



أثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية
والمستلزمات الطبية العراق / سامراء

أعدت من قبل
انس إبراهيم عباس عباس

أشرف عليها
الدكتور مراد سليم عطيان

قدمت هذه الرسالة
إلى كلية الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

كانون الاول 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

[سورة المجادلة: 11]


{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ}

[سورة الزمر: 9]

جامعة الاسراء

التفويض

أنا انس إبراهيم عباس عباس أفوض جامعة الاسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات
أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.


التوقيع: انس إبراهيم عباس

التاريخ: ٢٨ / ١٤ / 2020

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " اثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة

العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء "

وقد أُجيزت بتاريخ 2020/12/28

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	صفة العضو	الاسم
	مشرفاً / رئيساً	الدكتور مراد سليم عطيانى
	مناقشا داخليا	الأستاذ الدكتور حمدان العوامله
	مناقشا خارجيا	الأستاذ الدكتور محمد خير أبو زيد

شكرا وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى دكتور الفاضل الدكتور مراد سليم عطيان الذي واكب هذا الجهد منذ كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأت النور برعايته وتوجيهاته الرشيدة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاسراء والإداريين والعاملين فيها، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة كما وأشكر كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة

والله الموفق

الإهداء

إلى ...

أبي وأمي ...

وزوجتي الغالية ميلاد ...

والى كل من اخوتي بلال وعمار وعلي ...

وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل ...

لحم كل الشكر والتقدير ...

انس إبراهيم عباس عباس

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	الآية الكريمة
ج	التفويض
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	شكر وتقدير
و	الإهداء
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنكليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
3	(2-1): مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها
5	(3-1): أهداف الدراسة
6	(4-1): أهمية الدراسة
7	(5-1): فرضيات الدراسة
8	(6-1): أنموذج الدراسة
9	(7-1): حدود الدراسة
10	(8-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية
12	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
13	(1-2): المقدمة

14	(2-2): الخفة الاستراتيجية
22	(3-2): التجديد الاستراتيجي
28	(4-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
34	(5-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
35	(6-2): لمحة عن الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية
36	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
37	(1-3): المقدمة
37	(2-3): مجال الدراسة
37	(3-3): منهج الدراسة
38	(4-3): مجتمع الدراسة
38	(5-3): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها
41	(6-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
43	(7-3): المعالجات الإحصائية
44	(8-3): صدق أداة الدراسة وثباتها
46	الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات
47	(1-4): المقدمة
47	(2-4): عرض النتائج
58	(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة
60	(4-4): اختبار فرضيات الدراسة
73	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
74	(1-5): المقدمة
74	(2-5): النتائج
77	(3-5): التوصيات
77	(4-5): الدراسات المستقبلية

78	قائمة المراجع
79	اولاً: المراجع العربية
83	ثانياً: المراجع الاجنبية
87	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
38	(1-3): اعداد العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية
39	(2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
45	(3-3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرنباخ ألفا)
48	(1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع المرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
49	(2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع التكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
51	(3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع السرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
52	(4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع المناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
54	(5-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
55	(6-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
57	(7-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
59	(8-4): نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء skewness
61	(9-4): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
64	(10-4): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الخفة الاستراتيجية على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
67	(11-4): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الخفة الاستراتيجية على ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء

70	(4-12): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الخفة الاستراتيجية على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء
72	(4-13): ملخص تحليل اختبار الفرضيات البحثية للدراسة

قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع
8	(1-1) أنموذج الدراسة
18	(1-2): أبعاد الخفة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية
25	(2-2): أبعاد التجديد الاستراتيجي المعتمدة في الدراسة الحالية

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
88	(1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)
89	(2): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملخص باللغة العربية

أثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية

والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء

إعدت من قبل: انس إبراهيم عباس عباس

إشرف عليها الدكتور: مراد سليم عطيان

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي والبالغ عددهم (258) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، المناورات الاستراتيجية) على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. وايضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، المناورات الاستراتيجية) على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بدراسة التأثير المتبادل بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم باتجاه إدراك مكونات الخفة الاستراتيجية. وضرورة الاستفادة من تجارب المصانع الدوائية الاخرى وذلك بالعمل على تحقيق زيادة في مقومات التجديد الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الخفة الاستراتيجية، المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية، التجديد الاستراتيجي، الاستكشاف، ريادة الاعمال، استثمار الفرص، الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

Abstract

The effect of Strategic Lightness on The Strategic Renewal of The State Company for Medicines and Medical Supplies, Iraq / Samarra

Prepared by Anas Ibrahim Abbas Abbas

Supervised by Dr. Murad Salim Itiani

This study aimed to demonstrate the effect of Strategic Lightness on Strategic Renewal in the General Company for Medicines and Medical Supplies, Iraq / Samarra, where the study population consisted of all workers in the General Company for Medicines and Medical Supplies, Iraq / Samarra. while The study sample included all working employees in the upper and middle departments of the State Company for Medicines and Medical Supplies, Iraq / Samarra, And those who were randomly selected (258) Individuals. To achieve the objectives of the study, the quantitative approach (descriptive and analytical) was used through many statistical methods, most notably multiple regression analysis.

The study found a number of results, the most prominent of which is the existence of a statistically significant effect of strategic lightness with its societal impact (flexibility, Adaptation to the environment, strategic maneuvers) at the level of statistical significance for strategic renewal in the General Company for Medicines and Medical Supplies, Iraq / Samarra. And, the presence of a statistically significant effect of strategic lightness with its societal impact (flexibility, adaptation to the environment, The speed, strategic maneuvers) at the level of statistical significance for exploration in the State Company for Medicines and Medical Supplies, Iraq / Samarra. And the presence of a statistically significant effect of strategic lightness with its societal impact (flexibility, The speed, strategic maneuvers) at the level of statistical significance for Entrepreneurship in the General Company for Medicines and Medical Supplies Iraq / Samarra. And the presence of a statistically significant effect of strategic lightness with its societal effect (flexibility, strategic maneuvers) at the level of statistical significance on Investment opportunities in the General Company for Medicines and Medical Supplies Iraq / Samarra.

According to the results, the study recommended, the need for higher management to study the mutual influence between working individuals and to know the individual differences between them, towards realizing the components of strategic lightness. And the need to benefit from the experiences of other pharmaceutical factories by working to achieve an increase in the elements of strategic renewal.

Key words: Strategic Lightness, Strategic Renewal, The General Company for Medicines and Medical Appliances, Iraq / Samarra.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1): أهداف الدراسة

(4-1): أهمية الدراسة

(5-1): فرضيات الدراسة

(6-1): أنموذج الدراسة

(7-1): حدود الدراسة

(8-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول إطار الدراسة وأهميتها

(1-1): المقدمة

في ظل العولمة والتغيرات البيئية ومع تزايد الفرص والتهديدات التي تواجه منظمات الاعمال حيث فرض على المنظمات ان تتجاوز الطرق التقليدية المتبعة في التعامل مع الفرص والتهديدات حيث تحتاج المنظمات الى تبني ممارسات إدارية متقدمة وحديثة تمكنها من تجاوز العقبات التي تقف في طريق استمرارها وتقدمها وتساعدنا على حل المشكلات التي تواجهها ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم الخفة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي.

وهذا مما يحتم على منظمات الاعمال ضرورة متابعة ومواكبة التغيرات والاطلاع على كل ما هو مستجد، بحيث ان استمرارية منظمات الاعمال في الوقت الحاضر يعتمد على قدراتها على ممارسة الخفة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي على نحو مستمر، فكلما كانت قدرة المنظمات على ممارسة الخفة والتجديد الاستراتيجي كلما زادت قدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، حيث أصبحت الخفة الاستراتيجية ضرورة استراتيجية تمكن المنظمات من البقاء والاستمرارية.

لذا أدركت منظمات الاعمال ضرورة ان تتعامل مع بيئتها بطريقة تمكنها من تجاوز التهديدات واستثمار الفرص، ومن هنا فأن الخفة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي أحد اهم سمات منظمات الاعمال اليوم، فمن خلال الخفة الاستراتيجية تستطيع منظمات الأعمال تكييف استراتيجياتها او تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة والاحتفاظ بمكانه مميزة بين المنظمات.

ومن جانب اخر فرضت التغيرات البيئية على المنظمات تحديات كبيرة فأصبحت هناك ضرورة للمنظمات في تحقيق التميز والسعي المتواصل للوصول اليه من خلال وجود إدارة فاعلة يتوفر لديها الخبرة والقدرة على وضع استراتيجيات مرنة، لذا تسعى هذه الدراسة لبيان دور الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي.

واتساقا مع ما سبق، ولمحدودية الدراسات العربية في مجال الخفة الاستراتيجية، ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات العراقية ومنها الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، ومن أجل تجسيدها عملياً، جاءت هذه الدراسة بهدف بيان أثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

(2-1): مشكلة الدراسة وصياغة اسئلتها

يتميز اليوم العالم بالتغيرات البيئية المتسارعة والمتغيرة، وان العراق بوصفه جزء من هذا العالم لم يتم استثناءه من هذه التغيرات بل على العكس تماماً، زادت عليه وذلك لما تميزت به بيئته من عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي ونتيجة الحروب والظروف السياسية، مما انعكس على بيئة الاعمال حيث وجدت منظمات الاعمال نفسها امام تحديات كبيرة ومعاصرة ومشكلات عليها تجاوزها، ولتحقيق ذلك تم الاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي كانت من بينها مفهوم التجديد الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية، ومن هنا أثرت مشكلة البحث لدى الباحث حيث قام الباحث بإجراء مقابلات وبشكل شخصي مع بعض العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في العراق/ سامراء، وتم طرح بعض الأسئلة من قبل الباحث وسؤالهم حول مستوى الاهتمام الذي تعطيه الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية لمستوى ممارسات الخفة الاستراتيجية، كما تم

طرح اسئلة عن أهمية دور التجديد الاستراتيجي الذي يتم اتباعه من قبل الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، إضافة الى سؤالهم عن الدور الذي تلعبه الخفة الاستراتيجية في تعزيز دور التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، ومن خلال إجاباتهم تبين للباحث أن الخفة الاستراتيجية تحظى باهتمام كافي من قبل القائمين على الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، وأن التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية حصل على درجة مرتفعة من الاهتمام، كما أنه إذا ما تم الاهتمام بالخفة الاستراتيجية فإن ذلك سينعكس ايجاباً على التجديد الاستراتيجي.

وعليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مستوى الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة،

المناورات الاستراتيجية) لدي العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية

العراق/ سامراء؟

2- ما مستوى التجديد الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (الاستكشاف، ريادة الاعمال، استثمار

الفرص) لدي العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/

سامراء؟

3- ما أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات

الاستراتيجية) على التجديد الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (الاستكشاف، ريادة الاعمال،

استثمار الفرص) لدي العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية

العراق/ سامراء؟

- حيث يتفرع منها الأسئلة الفرعية الآتية:

(1-3) ما أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على الاستكشاف لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء؟

(2-3) ما أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على زيادة الاعمال لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء؟

(3-3) ما أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على استثمار الفرص لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء؟

(3-1): اهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام الى معرفة مدى أثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

2- بيان مستوى التجديد الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (الاستكشاف، زيادة الاعمال، استثمار الفرص) لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

3- تحديد أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على التجديد الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (الاستكشاف، قيادة الاعمال، استثمار الفرص) لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

4- التعرف على أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على الاستكشاف لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

5- التعرف على أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على قيادة الاعمال لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

6- التعرف على أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على استثمار الفرص لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

(4-1): أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع الذي يتناول موضوعات اساسية في الفكر الاستراتيجي والمتمثلة في (الخفة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي) والتي تعد من الموضوعات المعاصرة نسبياً وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- الأهمية النظرية، والمتمثلة في:

1- المساهمة في تسليط الضوء على مفهوم كل من الخفة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي لتكتسب أهميتها بوصفها امتداداً وتراكماً معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.

2- محاكاة الدراسة كلا من النظرية والتطبيق معاً عما تقدم من محاولات للربط والتفاعل بين الخفة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي من اجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنويتها من الناحية الاحصائية.

