIST OF FIGURES	IX
LIST OF TABLES.....	X
CHAPTER 1	1
STUDY METHODOLOGY AND PREVIOUS STUDIES	1
1.1: Research Methodology	1
1.1.1: Introduction	1
1.1.2: the study Problem	2
1.1.3: the importance of studying	2
1.1.4: Objectives of the study	3
1.1.5: study model.....	3
1.1.6: Study hypotheses	3
1.1.7: Study tools	4
1.2: Previous studies.....	5
1.2.1: Arabic Studies.....	5
1.2.2: Foreign Studies.....	7
1.2.3: Commenting on previous studies and identifying the research gap	10
CHAPTER 2	11

STRATEGIC RENEWAL	11
2.1: The concept of strategic renewal	11
2.2: The importance and goals of strategic renewal	14
2.3: Strategic renewal activities.....	15
2.4: Reasons for strategic renewal.....	16
2.5: Obstacles and resistance to strategic renewal	17
2.6: Success factors for successful strategic renewal	19
2.7: Strategic Renewal Rankings	19
2.8: strategic renewal strategies.....	20
CHAPTER 3	22
SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE	22
3.1: The concept of sustainable competitive advantage	22
3.2: Resource of Competitive Advantages	24
3.3: Sustaining Concept.....	25
3.4: sustainable competitive advantage	26
3.5: Dimensions of sustainable competitive advantage	28
3.6: Strategic risks of losing competitive advantages within companies	30
CHAPTER 4	37
FIELD STUDY	37
4.1: An introduction to the contracting companies operating in the construction sector in Iraq.....	37
4.2: Statistical methods and techniques	40
4.2.1: study tool	40
4.2.2: study population and sample.....	41

4.2.3: The validity of the study tool.....	41
4.2.4: Stability of the study tool	45
4.3: Analysis and interpretation of the results of the field study	45
4.3.1: The characteristics of the study sample	45
4.3.2: Analysis of the questionnaire's axes phrases	50
4.4: Study hypotheses test.....	55
CONCLUSION.....	59
REFERENCES	61
APPENDIX	68
PLAGIARISM REPORT.....	73
SCIENTIFIC RESEARCH ETHICS COMMITTEE.....	74

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج.....	شكر وتقدير
د.....	ملخص
ز.....	قائمة المحتويات
س.....	قائمة الاشكال
ص.....	قائمة الجداول
1	الفصل الأول
1	منهجية الدراسة والدراسات السابقة
1	1.1: منهجية البحث
1	1.1.1: المقدمة
2	2.1.1: مشكلة الدراسة
2	3.1.1: أهمية الدراسة
3	4.1.1: أهداف الدراسة
3	5.1.1: أنموذج الدراسة
3	6.1.1: فروض الدراسة
4	7.1.1: أدوات الدراسة
5	2.1: الدراسات السابقة
5	1.2.1: الدراسات العربية
7	2.2.1: الدراسات الأجنبية
10	3.2.1: التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

11	الفصل الثاني
11	التجديد الاستراتيجي
11	1.2: مفهوم التجديد الاستراتيجي
14	2.2: أهمية وأهداف التجديد الاستراتيجي
15	3.2: أنشطة التجديد الاستراتيجي
16	4.2: أسباب التجديد الاستراتيجي
17	5.2: معوقات ومقاومة التجديد الاستراتيجي
19	6.2: عوامل نجاح التجديد الاستراتيجي الناجح
19	7.2: تصنيفات التجديد الاستراتيجي
20	8.2: استراتيجيات التجديد الاستراتيجي

22	الفصل الثالث
22	الميزة التنافسية المستدامة
22	1.3: المفهوم الميزة التنافسية المستدامة:
24	2.3: مصادر المزايا التنافسية Resource of Competitive Advantages
25	3.3: مفهوم الاستدامة Sustaining Concept
26	4.3: المزايا التنافسية المستدامة
28	5.3: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
30	6.3: المخاطر الاستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية داخل الشركات

37	الفصل الرابع
37	الدراسة الميدانية
37	1.4: نبذة تعريفية عن شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في العراق:

40	2.4: الأساليب والطرق الإحصائية
40	1.2.4: أداة الدراسة
41	2.2.4: مجتمع وعينة الدراسة
41	3.2.4: صدق أداة الدراسة
45	4.2.4: ثبات أداة الدراسة
45	3.4: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
45	1.3.4: خصائص عينة الدراسة
50	2.3.4: تحليل عبارات محاور الاستبيان
55	4.4: اختبار فروض الدراسة
59	الخاتمة
61	قائمة المراجع
68	الملاحق
73	تقرير الانتحال
74	لجنة أخلاقيات البحث العلمي

LIST OF FIGURES

Figure 1: Study model.....	3
Figure 2: Distribution of the study sample according to gender	45
Figure 3: Distribution of the study sample according to the age group	46
Figure 4: Distribution of the study sample according to academic qualification	47
Figure 5: Distribution of the study sample according to the job grade	48
Figure 6: Distribution of the study sample according to the number of years of work in the company	49

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: أنموذج الدراسة 3
- رسم توضيحي 2: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس 45
- رسم توضيحي 3: توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية 46
- رسم توضيحي 4: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي 47
- رسم توضيحي 5: توزيع عينة الدراسة وفقا للدرجة الوظيفية 48
- رسم توضيحي 6: توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل في الشركة 49

LIST OF TABLES

Table 1: Sources of competitive advantage according to the viewpoint of some writers and researchers	24
Table 2: Correlation coefficients between the degree of each statement and the total degree of the level of forming new ideas.....	42
Table 3: Correlation coefficients between the degree of each statement and the total degree of the level of the cognitive foundations of philosophy.....	42
Table 4: Correlation coefficients between the degree of each statement and the total degree of access to differentiated information.....	43
Table 5: Correlation coefficients between the degree of each statement and the total degree of the level of bridging relationships and social groups	43
Table 6: Correlation coefficients between the degree of each phrase and the total degree of the level of sustainable competitive advantage	44
Table 7: Reliability coefficient for the axes of the questionnaire	45
Table 8: Distribution of the study sample according to gender	45
Table 9: Distribution of the study sample according to the age group	46
Table 10: Distribution of the study sample according to academic qualification	47
Table 11: Distribution of the study sample according to job grade.....	48
Table 12: Distribution of the study sample according to the number of years of work in the company	49
Table 13: Phrases to create new ideas	50
Table 14: Philosophical foundations of knowledge phrases	51
Table 15: Phrases for accessing disparate information	52
Table 16: Phrases Bridging Relationships and Social Groups.....	53
Table 17: Phrases of sustainable competitive advantage.....	54
Table 18: The first sub-hypothesis test.....	55
Table 19: Second sub-hypothesis test	56

Table 20: The third sub-hypothesis test	56
Table 21: Fourth sub-hypothesis test	57
Table 22: main hypothesis test	58

قائمة الجداول

- جدول 1: مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين 24
- جدول 2: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوي تكوين الأفكار الجديدة.... 42
- جدول 3: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوي الأسس المعرفية للفلسفة.. 42
- جدول 4: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوي الوصول إلي معلومات متباينة 43
- جدول 5: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوي تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية 43
- جدول 6: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوي الميزة التنافسية المستدامة 44
- جدول 7: معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان 45
- جدول 8: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس 45
- جدول 9: توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية 46
- جدول 10: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي 47
- جدول 11: توزيع عينة الدراسة وفقا للدرجة الوظيفية 48
- جدول 12: توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل في الشركة 49
- جدول 13: عبارات تكوين الأفكار الجديدة 50
- جدول 14: عبارات الأسس الفلسفية للمعرفة 51
- جدول 15: عبارات الوصول إلي معلومات متباينة 52
- جدول 16: عبارات تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية 53
- جدول 17: عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة 54
- جدول 18: اختبار الفرض الفرعي الأول 55
- جدول 19: اختبار الفرض الفرعي الثاني 56
- جدول 20: اختبار الفرض الفرعي الثالث 56

جدول 21: اختبار الفرض الفرعي الرابع 57

جدول 22: اختبار الفرض الرئيسي 58

الفصل الأول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

1.1: منهجية البحث

1.1.1: المقدمة

إن الوضع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الراهن وما صاحبه من متغيرات وتحديات سواء داخلية أو خارجية أدى لمزيد من الضغط عليها لإجراء الكثير من التغييرات في أنظمتها، حيث تجلى ذلك في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة. ويعد التعلم التنظيمي إحدى هذه التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير أنظمتها وتحسين أدائها.

هذا ما يحتم على المنظمات المتابعة والمواكبة وضرورة الاطلاع على كل ما هو مستجد، بحيث أن بقاء هذه المنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على مقدرتها على ممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر، فكلما كانت مقدرة المنظمة على التعلم أفضل من منافسيها كلما زادت مقدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة، حيث أصبح التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية يمكن أن يساهم في بقاء وتقديم المنظمات، لأنه يسمح بالتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصاً للميزة التنافسية.

وأهم المنظمات وبحكم طبيعة عملها ووظائفها، وما تمتلك من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات قطاع التشييد والبناء في دولة العراق، إلا أنها تواجه العديد من التحديات، لعل من أبرزها إدارة عمليات التجديد الاستراتيجي. ولكي تتمكن من ذلك فإنه يجب أن يكون معدل التعلم والموائمة لديها متوافقاً أو يزيد عن معدل التجديد المطلوب، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية

للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، كما يتطلب أن تتبنى المنظمات مفهوم الميزة التنافسية الذي يمكن من دعم مجموعة من القيم والأفكار وطرق أداء الأعمال في ممارستها اليومية ويساعد في إعادة ترتيبها بدءاً من خدمة عملائها إلى إجراء التجديد الاستراتيجي المطلوب الذي يمثل عملية ولادة أعمال جديدة في المنظمة، وهو إبداع داخلي أو مشاركة المنظمة أو تحولها عبر إجراء عملية التجديد في الأفكار التي تقوم عليها مثل هذه المنظمات.

2.1.1: مشكلة الدراسة

يعد التجديد الاستراتيجي جزءاً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، والتجديد الاستراتيجي يعد عنصر أساساً ويؤثر على مستوى الفرد والفريق من حيث الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وإن نجاح المنظمات يعود بشكل أساسي على؛ القدرة على التفاعل الديناميكي وبالتالي القدرة على مواكبة وتطوير الأفكار الجديدة والوصول إلى معلومات متباينة وغيرها من مقدرات التجديد الاستراتيجي، وبناءً عليه تتمحور المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل الآتي:-

- هل للتجديد الاستراتيجي دور في دعم الاقتصاد وتحقيق الميزة التنافسية؟

3.1.1: أهمية الدراسة

يكتسب موضوع الدراسة هذا أهمية بالغة كونه يعالج ويثير نقطة هامة في المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر وتنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية :

- يأتي استكمالاً للجهود المعرفية السابقة التي تناولت مفهومي الميزة التنافسية المستدامة والتجديد الاستراتيجي من خلال طرح وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بالمتغيرين المذكورين؛
- يعمل على إثارة اهتمام المنظمات بصورة عامة وشركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق بصورة خاصة لمثل هكذا موضوعات ضرورية لنجاحها واستمرارها؛
- يحاول استكشاف علاقة التأثير بين الميزة التنافسية المستدامة والتجديد الاستراتيجي في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.

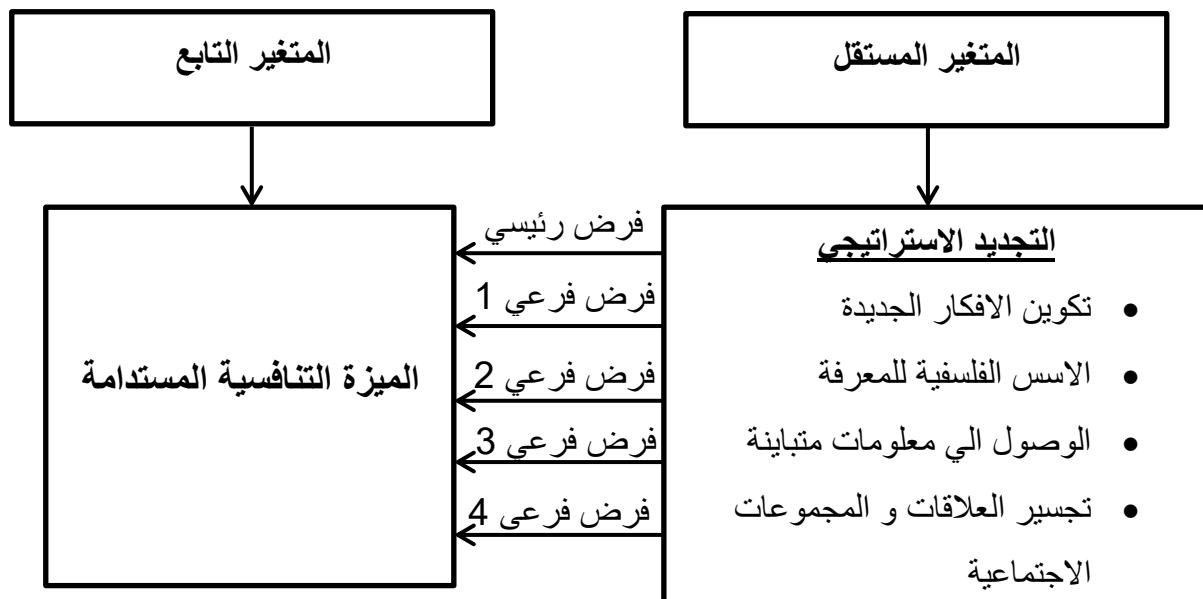
4.1.1: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالتجديد الاستراتيجي ودوره في دعم الاقتصاد وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات دولة العراق.

وتهدف أيضاً إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده الظاهرة في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للميزة التنافسية.

وإبراز الضوء على أهمية التجديد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات وشركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق بصورة خاصة.

5.1.1: أنموذج الدراسة



رسم توضيحي 1: أنموذج الدراسة

المصدر:- إعداد الباحث

6.1.1: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة.

ومنه ينبثق الفروض الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تكوين الأفكار الجديدة و الميزة التنافسية المستدامة

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأسس الفلسفية للمعرفة و الميزة التنافسية المستدامة

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الوصول إلى معلومات متباينة و الميزة التنافسية المستدامة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تجسير العلاقات و المجموعات الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة.

7.1.1: أدوات الدراسة

أ) أنواع ومصادر البيانات:

أ-البيانات الثانوية:

قام الباحث بدراسة مسحية مكثفة للأبحاث والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، هذا بالإضافة إلى التقارير والبيانات المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة، وساهمت البيانات الثانوية في تكوين الإطار الفكري والفلسفي للدراسة.

ب- البيانات الأولية:

وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي سيتم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء التي سيتم توزيعها على عينة الدراسة، وبعد ذلك سيتم جمعها من عينة الدراسة، ثم مراجعتها، وتحكيمها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث سيتم إجراء اختبار المصدقية والاعتمادية لقائمة الاستقصاء من خلال قياس معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس الظاهرة البحثية وذلك لتحديد مدى صحة المقاييس المستخدمة، وبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما سيتم التوصل إليه.

ب) أساليب تحليل البيانات:

سوف يقوم الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء وذلك باستخدام الأساليب التالية:-

- معامل ألفا: لقياس الثبات والتحقق من درجة اعتمادية المقاييس المستخدمة.
- اختبار (ت): ومستوي معنوية لقياس الصدق التمييزي.
- التكرارات والنسب والوزن النسبي لتوصيف عينة الدراسة.
- معامل بيرسون: لتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الداخلة في الدراسة.

2.1: الدراسات السابقة

1.2.1: الدراسات العربية

(1) دراسة: رسل سلمان نعمة، احمد عبد محمود الجنابي، & مصطفى محمود محمد. (2020).

بعنوان: تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الصناعية: بحث ميداني في مصفى الدورة

الغرض - تحديد تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية التصميم / المنهجية / النهج - تم اختيار مصفاة الدورة كمجال للتطبيق. تم اختيار العينة عن طريق عينة مقصودة قوامها (143) فرداً في أقسام الموارد البشرية. تم اعتماد الاستبيان كأداة للحصول على البيانات التي تم إعدادها بناءً على مجموعة من المعايير الجاهزة بعد إخضاعها لعدد من اختبارات الصلاحية والموثوقية. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS، V22) لإدخال وتحليل بيانات الدراسة.

النتائج - أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود علاقة مباشرة وتأثير إيجابي للمزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات التي شملتها الدراسة.

(2) دراسة: غالب محمد البستنجي. (2020).

