

## التجديد الاستراتيجي وتأثيره في نجاح المنظمة

المشرف د. منال خليل

الباحث سرى محمد جميل الحديثي

جامعة الجنان / كلية إدارة الأعمال

المُلخَص بِاللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ

هَدَفَتِ الدَّرَاسَةُ بِشَكْلِ رَئِيسِيٍّ إِلَى الكَشْفِ عَنِ العِلَاقَةِ وَالتَّأثيرِ بَيْنَ التَّجديدِ الاستراتيجيِّ وَنَجَاحِ المُنظَمةِ مِنْ خِلالِ دِرَاسَةِ مِيدَانِيَّةٍ فِي الكَلِيَّاتِ الأَهليَّةِ فِي بَغدَادِ . وَلِتَحقيقِ أَهْدافِ الدَّرَاسَةِ ، اسْتَنَدَتِ البَاحِثَةُ فِي مَصادِرِ مَعْلومَاتِها عَلَى المُلَاحَظَةِ وَالاسْتِبيانِ وَكَذلكِ المَقابِلَةَ مُستَخدِماً مِقياسَ ليكْرَتِ الأُحماسيِّ ، وَكَذلكِ الأِحصاءاتِ الوَصفيَّةِ مِنْ مُتوسَّطاتِ حِسابيَّةِ وَانحرافاتِ مِعياريَّةِ وَنَسَبِ مَبوِيَّةِ وَفِيمِ إحصائيَّةِ وَمَعاملِ أَلفا وَكروُبناخِ وَالتَّجزئةِ النَّصفيَّةِ بِطريقتي سِيبرمان - جُمانِ لِلنَّباتِ مُستَعيِناً بِالأُحزَمَةِ الإحصائيَّةِ لِلعلومِ الإِجتماعيَّةِ SPSS . وَقَدِ قامَتِ البَاحِثَةُ بِإِجْراءِ بَحْثِ مِيدانِيٍّ عَلَى عَيِّنَةٍ مِنْ أَفرادِ هَذِهِ الكَلِيَّاتِ الأَهليَّةِ المُتمثِّلَةِ بـ ( جامِعَةُ الثَّراثِ ، كَلِيَّةِ المَأمونِ الجامِعَةِ ، كَلِيَّةِ بَغدَادِ لِلعلومِ الإِقتِصاديَّةِ الجامِعَةِ ، كَلِيَّةِ النُّسورِ الجامِعَةِ ) ، وَعَدَدُهُم ١١٢ فَرْدًا ، مِنْ خِلالِ تَصْمِيمِ اسْتِبانَةٍ ارْتكَزَتِ عَلَى ٤٠ عِبارَةٍ لِجَمْعِ المَعْلومَاتِ حَوْلَ أَفرادِ هَذِهِ الكَلِيَّاتِ وَاختِيارِ فَرَضِيَّاتِ الدَّرَاسَةِ ، وَبَعْدَ إِجْراءِ عَمليَّةِ تَحليلِ بَياناتِ الدَّرَاسَةِ وَاختِيارِ فَرَضِيَّاتِها ، توَصَّلتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى مَجْموعَةٍ مِنْ النُّتائجِ أَهمُّها :

- ١- التَّجديدُ الاستراتيجيُّ تَمثُلُ أَهمِّيَّتِهِ الاسْتِكتِشافَ فِي الجامِعَةِ أَوْ الكَلِيَّةِ إِلَى اسْتِحداثِ أَقسامِ وَتَخِصُّصاتِ عَمليَّةٍ جَدِيدَةٍ وَالَّذِي يَدورُهُ يُوَدِّي التَّكثِيفَ مَعَ البَنيَّةِ الأَخارجيَّةِ مِمَّا يُسَهِّمُ فِي تَحقيقِ التَّوازنِ بَيْنَ اسْتِكتِشافِ فُدراتٍ جَدِيدَةٍ وَبَيْنَ اسْتِثمارِ فُدراتِها الحَاليَّةِ .
- ٢- (نَجَاحُ المُنظَمةِ) تَمثُلُ أَهمِّيَّتُهُ تَخِصُّصَ المَوارِدِ اللّازِمَةِ لِجَاحِ المَشاريعِ الاسْتِثماريَّةِ الَّتِي تُريدُ تَنفيذَها فِي المُستَقْبَلِ وَاسْتِقطابِ ذَوِي الخِبرَةِ مِنْ أَجلِ تَقْديمِ الاسْتِشارةِ وَاسْتِقطابِ الأَفرادِ الَّذينَ لَدَيْهِمُ خِبرَةٌ وَمَهارةٌ سَابقَةٌ بِالعَمَلِ .