- الأهمية العملية، والتمثلة في:

1- الإفادة للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء في زيادة ممارسات الخفة الاستراتيجية لتعزيز التجديد الاستراتيجي في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارعة الاحداث.

2- توفير معلومات تساعد القائمين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء محل الدراسة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل.

(5-1): فرضيات الدراسة

- بالاعتماد على بيان مشكلة الدراسة، الاسئلة والاهداف التي ذكرناها يتم صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على التجديد

الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (الاستكشاف، زيادة الاعمال، استثمار الفرص) في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

- ومنها يتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

H0₁-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادهما المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

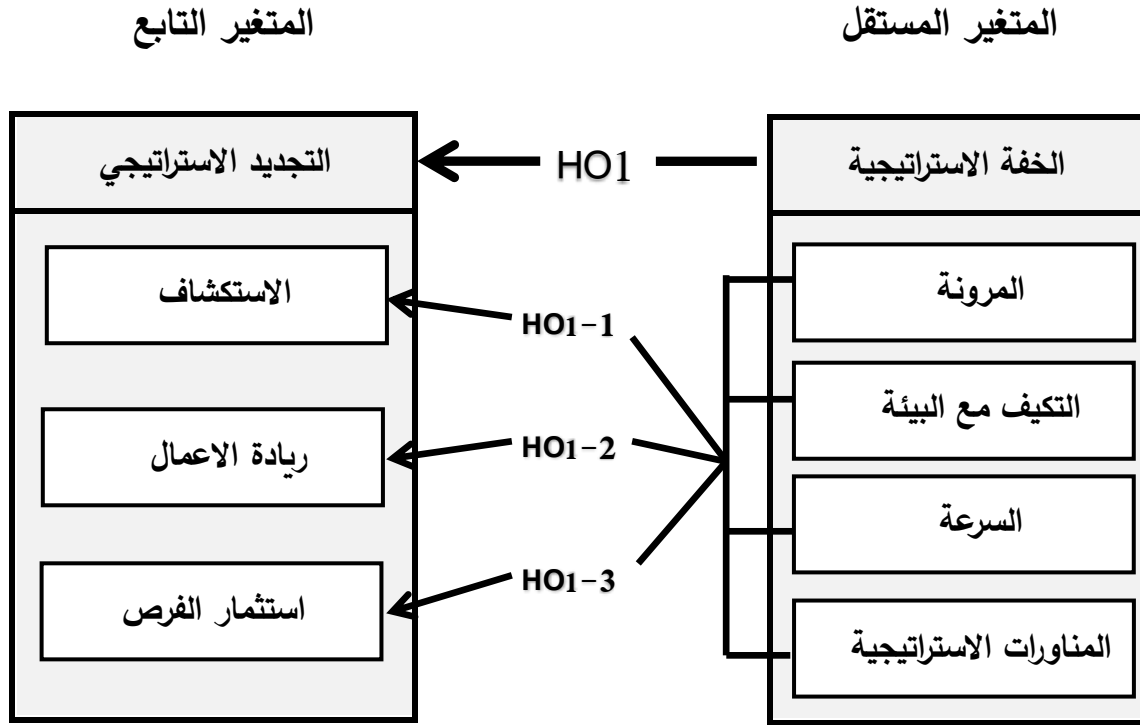
H0₁-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادهما المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على زيادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

H0₁-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادهما المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

(6-1): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1- 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، المتغير المستقل الخفة الاستراتيجية، والمتغير التابع هو التجديد الاستراتيجي.

إذ يتكون المتغير المستقل الخفة الاستراتيجية من أربعة متغيرات فرعية وهي المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية، اما المتغير التابع التجديد الاستراتيجي فيتضمن من ثلاثة متغيرات فرعية وهي الاستكشاف، زيادة الاعمال، استثمار الفرص.



شكل (1-1) أنموذج الدراسة من إعداد الباحث

بالاعتماد على المصادر التالية

المصدر	المتغير
1. 2008 معن وعد الله المعاضيدي 2. Attafar, et, al, 2012 3. Oyedijo, 2012 4. Lu & Ramamurthy, 2011	الخفة الاستراتيجية
1. Kearney, 2015 2. Glaser P.L. Fourne 2015	التجديد الاستراتيجي

(7-1): حدود الدراسة

- ❖ الحدود المكانية: الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء.
- ❖ الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، والتي انجزت بحدود الستة أشهر من الشهر السابع الى الشهر الثاني عشر من عام 2020.

❖ الحدود البشرية: غالبية العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

(8-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الخفة الاستراتيجية: هي قدرة المنظمات على التعامل مع التغيرات في بيئة الاعمال من خلال اكتساب من خلال اكتساب التفكير الاستراتيجي للتكيف مع التغيرات التي تحصل بشكل مفاجئ بدقة وفاعلية وبطرق تسبق ما يمكن ان يقوم به المنافسين (Alshalabe, 2017).

التعريف الاجرائي: ان الخفة الاستراتيجية هي القدرة على توليد أفكار متنوعة وبناء عملية استجابة ورغبة لدى المنظمات في عملية اتخاذ الإجراءات المناسبة، وإعادة صياغة مصادر المنظمة بطريقة متناسقة مع أهدافها ورؤيتها واستراتيجيتها، وبناء عملية الاستجابة السريعة للمعلومات الجديدة ومع التغيرات المتوقعة والغير متوقعة في المنظمات.

المرونة: أن المرونة في المنظمات لا ترتبط بالاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة الاعمال فقط ولكن ايضا بقابليتها على نمذجة وتشكيل وتحويل بيئتها من خلال قيادة التغير (Brozovic, 2016).

التكيف مع البيئة: ويقصد بأنها قدرة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء على التكيف مع البيئة سواء اكانت داخلية ام خارجية وذلك لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

السرعة: ويقصد بها على انه سرعة الاستجابة مع التغيرات في البيئة سواء اكانت داخلية ام خارجية في كافة المجالات وخاصة في مجال تطوير المنتجات بسرعة عالية بما يتناسب مع متطلبات الأسواق والعملاء.

المناورات الاستراتيجية: ان المناورات الاستراتيجية تركز على ما يعرف على الحالة الطارئة التي قد تحدث وتكون غير متوقعة، وتكمن المناورات بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، وامتلاك القدرة على الوقاية من التهديدات (معن وعد الله المعاضيدي،2008).

التجديد الاستراتيجي: يقصد بالتجديد الاستراتيجي بأنه عبارة عن طرح منتج جديد في مجموعة من الأسواق مما يتطلب مهارات وقدرات متطورة وجديدة والبحث عن أساليب تتوافق مع طبيعة عمل المنظمة مما يمكن من دفع عجلة الابتكار (Fourne,2015).

التعريف الاجرائي: يمكن تعريف التجديد الاستراتيجي على انه أسلوب جديد يطبقه المدراء بشكل استباقي لمواجهة التحديات، والتجديد هو عملية إدارية تهدف الى تحديث او تعديل او استبدال انموذج عمل المنظمة بما يضمن للمنظمة عملية التحول بشكل مستمر وفعال تحو الابتكار وخلق فرص جديدة واستكشاف مهارات متميزة واستثمار القدرات الحالية للتغلب على المخاطر المحيطة في البيئة. **الاستكشاف:** ان المنظمة المتميزة هي التي تملك المقدرة على الكشف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين لاسيما في المجالات التكنولوجية المتطورة والأسواق الجديدة وتسجيل براءات الاختراع قبل المنافسين وذلك مما يؤدي لتحسين اعمال المنظمة (الياسري واخرون،2017).

ريادة الاعمال: ان ريادة الاعمال هي مفتاح النجاح في المنظمات اليوم وان الريادة هيا المؤثرة على التعلم في كافة قطاعات الاعمال والوظائف لمواجهة كافة أنواع التحديات العالمية فالمنظمات تحتاج الى عقلية تنظيمية تمتلك روح المبادرة وتسعى لتطبيق ريادة الاعمال في المنظمات (Stephen M. Ross،2015).

استثمار الفرص: ان استثمار الفرص يمثل قدرة المنظمات على بناء عملية تطوير وتحسين أنشطتها من اجل خلق قيمة مضافة او قيمة للمدى البعيد (كاظم واخرون، 2015).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

(2-2): الخفة الاستراتيجية

(3-2): التجديد الاستراتيجي

(4-2): الدراسات السابقة

(5-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(6-2): لمحة عن الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

يعتبر موضوع الخفة الاستراتيجية من الموضوعات المعاصرة، إذ أصبحت الخفة الاستراتيجية عاملاً مهماً للمنظمات في كافة انحاء العالم، وهناك رغبة قوية ومتزايدة لتطبيق الخفة الاستراتيجية في منظمات الاعمال في جميع انحاء العالم.

ومع اشتداد المنافسة فقد اصحبت المنظمات في يوماً هذا تواجه ضغوطاً من الأسواق المحلية والعالمية، لذا فإن الاستراتيجيات التقليدية التي تركز على الكفاءة والإنتاجية والجودة لم تعد قادرة على تمكين المنظمات من النجاح على المدى الطويل، مما حتم على هذا المنظمات البحث عن الابتكار في خلق فرص جديدة والمبادرات الريادية في الاعمال والاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، هذا الامر شجع منظمات الاعمال في المشاركة في عمليات الخفة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي، وذلك للتغلب على نقاط الضعف والمنافسة الشديدة والتغيرات البيئية في منظمات الاعمال.

ولذلك تعد الخفة الاستراتيجية من المداخل الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي لاقت الاهتمام الكبير من الباحثين والمهتمين بعلم الإدارة وذلك لما تتسم به بالقدرة على التكيف بشكل أنى لمتغيرات بيئة العمل.

سيتناول هذا الفصل عرض للإطار النظري والذي يتضمن عرضاً موجزاً لمتغيرات الدراسة الخفة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي ولمحة عن الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

(2-2): الخفة الاستراتيجية

تستخدم كلمة خفة في كثير من الاتجاهات وبنطاق واسع وبأشكال وصور مختلفة، فلا بد من ذلك المعنى الحقيقي وما تحققه في بيئة تتسم بالتغيير والمنافسة والشديدة، فبشكل عام توصف الخفة الاستراتيجية على انها القدرة على التحرك السريع والبسيط.

وفيما يمكن تعريف الخفة الاستراتيجية على انها قدرة المنظمات على رؤية التحولات داخل الأعمال وكذلك خارجياً في بيئة الأعمال التي تعمل فيها.

إن تطوير خفة الحركة الاستراتيجية سيمنح القادة الكفاءة للتعرف على تغييرات السوق التي قد تكون جيدة أو سيئة للأعمال التجارية وتنفيذ الأفكار الجديدة بسرعة أو التصرف بناءً عليها.

(2-2-1): مفهوم وأهمية الخفة الاستراتيجية

أكد (Bouwman, 2017) ان مفهوم الخفة الاستراتيجية هو القدرة على التكيف مع حالة عدم التأكد والاستجابة للتغيرات التي تحصل بشكل مفاجئ في الأسواق او سلوكيات المنافسين او التغيرات في التكنولوجيا.

أنموذجياً، عرف (Alon et al., 2017) بأن الخفة الاستراتيجية هي القدرة على ضبط التوجه الاستراتيجي ومحاولة تكيفه بشكل مستمر في الاعمال الأساسية، كدالة في الطموحات الاستراتيجية والظروف غير مستقرة، وانشاء منتجات جديدة ونماذج اعمال مبتكرة لإضافة قيمة لمنظمات الاعمال.

ويشير (Nkuda, 2017) بأن الخفة الاستراتيجية هي عامل محفز للاستجابة السريعة والفورية والعمل بشكل سريع مع اختيار الاستراتيجية المناسب في حالات عدم التأكد.

فيما حدد (عبد الرحيم،2016) أن الخفة الاستراتيجية تعني القدرة على جعل التحولات الاستراتيجية تقوم على أساس الوقت من خلال الاعتماد على التوجيه والابتكار والتطوير.

وفيما عرف (عبد الحسين،2016) بأن الخفة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على اغتنام الفرص التي في متناول اليد من خلال القدرات الاستباقية وان الخفة تعنى القراءة للأحداث البيئية المتوقعة والغير متوقعة والاستجابة بشكل أكثر فاعلية من المنافسين.