بعنوان: أثر استخدام المزيج التسويقي الخدمي ذي الصبغة الإسلامية على بناء الميزة التنافسية في شركة الاتصالات السعودية STC

تهدف هذه الدراسة لتحديد أثر استخدام المزيج التسويقي الخدمي ذي الصبغة الإسلامية على بناء الميزة التنافسية في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 380 مفردة من زبائن شركة الاتصالات السعودية، استرجع منها 210 استبانة، أي ما نسبته (55%) من العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العملاء لكل من المزيج التسويقي الخدمي ذي الصبغة الإسلامية (المنتج، السعر، الترويج، المكان أو التوزيع، الشواهد المادية، العمليات، الناس) وأبعاد الميزة التنافسية (الإبداع والابتكار، السرعة، المرونة، التميز، الجودة) مرتبة حسب أهميتها، كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للمزيج التسويقي الخدمي ذي الصبغة الإسلامية في بناء الميزة التنافسية بجميع أبعادها. وتم اقتراح عدد من التوصيات تمكن

الشركة من الاستفادة من تبني المفهوم التسويقي ذي الصبغة الإسلامية بطريقة ذات كفاءة لبناء الميزة التنافسية المستدامة.

(3) دراسة: عفيف، عيشوش، & رياض. (2018)

بعنوان: أثر التعلم التنظيمي على التجديد

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم المنظمي) على التجديد الاستراتيجي ببعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري، التجديد الاستراتيجي الاستكشافي)، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة بجامعة العربي بن مهيدي* أم البواقي، استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما التحليل فقد اجري على 90 استبيان تم استرجاع 85 منه، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية من خلال مقارنة المربعات الصغرى الجزئية لاختبار النموذج الكلي للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة على التجديد الاستراتيجي، وأن التعلم الفرقي ليس له تأثير معنوي على التجديد الاستراتيجي. وبناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها ضرورة قيام الجامعة بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه التعلم التنظيمي لكي يصبح جزءاً من استراتيجيتها الحالية الهادفة للوصول إلى التجديد الاستراتيجي

(4) دراسة: فيصل علوان الطائي، & اكرم محسن الياسري. (2017)

بعنوان: دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية

يسعى البحث الحالي إلى كشف العالقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاستكشاف، قيادة العمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة) والسيادة الاستراتيجية من خلال أبعاد (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي). وحددت مشكلة البحث من خلال تشخيص الجدوى من التجديد الاستراتيجي، و المقومات والإمكانيات لدى المنظمات لتساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية في ظل التنافس المفرط، وتم صياغة نموذج فرضي لمبحث أجل التأكد من صحة الفرضيات الرئيسية واستخدم البحث استمارة الاستبانة وسيمة لجمع البيانات والمعلومات، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات العليا تتألف من 116 قائدا مجتمع وعينة للدراسة، وجرى استخدام بعض الأساليب الإحصائية منيا أنموذج الارتباط البسيط (Person) لمعرفة علاقة الارتباط وتحميل الانحدار الخطي بين متغيرات الدراسة

لتتحقق من صحة الفرضيات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل البحث لعدد من الاستنتاجات أهمية وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيرات الدراسة، أما أهم التوصيات عن الشركة التنسيق والتعاون مع جميع الشركاء والمستثمرين من أجل التأسيس لرؤية مشتركة تساهم في سد حاجة السوق وعدم السماح للمنافسين الدخول إلى منطقة نفوذ الجغرافية وبما يعزز السيادة الاستراتيجية لمشاركة قيد البحث والعمل على تعزيز البعد منطقة النفوذ

(5) دراسة: علي عبد الرزاق لفترة العبودي، & صالح عبد الرضا رشيد. (2016).

بعنوان: توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم منظور واضح للدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية في تحقيق الإنهاء الاستراتيجي التنظيمي. ولهذا الغرض قدمت الدراسة إطاراً شاملاً لأهم مساهمات الباحثين حول متغيرات الدراسة، مدعماً بإطار تحليلي لأراء 171 من قيادات الجامعة (عمداء ومساعدو عمداء ورؤساء الأقسام) في 26 كلية من كليات الجامعة. جامعة القادسية والمثنى: تناولت الدراسة القدرات الديناميكية كمتغير مستقل من خلال خمسة أبعاد، أربعة منها ضمن بناء الدرجة الأولى: الاستشعار، التعلم، التكامل، القدرة التنسيقية. والخامس ضمن بناء الدرجة الثانية وهو إعادة تكوين القدرات. تم أخذ التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع له بعدين: التجديد الاستراتيجي الاستغلالي والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيراته. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة والتجديد الاستراتيجي بأبعادها، وتشير الدراسة إلى عدد من التوصيات مثل ضرورة خلق فهم واضح ومشترك بين العاملين في الجامعتين حول توجهاتهم الاستراتيجية من خلال المشاركة في عملية تطوير الاستراتيجيات المتعلقة بأنشطتهم الاستغلالية والاستكشافية وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي تدعم توجههم نحو أنشطة الابتكار.

2.2.1: الدراسات الأجنبية

1- دراسة: Croes, R., Ridderstaat, J., & Shapoval, V. (2020)

بعنوان: Extending tourism competitiveness to human development

تعرض هذه الدراسة فرضية نظرية التنافسية السياحية، المرتكزة على إطار ديناميكي، وتوحيد نظرية التنافسية مع التنمية البشرية. تقوم الفرضية على الطبيعة العمودية بين القدرة التنافسية

السياحية والتنمية البشرية. تم اختبار العلاقة من خلال نموذج الانحدار ذي التأثير المختلط في عشر دول في أمريكا الجنوبية. وتشير النتائج إلى روابط تعزيز متبادلة تتوسطها أبعاد التنمية البشرية، وخاصة الصحة. صممت الدراسة أيضاً نموذجاً تصنيفياً يحدد أربع مجموعات من البلدان التي كشفت عن أنماط سلوكية غير خطية متميزة. تركزت الآثار النظرية والإدارية على أهمية استخدام الموارد، وخيارات التخصيص العام تجاه قطاعات التنمية البشرية، والتسلسل المطلوب لتعزيز طبيعة التعزيز المتبادل المضمنة في فرضية نظرية التنافسية السياحية.

2- دراسة: Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020)

بعنوان: The impact of brand value on brand competitiveness

تدرس هذه الدراسة دور قيمة العلامة التجارية في زيادة القدرة التنافسية للعلامة التجارية مؤخرًا باهتمام علماء التسويق مثل Winzar و Baumann و Chu (2018). من منظور التسويق والتوجه الاستراتيجي، نقترح ونختبر إطار عمل يصور تأثيرات هذه المتغيرات على القدرة التنافسية للعلامة التجارية. تم تطوير إطار العمل من خلال تجميع البحوث الحالية من مسارات التسويق والإدارة. أكملت عينة مائة من 374 تاجر تجزئة عملوا مع العلامة التجارية كعملاء تجاريين استبيان. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج المقترح. وجدنا أن قيمة العلامة التجارية، التي تم إنشاؤها لعملاء الأعمال، تعزز بشكل غير مباشر القدرة التنافسية للعلامة التجارية من خلال التوجه التسويقي، وإن لم يكن بشكل مباشر. علاوة على ذلك، يؤثر تمييز العلامة التجارية بشكل مباشر وإيجابي على القدرة التنافسية للعلامة التجارية بالإضافة إلى بناء قيمة العلامة التجارية. تعد دراستنا إحدى المحاولات الأولية لاستكشاف قدرة قيمة العلامة التجارية على الجمع بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي للقدرة التنافسية للعلامة التجارية وأيضًا توسيع محيط المعرفة الحالية حول المتغيرات التي تدفع القدرة التنافسية للعلامة التجارية.

3- دراسة: Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020)

بعنوان: Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members

في هذه الدراسة النوعية للتجديد الاستراتيجي في مؤسسة إخبارية في أمريكا الشمالية، نكشف أن معاملة الأعضاء المهنيين كمصادر في الأدبيات الاستراتيجية ضرورية، لكنها غير كافية. تعتبر أنشطتهم ضرورية للبقاء التنظيمي والمنافسة ولكن أيضاً العمل اللازم للحفاظ على هويتهم المهنية. علاوة على ذلك، فإن الدليل البحثي السائد على أن الأعضاء المهنيين يعرقلون التجديد

الاستراتيجي غير كامل. تتحدى دراستنا النظرة الضيقة للأعضاء المهنيين باعتبارهم موارد تقيّد التجديد الاستراتيجي من خلال توضيح كيفية 'عمل' الهوية المهنية في تسهيل وتعطيل التجديد الاستراتيجي. تؤكد النتائج التي توصلنا إليها على أهمية اعتماد تعريفات أوسع للعمل من التعريف الوظيفي المستخدم في أبحاث التجديد الاستراتيجي. نسلط الضوء أيضاً على كيفية مساهمة أنشطة الجهات غير الإدارية في التجديد الاستراتيجي.

4- دراسة: Järvi, K., & Khoreva, V. (2020).

بعنوان: The role of talent management in strategic renewal

الغرض - الغرض من هذه الورقة هو التأكيد على دور إدارة المواهب (TM) في التجديد الاستراتيجي. علاوة على ذلك، يقوم المؤلفون بتوسيع المعرفة الحالية حول عملية تنفيذ العلامات التجارية من خلال التأكيد على أنشطة معينة، والتي تشارك في هذه العملية أثناء التجديد الاستراتيجي.

المنهجية - أبلغ المؤلفون عن دراسة نوعية لبرنامج TM في شركة فنلندية سويدية متعددة الجنسيات تخضع لتجديد استراتيجي رئيسي. تتكون البيانات من 46 مقابلة شبه منظمة وبيانات ثانوية.

النتائج - يتمثل دور TM في سياق التجديد الاستراتيجي في توفير الظروف اللازمة للمبادرة الذاتية وتحديد وكلاء التغيير المحتملين ولتطوير الموظفين الموهوبين لأداء أدوارهم كعامل تغيير. في سياق التجديد الاستراتيجي، تتكون عملية TM من تحديد المشاريع الرئيسية لمعالجة الفرص والتحديات التجارية الهامة، وتحديد الموظفين الموهوبين لتنفيذها، وتحديد وإنشاء المناصب الرئيسية

5- دراسة: Shin, K., & Pérez-Nordtvedt, L. (2020)

بعنوان: Knowledge acquisition efficiency, strategic renewal frequency and firm performance in high velocity environments

الغرض - الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من نوع المعرفة التي تعزز وتيرة التجديد الاستراتيجي للمنظمات العاملة في بيئات عالية السرعة. كما أنه يبحث فيما إذا كان تكرار التجديد الاستراتيجي مفيداً وليس ضاراً في مثل هذه البيئات.

المنهجية - اتبعت الدراسة عملية من خطوتين لجمع البيانات تتضمن مقابلات تجريبية وإجراءات جمع بيانات المسح في الموقع. أجرى المؤلفون أولاً مقابلات تجريبية وجهاً لوجه مع

16 بائع تجزئة للأزياء استمرت من 30 دقيقة إلى ساعتين. ثم اختبروا فرضياتهم باستخدام عينة من 152 تاجر تجزئة للأزياء في كوريا الجنوبية، حيث أن صناعة الأزياء نموذجية عالية السرعة.

النتائج - الشركات التي لديها معدل أعلى لتكرار التجديد الاستراتيجي تتفوق على الشركات التي لديها معدل أقل. علاوة على ذلك، فإن تكرار التجديد الاستراتيجي يخفف من الآثار السيئة لانعدام الشرعية غير المشبعة بدعم مانح الامتياز. أخيراً، يمكن للشركات زيادة وتيرة جهود التجديد الاستراتيجي من خلال الوصول إلى المعرفة من عملائها الرئيسيين بشكل أكثر كفاءة

3.2.1: التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

❖ أوجه الاتفاق للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

يتضح من عرض هذه الدراسات العربية والأجنبية أنها تمثل إضافات حقيقية في موضوعات التجديد الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، فكل منها يعطي اهتماماً لعدة أبعاد، وهي تعكس تصورات هؤلاء الباحثين، و ايضا أتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز علي أبعاد التجديد الاستراتيجي و مدي تأثيره في المنظمات بمختلف أنواعها لتحقيق التميز لتلك المنظمات

أوجه الأختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة و الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية:

❖ تركز الدراسة الحالية على شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.

❖ لم تتجه أي من الدراسات السابقة إلى الاهتمام بدراسة اثر التجديد الاستراتيجي علي الميزة التنافسية مباشرة و هذا ما يجسد وجود اختلاف واضح بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

التجديد الاستراتيجي

تمهيد:

يشهد العالم وبيئة الأعمال على الخصوص اليوم تغيرات هائلة على كافة الأصعدة والمجالات، فعدد المنظمات يشهد تزايداً سريعاً، والأسواق تتحول وتنتفتح على العالم، والعمليات تتغير بسرعة، كما أن تقنيات المعلومات تشهد هي الأخرى تطوراً هائلاً، امتد إلى جميع جوانب الحياة، وعزز وساهم في إحداث نقلة نوعية حديثة في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات وساهم في تطوير بيئة الأعمال، وزيادة التنافس بين المنظمات على المستوى المحلي والعالمي. هذه التغيرات وغيرها تشكل في مجموعها تحدياً لمنظمات الأعمال الباحثة عن البقاء والنمو، وتحتم عليها العمل بشكل جاد ومستمر. وهنا أصبح التجديد وإدارته من أهم الأنشطة في المنظمات. (Agarwal, R., & Helfat, C. E. , 2009)

ولأن التجديد يكاد يكون الحقيقة الوحيدة الثابتة في العالم اليوم، وجب على المنظمات على اختلافها أن تتغير وتتطور. فحتى المنظمات الكبرى التي حققت وتحقق نجاحات كبيرة ليست بمنأى عن التجديد من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Agarwal, R., & Helfat, C. E. , 2009).

1.2: مفهوم التجديد الاستراتيجي

التجديد الاستراتيجي هو عملية التجديد ونتائج التعديل في الاتجاه الاستراتيجي التي لديها القدرة على تحديد القدرة التنافسية طويلة الأجل للشركة. الهدف من التجديد الاستراتيجي هو توفير توافق استراتيجي بين القدرات الداخلية للشركة والتحويلات في البيئة الخارجية التي تشمل التكنولوجيا والأسواق والصناعات والاقتصاد التي تتطلب التجديد في الوضع الراهن لممارسة الأعمال التجارية. و يحدث التجديد التدريجي من خلال سلسلة من التعديلات المنتظمة للتغيرات

في البيئة التجارية. يتم إحداث التجديد التحويلي من خلال التحولات الجذرية في الإدارة الاستراتيجية وإزالة أو استبدال الوظائف والوحدات الرئيسية في الشركة، ويشمل التجديد الاستراتيجي عملية ومحتوى ونتائج الانتعاش أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على آفاقها على المدى الطويل (Floyd, S. W., & Lane, P. J., 2000).

لتعريف مصطلح 'التجديد الاستراتيجي'، نحدد أولاً ما نعنيه بكلمة 'استراتيجي' ثم نحدد 'التجديد'. هناك العديد من التعريفات لمصطلح 'الاستراتيجية' جنباً إلى جنب مع العديد من المفاهيم لما يعنيه أن تكون 'استراتيجية'، ولا نقترح التحكيم فيما بينها هنا. بدلاً من ذلك، لأغراض تحليلنا، نحدد 'الاستراتيجية' على أنها 'تلك التي تتعلق بالآفاق طويلة الأجل للشركة ولها تأثير حاسم على نجاحها أو فشلها'. في هذا التعريف، يكون الشيء استراتيجياً إذا كان يتعلق إلى آفاق الشركة المستقبلية بطريقة جوهرية. قد تكون بعض العوامل الحاسمة بالنسبة لآفاق الشركة على المدى الطويل غير مهمة نسبياً لرفاهيتها الحالية، والعكس صحيح. بالإضافة إلى ذلك، نظراً لأن الشركة ومديريها لا يستطيعون التنبؤ على وجه اليقين بالعوامل التي ستصبح ضرورية للنجاح في المستقبل، فإن العوامل التي لديها القدرة على التأثير على الآفاق طويلة الأجل للمؤسسة بطريقة جوهرية هي أيضاً استراتيجية (Floyd, S. W., & Lane, P. J., 2000).

هناك قائمة طويلة من العوامل التي تندرج ضمن فئة من المحتمل أن تكون حاسمة لمستقبل المؤسسة. كأمثلة تذكر الأهداف والمنتجات والخدمات والسياسات التي تحدد كيفية تنافس الشركة في أسواق المنتجات فيما يتعلق بالمنافسين ونطاق الأعمال وتنوعها والهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية والسياسات التي تحدد العمل وتنسيقه. تشير المنح الدراسية الحديثة إلى أنه يجب علينا إضافة الموارد الهامة (الأصول الملموسة وغير الملموسة) إلى هذه القائمة، والقدرات، والإجراءات الروتينية والعمليات الأخرى، والأشخاص (الأفراد والفرق) التي تؤثر على قدرة المؤسسة على النجاح في المستقبل. إن القضايا المتعلقة بتنمية [الموارد و] وانحلالها هي مسائل استراتيجية جوهرية لأنها تحدد قائمة الاختيار المستقبلي. باستخدام سمعة الجدارة بالثقة كمثال، يشير إلى أن السمعة الطيبة هي عامل حاسم في علاقات الشركة مع أصحاب المصلحة مثل الموردين وعملاء، والتي بدورها تؤثر على الفرص المستقبلية. مثل العديد من الأصول الاستراتيجية، يستغرق بناء السمعة وقتاً وجهداً (ولا يمكن للمنافسين تكرارها على الفور) (Ravasi, D., & Lojcono, G., 2005).