كَمَا وَخَرَجَتِ الدَّرَاسَةُ بِمَجْموعَةٍ مِنَ التَّوصِيَّاتِ أَهمُّها :

عَلَى مُستَوَى عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ :

زِيادَةُ إِهْتِمامِ إِدارةِ الجامِعاتِ (عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ) بِتِفاعُلِها مَعَ بَينَتِها الأَخارجيَّةِ لَعَرَضِ زِيادَةِ أنشِيطَةِ الاسْتِكتِشافِ وَالاسْتِغْلالِ .

عَلَى المُستَوَى العامِّ :

أوصَتِ الدَّرَاسَةُ بِتَنفيذِ عَمليَّةِ التَّجديدِ الاستراتيجيِّ فِي الجامِعاتِ العِراقِيَّةِ بِهَدَفِ تَحقيقِ مُستَوَى أَعلى مِنَ النَّجَاحِ المَظْمِي وَاسْتِدامَتِهِ ، وَذلكِ لِوُجودِ عِلَاقَةٍ ارْتِباطِ بَيْنَ التَّجديدِ الاستراتيجيِّ وَالنَّجَاحِ التَّنظِيميِّ .

### Abstract In English

The study mainly aimed at revealing the relationship and influence between strategic renewal and the organisation's success through a field study in private colleges in Baghdad.

To achieve the objectives of the study, the researcher based her information sources on observation, questionnaire, as well as interview using the five-point Likert scale, as well as descriptive statistics such as arithmetic means, standard deviations, percentages, statistical values, alpha coefficient, Cronbach, and half-partition by Siberman-Gathman methods for stability, using the statistical package for social sciences spss. The researcher conducted field research on a sample of the members of these private colleges represented by (Al-Turath University, Al-Mamoun University College, Baghdad University College for Economic Sciences, and Al-Nisour University College), numbering ١١٢ individuals by designing a questionnaire based on ٤٠ phrases to collect information about individuals. After analyzing the study data and testing its hypotheses, the study reached a set of results, the most important of which are:

The importance of strategic renewal is represented by exploration in the university or college to develop new scientific departments and disciplines. This leads to adaptation to the external environment, which contributes to achieving a balance between exploring new capabilities and investing in its current capabilities.

- (The success of the organization) Its importance is represented in allocating the necessary resources for the success of the investment projects that you want to implement in the future and attracting experienced people to provide advice and attract individuals who have previous experience and skill at work.

The study also came out with a set of recommendations, the most important of which are:

At the study sample level:

They are increasing the interest of the university administration in the study sample in their interaction with their external environment to increase exploration and exploitation activities.

At the general level:

The study recommended implementing the strategic renewal process in Iraqi universities to achieve a higher level of organizational success and sustainability because there is a correlation between strategic renewal and organizational success

