

أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة
الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات
(زين العراق - أسيا سيل)

The impact of organizational renewal capabilities in achieving a proactive sustainability strategy -An Analytical Study for A Sample Of Managers In The Mobile Communication Companies In Iraq (Zain Iraq- Asia Cell)

Prof. Alaa Farhan Talip
Lect. Muhammad Jabbar Hadi

أ.د. علاء فرحان طالب^(١)
م. محمد جبار هادي^(٢)

المخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد وتشخيص إبعاد قدرات التجديد التنظيمي، واستراتيجية الاستدامة الاستباقية على مستوى شركتي (زين العراق، أسيا سيل) للاتصالات المتنقلة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة مباحث، استعرض الأول المنهجية العلمية للدراسة، وتضمن الثاني عرض نظري لمتغيرات الدراسة، أما الثالث فقد تطرق إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائجها، بينما أشار الرابع إلى الاستنتاجات والتوصيات، وتم استخدام استمارة الاستبانة وتوزيعها على (١٣٠) عينة من المديرين في الشركتين للاتصالات المتنقلة، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار إلى التحقق من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في المنظمة (مجتمع) الدراسة، ومن أبرز

١- جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

٢- المعهد التقني/ كربلاء.

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات الاستنتاجات هو اهتمام ادارة الشركات المبحوثة بالقدرة على التواصل وادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية مع الافراد و تطوير وتحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد العاملين، وإحداث التغيير الذي يؤدي الى نجاح الشركات في التجديد التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

Abstract

The study aims at identifying and diagnosing the dimensions of the organizational renewal capabilities and the proactive sustainability strategy at the level of the mobile telecom companies (Zain Iraq, Asia Cell). In order to achieve the objectives of the study, the study was divided into four sections. The first reviewed the scientific methodology of the study. The questionnaire was used and distributed to (130) sample managers in mobile telecom companies. The results of the statistical analysis were indicated using correlation analysis and analysis The main findings are the concern of the management of companies with the ability to communicate, manage, organize and develop social relations with individuals, develop and improve performance, exchange information among working individuals, and bring about change that leads to the success of companies. In organizational renewal, The study reached a number of recommendations.

المقدمة

جذب التجديد التنظيمي انتباه الأكاديميين والممارسين بوصفه احد القضايا الجوهرية التي تسعى إليها المنظمات، فهو الوسيلة المستمرة لتحسين قدرات ومهارات العاملين في المنظمات وزيادة إنتاجيتها، لذا تسعى المنظمات الى اعتماد التجديد ضمن رسالتها ورؤيتها ومنهجها لتتماشى مع التطورات الجديدة في المجالات المختلفة (البيئية، التكنولوجية، الاستراتيجية والتنظيمية)، وهو محاولة لإرساء طرائق ومفاهيم تنسجم مع الظروف والمواقف والأزمات التي تمر بها المنظمات، لذا فان الانخراط في عمليات بناء قدرات التجديد يمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة الاستباقية، وبالتالي يتطلب من المنظمات التفكير دائما بإعادة ترتيب استراتيجيتها وتجميع مواردها لتقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات زبائنها.

ونظرا للدور المهم والبارز التي تؤديه قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة المرجوة وزيادة قيمتها وقدرتها التنافسية وصولا إلى تحقيق الاستدامة الاستباقية، إذ باتت المنظمات أكثر إدراكا أن الاستدامة الاستباقية العامل الحاسم في بقائها ونجاحها وكونه العنصر الثمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيقاً لما تقدم تتجسد مشكلة الدراسة، بالجدل الفكري حول متغيرات الدراسة الرئيسة، وذلك بسبب حداثة الموضوع عند الكتاب والباحثين، وهدفت الدراسة الى تحديد وتشخيص إبعاد قدرات التجديد التنظيمي، واستراتيجية الاستدامة الاستباقية في شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، أسياسيل)، وتم تبويب الدراسة إلى مجموعة مباحث خ صص الأول للمنهجية العلمية للدراسة وتناول المبحث الثاني الإطار النظري بشقيه قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية وبرز

عناصرها، وتناول المبحث الثالث اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وجاء المبحث الرابع بعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: المنهجية العلمية للدراسة Study Methodology

أولاً: مشكلة الدراسة Problems of the study

إنَّ التحديات والتغيرات الكبيرة التي تحدث، قد تتسبب بقيام المنظمة باستبدال وتحديث وتحسين وتطوير وتغيير أجزاء جوهرية من المنظمة لتضمن بقاءها واستمراريتها في ممارسة أعمالها بالشكل الذي يمكنها من منافسة المنظمات الأخرى وفق تطلعاتها المستقبلية من خلال عمليات الابداع والابتكار والمعرفة، وبالتالي فإن مثل هذا التحول يستلزم القيام ببناء قدرات التجديد التنظيمي التي تكون بمثابة الآلية للتكيف مع البيئات الديناميكية المعقدة، وعند صر أساسي مؤثر في استدامة الشركة، وعليه فان قدرات التجديد التنظيمي تمثل تحديا كبيرا بالنسبة للعديد من المنظمات.

وتمثل هذه المشكلة بالجدل الفكري حول متغيرات الدراسة الرئيسة، وذلك بسبب حداثة الموضوع عند الكتاب والباحثين، وان قدرات التجديد التنظيمي، لم تحظ باهتمام بالغ من الباحثين، وافترقت الدراسات لبيان مفهوم استراتيجية الاستدامة الاستباقية على الرغم من تعاظم أهميتها بسبب التطورات البيئية والاقتصادية والاجتماعية وازدياد وعي وثقافة الزبائن واهتمام الدول في تحسين واقع البيئة المحيطة، وسن العديد من القوانين والتشريعات الصارمة في حماية البيئة الداعمة لديومة الموارد والقدرات والحفاظ على البيئة، وعلى الرغم من الجهود السابقة في بيان مفاهيم هذه الموضوعات وتحليل مضامينها الفكرية، إلا ان هناك كثيراً من القضايا المعرفية مازالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي، ويمكن تأطيرها بالتساؤلات الآتية:-

- أ. ما طبيعة علاقات الارتباط والأثر ونوعها بين قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية؟
- ب. كيف يمكن الاستفادة من قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية للمنظمة؟
- ت. ما هي الاسس والمرتكزات الفلسفية والمفاهيمية لموضوعات الدراسة والجدل الفكري بينهما (قدرات التجديد التنظيمي، استراتيجية الاستدامة الاستباقية)؟.
- ث. هل تمتلك ادارة الشركات المبحوثة تصورا واضحا عن قدرات التجديد التنظيمي وتأثيرها في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية؟

ثانياً: أهمية الدراسة Importance of study

تتمثل أهمية الدراسات العلمية بشكل عام بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني للدراسة، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية ضمن محاور ثلاثة هي:-

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات

المحور الأول: الأهمية النظرية

تتجسد الأهمية النظرية للدراسة في ضوء النقاط الآتية:-

١. دراسة حديثة تحاول الربط بين موضوعات في مجالات مختلفة (،نظرية المنظمة، الادارة الاستراتيجية) بما يقدم اغناء معرفيا وفكريا وهي محاولة متواضعة لتقديم مفاهيم وأسس جديدة لمنظمات الأعمال.
٢. ركزت الدراسة الحالية على موضوع التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية يمكن ان تساهم في توفير بعض المفاهيم والنتائج التي تم التوصل لها في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي للباحثين في مجال متغيرات الدارسة.

المحور الثاني: الأهمية الميدانية

تتجلى الأهمية الميدانية بتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الشركات المبحوثة (شركات الات صالات المتنقلة (زين العراق، اسيا سيل العراقية) ووضعها موضع التنفيذ والافادة منها، لأجل الارتقاء بواقع أداء الشركات المبحوثة من خلال جهود مدراء الشركات ودورهم في تحقيق الابداع والتميز ومقابلة حالات عدم التأكد البيئي من خلال الافادة من تطبيق مفاهيم قدرات التجديد التنظيمي، واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وبالتالي تحقيق أهداف الشركات في التميز والابداع والابتكار.

ج. المحور الثالث: الأهمية البشرية

إنَّ الدراسة الحالية ذو دور كبير في تطوير القدرات الابداعية لمدراء الشركات المبحوثة، وذلك من خلال إيضاح ابرز نقاط الضعف والعوائق التي تواجه المدراء التي تحول دون تطبيق ابعاد قدرات التجديد التنظيمي، وكذلك ضعف إدراكهم لمسؤوليتهم الاجتماعية اتجاه زبائنهم، وبلاستفادة من التوصيات والمقترحات المقدمة، اضف إلى ذلك أهمية ما قد تحققه من أثار ايجابية على البيئة المحيطة بالشركات والمتمثلة بالمجتمع نتيجة تحسين واقع البيئة وديمومة القدرات التنظيمية.

ثالثا: أهداف الدراسة Objective Study

إنَّ الهدف الرئيس للدراسة هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (المهارات السياسية، بناء قدرات التجديد التنظيمي، استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. تأطير معرفي متكامل لموضوعات الدراسة الأساسية، المتمثلة، بقدرات التجديد التنظيمي، استراتيجية الاستدامة الاستباقية، من خلال الاطلاع على أهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه الموضوعات في مجالات عديدة (نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية) والتأطير المعرفي الموجود فيها.
٢. تحديد وتشخيص إبعاد قدرات التجديد التنظيمي، واستراتيجية الاستدامة الاستباقية في شركات الاتصالات المتنقلة.
٣. تحديد مدى قدرة الشركات المبحوثة على امتلاك أبعاد بناء التجديد التنظيمي والمتمثلة بـ(المقدرة الاستراتيجية، استثمار الوقت، الممارسات القيادية، التواصل، التوجه نحو التعلم، ادارة المعرفة) التي تؤهلها لمواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها من أجل تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

٤. التعرف على الإجراءات الفعلية المتخذة من قبل الشركات عينة الدراسة لبناء قدرات التجديد التنظيمي.
٥. الكشف عن واقع ممارسة استراتيجية الاستدامة الاستباقية في الشركات العراقية للاتصالات المتنقلة (عينة الدراسة).