وبالتالي، تؤدي الاختلافات في السمعة إلى اختلافات في الفرص المتاحة للشركات. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأن السمعة غالبًا ما تكون خاصة بالمنتج أو بالسوق - سمعة محددة، وحتى جيدة، قد يكون لها قيود داخلية فيما يتعلق بمجموعة الخيارات التي يتحملونها في المستقبل. ينطبق مثال سمعة الشركة على العديد من الموارد والقدرات من حيث أنها توفر فرصًا للمستقبل ولكنها تحتوي أيضًا على قيود. موارد الجودة تحد من الفرص المستقبلية بسبب جودتها المنخفضة؛ توفر الموارد عالية الجودة فرصة أكبر ولكنها لا تزال محدودة في النطاق المحتمل لتطبيقها في المستقبل. ومن ثم، فإن الفرص الاستراتيجية للمستقبل تعتمد بطرق مهمة على الوضع الحالي للمؤسسة بالإضافة إلى تعريف كلمة 'استراتيجي'، يجب علينا أيضًا تحديد استخدامنا لكلمة 'تجديد'. تعرّف معظم القواميس الفعل 'تجديد' على أنه 'صنع مثل جديد'. تتضمن المرادفات 'التحديث' من خلال استعادة القوة أو الرسوم المتحركة أو 'استبدال' ما هو تالف أو فاسد أو قديم أو مهترئ. توضح القواميس أيضًا أن الفعل 'تجديد' يختلف عن الفعل 'التجديد'. في تعريفه الأوسع، الفعل 'التجديد' يعني 'يصنع أو يصبح مختلفًا'. يمكن أن يشمل التجديد المرطبات أو الاستبدال، لكن لا داعي لذلك. على سبيل المثال، قد يشير التجديد إلى الإضافات أو الإضافات أو عمليات الحذف دون أي تجديد مرتبط. وبالتالي، فإن التجديد هو أحد أنواع التجديد. ما يشكل بالضبط 'المرطبات' أو 'الاستبدال' لمنظمة الأعمال يتطلب مزيدًا من التوضيح. للبدء، فإن الجوانب ذات الصلة الخاضعة للإنعاش أو الاستبدال هي السمات الاستراتيجية للمنظمات المذكورة سابقًا، مثل الأهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات وما شابه. ربما يكون السؤال الأكثر صعوبة يتعلق بما يعنيه تحديث هذه السمات أو استبدالها (Ravasi, D., & Lojacono, G., 2005).

وهنا توجد عدة نقاط تستحق الذكر (Ravasi, D., & Lojacono, G., 2005):

أولاً، لا يعني الانتعاش أو الاستبدال بالضرورة استعادة السمعة إلى حالتها الأصلية. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة استبدال نوع واحد من السمات بنوع مختلف نوعيًا من السمات. ثانيًا، يمكن أن يكون المرطبات أو الاستبدال جزئيًا أو كاملاً. قد تحتفظ الشركات بجزء من السمعة في حالتها الحالية إذا استمرت في خدمة غرض مفيد.

ثالثًا، قد يمتد الانتعاش أو الاستبدال إلى ما وراء السمعة الأصلية في أي حجم أو نطاق التطبيق.

رابعًا، يمكن للشركات إجراء إنعاش استراتيجي من خلال إعادة تشكيل السمات الحالية، مع أو بدون إضافات أو حذف.

خامساً، قد تقوم الشركات بالتجديد الاستراتيجي لتحديث أو استبدال السمات التنظيمية الحالية التي تخدم وظيفة مفيدة في الوقت الحاضر، ولكنها قد لا تفعل ذلك في المستقبل. أخيراً، غالباً ما يشير التجديد الاستراتيجي إلى 'إعادة النمو'، والذي يعني 'مواصلة النمو بعد الانقطاع أو الإصابة، وثيق الصلة هنا بشكل خاص. على الرغم من أن إعادة النمو لا يجب أن تكون جزءاً من التجديد، إلا أن المرطبات أو الاستبدال قد تكون الخطوة الأولى التي توفر أساساً للنمو في المستقبل، و تحتاج كل استراتيجية تنظيمية إلى تحديث منتظم بغض النظر عن مدى نجاحك. ببساطة، ليس من الجيد تطوير استراتيجيتك ووضعها على الرف، مع توقع أنها ستعمل إلى أجل غير مسمى، وأن البحث عن العوامل التي تغيرت تتضمن بيئة العمل ديناميكيات لا هواده فيها ولا يمكن التنبؤ بها ومن الأفضل أن يتواجد الاستعداد لها من خلال تجديد الاستراتيجية بشكل استباقي كل عام (Poskela, J., & Martinsuo, M. , 2009).

و فيما يلي أساسيات لعملية التجديد (Poskela, J., & Martinsuo, M. , 2009):

1. أعداد النظر في الاستراتيجية

2. التركيز

3. تعديل العمليات التجارية

2.2: أهمية وأهداف التجديد الاستراتيجي

يحتل عنصر التجديد أهمية كبرى لدى المنظمات على اختلافها، وتسعى المنظمة من خلال التجديد المخطط والمدروس إلى تحقيق العديد من الأهداف.

1- أهمية التجديد الاستراتيجي: يمكن إبراز أهمية التجديد من خلال النقاط الآتية، Poskela, (J., & Martinsuo, M. , 2009):

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة، وذلك لأن التجديد في المنظمة يؤدي إلى التجديد والحيوية ويشجع الإبداع والتحسين، كما يحارب روح الكسل واللامبالاة والسلبية ويكسر الروتين في المنظمة.

- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التجديد من كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، وعولمة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التجديد وأهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة.

- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.

- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على التجديد الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.

2- أهداف إدارة التجديد الاستراتيجي: يسعى التجديد إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن إجمال أهمها فيما يلي (Whitney, J. O. , 1996):

- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.

- الانتشار والتوسع.

- الارتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا العملاء.

- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية.

- تنمية الرغبة في التطوير، فالتجديد يحفز ويشجع على الارتقاء وتطوير وتحسين العمل من خلال مواجهة المشاكل وإصلاحها ومعالجتها ومن خلال عمليات تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل، وكذلك من خلال التطوير الشامل والمتكامل.

- تنمية القدرة على الابتكار، فالتجديد يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التجديد ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بمقاومة ذلك التجديد.

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء، فالتجديد مهم في المنظمة لأنه يمكنها من الارتقاء والنمو والوصول إلى أحسن أداء لها.

- تطوير وتنمية ثقافة المنظمة.

3.2: أنشطة التجديد الاستراتيجي

و تتمثل أنشطة التجديد الاستراتيجي في الآتي (Whitney, J. O. , 1996):-

- **التجديد الاستراتيجي الشامل:** ويشمل هذا المجال من التجديد استراتيجيات المنظمة والتي تشمل استراتيجية المنظمة ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. ويمكن القول أيضا أن التجديد الاستراتيجي هو التجديد في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضا التجديد الأهداف المسطرة. ومثال عن هذا التجديد تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

- **التجديد الهيكلي أو البنيوي:** يمس هذا المجال من التجديد في الأساس طرق العمل، العلاقات بين الأفراد، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار، كما يمس أيضا التجديد الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة. ويمس كذلك خطوط الاتصال وتدفق العمل.

- **التجديد التكنولوجي:** هو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً، أو التجديد طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتجديد التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، وإضافة له يشمل هذا المجال من التجديد اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة، وتستطيع المنظمة أيضا أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التجديد التكنولوجي ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الإلكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الإنترنت.

- **التجديد الإنساني:** يحاول كل من التجديد التكنولوجي والتجديد الهيكلي تحسين الجانب التنظيمي عن طريق التجديد وضعية العمل، ومن جهة أخرى يحاول التجديد الإنساني التجديد سلوك الأفراد، فالمنظمة تمثل أولا وقبل كل شيء نماذج إنسانية، وعليه فإن عملية التجديد في أي مجال يجب أن تتوافق أولا مع التجديد الأفراد وذلك لأن على الأفراد أن يفهموا التجديدات ويكونوا راغبين وقادرين على تنفيذها.

وأياً كان مجال التجديد فإنه يؤثر على الأفراد بطريقة أو أخرى. ويأخذ التجديد الإنساني شكلين هما:

- التجديد الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- التجديد النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

4.2: أسباب التجديد الاستراتيجي

تكون المنظمات أنظمة مفتوحة، تؤثر وتتأثر ببيئاتها الداخلية والخارجية، وتتغير باستمرار. ويمكن القول أن الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التجديد تنقسم إلى مجموعتين من الأسباب، أسباب داخلية وأسباب خارجية.

1- الأسباب الداخلية للتجديد الاستراتيجي: الأسباب الداخلية هي الأسباب الناشئة من داخل

المنظمة، ومن بينها (Prashantham, S. , 2008):

- التجديد في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.

- انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية.
 - حدوث مشاكل وصراعات داخل المنظمة.
 - الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
 - إدخال واستعمال معدات تقنية متطورة.
 - انخفاض الأرباح.
 - تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
 - إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.
 - زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي، وعدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر.
 - انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة، خاصة إذا عُينوا قادة في الإدارة ينتج عنه حدوث تغيرات وظهور أوضاع جديدة.
- 2- الأسباب الخارجية للتجديد الاستراتيجي:** يرى المهتمون بدراسة التجديد أن أسباب التجديد الخارجية أكثر أهمية من أسبابه الداخلية، وذلك نظرا للتغيرات الهائلة والسريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمات. ويمكن تلخيص أهم هذه الأسباب فيما يلي , Prashantham, S. (2008):
- ارتفاع حدة التنافس بين المنظمات.
 - العولمة وتحرير التجارة العالمية.
 - غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف.
 - إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة مثل قوانين العمل وقوانين الضمان الاجتماعي.
 - الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.
 - زيادة الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة، مثل جمعيات حماية المستهلك.
 - التغيرات في النشاط الاقتصادي من رواج وركود، وما يتضمنه ذلك من تغيرات في دخل الأفراد ومعدلات النمو الاقتصادي.

5.2: معوقات ومقاومة التجديد الاستراتيجي

تتفاوت وجهات نظر المنظمات حول مقاومة التجديد، بين من تعتبر المقاومة عائقا يقف أمام التجديد يجب التغلب عليه، وبين من تعتبرها فرصة لتعديل برامج التجديد لكي تصبح أكثر نجاحا. وفي الحالتين، يجب على المنظمة دراسة مقاومة التجديد، والبحث في معوقات التجديد

الأخرى. و تتمثل في الاتي معوقات ومقاومة التجديد الاستراتيجي (Kim, H. E., & Pennings, J. M. , 2009).

1- مقاومة التجديد الاستراتيجي، أشكالها وأسبابها:

هناك من يُعرف مقاومة التجديد على أنها: " مجرد الامتناع عن التجديد وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، ويذهب آخرون إلى أبعد من الامتناع، بقولهم أن مقاومة التجديد هي القيام بعمليات مناقضة ونافية لعمليات التجديد (الحدراوي، 2015: 64) وهناك من يعرف مقاومة التجديد كعنصر إيجابي التجديد، ويرى أصحاب هذا الرأي أن مقاومة التجديد هي عبارة عن: " رد فعل الأفراد تجاه التجديد، وهي ليست سلبية دائماً، فقد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك. "

وتأخذ مقاومة التجديد أشكالاً مختلفة، بعضها يكون ظاهراً، والآخر غير ظاهر. وفيما يلي عرض لأهم أشكال مقاومة التجديد(الطائي، 2010: 45-46):

- التخفيض المستمر في الإنتاجية.
- زيادة عدد طالبي النقل، وعدد طالبي الاستقالة.
- الامتناع والرفض بصمت.
- الإضرابات، والمهاجمة المباشرة للأفكار الجديدة.
- انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التجديد.
- زيادة الأخطاء المرتكبة، أو استغراق فترات أطول في تنفيذ العمل.
- رفض تنفيذ التجديد، أو التخريب والعنف السلبي
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتجديد.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التجديد المقترح.
- تقليل الفرد من الحاجة إلى التجديد.
- إصرار الفرد على عدم عدالة التجديد.

2- معوقات التجديد الاستراتيجي:

ليست وحدها مقاومة التجديد هي التي تعيق نجاح عملية التجديد، فهناك العديد من المعوقات الأخرى يجب الإشارة إليها قبل التطرق إلى مقاومة التجديد، وفيما يلي جملة من أهم هذه المعوقات:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة.

- تجاهل الواقع وما يحدث من تغيرات في العالم.
- الإدارة السيئة لمشروع التجديد.
- السطحية في إدراك عملية التجديد مما يحولها إلى انتكاسة تحمل معها الكثير من السلبيات فتصبح تخلفا.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل
- صعوبة التجديد بعض القيم والأنماط السلوكية.

6.2: عوامل نجاح التجديد الاستراتيجي الناجح

و تتمثل عوامل نجاح التجديد الاستراتيجي الناجح في الاتي (Kim, H. E., & Pennings, J. M. , 2009)-:

- التقييم البيئي المتمثل في الرقابة المستمرة على البيئة الخارجية والداخلية، حيث أن متابعة نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة والدراسة المستمرة للمنافسين؛
- الربط بين استراتيجيات الموضوعة وعمليات التجديد، فبمعرفة الاستراتيجيات التي تسير عليها المؤسسة، والأخذ في الاعتبار عند قيام بعملية التجديد، سوف يسهل إجراؤها، ويقود في الوقت نفسه إلى الوصول لاستراتيجيات جديدة أكثر نجاحا وملائمة مع تلك التجديدات؛
- قيادة التجديد ويتم من خلال الاتجاه بالمؤسسة للأمام وخلق مناخ السليم والمناسب للتغيير بالإضافة إلى التنسيق بين الأنشطة والتوجيه ووضع جداول محددة للقيام بالأعمال المطلوبة، وهذا الجدول لا يتناسب فقط مع اتجاه التجديد، إنما أيضا رؤية المؤسسة؛
- الموارد البشرية فيجب على الإدارة الموارد البشرية أن يشعر الموظفون بأنهم أشخاص ذو قيمة؛
- الاتساق العام فاستراتيجية التجديد يجب أن تتسم بالتوافق ووضوح الأهداف .

7.2: تصنيفات التجديد الاستراتيجي

و تتمثل في الاتي (Crossan, M. M., & Hurst, D. K. , 2006)-:

- **التجديد الاستراتيجي الروتيني:** هو عبارة عن عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المؤسسة جذب الزبون .
- **التجديد الاستراتيجي المحدود:** ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام .

□ **التجديد الاستراتيجي الجذري:** إذ تقوم المؤسسة بتغيير جذري خصوصا في حالات الدمج بين المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة .

□ **إعادة التوجيه التنظيمي:** يعتمد على حجم الاختلافات في الصناعات وكم ستكون مركزية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الجديدة، إذ أن التوجه سيكون ليس بنفس الصناعة الأساسية وهذا يحتاج تغييرات في مهمة المؤسسة، كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيات

8.2: استراتيجيات التجديد الاستراتيجي

يمكن تصنيف استراتيجيات التجديد الاستراتيجي إلى ثلاث فئات وذلك انعكاسا لأهداف التجديد ولنوعية المشاكل التي يواجهها التنظيم. فالاستراتيجية الهيكلية التي تركز على تصميم الهيكل التنظيمي وإعادة بنائه في ظل المتغيرات البيئية، والاستراتيجية التكنولوجية التي تهدف إلى القيام بإدخال تطورات تكنولوجية جديدة، والاستراتيجية السلوكية التي تسعى إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها كما يستخدم قادة التجديد مجموعة أخرى من استراتيجيات إدارة عملية التجديد بما في ذلك مقاومة التجديد، حيث تختلف الاستراتيجيات المستخدمة باختلاف درجة المقاومة التي يظهرها العاملون تجاه التجديد المنشود ومن أهمها Crossan, M. M., (2006) & Hurst, D. K. :

1- الاستراتيجية العقلانية وهي الاستراتيجية التي تقوم على افتراض أن العدو الرئيس للتغيير هو الجهل، وأن العلم والمعرفة هما العاملان الرئيسان اللذان يسهلان عملية التجديد، وبالتالي قيام المنظمة بتصميم برامج تدريبية تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات اللازمة لتسهيل عملية التجديد.