## المبحث الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة :

إن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال والمتمثلة بالتطورات التكنولوجية والاقتصادية وشدة المنافسة بين المنظمات كلها تحديات تقف عائقاً أمام المنظمات التي تمنعها من تحقيق أهدافها ، فهي بأمر الحاجة إلى تبني مفاهيم جديدة أكثر مقدرة على مواجهة ما تفرضه البيئة من تحديات ، إذ يعدّ التجديد الإستراتيجي أحد أهم الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات من أجل تحقيق التكيف والاستجابة مع متطلبات البيئة الخارجية (حسين ٢٠١٦ : ١١٤) ، وذلك من خلال استكشاف الفرص المتاحة ومن ثم استثمارها في الوقت نفسه ، وهذا العمل يسهم في نجاح المشهد التنافسي للمنظمات ويمكنها من دخول أسواق جديدة وتقديم منتجات متميزة تساعد على تغيير صورة المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مرغوب فيه مستقبلاً . ومن هذا المنطلق فإنّ التجديد الإستراتيجي هو " تحول استبدال وتغيير بالصفات والخواص التنظيمية الجوهرية والمهمة والمؤثرة بكفاءة المنظمة ومستقبلها كالتحول بالأهداف ، الهيكل التنظيمي ، الموارد ، النظام الإداري ، روتين العمل ، القدرات التكنولوجية " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Agarwal & Helfat ، ٢٠٠٩ ؛ Worch وآخرون ، ٢٠١٢ ؛ Kearney & Morris ، ٢٠١٥ ؛ Stabryla ، ٢٠١٢ ، Rajes ، ٢٠١٣) فالتجديد الاستراتيجي يعمل على تغيير مسارات واتجاهات المنظمة من خلال تحويل نواياها الإستراتيجية إلى قدرات تنظيمية تمكنها من تقديم منتج ذي قيمة عالية يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة تزيد من قدرتها على تجاوز مختلف التهديدات البيئية ، فضلاً عن كونه عاملاً مهماً في تحقيق الإبداع التنظيمي الذي يشجع الروح المعنوية للعاملين ، ويعزز الرضا الوظيفي الذي يسهم في نجاح المنظمة وبقائها أطول فترة ممكنة .

تسعى الجامعات كغيرها من المنظمات في ظل البيئة التنافسية الشديدة إلى تحقيق النجاح واستدامته ، وذلك من خلال الاستمرار في مراقبة وتحليل البيئة للعمل على تحديد الفرص المتوفرة فيها ومواءمتها مع نقاط القوة الداخلية وهذا يتطلب قدرة هذه الجامعات على الاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعدم التأكد والتعقيد البيئي ، وبالتالي تحتاج الجامعات إلى تطوير قدرتها على التجديد الاستراتيجي من أجل الاستفادة من هذه الفرص وتسعى الدراسة الحالية إلى تناول أثر التجديد الإستراتيجي على نجاح المنظمة في الجامعات الأهلية لما له تأثير كبير وواضح في مختلف القطاعات ومنها قطاع التعليم من خلال استخدام وسائل تعليم جديدة واستخدام تقنيات وطرق تدريس متطورة ومختلفة للنهوض في التعليم وخاصة في الكليات الأهلية مما أدى إلى توجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى التعليم الخاص وتوسع في إنشاء كليات أهلية لما لها من دور حيوي في تقديم خدمة للمجتمع وكذلك لدعمها الاقتصاد الوطني .

## أولاً : مشكلة الدراسة

أ - المعضلة الفكرية : على الرغم من أهمية التجديد الاستراتيجي للنجاح المستمر للمنظمات ، إلا أنه لم يتلق سوى القليل من الاهتمام نسبياً باعتباره مختلفاً عن ظاهرة التغيير الاستراتيجي الأكثر عمومية ، ومثل جميع القضايا الاستراتيجية يمثل التجديد الاستراتيجي فرصاً وتحديات للمؤسسات بشكل عام ، وعلى الرغم من تقدم قطاع الجامعات في العراق ، إلا أنه كرد فعل على المتغيرات البيئية والمشهد التنافسي الشديد الذي تعيشه منظمات الأعمال بشكل عام فإن هذا المشهد يتطلب من الجامعات العراقية تجديد نفسها استراتيجياً ،

بالإضافة إلى تعزيز قدرتها وبشكل مستمر على التغيير والتجديد مما يجعلها قادرة على التكيف مع مختلف الظروف بحيث تتمكن هذه الجامعات من البقاء والنمو واستدامة نجاحها حيث لا تزال العديد من المنظمات تفشل في تقليل الاختلال بين معدل التغيير التنظيمي ومعدل تغير البيئة الخارجية ، ومن خلال استكشاف كيفية حدوث التجديد الاستراتيجي والقصور الاستراتيجي في قطاع التعليم الجامعي العراقي ، يهدف الباحث إلى زيادة المعرفة بالظروف التي تعزز التجديد الاستراتيجي والقصور الذاتي الاستراتيجي لذا ارتأى الباحث دراسة مشكلة القصور لدى الجامعات الأهلية في تجديد نفسها واستدامة نجاحها ، ومع تنوع الدراسات العربية التي درست قطاع التعليم في العراق إلا أنه لا يوجد دراسات تناولت متغيرات الدراسة ( التجديد الاستراتيجي ونجاح المنظمات ) في هذا القطاع الجامعي على حد علم الباحث .