رابعاً: حدود الدراسة Bounders Study

إنَّ حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة أساسية؛ لأية دراسة أكاديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لازماً تشخيص الحدود الزمانية والمنظماتية والبشرية والمكانية والعلمية على النحو الآتي:-

١. الحدود الزمانية: تتجسد الحدود الزمانية للدراسة بالمدة التي قام الباحث بإجراء الدراسة فيها والمتمثلة بعملية جمع البيانات وإتمام الجانب النظري والعملية الممتدة من (٢٥/٥/٢٠١٧) ولغاية (٢٦/٧/٢٠١٨) التي شملت إعداد الدراسة التطبيقية في الشركتين المبحوثتين، تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة واستمارة المقابلة الشخص صية، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم عن الدراسة وأهدافها، مع الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لانجاز الدراسة.
٢. الحدود المنظماتية: تمثلت الحدود المنظماتية بشركة زين العراق وشركة أسيا سيل التي تنتمي الى قطاع الاتصالات.
٣. الحدود البشرية: استهدفت الدراسة المستويات الادارية (العليا، الوسطى) في شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، أسيا سيل)، وتم اختيار عينة من الادارات العليا من (الرئيس التنفيذي ورؤساء واعضاء مجلس الادارة ورؤساء الاقسام ومدراء الشعب وغير ذلك)، وعددهم (١٣٠) مديراً من ذوي الخبرة والاختصاص والمهارات المتميزة ولهم الدور الفاعل في عملية صناعة القرار الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.
٤. الحدود المكانية: تم اختيار شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، آسيا سيل) عينة للدراسة كونها الأقرب والأنسب لتحقيق فرضيات الدراسة وأهدافها الرئيسية، الرقعة الجغرافية المتمثلة بمحافظتي بغداد وكربلاء بالنسبة (لشركة أسيا سيل)، ومحافظة بغداد المركز الرئيس لشركة (زين العراق)، ويتبع محافظة بغداد كل من المحافظات (ديالى، السماوة، الناصرية)، ويتبع محافظة كربلاء كل من محافظات (النجف، بابل، القادسية).
٥. الحدود العلمية: إنَّ البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.

خامساً: فرضيات الدراسة Study Hypotheses

اعتماداً على أهمية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وهي كالآتي:

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات

أولاً: فرضيات الارتباط Connection of Hypotheses

- الفرضية الرئيسة الأولى (H01) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات التجديد التنظيمي بأبعادها واستراتيجية الاستدامة الاستباقية بأبعادها) وتتفرع هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:-
- أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة البيئية الاستباقية.
- ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاقتصادية الاستباقية.
- ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

ثانياً: فرضيات التأثير Influence of the hypotheses

- الفرضية الرئيسة الثانية H02 (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقدرات التجديد التنظيمي بأبعادها على استراتيجية الاستدامة الاستباقية) وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية هي:
- أ. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرة الاستراتيجية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ب. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتواصل على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ت. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستغلال الوقت على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ث. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه نحو التعلم على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ج. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للممارسات القيادية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- ح. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

سادساً: منهج الدراسة Study Of Method

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أسلوباً في معالجة الموضوع لأنه يعد ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية، إذ يقدم البيانات عن واقع هذه الظواهر مبيناً أسبابها ونتائجها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ويفيد من وراء ذلك الخروج باستنتاجات وتوصيات بشأنها.

سابعاً: الأساليب الإحصائية Statistical Methods

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات إحصائياً والتوصل إلى الاستنتاجات وكانت هذه الأساليب تتمثل بمعامل الارتباط الخطي لبيرسون (person correlation) وكذلك الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) واختبار (T) واختبار (F) للثبوت من معنوية النماذج وذلك باستخدام برنامج (ssps 20) و (Excel).

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينته Society and Study Sampling

- أ. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، أسياسيل) الواقعة ضمن الرقعة الجغرافية المتمثلة بمحافظتي بغداد وكرلاء بالنسبة (لشركة آسياسل)،

ومحافظة بغداد المركز الرئيس لشركة(زين العراق)، ويتبع محافظة بغداد كل من المحافظات (ديالى، السماوة، الناصرية)، ويتبع محافظة كربلاء كل من محافظات (النجف، بابل، القادسية).

ب. عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) من المستجيبين من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة (زين العراق، أسياسيل) في محافظتي (كربلاء المقدسة، بغداد)، التي تم اختيارها ليقترّب العدد من التوزيع الطبيعي الضروري في اختبارات الارتباط والانحدار، إذ إن عدد المشاهدات الذي يتجاوز (٣٠) يعد مقبولا في مثل هذه الاختبارات لأنه يقترّب من التوزيع الطبيعي (Palta, 2003: 6)، وقد تم اعتماد المقياس الذي قدمته (Survey System) بمستوى ثقة (0.99) وهامش خطأ بين العينة والمجتمع يبلغ (10%) ومكملها (90%) هو مدى استجابة عينة الدراسة، وهو مقياس لتحديد أقل حجم عينة لمجتمع كبير جدا او غير معروف (www.Survey System.com)، وكان أقل عدد مقبول للعينة (١٢٤)، ومع الأخذ بنظر الاعتبار نسبة من الاستثمارات التي لا يتم استرجاعها، اذ تم توزيع (141) استمارة استبانة على العينة قيد الدراسة أعيد منها (١٣٠) جميعها صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة بلغت (٩٢٪).

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة Study Theoretical Part

المحور الاول: قدرات التجديد التنظيمي

اولاً: مفهوم قدرات التجديد التنظيمي Concept of Organizational Renewal Capabilities

إنّ مفهوم التجديد التنظيمي لم ينال الاهتمام الكافي من قبل الكتاب والباحثين وذلك بسبب حداثة هذا المفهوم في الدراسات والبحوث من جانب ونتيجة الاختلاط بينه وبين مفهوم التغيير من جانب آخر، اذ ان معظم الدراسات تركز على عملية التغيير، وذكر التجديد في آيات القرآن الكريم ويدل معنى التجديد في قوله تعالى ﴿الم تر ان الله خلق السموات والارض بالحق ان يشأ يذهبكم ويأتى بخلق جديد﴾ (سورة ابراهيم: ١٩) اذ تدل على الاحياء والاعادة لما كان موجود، وقوله تعالى ﴿وقالوا اذا كنا عظاما ورفاتا انا لمبعوثون خلقا جديدا﴾ (سورة الاسراء: ٤٩) اي خلقاً مثل الاول ولكن بحال جديد، ولمعرفة معنى كلمة تجديد (Renewal) تم البحث عنها في القواميس العربية والاجنبية، في قاموس (Merriam-Webster Dictionary, 2008) أن الفعل تجديد يختلف عن الفعل تغيير، وكذلك أن الفعل تجديد يتميز عن الفعل تغيير في تعريفه الواسع، وفي (المعجم الغني، ٢٠١٣) يشير أن التجديد هو جدد الشيء صيره جديداً، والتجديد أنشاء شيء جديد، أو تبديل شيء قديم، وهو مادي لتجديد الملابس، السكن او معنوي لتجديد مناهج التفكير وطرق التعليم، واما فعل التغيير يعني جعل أو عمل الشيء مختلف كما جاء في القواميس (Merriam-Webster Online Dictionary 2008, Webster's Seven New) ويشمل التغيير الانتعاش أو الاستبدال، وان معنى التجديد اصطلاحا كما جاء في قواميس اللغة الانكليزية، اذ إن أغلبها تشير أن اصل الفعل تجديد (Renewal) يعني جعل الشيء كأنه الشيء الجديد، وفي قاموس (Oxford

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات (University press, 2014) ان الفعل جدد يعني إعادة تأسيس (علاقة)، أو إعطاء حياة جديدة أو قوة أو استبدال (شيء هو كسر أو هالك)، وان فعل التجديد هو عملية إجراء تغييرات على شيء من أجل تحسينه بحيث يصبح أكثر نجاحا <http://dictionary.cambridge.org>.

وفي الواقع أنَّ القدرة التنظيمية على الابتكار المستمر والتعديل والتغيير وإعادة إنشاء الموارد والقدرات والاستراتيجيات التنظيمية هي المصدر الرئيسي للقدرة التنافسية المستدامة في البيئات المضطربة (Eisenhardt & Martin, 2000:1106)، وتحدد قدرة المنظمة على التجديد مدى كفاءتها وقدرتها على استخدام مواردها للتعليم والابتكار، وتشمل القدرة على التجديد التنظيمي قدرات المنظمة على إنتاج التعلم ومخرجات الابتكار، أي المنتجات والعمليات والأفكار الجديدة وبالتالي التكيف مع التغيرات الخارجية وكذلك خلق التغيير من داخل المنظمة، وبعبارة أخرى فإن المنظمة ذات القدرة العالية على إعادة التجديد ليس فقط قادرة على الاستجابة لتحديات اليوم ومواكبة التغيرات في البيئة، ولكن أيضا أن تكون رائدة من خلال خلق التغيير في داخل المنظمة وبالتالي تغيير قواعد السوق (Nisula, & Kianto, 2013).