2- استراتيجية الإكراه وهي الاستراتيجية التي تستخدم كافة الأساليب والوسائل في إحداث التجديد، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يقاوم، ورغم أن هذه الاستراتيجية مفيدة في بعض الظروف إلا أنها غير فعالة على المدى البعيد، لأنها لا تضمن استمرارية ولاء الأفراد، ودعمهم للتغيير

3- إستراتيجية التعليم والاتصال وهي الاستراتيجية التي تقوم على محاولة التخلص من المقاومة التي يظهرها العاملون تجاه عملية التجديد من خلال قيام المديرين بعمل اتصالات مع العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التجديد، ومحاولة إقناعهم بأن عملية التجديد لن تهدد أمنهم الوظيفي، أو تسلبهم مزايا معينة، وإنما هي لتحقيق مصلحة المنظمة والعاملين معا.

4- إستراتيجية المشاركة والانخراط وهي الاستراتيجية التي تسعى إلى تقليل المقاومة للتغيير من خلال السماح للعاملين بالمشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفاعلة في عملية صنع القرار الخاص بإعداد خطط التجديد وتنفيذها من مجموعة من علماء الإدارة عدة استراتيجيات يمكن وعلى نحو أوسع، فقد ضم استخدامها للتغلب على مقاومة التجديد مثل: التعليم والاتصال، وبناء الرؤيا المستقبلية، والمشاركة، والدعم والتيسير، والتفاوض، والقيادة الرسمية وغير الرسمية، ونظم المكافاة والأجور، والإكراه الضمني والعلني، ومدخل قوة المنظمة ونفوذها. أن تنفيذ التجديد الاستراتيجي يتطلب معرفة باستراتيجيات التنافس، والمالية، والتسويق، وبناء فرق العمل، والبحث التطبيقي، ومخرجات مسح بيئة الأعمال. كما يشمل التجديد الاستراتيجي تحسين التكيف والمواءمة بين كل من استراتيجية المنظمة وبيئتها وهيكلها التنظيمي.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية المستدامة

تمهيد:

إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، و تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (السلمي، 104، 2001) .

1.3: المفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد مفهوم تلك المزايا. ففي إطار ما يعرف بمزايا المتحرك الأول **First Mover Advantages** يؤكد البعض على أنها "عملية إبداع عندما يعرفها بأنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً"، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق" (Porter, 1993, 48).

فيما يعرفها البعض من زاوية القدرة على خلق أو تحقيق القيمة للزبون عندما يشير إلى أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويؤكد تفوق المنظمة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنةً بالمنتجات البديلة" (السلمي، 104، 2001)

ومن زاوية استراتيجية التنافس هنالك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "عصر تفوق المنظمة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لاستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس" (خليل، 1998، 37).

ومن زاوية الموقف التنافسي على أن الميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح". وفي إطار الكلف المنخفضة تعرّف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنةً بالمنافسين، أو أنها القدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك" (Ghemawat & del Sol, 1998, 34).

ومن زاوية الكفاءات الجوهرية للمنظمة يعرفها (Kay) بأنها "عبارة عن تتابع للكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتمتلكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المنظمة" (Kay, 1993, 44).

فيما عرفها (Ansoff) من زاوية الخواص المنفردة بأنها "عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج – السوق وموجهات النمو" (Ansoff, 1965, 110)، وفي هذا إشارة واضحة إلى حالة البحث عن الخواص المنفردة في أسواق المنتجات المستقلة والتي يمكن أن تمنح المنظمة موقف تنافسي قوي.

ومن زاوية حيز المنافسة يعرفها (South) بأنها "فلسفة اختيار تلك المساحات التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة وتوصف بأنها ممكنة الإنجاز أو التحقيق" (South, 1981, 15).

ومن زاوية مصادر ها هنالك من يعرفها بأنها "المصادر التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق المزايا التنافسية، وقد حددت تلك المصادر بـ: (Porter, 1985, 117)

- مزايا الكلفة، وتشير إلى أهمية امتلاك المنظمة لمزايا الكلفة المنخفضة.

- مزايا التميّز، وتشير إلى أهمية امتلاك المنظمة لمزايا التميّز على منافسيها.

ومن زاوية النظرة المستندة إلى الموارد نجد أن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها وبما يسهم في تحقيق تلك المزايا، ويتمثل ذلك فيما طرحه (Kay, 1993, 44) عندما حدد تلك المصادر بالنواحي الآتية: (الشهرة أو السمعة، المعمارية، الإبداع، الموجودات الاستراتيجية).

وبنفس الاتجاه يؤكد (Conner, 1991; Barney, 1991) أن الموارد التي تمتلكها المنظمة مثل (رأس المال المادي، ورأس المال البشري، والفرص التكنولوجية، والتعلم، ورأس المال المنظمي) تعدّ من مسببات تحقيق المنظمة للمزايا التنافسية.

2.3: مصادر المزايا التنافسية Resource of Competitive Advantages

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحثين في هذا المجال والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر والأسس، ويمكن أن يتضح ذلك التباين من خلال الجدول الآتي:

جدول 1: مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
1	Porter	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشتريين، والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون
2	Aaker	1989	الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك / دعم المنتج، الاسم المُدرَك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/ التركيز، خصائص المنتج/ التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم / الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفؤة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة / الثقافة، أهداف استراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة
3	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة
4	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الاستراتيجية
5	هل وجونز	1999	الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار

المصدر: المعاضيدي، معن وعدالله، (2006)، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على

الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15)، تموز،

مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق.

3.3: مفهوم الاستدامة Sustaining Concept

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين أيضاً بشأن تحديد المقصود بالاستدامة، إذ نجد أن المفهوم الذي طرحه (Porter, 1985, 1) أقل المفاهيم غموضاً، والذي يستند إلى استخدام عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، وأشار كذلك إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة (Porter, 1985, 11)، من هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل. فيما استخدم (Barney) مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعدّ هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكناً وليس ذو معنى في الواقع العملي (Barney, 1991, 102).

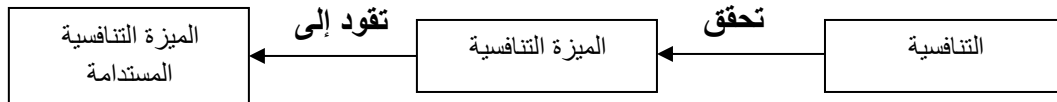
من جهته تبنى (Wiggins, 1997, 6) آراء كل من (Porter) و (Barney) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمراً، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن عدّه مقياساً لعملية المقارنة فيما بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتماداً على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (مثل صناعة الحاسبات الإلكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و (صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبياً.

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أما المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الاستراتيجية المتفردة للمنظمة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى (<http://www.hsb.baylor.edu/ramsower/aisac.97/papers/gottsch.htm>)

يتضح مما سبق أن هنالك ارتباطاً فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلاً عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

4.3: المزايا التنافسية المستدامة

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استدامة هذه المزايا التنافسية، ويمكن أن تتضح تلك الصورة من خلال الشكل الآتي: (www.anu.edu.au/people/RogerClarks/SoS/StratIStH.html)



وفي إطار ذلك نرى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تساهم في الدفاع عن المنظمة ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تحاول منظمة الأعمال القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تسهم في تضيق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة بقصد الحد أو التقليل من المزايا التنافسية للمنظمة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة الثانية، وهذا ما يدخل في إطار المخاطر التي تتسبب بفقدان الميزة التنافسية.

تركز غالبية البحوث في ميدان الإدارة الاستراتيجية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الأداء فيما بين منظمات الأعمال، الأمر الذي يشير إلى تغاير وتباين في أداء المنظمات ونتائجه، وإن هذا التباين يركز في الكثير من جوانبه على الميزة التي تحققها منظمة الأعمال وتتفوق فيها على منافسيها، والتي يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها في غالب الأحيان، لا سيما فيما إذا كانت قد بنيت استناداً إلى موارد المنظمة متفردة القيمة أو قدراتها الاستراتيجية أو التزاماتها الاستراتيجية أو محاولات التجديد المستمر وبما يهيئ الفرصة أمام المنظمات التي حققتها للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات الأداء المتميز المستمر.

إن ما يعنيه الإداريون بمصطلح المزايا التنافسية المستدامة، يشير إليه الاقتصاديون في إطار تحقيق مستويات من الأداء الاقتصادي المتميز المستمر، وكلا وجهتي النظر تؤكدان على إمكانية تحقيق ذلك من خلال امتلاك مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها (www.wiggo.com/CA97Acad.pdf).

وباسترسال التسلسل التاريخي لجهود الكتاب والباحثين في هذا المجال، نجد أن بدايات الاهتمام بالميزة التنافسية كانت قد ظهرت من خلال الجهود التي قام بها (Ansoff, 1965)، ثم تبعته جهود مجموعة الباحثين في Harvard Business School والتي أشارت إلى جهود (Porter) في أواخر السبعينات وبدايات الثمانينات (Porter, 1979, 1980)، تبعتها إصدارات Strategic Management Journal في إطار ما تضمنته من مقالات وبحوث تحمل في طياتها نماذج وأمثلة استراتيجية أشارت إلى أن "المزايا التنافسية أصبحت موضوعاً مركزياً يحتاج إلى الإثبات والفهم والتوضيح في إطار العلاقات السببية المؤدية إليه والمرتبطة به، وأشارت إلى أن إثبات ذلك ليس بالمهمة البسيطة والسلسة (Schendel, 1994, 3).

وفي إطار ذلك تركز الجهود والأعمال الأخيرة لـ (Porter, et. al.) (Conner, 1991) (Barney, 1991) (Amit & Schoemaker, 1993) (Porter, 1985) (Ghemawat, 1986) على اتساع مفهوم المزايا التنافسية في إطار طرح مفاده أن كثير من المزايا التنافسية يصعب تقليدها، وهي بذلك تعني ما يشير إليه الاقتصاديين بالأداء الاقتصادي المتميز المستمر، وفي هذا الاتجاه يميز البعض من الاقتصاديين فيما بين الأداء الاقتصادي المتميز المؤقت والذي ينسجم بشكل كبير مع مفهوم الميزة التنافسية في إطار المدى الزمني القصير (Arrow & Hahn, 1970; Debreu, 1959) (www.wiggo.com/CA97Acad.pdf) فيما تشير نظريات التسعير بأن الأداء الاقتصادي المتميز في المديين المتوسط والطويل في الحقيقة ناتج عن مستويات مختلفة من ربحية الصناعة المرتبطة بإحداث عوائق الدخول بوصفها آليات ممكنة لتحقيق الأداء الاقتصادي المتميز المستمر (Stigler, 1968)، وهذا ما يمكن إنجازه في إطار المدى الزمني الطويل.

من جهته يؤكد (Schmalensee, 1985) بأن هياكل السوق (الاحتكار واحتكار القلة) من جهة والحصة السوقية من جهة أخرى تعدّ محددات أساسية لمستويات الربحية، فيما ترى المدرسة الاقتصادية النمساوية Austrian School of Economics بأن الأداء الاقتصادي المتميز هو نتيجة منطقية لدورات الإبداع Cycles of Innovation والأنشطة المنظمة التي من شأنها أن تخلق وتحقق المزايا للمنظمة (Jacobson, 1992).

وتبنت النظريات الاقتصادية التقليدية المحدثّة Neoclassical Theory والمدرسة الاقتصادية النمساوية والنموذج التنافسي المبالغ فيه للإدارة الاستراتيجية (Jacobson, 1994; D'Aveni, 1992) أسباب متعددة ومتنوعة لعدم استمرارية الأداء الاقتصادي

التميز والتي تنصب على الديناميكية المؤقتة الناتجة عن التقليد، دخول المنافسين الجدد والمنتجات البديلة والتي تقود إلى تآكل المزايا التنافسية وعدم استمراريتها.

من جهته يشير (هل وجونز) إلى أن أهم مسببات عدم استمرارية المزايا التنافسية تتعلق بحالات التقليد التي تشهدها بعض الصناعات، وقدرات المنافسين والتزاماتهم، وأخيراً الديناميكية ودرجة التغيير التي يشهدها القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة (هل وجونز، 1999، 218).

وفي إطار الإدارة الاستراتيجية يشير البعض إلى إمكانية تبني أحد مدخلين لاستدامة المزايا التنافسية والحد من مخاطر فقدانها أو تقليصها، وهما:

1. النظرة المستندة إلى اقتصاديات المنظمات الصناعية (Porter, 1980. 1985).

2. النظرة المستندة إلى الموارد (Resource Based View) والمرتبطة بالموارد غير القابلة للتقليد بوصفها وسيلة أساسية لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في إطار إشارتها إلى أن تعظيم الربح هو الهدف الأساس الذي يدفع منظمات الأعمال إلى ممارسة أعمالها وهو في الوقت نفسه يدفعها نحو البحث عن الوسائل الكفيلة التي تساعد على تحقيق ما يفوق العوائد المستهدفة، وبما يقود إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية وتحقيق الأداء الاقتصادي المتميز المستمر (Conner, 1991, 132), (Barney, 1991).

وفي ضوء ما سبق، يمكن إتباع الآلية التي تستند إلى الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية ومحاولة دراستها وتحليلها واكتشاف آثارها بوصفها وسيلة ناجحة لتحقيق استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

5.3: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الآتي (Conner, 1991, 134):

1- بُعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ

يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2- بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3- بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التجديد في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4- بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

5- بعد الإبداع Innovation: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد

وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي (Conner, 1991, 133):

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

(أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

(ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التجديد في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

6.3: المخاطر الاستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية داخل الشركات

تواجه مختلف المنظمات حالة عدم التأكد، وإن التحدي الأساس الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه تحقيق القيمة للمساهمين في النشاط، وإن عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما: المخاطر والفرص باحتمالية تقود إما إلى تآكل القيمة أو إغنائها. إن إدارة المخاطر تسهم في تمكين الإدارة من التعامل الفاعل مع عدم التأكد، وتسهم في تحديد المخاطر والفرص، لذا لا بد من استراتيجية واضحة تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين

العوائد والمخاطر المرتبطة بها، ومن ثمّ الاستخدام الفاعل والكفوء للموارد الذي يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وفي إطار المزايا التنافسية وديمومتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا، لذلك نجدها تلجأ إلى اتخاذ العديد من التصرفات وتتخذ العديد من القرارات الاستراتيجية وتستثمر الموارد المتاحة للبحث عن مزايا جديدة تمكن المنظمة من الحصول على نتائج كفوة محتملة في إطار المدى الزمني الطويل، ويقوم المدراء بالبحث عن عوامل وموارد جديدة تحقق لمنظمتهم حالة المحافظة على المواقع التي وصلوا إليها لاستدامة تلك المنافع ومن ثمّ وضع العوائق أمام باقي المنافسين والتي من شأنها أن تزيد الفجوة بينها وبين المنظمات المنافسة لها. ومن خلال المسح الذي أجراه الباحث وجد أن الأنموذج الذي طرحه (هل وجونز، 1998) يعدّ من أبرز النماذج التي تحمل في طياتها المخاطر الكبيرة على حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، ولأجل توظيف هذا الأنموذج بجعله إطاراً نظرياً تصلح الاستفادة منه عملياً من قبل المنظمات الساعية إلى تمتين موقفها في أسواقها المحلية والأسواق الإقليمية وربما العالمية، لا بد من تحديد أهم المؤشرات التي يحملها هذا الأنموذج والتي يمكن عدّها بمثابة عوامل مزدوجة التأثير، إذ تعدّ من العوامل المؤثرة إيجابياً في استدامة المزايا التنافسية فيما إذا أحسنت منظمات التعامل معها لصالحها، وتعدّ من ضمن المخاطر ذات الآثار السلبية التي تتسبب في فقدان المنظمة لمزايا التنافسية فيما إذا أخفقت في التعامل معها. عليه، سيتناول هذا الجزء من البحث استعراضاً لهذه (العوامل) المخاطر لبيان آثارها الإيجابية وانعكاساتها على استدامة المزايا التنافسية، ومن ثمّ تحديد الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية تصب في تحقيق استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، وعلى النحو الآتي:

أولاً. التقليد:

في إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهةٍ أخرى، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد Imitation، وفي هذا الصدد نشير إلى أن كلاً من الموارد والقدرات المملوكة من قبل المنظمة (كفاءاتها المتميزة) تعدّ من مصادر مزايا التنافسية، عليه يتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحققت المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها، ويرتبط ذلك بشكلٍ أساس بالوقت الذي تتمكن فيه المنظمة من ذلك، فكلما قصر المدى الزمني الذي تستغرقه المنظمة في الحد من قدرة المنافسين على تحقيق التقليد بنجاح كلما مكّن المنظمة من تحقيق زيادة في قوة مركزها في

السوق من خلال الأرباح التي تحققها والزيادة في تحسين سمعتها لدى الزبائن، ويؤدي في الوقت ذاته إلى صعوبات يواجهها المنافسين ليحققوا ما يرغبون به (تقليد مزايا المنظمة)، وفي ضوء ذلك نجد أن (Hill & Jones, 1998) يشيران إلى أن عوائق التقليد تعدّ المحدد الرئيس لسرعة إنجاز التقليد ويقود بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية والعكس صحيح. وفي إطار ذلك يمكن الحديث عن الحد من مخاطر تقليد ما تمتلكه المنظمة من كفاءات متميزة على النحو الآتي:

أ. تقليد الموارد

تعدّ الموارد المملوكة من قبل المنظمة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية، لذلك تحاول المنظمة الحد من تقليدها من قبل المنافسين في امتلاك تلك الموارد وبما يقود إلى تقليد المنافسين لها بامتلاك نفس الموارد ومن ثمّ تقليد مزاياها التنافسية، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من الأفكار الواردة في نظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد **Resource Based View Strategy** بوصفها من المداخل الجوهرية لذلك، والتي تشير إلى أن للاستراتيجية القدرة على توفير الميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت تركز على بعض موارد المنظمة الخاصة، وإلاّ سيتمكن المنافسين وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة (المعاضدي، 2005).