ومن هذا المنطلق تكون الدراسة لمعرفة آراء عينة من بعض القيادات في الجامعات والكليات الأهلية لكي نستطيع تحديد مدى تطبيقها والتزامها بالتجديد الاستراتيجي فيها ويكون هذا من خلال استخدام أساليب عمل جديدة في الإدارة وإجراء بعض التغيرات في الهيكل والتكنولوجيا لكي نستطيع أن نتلاءم مع البيئات الخارجية والداخلية ويكون من خلال الإبداع في مستوى العملية التعليمية في الجامعات الأهلية العراقية لكي ترتقي بمستوى التصنيف العالمي للجامعات لتصبح ضمن الجامعات العالمية الرصينة .

السؤال الرئيسي : ما هو أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده ( الاستكشاف ، ريادة الأعمال ، استثمار الفرص ، مشاركة القيادة ) في تنمية الجوانب الإيجابية لنجاح المنظمة بأبعاده ( الاستعداد التنظيمي ، اختيار الموظف المناسب ، البقاء ، النمو ) في الجامعات الأهلية في بغداد ؟  
ويتفرع عنه الاسئلة التالية :

- ١- ما هو المفهوم والتعريف العملي للتجديد الاستراتيجي ؟
- ٢- ممن يتكون التجديد الاستراتيجي وكيف تتعامل المنظمات مع التحديات والفرص التي يطرحها التجديد الاستراتيجي ؟
- ٣- ما هي أهداف التجديد الاستراتيجي وما مدى مساعدته للمنظمات في توفير توافق استراتيجي بين القدرات الداخلية للشركة والتحول في البيئة الخارجية ؟
- ٤- كيف يحدث التجديد الاستراتيجي وما هي المتطلبات والمعايير والمقومات اللازمة لنجاحه في المنظمات ؟
- ٥- هل للتجديد الاستراتيجي علاقة بنجاح المنظمات لدى قطاع التعليم الجامعي العراقي ؟
- ٦- ما هي درجة استعداد الكليات الأهلية لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ؟
- ٧- ما مدى استجابة العيانات التي سوف يجري عليها البحث في الكليات الأهلية عن مفهوم التجديد الاستراتيجي ؟

#### ثانياً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي ونجاح المنظمة من خلال دراسة ميدانية في كل من الجامعات الأهلية في بغداد وتفرغ من ذلك الهدف عدة أهداف فرعية كالآتي :

- ١- تحديد طبيعة العلاقة ومدى التأثير بين التجديد الاستراتيجي ونجاح المنظمة .
- ٢- تقديم نموذج معرفي يتعلق بمرتكبات التجديد الاستراتيجي وأبعاده عينة من الجامعات الأهلية في بغداد .
- ٣- تحديد وتشخيص مستوى إبعاد النجاح التنظيمي لموظفي الجامعات الأهلية في بغداد .

٤- التعرف على مستوى تطبيق التجديد الاستراتيجي في قطاع الجامعات الاهلية في بغداد .

### ثالثاً : أهمية الدراسة

#### أ- الأهمية الفكرية

تتمثل أهمية الدراسة الفكرية في كل من الآتي :

١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه في تبني التجديد الإستراتيجي كأسلوب يسهم في الحد من الفشل التنظيمي ويحقق نجاح المنظمات عن طريق وعي عينة البحث في الجامعات المبحوثة بأهميته وإنهم ليس طرفاً يعمل في المنظمة وإنما جزءاً لا يتجزأ منها في تقرير مصير الجامعة باتخاذ القرارات وحل المشكلات المرتبطة بعملهم الإستراتيجي وتجديدها باستمرار للحد من وقوعها في الفشل التنظيمي .

٢ - ندره الدراسات المحلية والإقليمية في هذا الشأن والتي تتناول دور التجديد الإستراتيجي في الحد من فشل المنظمات وتحقيق نجاحها وبالتالي تمثل هذه الدراسة إضافة إلى الساحة الأكاديمية والمكتبات وإثرائها من خلال ما يقدمه الباحث من ملخص يضم أهم أفكار الباحثين والمفكرين للمتغيرين للتجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي مراعيًا في ذلك أصالة المصادر وحداتها .