وكما أكد (Denning, 2017) على ان الخفة الاستراتيجية لها أربعة عوامل أساسية وهم: السرعة والاستجابة والمرونة، والكفاءة ويمكن تبني العوامل الأربعة وتطبيقها من خلال تكامل موارد المنظمة، وتطبيقها في ابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء في بيئة أعمال متقلبة بشكل مستمر.

وفيما اشار (Queiroz,2017) على ان الخفة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمات على التفاعل بطريقة خفية وسريعة مع التهديدات والفرص التي تواجه المنظمات.

وشدد (Battistella,2017) بأن الخفة الاستراتيجية تقوم بتحفيز المنظمة على تعديل أنموذج أعمالها لتتوافق مع التغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها في بيئة الأعمال.

وبصدد أهمية الخفة الاستراتيجية، فمن وجهة نظر (العنزي،2014) بأن الخفة الاستراتيجية تساعد في تعزيز قدرات منظمات الأعمال في الاستجابة للتغيرات التي تحصل في حاجات ورغبات العملاء المتجددة باستمرار وتغيير استراتيجية المنظمات او تعديلها وفقاً للتغيرات التي تحصل مع العملاء، وكما ان الخفة الاستراتيجية تعزز التقارب ما بين المنظمة والعملاء وتعزز العلاقة بينهما، وما هو ما يساعد المنظمة على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للزبائن.

وفيما أكد (Tikkanen، 2014) على أهمية الخفة الاستراتيجية وان المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية ومضطربة فأنها ستحتاج الى ان تقدم خفة استراتيجية عالية لكي تزدهر. اما (Abuzaid، 2015) فوجد ان العديد من المنظمات اخذت بعين الاعتبار الخفة الاستراتيجية لتكون من الأسباب في بقاء هذه المنظمات وتنافسيتها لان الخفة الاستراتيجية تمكنهم من الاستجابة بمرونة لهذه البيئة الديناميكية.

وفيما أوضح (Najrani، 2016) مدى أهمية الخفة الاستراتيجية عندما ركز على منظمات كانت تتمتع وتتميز بالنجاح لدرجة كانوا المنافسين الرئيسيين في مجال عملهم، في حين لم يكن هناك أي منظمة تستطيع منافستهم، ولكنهم لم يستطيعوا من تحمل ظروف البيئة سريعة التغير، من امثلة هذه الشركات شركة (Circuit City) التي اختفت تماما بعد ان كانت متميزة في مجال تجارة التجزئة الإلكترونية، وشركات أيضا مثل (Kodak، Ericsson) وغيرهم من الشركات التي كانوا من رواد الاعمال في مجال عملهم، ويبين Najrani ان كل هذه المنظمات لا زالت مستمرة في اعمالها ولكن ليس بنفس الكفاءة والأداء وان السبب الرئيسي في ذلك هو فشل هذه المنظمات في ان يكونوا منظمات تتبع الخفة الاستراتيجية وان المنظمات التي لا تتبع الخفة الاستراتيجية لن تتنافس في الاقتصاد العالمي.

ويمكن تلخيص أهمية الخفة الاستراتيجية فيما يلي:

1. ان حالة عدم التأكد التي تعيشها المنظمات وعدم الاستقرار في البيئة من أكثر العوامل التي تواجه المنظمات المعاصرة، وذلك بسبب التطور في التكنولوجيا واشتداد المنافسة، ولذلك تكمن أهمية الخفة الاستراتيجية في هذا المجال وذلك لما تقدم من فهم الكفاءات والقدرات داخل

المنظمة، وخارجها لما تقدم من معرفة لما يدور حول منظمة الاعمال وتحديد من هم الأشخاص المتعاملين مع المنظمة ومن هم المنافسين (هنية،2016).

2. ان المنظمات التي لا تحافظ على الخفة الاستراتيجية ستتحول من منظمة فاعلة الى منظمة جامدة تعاني من الشلل الاستراتيجية ولا يمكنها الاستمرار في اعمالها(الحزيرات،2015)

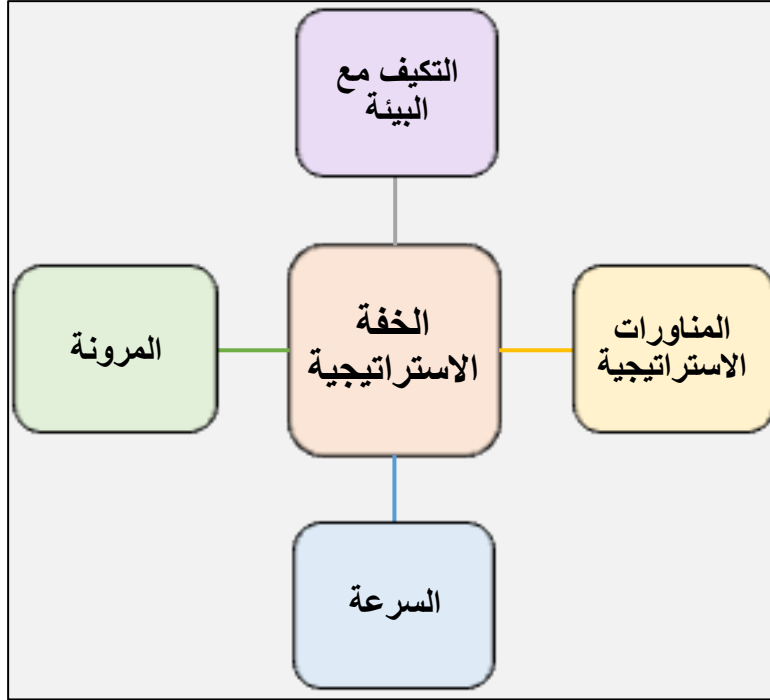
3. ان الخفة الاستراتيجية لها أهمية في تحقيق الميزة التنافسية في التوقيت المناسب في منظمات الاعمال وتمكن المنظمات من اقتناص الفرص المتاحة، بالإضافة الى تشجيع منظمات الاعمال على التجديد والابداع في عمليات الإنتاج وعدم التوقف امام التحديات التي تحدث في بيئة الاعمال (الزبن،2013).

(2-2-2): ابعاد الخفة الاستراتيجية

اعتمد الباحث في تحديد ابعاد الخفة الاستراتيجية على كل من: معن وعد الله المعاضيدي ،2008 و Attafar,et,al,2012 و Oyedijo,2012 و Lu&Ramamurthy,2011 والابعاد هي المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية، والشكل (2-1) يصور ابعاد الخفة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة.

الشكل (1-2)

ابعاد الخفة الاستراتيجية المعتمدة في الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المعتمدة

(1-2-2-2): المرونة

تعتبر المرونة أحد أهم الأدوات في تطوير المنظمات حيث عرفت بأنها قابلية المنظمة في تحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذا التغيرات، ووصفت المرونة في أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجية للمنظمات.

وفيما اشار (Amanah، 2020) بأن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على إدارة التغيير الاستباقي الذي يضمن استجابة مرنة لتغيرات السوق وظروف المنافسة بالإضافة إلى تفوقها على المنافسين في قطاع أعمالها.

ويرى (هنية، 2016) بأنه يمكن الملاحظة ما بين المرونة والخفة الاستراتيجية بأن هناك قواسم مشتركة من حيث إدارة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث نلاحظ ان المرونة تركز على ادار التغيير الذي يمكن التنبؤ به فتكون هناك استجابة مبكرة، وفي حين ان الخفة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به باستخدام الطرق المبتكرة، وبناء عليه يمكن الملاحظة بأن المنظمة الناجحة هي التي تجمع ما بين الخفة الاستراتيجية والمرونة.

وفيما عرف (Brozovic 2016) أن مرونة المنظمة لا ترتبط بالاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة الاعمال فقط ولكن ايضا بقابليتها على نمذجة وتشكيل وتحويل بيئتها من خلال قيادة التغيير.

وفيما أوضح (الصانع، 2013) بأن الخفة الاستراتيجية والمرونة ترتبطان ارتباط وثيق، حيث ان المرونة هي القدرة على التكيف والابتكار، بينما الخفة الاستراتيجية تتعلق بالسرعة الازمة للتكيف مع النظام، فلذلك فإن المرونة هي شرط ضرورة للخفة الاستراتيجية، وكما ان هناك العدد من الباحثين أكدوا بأن المرونة هي شرط أساسي لتصبح منظمات الاعمال خفيفة استراتيجيا.

(2-2-2-2): التكيف مع البيئة

ان المنظمات التي لا تتكيف مع بيئتها فأنها لن تتمكن من الاستمرار في عملها، وان تعاريف البيئة بشكل عام تنصب على كونها تتمثل بما يحيط المنظمات من متغيرات خارجية ويكون لها انعكاسات سواء اكانت إيجابية ام سلبية على بقاء المنظمات واستمراريتها.

وفيما أكد (الباشقالي وسلطان، 2019) أن التفوق الاستراتيجي للمنظمات يعبر عن المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات تمكن المنظمات من التكيف والتأقلم مع البيئة.

ووفقاً لوجهة نظر (صفوت، 2017) فإنها ترى أهمية تكيف المنظمات مع البيئة المحيطة بها لكون هذه المنظمات تحصل على مدخلاتها من البيئة، وان مخرجاتها تصدر الى البيئة نفسها، وبالإضافة الى ذلك فإن قدرة المنظمات على الاستمرار والبقاء في الأسواق مرتبطة بشكل كبير بقدرتها على التكيف مع البيئة.

وفيما شدد (الغالبي وادريس، 2015) بأن التكيف البيئي هو عملية استجابة المنظمات للتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال الخارجية وضرورة تكيف تصوراتها ونشاطاتها وفقاً لهذا التغير.

ويرى (Nurdin، 2012) بأن التكيف مع البيئة هو قدرة المنظمات على تبني تغيير، او قدرتها على بناء التغيير لتناسب البيئة المتغيرة، ولا ينظر للتكيف مع البيئة على انه عملية واحدة تتوقف، ويقصد بأنها عملية مستمرة خلال دورة حياة المنظمة.

(2-2-3): السرعة

ان البعض يشير إلى أن الخفة الاستراتيجية تتمثل بقدرة المنظمات على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام كافة القدرات المتوفرة لاستغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة، وفيما يشير البعض الاخر إلى أن مفهوم الخفة الاستراتيجية يعتبر وسيلة أساسية لزيادة قدرات المنظمات في مواجهة الظروف البيئية المحيطة وان عامل السرعة له دور كبير في الاستجابة للتغيرات المحيطة.

ان السرعة تعتبر من اهم سمات مفهوم الخفة الاستراتيجية اذ أكد معظم الباحثين على ذلك بالرغم من اختلاف مفهوم الخفة الاستراتيجية الا إنهم اتفقوا على أهم سماته الرئيسة والمتمثلة بالسرعة وعدم التأكد في البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات. (Sherehiy، 2008)

ان المنظمات التي تحرص على الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل، يجب عليها أن تطمح إلى التحرك بشكل أسرع من المنافسين.

ووفقاً لوجهة نظر (الشيخ، 2020) فإن السرعة لها أثر كبير في الخفة الاستراتيجية حيث ان الخفة الاستراتيجية تتميز بعدة خصائص تميزها عن القرارات الغير الاستراتيجية ومنها الاهتمام بالتغيرات البيئية، والتأثيرات طويلة المدى وان بعد السرعة له أثر في تطبيق القرارات الاستراتيجية.

ويؤكد (Mavengere، 2013) على أن السرعة يقصد بها الاستباق للعمل في الظروف البيئة المتغيرة، اذ تظهر الحاجة الى تحليل كافة التغيرات بالسرعة القصوى مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة، وفي حين أكد ان السرعة هي الحل التكتيكي للسيطرة على الفرص والتحديات الاستراتيجية المتوقعة.

وفي حين أشار كل من (Ussahawanitchakit & Kuleelung، 2015) ان السرعة هي القدرة على انجاز وتنفيذ الاعمال بأقصر وقت ممكن، وان السرعة تتمثل بالقدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن فهي تتضمن السرعة في تقديم منتجات جديدة الى الأسواق، والسرعة في تسليم المنتجات والخدمات للعملاء، إضافة الى السرعة في العملية الإنتاجية.