إذ تؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المنظمات المقدرة على تحقيق الأرباح والمنافع بشكلٍ مستمر في ضوء تجميع الموارد المختلفة وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات استراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين، وترفع الأسعار مقابل خفضها للكلف والنفقات طويلة الأجل، وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكل يميزها عن المنافسين استناداً إلى الموارد المملوكة وبما يساعدها في تحقيق مستويات أرباح تتفوق من خلالها على المنافسين.

ووفقاً لذلك فإن المنظمات تكون متغايرة في خواصها ومختلفة في عناصرها فيما يتعلق بالموارد والهبات المورديّة (**Resources Endowments**) بسبب صعوبة الحصول على تلك الهبات في المدى القصير على الأقل. عليه، يمكن القول بأن المنظمات تبقى متماسكة بما لديها، وقد يتعين عليها أن تستمر بالعمل على الرغم مما تعاني منه من نقص في الموارد اللازمة للاستمرار والبقاء، وتكمن أسباب ذلك في الآتي:

1. يُنظر إلى عملية تطوير أعمال المنظمة بسرعة على أنها عملية صعبة ومعقدة وذلك لافتقار المنظمات إلى الموارد المنظمة التي تساعد في بناء كفاءات جوهرية جديدة ومتميزة بصورة سريعة.

2. إن بعض الموارد غير قابلة للتعامل معها تجارياً كالسمعة والبراعة والمهارات الكامنة والمعارف لدى مواردها البشرية (Teece, 1980, 238).

3. لكي تتمكن المنظمة من شراء الموارد الضرورية لاستمرارها فإنها قد لا تكتسب إلا جزءاً يسيراً منها عندما تُقدم على هذه العملية بشكلٍ فعلي.

ب. تقليد القدرات الاستراتيجية

يشير (هل وجونز) إلى أن عملية تقليد القدرات الاستراتيجية تعدّ أكثر صعوبة من تقليد الموارد، ويعود ذلك بشكلٍ رئيس إلى أن قدرات المنظمة غالباً ما تكون غير مرئية، وصعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبّر عن تلك القدرات، فضلاً عن أن القدرات هي نتاج لتفاعل عدد كبير من الأفراد في المنظمة والنتيجة عن سيادة مبدأ عمل الفريق وسيادة آليات التفاهم التنظيمي داخل المنظمة مما يصعب تقليدها (هل وجونز، 1999، 220).

ونتيجة لأهمية القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال، لذا نجد أن جهود الباحثين قد اتسعت لتشمل القدرات الاستراتيجية بالأهمية المناسبة لها، وقد تعددت المداخل التي طرحها الكتاب والباحثين لبناء القدرات الاستراتيجية وأشاروا إلى دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال إشارتهم إلى ضرورة تحول المنظمات إلى منافس مستند على القدرات الاستراتيجية، ومن أبرز هذه المداخل هو مدخل القدرة الدينامية **Dynamic Capability** الذي ينطلق من المشكلة الاستراتيجية الحقيقية التي تواجهها منظمات الأعمال عند دخولها إلى الميدان التنافسي، والتي تكمن في تحديد وتعيين القدرات الاستراتيجية الداخلية والخارجية التي يصعب تقليدها من أجل توفير الدعم اللازم لمنتجاتها وخدماتها في إطار تحديد الخيارات الملائمة لاستدامة المزايا التنافسية (المعاضدي، 2001، 21).

اعتماداً، تعدّ القدرة ذات وجهين، فهي مصدراً للميزة التنافسية، وهي عائق أمام تحقيق الميزة التنافسية وخاصة في حالة عدم إمكانية تغييرها لتتلاءم مع الظروف البيئية، إذ نجد أن بعض المنظمات قد تنبهر بما حققته من نجاح مستند إلى قدراتها الاستراتيجية، فتعتقد أن الإمعان في السير على نفس الطريق هو الضمان للنجاح في المستقبل، مما قد يترتب عليه غرق المنظمة في التخصص وتصبح المنظمة ذات توجهات داخلية بشكلٍ يفقدها رؤية حقائق السوق والمتطلبات

الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية، مما يقود إلى فقدانها الأسس الرئيسة لتحقيق هذه المزايا واستدامتها (هل وجونز، 1999، 226).

ونتيجة للدور الجوهرى الذي تؤديه القدرات الاستراتيجية في استدامة المزايا التنافسية للمنظمة يؤكد (Tecce & Pisano) على ضرورة فهم واستيعاب وإدراك القدرات الاستراتيجية وأبعادها والتي يمكن أن تعدّ معياراً للتمييز بين منظمات الأعمال في استدامتها لمزاياها التنافسية، والحد من تقليد قدراتها بوصفها من الحالات التي تشكل خطراً على المنظمة قد يفقدها ميزتها التنافسية ويحد من استدامتها، وهذه الأبعاد هي:

- **العمليات Processes**، وهي مجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة هي: (التعاون والتكامل، والتعلم، وإعادة التشكيل).

- **المواقع Positions**، ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعدها في تحديد موقفها الاستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامة تلك المزايا، وهذه الموجودات هي: (التكنولوجية، المتممة، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية للسوق، الهيكلية، الحدود التنظيمية).

- **المسارات Paths**، وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد (الأرباح) المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

وفي هذا الصدد يشير الباحث إلى أن مدخل القدرة الدينامية يعدّ أحد المداخل المهمة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال لأنه يحد من إمكانية المنظمات الأخرى في تقليد القدرات الاستراتيجية للمنظمة بسبب اعتماده على ثلاثية مركبة من الأبعاد التي يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها ولو في المديين القصير والمتوسط على الأقل وبما يسمح للمنظمة التي امتلكت تلك القدرات من تحقيق المنافع والأرباح التي تقوي وضعها في السوق لأطول فترة ممكنة، وبما يقودها بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية في الأجل الطويل.

ج. قدرات المنافسين

وتتمثل تلك القدرات في تمكّن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة المنافسة وإحلال مزاياهم بديلاً عنها من خلال تمكّنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات الاستراتيجية وبما يسهل عملية تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لمنظمة أخرى بقصد الحلول مكانها في حجم العوائد والأرباح (هل وجونز، 1999، 222).

وفي هذا الصدد يشير (جيموات، 1993) إلى أن حالة المحاكاة والتقليد والإحلال بين المنافسين من شأنها أن تهدد استمرارية المزايا التنافسية للمنظمة وبما يمنع من استدامتها، ويتأتى ذلك أساساً من أن تبني منهج التقليد والمحاكاة ومن ثم الإحلال من قبل المنافسين يتميز بكلفته المنخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد، عليه يسعى المنافسون وفي إطار ما يعرف بالغيرة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية مملوكة لمنظمات أخرى، وهنا نجد أن (جيموات) يؤكد على ضرورة العمل في إطار المدى الاستراتيجي الطويل للبحث عن عوائد تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال تبني التزامات استراتيجية **Strategic Commitments** تضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول **First Mover Advantages** وبأشكالها الخمسة، وهي: (جيموات، 1993، 139-141)

1. **معلومات خاصة**، تتاح للمنظمة وتحقق لها التفوق على منافسيها، وضرورة المحافظة على هذه المعلومات وجعلها في طي الكتمان لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفاً لمن يحاول الإقدام عليه وأمكن بذلك القضاء على التقليد والمحاكاة.

2. **اقتصاديات كمية**، تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم، وتتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع هي:

- اقتصاديات قياسية: وهي فوائد التفوق في أعمال معينة وفي وقتٍ معين.
- اقتصاديات المعرفة: وهي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن.
- اقتصاديات المجال: وهي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال غير المترابطة.

وبموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير للفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته.

3. **تنفيذ العقود والعلاقات**، وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات والعقود أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم ووضعها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الإحجام عن التقليد خوفاً من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقات.

4. **تهديدات الانتقام**، وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات انتقامية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته مع الانتهازيين المتلصقين بالرغم من الخسائر الشخصية الفورية التي يتحملها المتحرك الأول.

5. تأخر الاستجابة، ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم لأحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كماً معيناً من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد، إلا أنها تؤخر تنفيذها.

د. ديناميكية الصناعة

تعيش منظمات اليوم في إطار دينامية متزايدة وتغيير متسارع تتسم به البيئات المختلفة، وتتعرض هذه الحالة على الصناعة بحد ذاتها فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية (هل وجونز، 1999، 222).

وعليه، نجد أن الصناعات الدينامية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغيير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية واستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها.

إن تبني مدخل التجديد المستمر يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأداء ميزتها التنافسية وبخاصة في الصناعات التي تمتاز بدرجة عالية من الديناميكية ومدى ملاءمة هذه الميزة استناداً إلى وضعها في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية أو التخلي عنها في حالات فشلها في تحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد.

فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل وفقاً لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن التي تعدّ من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية واستدامتها وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثمّ تحديد وإشباع حاجات زبائنهم، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعدوا ذلك في خلق التميّز القائم على المزايا التنافسية المستدامة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض المتعلقة بالدراسة وذلك من خلال استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تم الحصول عليها من خلال عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.

1.4: نبذة تعريفية عن شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في العراق:

يُعتبر قطاع التشييد والبناء من أقوى القطاعات في جمهورية العراق، حيث أكدت وزارة التخطيط العراقية أن عدد شركات المقاولات في جمهورية العراق أكثر من 36 ألف شركة مقاولات عامة، مُوزعة على حوالي عشرة مستويات، ويتم تحديد مستوى كل شركة بناءً على ضوابط ومعايير تم وضعها من قبل وزارة التخطيط العراقية، وفيما يلي نماذج لأهم شركات البناء والمقاولات في العراق:

1- شركة الخيران للمقاولات العامة:

في عام 1958، تم تأسيس مكتب الزاير على يد المقاول عبد زاير خلف، ثم تحول في منتصف السبعينيات إلى شركة عبد زاير خلف للمقاولات العامة، وهي أحد أهم شركات البناء والمقاولات في العراق، والتي نفذت عدداً من المشاريع، سواء على مستوى القطاع الخاص على صورة مباني سكنية، أو على مستوى القطاع الحكومي على صورة إنشاء بعض الطرق والمباني الحكومية، حيث يقع المكتب الرسمي للشركة في العراق بغداد حي الوحدة.

(<http://www.iraqisearch.com>)

لم يقتصر نشاط شركة عبد زاير على العراق فقط، بل امتد إلى خارجها، حيث تم تأسيس مجموعة شركات عبد زاير تحت اسم شركة الخيران للمقاولات العامة، والتي أصبح لها حوالي 15 مكتب خارج العراق، ومن أهم المشاريع التي قامت بها شركة الخيران منذ تأسيسها عام 1958 وحتى الوقت الراهن:

- تبليط طرق منطقة الوشاش الواقعة غرب بغداد، بتكليف من دائرة البلدية عام 1958.
- تبليط الطرق الداخلية لمدينة السليمانية بتكليف من دائرة البلدية عام 1964.
- بناء 100 وحدة سكنية للجيش العراقي في كركوك عام 1981.
- بناء مجمع سكني للجيش العراقي في محافظة ميسان عام 1984.
- تنفيذ 50 وحدة سكنية في بغداد لصالح وزارة الإعمار عام 1990.
- بناء جسر في محافظة بابل عام 2006.

2- شركة العراق الحر للمقاولات العامة:

شركة العراق الحر للمقاولات العامة هي شركة عراقية تم تأسيسها في عام 2004، وقد نفذت العديد من المشاريع الاستراتيجية الهامة داخل العراق. شركة العراق الحر للمقاولات العامة هي شركة مقاولات عامة متخصصة في اعمال المشاريع البنى التحتية ولها القدرة على استيراد جميع الموج الميكانيكية والكهربائية والانشائية من ارقى المناشئ العالمية , توظف أفضل الموظفين الموهوبين من ذوي الكفاءة في العراق ممن لديهم معرفة مباشرة وخبرة في اعمال انشاء وصيانة و تشغيل محطات الرفع وخبرة في بناء محطات المياه ومياه الصرف الصحي وقد شاركت شركة العراق الحر للمقاولات العامة في بناء أو إعادة تأهيل وترميم العديد من محطات معالجة مياه الصرف الصحي و تنفذ شركة العراق الحر للمقاولات العامة العديد من أعمال البناء المدني بالإضافة إلى الأعمال الكهربائية المتخصصة وذات التقنية العالية، تُعتبر من شركات الدرجة الأولى وفقاً لتصنيف وزارة التخطيط العراقية، ويبلغ حالياً رأس مالها حوالي ثلاثة مليارات دينار عراقي، ومن أهم المشاريع التي قامت بتنفيذها:

(<https://iraqalhur.com>)

- إنشاء مجمع سكني للأطباء في مستشفى ابن البلدي ببغداد.
- إنشاء مدرسة علي الأكبر في محافظة العزيزية بمحافظة واسط.
- إنشاء حدائق السريع الشريط الأخضر بمحافظة ذي قار.

- إنشاء مبنى مديرية بلدية الوحدة بمحافظة بغداد.

3- شركة الطبايق للمقاولات العامة المحدودة:

تأسست شركة الطبايق للمقاولات العامة عام 2002 في محافظة النجف، ورغم أن الشركة تُعتبر حديثة نسبياً، إذ لا يتجاوز عمرها سبعة عشر عاماً، إلا أنها نجحت في الحصول على ثقة عملائها، عبر العديد من شهادات الخبرة وحُسن التنفيذ، وتُعتبر من شركات الدرجة الأولى وفقاً لتصنيف وزارة التخطيط العراقية، وحالياً يبلغ رأس مالها حوالي خمسة مليارات دينار عراقي، ومن أهم المشاريع التي قامت بها:

- إنشاء أبنية كلية العلوم بجامعة الكوفة.

- إنشاء مبنى الإسعاف الفوري بمديرية صحة النجف.

- إنشاء مستشفى الفرات الأوسط.

- إنشاء مخازن لوزارة التجارة العراقية.

رؤية الشركة للاستثمار تتلخص في كيفية نشر التكنولوجيا الحديثة والمساهمة الفعالة في الحد من تفاقم أزمة السكن اعتماداً على الخبرات والمهارات الكبيرة لكادر الشركة في مجال البناء والانشاءات، والتركيز على المشاريع ذات التأثير الأكبر على المجتمع لتحسين المستوى المعيشي والمساهمة في صناعة جودة الحياة، حصلت شركتنا على الموافقات الاصولية على الاستثمار في المشاريع الآتية :-

1- مشروعين سكنيين بحدود الف وحدة سكنية افقية في الاقضية والنواحي، تهدف الى تشجيع الهجرة المعاكسة من المدينة الى الريف لتقليل الاختناقات والكثافة السكانية العالية في مراكز المحافظات وكذلك للمساهمة في تحسين الوضع الاقتصادي للمجتمعات الريفية وتحسين الخدمات المقدمة اسوة بالمجتمعات الحضرية.

2- إنشاء مصنع لإنتاج حديد التسليح والذي يهدف للاستفادة من الكم الكبير للمخلفات الحديدية الناتجة من الحروب السابقة وإعادة تدويرها لإنتاج حديد تسليح مطابق للمواصفات ووفق اجود المعايير العالمية.

3- انشاء مصنع اوكسجين طبي ذات نقاوة عالية جدا (99.7 %) متطور وفق التكنولوجيا الايطالية لتحويل الاوكسجين السائل الى غاز مع انتاج غاز النتروجين للاستخدامات الطبية،

المشروع يهدف الى تحقيق الاكتفاء الذاتي لجميع المستشفيات والمراكز الصحية في المحافظة من الاوكسجين (www.tepaq.com).