ويؤكد (Spender, 1996a: 68) أنَّ التجديد التنظيمي هو قدرة المنظمة ككل بدلا من مجموع مهارات أفرادها، وتم تضمين القدرة على التجديد التنظيمي في المعرفة الجماعية (2004:12, Poyhonen)، ويضيف (Helfat & Peteraf, 2003:1002) ان تجديد القدرات هو عملية تدريجية وتطورية مسترشدة بالاستثمارات والإجراءات المدروسة وبدعم من موارد وقدرات الشركة الأخرى مثل القيادة و الثقافة التنظيمية (Kusar ٢٠١٠:١٠)، وان قدرات التجديد التنظيمي هي قدرات تنظيمية متعددة لإعادة خلق وتعديل الأصول غير الملموسة من خلال آليات التعلم المستمر والابتكار (Kianto, 2007:345)، وكذلك قدرة التجديد التنظيمي هي القدرة الشاملة للمنظمة وتحدد نفسها باستمرار من خلال التعلم المستمر والابتكار، هذا أمر أساسي في البيئات المتغيرة وكذلك تتمكن المنظمات من تبني أحداث غير متوقعة والحفاظ على نفسها وتشغيلها في بيئة ثابتة في حالة التدفق المستمر (Nisula Kianto, 2014:99)، وكذلك يمكن تعريف قدرة التجديد على أنَّها قدرة المنظمة بالحفاظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) في الوقت نفسه بناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة) (Poyhonen, 2004b, 44)، و ينبغي أن تكون المنظمة قادرة على تطوير أصولها المعرفية القائمة لخلق معارف جديدة، التعلم والابتكار نتيجة التفاعل بين أصول المعرفة وقدرات التجديد (Harju, 2010: 28).

وبناء على ما تقدم يعرف الباحث مفهوم قدرة التجديد التنظيمي بأنها القدرة الشاملة للمنظمة التي تجدد نفسها باستمرار من خلال التعلم المستمر والابتكار، وتحافظ على عوامل النجاح الحالية (أصول المعرفة) وفي الوقت نفسه تقوم ببناء قدرات استباقية جديدة للمستقبل (المعرفة الجديدة)، وان تكون ذات قدرة تجديد عالية قادرة على تطوير وتغيير وتعديل وإعادة تنظيم الموارد وأصول المعرفة، والروتين بطريقة ظرفية ومناسبة، والتي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: أهمية قدرات التجديد التنظيمي Importance of organizational Renewal Capabilities

المنظمات بحاجة الى تجديد نفسها من أجل الحفاظ على الزيادات التنافسية، ويرجع ذلك جزئياً إلى التحول في الصناعة الناجمة عن التكنولوجيا الرقمية (Nylen, 2015: 1) ومع ذلك فإن معظم المنظمات تفشل في البقاء على قيد الحياة نتيجة التحولات الكبيرة ويحذر (Fligstein, 1990) أن المنظمات غالباً ما تفشل إذا لم تجد نفسها بشكل دوري وتقتصر أن المنظمات تكون أكثر عرضة للفشل إذا لم تجد نفسها باستمرار، ويجب على قادة التنظيم أن يسألوا أنفسهم لماذا تنجح بعض المنظمات بينما تفشل منظمات أخرى؟ الإجابة عن هذا السؤال سوف تتعلم أن المنظمات التي يتم تجديدها باستمرار أو إعادة تصميمها لتلبية المتطلبات التنافسية تضمن البقاء على قيد الحياة وتظهر أقوى من أي وقت مضى (Taneja, 2012:30).

وكذلك التجديد التنظيمي والتغيير يكون ضرورة للأعمال لكنه يحمل تكاليف كبيرة وليس أقلها على شكل مقاومة من قبل الموظفين ومقاومة الموظفين للتغيير في مكان العمل هو ظاهرة موثقة جيداً في تاريخ علاقات العمل (Hamme, et al, 1994:3)، القدرة على التجديد يجب أن تكون مرنة وذات جودة عالية وكفاءة وبالتوقيت المناسب وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تشمل المنظمة بأكملها في كيانها الوظيفي والتشغيلي والاستراتيجي، ويجب على المنظمة أن تدفع بالتغيير وتخلق أسواقاً جديدة بشكل فعال من خلال ابتكار خدمات جديدة (Uimonen, 2015:26)، أن تحقيق ميزة تنافسية في الأعمال التجارية العالمية وغالباً ما تكون في (البيئة المضطربة)، يجب أن يكون لدى الشركات القدرة على التكيف المستمر مع الأسواق والقدرة على التجديد (Hong and Stahle, 2005: 130)، ويؤكد (Harju, 2010: 28)، أن إدارة المعرفة مهمة لتجديد المنظمات وأن إدارة المعرفة تمهد الطريق لتطوير وتجديد المنظمة، واحد من الأسباب الرئيسية لاستخدام المنظمات أنشطة إدارة المعرفة هو خلق معارف جديدة من شأنها أن تؤدي إلى قدرة تنافسية أفضل.

ثالثاً: أبعاد قدرات التجديد التنظيمي Organizational Renewal Capabilities Dimensions

إن الافتراض الأساسي لأنموذج قدرات التجديد التنظيمي يتمثل في أن بيئة اليوم المتغيرة بسرعة تجبر المنظمات على أن تكون الاستجابة سريعة وإبداعية، وبالتالي فلا بد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق تلك الاستجابة، وكما أثرت الخلفيات المعرفية للكتاب والباحثين في مجال القدرات التنظيمية على مفاهيمهم، و أثرت كذلك على تحديدهم لأبعاد هذه القدرات، وتأسيساً على ذلك يتفق الباحث في دراسته مع ما ذهب إليه كل من الباحثين:-

(Nisula, & Gleich, et al, 2010:88) (Kianto, 2008a, 2008b; Poyhonen, 2005) (62) (Jokela, Nisula, & Kianto 2013) (2013) (2015:54) (Uimonen, 2015:30)، في تحديد أبعاد قدرات التجديد التنظيمي الست المتمثلة بـ (المقدرة

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات الاستراتيجية، استثمار الوقت، الممارسات القيادية، التواصل، التوجه نحو التعلم، إدارة المعرفة) وفيما يلي شرح خاص بكل بعد من هذه الأبعاد:-

١. المقدرة الاستراتيجية Strategic Competence

تمثل المقدرة الاستراتيجية ربط عنصر الرؤية والمهمة الأساسية والهوية والمبادئ التوجيهية العامة بالمنظمة ككل (Nisula & Kianto, 2013:62) (Nisula & Kianto, 2014:100)، المنظمات القادرة على التعلم المستمر والابتكار تتميز بالقدرة على صياغة رؤى واستراتيجيات استباقية مقنعة تمكن التنمية المركزة ولكنها تترك مجالا للتطورات الناشئة والمرونة وينبغي أن يركز مضمون الاستراتيجية على الابتكار والمخاطرة والمستقبل (Francis et al, 2003)، بالإضافة إلى ذلك من المهم أن يكون لدى المنظمة موقف استباقي تجاه البيئة ومنظمات التجديد التي تقوم بتحديد الفرص الجديدة واستشعار الإشارات الضعيفة في البيئة والموجهة بقوة للزبائن أيضا، وتقوم هذه المنظمات أيضا برصد منافسيها بنشاط والبقاء على متابعة التطورات الخارجية (Kianto, 2008:73).

ويمكننا تحديد المقدرة الاستراتيجية كقدرة للمنظمات (أو ب صورة أدق لأعضائها) للحصول على المعلومات وتخزينها واستدعائها وتفسيرها والتصرف بها بناء على معلومات ذات الصلة ببقاء المنظمة ورفاهيتها على المدى الأطول. وبناء على ما تقدم يرى الباحث ان المقدرة الاستراتيجية هي القدرة على التعلم المستمر والابتكار والمخاطرة والتوجه نحو المستقبل وصياغة رؤى واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطوير السوق وإدراك حاجات ورغبات الزبائن ورصد المنافسين ضمن المهمة الأساسية للمنظمة.

٢. التواصل Connectivity

التواصل يمثل الهيكل ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية (Kianto, 2013:62)، الاستفادة وخلق راس المال الفكري هو الأساس في النشاط الاجتماعي، عادة ما يتم إنشاء المعرفة وإثرائها وتقاسمها والاستفادة منها في المجال الاجتماعي و التفاعل بين عدة أشخاص، ومعظم حل المشاكل واتخاذ القرار يحدث داخل الجماعات (Kianto, 2008:73)، والمنظمات التي لديها الكثير من احتمالات التفاعل الاجتماعي والحوار والمناقشات تميل إلى أن تكون أكثر ابتكارا من المنظمات التي تخضع لرقابة صارمة على العلاقات، وكلما زاد التفاعل هناك كلما زادت إمكانيات المشاركة في المعرفة الضمنية والمعرفة الجديدة، كما يشمل التواصل قدرة أعضاء المنظمة على تحديد موقع مصدر المعلومات ذات الصلة، وهذا يشمل إيجاد المعرفة الصريحة على سبيل المثال قواعد البيانات ولكن الأهم من ذلك القدرة على إيجاد الأشخاص والاتصال مع المهمة والمعرفة الضمنية ذات الصلة (Uzz, 1997:46).

ويشير (Kianto, 2008:13) أن التواصل هي عمليات المعرفة وهي بالأساس اجتماعية وتتضمن التعاون، علاقات المجموعة، التفاعل داخل المنظمة، العلاقات بين المنظمات، معرفة من، الفريق والمناخ التنظيمي، العاطفة والالهام، ويرى (Uimonen, 2015:29) ان التواصل يتضمن إدارة العلاقات والثقافة التنظيمية: الابتكار، المرونة، الاتصال، التشاور، قيم النزاهة الأخلاقية والقدرة على إدارة العلاقة، حيث

يمكن أيضاً للابتكارات أن تحدث، وأيضاً التفاعل بين داخل وخارج المنظمة هو المهم لتحقيق حالة من التدفق السلس من المعلومات والمعرفة (Harju, 2010: 14).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن التواصل هو القدرة على إدارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية، بين الأفراد التي تعمل على تطوير وتحسين الاداء والابداع وبناء الثقة والالتزام وتبادل المعلومات بين الافراد، ويدعم ويشجع العمل بروح الفريق الواحد، ويعمل على تنسيق الاعمال الاخرى بين اقسام المنظمة المختلفة، كما يمكن أن يعمل على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة وخارجها.

