

أبعاد العدسة الاستراتيجية وتأثيرها في عمليات التجديد الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في شركتي الاتصال (زين العراق - أسياسيل).

في محافظتي / (البصرة وبغداد)

أ.م.د. مصطفى صباح المالكي mmss225580mu@gmail.com

الباحثة. نور سمير سلمان السداوي nwrsmyr041@gmail.com

جامعة سومر / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

الملخص:

تهدف الدراسة الى تحديد علاقة التأثير للمتغير المستقل (العدسة الاستراتيجية) وأبعادها المتمثلة (أشراك أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة ، إدارة الثقافة) في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) وأبعاده المتمثلة (المحتوى، السياق، العملية) بتوسيط متغير أطار COBIT بأبعاده (التخطيط والتنظيم، الامتلاك والتنفيذ، التقديم والدعم، المراقبة) في شركات الاتصالات العراقية والمتمثلة (شركة زين العراق - شركة أسياسيل) بوصفها ميدانا للدراسة، وبيان مستوى استجابة العينة المبحوثة للمتغيرات الثلاثة ودرجة ترتيب ابعاده بحسب أهميتها أولوياتها، فضلا عن بيان الفروق المعنوية في استجابات المبحوثين وبحسب المتغيرات الشخصية (فئة النوع البشري ، الفئة العمرية، فئة المؤهل العلمي، فئة المهام الوظيفية، فئة سنوات الخبرة، فئة الدورات التدريبية).

واعتمدت منهج الدراسة (التحليلي الوصفي) الذي يصف الظاهرة المدروسة ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين الأبعاد المختلفة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات، وقامت الباحثة بتوزيع (١٠٠) استمارة، حيث بلغت عدد الاستمارات المسترجعة (٧٩) استبانة، وعند التفرع أصبح الصالح من الاستبانات للتحليل الإحصائي (٧٥) استبانة وذلك باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS v.28) لاستخراج الاساليب الاحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: اتضح اهتمام الشركتين بالتجديد الاستراتيجي بشكل مرتفع، وعلى هذا الاساس اعتمدت العدسة الاستراتيجية بشكل مباشر في تحسينه، وبشكل غير مباشر وبوساطة جزئية من خلال إطار عمل (COBIT)، وعلى هذا الأساس كان مرتكز الوساطة البعد الوسيط المراقبة.

الكلمات المفتاحية: (العدسة الاستراتيجية ، التجديد الاستراتيجي ، شركات الاتصالات (زين العراق -أسياسيل).

Dimensions of the strategic lens and their impact on strategic renewal processes

An analytical study of the opinions of a sample of senior and middle management in the two telecommunications companies (Zain Iraq – (Asiacell). In the governorates of (Basra and Baghdad

Dr. Mustafa Sabah Al-Maliki mmss225580mu@gmail.com

The researcher. Nour Samir Salman Al-Saadawi nwrsmyr041@gmail.com

Sumer University / Faculty of Administration and Economics / Department of Business Administration / Postgraduate Studies

Abstract:

The study aims to determine the relationship of influence of the independent variable (strategic lens) and its dimensions (stakeholder engagement, resource mobilization, knowledge development, culture management) on the dependent variable (strategic renewal) and its dimensions (content, context, process) by centering the COBIT framework variable with its dimensions (Planning and organization, ownership and implementation, provision and support, and monitoring) in the Iraqi telecommunications companies represented by (Zain Iraq – Asiacell) as a field of study, and showing the level of response of the researched sample to the three variables and the degree of arrangement of their dimensions according to their importance and priorities, as well as showing the moral differences in the responses of the respondents. And according to personal variables (human gender category, age group, educational qualification category, job tasks category, years of experience category, training courses category).

The study adopted the (descriptive analytical) approach, which describes the studied phenomenon and then analyzes it and reveals the relationship between the various dimensions. The questionnaire was used as a main tool in collecting data. The researcher distributed (100) questionnaires, so the number of retrieved questionnaires reached (79), and upon branching out it became valid. Of the questionnaires for statistical analysis, there were (75) questionnaires, using the statistical program (SPSS v.28) to extract statistical methods.

The study reached a set of conclusions, the most important of which is: It became clear that the two companies were very interested in strategic renewal, and on this basis the strategic lens was adopted directly in improving it, and indirectly and partially through the COBIT framework. On this basis, the basis of the mediation was the mediating dimension of monitoring .

Keywords: (strategic lens, strategic renewal, telecommunications companies (Zain Iraq-Asiacell).

المقدمة Introduction

في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الديناميكية والسريعة التي تشهدها اليوم منظمات الاعمال العراقية التي تتصف بالمنافسة الشديدة وباعتبارها نقطة القوة والتميز للمنظمات، لذا يتوجب عليها مواكبة تلك التطورات الخارجية والداخلية خاصة في بيئة قطاع الاتصالات العراقية، وذلك باستغلال مواردها الحالية والمستقبلية، والعمل على استكشاف امكانياتها وقدراتها الجديدة والتي تدعم تحديد وتقييم الفرص واستثمارها بالشكل الامثل، من أجل تلبية رغبات واحتياجات الزبائن لكي تستطيع البقاء والنمو رغم المنافسة الشديدة والتغيرات الكبيرة والمستمرة في قطاع الاتصالات العراقية والتكيف معها ومجابتها من أجل ضمان موقعها وحصولها على الحصة السوقية عن طريق تبني وسائل الابتكار ووسائل التكنولوجيا للاتصالات.

لذا يتوجب على شركات الاتصالات أن لا تخلو من تبني أسلوب الممارسات التقليدية والتوجه نحو أسلوب الابداع والابتكارات وتحسين العمليات التكنولوجية والاتصالات، وبصورة شاملة في مجال أعمالها التي يساعدها على مواجهة الاوضاع البيئية المضطربة من أجل النهوض بواقع الشركات الخدمية في البيئة العراقية، من خلال توضيح العلاقة بين العدسة الاستراتيجية وتأثيرها في عمليات التجديد الاستراتيجي والدور الوسيط لإطار عمل COBIT.

اذ تعزى العدسة الاستراتيجية للمنظمات وبدرجة كبيرة على التجديد الاستراتيجي الذي تعمل كمحفز رئيسي تثير مبادرات وشخصية القيادات الإدارية عينة البحث المتمثلة (مدير ، رئيس قسم، مدير شعبة، مدير وحدة) في شركات الاتصالات العراقية (زين العراق - أسيايل) نحو تجديد منظماتهم بشكل فعال في بيئة ذات التغيير السريع.

لذا للتجديد الاستراتيجي دوراً جوهري في أن تصبح شركات الاتصالات العراقية متجددة من خلال توفير بيئة محفزة وجاذبة للعقول الابداعية والابتكارية، فنجاح المنظمات يعتمد وبدرجة كبيرة على قيادات ذات عقلية متطورة ومتجددة لها القدرة على تحمل المخاطر والتطور والتعلم المستمر والتكيف مع مختلف التغييرات البيئية والعمل على ضمان ومحافظة معلوماتها باستخدام إطار COBIT في شركات الاتصالات العراقية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تمتاز بيئة الاتصالات الديناميكية اليوم بالمنافسة الشديدة بين المنظمات وبصورة خاصة في البيئة العراقية والعالمية بصورة خاصة، إضافة إلى ما تشهده من تغيرات وتطورات في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تمثلت بتحديات أمام إدارات شركات الاتصالات العراقية والتي يجب عليها أتباع أساليب قيادية وممارسات حديثة حتى تستطيع التكيف والنمو والبقاء في دائرة المنافسة للارتقاء بواقع عمل الشركات وتمكنها من التعرف على الفرص الانية والمستقبلية باستخدام التجديد

الاستراتيجي، ومن هذه الممارسات العدسة الاستراتيجية فهي تساعد شركات الاتصالات على اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل بيئة غامضة وعلى فهم ورصد هذه التغيرات والتطورات المستمرة وقياسها وترجمتها لصالحها من أجل تحقيق تجديدها الاستراتيجي الذي أصبح الغاية الاسمية الذي تبحث عنه كل المنظمات، وهذا يحتاج منها مواجهة المخاطر المخطط لها وغير المخطط لها وبعض الاجراءات الاستباقية والابداعية في مجال الأعمال، لذلك فقدرتها على النمو والبقاء في الاسواق تقاس من خلال ترجمة حاجة الزبون وورغباته الى خدمات تعمل على تلبية هذه الحاجات بشكل افضل من المنافسين والذي يعزز من حصتها السوقية في مجال قطاع الاتصالات. ومن هذا المنطلق الفكري لهذه الدراسة تتمحور مشكلة الدراسة من خلال اثارة التساؤل الرئيسي مفاده؛ (هل هناك تأثير وسيط لإطار عمل COBIT في العلاقة بين العدسة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي).

