



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

(دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي)

دراسة تطبيق في جامعة ميسان

مشروع بحث تخرج المقدم الى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في اختصاص ادارة الاعمال

اعداد الطالبة

تبارك ميثم عوده

بإشراف

أ.م. زينب خليل هاشم الزبيدي

ميسان

٢٠٢٣ م.

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة دور التجديد الاستراتيجي والمتمثلة بأبعادها (المحتوى ، السياق، العملية) في تحقيق التفوق التنظيمي والمتمثل بأبعاده (العمليات ، التركيز على السوق و الزبون) فضلا عن تشخيص وتحليل علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين التجديد الاستراتيجي والتفوق التنظيمي على مستوى الجامعة ، فحددت مشكلة البحث بتساؤل رئيسي مفاده (هل يوجد دور لاستخدام التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي) ووضحت تساؤلات عدة تمحورت حول مستوى المتغيرات المبحوثة (التجديد الاستراتيجي ، والتفوق التنظيمي) في الجامعة ، فضلا عن فرضيات البحث، واخضعت جميعها لاختبارات التأكد من مدى صحتها، وقد استعمل الباحث الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات ، ووظف المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، العينة الدارسة (التدرييسن) المنصب الوظيفي والذي يتمثل بـ (رئيس قسم ، مقرر قسم ، تدريسي) فكان مجتمع البحث (١٣٠)، وزع الباحث ((٤٠) استبانة، أعيد منها (٣٥) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبنسبة استرجاع بلغت (٣٣)، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال الحزمتين الإحصائية (SPSS.٢٥)، ووظفت مجموعة الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج . وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها أظهرت النتائج اهتمام الجامعة بالتجديد الاستراتيجي بشكل واسع مما يدل على أنها تتبع الاجراءات من خلال حذف او تعديل او استبدال بعض الخصائص التنظيمية الرئيسية لتجاوز الجمود التنظيمي وأحداث نوع من التجديد لديها . بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين التجديد الاستراتيجي، والتفوق التنظيمي وقدمت مجموعة من التوصيات منها ضرورة قيام الجامعة بزيادة الاهتمام بشكل كبير في التجديد الاستراتيجي وذلك لما لها من دور اساس وفاعل وتأثير واضح في نجاح الجامعة وتميزها والتصدي للمتغيرات التي تواجه الجامعة والاستعداد لها بشكل جيد بما يضمن تحقيق التفوق التنظيمي

الكلمات المفتاحية : التجديد الاستراتيجي : التفوق التنظيمي .

المحتويات

رقم الصفحة	المفردات
١	المقدمة
٢	الفصل الأول : منهجية البحث
٢	أولاً : مشكلة البحث
٢	ثانياً : أهمية البحث
٢	ثالثاً : اهداف البحث
٣-٢	رابعاً : فرضية البحث
٣	خامساً : مخطط البحث
٤-٣	سادساً : ادوات البحث
٤	سابعاً : اسالب جمع البيانات
٤	ثامناً : مجتمع وعينه البحث
٤	تاسعاً : حدود البحث
٥-٤	عاشراً : التعاريف الاجزائية
٧-٦	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
٨	الفصل الثاني: الجانب النظري المبحث الأول : التجديد الاستراتيجي
٨	اولاً : مفهوم التجديد الاستراتيجي
٩	ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي
١٠-٩	ثالثاً: أهداف التجديد الاستراتيجي
١١-١٠	رابعاً : خصائص التجديد الاستراتيجي
١٤-١١	خامساً : ابعاد التجديد الاستراتيجي
١٥	المبحث الثاني : التفوق التنظيمي
١٥	اولاً نشاء التفوق التنظيمي ومفهومه
١٦	ثانياً: أهمية التفوق التنظيمي
١٧-١٦	ثالثاً: خصائص المنظمات المتفوقة
١٧	رابعاً: العوامل المؤثرة على التفوق التنظيمي
١٩-١٨	خامساً : ابعاد التفوق التنظيمي
٢٤-٢٠	الفصل الثالث : الإطار العملي
٢٥	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
٣٣-٢٧	المصادر
٣٨-٣٤	الاستبانة

ان المنظمات لكي تتكيف مع التغيرات بمرور الوقت ، فإنها تحتاج إلى إعادة تجديد نفسها بشكل مناسب ، من خلال تغير نواياها الاستراتيجية وممارساتها والقدرات ذات الصلة لضمان التوافق مع بيئتها وتحقيق التجديد الاستراتيجي ، وتهدف المنظمات من خلال عملية التجديد الاستراتيجي تطوير الأفكار الموجودة داخل وخارج المنظمة ، ويعتبر التجديد الاستراتيجي من المواضيع الحيوية ، وذات الأهمية الكبيرة لمعالجة المشاكل التي تواجه المنظمات وإيجاد الحلول لها جاء البحث الحالي ليسهم في معرفة الدور الذي يؤدي التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي والعمل على معرفة نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة ويمثل الهدف الرئيسي في هذا البحث هو معرفة دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي فضلاً عن تشخيص وتحليل علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين التجديد الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في الجامعة ولغرض اكمال متطلبات منهجية البحث تم تصميم نموذج فرضي يحتوي على المتغيرات الرئيسية والفرعية المتعلقة بمتغير البحث المستقل بالتجديد الاستراتيجي وإبعاده (السياق ، المحتوى ، العملية) والمتغير التابع التفوق التنظيمي (العمليات ، التركيز على السوق والزبائن ، الابداع والابتكار) ومن أجل تغطية المضامين الفكرية والمرتكزات النظرية وتطبيقها قسم البحث إلى الفصل الاول (منهجية الدراسة ، والدراسات السابقة) والفصل الثاني الجانب النظري . وبالنسبة إلى مفهوم التفوق التنظيمي فهو أيضاً من المفاهيم ذات الجذور التاريخية الا ان الاهتمام به لم يكن واضح لم يكن واضحاً كما هو الحال اليوم وان التغيرات التي حصلت في بيئة الأعمال كان لها الدور الأثر الكبير في زيادة به وتبنيها من قبل المنظمات المعاصرة كما وقد وصفه بأنه أحد الخيارات الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة التي تلجأ إليها المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعتها أعمالها من أجل تحقيق النجاح في أعمالها

الفصل الاول

المبحث الأول – منهجية البحث

١-١-١ مشكلة البحث

تعد أنشطة التجديد الاستراتيجي منهجية مفيدة لفهم تحديات ، قيادة تبديل وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، إذ إن العالم يزداد مجازفة وتعقيد يوما بعد يوم، مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للمرونة، إذ تعمل أنشطة التحديث الاستراتيجي باستمرار متابعة تادية وترصد البيئة الخارجية لأجل تعزيز صنع المناعة التنظيمية، وبالتالي تحصين دفاعات المؤسسة .

وان المشكلة الرئيسية هي " هل يوجد دور لاستخدام التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي"؟

١-١-٢ أهمية البحث

يتبلور أهمية البحث من خلال أهمية الدور الذي يؤديه التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي ، اذ ان نجاح المؤسسات وازدهارها في ظل بيئة مرنة وديناميكية مليئة بالمصاعب يستدعي إدامة وتقدم قدرات التعلم فيها لمنحها تقدير الكافي من المرونة لتحديث استراتيجياتها وأنشطتها بما يمكنها من تلبية لتلك معوقات تسريع و نوعية و الزمن ملائم . ومن هنا تتجسد مكانة هذه الدراسة في كونها :

وإن الموضوع الذي تتبناه هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إليها كفيلة

بإدراج الكثير من الأهمية، التي يمكن إبرازها على النحو الآتي:

١. أهمية المتغيرين اللذين يشكلان عامل الرئيس للدراسة وهما في واقع الأمر من أفكار مهمة والمعاصرة التي لها الأثر الكبير في نجاح المؤسسات وديمومتها.
٢. توجيه أنظار المؤسسات حول أهمية امتلاك القيادات التحديث الاستراتيجي في الجامعة والنفعة من نتائج الدراسة وتطبيقها مما لها من أهمية في تعزيز التميز التنظيمي من خلال التجديد الاستراتيجي للقيادات.

١-١-٣ أهداف البحث

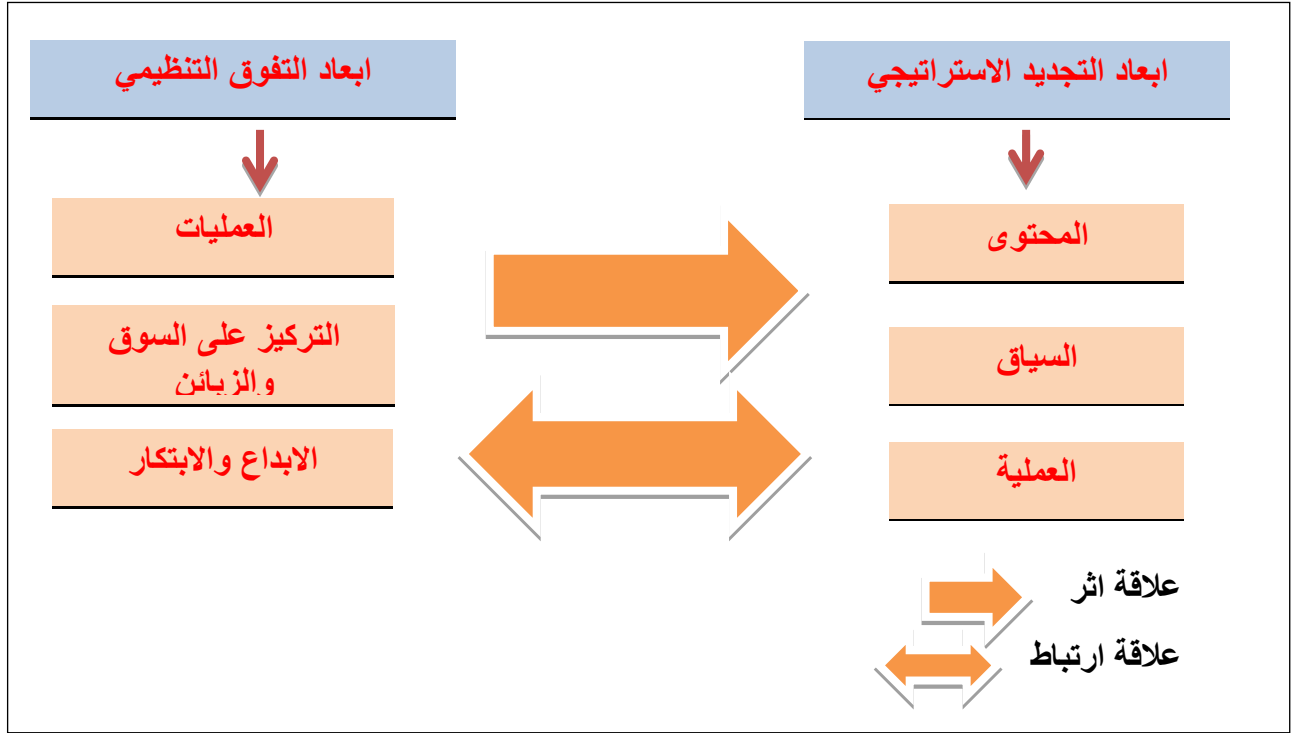
- 1 - معرفة مدى تطبيق جامعة ميسان للتجديد الاستراتيجي وابعادة .
- 2 - التعرف على مستوى ممارسات التفوق التنظيمي في جامعة ميسان.
- 3 - تحديد علاقة الارتباط والأثر بين متغيري الدراسة التجديد الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.
- 4 - تقديم أفكار ومقترحات قد تساعد جامعة ميسان في معالجة المشكلات المتعلقة في إبعاد التحديث الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي.

١-١-٤ فرضيات البحث

تقسيم فرضيات البحث الى فرضيتين رئيسيتين :-

- الفرضية الرئيسية الأولى يوجد اثر معنوي لاستخدام التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي في جامعة ميسان .
- الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفوق التنظيمي وابعاد التحديث الاستراتيجي في جامعة ميسان .

٥-١-١ المخطط الفرضي للبحث
في الشكل أدنى أبعاد كل من المتغيرين



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة ، اعتمادا على ما ورد في الدراسات السابقة.

٦-١-١ أدوات جمع البيانات

تم تغطية البحث اعتمادا على مجموعة من الأساليب المختلفة في جمع البيانات والمعلومات من أجل الوصول الى النتائج المرجوة والتي يمكن توضيحها بما يأتي :

١. الجانب النظري : يتضمن مجموعة من المصادر العربية والأجنبية التي تتناول موضوع البحث والمتضمنة (الكتب ، المجلات والدوريات ، رسائل الماجستير ، أطاريح الدكتوراه ، البحوث ، المقالات ، والانترنت) .

٢. الجانب التطبيقي : هي أداة القياس الرئيسة لغرض جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب العملي للبحث ، وقد جرى إعدادها عبر الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ، إذ تضمنت الاستبانة (الملحق ٢) مقدمة تعرف بموضوع البحث واهدافه والغرض من الاستبانة وطريقة ملتها ، وتضمنت قسمين أساسيين هما :

٧-١-١ اساليب جمع البيانات

قامت الباحثة بتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبيا بواسطة برنامج (Spss) .

١. التوزيعات التكرارية (Frequency) والنسب المئوية (Percentages): لوصف عدد ونسبة الأفراد المبحوثين المستجيبين لفقرات الاستبانة.

٢. الوسط الحسابي (Mean): للحصول على متوسط الإجابات حول متغير معين.

٣. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لحساب درجة التشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي، أي درجة تجانس إجابات العينة المبحوثة.

٤. معامل الاختلاف (Variation Coefficient): يمثل نسبة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي مضروباً في ١٠٠، وهو يمثل مقياس لدرجة التشتت النسبي.

٥. شدة الاستجابة: هو حاصل قسمة الوسط الحسابي لكل متغير فرعي على أعلى درجة في مدرج ليكرت الخماسي.

٦، معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس درجة الثبات في فقرات استمارة الاستبانة.

١-١-٨ مجتمع وعينة البحث

١- مجتمع البحث : يتمثل بالمؤسسات التعلم العالي في العراق ب كليتي كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان في محافظة ميسان

٢- عينة البحث : جرى اعتماد أسلوب العينة العشوائية وحيث تتمثل ب (رؤساء الأقسام والتدريسين) في كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان في محافظة ميسان موضوع البحث.