٣ - كما تتبع الأهمية العلمية للبحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة والتي تمثل الأركان الأساسية للإدارة الحديثة والتميزة .

### فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة في ضوء نموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها من خلال علاقات الارتباط والتأثير للتأكد من صحتها من عدمها .

١ - الفرضية الرئيسية الأولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الإستراتيجي ونجاح المنظمة) ، وتتنبق منها الفرضيات التالية :

أ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستكشاف ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

ب - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

ج - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استثمار الفرص ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

د - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة القيادة ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

٢ - الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التجديد الإستراتيجي ونجاح المنظمة) ، وتتنبق منها الفرضيات التالية :

أ - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستكشاف ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

ب - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

ج - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استثمار الفرص ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة (0.05) في عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

د - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مشاركة القيادة ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة (0.05) في عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

#### سادساً : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا في عينة من الكليات الأهلية في بغداد وتم اختيار عينة من مجتمع البحث بطريقة عشوائية .

#### سابعاً : حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة ب :

- الحدود المكانية : عينة من الكليات الأهلية في بغداد .

- الحدود الزمنية : عام ٢٠٢٢ .

#### ثامناً : أدوات الدراسة

يكون الاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات التي تحقق الهدف من هذه الدراسة وتكون هذه الأدوات بالشكل الآتي :

١-أدوات الجانب النظري التي تعتمد على ما قدمه الدارسين والباحثين من خلال جمع الكتب والمصادر والأطاريح والرسائل وكذلك التوجه إلى شبكة الإنترنت .

٢ - أدوات الجانب العملي من خلال المقابلات الشخصية وإعداد استمارة الاستبانة.

٣ - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

#### المبحث الثالث

##### التعريف بميدان تطبيق الدراسة

تقسم الجامعات في العراق إلى أربعة أقسام رئيسية من الجامعات : المجموعة الأولى هي الجامعات الحكومية وهي ملك للحكومة والمجموعة الثانية هي جامعات إقليم كردستان وتكون هذه الجامعات ضمن حدود كردستان وتعود ملكيتها إلى الإقليم ، أما المجموعة الثالثة هي الجامعات والكليات الأهلية وهي جامعات خاصة تعود ملكيتها إلى مؤسسات غير حكومية ومنظمات عامة أو خاصة ونقابات أو حتى جامعات يكون ارتباطها بمؤسسات غير عراقية ، المجموعة الرابعة والأخيرة هي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي غير المرتبطة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مثل الجامعات والكليات العسكرية وكليات الشرطة وتكون هذه الجامعات أو الكليات تحت إشراف وزارة الداخلية ووزارة الدفاع وكليات ديوان الوقف الشيعي والوقف السني . عملت الحكومة العراقية في نهاية عقد الثمانينات خطة استرشادية للقطاع الخاص بوضع ضوابط وتعليمات فيما يخص مجال التعليم الجامعي الأهلي في العراق ، وذلك ضمن مخطط يهدف إلى رسم العلاقة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية ليس بشكل تنافسي بل تكاملي ، يهدف هذا المخطط إلى استيعاب عدد أكبر من خريجي الثانوية العامة المؤهلين للتعليم الجامعي ، وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة لقطاع التعليم وتنامي القطاع الأهلي للكليات في وقت قصير وبنسبة عالية تم اختيار الكليات الأهلية لتطبيق الجانب العملي من هذا البحث وتم اختيار عينة من هذه الكليات الأهلية المتمثلة ب ( جامعة التراث ، كلية المأمون الجامعة ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية النور الجامعة ) وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها .

#### ١ - كلية التراث الجامعة

مؤسسه أكاديمية تأسست بموجب أمر وزاري صادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سنة ١٩٨٨ في بغداد ، تعتبر هذه الجامعة من أول الكليات الأهلية في العراق وتم شمولها بقانون الجامعات والكليات الأهلية لسنة ١٩٩٦ المعدل والذي نص على أحكام تنظيمية لفتح الكليات الأهلية ، تمنح هذه الكليات شهادة البكالوريوس في الاختصاصات الموجودة فيها فعن بداية افتتاح الكلية كانت تضم أربعة أقسام ( إدارة الأعمال ، المحاسبة ، القانون ، اللغة الإنكليزية ) وبدأت الكلية بمرور السنين بالتوسع ففي عام ٢٠١٧ تم إضافة أقسام جديدة ، حيث اهتمت كلية التراث الجامعة على رفع المستوى العلمي للطلبة والنهوض بالمسيرة التعليمية فيها وقد حرصت هذه الكلية في السنوات الماضية على تعيين عدد من خيرة الأساتذة والمدرسين في مختلف الاختصاصات العلمية والأكاديمية .