ثانياً: تساؤلات الدراسة

بناءً على ما ذكر في المشكلة فإنها مكنت الباحثة من تكوين صياغة التساؤلات وتكوين رؤية وتصور حول هذه التساؤلات، ومن أجل أن تكون قادرين على إجابة التساؤل الرئيسي للدراسة تم صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:-

- ١) هل تتباين إجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الديموغرافية في الشركات المبحوثة؟
- ٢) هل لدى القيادات الإدارية المعرفة الكافية بالعدسة الاستراتيجية ومدى أهميتها على مستوى الشركات؟
- ٣) ماهي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (العدسة الاستراتيجية- التجديد الاستراتيجي-إطار COBIT) في الشركات المبحوثة؟
- ٤) ما مستوى تأثير التجديد الاستراتيجي على مستوى الشركات؟
- ٥) هل تؤثر العدسة الاستراتيجية بصورة ايجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في التجديد الاستراتيجي وتوسيط إطار COBIT في الشركات المبحوثة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى الدراسة الحالية الى تحقيقها، فالهدف الرئيسي يتمثل في زيادة مستوى تأثير العدسة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي عند تبني إطار عمل COBIT كمتغير وسيط ، ويتفرع من الهدف الرئيسي اهداف فرعية يمكن تحديدها كالاتي:-

(١) التعرف على التباين في إجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات وابعاد الدراسة في الشركات المبحوثة.

(٢) التعرف على العلاقة بين العدسة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي وإطار عمل COBIT في الشركات المبحوثة.

(٣) التعرف على المعرفة الكافية لدى القيادات الإدارية بالعدسة الاستراتيجية ومدى أهميتها على مستوى الشركات.

(٤) التعرف على مدى تأثير العدسة الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي وإطار COBIT في الشركات المبحوثة.

(٥) تقييم مستوى وأهمية التجديد الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين هما على النحو الاتي:-

أ- الجانب المعرفي: يتمثل الجانب المعرفي للدراسة بما يلي:-

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العدسة الاستراتيجية ومدى امتلاك القيادات الإدارية في

الشركات الاتصالات العراقية لهذه العدسة، الذي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات في ظل

بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار من أجل الاخذ بالتجديد الاستراتيجي.

٢- أهمية امتلاك قيادات المنظمات أشراك أصحاب المصلحة وهي جزء من العدسة الاستراتيجية

والذي يكون لها دور كبير على مواكبة التطورات والميل الى المخاطرة في تجديد واقع

الشركات الاتصالات العراقية ليتم معالجة الفجوة وتعزيز نقاط القوة وانجذاب الفرص ومجابهة التحديات.

٣- أن دراسة متغيرات الدراسة يعتبر ضروري من أجل تجديد وديمومة المنظمات قيد الدراسة وهما (العدسة الاستراتيجية- التجديد الاستراتيجي-إطار COBIT) اذ أن العلاقة بينهما لها دور كبير في تهيئة بيئة محفزة وقادرة على البقاء ومواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية في نطاق عمل الشركات المبحوثة.

٤- يساهم الجانب المعرفي للدراسة على اضافة معرفية لأثراء المكتبة العربية والعراقية لموضوع العدسة الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي وإطار COBIT .

ب-الجانب التحليلي: تتجلى أهمية الجانب التحليلي من الاتي:-

١- تقديم الأسس والمعايير العلمية التي تمكن المنظمات المبحوثة من التعرف على العدسة الاستراتيجية وتأثيرها في عمليات التجديد الاستراتيجي وتوسيط إطار COBIT .

٢- استطلاع آراء عينة من القيادات الادارية في الشركات المبحوثة للخروج باستنتاجات وتوصيات يمكن ان تساهم بشكل فعال في تعزيز آلية عمل الشركات المبحوثة وتحقيق اهدافها لتعزيز مكانتها الاستراتيجية وموقعها العالمي.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

من أجل اعطاء تصور اولي لطبيعة العلاقات المفترضة تم صياغة انموذج فرضي ضمن الشكل (٢) يتكون من المتغيرات الاتية:-

(١) المتغير المستقل (العدسة الاستراتيجية) ويتضمن (أشراك أصحاب المصلحة، تعبئة الموارد، تطوير المعرفة، إدارة الثقافة).

(٢) المتغير الوسيط (COBIT) ويتضمن (التخطيط والتنظيم، الامتلاك والتنفيذ، التقديم والدعم، المراقبة).

٣) المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) ويتضمن (المحتوى، السياق، العملية).

المبحث الثاني: الاطار النظري للدراسة

أولاً: العدسة الاستراتيجية

إن العدسة الاستراتيجية يمكن فهمها من خلال ثلاث زوايا مختلفة حتى يتم النظر في قضايا التنمية الاستراتيجية للمنظمة، هذه الزوايا هي النظر في تطوير الاستراتيجية بشكل مفيد Johnson (et al.,2005:36). أن العدسة الاستراتيجية تشمل عملية تحليل ممارسات الشركة ويتبين من ذلك ان هذه العدسات الاربعة من المحتمل أن يمكن ان تؤثر على الاداء التنظيمي، وان الاله من ذلك ، ان العدسة الاستراتيجية تقوم بالسعي الى إظهار العلاقة التكاملية ما بين معايير الاداء الرئيسة وممارسات المنظمة اجتماعيا ، والتي تم تحديدها من خلال أربع استراتيجيات تحول في الممارسة التنظيمية ويتم النظر اليها من العدسات الاستراتيجية والتي لها تأثير سواء كان سلبا او ايجابيا على أداء المنظمة عبر المعايير الرئيسة ، وبالتالي يتم العمل على دمج معايير الاداء الرئيسة مع العدسات الاستراتيجية الأربع حتى يتم التوصل الى إطار متكامل يمكن التأمل من خلاله الى استحداث منهجية المشاريع الادارية كوسيلة لتحقيق الاداء الأفضل في منظمات القطاع الاجتماعي (Dawans and Alter, 2009:4). وأضاف كل من (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧:٢٤٢) أن العدسة الاستراتيجية تتبلور على فهم السلوكيات والعمل على انجذاب وتحديد الاشخاص الذين يكونوا قادرين على تقدم المنظمة وتطوير عملياتها، وتحديد أهدافها ومهام العاملين لتنفيذ استراتيجيتها، وأولئك الأشخاص هم مؤسسي الاستراتيجية.

بين (Berry & Shabana, 2020:9) أنها اختبار جدوى الاستراتيجية هذا يؤدي الى تكوين نماذج ادارية اقوى وخطط أقوى ، وبعد ذلك يؤدي الى منظمات أقوى على المدى البعيد ويمكن الاشارة الى مفهوم العدسة مجموعة بانها أفكار لطرق متنوعة تسعى الى تطوير وتنفيذ ما تم صياغته من

استراتيجية منظمة الاعمال ، وذلك من خلال فحص انسيابية سير المهام والمعلومات والعمل على كيف انجازها.

ثانيا: أهمية العدسة الاستراتيجية

تأتي أهمية العدسة الاستراتيجية كونها تعتبر إحدى المداخل الاستراتيجية لدراسة الادارة الاستراتيجية. إذ يتم استخدام ابعاد هذه العدسات حتى يتم فهم لكيفية عمل المنظمات ، ويبين كل من (العبادي والذبحاوي، ٢٠١٧: ٢٣٤)، (Padurean & Loredana, 2010: 14) ان أهمية العدسة الاستراتيجية يمكن توضيحها بالاتي:-

- ١- التركيز على مجموعة من الانشطة والمتغيرات والأخذ في إعطاء منظور الاولوية لنشاط معين.
 - ٢- العمل على تهيئة المناخ الملائم الذي يعزز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابداع وذلك من خلال تحديد أهم الممارسات التي يجب أن تعمل بها القيادات والعاملين لتشكيل هيكلية متناسقة ومتماسكة تحتوي على الافكار والمعارف لكي يتم توجيه منظمات الاعمال نحو تحسين أدائها.
 - ٣- مساهمة العدسة الاستراتيجية على اكتساب رؤية مهمة في مجال ادارة التغيير الاستراتيجي للمنظمات ، والاستثمار في زيادة القدرة على جذب الطاقات والقدرات المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- وترى الباحثة إن أهمية العدسة الاستراتيجية في المنظمات كونها تقوم بتحديد معايير الاداء الضرورية للمنظمات المشتركة في القطاع الاجتماعي، فيجب مراقبة التفاعل بين الاجراءات والاداء، والعمل على تقييم الاداء من خلال أنواع العدسات الاستراتيجية التي تركز على الفرص الغير محققة وبالتالي زيادة الاداء، حيث يبين الضعف وتنشأ الصراعات التي قد تعرقل تحقيق أهداف الاداء حتى يتم تقييم أداء المؤسسات الاجتماعية، فان الاعتماد الاساسي للإطار الاستراتيجي في داخل المنظمات هو على العدسة الاستراتيجية حتى تتمكن من تقديم اداء عالي وجيد وتمكين قدرتها على الدمج ما بين ممارسة إدارة المشاريع الاجتماعية اليومية واتخاذ القرارات، وهذا يشكل عناية دائمة للمنظمات، ليتحقق الحفاظ على الاثر الاجتماعي المستدام.