١-١-٩ حدود البحث

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة اثر أبعاد التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي في جامعة ميسان.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على رؤساء الأقسام والتدريسين في الجامعة

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٢

١-١-١٠ الكلمات الافتتاحية :

اولاً: **التجديد الاستراتيجي** : مجموعة من العمليات والاجراءات (اجراءات استباقية او علاجية) التي تتبعها الشركة بصورة منظورة ومستمرة، تهدف من خلالها الى حذف او تعديل او استبدال بعض الخصائص التنظيمية الرئيسية لقطع الجمود التنظيمي واحداث نوع من التغيير في الشركة .

و ابعاد التجديد الاستراتيجي

١- **المحتوى**: ويميز هذا البعد بين الاجراءات الاكتشافية في الشركة المتمثلة عادة بعمليات (الفرص الجديدة، والبحث، والتجربة)، والتي تضيف أنشطة جديدة في الشركة اضافة إلى الأنشطة الحالية للشركة، والاجراءات الاستثمارية المتمثلة عادة بعمليات (الكفاءة، والتعزيز، الاختيار والتنفيذ).

٢- **السياق**: يميز بين الإجراءات التي تحدث داخل الشركة مثل (بدء اعمال جديده وإعادة تنظيم الأنشطة) وبين الإجراءات التي تحدث خارج الشركة مثل (المشاريع المشتركة، وعمليات الاندماج والاستحواذ والتحالفات).

٣- **العملية**: مدى التكرار في اجراءات الشركة الاستراتيجية وتقلبها خلال فترة زمنية معينة .

ثانيا : التفوق التنظيمي: هو مستوى عالٍ من الوعي التنظيمي من حيث الإدارة وتحقيق النتائج والسعي

لإرضاء العملاء بما يريدون تحقيقه وكيف يحققونه (Zdrilic&Ducic، ٢٠١٦: ١٤٧)

وابعاد التفوق التنظيمي :

١- **العمليات:** هي مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها بطريقة منسقة في منظمة لتحويل المدخلات (مثل المواد أو المعلومات أو الأشخاص أو الموارد الأخرى) إلى مخرجات (مثل السلع والخدمات) لتلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية طريق (Azevedo، ٢٠١٦: ١٦)

٢- **التركيز على السوق والزبائن :** تسعى المؤسسات إلى فهم السوق ووضع خطة إستراتيجية تسويقية تحفز المنظمة على التركيز استراتيجياً على العلاقات مع العملاء ووضع خطط لبناء علاقات قوية مع العملاء (٥٨- Talwar، ٢٠١١: ٥٥)

٣- **الابداع الابتكار:** الابتكار هو نشاط تطوير وابتكار منتجات أو عمليات جديدة بينما الإبداع هو إنشاء منتجات جديدة من عملية الابتكار (الخالدي واخرون، ٢٠١٥: ١٢٤).

المبحث الثاني :

بعض الدراسات السابقة

تكمن أهمية الدراسات العلمية السابقة بشكل رئيسي في التأكد من المتغيرات التي تم استخدامها، وان تلك المتغيرات التي تطرقت لها بعض الدراسات السابقة وبشكل ذات دور وتأثير على مشكلة البحث، وجدت الباحثة الاسس النظرية من الجهود العلمية السابقة لمشكلة البحث ، حيث يتوجب على الباحثة توضيح موقع مشكلة البحث في الدراسات السابقة، ولا يتم ذلك من دون الاستفادة من الاطار النظري للدراسات

السابقة في المتغيرات البحث الحالية ، وسيتم عرض بعض الجهود المعرفية التي تم تناولها في السابق للمتغيرات البحث الحالية والتي تم عمل في جدول لتكون أكثر بساطة ووضوح لعرضها .

أولاً : الدراسات السابقة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي

الدراسة الاولى	التميمي & المبيضين (٢٠١٧)
عنوان الدراسة	اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية
اهداف الدراسة	الكشف عن الأثر المحتمل لممارسة ادارة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ،
الاستنتاجات والتوصيات الدراسة	الاستمرار في التوجه الاستراتيجي للبنوك عينة الدراسة للتمايز في ممارسة الموارد والتوصيات الدراسة البشرية وتعزيز التجديد الاستراتيجي وتقديم خدمات جديدة والتكيف مع التغيرات المستمرة ، زيادة الاهتمام الاستراتيجي من خلال إزالة الغموض أو من خلال توفير أخصائين للقيام بهذا المهمة .

الدراسة الثانية	(Jarvi & Khoreva, (٢٠٢٠)
عنوان الدراسة	The role of talent management in strategic renewal دور إدارة المواهب في التجديد الاستراتيجي
اهداف الدراسة	اهداف الدراسة الغرض من هذه الدراسة هو التأكيد على دور إدارة المواهب في التجديد الاستراتيجي، علاوة على ذلك ، يوسع المؤلفون المعرفة الحالية حول عملية تنفيذ من خلال التأكيد على أنشطة معينة ، والتي تشارك في هذه العملية أثناء التجديد الاستراتيجي
الاستنتاجات والتوصيات الدراسة	رددنا هذا الانتقاد من خلال الاعتراف بالدور الحاسم العلامة الترجمة في تحقيق والتوصيات الدراسة التجديد الاستراتيجي وتوضيح كيف أن النشر الدقيق لحركة الترجمة في تنفيذ استراتيجية المنظمة يمكن أن يحقق قيمة اقتصادية عالية ويسهم في التجديد الاستراتيجي للمنظمة .

ثانياً : الدراسات السابقة المتعلقة بالتفوق التنظيمي

الدراسة الثالثة	فاضل، نورا بهاء (٢٠١٩)
عنوان الدراسة	دور المشاركة بالمعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي.
	تتمحور مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها: دور المشاركة بالمعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي في ديوان وزارة المالية؟ وما مستوى توافر المشاركة بالمعرفة في المنظمة المبحوثة؟ وما مستوى التفوق التنظيمي في المنظمة

مشكلة الدراسة	المبحوثة؟
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحليل العلاقة بين المشاركة بالمعرفة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي في المنظمات المبحوثة. وتحديد مستوى التشارك المعرفي في المنظمة المبحوثة. وتحديد مستوى التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
التوصيات الدراسة	ضرورة استثمار كافة التطبيقات التكنولوجية الحديثة المتمثلة (بالكمبيوتر، الأنترنت، وغيرها من اجل تسهيل تبادل المعرفة وتحقيق التفوق التنظيمي. زيادة الاهتمام بمفهوم الكفاءة وذلك لكونها احد الابعاد الاساسية للتفوق التنظيمي من خلال القيام بدورات تدريبية بشكل دوري تعمل على اخضاع القيادات العليا الي اختبارات واقعية وميدانية هذا بدوره ينمي قدراتهم ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة متطلبات البيئة.

الدراسة الرابعة	Al-Rawashdeh (٢٠١٩)
عنوان الدراسة	Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers عوامل البيئة الداخلية وأثرها على التفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر العاملين .
مشكلة الدراسة	تتجسد مشكلة الدراسة هل تؤثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على التفوق التنظيمي؟ ما هو مستوى أبعاد عوامل البيئة الداخلية نسبة للتفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر الافراد العاملين؟
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عوامل البيئة الداخلية وأثرها على التفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظر العاملين، وتحديد العلاقة والأثر بين البيئة الداخلية والتفوق في الجامعات الحكومية .
التوصيات الدراسة	توصلت الدراسة الى أنه بلغ المتوسط الحسابي العام لتصورات المستجدين لأبعاد عوامل البيئة الداخلية في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن درجة متوسطة، والمتوسط الحسابي العام لتصورات المجيبين لأبعاد بلغ التفوق التنظيمي في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن أيضا درجة متوسطة، وكذلك هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (عوامل البيئة الداخلية) ، وأبعاده المختلفة والمتغير التابع (التفوق التنظيمي) وأبعاده المختلفة.

الفصل الثاني : الجانب النظري

المبحث الاول: التجديد الاستراتيجي

اولا: نشأة ومفهوم التجديد الاستراتيجي

ان جذور التجديد الاستراتيجي يمكن ارجاعها الى اعمال الباحثين (March & Simon ١٩٥٨) و (Urns & Stalker : ١٩٦١) و

(Awrence & Lorsch : ١٩٦٧) قريب من اقتراح الابتكار ، والذي يتجلى في التغيير التكنولوجي وابتكار المنتجات التي تحدث في المنظمة ، من خلال الاختلاف من الأعمال الحالية وإعادة التوجيه إلى الأعمال التجارية الجديدة اذ بين (Normann: ١٩٧٥) كل نموذج إعادة تنظيم وتغيير مهم للمنظمات في دورة حياتها من أجل تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي التي تحتاجها (عواد، ٢٠١٩: ٧٦). أما بالنسبة لمصطلح استراتيجية التجديد لأول مرة للباحثين (Hofer& Schendel، ١٩٧٩) في كتابهم "الإدارة الاستراتيجية" يعتبرون تحديث المنظمات كجزء من إدارتهم الاستراتيجية لأنه يساهم بشكل كبير في تشكيل المجال. (Rajes، ٢٠١٣: ١١). في حين يرى

(الحدراوي ، ٢٠١٥ : ٧٥) أن مفهوم التجديد الاستراتيجي ادخل في الاصل من قبل (Ginsberg & Guth ، ١٩٩٠) والذي يصف التجديد بانه التحول في المنظمات لتجديد الافكار الرئيسية التي يتم بناء ها.

يشير مصطلح التجديد إلى تنشيط أو إعادة توزيع أو استبدال السمات الحالية للمنظمة (Jarvi&Khoreva، ٢٠١٩: ٧٧). ويشير مصطلح التجديد الاستراتيجي الى الاستراتيجية التي تعرف بأنها الطريقة التي تسعى بها المنظمة بالحفاظ على الأداء أو تحسينه

(٢٠١٥: ٤٢٧ Kearney&Morris)و(Shah et al.، ٢٠١٩: ٥٦٤). في حين أوضح (Milicevic&Aimar، ٢٠١٨: ٧) أن إن التجديد الاستراتيجي هو أحد الاعتبارات الرئيسة للمنظمات التي تساعد على فهم بقاءها وازدهارها على المدى الطويل (Schmit et al.، ٢٠١٦: ١).

يعد التجديد الاستراتيجي أحد الموضوعات البارزة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ولكنه غالبًا ما يكون غير محدد جيدًا (Sievinen et. ٢٠٢٠: ٢) عدم وجود تعريفات متسقة ودقيقة في أدبيات الاستراتيجية بخطر متزايد من استخدام تحديث الاستراتيجية كمصطلح شامل. (Schmitt et al.، ٢٠١٥: ٢) التغيير الاستراتيجي يعد التجديد الاستراتيجي أحد أنواع التغيير الاستراتيجي الذي يتضمن تعديل الخصائص التنظيمية الحالية (Lischka، ٢٠١٩: ٢). ويعكس التغيير الاستراتيجي محاولات المنظمة لمواءمة نمط تخصيص مواردها مع البيئة الخارجية لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها وتحقيق أداء متفوق طويل الامد (Kalasin، ٢٠٢٠: ٤٠).

وعليه حاول الباحثين والدارسين عبر أبحاثهم المستمرة تحديد مفهوم التجديد الاستراتيجي والوقوف على ماهيته بما يتوافق مع توجهاتهم الفكرية، وارتأ الباحث اختيار مجموعة منها لتعكس آراء البعض منهم وعرف (Burgos، ٢٠١٨: ١٠) التجديد الاستراتيجي عل انه مجموعة من الممارسات التي توجه القادة إلى عصر جديد من الابداع . وأشار (Klitsie، ٢٠١٨: ٢٦) ايضا ان مفهوم التجديد الاستراتيجي هو اتجاه المنظمة على المدى الطويل الذي يحقق ميزة للمنظمة من خلال تكوينها للموارد في بيئة متغيرة لتلبية احتياجات المنظمة وتحقيق توقعاتها . وعرف (Awad& Al kubaisy، ٢٠١٩: ١٤٩) و. (Alhimyarie et al: ٢٠١٩: ٨٢٠٩) التجديد الاستراتيجي على انه ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها إلى إعادة تعريف علاقتها بأسواقها ومنافسيها في الصناعة من خلال تغيير الطريقة التي تنافس بها . (Khoreva، ٢٠١٩: ٧٧) العملية التي تسمح العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير الاعتماد الكبير على مسار محدد من خلال تغير توجهاتها وقدراتها الاستراتيجية الى مسارات مميزة تصف أنماط العمل الأساسية وأشار (Pedersen et al ٢٠٢٠: ٥) ايضا على انه تغيير المسار الاستراتيجي أو المحتوى أو القدرات التي يتم تفعيلها من خلال المشاريع والعمليات أو الممارسات التنظيمية. و التجديد الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على تطوير امكانياتها ومواردها وطريقة عملها وسلوكياتها لكي تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة من اجل تحقيق موقع تنافسي ملائم . (٢٠٢٠: ٧٩ العبودي)

ثانيا : اهمية التجديد الاستراتيجي

حدد كل من (Mishina, ٢٠١٦: ١٨) و (Ali & Yasir, ٢٠٢٠: ١١٨٠) و (Milicevic & Aimar, ٢٠١٨: ٨) و (Filippos & , ٢٠١٣: ١٨) و (Kalliopi) و (Schmitt, ٢٠١٦: ٢) و (Karani & Cachunga, ٢٠١٨: ٦٢٧) أهمية التجديد الاستراتيجي الى الاتي:

- ١- يمكن أن يكون التجديد الاستراتيجي فرصه للمنظمة لتحقيق التفوق التنظيمي وتحديا لها في الوقت ذاته.
- ٢- أصبحت حاجة المنظمة للتجديد الاستراتيجي حاجة ملحة في مواجهة التغيرات البيئية واحتياجات العمل الدائمة والمنافسين وتغير وتطور احتياجات ورغبات العملاء. المرونة لتحقيق الاستدامة وسط ميزتها التنافسية .
- ٤- يجب أن تتكيف المنظمات التي تهدف إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية مع الظروف المتغيرة للسعي إلى التجديد الاستراتيجي.
- ٥- يجب أن تتغير المنظمات باستمرار من خلال التجديد الاستراتيجي لأن بيئة الأعمال بطبيعتها بيئة متغيرة بشكل دائم وهذا الحدث يهدد بقاء المنظمة على المدى الطويل .
- ٦ يمثل التجديد الاستراتيجي أحد الاعتبارات الرئيسة للمنظمة ويساعد على فهم بقاءها في المدى الطويل.
- ٧- إعادة بناء المنظمة بطريقة إبداعية ، والسعي لتعديل نموذج العمل واستراتيجية العمل وفقاً للتغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية ، وبالتالي مساعدة المنظمة على البقاء على المدى الطويل .