(2-2-2-4): المناورات الاستراتيجية

يشير مفهوم المناورات الاستراتيجية الى التركيز على التحفيز في الحالات الطارئة والغير متوقعة، حيث تكمن المناورات الاستراتيجية باستلام زمام المبادرات واستغلال الفرص المتاحة وبناء منارات وقائية وتصحيحية للأخطاء، وان المناورات الاستراتيجية تعكس الدرجة التي يتم فيها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات، حيث ان المناورات الاستراتيجية تعتبر محدداً لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين.

وفيما حدد (حسين، 2016) أن المناورات الاستراتيجية تجمع ما بين أربعة أنماط للمناورات الاستراتيجية التي تعتمد على المنظمات في عملها وهي:

1- **مناورات المبادأة:** وهذا النوع من المناورات الاستراتيجية يمارس من خلال طرح التغييرات

في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة من خلال التركيز على الابداع.

2- **المناورات الاستثمارية:** في هذا النوع تسعى المنظمات إلى تبنيها التركيز على المنتج او

السوق، مع السعي الى الدخول في أسواق جديدة.

3- **المناورات الوقائية:** في هذا النوع من المناورات الاستراتيجية يستخدم للحد من تأثير الظروف

غير الملائمة.

4- **المناورات التصحيحية:** في هذا النوع يتم تنفيذ حركة الانطلاق الهادفة الى اصلاح حالة

الضرر الناجمة من عدم قدرة المنظمات على التصدي للتغيرات البيئية المحيطة.

(2-3): التجديد الاستراتيجي

ان التجديد الاستراتيجي يولد الابتكار والابداع في المنظمات ويساعد على استكشاف منتجات

وأسواق جديدة بعيدا كل البعد عن القضايا التقليدية المتعارف عليها والتوجه الى ادخال مفاهيم حديثة

ومستجدة ومتطورة في جميع القطاعات، ولذلك فإن المنظمات اجبرت على ادخال مفاهيم جديدة

بسبب التحركات التنافسية الشديدة وكان مفهوم التجديد الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعاصرة

المدخلة حديثا الى المنظمات.

اذ ان التجديد الاستراتيجي يمثل عملية تطويرية مستمرة تسعى لتعديل او تحديث او استبدال

السمات التنظيمية الرئيسية في المنظمات وتعزز من استمراريته على المدى الطويل

(الحدراوي، 2016)

(2-3-1): مفهوم وأهمية التجديد الاستراتيجي

يشير (رشيد ولفته، 2015) بأن ظاهرة التجديد الاستراتيجي لم تأخذ الاهتمام الكافي بالمقارنة مع التغيير الاستراتيجي، إلا أن أغلب الباحثين والكتاب تعاملوا مع هذه الظاهرة على أنها إحدى الظواهر الأكثر أهمية للنجاح المستدام، وخاصة في مجالات التكنولوجيا المتقدمة والحالات التي تكون فيها درجات حالة عدم التأكد مرتفعة.

وفيما أكد (الطائي وآخرون، 2016) بأن التجديد الاستراتيجي لا يقتصر على التغييرات التي تحصل في العناصر الجوهرية للمنظمة وإنما تشمل كافة التغييرات التي تحصل في التمركز الاستراتيجي للمنظمات.

وفيما أشار (كاظم وآخرون، 2015) بأن عملية التجديد الاستراتيجي هي عبارة عن عملية ولادة أعمال جديدة في المنظمة، أي أن التجديد الاستراتيجي هو عملية تحويل المنظمة عن طريقة إجراء عمليات التجديد في الأفكار التي تقوم عليها منظمات والأعمال وأن التجديد هو عملية خلق أبداع داخل المنظمات.

وكما أكد (Kearney, et al, 2015) أن التجديد الاستراتيجي يمكن وصفه بأشكال مختلفة من التباين بين الاستكشاف والاستغلال وبين الإبداع والنضج وبين المرونة والكفاءة أي بمعنى تحول المنظمات عن طريق الأفكار الرئيسة التي تم بنائها للتغلب على التهديدات الخارجية والقيود الداخلية وفي الوقت نفسه تحسين الأداء والتخلص من القضايا التقليدية، لذا فهو تيار من الابتكارات المستمرة.

وينظر (Chaola et al, 2015) بأن التجديد الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على إنعاش أو استبدال الصفات التي تؤثر بشكل كبير في التوقعات المستقبلية وبالتالي توجيه الإدارة باتجاه هذه الظاهرة الجوهرية.

وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي حسبما يرى (Taussig , 2013) من خلال مساهمته في تحسين ظروف السوق وزيادة فرص النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من ارباحها.

وفي حين أكد كل من (Evans & Davis، 2016) على أهمية التجديد الاستراتيجي الذي له تأثير في مشاركة المنظمة في كافة الصناعات التي تعمل بها وتتنافس فيها مع المنظمات الأخرى، بالإضافة الى ذلك فإن التجديد الاستراتيجي تمكن المنظمات من التنافس والحفاظ على النجاح، مما يتعين عليها ان تصنع استراتيجيات تمكنها من مواجهة كافة التحديات والفرص.

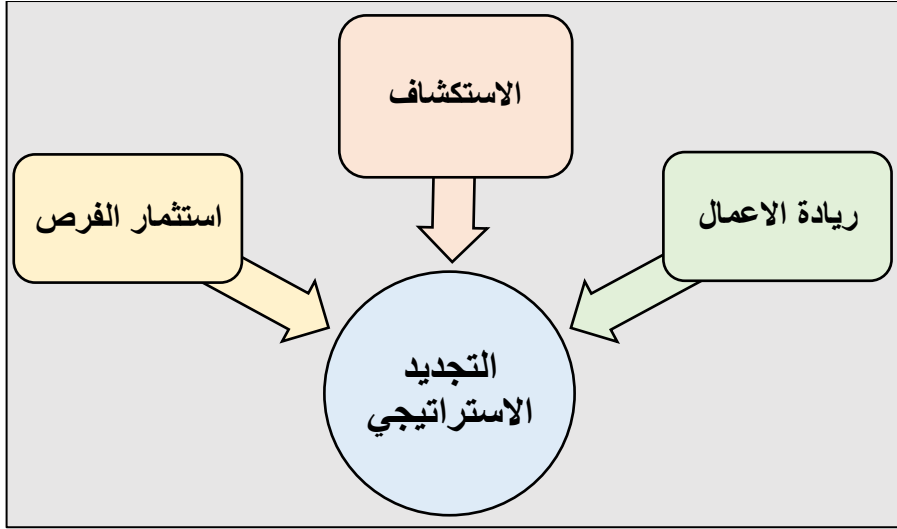
ومن وجهة نظر (Jillian,2016) فإنه شدد على أهمية التجديد الاستراتيجي لما له من أهمية في تحقيق التناسب الاستراتيجي بين القدرات الداخلية والتحوليات في البيئة الخارجية وتشمل "التكنولوجيا، الصناعة، الأسواق" وفي تحتاج تغييراً في أداء العمل.

بالإضافة الى ذلك، فإن المنظمات تواجه تحديات في جميع المستويات الإدارية والاعمال التجارية، وان من أهمية التجديد الاستراتيجي ستقوم بتوفير فرصة لهذه المنظمات من اجل تجديد النجاح المستدام عندما تواجه هذه المنظمات تحديات اقتصادية (Morais,2014).

(2-3-2): ابعاد التجديد الاستراتيجي

اعتمد الباحث في تحديد ابعاد التجديد الاستراتيجي على كل من: Kearney,2015، Glaser P.L. Fourne 2015 والابعاد هي الاستكشاف، زيادة الاعمال، استثمار الفرص، والشكل (2-2) يصور ابعاد التجديد الاستراتيجي المعتمدة في الدراسة.

الشكل (2-2)
أبعاد التجديد الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المعتمدة

(2-3-2): الاستكشاف

ان الاستكشاف هو ابتكار شيء جديد في منتج او خدمة في حيز الوجود او ابتكار منتج او خدمة جديدة مما يشجع على العصف الذهني في استخدام التجارب والتوقعات المستقبلية والعمل على الابتكار والتطوير وتقييم الفرص واستكشافها بطرق أفضل وأسرع من المنافسين للخروج من الطرق القديمة المتعارف عليها.

ان معظم المنظمات في عالمنا اليوم تستخدم ما يعرف بالتجديد الاستراتيجي وذلك بسبب شدة المنافسة والتطور التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتج والتغيرات البيئية مما جعل هذه المنظمات تتخذ أفضل الطرق والأساليب لمواجهة هذه التحديات وتقوم على تشجيع ابتكار مهارات جديدة واستكشاف المزيد من المبادرات حول استمرارية الاستراتيجية المتبعة او التوجه الى جهود التجديد الاستراتيجي (2015, Schmitt).

وفي حين يؤكد (Glaser، 2015) ان الاستكشاف هو ابتكار وتجريب منتج جديد بمواصفات متقدمة في سوق جديد يتطلب قدرات ومهارات عالية.

وفيما أضاف (الطائي واخرون، 2017) ان المنظمات المتميزة والبارعة هي المنظمات التي تمتلك لديها القدرة على الابداع واستكشاف الفرص بشكل مبكر واستثمارها قبل المنافسين الاخرين لاسيما في المجالات التكنولوجية والأسواق الجديدة مما يعزز من استمرارية هذه المنظمات.

(2-2-3-2): استثمار الفرص

ان العديد من المنظمات اكتشفت ان من أهم أسباب عدم استثمار الفرص هو عدم وجود التجديد الاستراتيجي، لذلك بدأت المنظمات تفكر في استثمار فرصها وزيادة قدرتها التنافسية، ولذلك بدأ الميل نحو الاستفادة من الفرص الناشئة للحصول على المزايا التنافسية ومنها تخفيض التكاليف وإجراءات العرض والطلب مما سيؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز (Martinez , 2011).

وفي حين أكد (كاظم واخرون، 2015) بأن استثمار الفرص يمثل بقدرة المنظمات على تطوير وتحسين أنشطتها قبل المنافسين الاخرين وذلك بهدف تلبية رغبات الزبائن الحاليين والمتوقعين في المستقبل، والسعي الى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات العملاء.

لذلك فان المنظمات التي تكون لديها معرفة ببيئتها الداخلية والبيئة والخارجية تعطي فرصة للتفكير في الممارسات الرئيسية لاستثمار الفرص، أما المنظمات التي لا تمتلك التجديد الاستراتيجي كممارسة اساسية وليس لديها المرونة المستدامة في استثمار الفرص فأنها ستخسر العديد من زبائنها وبالتالي سيكون هناك تأثير في سيادتها الاستراتيجية (Gilbert , 2016).

ويشير (رشيد ولفته، 2015) بأن المنظمات تفضل التوجه الى أنشطة الاستثمار الفرص، لان في الغالب تكون العوائد او النتائج مضمونة بشكل أكبر مقارنة مع الاستكشاف.

(2-3-2): ريادة الاعمال

ان ريادة الاعمال تحقق للمنظمات كافة سبل المنافسة، ومن خلال ريادة الاعمال تتمكن المنظمات من إعادة التعريف بكافة الأسواق التي من الممكن ان تؤثر على التطور المستقبلي للمنظمة، وان من أكثر الأمور التي ظهرت في الآونة الأخيرة هو تسارع الاهتمام بريادة الاعمال، وذلك لما له من أهمية في تعزيز الإمكانيات والقدرات في نجاح المنظمات عبر المشاريع الريادية.

وفيما أشار كل من (Fourné And Glaser, 2015) بأن ريادة الاعمال تمثل استراتيجية فعالة ولها تأثير على كافة الاضطرابات البيئية من حيث انها تقوم بالتركيز على عناصر التكيف والمرونة والسرعة في الابتكار وأيضا تساهم في ابتكار السلوك الإبداعي وتطويره وذلك لتجنب المخاطرة.

وفيما شدد كل من (الطائي واخرون، 2017) ان ريادة الاعمال هي مظهر من مظاهر التجديد الاستراتيجي وذلك لما تقدم من أدوار متميزة في تحسين واقع المنظمات، وان ريادة الاعمال تقوم ببناء الثقة والتخلص من الاعمال الروتينية فضلا عن الضغوطات التنافسية، وكما ظهرت ريادة الاعمال في المنظمات الصغيرة وفيما بعد أصبحت سمة من سمات المنظمات المعاصرة والكبيرة.