ثانياً: التجديد الاستراتيجي

اولاً: المفهوم: يشير مصطلح التجديد الاستراتيجي الى "الاستراتيجية" التي عرفت بأنها الاسلوب الذي تسعى من خلاله المنظمة بالمحافظة على الاداء والعمل على تحسينه (Kearney&Morris,2015:427) و (Shah et al.,2019:564).

التجديد الاستراتيجي يمثل إحدى الاساليب الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات من أجل مواكبة وتلبية متطلبات بيئة العمل المتغيرة، وتحديد وكيفية استغلال الفرص المتاحة مما يؤدي هذا الى انعكاس في زيادة تنافسية للمنظمات وتحقيق اهدافها (Vanegas,2020 : Bughin et al.,2021))

كذلك للتجديد الاستراتيجي مساهمة في تبني أفضل الاساليب من أجل تنفيذ المهام لتلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم، وضمان استدامة الميزة التنافسية (Herbane,2019)، وتحفيز الموظفين على طرح وتقديم أفكار إبداعية لتطوير واستحداث المنتجات والخدمات، وأن التجديد الاستراتيجي يتضمن مزايا شملت زيادة قدرات المنظمة على كيفية المحافظة على حصتها وموقعها في السوق، والاستخدام الملائم لموارد المنظمة وقدراتها، وأيضا زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمواجهة وصد التحديات المحيطة لبيئة العمل، الى جانب ذلك ضمان بقائها والاستمرارية في بيئة العمل وتبديل وتطوير طرق تفكير العمال ليصبحوا أكثر ابداع وتميز وابتكاراً. (Jarvi&Khoreva:2020) و (HerbaneP2019) و (Abed&Saeed:2021) . وأضاف (Schmitt el al.,2018:1) أن التجديد الاستراتيجي أنه الطريقة التي يسمح بها للمنظمة بتغيير مسارها التي تعتمد عليه، فضلا عن التحول في القصد والقدرات الاستراتيجية. ووضح (حسين، ٢٠٢٢:٧٠٩٧) أن التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تساعد المنظمات على تغير مساراتها المحددة سابقاً من خلال اضافة وتعديل قدراتها وأهدافها الاستراتيجية.

وثمة ثلاثة عناصر رئيسية شائعة تبين مفهوم التجديد الاستراتيجي ينطوي عليها التجديد الاستراتيجي هي (Schmitt & et al,2018: 85):

١- تغيير الامكانيات الجوهرية للمنظمة والتي ترتبط بالميزة التنافسية.

٢-دراسة المنظمة بالكامل وله تأثيرات على المستويات التنظيمية.

٣-ضرورة تغيير الطرق والمسار الذي تتبعه المنظمة من اجل بقائها على المدى الطويل.

ثانياً: أهداف التجديد الاستراتيجي

يمثل التجديد الاستراتيجي تحدياً للمنظمات في الصناعات القائمة على الابداع ويهدف التجديد الى تغيير معايير السوق بشكل أسرع (Jerome,2015:15). والمنظمات اليوم تواجه بيئات متغيرة سريعة التحول بشكل زائد وتغيرات تكنولوجية واقتصادية وسياسية كبيرة وغير متوقعة تجعلها مقيدة بتحقيق أهدافها التنافسية، فالتجديد الاستراتيجي يهدف الى تجديد وتطوير موارد المنظمة وقدراتها واستراتيجياتها وهياكلها للتفاعل مع هذه التغييرات (Schmitt et al.,2016:1) ويشار Perez et al.,2019:3) يهدف التجديد الاستراتيجي ادراك الظروف الجديدة والى اصلاح تنظيم البيئة وربطها مع استراتيجية المنظمة وهيكلا والمنتجات والعمليات ، ويتم اجراء تعديلات على هذا الارتباط مع مرور الوقت. ويضيف كل من (Agarwal&Helfat ,2009:828)) ، أن التجديد الاستراتيجي يتطلب ترقية وتجدد السمات التنظيمية التي تقدم خدمة لوظيفة معينة في الوقت الحاضر، والى اعادة نمو المنظمة بشكل كامل مستقبلاً، مما يؤدي هذا الى متابعة النمو بعد مدة الركود والانقطاع، وتأثيرها في نظرة المنظمة المستقبلية. وذكر أيضاً (Volberda et al.,2001:161) و (Lu,2018:2) التجديد الاستراتيجي يهدف الى اجراء تعديلات وتغييرات من أجل ملائمة القدرات الجوهرية لتتناسب مع البيئة التي تحيط بالمنظمة لتعزيز الميزة على الامد البعيد. ويقرر (Balkefors,2015:5) و (Worch et al.,2012:446) أن الهدف من التجديد الاستراتيجي هو اجراء توافق استراتيجي مناسب ما بين القدرات الداخلية للمنظمة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبيئة الصناعة متمثلة في المنافسين والتكنولوجيا والاسواق المستهدفة والصناعات وغير ذلك. ويبين (Perez et al., 2019:3) أن التجديد يهدف الى تضافر انواع المعرفة المختلفة ، وتعيين اكثرها صلة لجعل المنظمة أكثر تركيز وتحديد اولويات استثمارها. كذلك يهدف التجديد الاستراتيجي الى الاستفادة من الفرص

التي تعتمدها المنظمة في مسارها وتفوقها على المنافسين من خلال المنتجات التي تتميز بها، وكذلك تشكيل الاسواق نت أجل تعظيم الاستفادة من ريادتها الصناعية (Xiao et al.,2018:6)).

وتستنتج الباحثة أن هدف التجديد الاستراتيجي هو الكشف عن المهارات المتواردة لدى الافراد في كافة مستويات المنظمة والعمل على تطوير هذه المهارات وتحويل الافكار الاستراتيجية لدى العاملين الى عمل استراتيجي موثق مما يضيف للمنظمة نضارة وفعالية وتجعلها قادرة على تجدد أفكارها.

ثالثاً: خصائص التجديد الاستراتيجي

الكثير من المنظمات تمتلك صعوبات وتحديات تؤدي الى إعاقة عملها والحد منه، لأنها تكون ضمن منظمات ذات بيئات شديدة التنافس، لذا تلجأ الى التجديد الاستراتيجي لأنه يكون ذات تأثير أساسي على أفاق المنظمة على المدى البعيد وتحقيق التميز في أدائها وتكون استباقية في انجذاب الفرص والتفرد في الابداع، ويتم التجديد الاستراتيجي بالخصائص الاتية والتي أشار اليها كل من (Leng,2012:10) و (رميض،٢٠١٧:٣٨) و (Alhimyarie et al.,2019:8210) و (Pedersen et al.,2020:5).

١-التأثير: التجديد الاستراتيجي في هذا المجال يجعل المنظمة تملك قوة ذات تأثير كبير في الافاق طويلة الامد، من أجل ضمان نجاحها ونموها.

٢-إمكانية القياس: يتيح للمنظمة قياس أدائها من خلال المسار الذي يوضح التفاعل ما بين المنظمة وبيئتها، من أجل بيان ما إذا كانت الاجراءات الاستراتيجية تستند على موارد داخلية أو خارجية، ألا أن ذلك لا يمكن تحقيقه الا من خلال التوافق الداخلي لعملية التجديد الاستراتيجي مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة (Alhimyarie et al.,2019:8210) و (Klitsie,2018:26). ومن خلال عملية التجديد الاستراتيجي يمكن توضيح نمط العمل الذي يمكن أخاذه (Kearney &Morris,2015:427). أيضاً يمكن قياس أداء المنظمة عبر عملية التجديد

الفعلي، البعض أعتبر أن الادارة العليا هي القاعدة الذي يستند عليها التجديد الاستراتيجي، وأوضح (Sievinen et al.,2020:2) أن المدراء في المستويات العليا والوسطى يكون لهم دور جوهري وكبير في عملية التجديد الاستراتيجي.