وأفاد (Phetphongphan et al., ٢٠١٧: ٢٩) أن أهمية التجديد الاستراتيجي تتركز في ثلاثة نقاط رئيسية وهي كالآتي :

١. يغير التجديد الاستراتيجي النوايا والقدرات الاستراتيجية المتصلة بالمنظمة الى قدرات ذات سمات وخصائص ومزايا تنافسية في السوق
٢. له القدرة على التأثير بشكل كبير على سمات المنظمة وفي مختلف المستويات
٣. يساعد المنظمة للخروج من تبعيات المسار الواحد والتحول من استغلال المعرفة الى استكشاف المعرفة مما يضمن ديمومة العمل لفترة طويلة.

ثالثاً: اهداف التجديد الاستراتيجي

حدد كل من (Jerome ٢٠١٥: ١٥) و (Schmitt et al, ٢٠١٦, ١) و (Ravasi & Lojaco, ٢٠٠٥: ٥٥) و (٢٩) و (Mielcarek, ٢٠١٨) و (Agarwal & Helfat ٢٠٠٩: ٢٨٢) و (Prashantham, ٢٠٠٨: ٣٨٠) و (Balkefors, ٢٠١٥: ٥) و (Worch et al., ٢٠١٢: ٤٤٦) اهداف التجديد الاستراتيجي الى الاتي :

- ١- التجديد الاستراتيجي يتحدى المنظمات في الصناعات المبتكرة لتغيير معايير السوق بسرعة.
- ٢- أن تواجه المنظمات بيئات ديناميكية بشكل متزايد وتغيرات تكنولوجية وسياسية واقتصادية كبيرة وغير متوقعة تحد من تحقيق أهدافها التنافسية ، حيث يهدف التجديد الاستراتيجي إلى تحديث مواردها وقدراتها واستراتيجياتها وهياكلها استجابة لهذه التغيرات.
- ٣- يهدف إلى تغيير مشهد موارد المؤسسة بشكل كبير ومسارها الاستراتيجي لتحسين أدائها المالي والتنظيمي ، والعتور على مزيج أكثر ملاءمة من القدرات والموارد الحالية ، وتعزيز السلوك الاستباقي على المستوى التنظيمي لمواكبة الصناعة الخاصة.
- ٤- يهدف التجديد الاستراتيجي إلى تحديث واستبدال الخصائص التنظيمية الحالية للمؤسسة التي قد تخدم حالياً وظيفة محددة وإعادة النمو في المستقبل للمؤسسة بأكملها ، مما يعني مواكبة النمو والاضطراب بعد فترات الركود والتأثير على الآفاق المستقبلية للمؤسسة. منظمة.
- ٥- تعزيز الميزة التنافسية طويلة الأجل تهدف التحديتات الاستراتيجية أيضاً إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأعمال الإبداعية لتطوير منتجات جديدة

٦- الهدف من التجديد الاستراتيجي هو تحقيق توافق استراتيجي مناسب بين القدرات الداخلية للمنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية وبيئة الصناعة ، بما في ذلك المنافسون والتقنيات والأسواق المستهدفة والصناعات وما إلى ذلك.

ويهدف إلى تنسيق أنواع مختلفة من المعرفة وتحديد أكثرها صلة ، وتمكين المنظمات من التركيز عليها وتحديد أولويات الاستثمارات. يهدف تحديث الاستراتيجية أيضًا إلى الاستفادة من الفرص التي تمت الموافقة عليها في العملية التنظيمية ، والتفوق على المنافسين من خلال المنتجات المتفوقة ، وتشكيل السوق لتعظيم الفوائد من ريادتها الصناعية. (Xiao et al, ٢٠١٨:٦)

رابعاً : خصائص التجديد الاستراتيجي

حدد كل من (Leng, ٢٠١٢:١٠) و (رميض, ٢٠١٧: ٣٨) و (Alhimyarie et al, ٢٠١٩: ٨٢١٠) و (Pedersen et al, ٢٠٢٠: ٥) و (Sievinen et al, ٢٠٢٠: ٢) و (Kearney&Morris, ٢٠١٥: ٤٢٧) و (Klitsie, ٢٠١٨: ٢٦) و (Worch et al, ٢٠١٢: ٤٤٧) و (Yeo&Park, ٢٠١٨: ١٨) و (Jarvi&Khoreva, ٢٠١٩: ٧٧) و (Mahnke&Aadne, ١٩٩٨: ١١) و (Floyd&Lane, ٢٠٠٠: ١٥٥) و (Friesl, ٢٠١٩: ٦٤) و خصائص التجديد الاستراتيجي

تواجه المنظمات العديد من الصعوبات والتحديات التي تقيد عملها وتعرقه ، حيث تعمل معظم المنظمات في بيئة تنافسية للغاية ، وتسعى إلى التجديد الاستراتيجي لأنها تؤثر بشكل أساسي على الأفق طويلة الأجل للمنظمة ، لتحقيق أداء عالٍ ، لتكون استباقية في اغتنام الفرص وأن تكون فريدًا بشكل إبداعي لاتسام التجديد الاستراتيجي بالخصائص الاتية (Leng, ٢٠١٢: ١٠) و (رميض, ٢٠١٧: ٣٨) و (Alhimyarie et al, ٢٠١٩: ٨٢١٠) و (Pedersen et al, ٢٠٢٠: ٥) .

١- التأثير : أن عملية التجديد الاستراتيجي للمنظمة لها القدرة على التأثير بشكل كبير على الأفق طويلة الأجل للمنظمة لضمان نجاحها ونموها

٢- امكانية القياس : يمكن للمنظمات قياس أداؤها من خلال الإشارة إلى البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة مع بيئتها وتمييز ما إذا كانت الإجراءات الاستراتيجية تستند إلى موارد داخلية أو خارجية ، حيث لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الانسجام الداخلي للعمليات والفرص والتهديدات التي تنشأ في البيئة الخارجية للتحديث الاستراتيجي للمنظمة (Alhimyarie et al, ٢٠١٩: ٨٢١٠) و (Klitsie, ٢٠١٨: ٢٦) . ومن خلال حالة التجديد الاستراتيجي الذي يشير إلى نمط العمل الذي يتم اتخاذه (Kearney&Morris, ٢٠١٥: ٤٢٧) . كما يمكن قياس أداء المنظمة من خلال عملية التجديد الفعلي، اذ يعتبر البعض الإدارة العليا هي الاساس لعملية التجديد الاستراتيجي. وأكد (Sievinen et al, ٢٠٢٠: ٢) . ان المديرين في المستويات العليا والوسطى لهم دور اساسي في دفع التجديد الاستراتيجي .

٣- الاستبدال والانتعاش يتضمن التجديد الاستراتيجي لمنظمة ما تحديث أو استبدال بعض أو كل الخصائص الاستراتيجية للمنظمة ، مثل (مثل الأهداف و المنتجات و الخدمات والموارد والقدرات إلخ) ويصف بذات السياق (Mishina, ٢٠١٦: ١٨) و (Musa&Mamun, ٢٠١٨: ٢) التجديد الاستراتيجي بانه نتائج انتعاش واستبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير للمنظمة على الامد البعيد . وأفاد (Jarvi&Khoreva, ٢٠١٩: ٧٧) أن من خلال عملية التجديد الاستراتيجي ستكتشف المنظمات وتتعلم اساليب جديدة تماما لاستخدام مقدراتها الجوهرية وأساليبها التنافسية والحفاظ عليها لتحقيق النجاح والنمو . وأضاف (Mahnke&Aadne, ١٩٩٨: ١١) ان الحفاظ على المقدرات الجوهرية يتطلب أيضا إشراك ماضي المنظمة في تطوير استراتيجية جديدة .

٤- تنشيط النمو : غالبا ما يشير التجديد الاستراتيجي إلى مواصلة زخم اعادة النمو ، والمواصلة بعد الانقطاع ، ووضح (Yeo&Park, ٢٠١٨: ١٨) تمر المنظمات بمراحل مختلفة من النمو وتواجه متغيرات بيئية داخلية وخارجية في عملية الانتقال من مرحلة إلى أخرى ، حيث يتضمن النمو المستدام انتقالًا ناجحًا بين المراحل من خلال إدارة النمو التنظيمي والحفاظ على مكانة تنافسية عالية. وأشار (Kang et al, ٢٠١٨: ٢٢٣) للتحول من منظمة ضعيفة النمو إلى منظمة عالية النمو ، من الضروري الحفاظ على زخم النمو والاستثمار في أنشطة البحث والتطوير والتعلم وتجميع الكفاءات الأساسية .

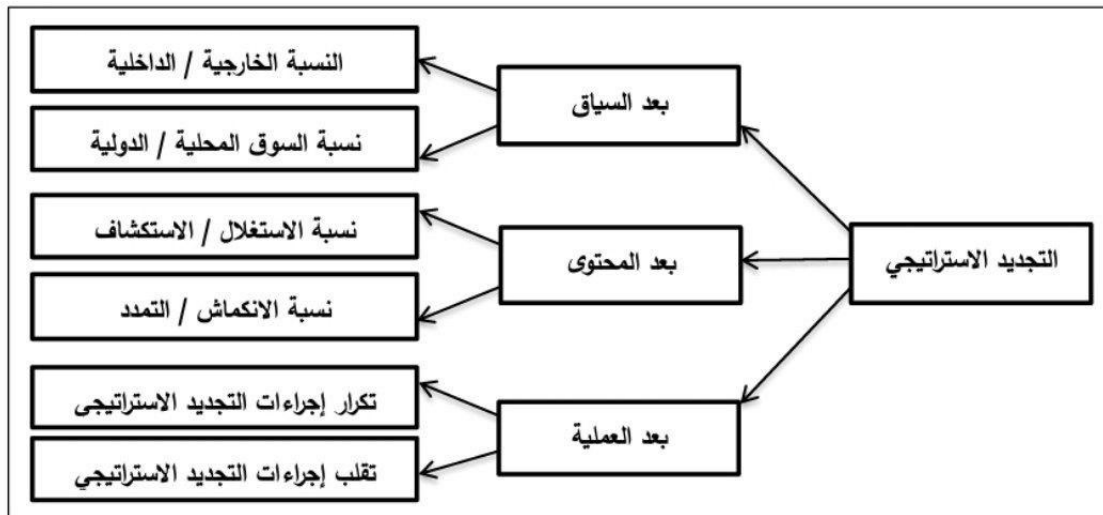
٥- **التكيف** : تتسم عملية التجديد الاستراتيجي بالموائمة والانسجام والتراصف بين المنظمة وبيئتها: ٨٩:٢٠١٤ غباش، والملا:)، يمكن للمديرين أن يكونوا استباقيين في تحقيق التوافق بين المنظمة والبيئة من خلال إدارة التغيير والإدارة الاستباقية (Perez et al.،٢٠١٩:٣). وأكد(Flier،٢٠٠٣:٨) ان التجديد الاستراتيجي هو الآلية التي توجه التوافق بين المنظمة وبيئتها وتوفر التكامل للعمليات الداخلية . وأشار (Friesl،٢٠١٩:٦٤) ان التجديد الاستراتيجي يكون أكثر صعوبة في حالات ملائمة المنظمات مع السوق . وأضاف ش (Floyd&Lane٢٠٠٠:١٥٥)، يتطلب الحفاظ على القدرة على التكيف وتحقيق التوافق الاستفادة من الكفاءات الأساسية الحالية واستكشاف الكفاءات الأساسية الجديدة من الأصول والمعرفة التنافسية الموجودة في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات قيمة للعملاء ، والتي تساهم في تمييز نفسها عن منافسيها .

٦- **إعادة التشكيل** : يركز على الثغرات والقدرات في منظمة ويسعى جاهداً لسد هذه الفجوات من خلال إعادة تشكيل قدراتها ، ويحلل عملية إعادة تشكيل القدرات التي تؤدي إلى هياكل قدرات جديدة. (Worch et al.،٢٠١٢:٤٤٧) .

سابعاً : ابعاد التجديد الاستراتيجي

حدد كل من (Schmitt et al.،٢٠١٥:٢) (Agarwal&I Ielfat ،٢٠٠٩ :٢٨٣) و(Kaipainten،٢٠٢٠:٩) و(Burton et al.،٢٠٠٩:٨٧) و(Klitsie،٢٠١٨:٢٦) و(Flier،٢٠٠٣:٤٣) و(الغالبى،١٧١:٢٠١٥) و(الزبيدي) و(Rajes،٢٠١٣:٨٤) و(التميمي،٢٠١٩:١١٤) و(Schmitt et al.،٢٠١٥:٢) . (Volberda ،٢٠١١:٢١١) و(Volberda،٢٠١٦:٢) و(Mishina،٢٠١٦:٢٠) و(Hess& Hess،٢٠١٦:٥٤) و(Kwee et al.،٢٠١١:٩٨٧) و(Auvod.٢٠٢٠:١١٨٨) و(Hsu et al.،٢٠١٣:٥٩) ، (Kwee et al.،٢٠١١:٩٨٧) و(Heyns،٢٠١٢:٢٨) و(Degeryd& Graffner،٢٠١٣:٢) و(Sievinen et al.،٢٠٢٠:٣) (Alhimyarie et al.،٢٠١٩: ٨٢١٠) . (Schmitt،٢٠١٥:٢) ، (Kwee et al.،٢٠١١:٩٨٨) ، (Shin& Nordtvet.٢٠٢٠:٢٠:٣٨-٢٠٣٩) ، (Flier et al.،٢٠٢٠:٢٠:٣٨-٢٠٣٩) ابعاد التجديد الاستراتيجي .

تناول ابعاد التجديد الاستراتيجي العديد من الباحثين وسلطوا الضوء بشكل كبير على ثلاثة ابعاد رئيسية وهي (بعد المحتوى، وبعد السياق، وبعد العملية)



الشكل (٢) أبعاد التجديد الاستراتيجي

Source:: Flier, B. (٢٠٠٣) "Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality "ERIMPhD Series in Research in Management, Erasmus University Rotterdam...p ٤٣

يبين (Flier، ٢٠٠٣: ٣٤) من خلال الشكل (٢) أن بعد السياق يتضمن نسبة السوق الخارجية/ نسبة السوق الداخلية، ونسبة السوق المحلية الدولية، وبعد المحتوى يتضمن نسبة الاستغلال/ الاكتشاف ونسبة الانكماش التوسع، أما بعد العملية فيتضمن تكرار اجراءات التجديد الاستراتيجي وتقلب اجراءات التجديد الاستراتيجي .