ويؤكد (Stephen، 2015) ان ريادة الاعمال هي مفتاح نجاح المنظمات وان الريادة تقوم بالتأثير على التعلم في جميع أنشطة الاعمال لمواجهة التحديات العالمية وان المنظمات تحتاج الى عقلية تنظيمية يتوافر لديها روح المبادرة وتسعى لتطبيق ريادة الاعمال.

(2-4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

تأتي الدراسات السابقة المعروضة لما تم بيانه وتحديدده في الإطار النظري عن متغيرات الدراسة، وسيتعهد المعيار الزمني في عرض الدراسات السابقة، أي بحسب التسلسل الزمني من الاقدم الى اللاحدث.

(2-4-1): الدراسات باللغة العربية

- دراسة الروسان والعموش (2017) بعنوان: أثر راس المال البشري على الخفة الاستراتيجية

"دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر راس المال البشري على الخفة الاستراتيجية لدي شركات السياحة والسفر الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من 349 فرداً من العاملين لدي شركات السياحة والسفر الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS وحيث توصل البحث الى مجموعة من النتائج من أهمها ان درجة الخفة الاستراتيجية مرتفعة وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين راس المال البشري والخفة الاستراتيجية واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها الاهتمام بعملية التدريب لتطوير المعارف والمهارات والقدرات ورصد وتشخيص الفرص والتهديدات والقدرة على التعامل معها.

- دراسة العامري (2018) بعنوان: دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي

في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة، مديرية مجاري ذي قار.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الخفة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمية في احدى تشكيلات وزارة البلديات والاشغال العامة في مديري مجاري ذي قار، وتكونت عينة الدراسة من 56 فرداً من الموظفين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا والوسطى، وقد اعتمدت الدراسة

كأداة للحصول على بيانات البحث، واختبار صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS وحيث توصل البحث الى مجموعة من النتائج من أهمها ان مستوى الخفة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية للخفة الاستراتيجية وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة زيادة الوعي في دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.

- دراسة عجوة وأبو ناصر (2018) بعنوان: قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات

المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في

فلسطين

يهدف هذا البحث إلى التعرف على قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية، و تم تطبيق هذه البحث على الشركات التأمين العاملة في فلسطين، للتعرف على وضع هذه الشركات، وتم إعداد الاستبانة كأداة للبحث، وتكونت العينة من (148) موظف وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر بين أبعاد أنشطة التجديد الاستراتيجي والحد من الشيوخة التنظيمية في شركات التأمين، ولذلك يوصي الباحثان ضرورة الاهتمام بتنمية أنشطة التجديد الاستراتيجي لدى شركات التأمين العاملة في فلسطين.

- دراسة سعيد، (2018)، أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة

مجمع حمادي بولاية بشار في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية باعتبار الخفة الاستراتيجية من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في ظل التغيرات السريعة والغير مؤكدة في بيئة الاعمال، حيث تكون عينة الدراسة من 44 موظف في مختلف المستويات الإدارية في مجمع

"حمادي"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وحيث توصل البحث الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد خفة القدرات على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها زيادة التحفيز الذي يدفعها الى المبادرة والمبادرة وأخذ زمام الأمور.

- دراسة عبودي (2019) بعنوان: **التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية:**

دراسة تحليلية آراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة

الموصل

هدفت الدراسة للتعرف على دور أنشطة التجديد الاستراتيجي المتمثلة ب (الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية) في تعزيز المناعة التنظيمية ، حيث استخدم البحث الاستبانة لجمع البيانات بوصفها الأداة الأساسية في الحصول على البيانات والمعلومات ، وتبني المنهج الوصفي التحليل بوصفه منهجاً مناسباً، حيث تكونت عينة الدراسة من (218) فرداً من القيادات الجامعية في الجامعة التقنية في الموصل ، وقد جرت تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المتغيرات المبحوثة، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ينبغي على إدارة الكليات المبحوثة صياغة استراتيجية متكاملة حول تكوين ثقافة حول نظم المناعة التنظيمية سواء كانت طبيعية ام مكتسبة.

(2-4-2): الدراسات باللغة الاجنبية

- دراسة (Robinson and Hsieh 2016) بعنوان: **a strategic renewal of luxury clothing supply chains.**

هدفت هذه الدراسة الى تحقيق التجديد الاستراتيجي في سلسلة التوريد من خلال استعادة القيمة والقدرة التنافسية عن طريق زيادة السيطرة على عمليات سلاسل التوريد الخاصة ، شملت العينة (23) مقابلة منظمة في ثلاث شركات لتصنيع الملابس الفاخرة في المملكة المتحدة، اعتمد المنهج النوعي وعلى التحليل الموضوعي للبيانات بدلا من القياس الكمي واستخدام البرنامج النوعي (NVivo)، حيث خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها مساهمة هذه الاستراتيجية في زيادة الإيرادات وتعزيز الولاء للعلامة التجارية للمنتجات، وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز القيمة والقدرة التنافسية للإسراع في تنفيذ التجديد الاستراتيجي.

- دراسة KHADDAM and IRTAIMEH and AL-AZZAM (2017) بعنوان:

Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التأثير الوسيط للخفة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي في قطاع الخدمات الأردني، حيث تكونت عينة الدراسة من 550 فرداً من العاملين في قطاع الخدمات الأردني، حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن سرعة الخفة الاستراتيجية له تأثير كبير على رأس المال الفكري

والبشري والهيكلية، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها زيادة الوعي والاهتمام بالخفة الاستراتيجية لما لها من دور في مساعدة المدراء على اكتساب التميز التنظيمي.

- دراسة Kalea and Aknarb and Başarc (2019) بعنوان: **Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط للخفة الاستراتيجية في تأثيرات القدرة الاستيعابية على أداء الشركة في المؤسسات الفندقية في تركيا، حيث تكونت عينة الدراسة من 190 فرداً من العاملين في المؤسسات الفندقية التركية، وتم جمع الاستبانات عبر البريد الالكتروني، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS وحيث توصل البحث الى مجموعة من النتائج من أهمها أن الخفة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء الشركة واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها زيادة الوعي والاهتمام بالخفة الاستراتيجية لما لها من دور في تحديد التهديدات والاستجابة للتغيرات البيئية.

- دراسة Mahmoud and Mahdi (2019) بعنوان: **The types of Strategic Vigilance of introduction to Strategic Renewal An Exploratory Study of The Opinions of a Sample of The Administrative Leaders in Diyala General Company for Electrical Industrie**

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي الى التحقق من مدى تطبيق أنواع اليقظة الاستراتيجية بهدف الوصول الى اعلى مراتب التجديد الاستراتيجي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، وتكونت عينة الدراسة من (80) استمارة استبيان وزعت في مختلف المستويات الإدارية وتم استرداد (73)

استمارة صالحة للتحليل واعتمد الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها من الضروري تبني إدارة شركة دىالى العامة لفلسفة خاصة في مجال تعزيز اليقظة الاستراتيجية من خلال البحث المستمر عن المواهب التي تمتلك ميزة التفكير الاستراتيجي والتي تحقق التغيرات الجذرية في مجال الصناعة.

- دراسة al-Hakim and Al-Qargholi and Hassan and Al-Shammari

(2019) بعنوان: **The Role of Strategic Consciousness in the**

Strategic Niche of the Organizations Through the Mediator role

for Strategic Renewal Exploratory Analytical Research of the

views of a sample of administrative and scientific leaders at the

University of Babylon

يهدف هذا البحث الى اختبار أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق في عينة كليات جامعة بابل، وتكونت عينة الدراسة من (90) مستجيباً من القيادات الإدارية والعلمية لكليات جامعة بابل عينة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها: إن تبني مدخل التجديد الاستراتيجي الذي يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للجامعة عينة الدراسة في ظل التنافس في قطاع التعليم العالي العراقي، وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة

توظيف أثر الوسيط التجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بين الادراك الاستراتيجي في تعزيز المكان الاستراتيجية ضمن قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بما ينسجم مع تقديم خدمات تعليمية واستشارات علمية جديدة تضيف قيمة للجامعة.

(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

- ❖ هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء.
- ❖ تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر غالبية الموظفين العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء، وبأنها ستقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تستند عليها دراسات وأبحاث مستقبلية.
- ❖ أما من حيث محاور استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالآتي:
- ❖ إسهام الدراسات السابقة في إغناء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية، وبناء مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.
- ❖ تمهيد الدراسات السابقة الطريق امام الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية.
- ❖ الالمام بالوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة.

(2-6): لمحة عن الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء

تأسست الشركة العامة لصناعة الادوية (SDI) عام 1965 وفق العقد المبرم مع الاتحاد السوفيتي سابقاً للتعاون الفني والاقتصادي حيث أستمّر العمل على تأسيس الشركة من عام 1965 ولغاية 1969، قد ابتدأ تشغيل المعمل الفعلي عام 1970. في مجال الصناعات الدوائية بامتياز من شركات عالمية معروفة مثل: شركة Lepetite الإيطالية وشركة MSD الامريكية وشركة SKF الانكليزية وشركة GLAXO الانكليزية وشركة ASTRA السويدية وشركة ROCHE السويسرية.

يقع مقر الشركة في مدينة سامراء على بعد 50 كيلومتر جنوب مركز محافظة صلاح الدين وعلى بعد 120 كيلومتر شمال بغداد وبجانب منارة الملوية الشهيرة في سامراء وعلى مساحة من المباني والمسقفات تبلغ حوالي 70,000 متر مربع وتبلغ مساحة المعمل حوالي 520,000 متر مربع.

تعتبر الشركة نفسها أفضل وأكبر مصدر محلي لتوفير الأدوية البشرية وبمواصفات عالمية وتسعى الشركة إلى الاستمرار في مسيرة النمو إلى أن تصبح إحدى أبرز الشركات الدوائية في المنطقة. حيث تشارك الشركة في تغطية احتياج العراق من الأدوية والمستلزمات الطبية ويتزايد الطلب على منتجاتها باستمرار حيث تغطي الشركة حاجة السوق بنسبة 20% ومن المتوقع ان تصل الى 40% مستقبلاً.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة
(الطريقة والاجراءات)

(1-3): المقدمة

(2-3): مجل الدراسة

(3-3): منهج الدراسة

(4-3): مجتمع الدراسة

(5-3): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

(6-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(7-3): المعالجات الإحصائية

(8-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث منهجية الدراسة

(1-3): المقدمة

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء، وتحقيقاً لذلك، تكونت منهجية الدراسة من منهج الدراسة المعتمد، مجتمع الدراسة، عينتها والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها، أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والبيانات، المعالجات الإحصائية وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(2-3): مجال الدراسة

تكون مجال الدراسة من الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء بكافة مصانعها والبالغ عددهم (4) مصانع وهم: مصنع الزهراوي، مصنع ابن سينا، مصنع ابن النفيس، مصنع الرازي.

(3-3): منهج الدراسة

لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تطرق لمتغيرات الدراسة منفردة ومجمعة، إضافة إلى استخدام الاستبانة التي قام بإعدادها بالاعتماد على مقاييس طورت من قبل العديد من الباحثين وبما يلائم بيئة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء مجال الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-4): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء بكافة فروعها والبالغ عددهم (4) فروع وهم: مصنع الزهراوي، مصنع ابن سينا، مصنع ابن النفيس، مصنع الرازي، والجدول (3-1) يوضح أعداد العاملين في كل مصنع من مصانع الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء.

الجدول (3-1)

أعداد العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء

أعداد العاملين			المصنع
الإدارة الدنيا	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	
723	45	20	مصنع الزهراوي
785	49	23	مصنع ابن سينا
826	52	26	مصنع ابن النفيس
961	58	32	مصنع الرازي
3295	204	101	المجموع

(3-5): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء مجال الدراسة بواقع (274) موظفاً. وعليه قام الباحث بتوزيع (274) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (265) استبانة بنسبة مئوية بلغت (96.7%) من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات

المسترجعة، تبين أن هناك (7) استبانات غير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (258) استبانة بنسبة مئوية بلغت (94.2%) من عدد الاستبانات الموزعة.