٣-**الاستبدال والانتعاش:** في هذا المجال التجديد الاستراتيجي يوفر للمنظمة تجديداً جزئياً أو كلياً أو تبديل السمات الاستراتيجية للمنظمة المتمثلة (الاهداف والمنتجات والخدمات والموارد والقدرات وغيرها) من أجل توفير اساس للنمو وتحقيق التطور المستقبلي للمنظمة والتخلص من السمات الذي يعيق تحقيق أهداف المنظمة. وأضاف كل من (Musa&Mamun,2018:2) و (Mishina,2016:18) أن التجديد الاستراتيجي حصيلة أنتعاش واستبدال سمات المنظمة التي تمتلك قدرة ذات تأثير كبير في المنظمة بعيدة الاجل. وبين (Jariv&Khoreva,2019:77) عن طريق التجديد الاستراتيجي يمكن للمنظمات الكشف والتعلم طرق جديدة تساعد على استخدام قدراتها الجوهرية والاساليب التنافسية والمحافظة عليها من أجل تحقيق النجاح والنمو.

٤-**تنشيط النمو:** عادة ما يشير الى التجديد الاستراتيجي الى ملاحقة زخم اعادة النمو، والاستمرارية بعد الانقطاع، ويشير (Yeo&Park,2018:18) الى أن المنظمات تمر بفترات مميزة من النمو وتواجه التغييرات التي تحدث داخل وخارج أثناء انتقالها من فترة الى أخرى، اذ يحتوي النمو المستدام تحولات ناجحة عبر مراحل، من خلال ادارة النمو التنظيمي والمحافظة على المراكز التنافسية العالية، وبين (Kang et al.,2018:223) ان الانتقال من منظمة ضعيفة النمو الى منظمة عالية النمو يحتاج الى المحافظة على زخم النمو والاستثمار في أنشطة البحث والتطوير والتعلم.

٥-**التكيف:** تتصف عملية التجديد الاستراتيجي بالمرونة والانسجام والتوافق بين المنظمة وبيئتها (الملاوغباش،٢٠١٤:٨٩)، ويسمح للمدراء بالتصرف بصورة استباقية من أجل تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة عن طريق ادارة التغيير والادارة النشطة (Perez et al.,2019:3). وفسر (Friesl,2019:64) أن التجديد الاستراتيجي يعتبر ذات صعوبة في حالات ملائمة المنظمات مع

السوق. وأشار (Floyd&Lane,2000:155) ان المحافظة على التكيف وتحقيق التلاءم يحتاج الى كيفية استغلال القدرات الجوهرية الحالية واستكشاف قدرات جوهرية جديدة من خلال التنافس والمعرفة التي تكمن بقدرة المنظمة على تقديم منتجات قيمة للزبائن بالمستوى المطلوب للمساهمة في التميز عن منافسيها.

٦- إعادة التشكيل: أن التأكيد على الفجوات والقدرات داخل المنظمة والتخلص من هذه الفجوات عن طريق إعادة تشكيل بناء قدراتها، والتحليل لعملية إعادة تشكيل القدرات الذي يحقق هيكل القدرة الجديد (Worch et al.,2012:447).

المبحث الثالث: الاطار العملي

عرض وتحليل ومناقشة (العدسة الاستراتيجية، اطار عمل COBIT، التجديد الاستراتيجي)

توطئة:

يهدف هذا المبحث الى عرض وتحليل وتشخيص مستوى توفر واهتمام وممارسة المتغيرات (العدسة الاستراتيجية، اطار عمل COBIT، التجديد الاستراتيجي) لدى قيادات في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات، فضلاً عن إجابات (75) مشاهدة عن فقرات الاستبانة (55) فقرة مثلت ابعاد وفقرات المتغيرات الثلاث، اذ اعتمد الباحثة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات وكما في الفئات التي ظهرت في الجدول (11)، للتعرف على مستوى التوفر والممارسة والاهتمام من قبل قيادات في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات بهذه الفقرة والبعد والمتغير الرئيس، وبحسب الاتي :

الجدول (11) تفسير الأوساط الحسابية مقارنة بتدرجات ليكرت

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1->1.80	1.80->2.60	2.60->3.40	3.40->4.20	4.20-5
ضعيف جداً	ضعيف	معتدل	مرتفع	مرتفع جداً
المدى = اعلى فئة - أدنى فئة للمقياس (٤=١-٥) طول الفئة = المدى/ عدد التدرجات (0.80)				

شراز، محمد بن صالح، (2015) ، التحليل الاحصائي للبيانات (spss) ، الطبعة الأولى ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة .

اولاً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول العدسة الاستراتيجية:

قيس المتغير المستقل العدسة الاستراتيجية من خلال ابعاده (اشترك اصحاب المصلحة، تعبئة الموارد ، تطوير المعرفة ، ادارة الثقافة) من خلال (20) فقرة وعبر إجابات (75) مشاهدة من قيادات في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات ، اذ حصلت العدسة الاستراتيجية على وسط محسوب قدره (4.10) مرتفع المستوى ، ليشير الى امتلاك شركتي زين واسيا سيل للاتصالات وجهات نظر توجه لحل المشكلات بطرائق مختلفة ورفع قضايا جديدة وحلول جديدة، وتجنب الاقتراب من المشكلات الاستراتيجية من منظور واحد، وتشير الى منهج عملي يمثل مهمة عمل استراتيجية ، لتحصل العدسة الاستراتيجية على انحراف معياري (0.375)، واهتمام نسبي (82%) جيد ، ومعامل اختلاف نسبي (9.2%) يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توفرها لدى قيادات شركتي زين واسيا سيل للاتصالات وكما موضح بنتائج الجدول (12) ، اما على مستوى الابعاد السبعة فكانت مرتبة بحسب معامل اختلافها النسبي وكالاتي:

أ. تبين توجه شركتي زين واسيا سيل للاتصالات ومن خلال اجابات قياداتها الى توجيهها الى اشراك أصحاب المصلحة بالترتيب الرابع وبوسط حسابي (3.74) مرتفع المستوى لينال اهتمام نسبي (74.8%) الجيد والمتمثل بالأنشطة المتعلقة بمشاركة جميع العاملين الذين يؤثرون ويتأثرون بالأفعال والاعمال وهم جميع الاطراف من ذوي العلاقة بالشركتين مثل أعضاء مجلس الادارة والمديرين الذين يؤدون دوراً مهماً في معالجة المشكلات التنظيمية ذات الإطار الاجتماعي الأكثر استدامة ، لتحصل هذه الأنشطة على انحراف معياري (0.834)، ومعامل اختلاف نسبي (22.3%) يشير الى الاتفاق.

اما على مستوى الفقرات (1-5) فحصلت جميعها على وسط حسابي (3.89-3.57) مرتفع ، وبانحراف معياري (1.055-0.800) ، ومعامل اختلاف نسبي (21%-28.6%) واهتمام نسبي (71.5%-77.9%) الجيد في اعتماد شركتي زين واسيا سيل للاتصالات على تعظيم مصلحة

أصحاب المصالح من اجل الحفاظ على بقائهما في بيئة التنافس، ومراقبة تحركات جميع أصحاب المصالح من (مشاركين، زبائن، منظمات) بشكل مستمر من اجل تحسين ادائهما، فضلاً عن وضعهما الخطط الاستباقية لمواجهة المشكلات بناءً على مشاركة أصحاب المصلحة، وهذا ما جعلهما تحرصان على اطلاع أصحاب المصلحة ومشاركتهم في مختلف القرارات التي تخص أنشطتها وبما يسهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها اثناء العمل، في ظل مشاركة أصحاب المصلحة من افراد وجماعات ومنظمات ومنهم الحق للسؤال عن طبيعية وأسلوب ادائهما.

ب. وفي الترتيب الثاني من حيث الأولوية حل بعد تعبئة الموارد، اذ حصل على وسط حسابي (4.26) مرتفع المستوى جداً، وباهتمام نسبي (85.2%) العالي جراء تبنيها تتمثل بالأنشطة المتعلقة بتجميع ووضع الاهداف موضع التنفيذ من خلال استخدام الوسائل اللازمة ذات الأثر الاجتماعي الاكثر استدامة، وبانحراف معياري (0.432)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.1%). وعلى مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (6-10) ، فحصلت على وسط حسابي (-4.32) (4.20) المرتفع جداً ، وبانحراف معياري (0.627-0.493) ، فيما كان معامل الاختلاف النسبي لهذه الفقرات (11.7%-14.7%) واهتمام نسبي (84%-86.4%) العالي في امتلاك موارد بشرية من أصحاب المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لتأدية المهام اليومية، فضلاً عن امتلاكها الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بالشكل الذي يسهم بشكل كبير في تعزيز سمعتها، وبذل الجهود الكبيرة في البحث عن مصادر المعرفة التي تعد معياراً للتنافس على المستوى الداخلي والخارجي، لاسيما وانهما تمتلكان الموارد التنظيمية المتميزة التي تساعدهما على تقديم حلول جديدة، في ظل تميز أجواء العمل فيهما بالراحة إذ تستطيعان من خلالها نقل وتوصيل المعرفة لكل زملاء العمل وإيجاد قيمة لها.