وسيجري توضيح هذه الابعاد بالتفصيل وكما يأتي :

١. السياق Context

يشير البعد السياقي للتحديث الاستراتيجي إلى المبادرات الإدارية التي تحفز أو تستجيب للاحتياجات في البيئة التنظيمية ، مثل التغييرات التكنولوجية والتنافسية ، والتغيرات في طلب العملاء ، ونطاق السوق ، من أجل تقديم فرص ومخاطر جديدة للمنظمة ، كتحديثات إستراتيجية بما في ذلك خطط التعديل الاستراتيجية التي يمكن أن تكون نشطة أو سلبية ، فإنها تتوقع بنشاط التغييرات البيئية المستقبلية أو استكشاف فرص العمل المستقبلية ، والاستجابة للتغيرات البيئية السابقة أو الحالية. تخضع برامج التجديد الاستراتيجية هذه لآليات اختيار داخلية حيوية تسمح للمنظمة بالتكيف وتضمن بقائها على المدى الطويل. (Schmitt et al.، ٢٠١٥: ٢). قد لا تقتصر هذه التغييرات والتحويلات على هذه الجوانب المحددة ، ولكن المنظمة تقوم بإجراء تغييرات أساسية في واحد أو أكثر من جوانب استراتيجيتها وتنظيمها. وتنظيمها

(٢٨٣: ٢٠٠٩، Agarwal&I Ielfat). وأشار (Kaipainten، ٢٠٢٠: ٩) إلى المنتج الفعلي الناشئ عن التخطيط الاستراتيجي، ويتساءل عن "لماذا" في الاستراتيجية؟ التي تشير إلى الاستراتيجية كمنتج محدد. وأوضح (Burton et al.، ٢٠٠٩: ٨٧) تعبر البيئة التنظيمية عن العمليات والأنظمة والهياكل التي تخلق بيئة مناسبة يتم فيها تطوير الموظفين وتدريبهم وتعليمهم ، والوصول إلى أنظمة إدارة المعلومات والموارد المهنية والقيادة والإشراف. وأضاف (Klitsie، ٢٠١٨: ٢٦) يعبر البعد السياقي عن التفاعل بين البيئة والاستراتيجية ، ويميز ما إذا كانت الإجراءات الاستراتيجية تستند إلى موارد داخلية أو خارجية ، أي النمو الداخلي والنمو الخارجي.

نسبة التداير الخارجية / الداخلية هي عدد مقاييس التجديد الاستراتيجي الخارجي مقسوماً على إجمالي المقاييس في فترة معينة (Flier ٢٠٠٣: ٤٣) العمليات الخارجية هي تلك التي تقع خارج حدود المنظمة حيث تشارك المنظمة مع أطراف خارجية من خلال عمليات الدمج والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة لاكتساب الموارد اللازمة لتنفيذ التحديثات الاستراتيجية

(١٧١: ٢٠١٥، الغالبي والزبيدي) في حين أن إجراءات التجديد الاستراتيجي الداخلية تنشأ من داخل المنظمة وتعتبر وسيلة للتطوير الداخلي للقدرات والمعرفة مثل إعادة الهيكلة وإطلاق منتجات جديدة وحذف بعض خطوط الإنتاج (Rajes، ٢٠١٣: ٨٤)،

عمليات التوسع على المستويات الدولية والعالمية والمحلية مخطط لها مسبقاً ومخطط لها ، مما يشير إلى مستوى التزام المنظمة بالعملية والمخاطر التي قد تواجهها المنظمة نتيجة لذلك ، حيث قد يتماشى التوسع العالمي مع السياسات المقبولة للاستهداف العمال مع المواقف المناسبة تجاه نتيجة النشاط. طريقة التدويل والتعامل مع الأجانب وكذلك نشر العمليات تعتمد على التغيير والتوسع في السوق المحلي في البداية وتعديل احتياجات العملاء (التميمي، ٢٠١٩: ١١٤).

٢. المحتوى Content

يشير بُعد المحتوى إلى عملية التحول الاستراتيجي التي تغير نموذج الأعمال الحالي للمؤسسة. يصف نموذج الأعمال كيف تنشئ المنظمة وتسلم وتلتقط قيمة لأصحاب المصلحة المتعددين. لا تقتصر هذه التغييرات الاستراتيجية الرئيسية على تغييرات معينة في السوق أو المنتج أو التكنولوجيا ، ولكنها تشمل التغييرات التي تتطلب تغييراً في أبعاد متعددة. في نهج المنظمة للمنافسة ومجموعة المنتجات وقنوات التوزيع (Schmitt et al.، ٢٠١٥: ٢). ويركز بعد المحتوى على "ماهية" الاستراتيجية (Volberda ٢٠٠١: ٢١١) يمكن تصنيف العمليات الاستراتيجية على نطاق واسع إلى عمليات تجديد استغلالية تعزيز هيكل سوق المنتجات الحالي للمؤسسة ، أو إجراءات التجديد الاستكشافية بالتزامن مع إنشاء نموذج جديد قيمة (Volberda، ٢٠١٦: ٢).

وأضاف (Mishina، ٢٠١٦: ٢٠) تطور إجراء تحديث الاستراتيجية الاستكشافية النطاق الحالي للأنشطة ويقع ضمن النطاق الجغرافي الحالي للمؤسسة ، بينما يقدم إجراء تحديث الاستراتيجية الاستكشافية أنشطة جديدة في المخزون الحالي للمنظمة أو يزيد من النطاق الجغرافي للمنظمة.

وأفاد (Hess & Hess، ٢٠١٦: ٥٤) تختلف أنشطة الاستكشاف والتطوير اختلافاً جوهرياً وتتطلب معايير وهياكل ومهارات مختلفة. التنمية تتعلق بالكفاءة وزيادة الإنتاجية والتحكم والضمان وتقليل التباين. الاستكشاف يتعلق بالأسواق المتعلقة بالبحث والاكتشاف والاستقلال والإبداع واحتضان التنوع ودخول مناطق جديدة. وأوضح (Kwee et al.، ٢٠١١: ٩٨٧) أن هذه الإجراءات تضيف أنشطة جديدة لنطاق أنشطة وكفاءات المنظمة أو تزيد من النطاق الجغرافي للمنظمة. وأكد (Auvod، ٢٠٢٠: ١١٨٨) يُسمح للمنظمات التي تترك البيئة الداخلية والخارجية بالنظر في الممارسات التي تدفع فرص الاستثمار داخل البيئة التنظيمية ، وإلا فإنها تخاطر بفقدان العديد من العملاء لأنها لا تتمتع بالمرونة المستدامة في الاستفادة من فرص الاستثمار. أما الاستكشاف فهو عبارة عن عملية تستخدمها المنظمة لتوسيع وتعميق إجمالي مخزونها من الموارد المخصصة لنجاح المنظمة على المدى الطويل، ويتم تحديد نجاح الاستكشاف من خلال قدرة المنظمة على البحث عن الموارد الخارجية" واكتسابها (Hsu et al.، ٢٠١٣: ٥٩)، أن إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية تخلق مسارا جديدا أو تغيير المسارات الحالية، وهي تحولات استراتيجية جذرية أو غير مستمرة نسبيا (Kwee et al.، ٢٠١١: ٩٨٧) ، بينما تركز الإجراءات الاستغلالية على كيفية قيام العمليات الحالية بإدخال تحسينات على المنتجات وعمليات التشغيل لزيادة القدرة التنافسية للأعمال، من خلال المبدأ المطبق على استخدام الموارد الحالية بما في ذلك المعرفة الضمنية للقوى العاملة (Heyns، ٢٠١٢: ٢٨) - وأفاد (Degeryd & Graffner، ٢٠١٣: ٢) ان الاستغلال ضروري من أجل تدفق الإيرادات في الوقت الحالي والاستجابة لاحتياجات السوق الأنية للبقاء على المدى القصير، من ناحية أخرى هناك حاجة لاكتشاف المعرفة الجديدة لتأمين التدفقات المستقبلية والاستجابة للفرص الجديدة من أجل استدامة البقاء على الأمد الطويل .

٣. العملية Process

يصف تحديث الاستراتيجية عملية تسمح للمؤسسة بتغيير اعتماد الدورة التدريبية عن طريق تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية. (Sievinen et al.، ٢٠٢٠: ٣)، يتعلق الأمر بالتشغيل المخصص لأنشطة التحديث ، بما في ذلك سرعة وتقلب إجراءات التحديث الاستراتيجي. ومع ذلك ، فإن نجاح عملية تجديد الاستراتيجية قد يتطلب من الإدارات المركزية في المنظمات إيجاد طرق جديدة لإدارة النزاعات في المنظمات من أجل توعية موظفي هذه المنظمات بإدارة الصراع. (Alhimyarie et al.، ٢٠١٩: ٨٢١٠). تجديد الاستراتيجية هو عملية إدارية تُستخدم لتعديل أو استبدال نموذج الأعمال الحالي للمؤسسة استجابةً للفرص والمخاطر البيئية الناشئة من أجل البقاء والنمو على المدى الطويل. (Schmitt، ٢٠١٥: ٢) ، ويتعامل بعد العملية مع الطابع الزمني لإجراءات التجديد الاستراتيجي (Kwee et al.، ٢٠١١: ٩٨٨)، يتضمن تواتر وتقلب إجراءات تجديد الاستراتيجية ، إذا كانت هذه المعايير تسمح بمراقبة الأسباب أحادية الاتجاه ومتعددة الاتجاهات في مسار تجديد الاستراتيجية ، وربط التحليل متعدد المستويات (Filer et al.، ٢٠٠٣: ٢١٦٩)، في بيئة عالية السرعة ، يكون لتكرار تحديثات الاستراتيجية تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي لأربعة أسباب: أولاً ، المنظمات ذات التكرار العالي لتحديثات الاستراتيجية تكون أفضل في استكشاف المعرفة الجديدة بدلاً من استغلالها. يعد تكرار تحديثات الاستراتيجية أكثر ملاءمة لإيجاد فرصة عمل جديدة ، والثالث هو تحقيق التوافق الزمني بين المنظمة والبيئة ، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أداء ممتاز ، والأخير هو التجديد الاستراتيجي ، والذي يتكون من التعديل التدريجي للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. لقد أدى تراكم أنشطة التجديد هذه إلى تحقيق مسار التنمية طويل الأمد للمؤسسة

(Shin & Nordtvet، ٢٠٢٠: ٣٨-٢٠٣٩) غالبًا ما يكون النجاح متعلقًا بالسرعة ، وقد يؤدي وقت رد الفعل القصير جدًا إلى رد الفعل المبالغ فيه ، والإفراط في البحث عن المعلومات ، وربما الارتباك ، بينما يميل المديرون إلى اللعب بأمان والانتظار حتى تصل الاضطرابات البيئية إلى نقطة حرجة قبل الرد ، مما يؤدي إلى قيادة جادة الهفوات. الجمود التنظيمي

المبحث الثاني : التفوق التنظيمي

أولاً: نشأة التفوق التنظيمي ومفهومه

التفوق التنظيمي هو أحد المجالات الاستراتيجية الناشئة في مجال العلوم الإدارية لأنه شرط أساسي للمنظمات المعاصرة ولأنه يساعدها على الازدهار. يوضح القاموس العربي (ابن منظور ، ١٩١ : ٢٠٠٣) أن كلمة (تفوق) هي لغة مشتقة من الفعل "فوق" ، أي فوق الشيء وفوقه ، أي فوقها كما نقول فلان. انتصر على شعبه ، تعالى ذلك الرجل ، وتغلب عليه ، وكريم. هذا الرجل يرتفع فوق رفقاءه ، ويرتفع فوقهم ، بمعنى أنه يرفعهم إكراماً. فلان ، أي أنك صرت أفضل منه وأعلى منه وأنبيل منه ، كأنك أعلى منه في الرتبة ، وما تعالى جاء منه ، وهو الصالح الخالص من نوعه (الزبيدي ، ٢٠٠٧). : ١٣٠) تم تعريف التفوق في الأصول اليونانية القديمة على أنه فن الفوز من خلال التدريب والعادة. نحن لا نقوم بوظائفنا لأننا نقوم بما هو صحيح. التفوق عادة وليس فعل. إن درجة التفكير المنظم هي التي ترضي ، والدقة التي يحل بها المشكلات (النقار ، ٢٠٠٨ : ١٤١).

ظهر مفهوم التفوق التنظيمي في عام (١٩٨٢) حيث أنه من المصطلحات المستخدمة بكثرة في نظرية الإدارة للجودة والأداء التنظيمي ، ويشكل أساس التميز من خلال الممارسة ، حيث يمثل انعكاساً للتفكير الإداري وتطوره. التميز التنظيمي هو الإنسان إحدى خصائص إدارة الموارد. إنه شرط أساسي للمنظمات الحديثة حيث يساعد المنظمات على الازدهار وجذب الأفراد الأكثر تأهيلاً ومهارات لمساعدتهم على تحقيق جميع

أهدافهم لخلق بيئة متناغمة (الغزاوي وهاشم ، ٢٠١٥ : ١٣١). وأشار (الرويشدي ، ٢٠٠٩ : ٣٧) إلى وجود اختلافات في التعريف الموحد لكلمة (امتياز) بين المترجمين العرب ، بعضها عربي "امتياز" مثل (دراج ، ١٩٩٥) ، وبعضها عربي "امتياز" مثل (كرملي ، ٢٠٠٥).

فمصطلح (التفوق التنظيمي) قد ارتبط بمصطلحات عديدة ولاسيما في الآونة الأخيرة منها إدارة التفوق (Excellenc Management) ، الأداء المتفوق (Excellence Performance) التي وردت في الكتب والرسائل العلمية والابحاث ، وبالتمعن في كل مصطلح وجدت أنها تختلف في مسمياتها وتقترب في مضامينها لأنها تعتمد النماذج والافكار والمفهوم نفسه، ويفسر (الشيياوي) سبب ذلك هو نتيجة لتعدد آراء وأفكار الباحثين والمترجمين في مجال الادارة ، واختلاف تبني عملية التفوق في أطلاقها من قبل المنظمات مرة أخرى(الشيياوي، ٢٠١٦ : ٤٧).

لذلك ، يمكن القول أن الباحثين ينظرون إلى المنظمات الممتازة بشكل مختلف. (Eran & Itai ، ٢٠١٢ : ٥٧٦) و(العززي ، ٢٠١٦ : ٤٢٥) (٣٢٨ : ٢٠١٢ ، Ahadinezhad et al.) شخص كفاء قادر على خدمة جميع العملاء وتلبية متطلباتهم ، و (Al-Dhaafri et al. ، ٢٠١٦ : ٤٨) و (al و Abu Naser & Al Shobaki ، ٢٠١٧ : ١١) هذه هي الطريقة التي يمكن بها للمصدر أن يميز نفسه في منظمة حتى يتمكن من الحصول على ميزة تنافسية. إما (يوسف ، ٢٠٠٧ : ٣٤) يمكن للمنظمات أن تتفوق على منافسيها عندما تكون فريدة من نوعها في واحد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية ، أو (١٣ : ٢٠١٨ ، Ahmed & Mohamed) تنظر إلى التميز المؤسسي كاستثمار في المجالات الرئيسية من خلال فرصة المنظمة ، شرح كل من (الفرا و سهمود ، ٢٠١٤ : ٨٣) و (Durrah ، ٢٠١٤ : ٢٠١٤) مفهوم التميز المؤسسي كمجموعة من القدرات المعرفية والفكرية العالية التي يمتلكها القادة التنفيذيون والقدرة التنظيمية على إنشاء التحفيز وإعداده. والظروف المناسبة لمعالجة قضايا الأداء الوظيفي بشكل فعال وكذلك توفير فرص للنمو.