٣. استثمار الوقت Exploiting Time

إنّ منظمات التجديد هي سادة الوقت، هذه المنظمات قادرة على استثمار الوقت بوعي كأصول تنافسية من أجل إنتاج أفكار جديدة وتحويلها إلى مخرجات ناجحة وهي تمتلك الاحساس بالوقت، وقد تم تصور القضايا في عملية خلاقة ونقاط التشعب في الابداع، وهي عملية لتوضيح كيفية الوعي الظرفي والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتكون ضرورية للإبداع (Stahle, 1998: ٩٣)، ويؤكد (Kianto, 2008: 11) ان استغلال الوقت عبارة عن اغتنام الفرص، عمليات التوقيت المشترك، توفير الموارد بالوقت المناسب، فهم نقاط التشعب في العملية الإبداعية، تحقيق التوازن بين الأبعاد الزمنية المختلفة، الإيقاع الداخلي للتغييرات.

ويرى (Chapman 2: 2008)، أنّ استخدام الوقت يعتمد على المهارات المكتسبة من خلال التحليل الذاتي والتخطيط والتقييم وضبط النفس، الوقت هو سواء كان ذا قيمة أو محدود يجب أن يكون محمياً ويستخدم بحكمة، الافراد الذين يمارسون إدارة الوقت بشكل جيد غالباً ما يستخدمون التقنيات ومنها:- هي أكثر إنتاجية، الحصول على المزيد من الطاقة للأشياء التي تحتاج إلى إنجاز، الشعور بضغوط اقل، وتزداد أهميته خاصة في الحياة الشخصية للأشخاص وفي المنظمات العامة والخاصة بدءاً من القادة الإداريين في قمة الهرم الإداري إلى المشرفين والعاملين في المستويات التنفيذية، فالإدارة الجيدة تسعى إلى استثمار الوقت لأنه يعد مورداً فريداً لا يمكن ادخاره وانما استخدامه بحكمة ومنطق. www.abahe.co.uk.

ويعتقد الباحث فان استثمار الوقت هو قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الضرورية بالوقت المناسب وبشكل استباقي من أجل إنتاج وابتكار افكار جديدة وتحويله الى مخرجات ناجحة.

٤. التوجه نحو التعلم Learning Orientation

يمثل التوجه نحو التعلم المواقف العامة لأعضاء المنظمة نحو الإبداع والتعلم، ومدى دعم هذه الأنشطة والسماح لها من قبل الهياكل التنظيمية والعمليات (Kianto, 2013: 62)، المعرفة و التنمية هي محل تقدير كبير في جميع أنحاء المنظمة (Leonard-Barton, 1995)، وينظر إلى الموظفين في امتلاك المعرفة القيمة والتنمية المحتملة، على العكس من ذلك الثقافات التنظيمية تأكد على القواعد، الرقابة، الكفاءة، التقييم والعجز عن العمل غير ملائمة للتجديد (Kianto, 2008: 74)، المشهد المعرفي لمنظمة التجديد هو التدفق

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المستمرة و يتم بذل جهود كبيرة لتحسين فهم وفعالية السلوك من قبل الجميع، وجمع ومقارنة وجهات النظر المختلفة بشأن القضايا الهامة.

إنَّ منظمات التجديد تحفز ال صراعات المتعلقة بالمهام وتشجع الحوار ال صادق وردود الفعل بطلاقة(3: 1999, Pelled et al)، من المهم أن تجري بطريقة بناء وبالمقابل الانسجام المفرط والتفكير الجماعي والنماذج الذهنية الصارمة تضعف التجديد التنظيمي، وتتميز المنظمات المتجددة بالانعكاسية والتحدى الدائم من النماذج العقلية والعمليات القائمة، القدرة على التشكيك في أساسيات الحالة الراهنة والتفكير خارج المنظمة هو شرط ضروري وخصوصا للتجديدات الجذرية، مثل الابتكار الجذري، تعلم الحلقة المزدوجة، التغير وتدمير الكفاءة، خلق المعرفة الجديدة يتضمن دائما عند صرا من عدم اليقين والمخاطرة ولا يمكن تجنبه، حيث أن بعض محاولات الابتكار تفشل في تحقيق النتائج المرجوة، ومن أجل تمكين التطوير المستمر، من المهم أن الفشل وأوجه القصور يستخدم كمادة لمزيد من التعلم بدلا من معاقبة الجناة، والإذلال أو رفض الموارد في المستقبل(Kianto, 2008:74).

ومن وجهة نظر الباحث ان التوجه نحو التعلم هو وسيلة لتجديد المنظمة من خلال زيادة المعرفة والابداع والتعلم من الخبرات السابقة، ودعم الموظفين لحل المشاكل المتعلقة بالعمل وكذلك إيجاد طرق جديدة ومبتكرة للعمل، والانفتاح على وجهات النظر البديلة والنقد البناء، التعلم من الفشل والاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية التي تحدث في المنظمة.

٥. الممارسات القيادية Leadership Practices

هناك بعدان رئيسيان لقدرات القائد لتعزيز المنظمة هما التعلم المستمر والابداع: المهارات في إدارة وتنظيم الابداع و العمليات والمهارات في تعزيز الابداع والتعلم من خلال بناء تمكين الظروف، وهذان الوجهان استجابة للطبيعة الملحة للتجديد: من جهة، التعلم والابداع لا يمكن السيطرة عليه بالكامل من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ومحاولة القيام بذلك من شأنه أن يمنع هذه العمليات ومن جهة أخرى، يمكن جعل الابداع وخصوصا التدريجي والتعلم أكثر كفاءة من خلال الروتين المستقر وهياكل الدعم الدائم (Junell& Stahle, 2011:251).

ويشير (Whittington, 2006: ٦١٩) أن هناك ظاهرة أخرى حدثت مؤخرا هي الممارسة" في الدراسات القيادية حيث كانت سائدة في السياق التاريخي الثقافي في القيادة الفعالة وتشير الممارسات إلى الروتين المشتركة للسلوك بما في ذلك التقاليد والمعايير والإجراءات للتفكير والتصرف واستخدام "الأشياء"، وهذا الأخير في أوسع معانيها، ويرى (Dovey & Chew, ٢٠١٥: ٢٥٤) ان القيادة تسير على نحو متزايد من قبل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة من خلال مجموعة من الممارسات المقبولة (أو الروتينية) مدعومة بالالتزام المشترك بالتعلم، والتحويل (على أساس ذلك التعلم) وتقديم قيمة مستدامة للزبائن.

ويمكن القول ان الممارسات القيادية هي مجموعة من الممارسات المقبولة (أو الروتينية) المشتركة بالسلوك وبما في ذلك التقاليد والمعايير والاجراءات التفكير والتصرف التي تعزز قدرات التعلم والابداع للمنظمة وتدعم التوجه الاداري الذي يشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار المشترك و ممارسة

السيطرة على عملهم. واخذ زمام المبادرة لحل المشاكل في العمل، ومكافأة المبدعين وتقديم اقتراحات ورؤى جديدة لخلق الافكار الابداعية الجديدة.

٦. ادارة المعرفة Knowledge Managing

تمثل إدارة المعرفة الممارسات المنهجية للمنظمة وادوات لتخزين المعلومات وتبادل المعرفة (Kianto, 2013:63)، وتحدد المنظمات باستمرار وتتميز بالكفاءة في التعامل مع مختلف موجودات المعرفة داخل الحدود والوصول إلى المنظمة، نقطة البداية لإدارة المعرفة هي الاعتراف بأهمية المعرفة والمعلومات للمنظمة، وتحديد من الناحية الاستراتيجية المعرفة الكبيرة داخل الشركة، وبعبارة أخرى ينبغي للمنظمة تقييم مخزون رأس المال الفكري والتعرف على الاحتياجات التنموية بما يعرف ذلك أيضاً، صياغة رؤية واعية للمعرفة واستراتيجية للمنظمة وتمكن الابتكار والتعلم من خلال إدارة المعرفة (Von,Krogh et al, 2001)، امر مهم في إدارة المعرفة للتجديد هو فهم أنواع مختلفة من موجودات المعرفة، وبعض موجودات المعرفة مقننة وصريحة في حين البعض الآخر جزء لا يتجزأ من المعرفة الضمنية للموظفين والروتين التنظيمي، أنواع مختلفة من المعرفة تتطلب أساليب إدارية متميزة وآليات لتكامل المعارف وترتبط مع التعلم والذاكرة المتميزة والعمليات (Kianto, 2008:76).

بالإضافة إلى ذلك تعد إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من المنظمة والتعلم، وتمتلك المنظمات المبتكرة أيضاً موقفاً استباقياً نحو جمع المعلومات من البيئة، على سبيل المثال نظم ملاحظات الزبائن واستخراج البيانات و التعاون مع الشركاء والمؤسسات البحثية من سمات التجديد للمنظمات، وعلاوة على ذلك ينبغي استيعاب المعرفة المكتسبة في المنظمة عبر التواصل الداخلي وتحويلها إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات والنماذج العقلية في جميع أنحاء المنظمة وتتضمن إدارة المعرفة الوعي بالمعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية، استراتيجية المعرفة، إدارة وحماية المعرفة الصريحة، نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعرفة الضمنية، الروتينية والأنشطة، اكتساب المعرفة واستيعابها من مصادر خارج المنظمة، خلق المعرفة (Kianto, 2008:14).

وتأسيساً على ما تقدم نرى أنّ إدارة المعرفة هي تمثل الممارسات المنهجية للمنظمة وادوات لتخزين المعلومات وتبادل المعرفة بوعي، وخلقها، وتوزيعها وتخزينها، وصياغة رؤية واضحة بالمعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية، إدارة وحماية المعرفة الصريحة، نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و المعرفة الضمنية، الأنشطة الروتينية، اكتساب المعرفة واستيعابها من مصادر خارج المنظمة.