ت. بينما أظهرت قيادات شركتي زين واسيا سيل للاتصالات اعتمادهم تطوير المعرفة وبما يسهم في تحسين مستوى العدسة الاستراتيجية في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (4.17) مرتفع المستوى، اذ نال اهتمام النسبي (83.4%) الجيد في الأنشطة المعرفية المتعلقة بتحسين نوعية وأهمية وملائمة المعلومات والعمليات نحو الأثر الاجتماعي الاكثر استدامة، فكان الانحراف المعياري للبعد (0.469)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.2%).

اما على مستوى الفقرات (11-15) ، فحصلت على وسط حسابي (4.00-4.25) مرتفع المستوى الى المرتفع جداً ، وبانحراف معياري (0.522-0.697) ، وبمعامل اختلاف نسبي (-17.4% 12.3%) ، اذ نالت اهتمام نسبي (80%-85.1%) الجيد للعالي في حرص شركتي زين واسيا سيل للاتصالات على أن يكون لها أثر كبير في تكوين المعرفة في ضوء فتح قنوات الاتصال الداخلي والخارجي لتداول المعرفة بين العاملين، من خلال امتلاك المعرفة الضمنية والظاهرية تجعلها رائدة في مجال تقديم خدماتها المختلفة للزبائن، والعمل على تكوين فرق عمل داخل الشركة لزيادة الابتكارات التي تساهم في تحقيق تميزها في بيئة العمل، من خلال السعي المستمر الى تشجيع العاملين باتجاه رفدها باستمرار بالأفكار الجديدة باعتبارهم أهم مدخلات العملية المعرفية، فضلاً عن تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين الى معرفة ظاهرة.

ث. فيما توجهت شركتي زين واسيا سيل للاتصالات الى إدارة الثقافة، وبوسط حسابي (4.23) مرتفع المستوى جداً، وتهتم به نسبياً (84.7%) بشكل عالي، من خلال إدارة الأنشطة الثقافية المتعلقة بتوجيه السلوكيات والعقليات تجاه الاثر الاجتماعي الأكثر استدامة، اذ حصلت هذه السلوكيات انسجام وتوافق وبانحراف معياري (0.378)، وبمعامل اختلاف نسبي (8.9%) ليكون الأول في ترتيب ابعاد العدسة الاستراتيجية.

اما على مستوى الفقرات (16-20) ، فقد حصلت على وسط حسابي (4.13-4.33) مرتفع المستوى الى المرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.502-0.654) ، وبمعامل اختلاف نسبي (11.6%-15.4%) واهتمام نسبي (82.7%-86.7%) العالي للجيد في حرص القيادة على امتلاك قيم خاصة تميزها عن الشركات الأخرى، اذ سعت لبناء نسيج ثقافي قوي داعم للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة، ، وتطوير مصادر الثقافة التنظيمية من الداخل الى الخارج، ، فضلاً عن إدارة التغيرات الخارجية والتكيف معها بحسب معتقدات عاملها وسلوكياتهم، لاسيما وانهما تبدلان قصارى جهدهما للاحتفاظ بالقوى البشرية ممن يتبنون ثقافة الإبداع والتميز من ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل.

الجدول (12) عرض وتحليل بيانات العدسة الاستراتيجية (n=75)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
1	اشراك أصحاب المصالح من أفراد أو جماعات وإعطائهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها.	3.63	1.037	0.725	0.286	5
2	تحرص الشركة على اطلاع اصحاب المصلحة واشراكهم في كل القرارات التي تخص أنشطتها بما يساهم في ايجاد حلول للمشاكل التي تعترض العمل.	3.57	1.055	0.715	0.295	4
3	وضع خطط استباقية للشركة لمواجهة المشكلات يتم بناءً على إشراك اصحاب المصلحة لديها.	3.79	1.004	0.757	0.265	3
4	تراقب الشركة تحركات جميع أصحاب المصالح من مشاركين أو زبائن وباستمرار من أجل تحسين أداء الشركة.	3.89	0.924	0.779	0.237	2
5	تعمل الشركة على تعظيم مصلحة اصحاب المصالح من أجل المحافظة على بقائها في البيئة التنافسية.	3.81	0.800	0.763	0.210	1
	اشترك اصحاب المصلحة	3.74	0.834	0.748	0.223	الرابع
6	لدى الشركة موارد بشرية من ذوي المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لتأدية مهام عملها.	4.20	0.493	0.840	0.117	1
7	تبدل الشركة جهود كبيرة في البحث عن مصادر المعرفة التي تعد معياراً للتنافس على المستوى الداخلي والخارجي.	4.20	0.520	0.840	0.124	3
8	تمتلك الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بالشكل الذي يساهم وبشكل كبير الى تعزيز سمعة الشركة.	4.32	0.524	0.864	0.121	2
9	تمتلك الموارد التنظيمية المتميزة التي تساعد الشركة على تقديم حلول جديدة.	4.29	0.564	0.859	0.131	4
10	تتميز اجواء العمل بالراحة إذ تستطيع الشركة من خلالها نقل وتوصيل المعرفة لكل زملاء العمل لخلق قيمة لها.	4.28	0.627	0.856	0.147	5
	تعبئة الموارد	4.26	0.432	0.852	0.101	الثاني
11	تحرص الشركة على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين الشركة الى معرفة ظاهرية.	4.00	0.697	0.800	0.174	5
12	نعمل الى تكوين فرق عمل داخل الشركة لزيادة الابتكارات التي تساهم في تحقيق تميزها في بيئة العمل.	4.20	0.615	0.840	0.146	3
13	تمتلك الشركة المعرفة الضمنية والظاهرة تجعلها رائدة في مجال تقديم خدماتها المختلفة للزبائن.	4.24	0.541	0.848	0.128	2

4	0.152	0.829	0.630	4.15	تسعى الشركة الى تشجيع العاملين باتجاه رفدها باستمرار بالأفكار الجديدة باعتبارهم أهم مدخلات العملية المعرفية.	14
1	0.123	0.851	0.522	4.25	تحرص الشركة أن يكون لها أثر كبير في تكوين المعرفة في ضوء فتح قنوات الاتصال الداخلي والخارجي لتداول المعرفة بين العاملين.	15
الثالث	0.112	0.834	0.469	4.17	تطوير المعرفة	
1	0.116	0.867	0.502	4.33	تحرص القيادة الادارية في الشركة على امتلاك قيم خاصة تميزها عن الشركات الاخرى.	16
3	0.128	0.837	0.538	4.19	تعمل الشركة على تطوير مصادر الثقافة التنظيمية من الداخل الى الخارج.	17
2	0.119	0.856	0.508	4.28	تسعى الشركة الى بناء نسيج ثقافي قوي داعم للإبداع والعمل الجماعي والجودة الشاملة.	18
4	0.140	0.827	0.577	4.13	تدير الشركة التغيرات الخارجية والتكيف معها وفق معتقدات الأفراد العاملين وسلوكياتهم.	19
5	0.154	0.848	0.654	4.24	تبذل الشركة قصارى جهدها للاحتفاظ بالقوى البشرية ممن يتبنون ثقافة الإبداع والتميز من ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل.	20
الاول	0.089	0.847	0.378	4.23	ادارة الثقافة	
	<u>0.092</u>	<u>0.820</u>	<u>0.375</u>	<u>4.10</u>	العنسة الاستراتيجية	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير الوسيط اطار عمل COBIT:

قيس المتغير الوسيط اطار عمل COBIT عبر اربع ابعاد (التخطيط والتقديم، الامتلاك والتنفيذ، التسليم والدعم، المراقبة) ومن خلال (20) فقرة ، وإجابات (75) مشاهدة من قيادات شركتي زين واسيا سيل للاتصالات، ليحصل على وسط محسوب قدره (4.31) مرتفع المستوى جداً، مما يؤشر الى تبنيها هو اطار عمل، واداة استخدم للرقابة على تكنولوجيا المعلومات ، فحصل اطار عمل COBIT اجمالاً على انحراف معياري (0.314)، واهتمام نسبي (86.2%) جيد، ومعامل اختلاف نسبي (7.3%) يشير الى الاتفاق ، وكما موضح بنتائج الجدول (13) ، اما على مستوى الابعاد فقد رتبت بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أ. اعتمدت قيادات شركتي زين واسيا سيل للاتصالات **التخطيط والتقديم** بالترتيب الثالث عند استهدافهما تحسين اطار عمل COBIT وبوسط حسابي (4.31) مرتفع المستوى، والنابع من اهتمامها النسبي (86.2%) العالي في بتغطية كافة الاساليب والخطط الاستراتيجية التي تقوم بتحديد الالية التي من خلالها تساهم تقنية المعلومات في تحقيق أهداف الشركة ولتحقيق هذه الرؤية الاستراتيجية يجب أن يتم تخطيطها وإدارتها من عدة جهات وبانحراف معياري (0.423) ، وبمعامل اختلاف نسبي (9.8%).