عرف (Al shobaki et al. ، ٢٠١٦ : ٧٠) التفوق التنظيمي على انه هو عملية نوعية لتحسين فعالية المنظمة وموقعها التنافسي حيث يتم مشاركة كافة الافراد في جميع أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم الأنشطة والاجراءات ، والعمل على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التفوق التنظيمي.

اشار (٦٩٣٠ : ٢٠٢٠ ، Al-Ma'aitah et al.) ايضا هو قدرة المنظمة على تحقيق التميز في أدائها وحل مشاكلها | وتحقيق أهدافها بشكل فعال واستراتيجي، وبالشكل الذي يسهم في تفوقها عن المنظمات الأخرى.

و عرف ايضا (٣ : ٢٠٢٠ ، Alamiri et al.) التفوق التنظيمي على انه نهج شامل التحسين التنظيمي فهو يهدف إلى جعل المنظمات تنمو بشكل أفضل من المنافسين.

ثانياً: أهمية التفوق التنظيمي

أحتل موضوع التفوق التنظيمي في الفكر المنظمي أهمية حاسمة تبرز من خلال ما ذكره مجموعه من الباحثين على وفق الآتي :

وأشار (٦٥٦ : ٢٠٠٨ ، Saunders et al.) ان هنالك عدة أسباب للتحرك نحو التفوق التنظيمي:

١- يمكن أن يكون بمثابة دليل للمنظمة من أجل التخطيط للتحسين المستمر في العمل.

٢- يعمل على توفير نهجا قويا لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة.

٣- يعزز عملية تعليم وتنمية الوعي لدى الأفراد بخصائص المنظمات الناجحة في أداء أعمالها.

٤- يسمح للمنظمات في أن تصبح على مستوى عالمي.

٥- يساعد المنظمات على قياس أدائها، وممارستها للتقييم الذاتي.

٦- يدعم قدرة المنظمة على مقارنة أدائها مع المنظمات الأخرى وفي نفس المجال.

٧ - المنظمة بحاجة إلى منهج عمل شامل التنسيق وتكامل مجموعة من المبادرات.

٨ - يساعد على عملية تحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

كما وذكر (Zad et al.، ٢٠١٣ : ٣٨٩) بأن للتفوق التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة تتمثل بالآتي :

١- يساعد على توفير رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة حول الفعاليات الرئيسية للعمل ومستوى أداء الأفراد.

٢- يساهم في تحقيق التكامل بين خطط العمل، ومواعيد التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي -

٣- يساعد قادة المنظمة على عملية تحليل نظم العمل، ومراجعة ورقابة الأعمال والأولويات التنظيمية.

ونمو المنظمة وتقويتها في جميع الجوانب ، مما يمكنها من تحقيق التوازن بين جميع احتياجات وتوقعات ورغبات عملائها وتحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء (٧:٢٠١٦، Hashemy et al. و (العلي، ٢٠١٦: ٩) أوضح أن المنظمات التي تبنت منذ فترة طويلة تفكيراً إدارياً صارماً تجد صعوبة في تحديد ميزتها التنافسية لأن أهميتها تنبع من قدرة المنظمة على بلورة القوى التي تدعمها من خلال قدرتها على توظيف التكنولوجيا في العمل. المعلومات والإبداع ، والسعي الدؤوب للتميز ، لتحقيق الأهداف والانسجام التنظيمي ، وبالتالي زيادة مستوى كفاءة وفعالية المنظمة.

ثالثاً: خصائص المنظمات المتفوقة

إن المنظمات المتفوقة تمتلك مجموعة خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات ،ووفق رأي عدد من الباحثين وتتمثل هذه الخصائص بالآتي:

(Dumitrescu، ٢٠٠٧:٧٥)و(Dahlgaard-Park & Dahlgaard،٢٠٠٨:٢)و(عبد الوهاب،٢٠١٦:١٤٣)

١- التدريب العملي المباشر، والتركيز على مجموعة من القيم الواضحة في العمل

٢- الإهتمام بالزبون والتركيز عليه، والإصغاء إلى رغباته واحتياجاته، والعمل على تحقيقها من خلال التفكير في ذلك.

٣- التمسك بالأفراد الأكفاء والحافظ عليهم، وجذبهم بشتى الطرق للاستفادة من خبرتهم ومهارتهم في أداء العمل .

٤- قدرة المنظمة على القيام بمهام صعبة ، فهي من أهم مصادر التميز وتعتبر فرصة للنمو والتعلم ، وهذا ما يعرف بالهندسة الإدارية.

٥- الصعوبة المستمرة ضد المخاطر والخطأ تساهم في قدرة الفرد على المساهمة في تميزه.

٦- الدقة: وتتمثل بقدرة المنظمة على اختيار افضل الاساليب .

٧- توافر قيادة فاعلة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الأفراد لتحقيق التميز.

٨- إعادة هندسة العمليات: تتبنى المنظمات المتقدمة هذا النهج للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة رائعة وفريدة من نوعها من خلال تصميم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

رابعاً: العوامل المؤثرة على التفوق التنظيمي

هناك مجموعة عوامل تقف عائقاً أمام المنظمات في الوصول إلى المستوى المطلوب لتحقيق التفوق التنظيمي، حيث في حين يرى كل من (

Shanmugapriya & Rajamanogary،٢٠١٢:٢) و(Maleki et al.،٢٠١٢:٣) و(Alvani et al.،٢٠١٣:١٠٦) إن هذه العوامل

تتضمن

- ١- العوامل الشخصية التنظيمية: وهي مجموعة من العوامل الخاصة بمنظمة معينة دون غيرها ، بما في ذلك القيم التنظيمية ، والعمر التنظيمي ، والعدادات التنظيمية العامة.
- ٢-العوامل التنظيمية: هي مجموعة العوامل التي تتمتع بها المنظمة والتي تؤثر على درجة ميزتها ، بما في ذلك نوع القيادة ، والعوامل المادية ، والهيكل التنظيمي ، ونظام المكافآت.
- ٣- العوامل البيئية: وهي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على المزايا التنظيمية للمنظمة ، بما في ذلك العوامل السياسية والعوامل الاجتماعية والعوامل الاقتصادية.
- ٤- التركيز التنظيمي على دعم الأفراد وإشراكهم: تهدف عملية التركيز على دعم الأفراد إلى فهم احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها حيث يلعب دورًا في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ٥- التركيز على النظرية التطورية: الاهتمام بتطوير النظم والموارد التنظيمية يعزز عملية التميز التنظيمي حيث يتحقق ذلك من خلال وضع خطط التنمية الفردية ، وتحديد السلطة والمسؤولية ، وفهم وظائف التطوير التنظيمي ، وقياس مخاطر العمل.
- ٦- التركيز على عملية التحسين المستمر: يمثل التحسين المستمر هدف المنظمة ، ويعزز الوعي بالتحسين المستمر لدى الأفراد لتطوير جميع أعضاء المنظمة. يطبق التحسين المستمر أيضًا المفاهيم التي تساعد في إحداث التطورات الضرورية في التحسين.
- ٧- دقة عملية اتخاذ القرار: تعتمد عملية اتخاذ القرار ودقتها على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الموثوقة ، وقدرة الفرد على استخدامها لاتخاذ القرار وتحقيق النتائج المرجوة.
- ٨- تهمين العلاقات التنفيذية: من خلال تطوير علاقات قوية وثقة متبادلة بين الإدارة والأفراد ، يمكن تعزيز فعالية وقدرة المنظمة على خلق قيمة في عملها.
- ٩- تطوير العلاقات مع العملاء والتركيز على التسويق: إرضاء العملاء هو جوهر عمل المؤسسة وهدفه النهائي ، لذلك من الضروري صياغة خطط استراتيجية تسويقية فعالة وفعالة والتركيز على بناء علاقات قوية مع العملاء.
- ١٠- التركيز على السياسات والإجراءات: تؤثر السياسات والإجراءات الموضوعية للعمل بشكل أساسي على قدرة المنظمة على تحقيق التميز ، لذلك يجب على المنظمات الساعية إلى التميز أن تسعى جاهدة لتعديل ومراجعة جداول عملها وخططها وسياساتها وإجراءاتها حسب الحاجة.

خامسا : ابعاد التفوق التنظيمي

تم تحديد أبعاد التميز التنظيمي بشكل مختلف من قبل الباحثين والخبراء وفقاً لتوجههم الفكري ومنظورهم الفلسفي. النسب المئوية الأكثر اتساقاً هي أبعاد الدراسة الحالية. الأبعاد الأخرى هي بعد التركيز على السوق والعملاء ، ثم الإبداع والابتكار (Dahlgaard & Dahlgaard، ٢٠٠٣:٦) و(Dahlgaard، ١٦١ : ٢٠٠٤، Porter & Tamrver، ٢٠١١.٢) و(Kirchmer: ٢٠١١.٢) والالتزمة ، ٢٠١١: ٦٧) و(Berwick، ٢٠١٢:١١، Mattin، ٣٤ : ٢٠١٢) و(العبيدي ، ٢٠٠٥ : ١٣٢) (Adebanjo & Mann : ٢٠٠٨) و(كافي ، ٢٠٠٩ : ١٦) و(Hui&Chuan ، ٢٠٠٢: ٦٢) و(Standen ، ٢٠٠٤: ٤) و(الزيدي ، ٢٠٠٧ : ١٤٧) و(Lewis & George ٢٠٠٨: ٢٩٤٥) و(العبيدي ، ٢٠١٠ : ١٠٢) (Zhang & Bartol ٢٠١٠: ٨٦٥) و(Arayesh & Golmohammdi، ٢٠١١: ٩٦) و(حافظ ، ٢٠١١ : ١٦):

١- العمليات

العمليات هي إحدى الركائز المهمة التي تعتمد عليها المنظمة وتحدد اتجاهها الاستراتيجي والتنافسي - حيث تشمل العمليات مدى تحقيق الأهداف التنظيمية والإجراءات التي يتم تنفيذها من خلال العمليات لتحقيق هذه الأهداف ، وبالتالي اكتساب ميزة وميزة تنافسية. هذا يتم تحقيقه من خلال توضيح كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات. تحقق من رغبات العميل (Dahlgaard & Dahlgaard ٢٠٠٣: ٦). واكد (١٦١ : ٢٠٠٤ Porter & Tamrver) من الأمور الأساسية للتميز التنظيمي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة. العملية عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال إنتاج المخرجات المرغوبة (بيانات ، قرارات ، خدمات داخلية أو خارجية) من مدخلات مختلفة ، والتي بدورها تنتج عمليات أخرى. في ما يصفه (Kirchmer: ٢٠١١: ٢).

التميز في العملية مثل الغراء الذي يجمع كل شيء معًا ، أصبح التميز الإداري في العمليات عاملاً رئيساً في تحقيق التميز التنظيمي ، مما يؤدي إلى ما يقول (منظمة في الوقت الحقيقي) إلى تعمل بنجاح في اقتصاد عالمي ، إنها سلسلة محددة من الأنشطة التي تقدم في النهاية قيمة للعملاء الداخليين أو الخارجيين. تلتزم المنظمات التي يتم نقلها بتصميم عملياتها وإدارتها وتحسينها ، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة و التقييم (الزئمة ، ٢٠١١ : ٦٧) ، والإدارة لتصميم وتحسين عملياتها لإرضاء العملاء وخلق قيمة مضافة لأنفسهم وأصحاب المصلحة الآخرين. وقد ذكر (Berwick، ٢٠١٢: ١١) ترتبط إدارة العمليات وفعاليتها بعدة معايير أهمها التوافق الداخلي ، مما يشير إلى ضرورة تحقيق التوافق بين سياسات واستراتيجيات وأهداف المنظمة وأفرادها. تتطابق الفترة الزمنية لتنفيذ الاستراتيجية مع الإطار الزمني لتحقيق الهدف ، ويكون تحقيق الأهداف الأساسية الأسبقية على الأهداف الأخرى ؛ (٥) شرط تحقيق مستوى جودة عالي يعتمد على درجة الأمان والدقة وسهولة التنفيذ. يركز المعيار على فحص الجوانب المتعلقة بتشغيل أنظمة أو خدمات الإنتاج وكيف يمكن تصميمها وإدارتها وتحسينها من خلال التصميم والابتكار لأنظمة عمل فعالة ورشيقة (Mattin، ٢٠١٢: ٣٤).

٢- التركيز على السوق والزبائن

جوهر عمل المنظمة وهدفها النهائي هو تحقيق رضا العملاء من خلال تطوير خطة استراتيجية تسويقية فعالة. (العبيدي ، ٢٠٠٥ : ١٣٢) ذكر المعاني المتعددة لكلمة السوق ، وهي نقطة الدخول الأساسية لأبحاث السوق ، أي: السوق الاقتصادي هو تقاطع العرض والطلب. التسويق هو تسويق لأن التسويق يحصل على اسمه من سوق الكلمات. التسويق عنصر مهم في عملية التسويق التي تتم من خلالها عملية تبادل المنتجات والخدمات. من الضروري وجود التسويق لأنه يتكون من عدة أقسام ، كل منها يضم مجموعة من العملاء الذين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة. التنافس مع بعضها البعض لتلبية احتياجات ورغبات العملاء بالمنتجات التي تقدمها . و (Adebanjo & Mann : ٢٠٠٨) أوضح أن المؤسسة غالباً ما تكتسب موقعاً في السوق على منافسيها من خلال التركيز على العملاء وآرائهم والتواصل معهم لهم ، لأن العملاء هم السوق المعياري الذي يميز المنظمات ونقاط قوتها عن المنظمات الأخرى.

يعتقد (كافي ، ٢٠٠٩ : ١٦) أن التركيز على السوق يشمل تحديد خصائص السوق من أجل التركيز بشكل أفضل على تلبية الاحتياجات ، والتركيز على السوق يعني تحديد حجم السوق ، وتحليل البيئة التسويقية والعمل المستهدف. المجموعة التي يمكن أن تخدمها المنظمة بشكل أفضل. التركيز على العملاء يعني أن المنظمة تستثمر الوقت في فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم. من المهم إبقاء عملائك سعداء ، خاصة في المواقف التنافسية ، حتى لا يتسربوا إلى المنافسين الآخرين. لقد أصبح حقيقة من حقائق الحياة للعديد من المؤسسات أن جودة المنتج أو الخدمة تلعب دوراً مهماً في فهم رضا العملاء والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء. (Hui&Chuan ، ٢٠٠٢ : ٦٢).