اهم المشاريع الاستثمارية السكنية قيد الانشاء :-
مجمع العباسية السكني.

4- شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية:

تأسست شركة المنصور العامة للمقاولات عام 1987، ووفقاً لتصنيف وزارة التخطيط العراقية تُعتبر من الشركات الممتازة، كما أنها من أهم 5 شركات في مجال التشييد والبناء على مستوى جمهورية العراق، ومن أهم المشاريع التي قامت بتنفيذها:

- إنشاء مبنى وزارة الإسكان، وهو مبنى يتكون من 10 طوابق.
- إنشاء مبنى محافظة بغداد في منطقة العلاوي.
- إنشاء كنيسة الأرمن في كركوك.
- إنشاء الأبنية الجامعية بمحافظة صلاح الدين.
- إنشاء مبنى كلية الطب في جامعة المستنصرية.
- إنشاء مشروع إسكان بنجة علي بكر كوك.

2.4: الأساليب والطرق الإحصائية

1.2.4: أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية، ويوجه الاستبيان إلى العاملين في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق وقد قام الباحث بإعداد الصورة الأولية للاستبيان من خلال الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

واشتمل الاستبيان على محورين وهما (محور مستوي التجديد الاستراتيجي ومحور الميزة التنافسية المستدامة) وقد بلغت عدد عبارات الاستبيان 40 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق(2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة

2.2.4: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في العراق ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من خلال اختيار طريقة العينة البسيطة العشوائية في اختيار أفراد العينة وبلغ عدد أفراد العينة المختارة حوالي 320 استمارة وبلغت عدد الاستمارات الصحيحة والتي استخدمت في التحليل 300 استمارة.

3.2.4: صدق أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في حساب صدق الاستبيان على:

أ- صدق المحكمين أو الصدق الظاهري:

وقد قام الباحث بعرض الاستبيان في صورتها الأولية على (5) من السادة الخبراء المحكمين، لإبداء الرأي حول موافقتهم على محاور عبارات الاستبيان ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبيان لمحاور وموضوع الدراسة، ومدى وضوح ودقة صياغة العبارات وسلامتها لغويا، وحذف وتعديل وإضافة العبارات، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة تصميم الاستبيانات في صورتها النهائية، وبلغ إجمالي النسبة المئوية بالموافقة على محاور وعبارات الاستبيان ما بين (90%) و(100%).

ب- الصدق الذاتي:

تم حساب معامل ثبات الاستبيان، ومن ثم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبيان وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{معامل الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

$$\text{معامل الصدق للاستبيان} = \sqrt{0.879} = 0.938$$

ويتبين من قيمة معامل الصدق الذاتي للاستبيان أن هذا الاستبيان على درجة عالية من الصدق، ويصلح للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

ج- الصدق البنائي:

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة بلغت 30 فرد، وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، من خلال تحديد

معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة العبارة التي يحتويها المحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: مستوى التجديد الاستراتيجي

✓ تكوين الأفكار الجديدة

جدول 2: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوى تكوين الأفكار الجديدة

م	العبارة	معامل الارتباط
1	يمتلك العاملون في المنظمة القدرة على طرح الأفكار الرائدة	**0.728
2	تساعد المنظمة العاملون على التقدم باقتراحاتهم وأفكارهم في مجال تطوير العمل	**0.733
3	تهتم المنظمة بتوفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة قدرات العاملين وتساعدهم على تطوير انفسهم	**0.782
4	تهتم المنظمة بتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم	**0.746
5	تعمل المنظمة على التجديد الدائم في المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها	**0.692
6	تهتم المنظمة بمتابعة كل ما هو جديد في مجال عملها	**0.759
7	تتحمل المنظمة الكثير من المخاطر في سبيل تبني الأفكار الجديدة	**0.679

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)

✓ الأسس المعرفية للفلسفة

جدول 3: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوى الأسس المعرفية للفلسفة

م	العبارة	معامل الارتباط
1	تسعى المنظمة إلى تكوين فكرة كاملة قبل تنفيذ التجديد في المنتجات والخدمات	**0.879
2	تعمل المنظمة على أن تكون الأعمال المرتبطة بالتجديد تتوافق مع استراتيجية الشركة	**0.843
3	تهتم المنظمة بأن يكون التجديد يتوافق مع قدرات ومهارات العاملين	**0.821
4	تضع المنظمة خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى لتنفيذ التجديد المطلوب	**0.795
5	تعمل المنظمة على توفير كافة التسهيلات لتنفيذ التجديدات في المنتجات والخدمات	**0.742
6	تعمل المنظمة على استغلال كافة الفرص التي تساهم في تحقيق التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها	**0.812
7	تهتم المنظمة بالتعرف على كافة التغيرات والتطورات الحادثة في السوق التي تعمل به	**0.756

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)

✓ الوصول إلى معلومات متباينة

جدول 4: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوي الوصول إلى معلومات متباينة

م	العبارة	معامل الارتباط
1	تهتم المنظمة بتوفير كافة الخدمات والمنتجات التي يحتاجها السوق	**0.731
2	تعمل المنظمة على التعرف باستمرار على كافة احتياجات السوق	**0.682
3	تهتم المنظمة بتقييم أداء العاملين بها بصفة مستمرة	**0.744
4	تهتم المنظمة بحل كافة المشكلات التي تواجهها سواء داخل المنظمة أو خارجها بسرعة وإيجابية	**0.914
5	تهتم المنظمة بوضع الاستراتيجيات والسياسات التي تتناسب مع السوق الذي تعمل به	**0.831
6	تهتم المنظمة بزيادة القدرات المعرفية لدى العاملين للمساهمة في تفعيل التجديد المطلوب	**0.829
7	تهدف المنظمة إلى زيادة معدلات النمو من خلال استثمار كافة الفرص المتاحة	**0.736

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)

✓ تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية

جدول 5: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوي تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية

م	العبارة	معامل الارتباط
1	تهدف المنظمة إلى إقامة علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة لها في السوق	**0.736
2	تعمل المنظمة على فتح أسواق جديدة لمنتجاتها وخدماتها	**0.603
3	تعمل المنظمة على مراجعة قدراتها التنافسية بصفة مستمرة	**0.723
4	تعمل المنظمة على إقامة تحالفات واتفاقيات مع منظمات عالمية	**0.742
5	تهتم المنظمة بأن يشعر العاملين بأنهم موضع تقدير واحترام	**0.739
6	تهتم الشركة بتحقيق العدالة في كافة تعاملاتها مع العاملين بها	**0.815
7	تهتم الشركة بتلبية كافة احتياجات العاملين بها	**0.739

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة:

جدول 6: معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمستوي الميزة التنافسية المستدامة

م	العبارة	معامل الارتباط
1	تهتم المنظمة برفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء	**0.785
2	تعمل المنظمة علي ضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء	**0.823
3	تعمل المنظمة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد أكبر من العملاء	**0.761
4	تهتم المنظمة بتحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات العملاء	**0.821
5	تهتم المنظمة بتقليل تكلفة الخدمات بما لا يؤثر على مستوي الجودة المقدمة	**0.771
6	تهتم المنظمة بتحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.	**0.722
7	تهتم المنظمة بزيادة قدراتها علي الترويج لخدماتها في الأسواق.	**0.836
8	تهتم المنظمة بالعمل على تحقيق زيادة في الحصة السوقية لها	**0.804
9	تهتم المنظمة بتحقيق السيطرة على السوق المحلي.	**0.737
10	تهتم المنظمة بالعمل على سرعة تطوير وتنويع الخدمات بما يحقق رغبات العملاء الحاليين والجدد.	**0.811
11	تهتم المنظمة بإزالة كافة القيود مما يساهم في التطوير والتغيير لمواكبة احتياجات السوق	**0.724
12	تهتم المنظمة بتحقيق تميز في الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في الشركات الأخرى.	**0.773

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.01)$

ويتضح أن جميع معاملات الارتباط لجميع فقرات الاستبيان كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = (0.01)$ وهذا يعني أن الأداة تتمتع بالصدق البنائي وهي صالحة لأغراض الدراسة. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.914) في حدها الأعلى و(0.603) في حدها الأدنى.

4.2.4: ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بحساب معامل ألفا كورنباخ لعناصر محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول 7: معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كورنباخ	المحاور
28	0.864	محور مستوي التجديد الاستراتيجي
12	0.893	محور الميزة التنافسية المستدامة
40	0.879	إجمالي الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.6 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عناصر محاور استمارة الاستبيان وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

3.4: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

1.3.4: خصائص عينة الدراسة

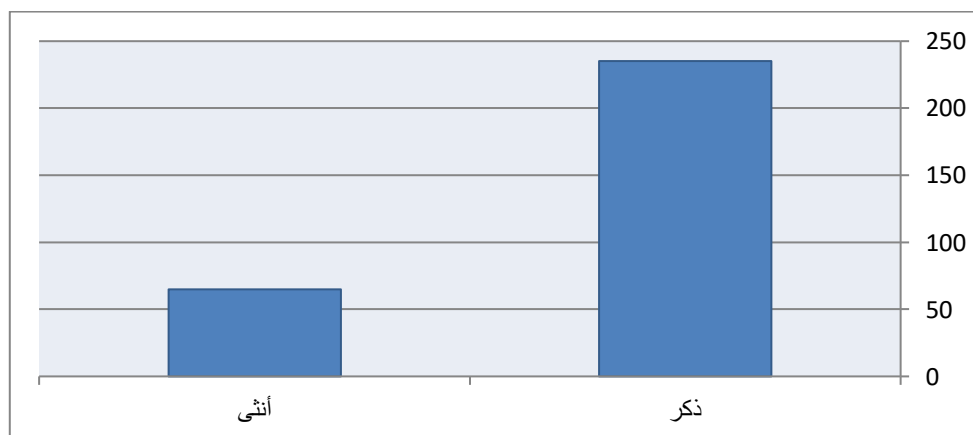
• الجنس:

تتكون عينة الدراسة من 78.33% من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث 21.67%.

جدول 8: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة %
1	ذكر	235	78.33
2	أنثى	65	21.67
	المجموع	300	100

المصدر: بيانات عينة الدراسة



رسم توضيحي 2: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

المصدر: بيانات عينة الدراسة

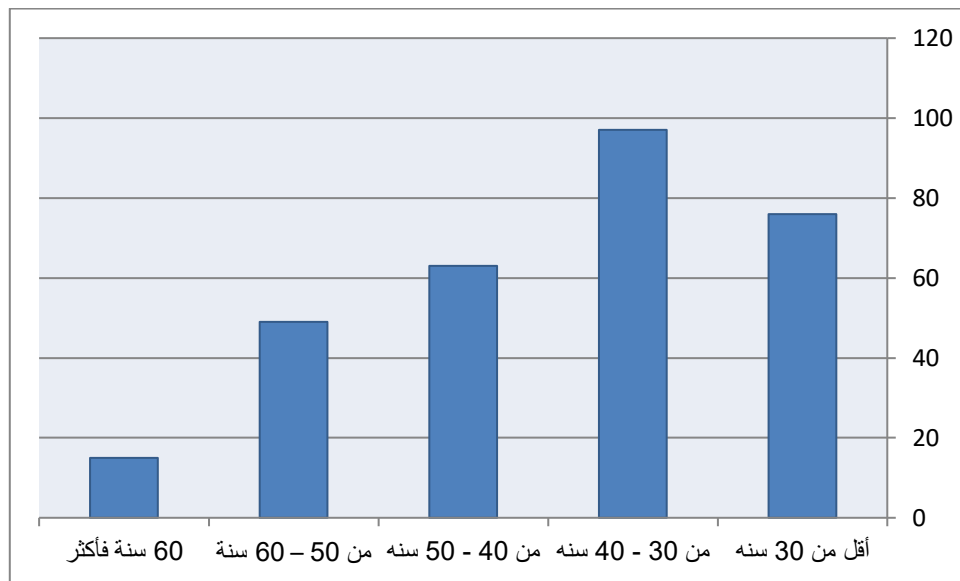
• الفئة العمرية:

قسمت عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية إلى 5 فئات وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الأقل من 30 سنة 25.33% بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 30 - 40 سنة 32.33% في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 40 - 50 سنة 21% بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم من 50 - 60 سنة 16.33% وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة التي تبلغ أعمارهم 60 سنة فأكثر 5%.

جدول 9: توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
1	أقل من 30 سنة	76	25.33
2	من 30 - 40 سنة	97	32.33
3	من 40 - 50 سنة	63	21.00
4	من 50 - 60 سنة	49	16.33
5	60 سنة فأكثر	15	5
	المجموع	300	100

المصدر: بيانات عينة الدراسة



رسم توضيحي 3: توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

المصدر: بيانات عينة الدراسة

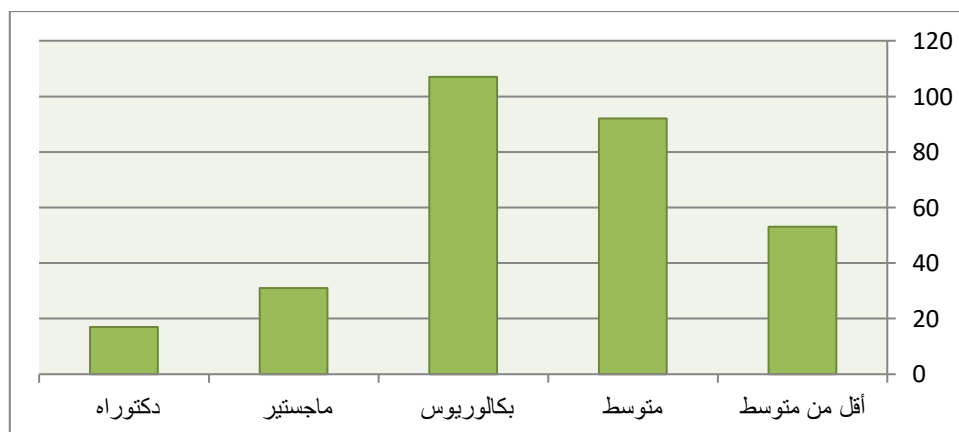
- **المؤهل العلمي:**

قسمت عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي إلى 5 فئات وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم أقل من المتوسط 17.67% بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلون على مؤهل متوسط 30.67% في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلون على البكالوريوس 35.67% بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلون على ماجستير 10.33% وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلون على الدكتوراه 5.67%

جدول 10: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
1	أقل من متوسط	34	17.67
2	متوسط	79	30.67
3	بكالوريوس	85	35.67
4	ماجستير	21	10.33
5	دكتوراه	9	5.67
	المجموع	300	100

المصدر: بيانات عينة الدراسة



رسم توضيحي 4: توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المصدر: بيانات عينة الدراسة

- **الدرجة الوظيفية:**

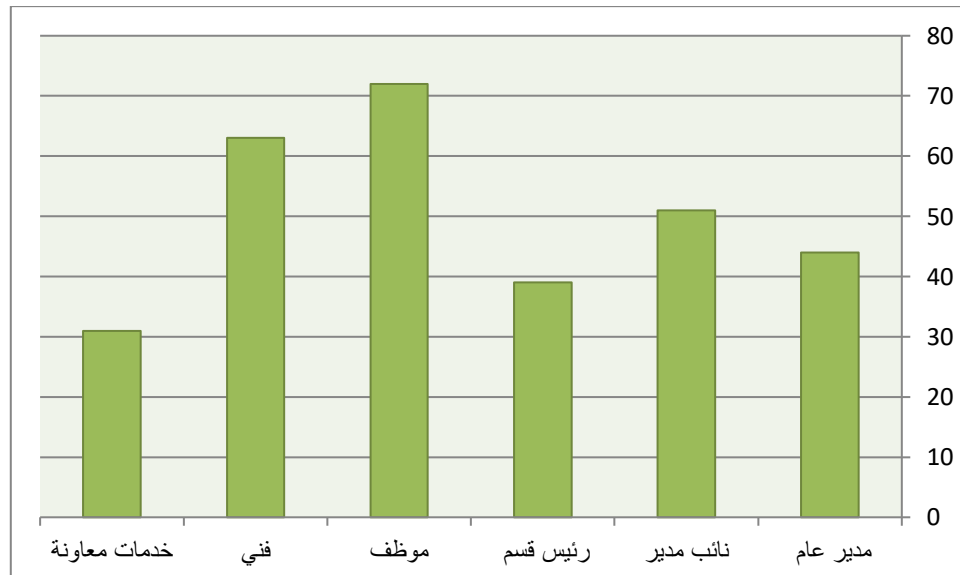
قسمت عينة الدراسة وفقا للدرجة الوظيفية إلى 6 فئات وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يعملون خدمات معاونة 10.33% بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة العاملون في

وظائف فنية 21 % في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة العاملون كموظفين 24 % بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة العاملون في وظيفة رئيس قسم 13% وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة العاملون في وظيفة نائب مدير 17 % بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة العاملون في وظيفة مدير عام 14.67 %.