- تم حساب عدد الاستبانات الموزعة بناءً على وحدة التحليل التي تكونت من (305) موظفاً من الإدارة العليا والوسطى وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (258) استبانة أي انه تم سحب (84.5%) من اجمالي موظفين الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

الجدول (2-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	206	79.8%
	انثي	52	20.2%
العمر	30 سنة فأقل	46	17.8%
	من 31 الى 40	59	22.9%
	ومن 41 - 50	117	45.3%
	ومن 51 - فأكثر	36	14%
المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	47	18.2%
	بكالوريوس	149	57.7%
	ماجستير	43	16.7%
	دكتوراه	19	7.4%
عدد سنوات الخبرة	من 5 سنوات فأقل	38	14.7%
	من 6 الى 10 سنوات	81	31.4%
	من 11 الى 15 سنة	97	37.6%
	أكثر من 15 سنة	42	16.3%
المستوى الإداري	إدارة عليا	67	26%
	أدارة وسطى	191	74%
المجموع		258	100%

اذ بينت النتائج المعروضة في الجدول (2-3) أن 79.8 % من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 20.2 % من افراد عينة الدراسة هم من الإناث في كافة المصانع الأربعة.

وأوضحت النتائج أن 17.8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 22.9% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 45.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة، وأخيراً، أظهرت النتائج أن 14% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر.

كما يوضح الجدول (2-3) أن 18.2% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة أقل من البكالوريوس، وأن 57.7% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن 16.7% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الماجستير، وأن 7.4% هم من حملة درجة الدكتوراه.

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول (2-3) أن ما نسبته 14.7% من افراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 31.4% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح خبرتهم العملية من 6 الى 10 سنوات، وأن 37.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح خبرتهم العملية من 11 الى 15 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 16.3%.

وأخيراً، يوضح الجدول (2-3) أن 26% من افراد عينة الدراسة هم من الإدارة العليا، وان 74% من افراد عينة الدراسة هم من الإدارة الوسطى.

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها إذ قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. وبهذا سيستخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل بالكتب والمراجع العربية والاجنبية، والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد قام الباحث باللجوء بجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، التي تضمنت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري) لغرض وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن مقياس الخفة الاستراتيجية، وهو (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) وتضمن (16) فقرة لقياسها، مقدمة على النحو الآتي:

الخفة الاستراتيجية	المرونة	التكيف مع البيئة	السرعة	المناورات الاستراتيجية
عدد الفقرات	4	4	4	4
ترتيب الفقرات	4-1	8-5	12-9	16-13

الجزء الثالث: تضمن مقياس التجديد الاستراتيجي، وهم (الاستكشاف، ريادة الاعمال، استثمار

الفرص) وتضمن (9) فقرة لقياسها، مقدمة على النحو الاتي:

المرونة الاستراتيجية	الاستكشاف	ريادة الاعمال	استثمار الفرص
عدد الفقرات	3	3	3
ترتيب الفقرات	19-17	22-20	25-23

وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale

كالآتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (25) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي

Five Likert Scale

(7-3): المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار معامل الثبات ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha coefficient لمعرفة وقياس ثبات فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويا الممارسة (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$
$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة / المستوى المنخفض يكون من 1 الى ما أقل من 2.33

الممارسة / المستوى المتوسط يكون من 2.33 الى ما أقل من 3.66

الممارسة / المستوى المرتفع يكون من 3.67 فأكثر

- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التبيان المسموح Tolerance
- للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد Analysis Multiple Regression لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-8-1): الصدق الظاهري

تكون أداة الدراسة صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة ظاهرياً بعرضها على (10) محكمين، حيث تم اختيارهم من ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة من الأساتذة في مجالات البحث العلمي، والملحق رقم (1) يبين أسماء المحكمين.

(3-8-2): ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام الاتساق الداخلي كرنباخ الفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على قيمة $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً وفقاً لـ (Sekaran & Bougie 2013)، والجدول (3-3) يبين نتائج ثبات الأداة لهذه الدراسة.

اذ يوضح الجدول (3-2) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي بلغت (0.820) للخفة الاستراتيجية و (0.932) للتجديد الاستراتيجي. وتدل مؤشرات كرنباخ الفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie 2013).

الجدول (3-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرنباخ الفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرنباخ الفا
1	الخفة الاستراتيجية	16	0.820
1-1	المرونة	4	0.845
2-1	التكيف مع البيئة	4	0.832
3-1	السرعة	4	0.838
4-1	المناورات الاستراتيجية	4	0.812
2	التجديد الاستراتيجي	9	0.932
1-2	الاستكشاف	3	0.760
2-2	ريادة الاعمال	3	0.811
3-2	استثمار الفرص	3	0.905

الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): عرض النتائج

(3-4): تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما سيتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(2-4): عرض النتائج

(1-2-4): الخفة الاستراتيجية

لوصف واقع الخفة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، حيث لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (1-4)، (2-4)، (3-4)، (4-4).

جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع المرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

ت	المرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	تمتلك الإدارة العليا المرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.	3.90	1.021	3	مرتفع
2	تؤكد الإدارة العليا على أهمية المرونة في البيئة الداخلية.	4.14	0.918	1	مرتفع
3	تحرص الإدارة العليا على امتلاك العاملين القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.	4.01	1.026	2	مرتفع
4	تؤكد الإدارة العليا على قدرتها في وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص.	3.80	1.056	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	3.96	-	-	مرتفع

إذ يوضح الجدول (1-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية بين (4.14- 3.80) بمتوسط كلي مقداره (3.96) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الواقع المرتفع للمرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تؤكد الإدارة العليا على أهمية المرونة في البيئة الداخلية " بمتوسط حسابي (4.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.918)، فيما حصلت الفقرة " تؤكد الإدارة العليا على قدرتها في

وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.96) وانحراف معياري (1.056). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، ويشير الجدول ايضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع المرونة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع التكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

ت	التكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	تؤكد الإدارة العليا على جاهزيتها للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.	3.85	0.875	4	مرتفع
2	تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين على الابتكار والأبداع للتكيف مع البيئة الخارجية.	4.14	0.852	2	مرتفع
3	توفر الإدارة العليا المعلومات للعاملين عن المتغيرات في البيئة الخارجية.	4.08	0.912	3	مرتفع
4	تهتم الإدارة العليا بتحليل خصائص البيئة الخارجية.	4.30	0.733	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لـ التكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	4.09	-	-	مرتفع

إذ يوضح الجدول (2-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بالتكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية بين (4.30 - 3.85) بمتوسط كلي مقدراه (4.09) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الواقع المرتفع للتكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تهتم الإدارة العليا بتحليل خصائص البيئة الخارجية " بمتوسط حسابي (4.30) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.09)، وانحراف معياري بلغ (0.733)، فيما حصلت الفقرة " تؤكد الإدارة العليا على جاهزيتها للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.09) وانحراف معياري (0.875). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، ويشير الجدول ايضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع التكيف مع البيئة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع السرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

ت	السرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	تؤكد الإدارة العليا على أهمية الاستجابة السريعة في عملية ابتكار منتجات جديدة.	3.95	0.945	4	مرتفع
2	تؤكد الإدارة العليا على قدرة العاملين في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الخارجية.	4.28	0.910	1	مرتفع
3	يتم تمكين العاملين لزيادة قدرتهم في الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.	4.10	0.916	3	مرتفع
4	تركز الإدارة العليا على السرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.	4.22	0.716	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام ل السرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	4.13	-	-	مرتفع

إذ يوضح الجدول (3-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالسرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بالسرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية بين (3.95- 4.28) بمتوسط كلي مقداره (4.13) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الواقع المرتفع للسرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تؤكد الإدارة العليا على قدرة العاملين في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الخارجية" بمتوسط حسابي (4.28) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.910)، فيما حصلت الفقرة " تؤكد الإدارة

العليا على أهمية الاستجابة السريعة في عملية ابتكار منتجات جديدة. " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.13) وانحراف معياري (0.945). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول السرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول السرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، ويشير الجدول ايضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع السرعة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع المناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

ت	المناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	تؤكد الإدارة العليا على جاهزيتها للانتقال من استراتيجية لأخرى من خلال صياغة استراتيجية جديدة.	4.05	0.887	2	مرتفع
2	تؤكد الإدارة العليا القدرة على وضع استراتيجية جديدة للمحافظة على حصتها السوقية او مركزها في السوق.	4.10	1.021	1	مرتفع
3	تؤكد الإدارة العليا على قدرتها في تعديل استراتيجيتها الحالية بسرعة عالية مقارنة مع المنافسين.	3.80	1.005	4	مرتفع
4	تؤكد الإدارة العليا على اعتمادها على استراتيجيات هجومية ودفاعية في التعامل مع منافسيها.	4.00	1.026	3	مرتفع

مرتفع	-	-	3.99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام ل المناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.
-------	---	---	------	---

إذ يوضح الجدول (4-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بالمناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية بين (4.10-3.80) بمتوسط كلي مقداره (3.99) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الواقع المرتفع للمناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تؤكد الإدارة العليا القدرة على وضع استراتيجية جديدة للمحافظة على حصتها السوقية او مركزها في السوق." بمتوسط حسابي (4.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.99)، وانحراف معياري بلغ (1.021)، فيما حصلت الفقرة " تؤكد الإدارة العليا على قدرتها في تعديل استراتيجيتها الحالية بسرعة عالية مقارنة مع المنافسين." على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.99) وانحراف معياري (1.005). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، ويشير الجدول ايضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع المناورات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4-2-2): التجديد الاستراتيجي

لوصف واقع التجديد الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (الاستكشاف، ريادة الاعمال، استثمار الفرص) في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، حيث لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-5)، (4-6)، (4-7).

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

ت	الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	تعمل الإدارة العليا على أهمية استكشاف وابتكار منتجات جديدة.	3.70	1.081	3	مرتفع
2	تقوم الإدارة العليا بتعزيز الاستكشاف في المنظمة للحصول على أسواق جديدة.	3.75	1.209	2	مرتفع
3	تعزز الإدارة العليا أهمية المشاركة للحصول على أفكار جديدة.	4.15	0.988	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لـ الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	3.87	-	-	مرتفع

يوضح الجدول (4-5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستكشاف في الشركة

العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

بالاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية بين (3.70- 4.15) بمتوسط

كلي مقداره (3.87) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الواقع المرتفع للاستكشاف في

الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعزز الإدارة العليا أهمية المشاركة للحصول على أفكار جديدة." بمتوسط حسابي (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.988)، فيما حصلت الفقرة " تعمل الإدارة العليا على أهمية استكشاف وابتكار منتجات جديدة." على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.87) وانحراف معياري (1.081). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراقية / سامراء.

ت	ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراقية / سامراء.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	تقوم الإدارة العليا بتقديم مبادرات ريادية.	4.05	0.999	1	مرتفع
2	تهتم الإدارة العليا في التعاون مع الزبائن لخلق أنشطة ريادية جديدة.	3.85	0.875	3	مرتفع
3	تقوم الإدارة العليا بتحمل المخاطر اثناء تنفيذ المشاريع الريادية.	4.00	0.918	2	مرتفع
4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراقية / سامراء.	3.97	-	-	مرتفع

ويبين الجدول (4-6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية بين (3.85- 4.05) بمتوسط كلي مقدراه (3.97) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الواقع المرتفع لريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقوم الإدارة العليا بتقديم مبادرات ريادية." بمتوسط حسابي (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.999)، فيما حصلت الفقرة " تهتم الإدارة العليا في التعاون مع الزبائن لخلق أنشطة ريادية جديدة." على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.97) وانحراف معياري (0.875). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، ويشير الجدول ايضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

ت	استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	تؤكد الإدارة العليا على أهمية تعزيز الفرص.	4.00	0.988	1	مرتفع
2	تؤكد الإدارة العليا على أهمية استثمار الفرص قبل المنافسين لتعزيز الخطة الاستراتيجية.	3.80	0.894	3	مرتفع
3	تركز الإدارة العليا على أهمية الاستجابة للسوق والأسواق الناشئة.	3.95	0.945	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لـ استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	3.92	-	-	مرتفع

واخيراً يوضح الجدول (4-7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية باستثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية بين (3.80- 4.00) بمتوسط كلي مقداره (3.92) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الواقع المرتفع لاستثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تؤكد الإدارة العليا على أهمية تعزيز الفرص." بمتوسط حسابي (4.00) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.988)، فيما حصلت الفقرة " تؤكد الإدارة العليا على أهمية استثمار الفرص قبل المنافسين لتعزيز الخطة الاستراتيجية." على

المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.92) وانحراف معياري (0.894). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، ويشير الجدول ايضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن واقع استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

- مع الملاحظة بأنه تم الحصول على واقع ممارسات مرتفع في كافة جداول المتوسطات الحسابية وذلك بناء على إجابات افراد عينة الدراسة.