يجادل (Standen ، ٢٠٠٤ : ٤) بأن المنظمات تسعى جاهدة لتحديد ما يتوقعه العملاء من المنتجات والخدمات التي يقدمونها ، ولتحديد جميع احتياجاتهم وفهم احتياجاتهم واهتماماتهم من جميع إدارات المنظمة لتلبية تلك الاحتياجات المستقبلية غير المتوقعة و المتطلبات والتوقعات لتوفير منتجات وخدمات فائقة الجودة من أجل تحسين وتطوير الأداء تجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به.

٣- الابداع والابتكار

١	٤٠	٣٥	٥	٢	٣٣
---	----	----	---	---	----

قد شملت عينة الدراسة (التدرسيين) ، ومن الجدير بالذكر أن الباحثة قامت بتوزيع (٤٠) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (٣٥) استمارة. وفيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقا للبيانات التي قدمها الأفراد المبحوثين ومن خلال إجاباتهم.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

• الوصفي الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث نجد ان نسبة مشاركة الذكور قد بلغت ٤٩% بينما نسبة مشاركة الاناث ٥١%، اما نسبة توزع العينة حسب العمر قد بلغت ٦٤% لفئة العمرية بين ٣٠-٣٧ و ٦٤% لفئة عمرية بين ٣٨-٤٣ و ٣٣% لفئة عمرية ٥١ فأكثر وهذا تتسجم مع العينة المبحوثة لفئة العمرية ، اما توزع نسبة المشاركة في العينة حسب التحصيل الدراسي فقد بلغت نسبة لحملي شهادة الماجستير ٨٨% وقد بلغت نسبة لحملي شهادة الدكتوراه ١٢% اما توزع العينة حسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية فنجد ان النسبة قد بلغت ٤٩% لفئة ١٠ سنوات ونسبة ٤٩% لفئة ١٠-١٥ رئيس قسم ونسبة ٦% لمنصب مقرر قسم ونسبة ٨٨% التدريسي .

ت	النوع الاجتماعي	توزيع الخاصة	العدد	النسبة %
١	النوع الاجتماعي	ذكر	١٦	٤٩
		انثى	١٧	٥١
		المجموع	٣٣	١٠٠
٢	العمر	٢٠-٢٩ سنة	٠	٠
		٣٠-٣٧ سنة	٢١	٦٤
		٣٨-٤٣ سنة	١١	٣٣
		٤٤-٥٠ سنة	٠	٠
		٥١ سنة فأكثر	١	٣
		المجموع	٣٣	١٠٠
٣	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	٠	٠
		ماجستير	٢٩	٨٨
		دكتوراه	٤	١٢
		المجموع	٣٣	١٠٠
			٠	٠
٤	عدد سنوات الخدمة الوظيفية	١-٥ سنوات	٠	٠
		١٠ سنوات	١٦	٤٩
		١٠-١٥ سنة	١٦	٤٩

٢	١	١٦ سنة فأكثر	المنصب الوظيفي	٥
١٠٠	٣٣	المجموع		
٦	٢	رئيس قسم		
٦	٢	مقرر قسم		
٨٨	٢٩	تدريسي		
١٠٠	٣٣	المجموع		

جدول (٢) يوضح نسب التكرارات البيانات الشخصية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة في برنامج ال SPSS

الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

القسم الاول : التجديد الاستراتيجي : مجموعة من العمليات والاجراءات (اجراءات استباقية او علاجية) التي تتبعها الشركة بصورة متطورة ومستمرة، تهدف من خلالها الى حذف او تعديل او استبدال بعض الخصائص التنظيمية الرئيسية لقطع الجمود التنظيمي واحداث نوع من التغير في الشركة .

و ابعاد التجديد الاستراتيجي

١- المحتوى: ويميز هذا البعد بين الاجراءات الاكتشافية في الشركة المتمثلة عادة بعمليات (الفرص الجديدة، والبحث، والتجربة)، والتي تضيف أنشطة جديدة في الشركة اضافة إلى الأنشطة الحالية للشركة، والاجراءات الاستثمارية المتمثلة عادة بعمليات (الكفاءة، والتعزيز، الاختيار والتنفيذ).

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q١	٣٣	٣,٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٤,١٢١٢	.١٤٢٧٤	.٨١٩٩٧	.٦٧٢
Q٢	٣٣	٢,٠٠	٣,٠٠	٥,٠٠	٤,٠٩٠٩	.١٢٥٨٦	.٧٢٣٠٠	.٥٢٣
Q٣	٣٣	٣,٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٤,٠٦٠٦	.١٣٧٢٠	.٧٨٨١٧	.٦٢١
Q٤	٣٣	٣,٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٤,٠٦٠٦	.١٥٦٥٥	.٨٩٩٢٨	.٨٠٩
Q٥	٣٣	٣,٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٤,١٢١٢	.١٧٢٧٥	.٩٩٢٤٠	.٩٨٥
Valid N (listwise)	٣٣							

٢- السياق: يميز بين الإجراءات التي تحدث داخل الشركة مثل (بدء اعمال جديده وإعادة تنظيم الأنشطة) وبين الإجراءات التي تحدث خارج الشركة مثل (المشاريع المشتركة، وعمليات الاندماج والاستحواذ والتحالفات).

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q٦	٣٣	١,٠٠	٤,٠٠	٥,٠٠	٤,٥٧٥٨	.٠٨٧٣٧	.٥٠١٨٩	.٢٥٢
Q٧	٣٣	١,٠٠	٤,٠٠	٥,٠٠	٤,٣٩٣٩	.٠٨٦٣٨	.٤٩٦٢٠	.٢٤٦
Q٨	٣٣	١,٠٠	٤,٠٠	٥,٠٠	٤,٤٨٤٨	.٠٨٨٣٥	.٥٠٧٥٢	.٢٥٨
Q٩	٣٣	١,٠٠	٤,٠٠	٥,٠٠	٤,١٨١٨	.٠٦٨١٨	.٣٩١٦٧	.١٥٣

Q10	33	3,00	2,00	5,00	4,0000	.18464	1,06066	1,125
Valid N (listwise)	33							

3- العملية: مدى التكرار في اجراءات الشركة الاستراتيجية وتقلبها خلال فترة زمنية معينة .

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q11	33	1,00	4,00	5,00	4,3939	.08638	.49620	.246
Q12	33	1,00	4,00	5,00	4,1515	.06338	.36411	.133
Q13	33	3,00	2,00	5,00	3,8788	.13594	.78093	.610
Q14	33	3,00	2,00	5,00	4,0000	.18464	1,06066	1,125
Q15	33	3,00	2,00	5,00	4,3030	.13403	.76994	.593
Valid N (listwise)	33							

القسم الثاني التفوق التنظيمي: هو مستوى عالٍ من الوعي التنظيمي من حيث الإدارة وتحقيق النتائج والسعي لإرضاء العملاء بما يريدون تحقيقه وكيف يحققونه (Zdrilic&Ducic, 2016: 147)

وابعاد التفوق التنظيمي :

1- العمليات: هي مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها بطريقة منسقة في منظمة لتحويل المدخلات (مثل المواد أو المعلومات أو الأشخاص أو الموارد الأخرى) إلى مخرجات (مثل السلع والخدمات) لتلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية طريق (Azevedo, 2016: 16)

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q16	33	3,00	2,00	5,00	4,3030	.17670	1,01504	1,030
Q17	33	4,00	1,00	5,00	3,6970	.20636	1,18545	1,405
Q18	33	2,00	3,00	5,00	3,9394	.08638	.49620	.246
Q19	33	4,00	1,00	5,00	4,0303	.18711	1,07485	1,155
Q20	33	3,00	2,00	5,00	4,0606	.19914	1,14399	1,309
Valid N (listwise)	33							

2- التركيز على السوق والزبائن : تسعى المؤسسات إلى فهم السوق ووضع خطة إستراتيجية تسويقية تحفز المنظمة على التركيز استراتيجياً على العلاقات مع العملاء ووضع خطط لبناء علاقات قوية مع العملاء (Talwar, 2011: 55-58)

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q21	33	3,00	2,00	5,00	4,0303	.14748	.84723	.718
Q22	33	2,00	3,00	5,00	4,1515	.11613	.66714	.445
Q23	33	3,00	2,00	5,00	4,0909	.14010	.80482	.648
Q24	33	2,00	3,00	5,00	4,1515	.11613	.66714	.445

Q٢٥	٣٣	٤,٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٩٠٩١	٠,٢١٩١٧	١,٢٥٩٠٦	١,٥٨٥
Valid N (listwise)	٣٣							

٣- الإبداع الابتكار: الابتكار هو نشاط تطوير وابتكار منتجات أو عمليات جديدة بينما الإبداع هو إنشاء منتجات جديدة من عملية الابتكار (الخالدي وآخرون، ٢٠١٥: ١٢٤).

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Q٢٦	٣٣	٤,٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٩٣٩٤	٠,١٩٩١٤	١,١٤٣٩٩	١,٣٠٩
Q٢٧	٣٣	١,٠٠	٤,٠٠	٥,٠٠	٤,١٨١٨	٠,٠٦٨١٨	٠,٣٩١٦٧	٠,١٥٣
Q٢٨	٣٣	٣,٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٤,٠٩٠٩	٠,١٤٠١٠	٠,٨٠٤٨٢	٠,٦٤٨
Q٢٩	٣٣	٣,٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٤,٢٧٢٧	٠,١٣٢٥٢	٠,٧٦١٢٨	٠,٥٨٠
Q٣٠	٣٣	٣,٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٤,٢٧٢٧	٠,١٣٢٥٢	٠,٧٦١٢٨	٠,٥٨٠
Valid N (listwise)	٣٣							

علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي و التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة). تم إعداد الجدول (٣) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي و التفوق التنظيمي حيث بلغ المؤشر الكلي (٠,٩٥١) وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

التجديد الاستراتيجي	المتغير المستقل
---------------------	-----------------

	المتغير المعتمد
٠,٩٥١	التفوق التنظيمي

جدول (٣) علاقات الارتباط بين التجديد الاستراتيجي و التفوق التنظيمي

N:٣٣

جدول (٤) علاقة تأثير التجديد الاستراتيجي و التفوق التنظيمي

$P \leq ٠,٠٥$ d.f:(١,٣١)

N:٣٣

	T		F		التجديد الاستراتيجي		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	β_1	β_0	المتغير المعتمد
٠,٩٥٥	٢,٤٥٠	٣,٨٣٩	٤,١٥٩	٢٩٤,٠٠٠	١,١٧٣	٠,٩٥١	التفوق التنظيمي

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل نتائج الأطر المفاهيمية والمعرفية والمجال التي توصل إليها الباحثون بناءً على المقدمة ، يعرض هذا الفصل أهم نتائج الدراسة ، بناءً على استنتاجين نظريين قم بحلها من الأدبيات من حيث النظرية الغنية ، والأهم من ذلك الاستنتاجات ذات الصلة أما المحور الثاني فيتناول أهم التوصيات والمقترحات من البحث من حيث الآليات نتائج حقيقية لجهود هزيلة لتحسين واقع الجامعة.

المبحث الاول : الاستنتاجات

١. تظهر النتائج أن الجامعة المدروسة مهتمة بالكفاءات الأساسية مثل الخصائص والمعرفة بالإضافة إلى المهارات والخبرات المتميزة التي تتوفر بها الجامعة التي تمت دراستها ، مما يجعلها في المقدمة وتميزها عن البقية .
٢. أظهرت النتائج اهتمام الجامعة بالتجديد الاستراتيجي بشكل واسع مما يدل على أنها تتبع الاجراءات من خلال حذف او تعديل او استبدال بعض الخصائص التنظيمية الرئيسة لتجاوز الجمود التنظيمي وأحداث نوع من التجديد لديها .
٣. تبين ان بعد حل المشكلات وصنع القرار قد نال الإهتمام الأكبر من الجامعة يليه ابعاد (تمكن الموظفين ، العمل الجماعي ، والاتصال ، والرؤية المشتركة ،) وهذا يدل على اهتمام الجامعة بجمع المعلومات عن المشاكل وتشخيصها ، وتتبع منابعها وأسبابها وعدد تكرارها ووضع بدائل لحها واختيار البديل الأفضل.
٤. هناك تعاون وثيق بين اقسام الجامعة لغرض تبادل المعرفة الاستراتيجية فيما بينها .
٥. كان بعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية هي الأقوى من حيث العلاقة مع التفوق التنظيمي وكذلك كانت علاقة تأثير .
٦. عندما يتم إسناد التجديد الاستراتيجي بتعزيز القدرات فهذا سوف يتعاضد مع التفوق التنظيمي.
٧. بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين التجديد الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.

المبحث الثاني : التوصيات

بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في المبحث السابق يعرض المبحث جملة من التوصيات الضرورية للجامعة عينه الدراسة .

١. ضرورة قيام الجامعة بزيادة الاهتمام بشكل كبير في التجديد الاستراتيجي وذلك لما لها من دور اساس وفاعل وتأثير واضح في نجاح الجامعة وتميزها والتصدي للمتغيرات التي تواجه الجامعة والاستعداد لها بشكل جيد بما يضمن تحقيق التفوق التنظيمي .
٢. ضرورة أن تولي الجامعة عيـنه الدراسة المزيد من الاهتمام بموضوع التجديد الاستراتيجي .
٣. ضرورة قيام الجامعة بإعداد البرامج التدريبية في تسهيل وتوضيح تأثير التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي وذلك لأجل اعتمادها في تحقيق الجامعة أداء متميز مقارنة بغيرها.
٤. تعميق اهتمام الجامعة بمفهوم التجديد الاستراتيجي بشكل أكبر وذلك عن طريق طريق استبدال الخصائص التنظيمية وتشجيع الأفكار الداعمة لسياق الجامعة ومحتوها وذلك لكونها الأساس في نجاح وتميز الجامعة وتطويرها وتحقيق أهدافها
٥. ضرورة انتفاء القادة الإداريين ذوي البصيرة الاستراتيجية وتطوير مجالات مساهمتهم في دعم التفوق التنظيمي والعمل على صقل وتنمية قدراتهم في الجامعة على كيفية تطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات المتعلقة بالتفوق التنظيمي.