المحور الثاني: استراتيجية الاستدامة الاستباقية

اولاً: مفهوم استراتيجية الاستدامة الاستباقية Sustainability strategy

Concept of proactive

عرف (Aragon& Correa,1998:557) الاستراتيجية الاستباقية بأنها توجه المنظمة نحو المبادأة لأحداث التغيير في أساليبها الاستراتيجية، أكثر من احداث ردة فعل اعتيادية تجاه حاجات السوق، وقد تأثرت استجابة الشركات تجاه قضايا الاستدامة بشكل كبير من خلال تزايد المخاوف المتعلقة بالاستدامة

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات الداخلية والخارجية، الضغوط التنظيمية، وتزايد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل الادارة العليا، وفرص الأعمال الجديدة، وعوامل التكلفة، مثل ضريبة الكربون. ويجادل الباحثون بأن المديرين يدمجون بشكل استباقي قضايا الاستدامة في الاستراتيجية بدلا من مجرد الامتثال للمتطلبات التنظيمية (Wijethilake, 2016: 126) ومن الناحية النظرية، فإن الاستراتيجية الاستباقية تحسن من مستوى الاداء المستدام للشركات ومن خلال الاستخدام الفعال للموارد، وزيادة ميزة التكلفة، والحد من النفايات والتفريغ وتعزيز السمعة الاجتماعية، وتحسين تفضيلات الزبائن، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة (Wijethilake, 2017: 570).

ويضيف (Huang et al., 2011: 305) ان الشركات الاستباقية تبحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين، وتأخذ للمستقبل التغيير في الطلب وتشكيل اتجاهات البيئة، أذ إن الشركات الاستباقية تكون قادرة على الاستفادة من الفرص الناشئة الجديدة، وبالتالي تحقق الضمان لميزة المتحرك الأول في قطاعات السوق المتميزة المستهدفة والخالية من المنافسين، وكذلك أن الاستباقية من المتوقع ان تكون ذات قيمة كبيرة لضمان تحقيق الأداء المتميز للمنظمة. ويشير (Araujo & Gava, 2012: 187) ان الشركة الاستباقية والاستراتيجيين يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار كونها استباقية بالنسبة للسوق لا تعني بالضرورة ان تكون رائدة، وقد تكون الاستراتيجية الاستباقية والتفاعلية استراتيجيات تكميلية، وان الشركات الاستباقية تعتمد السوق الاستباقي كخيار استراتيجي لتجاوز ردة الفعل وهذا لا يعني انها تتخلى عنه فجأة وقد تكون مرتبطة بعقود حصرية او بقوة كبيرة من الموردين و تتضمن نشاطات وامدادات سلسلة القيمة، والشركة لديها افضل المعدات والمهنيين في السوق ولديها امدادات الوصول الى القنوات الرئيسية وتعرض براءات الاختراع، حقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية المسجلة.

ويضيف (Sriboonlue, 2016: 13) أن الاستدامة الاستباقية هي اكتشاف وفهم وإرضاء احتياجات الزبائن الكامنة، وكونها استباقية لا تتفاعل فقط مع التغيير عندما يحدث، ولكن في اتخاذ الفعل من خلال إحداث تغيير نحو الحالة (Dencker et al, 2009)، وان الدعم النشاط الاستباقي يشير إلى التزام الشركة في تعزيز عقليات الشركات التي تركز على الفرص المتاحة، ولها منظور البصيرة، ومبادرة الحركة الأولى لتعزيز المواقع التنافسية بقوة والقدرة على ولاء زبائن الشركة، والحصة السوقية، والعلاقات مع أصحاب المصلحة وتحديد المواقع التنافسية، وأداء الأعمال. وعلى ضوء ما تقدم يرى الباحث ان استراتيجية الاستدامة الاستباقية هي اتجاه الشركة بأجراء تغييرات في الاستراتيجيات المختلفة بدلا من الاستجابة للأحداث، وتبحث عن الفرص لتقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون في استباقية المنافسين مثل إدخال منتجات أو خدمات جديدة، وتعزيز السمعة الاجتماعية، وتحسين تفضيلات الزبائن، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة تكون ذات قيمة كبيرة في ضمان تحقيق الأداء المتميز للمنظمة..

ثانياً: أنواع استراتيجيات الاستدامة الاستباقية Sustainability Strategies Proactive

Types of

يؤكد الباحثون أن استراتيجيات الاستدامة الاستباقية تلعب دوراً هاماً في تطوير قدرات الشركة، ولكن هناك نقص في البحوث حول الآليات التي تعزز الصلة بين استراتيجيات الاستدامة و تطوير القدرات، ان المكونات الثلاثة ذات الصلة في تطوير القدرات، وهي عمليات (١) الترقب، (٢) مشاركة الفاعل، و (٣) التغيير، هذه الاستراتيجيات الثلاث تسهم في تطوير القدرات التنظيمية الخاصة، كل استراتيجية تجيب على أسئلة مختلفة فيما يتعلق بتطوير القدرة على سبيل المثال يساعد الترقب فهم ما هي المبادرات المختارة؟ إشراك الممثل يساعد الإجابة على من يسهم في الاختيار ونشر المبادرة؛ وتغيير العملية يبين كيفية تنفيذ المبادرات (Ratiu,2011:54) ويناقش (Baumgartner,2005:16) ان هناك انواع مختلفة من الاستراتيجيات الاستدامة:-

- أ. الانطوائية- استراتيجيات التخفيف من المخاطر: التركيز على المعايير القانونية وغيرها من المعايير الخارجية المتعلقة بالبيئة والجوانب الاجتماعية من أجل تجنب مخاطر الشركة.
- ب. المنفتحة- الاستراتيجيات الشرعية: التركيز على العلاقات الخارجية، ترخيص للعمل.
- ت. المحافظة- استراتيجيات الكفاءة: التركيز على الكفاءة البيئية والإنتاج النظيف.
- ث. الرؤية- الاستراتيجيات الشاملة للاستدامة: التركيز على قضايا الاستدامة في جميع الأنشطة التجارية، وتستمد المزايا التنافسية من التمايز والابتكار، وتقدم للزبائن وأصحاب المصلحة مزايا فريدة من نوعها (Baumgartner , et al ,2010:77).

ويؤكد (Dyllick et al, 1997; Gminder et al, 2002) ان هناك انواعاً مختلفة من الاستراتيجيات الموجهة للاستدامة وتتبنى الشركة استراتيجيات "آمنة" لضمان موقفها وقدراتها في السوق ويمكن التغلب على أي قيود المحتملة، والمجالات التي تميز هذه الاستراتيجيات هي العمليات، والمالية، والمراقبة القانونية للمخاطر، وتحسين السمعة، وبما أن الشركة تصبح أكثر استباقية، فإنها تستخدم استراتيجيات "ذات مصداقية" لحماية نفسها من الصورة المحتملة أو ضرر السمعة (Gabriel,2012:32) وتشمل هذه الاستراتيجيات بنشاط بناء صورة الشركة، وتحديد أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين للشركة، ومعالجة توقعاتهم.

وقد تتخذ الشركة إجراءات دفاعية عندما يكون هناك خطر كبير على قيمة العلامة التجارية أو هناك تهديد الصناعة، والاستراتيجيات "الفعالة" هي أكثر استباقية لأنها تركز على تحسين الإنتاجية والكفاءة الإيكولوجية، على النحو الذي تحدده اللوائح البيئية الحالية والمستقبلية والاعتبارات الاجتماعية. الهدف الاستراتيجي هو خفض التكاليف ويمكن أن تشمل الجوانب الاجتماعية التي تعالج هذه الاستراتيجية البطالة والحد من زيادة الشراكات الاجتماعية التي ستعكس الأداء الاجتماعي للشركة، وتركز الاستراتيجيات "المبتكرة" على جوانب المنتجات / الخدمات البيئية و / أو الاجتماعية من خلال توفيرها الزبائن ذوي القيمة المضافة من خلال تمايز المنتج / الخدمة، ويمكن للشركة تحقيق التمايز باستخدام التسويق الاجتماعي، وكذلك العلامات البيئية و / أو الاجتماعية، ومن منظور داخلي يمكن للشركة أن

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات
تدمج الاستدامة من خلال تحسين عمليات إدارة المعرفة وبناء المهارات ذات الصلة
(Gabriel,2012:33).

ويمكننا القول ان الشركات تتبنى انواعاً مختلفة من استراتيجيات الاستدامة الاستباقية لضمان موقفها
وقدراتها في السوق، والسيطرة على المخاطر، وتحسين سمعة الشركة، وابتكار المنتجات والخدمات.

ثالثاً: أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية Sustainability of Dimensions Strategy proactive

أشارت مراجعة أدبيات استراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بمساهمات العديد من الباحثين
والكتاب امثال (Linnenluecke, 2009) (Baumgartn, 2010) (Torugsa,2010) (et al,2013),
(Nuttaneeya Ann) (Wijethilake ٢٠١٧) ان مفاهيم استراتيجية الاستدامة الاستباقية اجتمعت
حول ثلاثة ابعاد اساسية تشكل جوهر استراتيجية الاستدامة الاستباقية وهي (الاستدامة البيئية
الاستباقية، الاستدامة الاقتصادية الاستباقية، الاستدامة الاجتماعية الاستباقية)، وأدناه نناقش هذه الابعاد
بشيء من التفصيل، وكالآتي:

١. الاستدامة البيئية الاستباقية Proactive Environment Sustainability

لقد نفذت عدد كبير من الشركات الممارسات البيئية التي تتجاوز حدود اللوائح البيئية من أجل
خفض استهلاك الطاقة لديها، وذلك لتقديم المنتجات الخضراء والتكنولوجيات إلى مستهلكيها، والتقليل
إلى أدنى حد من اثارها البيئية، لتحقيق هذا الهدف معظم هذه الشركات اعتمدت الإدارة البيئية التي
تشمل التقنية و الأنشطة التنظيمية التي تقوم بها الشركة لغرض الحد من الاثار البيئية وتقليل آثارها على
البيئة الطبيعية، ويمكن تعريف الإدارة البيئية للشركات (CEM) بأنها إدارة اثار أنشطة الشركة ومنتجاتها
وخدماتها على البيئة الطبيعية، حيث يمكن قياس نتائج الإدارة البيئية من خلال الأداء البيئي
(Albertini,2013:431).