اما على مستوى الفقرات (36-40) ، فحصلت على وسط حسابي (4.19-4.37) المرتفع للمرتفع جداً من حيث المستوى ، وبانحراف معياري (0.514-0.608) ، واختلاف نسبي (-14.5% 11.8%) ، واهتمامها النسبي بمقدار (83.7%-87.5%) العالي للجيد في اتخاذ الشركتين لمجموعة من السياسات والاجراءات لحماية المعلومات المهمة والحساسة، وتطوير بيئة العمل لتطبيق سياسات واجراءات رقابية خاصة على الانظمة الالكترونية، فضلاً عن وضعها إجراءات رقابية على تحديد شخص معين لاسترجاع البيانات المحذوفة، اذ امتلكت اجراءات رقابية تضمن ادخال البيانات بدقة وان تكون البيانات صحيحة، يضاف لذلك اخذهما بنظر الاعتبار المؤهلات العلمية للموارد البشرية عند استخدام الانظمة الالكترونية.

ب. وبالترتيب الرابع لجئت قيادات شركتي زين واسيا سيل للاتصالات الى **الإملاك والتنفيذ** عند استهدافها لتقديم مستوى افضل من اطار عمل COBIT ، وبوسط حسابي (4.33) مرتفع المستوى جداً ، وينال اهتمام نسبي (86.6%) العالي في قدرة شركتي زين واسيا سيل للاتصالات على تطوير واستبدال وصيانة النظم القائمة بنظم حديثة، كذلك تشمل تكامل النظم مع إجراءات الاعمال، وتركز هذه العملية أيضاً على تحديد المميزات والمحددات التي تكون ملائمة لكيفية جعل تكنولوجيا المعلومات تستخدم في تحسين العمليات الرقابية للشركة ، وبانحراف معياري (0.432) ، وبمعامل اختلاف نسبي (10%).

وعلى مستوى الفقرات (41-45) فقد حصلت على متوسط حسابي (4.27-4.40) مرتفع المستوى جداً، وبانحراف معياري (0.502-0.664) ، وبمعامل اختلاف نسبي (11.8%-15.3%) واهتمام نسبي (85.3%-88%) العالي في وضع اجراءات الرقابة الداخلية على تطوير الاجهزة او

البرمجيات وفق اسلوب منهجي مدروس، وإجراءات رقابية وصلاحيات خاصة عند تعديل البرامج، فضلاً عن إجراءات محددة لتثبيت وتعديل كافة البرامج، وتوفير أبنية مناسبة و مكيّفة للاحتفاظ بالأجهزة، يضاف لذلك امتلاكها اجراءات محددة وضوابط صارمة تمنع الدخول غير المخولين الى مواقع الاجهزة والبرامج.

ت. أظهرت شركتي زين واسيا سيل للاتصالات اعتمادها **التسليم والدعم** بالترتيب الاول وبما يسهم في تحسين اطار عمل COBIT وبوسط حسابي (4.23) مرتفع، لينال اهتمام الشركتين النسبي (84.6%) الجيد في التزويد الفعلي للخدمات المطلوبة والتي تتضمن خدمة التسليم وإدارة أمن الخدمة واستمرارية توفيرها للمستخدمين وإدارة البيانات لدى الشركتين، وبانحراف معياري (0.395)، وبمعامل اختلاف نسبي (9.3%).

اما على مستوى الفقرات (46-50) ، فحصلت على وسط حسابي (4.09-4.36) المرتفع الى المرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.509-0.577) ، وبمعامل اختلاف نسبي (11.7%-14%) ، واهتمام نسبي بمقدار (81.9%-87.2%) العالي للجيد في تدريب العاملين على أي احداث طارئة يمكن ان تحصل وكيفية معالجتها عند استعمال الانظمة الالكترونية، والتعامل مع العاملين أصحاب الخبرة والأمانة العالية عند صيانة الحاسبات، وتعليم العاملين على اكتساب مهارات التعامل مع الأنظمة الالكترونية، فضلاً عن ضمان امن نظم المعلومات عند تطبيق الأنظمة الالكترونية، لاسيما وانهما تعتمدان إجراءات رقابية على تقديم خدمات الانظمة الالكترونية والجهات المستفيدة من الخدمة.

ث. واخيراً أظهرت شركتي زين واسيا سيل للاتصالات اعتمادها **التسليم والدعم** بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين اطار عمل COBIT، وبوسط حسابي (4.38) مرتفع جداً، لينال اهتمام نسبي (87.5%) العالي في قدرة شركتي زين واسيا سيل للاتصالات على التأكد من مدى انسجام أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية، مع ما صمم وخطط له من أجل تحقيق أهدافهما، وبانحراف معياري (0.421)، وبمعامل اختلاف نسبي (9.6%).

اما على مستوى الفقرات (51-55)، فحصلت على وسط حسابي (4.19-4.45) المرتفع الى المرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.526-0.610)، واختلاف نسبي (11.8%-14%) ، واهتمام نسبي (83.7%-89.1%) من العالي للجيد في وضع إجراءات رقابية لحماية للأجهزة الالكترونية

المستخدمة في الأنظمة الالكترونية، فضلاً عن القيام بإجراءات تقييم الخدمات التي تقدمها الأنظمة الالكترونية، لاسيما وانها تمتلك اجراءات رقابية لمراقبة ومتابعة اداء عمل الأنظمة الالكترونية، يضاف لذلك امتلكت إجراءات رقابية على تناوب العاملين الذين يعملون على الحواسيب وتنقلات دورية بينهم، وهذا ما دفعها الى امتلاك اجراءات رقابية لتقييم سرعة تقديم الخدمات للزبائن عند استخدام الأنظمة الالكترونية.

الجدول (13) عرض وتحليل بيانات اطار عمل COBIT (n=75)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
36	تقوم الشركة بتطوير بيئة العمل لتطبيق سياسات واجراءات رقابية خاصة على الأنظمة الالكترونية	4.32	0.549	0.864	0.127	2
37	تأخذ الشركة بنظر الاعتبار المؤهلات العلمية للموارد البشرية عند استخدام الأنظمة الالكترونية	4.19	0.608	0.837	0.145	5
38	توجد في الشركة اجراءات رقابية تضمن ادخال البيانات بدقة وان تكون البيانات صحيحة.	4.32	0.573	0.864	0.133	4
39	تضع الشركة إجراءات رقابية على تحديد شخص معين لاسترجاع البيانات المحذوفة.	4.35	0.557	0.869	0.128	3
40	تتخذ الشركة مجموعة من السياسات والاجراءات لحماية المعلومات المهمة والحساسة.	4.37	0.514	0.875	0.118	1
	التخطيط والتقديم	4.31	0.423	0.862	0.098	الثالث
41	تضع الشركة اجراءات الرقابة الداخلية على تطوير الاجهزة او البرمجيات وفق اسلوب منهجي مدروس.	4.27	0.502	0.853	0.118	1
42	تمتلك الشركة اجراءات محددة وضوابط صارمة تمنع الدخول غير المخولين الى مواقع الاجهزة والبرامج.	4.33	0.664	0.867	0.153	5
43	تتوفر في الشركة ابنية مناسبة ومكيفة للاحتفاظ بالاجهزة.	4.32	0.619	0.864	0.143	4
44	تضع الشركة إجراءات محددة لتثبيت وتعديل كل التعديلات على البرامج أو تعديلها.	4.40	0.545	0.880	0.124	3
45	تتخذ الشركة إجراءات رقابية وصلاحيات خاصة عند تعديل البرامج.	4.32	0.524	0.864	0.121	2
	الامتلاك والتنفيذ	4.33	0.432	0.866	0.100	الرابع
46	تعتمد الشركة إجراءات رقابية على تقديم خدمات الأنظمة الالكترونية والجهات المستفيدة من الخدمة.	4.09	0.574	0.819	0.140	5