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المصادر

اولا: المصادر العربية

- ١ - عواد، محمود جميل، (٢٠١٩) تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي بحث ميداني، رسال ماجستير (غير منشوره)، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق.
- ٢ - الحدراوي، رافد حميد عباس (٢٠١٥) ، " دور القيادة الحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية- دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه(غير منشوره) ، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق
- ٣ - العبودي، رضا كريم صاحب، (٢٠٢٠)، " دور البني التحتية لإدارة المعرفة في التجديد الاستراتيجي عبر القابليات المميزة - دراسة تحليلية لشركة فيض القسيم، رساله ماجستير(غير منشوره)، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق
- ٤ - رميض، مها ماهر عبد (٢٠١٧)، "التجديد الاستراتيجي وتأثيره في الإبداع المنظمي دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي بغداد والكوفة، رساله ماجستير (غير منشوره)، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة لعراقية، بغداد
- ٥ - الغالبي والزبيدي، طاهر محسن منصور، حيدر حمودي علي (٢٠١٨) " دور التجديد الاستراتيجي في تجلب الأزمة المالية "دراسة تحليلية في (قطاع المصارف التجارية) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة من ٢٠١٥-٢٠٠٦ ، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤ العدد ٣ ، ١٦٤-١٩٣،
- ٦ - التميمي نور جاسم محمد (٢٠١٩) "دور سلوكيات القيادة البارعة في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في وزارة الشباب والرياضة ، رساله ماجستير غير منشوره) قسم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،
- ٧ - ابن منظور، ابن الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (٢٠٠٣) ، 'معجم لسان العرب ، المجلد الاول، دار صادر للنشر والتوزيع ، بيروت.
- ٨ - الزيدي ،ناظم جواد عبد سلمان،(٢٠٠٧)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات /دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية .
- ٩ - العزاوي، شفاء محمد علي :هاشم، ولدان عبد الستار،(٢٠١٥)، تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي :بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢١)، العدد. (٨٤)
- ١٠ - للرويشدي، حسام علي محبيس ،(٢٠٠٩)، اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز -دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد"، رساله ماجستير في علوم الادارة العامة، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١١ - للشياوي ،علي عباس " (٢٠١٦)متطلبات التحسين المستمر لتطوير العمل البلدي في محافظة القادسية باستخدام أنموذج مالكولم بالدرج للتفوق المؤسسي "، رساله دبلوم عالي (المعادل للماجستير (في إدارة البلديات، غير منشورة"، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ١٢ - للعنزي ،سعد علي '(٢٠١٦)نظرية المنظمة :مفاهيم -مداخل -عمليات ، ط ٢، بغداد ، مكتبة السيسبان.
- ١٣ - يوسف ٤٤٤ ، بومدين،(٢٠٠٧) ، " إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث ، المجلد (١)، العدد ٥٠ المؤتمرات
- ١٤ - للفر، ماجد محمد ؛ سهمود ،أيهاب عبد ربه ،(٢٠١٤) ، 'واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ،، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد (٢٣)، العدد (٢).
- ١٥ - للعلي، علي محمد سعيد ،(٢٠١٦)، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(٥)، العدد.(٩)
- ١٦ --عبد الوهاب ،أثار عبد الحكيم،(٢٠١٦) ، متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي :دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين "، رساله ماجستير في علوم الادارة العامة ،غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- ١٧ - كافي، مصطفى يوسف،(٢٠٠٩) ، التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية "، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا ، دمشق.
- ١٨ - للزيدي ،ناظم جواد عبد سلمان،(٢٠٠٧)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات /دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية"، طروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- ١٩ - للعبيدي ، ارادن حاتم خضير ، (٢٠١٠)، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي :دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية "، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية

٢٠ - حافظ، حازم ، (٢٠١١)، تنمية المهارات الادارية والسلوكية لمستويات الادارة العليا"، الطبعة الاولى، المكتب العربي للمعارف للنشر والتوزيع، القاهرة .
٢١ للمزطمة ، نضال محمد ، (٢٠١١) ، "ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء :دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، منشورة، كلية التجارة ، جامعة الاسلامية-غزة .

ثانيا :المصادر الأجنبية

- ١- Rajes, M , (٢٠١٣) , "A Behavioral Theory Of Strategic Renewal: The Impact Of Performance Feedback And Organizational Learning On Strategic Renewal Actions" ,Dissertation , of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management.
- ٢- Jarvi, Kati , & Khoreva, Violetta , (٢٠١٩), "The role of talent management in strategic Renewal" Employee Relations: The International Journal, Vol. ٤٢ , No. ١, PP. ٧٥-٨٩ .
- ٣- Kearney, c., & Morris , m. (٢٠١٥), "Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance" Springer Science + Business Media, Vol. ٤٥, No. ٢ , PP. ٤٢٥-٤٤٥ .
- ٤- Shah , H. A. , Yasir M. , Majid , A. & Javed, A. (٢٠١٩), "Impact of Networking Capability on Organizational Survival of smes: Mediating Role of Strategic Renewal" Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. ١٣ , No. ٣ , PP. ٥٥٩-٥٨٠ .
- ٥- Milicevic, Anna. , Aimar, M. (٢٠١٨) "Strategic Renewal in the Banking Industry" A middle managerial perspective with the focus on dynamic managerial capabilities in the Swedish banking industry, thesis within: Business Administration , Jonkoping University ,PP. ١-٥٧ .
- ٦- Schmitt, A. , Raisch, S. , & Volberda, H. W, (٢٠١٦) ," Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", International Journal of Management Reviews Vol. ٢٠, No. ١, PP. ٨١-٩٨ .
- ٧- Kearney, c., & Morris , m. (٢٠١٥), "Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance" Springer Science + Business Media, Vol. ٤٥, No. ٢ , PP. ٤٢٥-٤٤٥ .
- ٨- Shah , H. A. , Yasir M. , Majid , A. & Javed, A. (٢٠١٩), "Impact of Networking Capability on Organizational Survival of smes: Mediating Role of Strategic Renewal" Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. ١٣ , No. ٣ , PP. ٥٥٩-٥٨٠ .
- ٩- Milicevic, Anna. , Aimar, M. (٢٠١٨) "Strategic Renewal in the Banking Industry" A middle managerial perspective with the focus on dynamic managerial capabilities in the Swedish banking industry, thesis within: Business Administration , Jonkoping University ,PP. ١-٥٧ .
- ١٠- Schmitt, A. , Raisch, S. , & Volberda, H. W, (٢٠١٦) ," Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", International Journal of Management Reviews Vol. ٢٠, No. ١, PP. ٨١-٩٨ .
- ١١- Sievinen, H. M. , Ikaheimonen, T, & Pihkala, T , (٢٠٢٠), "Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners" sciencedirect , Vol. ٥٣ , No. ٢ , PP. ١-١٩
- ١٢- Achim Schmitt, Vincent L. Barker Iii, Sebastian Raisch, David Whetten ,(٢٠١٥) , "Strategic Renewa .
- ١٣- Lischka, J. A. (٢٠١٩) "Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies ": Journal of Media Business Studies, Vol. ١٦ , No. ٣ , PP. ١٨٢-٢٠١ .

- 14- Kalasin, K. (2020), "Strategic change: the impact of senior foreign managers, firm size and uncertainty avoidance", *Review of International Business and Strategy*, Vol. 31, No. 1, PP. 38-61.
- 15- Burgos, Laura M. (2018) "The Road to Strategic Renewal: Navigating the Distance Between Mission, Strategy, and Impact at the Center for Educational Leadership" Doctor of Education Leadership (Ed.L.D.), Capstone m, Harvard Graduate School of Education.
- 16- 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.
- 17- Awad, M. & Al-Kubaisy, F. (2019) "The Impact Of Dynamic Capabilities Of Organization In strategic Renewal Field Research" *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Vol. 9, No. 3, PP. 148-156.
- 18- Jarvi, Kati, & Khoreva, Violetta, (2019), "The role of talent management in strategic renewal" *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 42, No. 1, PP. 70-89.
- 19- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Andersen, T. J. (2020). A Project-based Perspective on Strategic Renewal. *Strategic Management Review.*, Copenhagen Business School.
20. Pettit, Krista & Crossan, Mary M. (2016), "An exploration of the relationship between strategic renewal and occupational identity", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree in Doctor of Philosophy, University of Western Ontario.
- 21- Mishina, Olga (2016) "The linkage between organizational learning and strategic Renewal. A case study within the fishing industry" Master Thesi, University College of Southeast Norway, PP. 1-69.
- 22- Ali, R. K. S., & Yasir, M. H. (2020). Knowledge management infrastructure and their impact on strategic Renewal". *Journal of Critical Reviews*, Vol. 7, No. 11, PP. 1180-1191.
- 23- Milicevic, Anna., Aimar, M. (2018) "Strategic Renewal in the Banking Industry" A middle managerial perspective with the focus on dynamic managerial capabilities in the Swedish banking industry, thesis within: Business Administration, Jonkoping University, PP. 1-57.
- 24- Filippou .Gavrilakis, Kalliopi . Makropoulou. (2013). Strategic renewal through social Media marketing: An exploratory study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas, Master's thesis within Business Administration, Jonkoping University Jonkoping, Business Administration.
- 25- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2016), "Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", *International Journal of Management Reviews* Vol. 20, No. 1, PP. 81-98.
- 26- Karani, F. W., & Gachunga, H. (2018). "Influence Of Value Based Management On Strategic Renewal Of Insurance Firms In Kenya.", *strategic Journals*, Vol. 0, No. 3, PP. 617-630.
- 27- Jerome, Gard, (2010) "Corporate venture management in smes : evidence from the German IT consulting industry", dissertation, Leiden University, P10-20.
- 28- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2016), "Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", *International Journal of Management Reviews* Vol. 20, No. 1, PP. 81-98.
- 29- Ravasi, Davide & Lojacono, Gabriella, (2005), "Managing Design and Designers for Strategic Renewal" Elsevier Ltd. All rights reserved, *Long Range Planning*, Vol. 38, No. 1, PP. 51-77.
- 30- Agarwal, R. And Helfat, C.E. (2009), "Strategic Renewal Of Organizations", *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, PP. 281- 293.

- 30- Balkefors , Hanna. , Björklund, Elin, , Carlquist , Anna. ((2010), "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.
- 31- Gebauer, H. , Worch, H. , & Truffer, B. (2012), "Absorptive capacity, learning Processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation" European Management Journal , Vol.30, No.1 PP.07-23.
- 32- Leng, G.C.(2012) "Implementing An Effective Strategic Renewal Process - An IT-enabled Agility Perspective, unpublished ph.D. Dissertation, Department of information systems national ,University of Singapore .
- 33- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Andersen, T. J. (2020). A Project-based Perspective on Strategic Renewal. Strategic Management Review., Copenhagen Business School.
- 34- Gebauer, H. , Worch, H. , & Truffer, B. (2012), "Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation" European Management Journal , Vol.30, No.1 PP.07-23 .
- 35- 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 .
- 36- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Andersen, T. J. (2020). A Project-based Perspective on Strategic Renewal. Strategic Management Review., Copenhagen Business School.
- 37- 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.
- 38- Mahnke, v. & Aadne, j. H. (1998) , "Processes of Strategic Renewal, Competencies, and The Management of Speed" , Department of Industrial Economics and Strategy , Copenhagen Business School .
- 39- 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. 104-127
- 40- Friesl, M. ,Garreau, L. ,& Heracleous, L. (2019). "When the parent imitates the child: Strategic renewal through separation and reintegration of subsidiaries" Strategic Organization , Vol.17, No.1, PP. 62-94
- 41- Achim Schmitt, Vincent L. Barker Iii, Sebastian Raisch, David Whetten ,(2010) , "Strategic Renewal In Times Of Environmental Scarcity ",Long Range Planning Vol.49, No.3, PP. 1-16 .
- 42- Agarwal, R. And Helfat, C.E. (2009) , "Strategic Renewal Of Organizations " , Organization Science, Vol. 20 , No.2, PP.281- 293 .
- 43- Burton, C. R., Fisher, A., & Green, T. L. (2009). The organisational context of nursing care in stroke units: a case study approach. International Journal of Nursing Studies, Vol. 46, No. 1, PP. 86-90.
- 44- 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
- 45- Flier, Berend (2003) , "Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality " , Erim Ph.D. Series Research in Management , Universiteit Rotterdam .
- 46- Rajes, M , (2013) , "A Behavioral Theory Of Strategic Renewal: The Impact Of Performance Feedback And Organizational Learning On Strategic Renewal Actions" ,Dissertation , of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management.

- 47- Achim Schmitt, Vincent L. Barker Iii, Sebastian Raisch, David Whetten ,(2010) , "Strategic Renewal In Times Of Environmental Scarcity ",Long Range Planning Vol. 49, No.3, PP. 1-16 .
- 48- Volberda, H.W. , Frans A. J. Bosch, V.D., Flier, B. & Gedajlovic, E. R. (2001) " Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK" Long Range Planning, Vol. 34, No.2 , PP. 209-229 .
- 49- Volberda, Henk W. (2016) , Comments on „Mastering strategic renewal: Mobilising Renewal journeys in multi-unit firms“ sciencedirect -Long Range Planning , Vol.50, No.1 ,PP. 44-47
- 50- Mishina, Olga (2016) "The linkage between organizational learning and strategic Renewal. A case study within the fishing industry" Master Thesi , University College of Southeast Norway ,PP. 1-69
- 51- Hess, M. F. Hess , A. M. , (2016) , "Stakeholder-Driven Strategic Renewal "International Business Research, Vol. 9, No.3 ,PP. 53-67 .
- 52- Kwee, Z. Frans A. J. , Bosch, V. D. & Volberda, H. W., (2011) , "The Influence of Top Management Team"s Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2008 joms_961 984" Journal of Management Studies, Vol. 48 , No. 5, PP. 984-1014 .
- 53- Hsu , Chia-Wen. Lien , Yung Chih & Chen , Homin .(2013)," International Ambidexterity and firm performance in small emerging economies " , Journal of World Business Vol. 48 , No.1 , PP. 58-67 .
- 54- Kwee, Z. Frans A. J. , Bosch, V. D. & Volberda, H. W., (2011) , "The Influence of Top Management Team"s Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2008 joms_961 984" Journal of Management Studies, Vol. 48 , No. 5, PP. 984-1014 .
- 55- Heyns ,M . (2012) ," Investigating the relationship between interpersonal trust and Innovation within a petrochemical organisation " , Mini-dissertation submitted for the Degree Masters in Business Administration at the Potchefstroom Campus of the North-West Universit .
- 56- Degeryd , Klas & Erik ,Graffner . (2013) , "Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing the exploitation bias in large established firms " , Master of Science Thesis in The Management and Economics of Innovation Program , Department of Technology Management and Economics Division of Innovation Engineering and Management ,chalmers university of technology, Goteborg, Sweden.
- 57- 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 .
- 58- Achim Schmitt, Vincent L. Barker Iii, Sebastian Raisch, David Whetten ,(2010) , "Strategic Renewal In Times Of Environmental Scarcity ",Long Range Planning Vol. 49, No.3, PP. 1-16 .
- 59- Kwee, Z. Frans A. J. , Bosch, V. D. & Volberda, H. W., (2011) , "The Influence of Top Management Team"s Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2008 joms_961 984" Journal of Management Studies, Vol. 48 , No. 5, PP. 984-1014 .
- 60- Shin, K. & Perez-Nordtvedt, L. (2020) , "Knowledge acquisition efficiency, strategic Renewal frequency and firm performance in high velocity environments", Journal of Knowledge Management, Vol. 24 No. 9, PP. 2030-2050 .
- 61- Flier, B. Frans A. J. Bosch, V.D & Volberda ,H.W.(2003) "Co-Evolution In Strategic Renewal Behaviour Of British, Dutch And French Financial Incumbents Interaction Of Environmental Selection, Institutional Effects And M.
- 62- Al-Dhaafri, H. S.; Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A., (2016)," Organizational excellence as the driver for organizational performance: A study on Dubai Police", International Journal of Business and Management ,Vol. (11), No.(2),pp. 47-52.
- 63- Abu Bakar, Hatinah , Mazlina Mamat, & Nik Zam Nik Wan,(2017) , "Strengthen SME Performance through Learning Orientation and Strategic Improvisation", 2nd International Conference on Economic Education and Entrepreneurship (ICEEE 2017), pp.299-304