## ٢ - كلية المأمون الجامعة

مؤسسه أكاديمي تأسست في عام ١٩٩٠ بناءً على الطلب المقدم من نقابة المعلمين بافتتاح كلية خاصة تضم أقسام كلية التربية فقط حيث كانت تضم أقسام ( التاريخ والجغرافية واللغة العربية واللغة الإنكليزية ) ويعتبر عام ١٩٩٠ - ١٩٩١ هو أول موسم دراسي فيها وبعد مرور السنوات تم تغيير اسم هذه الكلية إلى كلية المأمون الجامعة وتمت زيادته عدد الأقسام فيها في عام ١٩٩٤ ، وتهدف هذه الكلية إلى التطور النوعي والكمي في الحركة العلمية والثقافية والتربوية وتسعى كذلك إلى اتباع نمط علمي مميز للحصول على كوادرات علمية مؤهلة فكريا وعلميا من الخريجين بما يلبي احتياج خطط التنمية .

## ٣ - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

مؤسسه أكاديمية تم تأسيسها وحصولها على موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في عام ١٩٩٦ فقد باشرت بعملها في ٢٦ / ٨ / ١٩٩٥ بقسمين فقط ( قسم الاقتصاد ، قسم العلوم التجارية ) ، وسعت الكلية إلى تطوير نفسها وفتح أقسام جديدة من خلال اعتمادها على أساتذة أكفاء في اختصاصات مختلفة فهي تركز بالمقام الأول على جودة التعليم وريادة الأعمال والبحث العلمي لخلق كوادر متخصصة في العلوم المحاسبية والاقتصادية والإدارية للعمل في مؤسسات الدولة .

## مفهوم التجديد الاستراتيجي

أن التجديد الاستراتيجي يعتبر من أهم المواضيع الحديثة التي جذبت اهتمام الدارسين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية خاصة والإدارات الأخرى عامة وذلك بسبب مواجهتها العديد من التحديات في العمل مما يؤدي إلى ضرورة التجديد الاستراتيجي بشكل مستمر للاستجابة إلى جميع التغيرات البيئية المختلفة وكذلك هي بحاجة مستدامة للتجديد لتتسم بالتميز والحيوية وريادة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من أجل خلق مكانة استراتيجية ضرورية بين جميع المنظمات من أجل ضمان النمو والبقاء للأمد البعيد لذلك حاول الكثير من الدارسين والباحثين من خلال أبحاثهم المستمرة بيان فكرة ومفهوم التجديد الاستراتيجي بما يتلاءم مع توجهاتهم الفكرية وتم اختياري لبعض منها وفق التسلسل الزمني ( Zahra ، ١٩٩٦ : ١٧١٥ ) تنشيط عمليات المنظمة من خلال تغيير نطاق عملها أو النهج التنافسي أو كلاهما ، يعني بناء وكسب مهارات جديدة وإبداعية تخلق قيمة مضافة للمساهمين .

١ - ( Zahra ، ١٩٩٦ : ١٧١٥ ) يشير الباحث إلى نشاط عمليات المنظمة من خلال التغيير في نطاق العمل والنهج التنافسي أو أحدهما وهذا يشير إلى كسب مهارات وبناءها بشكل جديد وإنشاء قيمة مضافة للمساهمين .