وتطور المنهج المؤسسي لحماية البيئة من وضع ردة الفعل القائم على التنظيم إلى منهج أكثر استباقي
ينطوي على دوافع التغيير تنظيمي داخليا في ثقافة الشركات والممارسات الإدارية نحو التنظيم الذاتي البيئي،
وتتخذ كثير من الشركات وجهة نظر استراتيجية نحو الإدارة البيئية واعتماد ممارسات الإدارة البيئية التي
تضع إجراءات رسمية وإجراءات روتينية يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف البيئية، وفي هذا المجال يشير
(Darnall, et al, 2009: ٢) أن قدرة أصحاب المصلحة بالضغط على الشركات لتبني ممارسات بيئية
استباقية من المحتمل ان تختلف باختلاف حجم الشركة، وبسبب حجمها، تجتذب العديد من الشركات
الصغيرة والزبائن والموظفين من المجتمع المحلي، كما السمعة الجيدة أمر أساسي للمشاريع الصغيرة وبالتالي
فإن الشركات الصغيرة من المرجح أن تكون أكثر استجابة لأصحاب المصلحة. وبناء على ما تقدم يرى
الباحث ان استراتيجية الاستدامة البيئية الاستباقية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات البيئية
الاستباقية التي تقوم بها الشركة لغرض الحد او التقليل من اثار منتجاتها وخدماتها على البيئة الطبيعية من
خلال تقديم المنتجات الخضراء والتكنولوجيات إلى مستهلكيها، و تحسين فهم احتياجات الزبائن وبناء
الكفاءة حول المنتج.

٢. الاستدامة الاقتصادية الاستباقية Proactive Economic Sustainability

ويؤكد (European Commission, 2003b:11)، إن طريقة عمل الشركات في السوق هي مؤشر حاسم لكيفية دمج اهتمامات الاستدامة في هيكلها التنظيمي الرئيسي وعملية صنع القرار فيها، وإن الممارسة الاقتصادية الاستباقية هي الوسيلة التي تحاول الشركات من خلالها استباق قضايا الاستدامة الاقتصادية التي قد تنشأ في تفاعلاتها مع الزبائن والموردين والمساهمين في السوق (Nuttaneeya Ann, 2012:6, et al)، وبهذه الطريقة، ترتبط الممارسات الاقتصادية الاستباقية بمبادئ السلامة الاجتماعية والبيئية، والشركات التي تمارس القضايا الاقتصادية الاستباقية تولي اهتماماً برضا الزبائن وجودة المنتجات والسلامة، والتسعير العادل، وأخلاقيات التسويق والإعلان، فضلاً عن الجوانب الاجتماعية والبيئية لإدارة سلسلة التوريد (من المصادر إلى الدفع النهائي)؛ والهدف من هذا المنهج هو اكتساب فرص السوق من خلال التمايز بين المنتجات والعمليات، وتعزيز السمعة، وبالتالي فرصة جذب أفضل المستثمرين والحصول على التمويل المصري (Nuttaneeya Ann, 2010:46).

ويؤكد (Gabriel, 2012: ٤١) أن مسؤولية الشركة تنطوي على فهم أكثر للجوانب الاقتصادية وتطوير المنتجات و/أو الخدمات والامتثال للمعايير التنظيمية لتحقيق هوامش الربح المحددة مسبقاً، والشركة المستدامة اقتصادياً تنتج باستمرار عائدات أعلى من المتوسط، وتضمن أن لديها التدفقات النقدية الكافية لضمان السيولة.

ومما سبق يعرف الباحث استراتيجية الاستدامة الاقتصادية الاستباقية وهي ممارسة الشركة للقضايا الاقتصادية الاستباقية وتولي الاهتمام برضا الزبائن وجودة المنتجات والسلامة، والتسعير العادل، وأخلاقيات التسويق والإعلان، والهدف من هذا المنهج هو اكتساب فرص السوق من خلال التمايز بين المنتجات والعمليات، وتعزيز السمعة، وبالتالي فرصة جذب أفضل المستثمرين.

٣. الاستدامة الاجتماعية الاستباقية Proactive Social Sustainability

الاستدامة الاجتماعية للمنظمة هي وعي المسؤولية من تلقاء نفسها والإجراءات فضلاً عن التزام حقيقي وموثوق (في الغالب على المدى الطويل) في جميع الأنشطة التجارية وأكثر من ذلك تهدف إلى البقاء بنجاح في السوق لفترة طويلة، وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى التأثير إيجابياً على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، وعلاوة على ذلك فإن تلبية احتياجاتهم تركز على ولاء أصحاب المصلحة للشركة (Ebner, 2008: 28). وهناك تعريف تقليدي للمسؤولية الاجتماعية للشركات هو "الالتزام المستمر من جانب الشركة لجعل مكاسب الاقتصاد ضمن وسائل أخلاقية ومتوافقة في الوقت نفسه مع تحسين نوعية الحياة ليس فقط للقوى العاملة الداخلية ولكن للمجتمع ككل، وهو أساس متين لفهم المسؤولية الاجتماعية للشركات و علاوة على ذلك الاعتراف بأن الاستدامة البيئية الاستباقية (PES) تخلق القيمة للبعد الاجتماعي للنموذج المسؤولية الاجتماعية (CS).

المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة الاجتماعية، مثل إشراك الموظفين وتوفير التدريب الموجه نحو القيم وفرص تنمية الموظفين، يمكن أن تكمل المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة بالبيئة من

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات خلال بناء الوعي والالتزام بالقيم البيئية، فضلا عن تحسين المهارات التقنية والإدارية الضرورية لاعتماد مثل هذا النشاط البيئي (Graafland et al, 2003:8).

وبالإضافة الى ذلك، يمكن للشركات التي لها سمعة في المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية ذات الصلة البيئية أيضا ان تقوم ببناء المهارات والموارد المعرفية من خلال جذب واستبقاء الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا والاهتمام بالإدارة البيئية الوقائية، التكامل قد يؤدي الى إنشاء قوة دافعة في الشركة التي تقود التحول نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للشركات الاستباقية (CSR)، الممارسات المسؤولة والمصممة بشكل سليم اجتماعيا وبيئيا يمكن أن تؤدي إلى الابتكارات التي تخفض تكلفة المنتج وتحسينه (Chang & Kuo, 2008:367).

ويضيف (Ibe, et al, 2015:277) ان الاستراتيجية الاستباقية هي القدرة الاستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية للشركات و قدرة الشركة على التنبؤ و الاستفادة من الفرص من خلال تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات في المجالات الأساسية للمجتمع ومواءمة قيمة الأعمال مع قيم المجتمع بطريقة تعود بالفائدة على كل من الأعمال التجارية والمجتمع، وقد وصف هذا النوع من القدرة من قبل الشركات بأنها وسيلة لتوليد تصور إيجابي من أصحاب المصلحة، الاستراتيجية الاستباقية هي القدرة التي تكون اساسية لتنفيذ الاستراتيجية الاستباقية للمسؤولية الاجتماعية للشركات (Miles Snow, 1978)، أن الشركات التي تدار استراتيجيا تميل إلى تطوير الإنتاج وريادة الأعمال والعمليات الإدارية التي تتطابق مع الفرص الخارجية والمعلومات التي تعكس مزاياها التنافسية.

وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحث ان استراتيجية الاستدامة الاجتماعية الاستباقية هي جميع الأنشطة التجارية الاستباقية التي تهدف إلى البقاء بنجاح في السوق لفترة طويلة، التي تؤثر إيجابيا على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، وعلاوة على ذلك فإن تلبية احتياجاتهم تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحسين صحة الموظفين وسلامتهم والاستثمار في تنمية راس المال البشري ودعم مبادرات المجتمع المحلي وتكافئ الفرص في مكان العمل.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولا: اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

اعتمد الباحث على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد (قدرات التجديد التنظيمي) والمتغير المعتمد (استراتيجية الاستدامة الاستباقية)، يظهر في الجدول (١) م صفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها، وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية يشير الجدول أيضاً إلى حجم العينة (١٣٠) ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) ويظهر اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها.

١-الفرضية الرئيسة الاولى:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية).

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يظهر الجدول (١) م صفوفه معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات، وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

أ. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة البيئية الاستباقية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة البيئية الاستباقية.

يظهر جدول م صفوفه الارتباط (١) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين قدرات التجديد التنظيمي وأبعاده (المقدرة الاستراتيجية، التواصل، استثمار الوقت، التوجه نحو التعلم، الممارسات القيادية، ادارة المعرفة) والاستدامة البيئية الاستباقية، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (٠,٢٣٩، ٠,٣١٦، ٠,٥٣٣، ٠,٣٨٠، ٠,٧٤٣، ٠,٦٧٠) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (١) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد قدرات التجديد التنظيمي تسهم في تحقيق الاستدامة البيئية الشاملة والمحافظة على البيئة داخليا وخارجيا.

ب. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

يبين جدول م صفوفه الارتباط (١) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين قدرات التجديد التنظيمي وأبعاده (المقدرة الاستراتيجية، التواصل، استثمار الوقت، التوجه نحو التعلم، الممارسات القيادية، ادارة المعرفة) والاستدامة الاقتصادية الاستباقية، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد (٠,٣٢٦، ٠,٣٩٥، ٠,٤٢١، ٠,٦٤٤، ٠,٣٨١، ٠,٧٨٩) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (٢) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد قدرات التجديد التنظيمي تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تنسجم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية وتعزيز حالة استدامة الابتكارات.

ت. (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي والاستدامة الاجتماعية الاستباقية.