- ٦٤- Ahmed, Arbab & Mohamed, Mahdi ,(٢٠١٨)," Human resources management practices and organizational excellence in public organizations", Polish Journal of Management Studies, Vol.(١٨) No.(٢),pp.٩-٢١.
- ٦٥- Shobaki , M. J., & Naser, S. S. A., (٢٠١٦)," The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students, Global Journal of Multidisciplinary Studies, Vol.(٥), Iss.(١١),pp.٦٦-١٠٠.
- ٦٦- Al-Ma'aitah, N.; Al-Haraisa, Y., & Al-Tarawneh, K., (٢٠٢٠)," Staffing Strategy as a Way to Achieve Organizational Excellence: Insights from Jordan", TEST Engineering & Management ,Vol. (٨٣), No.(١),pp.٦٩٢٩ – ٦٩٣٩.
- ٦٧- Alamiri, M.; Ameen, A.; Isaac, O.; Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. ,(٢٠٢٠)," The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model", International Journal Of Management And Human Science, Vol. (٤), No.(٢),pp.١-١٠.
- ٦٨- Saunders, M. ; Mann, R.S. & Grigg, N.P. ,(٢٠٠٨), —Utilization of business excellence models: Australian and international experience , The TQM Magazine, Vol. (٢٠), No. (٦), pp.٦٥١-٦٦٣.
- ٦٩- Zad, H. P.;Sekkeh, S. M. H., & Asadi, N., (٢٠١٣)," A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees of Northern Khorasan province", Life Science Journal, Vol. (١٠), No. (٥),pp.٣٨٢-٣٨٦.
- ٧٠- Hashemy,S. H.; Yousefi,M.; Soodi,S.& Omidi,B.,(٢٠١٦)," Explaining human resource empowerment pattern and Organizational Excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (٧), No. (٢),pp.٦-١٣.
- ٧١- Dahlgaard -Park, S. M., & Dahlgaard, J. J., (٢٠٠٨)," A strategy for building sustainable innovation excellence—A Danish Study. In: Zink K.J.,Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management , Physica-Verlag HD.
- ٧٢- Zad, H. P.;Sekkeh, S. M. H., & Asadi, N., (٢٠١٣)," A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees of Northern Khorasan province", Life Science Journal, Vol. (١٠), No. (٥),pp.٣٨٢-٣٨٦.
- ٧٣- Hashemy,S. H.; Yousefi,M.; Soodi,S.& Omidi,B.,(٢٠١٦)," Explaining human resource empowerment pattern and Organizational Excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (٧), No. (٢),pp.٦-١٣.
- ٧٤- Dahlgaard -Park, S. M., & Dahlgaard, J. J., (٢٠٠٨)," A strategy for building sustainable innovation excellence—A Danish Study. In: Zink K.J.,Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management , Physica-Verlag HD.

- ٧٥- Shanmugapriya,k.&Rajamanogary,k.,(٢٠١٢) , "A conceptual study of Factors influencing Organization Excellence", Int J Eng Manag Res, Vol .(٢) Iss.(١),pp.١-٧.
- ٧٦- Maleki, H.; Shahgholian, K.; Yaghoubi, N. M.; & Banihashemi, S. A., (٢٠١٢), "Presenting a Model for Assessment of Organizational Excellence in Cement Industry", Journal of Basic and Applied Scientific, Vol.(٢),No(١) ,pp.٣٣٣٤-٣٣٣٨.
- ٧٧- Alvani, S.M.; Beygi, R.N.; Memarzadeh, G., & Rouzbahani, M.T. ,(٢٠١٣)," The Influence of Native Model of Organizational Excellence on Iranian Governmental Organizations", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol.(٣(, No.(٤), pp.١٠٠٤-١٠١٠ .
- ٧٨- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard, S. M., (٢٠٠٣)," A quality strategy and self-assessment method for organizational excellence", Asian Journal on Quality,Vol.(٤),No. (١) , pp. ٢٠-٣٩.
- ٧٩- Porter ,L.J. &Tanner, S.J,(٢٠٠٤)," Assessing Business Excellence" ,Second Edition ,Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
- ٨٠- Kirchner, Mathias,(٢٠١١),"High Performance Through Process Excellence: From Strategy to Execution with Business Process Management", ٢th Edition, University of Pennsylvania, USA.
- ٨١- Mattin, Deborah,C.,(٢٠١٢)," A National Study Comparing Baldrige Core Values and Concepts with AACN Indicators of Quality: Facilitating CCNE-Baccalaureate Colleges of Nursing Move toward More Effective Continuous Performance Improvement Practices", Doctor of Philosophy, dissertation,University of Toledo.
- ٨٢- Adebanjo, D., & Mann, R. ,(٢٠٠٨)," Business excellence", BPIR Management Brief, Vol.(٤),No.(٦) , pp.١-١٦
- ٨٣- Hui, K.H., & chuan, T.K., (٢٠٠٢)," Nine approaches to organizational excellence", Journal of organization Excellence, Vol. (٢٢),No.(١), pp.٥٣- ٥٦
- ٨٤- Standen, Jim, (٢٠٠٤), "The EFQM Excellence Mode", [http. WWW.Jimstanden.com.uk](http://WWW.Jimstanden.com.uk).
- ٨٥- Lewis, C. C., & George, J. F. ,(٢٠٠٨),"Cross-cultural deception in social networking sites and face-to-face communication", Computers in Human Behavior, Vol.(٢٤), No.(٦),pp. ٢٩٤٥-٢٩٦
- ٨٦- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. ,(٢٠١٠)," The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment", Journal of Applied Psychology,Vol. (٩٥), No. (٥),pp. ٨٦٢-٨٧٣.
- ٨٧- Arayesh, B., & Golmohammadi, E., (٢٠١١) ,"Strategic thinking , the necessity of present managers of Iran", International Proceedings of Economics Development & Research, Vol. ١١ , pp.٩٥-١٠٨.
- ٣٥- Arshad Darwina, & Hughes Pa.

استبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

(استمارة استبانة)

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول **(دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي)** استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي وخدمة المسيرة العلمية، اضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة التي تضم فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال الاداء المهني الخاص بكم وان إسهامكم بملء الاستبانة له الدور البارز في نجاح الدراسة وتحقيق هدفها العلمي، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في تأشير الاجابة المعبرة فعلا عن قناعاتكم و وفق مدرج الاجابة المثبت إزاء كل منها .

لن يتم استخدام هذا المسح إلا لأغراض الدراسة، وسيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها سرية، ولن يصل اليها سوى الباحثة فقط . مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تماماً .
مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

((ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك))

الباحثة

تبارك هيثم محوده

المشرف

د. زينب خليل هاشم

أولاً: بيانات عامة - يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب

أولاً// الجنس:

أنثى	ذكر
------	-----

ثانياً // الفئة العمرية:

٢٩-٢٠ سنة	٣٧-٣٠ سنة	٤٣-٣٨ سنة	٥٠-٤٤ سنة	٥١ سنة فأكثر

ثالثاً // التحصيل الدراسي:

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

رابعاً // عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

٥-١ سنوات	١٠ سنوات	١٠-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر

خامساً // المنصب الوظيفي:

رئيس قسم	مقرر قسم	تدريسي

ثانياً: الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث :

أ- التجديد الاستراتيجي : مجموعة من العمليات والاجراءات (اجراءات استباقية او علاجية) التي تتبعها الشركة بصورة متطورة ومستمرة، تهدف من خلالها الى حذف او تعديل او استبدال بعض الخصائص التنظيمية الرئيسية لقطع الجمود التنظيمي واحداث نوع من التغير في الشركة .

و ابعاد التجديد الاستراتيجي

١- المحتوى: ويميز هذا البعد بين الإجراءات الاكتشافية في الشركة المتمثلة عادة بعمليات (الفرص الجديدة، والبحث، والتجربة)، والتي تصيف أنشطة جديدة في الشركة اضافة إلى الانشطة الحالية للشركة، والإجراءات الاستثمارية المتمثلة عادة بعمليات (الكفاءة، والتعزيز، الاختيار والتنفيذ).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تحسن الجامعة جميع الأنشطة التي تقدمها وفق التزاماتها اتجاه المجتمع					
٢	تستقطب الجامعة الكفاءات ذي الخبرات العالية					
٣	تجري الجامعة دراسات تتعلق بتطويرها وفقاً للتغيرات					
٤	توظف الجامعة التكنولوجيا المتجددة					
٥	تقوم الجامعة بتوفير التقنيات المتطورة					

٢- السياق: يميز بين الإجراءات التي تحدث داخل الشركة مثل (بدء اعمال جديده وإعادة تنظيم الأنشطة) وبين الإجراءات التي تحدث خارج الشركة مثل (المشاريع المشتركة، وعمليات الاندماج والاستحواذ والتحالفات).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٦	تعتمد الجامعة في تعاقداتها الاستثمارية على أفكار موظفيها					
٧	تعهد لتشكلاتها الداخلية في تنفيذ الأعمال الاستراتيجية					
٨	تبرم الجامعة اتفاقيات للتعاون المشترك					
٩	تهتم بتنفيذ الأعمال الاستراتيجية ذات التوجه الداخلي					
١٠	تبرم الجامعة تعاقدات مع المنظمات التنموية والتدريب التي تساهم في تنمية مهارات مواردها البشرية					

٣- العملية: مدى التكرار في اجراءات الشركة الاستراتيجية وتقلبها خلال فترة زمنية معينة .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

١١	اتكرر الجامعة إجراءاتها الاستراتيجية المخططة لتطويرها				
١٢	تنفذ عمليات هادفة للحصول على المعرفة				
١٣	تحول الجامعة خططها الاستراتيجية إلى برنامج تنفيذها بدقة				
١٤	تجسر الفجوة ما بين كل ما تخططه وما تلتفذه ضمن إمكانيات المتاحة				
١٥	قيام الجامعة بتطوير عدد الأعمال وإجراءات التنفيذ التي تقوم بها باستمرار				

ب- **التفوق التنظيمي:** هو مستوى عالٍ من الوعي التنظيمي من حيث الإدارة وتحقيق النتائج والسعي لإرضاء العملاء بما يريدون تحقيقه وكيف يحققونه (Zdrilic&Ducic، ٢٠١٦: ١٤٧)

وابعاد التفوق التنظيمي :

١- **العمليات:** هي مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها بطريقة منسقة في منظمة لتحويل المدخلات (مثل المواد أو المعلومات أو الأشخاص أو الموارد الأخرى) إلى مخرجات (مثل السلع والخدمات) لتلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية طريق (Azevedo، ٢٠١٦: ١٦)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١٦	تمتلك الجامعة السيطرة والرقابة العالية على إجراءات العمل وتوثيقها					
١٧	سياسة العمل في الجامعة واضحة ومعروفة لدى جميع الموظفين ومدرجة بموجب لوائح وتعليمات تنظيمية					
١٨	تحرص الجامعة على تلافي الخطأ قبل وقوعه ووفقا للمبدأ الوقائي					
١٩	تعتمد الجامعة على نظم التغذية العكسية لإعادة النظر بسير عملياتها وإجراءاتها					
٢٠	تتبنى الجامعة معايير موضوعية ودقيقة على تقييم كفاءة عملياتها					

٢- **التركيز على السوق والزبائن :** تسعى المؤسسات إلى فهم السوق ووضع خطة إستراتيجية تسويقية تحفز المنظمة على التركيز استراتيجياً على العلاقات مع العملاء ووضع خطط لبناء علاقات قوية مع العملاء (Talwar، ٢٠١١: ٥٥-٥٨)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

					تعمل الجامعة على تلبية كافة حاجات الموظفين وفق توقعاتهم	٢١
					لمعلومات التي تم جمعها من الموظفين يتم تحليلها واستخدامها لتحسين العمل في الجامعة	٢٢
					تسعى الجامعة باستمرار لتحسين عمل الموظفين من خلال البرامج الموضوعه ودورات التدريب	٢٣
					تسمح الجامعة للموظفين باتخاذ القرارات الازمه لحل المشاكل التي تواجههم خلال العمل	٢٤
					تهدف الجامعة باستراتيجياتها لتحقيق التأثير الايجابي في نفوس وعقول الموظفين	٢٥

٣- الابداع الابتكار: الابتكار هو نشاط تطوير وابتكار منتجات أو عمليات جديدة بينما الإبداع هو إنشاء منتجات جديدة من عملية الابتكار (الخالدي وآخرون، ٢٠١٥: ١٢٤).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
٢٦	تنظر الجامعة إلى الإبداع والابتكار على إنهما مصدر تحقيق تميز الأنشطة والفعاليات الخاصة بها					
٢٧	تتبنى الجامعة مبدأ التحسين المستمر في العمل، والذي يعتبر بدوره محفزا للموظفين على الإبداع والابتكار للأفكار الجديدة					
٢٨	تتبنى الجامعة الأفكار المبتكرة للموظفين وتعمل على تنفيذها					
٢٩	تقوم الجامعة بنشر الثقافة الإبداعية بين مختلف وحداتها التنظيمية والموظفين فيه وتشجيعهم على الابتكار					
٣٠	تهتم الجامعة بدعم وتحفيز الموظفين المبدعين والمبتكرين					