(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution باحتساب معامل الالتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (± 1)، والجدول رقم (4-8) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4-8)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF معامل تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح به	Skewness معامل الالتواء
1	المرونة	3.370	0.297	-0.766
2	التكيف مع البيئة	2.220	0.161	-0.577
3	السرعة	3.422	0.292	-0.922
4	المناورات الاستراتيجية	1.390	0.720	-0.877

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-8) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الحدس الاستراتيجي)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) والبالغة (3.370؛ 2.220؛ 3.422؛ 1.390) على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.161- 0.720) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (± 1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء محل الدراسة.

(4-4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. وكما هو موضح بالجدول (4-9).

جدول (4-9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء.

معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	
0.001	4.087	0.725	المرونة	4	الانحدار	0.808	0.848	0.921
0.000	3.214	0.262	التكيف مع البيئة	254	البواقي			
0.180	0.406	0.091	السرعة					
0.000	3.340	0.041	المناورات الاستراتيجية	258	المجموع			
						20.968		
						0.000		
								التجديد الاستراتيجي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-9) أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل (المرونة، التكيف مع البيئة، المناورات الاستراتيجية) على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.921) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.848) ، أي أن ما قيمته (0.848) من التغيرات في التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء ناتج عن التغير في الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، المناورات الاستراتيجية). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 قد بلغ (0.808)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام ب الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، المناورات الاستراتيجية). بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن التجديد الاستراتيجي.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.725) ل المرونة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.087). وفي حين بلغت قيمة معامل التأثير (0.262) β ل التكيف مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.214). وكما بلغت قيمة معامل التأثير (0.041) β ل المناورات الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.340). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ب الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، المناورات الاستراتيجية) سيؤدي إلي زيادة التجديد الاستراتيجي

بقيمة (0.725) ل المرونة و (0.262) ل التكيف مع البيئة و(0.041) ل المناورات الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (20.968) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

وللتحقق من تأثير الخفة الاستراتيجية في كل بعد من أبعاد التجديد الاستراتيجي، تم تجزئة الفرضية الرئيسة إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، وكما هو موضح بالجدول (10-4).

جدول (4-10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الخفة الاستراتيجية على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء .

معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	
0.000	4.213	0.724	المرونة	4	الانحدار	0.486	0.594	0.771
0.002	3.204	0.409	التكيف مع البيئة	254	البواقي			
0.000	2.871	0.332	السرعة					
0.000	2.542	0.320	المناورات الاستراتيجية	258	المجموع			
						35.488		
						0.000		

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-10) أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.771) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.594) ، أي أن ما قيمته (0.594) من التغيرات في الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء ناتج عن التغير في الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.486)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بـ الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية). بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الاستكشاف.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.724) ل مرونة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.213). وفي حين بلغت قيمة معامل التأثير (0.409) β ل التكيف مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.204). وفي حين بلغت قيمة معامل التأثير (0.332) β ل السرعة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.871) وكما بلغت قيمة معامل التأثير (0.320) β ل المناورات الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.542). وهذا يعني أن

الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بـ الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) سيؤدي إلى زيادة الاستكشاف بقيمة (0.724) لـ المرونة و (0.409) لـ التكيف مع البيئة و(0.332) لـ السرعة و(0.320) لـ المناورات الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (35.488) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية(الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، وكما هو موضح بالجدول

(4-11).

جدول (4-11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الخفة الاستراتيجية على زيادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء.

معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF	F	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد		(R)
0.001	4.038	0.663	المرونة	4	الانحدار	24.744	0.833	0.868	0.932
0.886	0.146	0.039	التكيف مع البيئة	254	البواقي				
0.002	3.225	0.335	السرعة						
0.040	2.040	0.316	المناورات الاستراتيجية	258	المجموع				
						0.000			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-11) أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على زيادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ل (المرونة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على زيادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.932) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.868) ، أي أن ما قيمته (0.868) من التغيرات في زيادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء ناتج عن التغير في الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، السرعة، المناورات الاستراتيجية). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 قد بلغ (0.833)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام ب الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، السرعة، المناورات الاستراتيجية). بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الاستكشاف.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.663) ل المرونة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.038). وفي حين بلغت قيمة معامل التأثير (0.335) β ل السرعة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.225) وكما بلغت قيمة معامل التأثير (0.316) β ل المناورات الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.040). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ب الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) سيؤدي إلي زيادة زيادة الاعمال بقيمة (0.663) ل المرونة

و(0.335) ل السرعة و(0.316) ل المناورات الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (24.744) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، وكما هو موضح بالجدول (4-12).

جدول (4-12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الخفة الاستراتيجية على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء.

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.001	3.971	0.788		4					استثمار الفرص
0.886	0.146	0.039		254					
0.206	1.321	0.306	0.000		19.359	0.794	0.838	0.915	
0.000	3.945	0.727		258					
				المجموع					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-12) أثر الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ (المرونة، المناورات الاستراتيجية) على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.915) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.838) ، أي أن ما قيمته (0.838) من التغيرات في استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء ناتج عن التغير في الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، المناورات الاستراتيجية). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.794)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بـ الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، المناورات الاستراتيجية). بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن استثمار الفرص.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.788) لـ المرونة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.971). وكما بلغت قيمة معامل التأثير (0.727) β لـ المناورات الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.945). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بـ الخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، المناورات الاستراتيجية) سيؤدي إلي زيادة استثمار الفرص بقيمة (0.788) لـ المرونة و(0.727) لـ المناورات الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (19.359) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذا

يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$ على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

الجدول (4-13) ملخص تحليل اختبار الفرضيات البحثية للدراسة

النتيجة	الفرضية	الفرضية
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$ على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	الفرضية الرئيسية
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$ على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	الفرضية الفرعية الاولى
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$ على زيادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	الفرضية الفرعية الثانية
رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$ على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.	الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): النتائج

(3-5): التوصيات

(4-5): الدراسات السابقة

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم العمل عليه في الفصل الرابع لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذا الفصل سيتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية يقدم الباحث عدداً من التوصيات والدراسات المستقبلية.

(2-5): النتائج

(1_2_5): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1- تراوحت المتوسطات الحسابية للخفة الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء بين (3.96-4.13) بمتوسط كلي مقداره (4.04) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الواقع المرتفع للخفة الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث جاء بعد السرعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التكيف مع البيئة بمتوسط حسابي (4.09) وفي المرتبة الثالثة جاء بعد المناورات الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.99). واخيراً، في المرتبة الرابعة جاءت المرونة بمتوسط حسابي (3.96).

وهذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة Kalea and Aknarb and Başarc (2019) التي أوضحت أن الخفة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء الشركة. كما ان هذه النتيجة تختلف

مع نتيجة سعيد (2018) التي بينت أن مدى تطبيق الخفة الاستراتيجية لدى المستويات الإدارية في مجمع حمادي في الجزائر كانت متوسطة.

2- تراوحت المتوسطات الحسابية للتجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء بين بين (3.87-3.97) بمتوسط كلي مقداره (3.92) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المرتفع للتجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء. حيث حصلت ريادة الاعمال على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وفي المرتبة الثانية جاء استثمار الفرص بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة حصلت الاستكشاف على متوسط حسابي بلغ (3.87).

وهذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة Mahmoud and Mahdi (2019) التي أوضحت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي. كما ان هذه النتيجة تختلف مع نتيجة Robinson and Hsieh (2016) التي بينت أن مدى تطبيق التجديد الاستراتيجي في زيادة الإيرادات وتعزيز الولاء للعلامة التجارية للمنتجات في شركات الملابس في المملكة المتحدة كانت متوسطة.

(2_2_5): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.

- وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة al-Hakim and Al-Qargholi and Hassan and Al-Shammari (2019) التي أكدت على ان مدخل التجديد الاستراتيجي له تأثير فعال في تعزيز العلاقة ما بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية لجامعة بابل عينة الدراسة.
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، التكيف مع البيئة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الاستكشاف في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.
- وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة عبودي (2019) التي بينت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التجديد الاستراتيجي والمناعة التنظيمية.
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، السرعة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على ريادة الاعمال في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.
- وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة عجوة وأبو ناصر (2018) التي أوضحت وجود علاقة وأثر بين ابعاد أنشطة التجديد الاستراتيجي والحد من الشيوخة التنظيمية في شركات التأمين.
- 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخفة الاستراتيجية بأبعادها المجتمعة (المرونة، المناورات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) على استثمار الفرص في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء.
- وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة العامري (2018) التي بينت ان مستوى الخفة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة وان هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية للخفة الاستراتيجية.

(3-5): التوصيات

من خلال النتائج التي تم الوصول إليها يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بدراسة التأثير المتبادل بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم اتجاه إدراك مكونات الخفة الاستراتيجية.
- 2- ضرورة الاستفادة من تجارب المصانع الدوائية الأخرى وذلك بالعمل على تحقيق زيادة في مقومات التجديد الاستراتيجي والذي من شأنه أن يسهم في دعم قدراتهم الحالية على تحقيق التميز في الأداء.
- 3- ضرورة تعزيز الخفة الاستراتيجية من قبل الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء للاستفادة من انعكاساته في تحقيق التكامل في كافة المستويات الإدارية.
- 4- ضرورة تعزيز إدارة الشركة لتوجهها الاستراتيجي من خلال وضع خطط طويلة الأمد ذات صلة برسالة ورؤية الشركة وان تراعي هذه الخطط التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.
- 5- زيادة اهتمام الإدارة العليا بعمليات التجديد الاستراتيجي كونه يمثل اطارا معرفيا وإداريا للمنظمات الراغبة في النمو وزيادة الأرباح والمنافسة.
- 6- قيام الإدارة العليا بزيادة الوعي بقضايا الخفة الاستراتيجية وخاصة لدي العاملين في الشركة
- 7- ربط أهداف وغايات الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية العراق/ سامراء بغايات وأهداف تركز على القضايا الاستراتيجية

(4-5): الدراسات المستقبلية

- 1- دراسة أثر مقومات التجديد الاستراتيجي في تعزيز التطور التنظيمي في الشركة العامة.
- 2- دراسة أثر الخفة الاستراتيجية في بناء النمط القيادي التحويلي في الشركة العامة.

قائمة المراجع

اولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

- الباشقالي، محمود محمد أمين، سلطان، حكمت رشيد، 2019، دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العلمية لجامعة جيهان، السليمانية.
- الحدراوي، رافد حميد، 2015، المهارات الأساسية بوصفها متغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة الكوفة، العراق.
- الحزيرات، محمد احمد، 2015، أثر الخفة الاستراتيجية على الأداء العملي في ضوء القدرات التنافسية للشركات دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- حسين، وليد حسين، 2016، أثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية، مجلة المنصور، كلية المنصور الاهلية، العراق، العدد 25، بغداد.
- الروسان، العموش، 2017، أثر رأس المال البشري على الخفة الاستراتيجية" دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 100 المجلد 23 الأردن.
- الزين، نور محمد سالم، 2013، أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة أبا هاوس في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- سعيد، كرومي، 2018، أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع "حمادي" بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، الجزائر

- الشيخ، شريف محمد عبد الحميد، 2020، دور المراجعة الخارجية في تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات: دراسة ميدانية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المملكة العربية السعودية.
- الصانع، ايمان سالم، 2013، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لشركة الاسمنت الأردنية لأفارج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صفوت، ريم محمد عدنان، 2017، أثر ابعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الادوية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الطائي، يوسف حليم واخرون، 2016، " التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، العدد 3.
- العامري، فراس محمد، 2018، دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الاعمال والإسكان والبلديات والاشغال العامة، مديرية مجاري ذي قار، العدد 110 المجلد 25 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- عبد الحسين، عادل عباس، 2016، العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدورة الوسيط للرقابة الاستراتيجية، بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، العراق.