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات

يظهر جدول م صفوفه الارتباط (١) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين متغير قدرات التجديد التنظيمي وأبعاده (التواصل، استثمار الوقت، التوجه نحو التعلم، الممارسات القيادية، ادارة المعرفة) والاستدامة الاجتماعية الاستباقية، ومستوى (0.05) لبعد المقدرة الاستراتيجية وبعد الاستدامة الاجتماعية الاستباقية وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والاستدامة الاجتماعية الاستباقية (٠,١٩٠، ٠,٣٣٢، ٠,٤٧٠، ٠,٤٧٠، ٠,٥٩١، ٠,٦٦٠) على التوالي، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية (٣) وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد قدرات التجديد التنظيمي تسهم في تنمية راس المال البشري ومشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، إذ يظهر جدول م صفوفه الارتباط (١) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين قدرات التجديد التنظيمي وأبعاده (المقدرة الاستراتيجية، التواصل، استثمار الوقت، التوجه نحو التعلم، الممارسات القيادية، ادارة المعرفة) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط (٠,٢٧٧، ٠,٣٨٩، ٠,٤٦٦، ٠,٥٣٢، ٠,٧٣٤، ٠,٧٨٩) على التوالي، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية (0.703) وتدل النتائج المذكورة في الجدول (1) على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بالنسبة للفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية كافة، وهذا يدل على ان قدرات التجديد التنظيمي تساهم بشكل كبير في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

		Y1 SC	Y 2 C	Y3 ET	Y4 LO	Y5 LP	Y6 KM	Y ORC
Z1 P. En.S	Pearson Correlation	.239(**)	.316(**)	.533(**)	.380(**)	.743(**)	.670(**)	.637(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Z2 P. Ec.S	Pearson Correlation	.326(**)	.395(**)	.421(**)	.381(**)	.644(**)	.789(**)	.650(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130

Z3 P. So. S	Pearson Correlation	.190(*)	.332(**)	.470(**)	.470(**)	.591(**)	.660(**)	.599(**)
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
P. S. St Z	Pearson Correlation	.277(**)	.389(**)	.532(**)	.466(**)	.734(**)	.789(**)	.703(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130

وعلى مستوى الابعاد كانت اقوى علاقة ارتباط بين كل من بعدد ادارة المعرفة من متغير قدرات التجديد التنظيمي وبعدد الاستدامة الاقتصادية الاستباقية من متغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٨٩) وتعد علاقة قوية وهذا يدل على امتلاك المدراء المهارات والقدرات المعرفية التي تساهم بشكل كبير في زيادة الارباح المجزية والدخول في الاسواق والمنافسة مع الشركات التنافسية، فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعدد المقدرة الاستراتيجية من متغير قدرات التجديد التنظيمي، وبعدد الاستدامة البيئية الاستباقية من استراتيجية الاستدامة الاستباقية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.190) وتعد علاقة ارتباط ضعيفة، وهذا مؤشر يدل على ان تعزيز الابتكار وتقليل المخاطر البيئية والتوجه نحو المستقبل، لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل صانعي القرار، فينبغي على مدراء شركات الات صالات امتلاك المقدرة الاستراتيجية في تطبيق استراتيجية بيئية استباقية متكاملة للمحافظة على المنتجات والخدمات وتقليل المخاطر على البشر والبيئة.

جدول (١) م صفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد قدرات التجديد التنظيمي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الكترونية.

N= 130 ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

في هذه الفقرة تحديدا سنسعى إلى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية ومن اجل التحقق من ثباتها عكف الباحث على استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analyses) بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) ومعامل التفسير (R²) لغرض قياس نسبة ما تفسره قدرات التجديد التنظيمي وأبعاده من تغيرات تؤثر على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

١ - الفرضية الرئيسة الثانية

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات
(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد قدرات التجديد التنظيمي على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد قدرات التجديد التنظيمي على استراتيجية الاستدامة الاستباقية

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية:

أ. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المقدرة الاستراتيجية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المقدرة الاستراتيجية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يشير من جدول نتائج تحليل الانحدار (1) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.1) لبعد المقدرة الاستراتيجية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.275)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.629) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لبعد المقدرة الاستراتيجية (0.77)، بمعنى أن المقدرة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (70.7%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1).

ب. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التواصل على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التواصل على استراتيجية الاستدامة الاستباقية

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.1).

لبعد التواصل على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.369)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.836) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لبعد التواصل (0.151) ويعني ذلك أن بعد التواصل يفسر (10.1%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2).

ت. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستثمار الوقت على استراتيجية الاستدامة الاستباقية

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستثمار الوقت على استراتيجية الاستدامة الاستباقية

من جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.1) لبعد استثمار الوقت على استراتيجية الاستدامة الاستباقية. إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.496)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (50.557) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير لاستثمار الوقت (0.283) ويعني ذلك أن بعد استثمار الوقت يفسر (28.3%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3).

ث. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التعلم على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه نحو التعلم على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (١٪) للتوجه نحو التعلم على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (٠.394)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.560) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد للتوجه نحو التعلم (٠.217) ويعني ذلك التوجه نحو التعلم يفسر (21.7%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (٤).

ج. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات القيادية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات القيادية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (١٪) للممارسات القيادية على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (٠.566)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (149.250) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير (R^2) للممارسات القيادية (٠.538) ويعني ذلك التوجه نحو التعلم يفسر (٥٣.٨٪) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (٥).

ح. (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على استراتيجية الاستدامة الاستباقية
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على استراتيجية الاستدامة الاستباقية

يشير جدول نتائج تحليل الانحدار (2) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (١٪) لإدارة المعرفة على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٤٨٩)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (211.414) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85)، مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لإدارة المعرفة (٠.623) ويعني ذلك إدارة المعرفة يفسر (٦٢.٣٪) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (6).

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسة السادسة، إذ يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (2) بأن هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (١٪) لمتغير قدرات التجديد التنظيمي على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (٠.798)، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (125.213) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٨٥)، مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التفسير لمتغير قدرات التجديد التنظيمي (٠.494) ويعني ذلك أن متغير قدرات التجديد التنظيمي يفسر (٤٩.٤٪) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستدامة الاستباقية، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسة السادسة، بمعنى أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقدرات التجديد التنظيمي على استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

جدول (٢) معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسة الثانية

المتغيرات المستقلة	معادلة الانحدار	قيم F	قيمة R2
المقدرة الاستراتيجية	$Z = 0.593 + 0.275 X1$	10.629	0.077
التواصل	$Z = 0.523 + 0.369 X2$	22.836	0.151
استثمار الوقت	$Z = 0.431 + 0.496 X3$	50.557	0.283
التوجه نحو التعلم	$Z = 0.509 + 0.394 X5$	35.560	0.217
الممارسات القيادية	$Z = 0.372 + 0.566 X5$	149.250	0.538
ادارة المعرفة	$Z = 0.297 + 0.651 X6$	211.414	0.623
استراتيجية الاستدامة الاستباقية	$Z = 0.193 + 0.798 X$	125.213	0.494

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

١. إن مفهوم قدرات التجديد التنظيمي مفهوم ديناميكي غالبا ما يرتبط بالأفكار والمطالب والتطلعات الخاصة بالمنظمة فضلا عن التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية وبالتالي فهو مفهوم ما يزال لم يصل الى مستوى الاطار الشامل المتكامل فكريا وفلسفيا وتطبيقيا.
٢. اتضح اهتمام المنظمات بالقدرة على التواصل وادارة وتنظيم وتنمية العلاقات الاجتماعية مع الافراد و تطوير وتحسين الاداء وتبادل المعلومات بين الافراد العاملين، وإحداث التغيير الذي يؤدي الى نجاح الشركات في التجديد التنظيمي.
٣. اظهر ضعف اهتمام المنظمات بمشاركة زبائنهم في عملياتها الابداعية والابتكارية. والحرص على تحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة وخارجها.
٤. اظهر اهتمام مدراء المنظمات في دعم ورعاية مبادرات المجتمع المحلي من خلال الندوات والمؤتمرات والانشطة الخيرية وغيرها من المساهمات الأخرى.
٥. اظهر ضعف اهتمام عينة الدراسة بتبني مبدأ مشاركة الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
٦. تبين ضعف الاهتمام في تعزيز حالة استدامة الابتكارات في المنظمات.

ثانيا: التوصيات

١. تُعد العروض الجديدة التي تقدمها شركات الاتصالات إلى السوق أساس استمرارها ونموها، ولأن الشركات قيد الدراسة تتمتع بالمرونة اللازمة والتي تمكنها من إعادة ترتيب مواردها بالشكل الذي يحقق لها إمكانية إنتاج منتجات او خدمات جديدة، ومواجهة التقلبات الشديدة الحاصلة في البيئة

الخارجية، فأن ذلك يتطلب تفعيل الجهود البحثية التي تضمن تقديم المنتجات والخدمات الجديدة التي تلائم السوق العراقية والعالمية، أو العمل على تنفيذ السياسات التي تحقق تفوق الشركات في مجال عملها.

٢. يتطلب من الشركات عينة الدراسة توطيد العلاقات مع الزبائن الحاليين وتحفيز روح التكاتف واشكال التفاعل الاجتماعي داخل وخارج المنظمة و بالإضافة الى مشاركة زبائنهم في عملياتها الابداعية والابتكارية وان تواصل الافراد وتنظيم علاقاتهم الاجتماعية أمر مهم لجميع أنواع التحولات التنظيمية، ومن ثم فانه مهم لإدارة التغيير بنجاح في الشركة.

٣. ضرورة الاستمرار في تجديد وتحديث وتطوير قدراتها التنظيمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي واعتماد افضل التقنيات العالمية للارتقاء بواقع التجديد التنظيمي في المجالات كافة عبر مجموعة من الاليات منها:-

أ. تبني روي واستراتيجيات استباقية للاستشعار عن الاتجاهات المستقبلية وتطور السوق بما يعزز قدراتها نحو تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

ب. ضرورة التعاون ومد جسور الثقة مع منظمات المجتمع المحلي لكسب المعلومات لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات والبحث عن بدائل او تصاميم جديدة بطريقة اسرع من المنافسين.