2	0.120	0.845	0.509	4.23	تتعامل الشركة مع العاملين ذوي خبرة وأمانة عالية عند صيانة الحاسبات.	47
4	0.135	0.853	0.577	4.27	تحرص الشركة على ضمان أمن نظم المعلومات عند تطبيق الانظمة الالكترونية.	48
3	0.125	0.843	0.527	4.21	تحرص الشركة على تعليم العاملين وتدريبهم لاكتساب مهارات التعامل مع الانظمة الالكترونية.	49
1	0.117	0.872	0.510	4.36	يتم تدريب العاملين على أي احداث طارئة يمكن ان تحصل وكيفية معالجتها عند استعمال الانظمة الالكترونية.	50
الاول	0.093	0.846	0.395	4.23	التسليم والدعم	
3	0.135	0.885	0.597	4.43	توجد اجراءات رقابية لمراقبة ومتابعة اداء عمل الانظمة الالكترونية في الشركة.	51
4	0.135	0.891	0.599	4.45	توجد في الشركة إجراءات رقابية على تناوب العاملين الذين يعملون على الحواسيب وتنقلات دورية بينهم.	52
5	0.140	0.875	0.610	4.37	توجد اجراءات رقابية لتقييم سرعة تقديم الخدمات للزبائن عند استخدام الانظمة الالكترونية.	53
2	0.128	0.837	0.538	4.19	تقوم الشركة بإجراءات تقييم الخدمات التي تقدمها الانظمة الالكترونية.	54
1	0.118	0.888	0.526	4.44	تضع الشركة إجراءات رقابية لحماية للأجهزة الالكترونية المستخدمة في الانظمة الالكترونية.	55
الثاني	0.096	0.875	0.421	4.38	المراقبة	
0.073	0.862	0.314	4.31	اطار عمل COBIT		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثالثاً: عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد التجديد الاستراتيجي:

قيس المتغير المعتمد للبحث التجديد الاستراتيجي من خلال ثلاث ابعاد (بعد السياق، بعد المحتوى ، بعد العملية) وعبر (15) فقرة ، وعبر إجابات (75) مشاهدة لدى قيادات شركتي زين واسيا سيل للاتصالات ، اذ حاز على وسط محسوب قدره (4.20) مرتفع المستوى جداً ، ليشير الى قدرة شركتي زين واسيا سيل للاتصالات على إنشاء وتوسيع وتغيير وتعديل الموارد التي تمتلكها الشركتين ، وعليهما القيام بالبحث المستمر عن طرائق وادوات لإنشاء قاعدة الموارد التي تمتلكها لغرض التجديد الاستراتيجي ومن ثم توسيعها، لذلك فان التجديد الاستراتيجي عملية تجديد او تطوير او استبدال

سمات المنظمة التي تكون لديها القدرة في التأثير بشكل كبير على آفاقها المستقبلية، اذ حصل التجديد الاستراتيجي على انحراف معياري (0.376) ، واهتمام نسبي (84%) جيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (12%) ، وكما موضح بنتائج الجدول (14) ، اما على مستوى الابعاد الثلاث، فقد رتبت بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أ. حل بعد السياق في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (4.20) مرتفع المستوى جداً، وبنال اهتمام نسبي (84%) العالي من خلال لجوء شركتي زين واسيا سيل للاتصالات الى اعتماد تحليل اجراءات التجديد الاستراتيجي من خلال تحديد اذا كانت الاعمال والاجراءات التي تم تطويرها وتنفيذها داخل حدود الشركة (الاعمال الداخلية). وكذلك تتعلق بالعلاقات خارج حدود الشركة (الاعمال الخارجية) ، وانحراف معياري (0.416)، وبمعامل اختلاف نسبي (9.9%). وعلى مستوى الفقرات ذات التسلسل (21-25) ، فحصلت على وسط حسابي (4.15-4.23) مرتفع المستوى الى المرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.493-0.684) ، فيما كان معامل الاختلاف النسبي لهذه الفقرات (11.7%-16.2%) واهتمام نسبي (82.9%-84.5%) العالي للجيد في إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات الأخرى او المنظمات الدولية، وبرم اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات خارجية، فضلاً عن تبني مبادرات جيدة من موظفيها لأداء مختلف الاعمال، وهذا ما جعلها تركز باستمرار على تعديل الأنشطة وتحسين الخدمات التي تقدمها، اذ تعتمد في تعاقداتها الاستثمارية والاستراتيجية على الافكار المقدمة من العاملين لديها.

ب. فيما أبدت شركتي زين واسيا سيل للاتصالات توجهها الى بعد المحتوى بالترتيب الثاني، وبوسط حسابي (4.32) مرتفع المستوى جداً، وتهتم به نسبياً بمقدار (86.5%) بشكل عالي، من خلال نسبة الاجراءات الخاصة باستكشاف الفرص قياساً الى استثمارها ، وبانحراف معياري (0.466)، وبمعامل اختلاف نسبي (10.8%).

اما على مستوى الفقرات (26-30) ، اذ حصلت على وسط حسابي (4.13-4.40) من مرتفع المستوى جداً الى المرتفع، وبانحراف معياري (0.536-0.723) ، وبمعامل اختلاف نسبي (12.3%-17.5%) واهتمام نسبي (82.7%-88%) من العالي الى الجيد في حرصها على توفير الخدمات التي تطلبها حاجة السوق الحالي، اذ تراقب وتقيم باستمرار مستوى التزامها بخدمة

المجتمع، فضلاً عن استثمار مهارات وخبرات موظفيها الحاليين، والاستجابة المستمرة للتغيرات الحاصلة في السوق، لاسيما وانها اتخذت اجراءات لتقليص حجم انشطتها التي لا تضيف قيمة حاجة السوق التي تخدمها.

ت. فيما توجهت شركتي زين واسيا سيل للاتصالات الى اعتماد **بعد العملية** بالترتيب الثالث، وبوسط حسابي (4.07) مرتفع المستوى، وتهتم به نسبياً (81.4%) بشكل جيد، من خلال التركيز على تشخيص أجمال عدد الاجراءات او الاعمال خلال فترة زمنية معينة، فضلاً عن جميع اجراءات التجديد الاستراتيجي وتقلبها وبانحراف معياري (0.487)، وبمعامل اختلاف نسبي (12%). اما على مستوى الفقرات (31-35)، فحصلت على وسط حسابي (3.84-4.19) المرتفع، وبانحراف معياري (0.512-0.945)، وبمعامل اختلاف نسبي (12.2%-24.6%) واهتمام نسبي (76.8%-83.7%) الجيد في مراقبة وتقييم مستوى التزام الشركتين بخدمة المجتمع، اذ شهدت الاعمال الاستراتيجية لهما تقلبات كبيرة بين عام واخر، وتنفيذ اعمال هادفة للحصول على المعرفة والخبرة والمواهب، والحرص على توسيع خدماتهما من خلال الدخول لمجالات ومناطق جديدة، وهذا ما جعلها تعتمد الغاء اقسام او وحدات تنظيمية تعتقد انها غير مجدية.

الجدول (14) عرض وتحليل بيانات التجديد الاستراتيجي (n=75)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
21	تتبنى الشركة مبادرات جيدة من موظفيها لأداء الأعمال.	4.15	0.512	0.829	0.123	3
22	تعتمد الشركة في تعاقدها الاستثمارية والاستراتيجية على الافكار المقدمة من العاملين لديها.	4.21	0.684	0.843	0.162	5
23	تبرم الشركة اتفاقيات تعاونية ومشاريع مشتركة مع جهات خارجية.	4.21	0.501	0.843	0.119	2
24	لدى الشركة تحالفات استراتيجية مع الشركات الاخرى او المنظمات الدولية.	4.20	0.493	0.840	0.117	1
25	تركز الشركة باستمرار على تعديل الانشطة وتحسين الخدمات التي تقدمها.	4.23	0.559	0.845	0.132	4
	بعد السياق	4.20	0.416	0.840	0.099	الاول