- عبد الرحيم، سناء، 2016، ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال، بحث ميداني تحليلي في شركة اسياسيل للاتصالات المتنتقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد94.
- عبودي، صفاء ادريس (2019): التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية. دراسة تحليله عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية في الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- عوجة، حسام كامل وأبو ناصر، حيدر حسن عاطف (2018): قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية. دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين.
- العنزي فهد عواد عابر، 2014، أثر المرونة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية، مذكرة ماجيستر غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الغالبي، طاهر محسن منصوره وادريس، وائل محمد صبحي، 2015، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كاظم، صادق جبار وعبيد، علي جاسم ومخيف، أمير نعمة، 2015، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لأراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الحادية عشر، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون، العراق.

- لفته، علي عبد الرزاق ورشيد، صالح عبد الرضا، 2015، التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11 العدد 45، العراق.
- المعاضيدي معن وعد الله، 2008، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استنادا على قدرات ثقافة المعلومات، دراسة حالة منظمة صناعية، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الثامن "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان.
- هنية محمد أنور، 2016، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدي قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الياسري، أكرم محسن والطائي، فيصل علوان، وحسين علي كاظم، 2017، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 24، المجلد 6، جامعة كربلاء، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abuzaid, Ahmad Nasser, (2015), " **Examination the Impact of Total Quality Management Practices in Achieving Strategic Agility: Applied Study on the Jordanian Private Hospitals**", European Journal of Business and Management, Vol.7, No.27.
- Ahmed Abdullah Amanah ,2020 ,<https://www.researchgate.net>
- Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017). **Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. Competitiveness Review: An International Business Journal**, 27(2), 113-131.
- Alshalabe, Feras Suleiman; Abu Orabi, Tareq Caleb & Alwekhyan, Fade Abdelmehde, (2017), "**The Impact of Agility Management Style on The Organizational Excellence (Agility) Field Study on Jordanian commercial Banks**", International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. V, No.1.
- Attafar, Ali; Ghandehari, Mahsa and Momeni, Golnaz, (2012), **Study of Required Organizational Base For Implementation of Agility Strategy in organizations (Case study: Industrial Entekhab Group)**", Interdisciplinary journal of contemporary research in Business, Vol.3, NO.11:141X150.
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). **Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. Journal of Business Research**, 73, 65-82.
- Bouwman, Harry ; Heikkilä, Jukka ; Heikkilä, Marikka; Leopold, Carlo & Haaker, Timber, (2017), " **Achieving agility using business model stress testing** ", cross mark, Springerlink.com
- Brozovic, Danilo.(2016).**Strategic flexibility: Are view of the literature**
- Chaola, Promchira; Pratoom, Karun and Raksong, Saranya, 2015, "**A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance**, Allied Academies International Conference: Proceedings of the Ac; fall, Vol. 14, No. 2, p18.
- Denning, S. (2017), **the next frontier for Agile: strategic management, Strategy & Leadership**, Vol. 45 No. 2, pp. 12-18.
- Emine Kale, hmet Aknar, , Özlem Başarc, 2019, **Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility**, International Journal of Hospitality Management, : www.elsevier.com/locate/ijhm

- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2016). **High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure.** *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Gilbert Jillian, 2016 " **An Empirical Vision for Organizational Renewal : Utilizing Self-Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation** "School of Business , University of California , Vol. 7 , No. 3.
- Glaser Lotte. Sebastian P.L Fourne and Tom Elfring, 2015. **Achieving strategic renewal : the multi –level in fluencies of top and middle managers , boundary- spanning** " *Small Bus Econ* , 45: 305 – 327 DOI 10 .
- Kearney Claudine. Morris Michael, 2015 "**Strategic renewal as a mediator of environmental effects on Public sector Performance**" *Small Business Economics*, Vol.45, No.2, P: 425 – 445.
- Kuleelung, T. & Ussahawanitchakit,P.,(2015), "**Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand**", *The Business and Management Review*, Vol..7, No.1, pp. 206-217.
- Laila Mohsen Al-Hakim, Hussein Ali Abdullah Al-Qargholi, Muntazar Zuhair Hassan, Ahmed Abdullah Amana Al-Shammari, 2019, **The Role of Strategic Consciousness in the Strategic Niche of the Organizations Through the Mediator role for Strategic Renewal Exploratory Analytical Research of the views of a sample of administrative and scientific leaders at the University of Babylon, Iraqi Journal of Management Sciences**, Volume(15), Issue(62), Iraq
- LU, Y. & RAMAMURTHY, K. 2011. **Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination.** *MIS Quarterly*, 35, 931X954
- Mavengere, Nicholas. (2013), **Information Systems Role in Strategic Agility: A supply chain context.** Tampere University Press.
- Morais, U. P., Pena, J., Shacket, K., Sintilus, L., Ruiz, R., Rivera, Y., & Mujtaba, B. G. (2014). **Managing diverse employees at Starbucks: Focusing on ethics and inclusion.** *International Journal of Learning and Development*, 4(3), 35-50.
- Naji a. Mahmoud, Mahdi Hikmat Mahdi, 2019, **The types of Strategic Vigilance of introduction to Strategic Renewal An Exploratory Study of The Opinions of a Sample of The Administrative Leaders in Diyala General Company for Electrical Industrie**, Tikrit University / College of Administration and

Economics / Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences
/ Volume (15) Issue (47) c2, Iraq

- Najrani, Majed (2016), "**The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility**", Doctor Dissertation of Education in Organizational Leadership (Unpublished), Pepperdine University.
- Nkuda, Matthias O. (2017). **Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings**, British Journal of Economics, Management & Trade, 16(1).
- Nurdin, Rosemary Stockdale, Helana Scheepers, Bina Mulia Palu ,2012, **Organizational Adaptation to sustain information technology - The case of EGovernment in developing countries.**, Electronic Journal of e-Government Volume 10 issue.
- Oyedijo, Ade, (2012), "**Strategic Agility and competitive Performance in the nigerian telecommunication industry: An Empirical investigation**", Business and Management Review, Vol.1, NO.12.
- Queiroz, Magno&Tallon, Paul & Sharma, Rajeev &Coltman, Tim. (2017). **the role of IT application orchestration capability in improving agility and performance**. The Journal of Strategic Information Systems.
- Robinson Pamela K. Hsieh Linida ,2016,"**Restoring : a strategic Renewal of luxury clothing supply chains, Operations Management Research**", Vol. 9, No. 3-4, p: 89-101.
- Saez – Martinez Francisco J. "**Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach** " **Journal of Management and Strategy**, Vol. 2, No. 4, 2011.
- Schmitt Achim ,L.Barker Iii Vincent , Raisch Sebastian and Whetten David "**strategic renewal in times of environmental scarcity** " long range planning ,No.10. 1016/J.08. 004,2015.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2013), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. 6th edition. John Wiley & Sons.
- Sherehiy, Bohdana, (2008), "**Relationship between agility strategy , work organization and workforce**" , university of Louisville, U.S. A.
- Stephen M. Ross "**strategic renewal and change**" Michigan Ross school of business. 2015.

- Taussig Markus , 2013, " **The neglected need for strategic renewal in emerging markets: lessons form Vietnam in transition** ". Kelley school of business, Indian University, No.65, p: 465- 471.
- Tikkanen, Joonas (2014), "**Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry**" , Master Thesis in Economics and Business Administration(Unpublished), University Of Oulu, Finland
- Zeyad Faisal AL-AZZAM, Hani Jazza'a IRTAIMEH, Amineh Abdul Halim KHADDAM, 2017, **Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector**, Journal of Business; Volume 6, Issue 1, Jordan.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د حمدان العوامله	إدارة الاعمال	جامعة الاسراء
2	أ.د عبد العزيز الشريباتي	إدارة الاعمال	جامعة الشرق الاوسط
3	د. نهله نهاد الناظر	إدارة الاعمال	جامعة الشرق الاوسط
4	د. نضال الصالحي	إدارة الاعمال	جامعة البترا
5	د. تامر القرياطي	إدارة الاعمال	جامعة البترا
6	د. دانا الخضري	إدارة الاعمال	جامعة الشرق الاوسط
7	أ.د احمد على صالح	إدارة الاعمال	جامعة الشرق الاوسط
8	د. سامي الخرابشة	إدارة الاعمال	جامعة الاسراء
9	أ.د زكريا مطلق الدوري	إدارة الاعمال	جامعة الاسراء
10	د. عنبر شلاش	إدارة الاعمال	جامعة البترا

الملحق رقم (2): إدارة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذ / ة الفاضل / ة تحية طيبة

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

حيث يتشرف الطالب ان يضع بين ايديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة (أثر الخفة الاستراتيجية على التجديد الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية العراق / سامراء) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية ومعرفة مهنية ارجو الإجابة على فقرات الاستبانة ووضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن مدى موافقتكم عليها.

شاكرين حسن تعاونكم

ولكم وافر الامتنان والتقدير

الطالب

أنس إبراهيم عباس عباس

المشرف

الدكتور: مراد سليم عطيان

المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	النوع الاجتماعي:
<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 31 الى 40	العمر:
<input type="checkbox"/> ومن 41-50	<input type="checkbox"/> ومن 51 – فأكثر	
<input type="checkbox"/> أقل من بكالوريوس	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	
<input type="checkbox"/> من 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 6 الى 10 سنوات	سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/> من 11 الى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	
<input type="checkbox"/> إدارة عليا	<input type="checkbox"/> إدارة وسطى	المستوى الإداري:

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات
ابعاد الخفة الاستراتيجية:

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
- المرونة					
1	تمتلك الإدارة العليا المرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.				
2	تؤكد الإدارة العليا على أهمية المرونة في البيئة الداخلية.				
3	تحرص الإدارة العليا على امتلاك العاملين القدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.				
4	تؤكد الإدارة العليا على قدرتها في وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص.				
- التكيف مع البيئة					
5	تؤكد الإدارة العليا على جاهزيتها للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.				
6	تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين على الابتكار والأبداع للتكيف مع البيئة الخارجية.				
7	توفر الإدارة العليا المعلومات للعاملين عن المتغيرات في البيئة الخارجية.				
8	تهتم الإدارة العليا بتحليل خصائص البيئة الخارجية.				
- السرعة					
9	تؤكد الإدارة العليا على أهمية الاستجابة السريعة في عملية ابتكار منتجات جديدة.				
10	تؤكد الإدارة العليا على قدرة العاملين في الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.				

					11	يتم تمكين العاملين لزيادة قدرتهم في الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.
					12	تركز الإدارة العليا على السرعة في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- المناورات الاستراتيجية						
					13	تؤكد الإدارة العليا على جاهزيتها للانتقال من استراتيجية لأخرى من خلال صياغة استراتيجية جديدة.
					14	تؤكد الإدارة العليا القدرة على وضع استراتيجية جديدة للمحافظة على حصتها السوقية او مركزها في السوق.
					15	تؤكد الإدارة العليا على قدرتها في تعديل استراتيجيتها الحالية بسرعة عالية مقارنة مع المنافسين.
					16	تؤكد الإدارة العليا على اعتمادها على استراتيجيات هجومية ودفاعية في التعامل مع منافسيها.

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات
ابعاد التجديد الاستراتيجي:

ت	الفقرات	بدائل الاجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
- الاستكشاف					
17	تعمل الإدارة العليا على اهمية استكشاف وابتكار منتجات جديدة.				
18	تقوم الإدارة العليا بتعزيز الاستكشاف في المنظمة للحصول على أسواق جديدة.				
19	تعزز الإدارة العليا أهمية المشاركة للحصول على أفكار جديدة.				
- ريادة الاعمال					
20	تقوم الإدارة العليا بتقديم مبادرات ريادية.				
21	تهتم الإدارة العليا في التعاون مع الزبائن لخلق أنشطة ريادية جديدة.				
22	تقوم الإدارة العليا بتحمل المخاطر اثناء تنفيذ المشاريع الريادية.				
- استثمار الفرص					
23	تؤكد الإدارة العليا على أهمية تعزيز الفرص.				
24	تؤكد الإدارة العليا على أهمية استثمار الفرص قبل المنافسين لتعزيز الخطة الاستراتيجية.				
25	تركز الإدارة العليا على أهمية الاستجابة للسوق والأسواق الناشئة.				