ت. سرعة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من خلال استغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات او من خلال تنظيم طرق واساليب العمل بغية تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

ث. ضرورة اكتساب العاملين التعلم التنظيمي اثناء ممارستهم لوظائفهم، فهم الذين تقع عليهم مسؤولية رسم مستقبل الشركة فلا بد من التفاعل معهم وزيادة المعرفة والتعلم من خلال الخبرات المتراكمة والاستفادة من حالات الفشل في الاستجابة والتكيف للتغيرات المستقبلية.

٤. من المهم أن تعي إدارات الشركات عينة الدراسة بأن استراتيجية الاستدامة الاستباقية هي ضرورة أكثر من أن تكون التزاماً تفرضه التحديات التنافسية، وهذا يستدعي تحفيز إدارات تلك الشركات الى تجديد وتطوير قدراتها وإمكانياتها وخبراتها لمواجهة التحديات التنافسية.

٥. يتطلب من ادارة شركتي (زين العراق، أسياسيل) العمل على استدامة الابتكارات من خلال:-

أ. مواكبة التطورات الاقتصادية الحاصلة في البيئة.

ب. اتخاذ عدد من القرارات الاستراتيجية التي تنسجم مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية للشركة، وما يعزز توجه نحو الاستدامة الاقتصادية الاستباقية.

ت. ان تضع في سلم أولوياتها تحقيق الأرباح المحزية الأمر الذي سيعزز دافعية العمل لدى الافراد العاملين ويشجعهم على الاداء الكفوء والفاعل.

٦. يتطلب من ادارة الشركات المبحوثة زيادة الاهتمام بمبدأ مشاركة الافراد العاملين في اتخاذ القرارات من خلال:-

أ. الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية الاستباقية التي تهدف الى البقاء بنجاح في السوق لفترة طويلة، والتي تؤثر إيجاباً على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة.

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات
 ب. العمل على تلبية احتياجاتهم والتي تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتحسين
 صحة الموظفين وسلامتهم.
 ت. الاستثمار في تنمية رأس المال البشري.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

❖ القرآن الكريم

❖ القواميس والمعاجم

١. ابو العزم، عبد الغني، (٢٠١٣)، "معجم الغني الالكتروني" فهرسة وتنسيق فواز زكانة، عربي -عربي.

Second: references

1. Aragon-Correa, (1998), "Strategic Proactivity and Firm Approach to The Natural Environment", Academic of Management Journal, Vol. 41, No. 5, 558-567.
2. Albertini, Elisabeth,.(2013),"Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta- Analytical Review." Organization & Environment 26 (4): 431-57.
3. Baumgartner R.J., (2005),"Sustainable business management," Grundlagen, Strategien und Instrumente einer nachhaltigen Unternehmensführung. In Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit
4. Baumgartner, Rupert J.; Ebner, Daniela,(2010),"Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels," Sustainable Development Sust. Dev. 18, 76-89.
5. Chapman Michael Rupured, Sue W,(2008), "10 strategies for better time management", The University of Georgia and Ft. Valley State University, the U.S. Department of Agriculture and counties of the state cooperating. Cooperative Extension.
6. Chang, D. and L. R. Kuo,(2008), 'The Effects of Sustainable Development on Firms' Financial Performance - An Empirical Approach', Sustainable Development 16, 365-380.
7. Chew, Eng; Dovey, Kenneth Anthony,(2014),"Learning to create sustainable value in turbulent operational contexts: the role of leadership practices," The Learning Organization Vol. 21 No. 4PP. 243-257.
8. Darnall, Nicole; Henriques, Irene & Sadorsky, Perry,(2009)," Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Sizejoms", Journal of Management Studies.

9. Eisenhardt, K., & Martin, J. ,(2000)", Dynamic capabilities, what are they? Strategic Management Journal, 21, PP: 1105-1121.
10. Gabriel, Amir,(2012)," Relationship between firm's sustainability strategic behavior and performance: a meta-analytic review and theoretical integration," master thesis of Applied Science in Management Sciences, Canada.
11. Graafland, J., B. van de Ven and N. Stoffele,(2003), "Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands", Journal of Business Ethics 47,1.
12. Gleich, Ronald; Kierans, Gordana; Hasselbach,(2010)," Value in due in diligence contemporary strategies for merger and Acquisition success, published by Gower company limited.
13. Harju, Riikka,(2010)," Diagnosing And Developing Knowledge Management Capability -Knowledge Management Capability In Upm-Kymmene Wood Oy", Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.
14. Hammer, Tove H.; Ingebrigtsen, Bente; Karlsen, Jan Irgens; Svarva, Arne,(1994)," Organizational Renewal: The Management of Large-Scale Organizational Change in Norwegian Firms", (CAHRS Working Paper #94-21), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
15. Helfat, C.E. and Peteraf, M.A,(2003) "The dynamic resource-based view: capability lifecycles", Strategic Management Journal, 24,. PP: 997-1010.
16. Hong, J. and Stahle, P., (2005), "The co-evolution of knowledge and competence management", International Journal of Management Concepts and Philosophy, Vol. 1 No. 2, PP. 129-45.
17. Huang, Kai-Ping et al ,(2011) "Revealing the Effects of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance:A Conceptual Approach" Journal of Applied Sciences, Vol.11,No16 .
18. Ibe, Chidi M; Min, Wang Z; Ling, Kwek & C; D. S. K, Yii,(2015)," Exploring the Impact of Strategic Proactivity on Perceived Corporate Social Responsibility in Nigeria's Petroleum Industry: A Structural Equation Modeling Approach", Asian Social Science; Vol. 11, No. 4.
19. Jokela, Tekija; Matti, (2015)," Perusopetuksen Koulun Uudistumiskyvyn Edistaminen Osaamisen Johtamisen Menetelmin", Master thesis of Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu.

- == أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات
20. Junell, J., & Stahle, P., (2011)," Measuring organizational renewal capability", Case training service business. Competitiveness Review: An International Business Journal, 21(3), PP: 247-268.
 21. Kianto, A, (2007)" What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital?", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, PP.342–356.
 22. Kianto,Aino,(2008), "key enablers of organizational renewal", expertise in technology and economies, school of business Lappeenranta university of technology, Aino ,kianto @lut.fi.
 23. Kianto, Aino, (2008), "Keyemblers of organization renewal", school of Business Lappeenranta University of Technology.
 24. Kusar, Mika Tatum,(2010)," The Development And Renewal Of Strategic Capabilities", Thesis For The Degree of Doctor of Philosophy In the Robinson College of Business Of Georgia State University.
 25. Nisula, A-M., & Kianto, A., (2013)," Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. Interdisciplinary", Journal of Information, Knowledge, and Management, 8, PP: 59-82.
 26. Nisula, Kianto,(2014),"Assessing and developing organizational renewal capability in the public sector", Int. J. Knowledge-Based Development, Vol. 5, No. 1.
 27. Nuttaneeya Ann, Torugsa, ,(2010)," Proactive Corporate Sustainability Practices And Performance In Small And Medium Enterprises". Doctor thesis of Philosophy, University of Tasmania.
 28. Nuttaneeya Ann; Torugsa; Wayne, O'Donohue,; Robert, Hecker,(2012)," Proactive CSR: An Empirical Analysis of the Role of its Economic, Social and Environmental Dimensions on the Association between Capabilities and Performance", Journal of Business Ethics, June 2013, Volume 115, Issue 2, PP: 383-402.
 29. Nylen, D, (2015)," Digital__innovation and changing identities: investigating organizational implications of digitalization," doctoral theses, Umea University.
 30. Nylen, D, (2015)," Digital__innovation and changing identities: investigating organizational implications of digitalization," doctoral theses, Umea University.
 31. Palta, Mari,(2003), " Quantitative Methods in population health: Extensions of ordinary regression", Wiley – IEEE.
 32. Poyhonen, Aino,(2004), "Modeling And Measuring Organizational Renewal Capability," Thesis for the degree of Doctor of Science

- (Economics and Business Administration) Lappeenranta University of Technology.
33. Poyhonen, A. (2004b), "Organizational capability for renewal: Combining effective maintenance, incremental development and radical innovation for sustained competitive advantage". In: Hannula, M., & Stahle, . , Perspectives on organizational knowledge and its measurement. Lappeenranta University of Technology, Studies in Business Administration.
 34. Pöyhönen, A. (2005) 'Exploring the dynamic dimension of intellectual capital: renewal capability, knowledge assets and production of sustained competitive advantage', A Paper Presented at the 2005 PMA IC Symposium: Management and Measurement of Intangible Assets and Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights, New York, 15–16 December.
 35. Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R. ,1999), " 'Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance", Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 1.
 36. Ratiu, Catalin,(2011)," Proactive sustainability strategies and capability development: Insights from the public transportation industry," Doctor thesis of Philosophy ,Business Administration.
 37. Spender, J.-C. (1996a)." Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory", Journal of Organizational Change, 9, 1,PP: 63-78..
 38. Stähle, P. (1998) Supporting a System's Capacity for Self-Renewal, Helsinki: Yliopistopaino.
 39. Sriboonlue, Pankom,(2016)," Strategic innovation capability and firm sustainability: Evidence from auto parts businesses in Thailand," Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol. 10 Issue 2
 40. Taneja, Sonia; Pryor, Mildred Golden; Gibson, Jane Whitney; Toombs, Leslie A,(2012), "Organizational Renewal A Strategic Imperative", Delhi Business Review X Vol. 13, No. 1.PP:29-40.
 41. Uimonen, Anna,(2015), "The role of customer perspective in organizational renewal. A comparative case study of knowledge-intensive business services", Master's, thesis Lappeenranta University of Technology School of Business Knowledge Management.
 42. Uzzi, B. (1997), 'Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness', Administrative Science Quarterly, Vol. 42, PP.35–67.

== أثر قدرات التجديد التنظيمي في تحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية -دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات

43. Whittington, R. (2006), "Completing the practice-turn in strategy research", Organization Studies, Vol. 27 No. 5, PP: 613-
44. Wijethilake, Chaminda,(2017)," Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems", Journal of Environmental Management 196 ,PP: 569-582.

Theird: Internet

1. <http://dictionary.cambridge.org>
2. www.surveysystem.com.
3. www.abahe.co.uk/.