جدول 11: توزيع عينة الدراسة وفقا للدرجة الوظيفية

م	الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة %
1	مدير عام	44	14.67
2	نائب مدير	51	17.00
3	رئيس قسم	39	13.00
4	موظف	72	24.00
5	فني	63	21.00
6	خدمات معاونة	31	10.33
	المجموع	300	100

المصدر: بيانات عينة الدراسة



رسم توضيحي 5: توزيع عينة الدراسة وفقا للدرجة الوظيفية

المصدر: بيانات عينة الدراسة

• عدد سنوات العمل في الشركة:

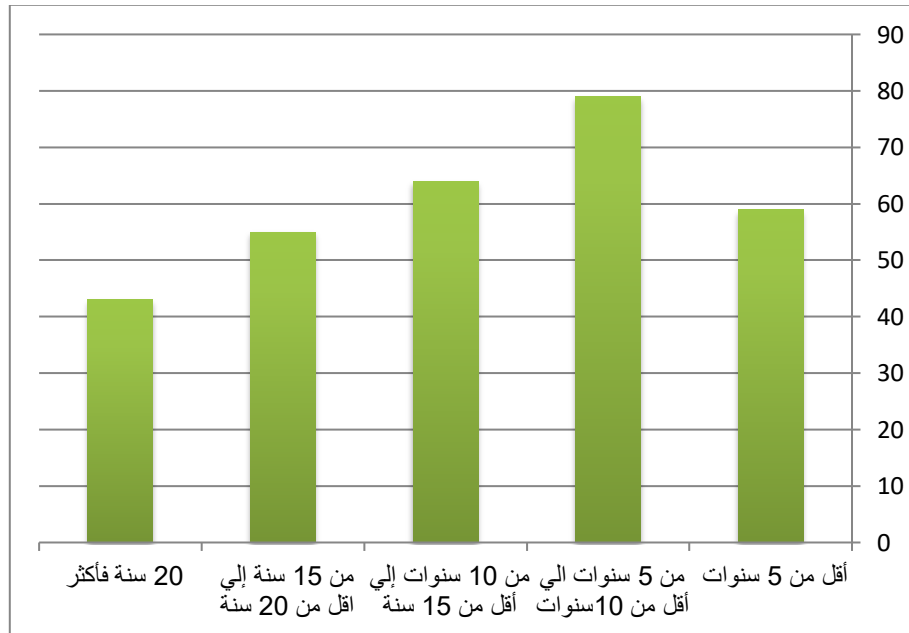
قسمت عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل في الشركة إلى 5 فئات وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تبلغ سنوات عملهم اقل من 5 سنوات 19.67 % في حين بلغت نسبة أفراد

عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات عملهم من 5 – 10 سنوات 26.33 % بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات عملهم من 10 - 15 سنة 21.33 % في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات عملهم من 15 - 20 سنة 18.33 % بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تبلغ عدد سنوات عملهم 20 سنة فأكثر 14.33 %

جدول 12: توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل في الشركة

م	سنوات العمل في الشركة	العدد	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	59	19.67
2	من 5 سنوات الي أقل من 10سنوات	79	26.33
3	من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة	64	21.33
4	من 15 سنة إلي اقل من 20 سنة	55	18.33
5	20 سنة فأكثر	43	14.33
	المجموع	300	100

المصدر: بيانات عينة الدراسة



رسم توضيحي 6: توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات العمل في الشركة

المصدر: بيانات عينة الدراسة

2.3.4: تحليل عبارات محاور الاستبيان

المحور الأول: مستوى التجديد الاستراتيجي

أولاً: تكوين الأفكار الجديدة

جدول 13: عبارات تكوين الأفكار الجديدة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة العبارة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
5	0.869	0.27	4.35	1.33	4	5.67	17	9.67	29	23.67	71	59.67	179	يمتلك العاملين في المنظمة القدرة على طرح الأفكار الرائدة
4	0.871	0.21	4.35	1.67	5	5.00	15	10.67	32	21.67	65	61.00	183	تساعد المنظمة العاملين على التقدم باقتراحاتهم وأفكارهم في مجال تطوير العمل
1	0.879	0.19	4.40	2.33	7	3.33	10	9.00	27	23.00	69	62.33	187	تهتم المنظمة بتوفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة قدرات العاملين وتساعدهم على تطوير أنفسهم
3	0.874	0.15	4.37	1.67	5	3.67	11	11.00	33	23.33	70	60.33	181	تهتم المنظمة بتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم
6	0.861	0.22	4.30	2.67	8	5.00	15	11.00	33	22.00	66	59.33	178	تعمل المنظمة على التجديد الدائم في المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها
2	0.876	0.13	4.38	2.33	7	4	12	8.33	25	24	72	61.33	184	تهتم المنظمة بمتابعة كل ما هو جديد في مجال عملها
4	0.871	0.14	4.36	2.00	6.00	3.67	11.00	11.00	33.00	23.33	70.00	60.00	180	تتحمل المنظمة الكثير من المخاطر في سبيل تبني الأفكار الجديدة

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند ترتيب عبارات مستوى تكوين الأفكار الجديدة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم المنظمة بتوفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة قدرات العاملين وتساعدهم على تطوير أنفسهم) هي أهم العبارات بوزن نسبي بلغ 0.879 في حين كانت عبارة (تعمل المنظمة على التجديد الدائم في المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها) هي أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية بوزن نسبي بلغ 0.861 وتبين أن هناك مستوى مرتفع في معدلات تكوين الأفكار الجديدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.36.

ثانياً: الأسس الفلسفية للمعرفة

جدول 14: عبارات الأسس الفلسفية للمعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة العبارة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
5	0.859	0.21	4.30	3.00	9	4.67	14	10	30	24.33	73	58	174	تسعى المنظمة إلى تكوين فكرة كاملة قبل تنفيذ التجديد في المنتجات والخدمات
4	0.861	0.15	4.30	2.33	7.00	4.33	13.00	11.00	33.00	25.33	76.00	57.00	171	تعمل المنظمة على أن تكون الأعمال المرتبطة بالتجديد تتوافق مع استراتيجية الشركة
2	0.865	0.17	4.32	2.67	8	3	9	11	34	25	76	58	173	تهتم المنظمة بأن يكون التجديد يتوافق مع قدرات ومهارات العاملين
2	0.865	0.14	4.33	3.00	9	3.33	10	10.33	31	24.67	74	58.67	176	تضع المنظمة خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى لتنفيذ التجديد المطلوب
3	0.863	0.19	4.31	2.00	6	4.67	14	12.33	37	22.00	66	59.00	177	تعمل المنظمة على توفير كافة التسهيلات لتنفيذ التجديدات في المنتجات والخدمات
5	0.859	0.15	4.30	2.33	7	4.67	14	11.00	33	25.00	75	57.00	171	تعمل المنظمة على استغلال كافة الفرص التي تساهم في تحقيق التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها
1	0.871	0.14	4.36	2.00	6.00	3.67	11.00	11.00	33.00	23.33	70.00	60.00	180	تهتم المنظمة بالتعرف على كافة التغيرات والتطورات الحادثة في السوق التي تعمل به

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند ترتيب عبارات مستوي الأسس الفلسفية للمعرفة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم المنظمة بالتعرف على كافة التغيرات والتطورات الحادثة في السوق التي تعمل به) هي أهم العبارات بوزن نسبي بلغ 0.871 في حين كانت عبارتي (تعمل المنظمة على استغلال كافة الفرص التي تساهم في تحقيق التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها، تسعى المنظمة إلى تكوين فكرة كاملة قبل تنفيذ التجديد في المنتجات والخدمات) هم أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية بوزن نسبي بلغ 0.859 وتبين أن هناك مستوي مرتفع في معدلات الأسس الفلسفية للمعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.32.

ثالثاً: الوصول إلي معلومات متباينة:

جدول 15: عبارات الوصول إلي معلومات متباينة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة العبارة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
4	0.861	0.07	4.31	3.33	10	4.00	12	11.00	33	22.00	66	59.67	179	تهتم المنظمة بتوفير كافة الخدمات والمنتجات التي يحتاجها السوق
2	0.864	0.14	4.32	2.33	7	4.33	13	11.33	34	23.00	69	59.00	177	تعمل المنظمة على التعرف باستمرار علي كافة احتياجات السوق
6	0.851	0.16	4.26	2.00	6	5.67	17	13.00	39	23.33	70	56.00	168	تهتم المنظمة بتقييم أداء العاملين بها بصفة مستمرة
3	0.863	0.17	4.32	1.33	4	5.33	16	11.67	35	23.67	71	58.00	174	تهتم المنظمة بحل كافة المشكلات التي تواجهها سواء داخل المنظمة أو خارجها بسرعة وإيجابية
1	0.865	0.13	4.33	1.00	3	5.00	15	12.00	36	24.33	73	57.67	173	تهتم المنظمة بوضع الاستراتيجيات والسياسات التي تتناسب مع السوق الذي تعمل به
5	0.859	0.12	4.30	2.00	6	6.33	19	10.33	31	22.67	68	58.67	176	تهتم المنظمة بزيادة القدرات المعرفية لدي العاملين للمساهمة في تفعيل التجديد المطلوب
1	0.865	0.14	4.32	1.67	5	3.67	11	14.33	43	21.33	64	59.00	177	تهدف المنظمة إلى زيادة معدلات النمو من خلال استثمار كافة الفرص المتاحة

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند ترتيب عبارات مستوي الوصول إلي معلومات متباينة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارتي (تهدف المنظمة إلى زيادة معدلات النمو من خلال استثمار كافة الفرص المتاحة، تهتم المنظمة بوضع الاستراتيجيات والسياسات التي تتناسب مع السوق الذي تعمل به) هي أهم العبارات بوزن نسبي بلغ 0.865 في حين كانت عبارة (تهتم المنظمة بتقييم أداء العاملين بها بصفة مستمرة) هي أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية بوزن نسبي بلغ 0.851 وتبين أن هناك مستوي مرتفع في معدلات الوصول إلي معلومات متباينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.31.

رابعاً: تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية

جدول 16: عبارات تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة العبارة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6	0.863	0.13	4.31	2.00	6	4.67	14	11.67	35	23.33	70	58.33	175	تهدف المنظمة إلى إقامة علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة لها في السوق
5	0.865	0.18	4.32	2.33	7	3.00	9	12.67	38	24.00	72	58.00	174	تعمل المنظمة على فتح أسواق جديدة لمنتجاتها وخدماتها
3	0.868	0.09	4.34	2.00	6.0	3.33	10.0	11.67	35.0	24.67	74.0	58.33	175.0	تعمل المنظمة علي مراجعة قدراتها التنافسية بصفة مستمرة
1	0.879	0.06	4.39	1.00	3	2.33	7	12.67	38	24.33	73	59.67	179	تعمل المنظمة علي إقامة تحالفات واتفاقيات مع منظمات عالمية
7	0.860	0.13	4.30	2.33	7	3.67	11	12.33	37	25.00	75	56.67	170	تهتم المنظمة بأن يشعر العاملين بأنهم موضع تقدير واحترام
2	0.869	0.14	4.35	2.00	6	3.33	10	12.00	36	23.33	70	59.33	178	تهتم الشركة بتحقيق العدالة في كافة تعاملاتها مع العاملين بها
4	0.867	0.13	4.33	1.67	5	3.00	9	13.67	41	23.67	71	58.00	174	تهتم الشركة بتلبية كافة احتياجات العاملين بها

المصدر: بيانات عينة الدراسة.

عند ترتيب عبارات مستوي تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل المنظمة علي إقامة تحالفات واتفاقيات مع منظمات عالمية) هي أهم العبارات بوزن نسبي بلغ 0.879 في حين كانت عبارة (تهتم المنظمة بأن يشعر العاملين بأنهم موضع تقدير واحترام) هي أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية بوزن نسبي بلغ 0.860 وتبين أن هناك مستوي مرتفع في تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.33 ويتبين من الجداول السابقة أن هناك مستوي مرتفع من التجديد الاستراتيجي لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام لمحور التجديد الاستراتيجي 4.33.

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة
جدول 17: عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاستجابة العبرة
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
8	0.843	0.11	4.217	4.00	12.00	4.67	14.00	12.33	37.00	23.67	71.00	55.33	166	تهتم المنظمة برفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء
4	0.862	0.13	4.310	3.00	9.00	3.67	11.00	10.33	31.00	25.33	76.00	57.67	173	تعلم المنظمة على ضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء
3	0.871	0.21	4.353	1.67	5.00	3.00	9.00	12.00	36.00	25.00	75.00	58.33	175	تعلم المنظمة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد أكبر من العملاء
7	0.855	0.19	4.273	2.67	8.00	4.33	13.00	12.33	37.00	24.33	73.00	56.33	169	تهتم المنظمة بتحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات العملاء
1	0.876	0.14	4.380	1.00	3.00	4.00	12.00	10.67	32.00	24.67	74.00	59.67	179	تهتم المنظمة بتقليل تكلفة الخدمات بما لا يؤثر على مستوى الجودة المقدمة
5	0.861	0.15	4.307	1.33	4.00	6.00	18.00	11.33	34.00	23.33	70.00	58.00	174	تهتم المنظمة بتحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.
7	0.855	0.16	4.277	2.33	7.00	4.67	14.00	13.00	39.00	23.00	69.00	57.00	171	تهتم المنظمة بزيادة قدراتها على الترويج لخدماتها في الأسواق.
5	0.861	0.12	4.307	2.67	8.00	3.67	11.00	10.67	32.00	26.33	79.00	56.67	170	تهتم المنظمة بالعمل على تحقيق زيادة في الحصة السوقية لها
6	0.859	0.09	4.297	3.00	9.00	3.33	10.00	12.33	37.00	23.67	71.00	57.67	173	تهتم المنظمة بتحقيق السيطرة على السوق المحلي.
7	0.855	0.13	4.277	3.00	9.00	4.33	13.00	12.00	36.00	23.33	70.00	57.33	172	تهتم المنظمة بالعمل على سرعة تطوير وتويع الخدمات بما يحقق رغبات العملاء الحاليين والجدد.
2	0.874	0.12	4.370	1.00	3.00	3.00	9.00	12.33	37.00	25.33	76.00	58.33	175	تهتم المنظمة بإزالة كافة القيود مما يساهم في التطوير والتغيير لمواكبة احتياجات السوق
5	0.861	0.15	4.307	1.33	4.00	6.00	18.00	11.33	34.00	23.33	70.00	58.00	174	تهتم المنظمة بتحقيق تميز في الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في الشركات الأخرى.

المصدر: بيانات عينة الدراسة

عند ترتيب عبارات محور الميزة التنافسية المستدامة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم المنظمة بتقليل تكلفة الخدمات بما لا يؤثر على مستوى الجودة المقدمة) هي أهم العبارات بوزن نسبي بلغ 0.876 في حين كانت عبارة (تهتم المنظمة برفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء) هي أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية بوزن نسبي بلغ 0.843 وتبين أن هناك مستوى مرتفع في الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.31.

4.4: اختبار فروض الدراسة

الفرض الفرعي الأول: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تكوين الأفكار الجديدة والميزة التنافسية المستدامة"

يفترض البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفكار الجديدة والميزة التنافسية المستدامة وعند إجراء الاختبار الإحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض قام البحث باستخدام أسلوب معاملات الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

جدول 18: اختبار الفرض الفرعي الأول

المتغير	مستوي الميزة التنافسية المستدامة
مستوي تكوين الأفكار الجديدة	**0.743

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير تكوين الأفكار الجديدة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين صحة فرض الدراسة الفرعي الأول ويبين أن كلما ازداد مستوى تكوين الأفكار الجديدة ارتفع مستوى الميزة التنافسية المستدامة مما يوضح وجود تأثير طردي لمستوي تكوين الأفكار الجديدة في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.

الفرض الفرعي الثاني: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأسس الفلسفية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة"

يفترض البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسس الفلسفية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة وعند إجراء الاختبار الإحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض قام البحث باستخدام أسلوب معاملات الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

جدول 19: اختبار الفرض الفرعي الثاني

المتغير	مستوي الميزة التنافسية المستدامة
مستوي الأسس الفلسفية للمعرفة	**0.663

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير الأسس الفلسفية للمعرفة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين صحة فرض الدراسة الفرعي الثاني ويبين أن كلما ازداد مستوى الأسس الفلسفية للمعرفة ارتفع مستوى الميزة التنافسية المستدامة مما يوضح وجود تأثير طردي لمستوي الأسس الفلسفية للمعرفة في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.