2	0.129	0.872	0.561	4.36	26	تراقب الشركة وتقيم باستمرار مستوى التزامها بخدمة المجتمع.
1	0.123	0.872	0.536	4.36	27	تحرص الشركة على توفير الخدمات التي تطلبها حاجة السوق الحالية.
3	0.135	0.880	0.593	4.40	28	تهتم الشركة باستثمار مهارات وخبرات موظفيها الحاليين.
4	0.139	0.872	0.607	4.36	29	تستجيب الشركة باستمرار للتغيرات الحاصلة في السوق.
5	0.175	0.827	0.723	4.13	30	تتخذ الشركة اجراءات لتقليص حجم انشطتها التي لا تضيف قيمة حاجة السوق التي تخدمها.
الثني	0.108	0.865	0.466	0.432	بعد المحتوى	
5	0.246	0.768	0.945	3.84	31	تعتمد الشركة الى الغاء اقسام او وحدات تنظيمية تعتقد انها غير ذي جدوى.
3	0.144	0.808	0.580	4.04	32	تتفد الشركة اعمال هادفة للحصول على المعرفة والخبرة والمواهب.
2	0.138	0.824	0.569	4.12	33	تشهد الاعمال الاستراتيجية للشركة تقلبات كبيرة بين عام وأخر.
1	0.122	0.837	0.512	4.19	34	تراقب الشركة وتقيم باستمرار مستوى التزامها بخدمة المجتمع.
4	0.144	0.835	0.601	4.17	35	تحرص الشركة على توسيع خدماتها من خلال الدخول الى مجالات ومناطق جديدة.
الثالث	0.120	0.814	0.487	4.07	بعد العملية	
0.090		0.840	0.376	4.20	التجديد الاستراتيجي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ومن مراجعة الباحثة لنتائج الجداول السابقة (12، 13، 14) ، فقد تبين حصول العدسة الاستراتيجية على اعلى معامل اختلاف نسبي من بين المتغيرات المبحوثة (9.2%) مما يشير الى اتفاق العينة على توفرها بالترتيب الثالث من قبل شركتي زين واسيا سيل للاتصالات ، اذ يظهر الجدول (15) مساهمة (إدارة الثقافة) بشكل مرتفع المستوى جداً في تعزيز العدسة الاستراتيجية ، بينما كانت الابعاد الأخرى (تعبئة الموارد ، اشترك اصحاب المصلحة، تطوير المعرفة)، بينما كان الترتيب الثاني للمتغير المعتمد التجديد الاستراتيجي وبمعامل اختلاف نسبي (9%) ، وباهتمام نسبي

عالي ، وهذا ما يتوافق مع مشاهدات الباحثة في تركيز قيادات شركتي زين واسيا سيل للاتصالات على (بعد السياق، بعد المحتوى، بعد العملية) وعلى الترتيب في تكوين المتغير ممارسة واهتمام وتبني وبوسط حسابي (4.20) مرتفع ، بينما جاءت اطار عمل COBIT بالترتيب الاول ، من بين متغيرات البحث الثالث ، فحصلت على معامل اختلاف نسبي (7.3%) ، في ظل ممارستها وتبنيها باهتمام جيد ، وبوسط حسابي (4.31) ، فيما اتضح مساهمة التخطيط والتقديم، والامتلاك والتنفيذ، والمراقبة، والتسليم والدعم، في تحسين اطار عمل COBIT اجمالاً وقد وضح الجدول (15) .

الجدول (15) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الترتيب	الاهمية النسبي %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	82	9.2	0.375	4.10	العدسة الاستراتيجية
الاول	86.2	7.3	0.314	4.31	اطار عمل COBIT
الثاني	84	9	0.376	4.20	التجديد الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الاستنتاجات:

١. لجأت الشركتين الى استثمار اطار عمل (COBIT) في تحسين التجديد الاستراتيجي من خلال اعتماد الامتلاك والتنفيذ والمراقبة، فضلاً عن بعد السياق، وبعد المحتوى، مع اعتماد المراقبة بشكل منفرد لتحسين بعد العملية.

٢. اتضح اهتمام الشركتين بالتجديد الاستراتيجي بشكل مرتفع، وعلى هذا الأساس اعتمدت العدسة الاستراتيجية بشكل مباشر في تحسينه، وبشكل غير مباشر وبوساطة جزئية من خلال اطار عمل (COBIT)، وعلى هذا الأساس كان مرتكز الوساطة البعد الوسيط المراقبة.

التوصيات:

١. ضرورة استثمار اطار عمل (COBIT) في تحسين التجديد الاستراتيجي لشركتي الاتصالات المحمولة عبر اعتمادهما الامتلاك والتنفيذ والمراقبة، فضلاً عن بعد السياق، وبعد المحتوى، مع اعتماد المراقبة بشكل منفرد لتحسين بعد العملية.

٢. ضرورة اهتمام الشركتين الاضافي بالتجديد الاستراتيجي، بالعمل على توظيف العدسة الاستراتيجية بشكل مباشر في تحسينه، وبشكل غير مباشر وبوساطة جزئية من خلال اطار عمل (COBIT)، مع التركيز على المراقبة.

المصادر:

المصادر العربية:

١-رميض، مها ماهر عبد (٢٠١٨)، " التجديد الاستراتيجي وتأثيره في الابداع المنظمي " دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي بغداد والكوفة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد.

٢-الملا، عبد الرحمن ، غباش، فاضل راضي (٢٠١٤) " اثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرار في وزارة النفط العراقية" بحث تحليلي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٦) ، العدد (٣) .

٣-العبادي، هاشم فوزي ، الذبحاوي، سناء عبدالكريم (٢٠١٧) " العدسة الاستراتيجية ودورها في تمركز المنظمات في القمة الاستراتيجية" ، دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسوق في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع عشر ، المجلد ١٤- العدد ٣.

٤-حسين وخلف، وسام نعمة وعلاء نوري، ٢٠١٩، أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار COBIT في تعزيز جودة التدقيق الداخلي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥ العدد ٤٨، ج٢.

المصادر الانكليزية :

1. Lu .s.s, (2018) , "Strategic Renewal of SME in Mature Manufacturing Industry – The Case of hanton" , Jonkoping International Business School, Sweden , PP. 1–19 .
2. Agarwal, R. And Helfat, C.E. (2009), "Strategic Renewal Of Organizations " , Organization Science, Vol. 20 , No.2, PP.281– 293.
3. Perez–Perez,M. , Lopez–Fernandez, M. C. , & Obeso, M.(2019) , ” Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms” Administrative Sciences, Vol.9, No.4 , PP. 2–18 .
4. Jerome, Gard ,(2015) “Corporate venture management in smes : evidence from the German IT consulting industry” , dissertation , Leiden University, P15–25.
- 5–Kearney, c., & Morris , m. (2015), “Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance” Springer Science + Business Media, Vol.45, No.2 , PP. 425–445 .
- 6–Floyd, S.W. & Lane, P.J.(2000) Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal, The Academy Of Management Review, Vol.25, No.1 , PP. 154–177.
7. Sievinen, H. M. , Ikaheimonen, T, & Pihkala, T , (2020), “Strategic renewal in a mature family–owned company – A resource role of the owners” sciencedirect , Vol.53 , No.2 , PP.1–19 .

- 8-Yeo, Y., & Park, C. (2018). Managing Growing Pains for the Sustainable Growth of Organizations: Evidence from the Growth Pathways and Strategic Choices of Korean Firms. Sustainability, Vol.10, No.10, PP. 1-24.
9. Leng, G.C.(2012) "Implementing An Effective Strategic Renewal Process – An ITenabled Agility Perspective, unpublished ph.D. Dissertation, Department of information systems national ,University of Singapore .
10. Klitsie, Elizabeth Jacomijn , (2018) , "Strategic Renewal in Institutional Contexts: The paradox of embedded agency" Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam .
- 11.. Balkefors , Hanna. , Björklund, Elin , Carlquist , Anna. ((2015), "The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia" A case study of an innovative firm , Bachelor"s Thesis within Business Administration Jonkoping University, Jonkoping International Business School, JIBS, Business Administration.
12. Xiao, Jinghua, Yao Wu , Kang Xie , And Qing Hu ,(2018) , "Managing The ECommerce Disruption With It-Based Innovations: Insights From Strategic Renewal Perspectives " , Information & Management Journal , Vol.56, No.1,PP. 122-139.
- 13-Dawans By Vincent & Alter Kim (2009) ,"The Four Lenses, Strategic Framework ,Toward an Integrated ,Social Enterprise Methodology" ,Virtue Ventures LLC A Building the Field Initiative Version 1.2 – May.

- 14-Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81–98.
- 15.Berry ,Gregory & Shabana, Kareem M. (2020) , Adding a strategic lens to feasibility analysis , *New England Journal of Entrepreneurship Emerald Publishing Limited* , 23 May.
- 16-Padurean & Loredana, (2010), " looking at destination governance through three lenses", BEST EN June, Vienna Austria, University of Lugano, Center for Action Research in Tourism,14.
17. Jansen, Justin, John, Peter, (2005), *Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance*, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
18. Herbane, B. (2019). Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in Smes, *Entrepreneurship Regional Development*, 476–495.
19. Worch, H. ,Strategic Renewal and the change of capabilities in utility firms. *European Business Review*, 24, (2012).
20. Jarvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal , *Employee Relations*, 42(1), 75–89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>.