الفرض الفرعي الثالث: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الوصول إلى معلومات متباينة والميزة التنافسية المستدامة"

يفترض البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوصول إلى معلومات متباينة والميزة التنافسية المستدامة وعند إجراء الاختبار الإحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض قام البحث باستخدام أسلوب معاملات الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

جدول 20: اختبار الفرض الفرعي الثالث

المتغير	مستوي الميزة التنافسية المستدامة
مستوي الوصول إلى معلومات متباينة	**0.704

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير الوصول إلى معلومات متباينة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين صحة فرض الدراسة الفرعي الثالث ويبين أن كلما ازداد مستوى الوصول إلى معلومات

متباينة ارتفع مستوى الميزة التنافسية المستدامة مما يوضح وجود تأثير طردي لمستوي الوصول إلي معلومات متباينة في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.

الفرض الفرعي الرابع: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية و الميزة التنافسية المستدامة"

يفترض البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة وعند إجراء الاختبار الإحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض قام البحث باستخدام أسلوب معاملات الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

جدول 21: اختبار الفرض الفرعي الرابع

المتغير	مستوي الميزة التنافسية المستدامة
مستوي تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية	**0.677

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية ومتغير الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين صحة فرض الدراسة الفرعي الرابع ويبين أن كلما ازداد مستوي تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية ارتفع مستوي الميزة التنافسية المستدامة مما يوضح وجود تأثير طردي لمستوي تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.

الفرض الرئيسي: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة"

يفترض البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة وعند إجراء الاختبار الإحصائي لمعرفة مدى صحة الفرض قام البحث باستخدام أسلوب معاملات الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

جدول 22: اختبار الفرض الرئيسي

المتغير	مستوي الميزة التنافسية المستدامة
مستوي التجديد الاستراتيجي	**0.697

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير التجديد الاستراتيجي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى معنوية 0.01 مما يبين صحة فرض الدراسة الرئيسي ويبين أن كلما ازداد مستوى التجديد الاستراتيجي ارتفع مستوى الميزة التنافسية المستدامة مما يوضح وجود تأثير طردي لمستوي التجديد الاستراتيجي في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.

الخاتمة

النتائج والمقترحات

استنتاجات الدراسة

1. يوجد مستوي مرتفع في معدلات تكوين الافكار الجديدة في شركات المقاولات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
2. يوجد مستوي مرتفع في معدلات الأسس الفلسفية للمعرفة في شركات المقاولات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
3. يوجد مستوي مرتفع في معدلات الوصول إلي معلومات متباينة في شركات المقاولات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
4. يوجد مستوي مرتفع في معدلات تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية في شركات المقاولات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
5. يوجد مستوي مرتفع من التجديد الاستراتيجي لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
6. يوجد مستوي مرتفع من الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
7. وجود تأثير طردي لمستوي تكوين الافكار الجديدة في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق
8. وجود تأثير طردي لمستوي الاسس الفلسفية للمعرفة في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.
9. وجود تأثير طردي لمستوي الوصول إلي معلومات متباينة في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.
10. وجود تأثير طردي لمستوي تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق.
11. وجود تأثير طردي لمستوي التجديد الاستراتيجي في شركات المقاولات علي الميزة التنافسية المستدامة لدي شركات المقاولات العاملة في قطاع التشييد والبناء في دولة العراق

التوصيات والمقترحات:

1. ضرورة العمل على قيام الشركات العاملة في العراق في كافة القطاعات الاقتصادية وخاصة في قطاع المقاولات علي التعرف علي باستمرار علي كافة احتياجات السوق ورغبات العملاء من اجل تحسين الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء مما يساهم في زيادة الحصة السوقية للشركات.
2. العمل على توفير كافة الدورات والبرامج التدريبية للعاملين في المنظمات والمؤسسات العراقية لزيادة القدرات المعرفية وتحسين امكانياتهم وذلك من أجل تحقيق التجديد المطلوب بكفاءة وفاعلية
3. ضرورة قيام الشركات والمؤسسات العاملة في العراق علي اقامة تحالفات واتفاقيات مع منظمات عالمية من اجل مواكبة كافة التطورات الحادثة في الاسواق العالمية.
4. ضرورة اهتمام الشركات والمنظمات بكل كافة المشكلات التي تواجهها سواء داخل المنظمة أو خارجها بسرعة وايجابية وذلك من خلال السياسات والاستراتيجيات المناسبة
5. ضرورة قيام الشركات والمنظمات العراقية بتحقيق العدالة في كافة تعاملاتها مع العاملين بها وتلبية احتياجاتهم وطلباتهم مما يزيد من مستويات الاداء لديهم

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. فيصل علوان الطائي، & اكرم محسن الياسري. (2017). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاست جيموات، بانكاج، (1993)، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولي، مراجعة د. طارق حاتم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. خليل، نبيل مرسى، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر.
3. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، (2006). النظم المعاصرة في إدارة وضمان الجودة: جوانب نظرية وتطبيقية، مشروع كتاب تحت الطبع، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

ثانياً: المجلات والبحوث:

- 1- رسل سلمان نعمة، احمد عبد محمود الجنابي، & مصطفى محمود محمد. (2020). تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الصناعية: بحث ميداني في مصفى الدورة، مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية، العدد 26، 120.
- 2- عفيف، عيشوش، & رياض. (2018). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- 3- علي عبد الرزاق لفته العبودي، & صالح عبد الرضا رشيد. (2016). توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمنتى. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (4)18، 6-32.
- 4- غالب محمد البستجي. (2020). أثر استخدام المزيج التسويقي الخدمي ذي الصبغة الإسلامية على بناء الميزة التنافسية في شركة الاتصالات السعودية. STC مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (31)

- 5- المعاضيدي، معن و عدالله، (2001)، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 6- المعاضيدي، معن و عدالله، (2005)، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15) تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة والجامعة، الموصل، العراق.
- 7- هل، شارلز و جونز، جاريث، (1999)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة: د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية راتيجية ، مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية، (24)6، 51-87.
- 8- يوسف حجيم الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، علي حميد هندي العلي، التجديد الاستراتيجي ودوره في المنظمات البارعة، بحث تطبيقي لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (3)، 2016.
- 9- رافيد حميد عباس الحدراوي، دور القيادة التحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية، دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، 2015.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- Croes, R., Ridderstaat, J., & Shapoval, V. (2020). Extending tourism competitiveness to human development. *Annals of Tourism Research*, 80, 102825
- 2- Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020). The impact of brand value on brand competitiveness. *Journal of Business Research*, 112, 210-222
- 3- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*

- 4- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112-1138
- 5- Shin, K., & Pérez-Nordtvedt, L. (2020). Knowledge acquisition efficiency, strategic renewal frequency and firm performance in high velocity environments. *Journal of Knowledge Management*
- 6- Afuah, Allan, (2004), *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Irwin, Companies Inc., U.S.A.
- 7- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293
- 8- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- 9- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- 10- Arrow, K. & Hahn, F. (1970), *General Competitive Analysis*, San Francisco: Holden Day.
- 11- Barney J. B., (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck & Business Strategy", *Management Science*, 32 (10).
- 12- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, PP. 99-120.
- 13- Camp, Robert, (1989), "Benchmarking: The search for best practices that lead to superior performance" *Quality Progress*.

- 14- Chapman & Hall, (1995) "Total Quality Management the key to Business Improvement Acid", Free Paper, 2nd, ed.
- 15- Clair, Guy, st., (1997)" Total Quality Management in Information Services "Antony Rowel Ltd.
- 16- Collis, David J. & Montgomery, Cythia A., Competing on Resources: Strategy in 1990s, HBR, Vol. 73, No. 4, (July0August, 1995), P. 118.
- 17- Conner K. R., (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, PP. 121-154.
- 18- Crossan, M. M., & Hurst, D. K. (2006). Strategic renewal as improvisation: Reconciling the tension between exploration and exploitation. *Advances in Strategic Management*, 23, 273-298
- 19- D'Aveni, R. A., (1994), Hyper-competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York: The Free Press.
- 20- Debreu, G. (1959), the Theory of Value, New York, Wiley.
- 21- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177
- Ravasi, D., & Lojacono, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long range planning*, 38(1), 51-77
- Poskela, J., & Martinsuo, M. (2009). Management control and strategic renewal in the front end of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 671-684
- 22- Ghemawat, P. & Del Sol, P., (1998), Commitment versus Flexibility? *California Management Review*, Vol. 40, No. 4.

- 23- Hradesky, Jack, L., (1995), Total Quality Management Handbook” McGraw-Hill, Inc.. .
- 24- Imai, Masaaki, (1986), Kaizen–The Key to Japan’s Success, Random House.
- 25- Jacobson, R., (1992), the Austrian’ School of Strategy, Academy of Management Review, 16 (4): PP. 415-430.
- 26- Jashapara, A., (1993), the Competitive Learning Organization, A Quest for the Holy Grail, Management Decision, Vol. 31.
- 27- Kay, J. (1993), Foundations of Corporate Success: How Business Add Value, Oxford University Press, In: Miller, R., (1995), Strategic Value Analysis: Linking Finance and Strategy, Management Accounting, Vol. 73, Issue 4, April.
- 28- Kim, H. E., & Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383
- 29- Krajwiski, L.J. & Ritzman, K. P., (2005), Operations Management-Processes & Value Chains, 7th.ed. Prentice Hall, Inc.
- 30- LLC, Best Practice (2001), Bench marking for best practices: winning Through Innovative Adoptions, www.benchmarking reports.com.
- 31- Lopez, Jose, ET. al., (2004), Organizational Capital as Competitive Advantages of the Firm, Working Paper, University of Complutense de Madrid, Madrid, Academic Track (K).

- 32- Nonaka, I., (1991), the Knowledge-Creating Company, HBR, Vol. 69.
- 33- Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press.
- 34- Porter, Michael, (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", the Free Press, New York.
- 35- Powell, W., (1998), Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries, California Management Review, Vol. 40.
- 36- Ross, Hoel, (1995)" Total Quality Management: Text, Cases and Readings "2nd ed., Lucie Press.
- 37- Schendel, D. (1994), Introduction to the summer 1994 Special Issue-Strategy: Search for New Paradigms', Strategic Management Journal, 15 (Summer Special Issue), PP. 1-4.
- 38- Schmalensee, R., (1985), Do Markets Differ Much? American Economic Review, 75 (3), PP. 341-351.
- 39- Schoemaker, J. Paul, (1992), "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, fall.
- 40- Slack, Nigel, chambers, Stuart & Others, (1998), Operation Management, Pitman Publishing.
- 41- South, R. (1981), Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking, Journal of Business Strategy, 12.
- 42- Stigler, G. J., (1968), the Organization of Industry. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.

- 43- Teece, D. J., (1980), "Economics of Scope and Scope of Enterprise", *Journal of Economic Behavior & Organization*.
- 44- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 7.
- 45- Warnerfelt B., (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2).
- 46- Whitney, J. O. (1996). Strategic renewal for business units. *Harvard Business Review*, 74(4), 84
- Prashantham, S. (2008). New venture internationalization as strategic renewal. *European management journal*, 26(6), 378-387

دور التجديد الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: الخصائص الشخصية:

■ الجنس

- ذكر
- أنثى

■ العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 – 40 سنة
- من 40 – 50 سنة
- من 50 – 60 سنة
- 60 عام فأكثر

■ المؤهل العلمي:

- أقل من متوسط
- متوسط
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

■ الدرجة الوظيفية

- مدير عام
- نائب مدير
- رئيس قسم
- موظف
- فني
- خدمات مساعدة

■ عدد سنوات العمل في الشركة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
- 20 سنة فأكثر

ثانياً: محاور الاستبيان

محور: مستوى التجديد الاستراتيجي

1- تكوين الأفكار الجديدة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمتلك العاملون في المنظمة القدرة على طرح الأفكار الرائدة					
2	تساعد المنظمة العاملون على التقدم باقتراحاتهم وأفكارهم في مجال تطوير العمل					
3	تهتم المنظمة بتوفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة قدرات العاملين وتساعدهم على تطوير أنفسهم					
4	تهتم المنظمة بتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم					
5	تعمل المنظمة على التجديد الدائم في المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها					
6	تهتم المنظمة بمتابعة كل ما هو جديد في مجال عملها					
7	تتحمل المنظمة الكثير من المخاطر في سبيل تبني الأفكار الجديدة					

2- الأسس الفلسفية للمعرفة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعي المنظمة إلى تكوين فكرة كاملة قبل تنفيذ التجديد في المنتجات والخدمات					
2	تعمل المنظمة على أن تكون الأعمال المرتبطة بالتجديد تتوافق مع استراتيجية الشركة					
3	تهتم المنظمة بأن يكون التجديد يتوافق مع قدرات ومهارات العاملين					
4	تضع المنظمة خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى لتنفيذ التجديد المطلوب					
5	تعمل المنظمة على توفير كافة التسهيلات لتنفيذ التجديدات في المنتجات والخدمات					
6	تعمل المنظمة على استغلال كافة الفرص التي تساهم في تحقيق التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها					
7	تهتم المنظمة بالتعرف على كافة التغيرات والتطورات الحادثة في السوق التي تعمل به					

3- الوصول إلي معلومات متباينة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم المنظمة بتوفير كافة الخدمات والمنتجات التي يحتاجها السوق					
2	تعمل المنظمة على التعرف باستمرار على كافة احتياجات السوق					
3	تهتم المنظمة بتقييم أداء العاملين بها بصفة مستمرة					
4	تهتم المنظمة بحل كافة المشكلات التي تواجهها سواء داخل المنظمة أو خارجها بسرعة وإيجابية					
5	تهتم المنظمة بوضع الاستراتيجيات والسياسات التي تتناسب مع السوق الذي تعمل به					
6	تهتم المنظمة بزيادة القدرات المعرفية لدي العاملين للمساهمة في تفعيل التجديد المطلوب					
7	تهدف المنظمة إلى زيادة معدلات النمو من خلال استثمار كافة الفرص المتاحة					

4- تجسير العلاقات والمجموعات الاجتماعية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهدف المنظمة إلى إقامة علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة لها في السوق					
2	تعمل المنظمة على فتح أسواق جديدة لمنتجاتها وخدماتها					
3	تعمل المنظمة على مراجعة قدراتها التنافسية بصفة مستمرة					
4	تعمل المنظمة على إقامة تحالفات واتفاقيات مع منظمات عالمية					
5	تهتم المنظمة بأن يشعر العاملين بأنهم موضع تقدير واحترام					
6	تهتم الشركة بتحقيق العدالة في كافة تعاملاتها مع العاملين بها					
7	تهتم الشركة بتلبية كافة احتياجات العاملين بها					

محور الميزة التنافسية المستدامة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم المنظمة برفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء					
2	تعمل المنظمة على ضمان جودة الخدمات المقدمة للعملاء					
3	تعمل المنظمة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد أكبر من العملاء					
4	تهتم المنظمة بتحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات العملاء					
5	تهتم المنظمة بتقليل تكلفة الخدمات بما لا يؤثر على مستوي الجودة المقدمة					
6	تهتم المنظمة بتحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.					
7	تهتم المنظمة بزيادة قدراتها على الترويج لخدماتها في الأسواق.					

					8	تهتم المنظمة بالعمل على تحقيق زيادة في الحصة السوقية لها
					9	تهتم المنظمة بتحقيق السيطرة على السوق المحلي.
					10	تهتم المنظمة بالعمل على سرعة تطوير وتنويع الخدمات بما يحقق رغبات العملاء الحاليين والجدد.
					11	تهتم المنظمة بإزالة كافة القيود مما يساهم في التطوير والتغيير لمواكبة احتياجات السوق
					12	تهتم المنظمة بتحقيق تميز في الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في الشركات الأخرى.

The role of strategic innovation in building sustainable competitive advantage

ORIGINALITY REPORT

18%	14%	4%	12%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.hrm-group.net Internet Source	1%
2	almohasben.com Internet Source	1%
3	Submitted to Arab Open University Student Paper	1%
4	Submitted to King Abdulaziz University Student Paper	1%
5	Submitted to Mohammed Bin Rashid School of Government Student Paper	1%
6	Submitted to University of Duhok Student Paper	1%
7	Submitted to Hofstra University Student Paper	<1%
8	Submitted to Seoul Venture University Student Paper	<1%

Submitted to Gulf University

**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

15.02.2021

Dear Abdulrahman Mlo Hasan

Your application titled **“The role of strategic innovation in building sustainable competitive advantage A field study on workers in contracting companies operating in the construction sector in the State of Iraq”** with the application number NEU/AE/2021/1 has been evaluated by the Scientific Research Ethics Committee and granted approval. You can start your research on the condition that you will abide by the information provided in your application form.

Assoc. Prof. Dr. Direnç Kanol

Rapporteur of the Scientific Research Ethics Committee

Note:If you need to provide an official letter to an institution with the signature of the Head of NEU Scientific Research Ethics Committee, please apply to the secretariat of the ethics committee by showing this document.