- ٢ - (Sharma & Chrishman، ١٩٩٩: ١٩) هنا بين الباحث إلى وجود جهودٍ رياديةٍ للمنظمات بسبب التغيير الجوهري في عمل المنظمة وتحتاج هنا إلى نوع أو شكل من أشكال الإبداع للحصول على تغييراتٍ في تنظيم العلاقات بين المنظمات أو في داخلها .
- ٣ - (Volberda وآخرون، ٢٠٠١: ١٠٦) اعتماد المنظمة في أنشطتها على تغيير معالم مهمةٍ وضروريةٍ في المنظمة والتي تتضمن سلوك المديرين في كل مستويات التنظيم من أجل استثمار الربح .
- ٤ - (Ravasi & Lojaco، ٢٠٠٥: ٥٢) تكييف المنظمة مع أي تغيير حاصل في البيئة ويعمل على إعادة صياغة طريقة العمل التي تنتهجها المنظمة لكي تجمع بين الموارد والقدرات في خدماتها ومنتجاتها .
- ٥ - (Verbeke وآخرون، ٢٠٠٧: ٥٨٧) العمل على التغيير في أعمال وممارسات المنظمة في هيكلها أو المستوى الاستراتيجي لها .
- ٦ - (Kwee، ٢٠٠٩: ٢) يكون نشاط المنظمة المتبع هو مغايرٌ للنهج المعتمد فيها .
- ٧ - (Ulijn وآخرون، ٢٠١٠: ٨٦) السيطرة على الجمود من خلال اعتماد آليات وممارسات جديدة وكيفية التكيف معها .
- ٨ - (Martinez & Moreno، ٢٠١١: ٤٤) تحديد الأفكار بصورةٍ مستمرةٍ للوصول إلى التحول التنظيمي .
- ٩ - (الغزالي، ٢٠١٣: ١١٣) تبحث المنظمة عن تحديد العلاقات مع المنافسين في نفس مجالها وهي ظاهرةٌ رياضيةٌ لها وهذا من خلال التغيير والتعديل لعملها في سوق المنافسة .
- ١٠ - (الرويشدي، ٢٠١٥: ١٢٤) هناك قوى تدعم وتحرك التنافس والربحية والنمو لتوليد القيمة المستدامة للمنظمة من خلال استخدام أفضل الأفكار للوصول إلى خدمةٍ أو منتجٍ جديدٍ . المصدر (إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة وعلى الأدبيات الواردة أعلاه)
- من خلال ما تقدم من المفاهيم المختلفة للدارسين والباحثين واطلاع الباحثة على مجموعةٍ عديدةٍ من الدراسات العربية والأجنبية توصلت إلى أن الباحثين كان لديهم عدة توجهاتٍ في دراساتهم فمنهم من وجد أن التجديد الاستراتيجي هو (تجدد الأفكار الجوهرية الناتجة عن خلق أعمالٍ جديدةٍ أو طرق وأساليبٍ جديدةٍ تتبعها المنظمة في عملها) . أما (الرويشدي، ٢٠١٥) فكان يشيء في دراسته إلى أن التجديد الاستراتيجي هو "قوةٌ داعمةٌ لإنشاء التنافس والنمو من خلال الأداء الأمثل لأفضل الأفكار" .
- ووصفها بعض الباحثين "تغيير وإعادة التنظيم والتجديد في علاقة المنظمة بالسوق وبيان عمل المنافسين مع منافسيها في السوق" وهذا ما اتفق عليه الباحث (الغزالي، ٢٠١٣) .
- ويشير البعض من الباحثين (Zahra، ١٩٩٦؛ Volberda وآخرون، ٢٠٠١؛ Kwee، ٢٠٠٩) أن التجديد الاستراتيجي "تنشيط عمليات وأنشطة المنظمة من أجل تغيير ممارسات العمل والتغيير من نطاق العمل والنهج التنافسي السابق لخلق قيمةٍ مضافةٍ" .
- فيما أكده الباحثون (Verbelle وآخرون، ٢٠٠٧؛ Sharma & Chrishman، ١٩٩٩) .
- أن التجديد الاستراتيجي لديه تغيرات واضحة وذات أهميةٍ في الأعمال الخاصة بالمنظمة من خلال علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية لها ونمط أعمالها وهيكلها وكل هذا يكون بحاجةٍ إلى سلوكٍ إبداعيٍ متميز للمنظمة .
- استنادا إلى المفاهيم التي تم التعرف عليها أعلاه وإلى الدراسات السابقة ترى الباحثة ما يأتي :

- ١- هناك عدة مفاهيم للتجديد الاستراتيجي أي لا يمكن الاتفاق على مفهوم واحد ويكون هذا الاختلاف في المفاهيم يعود إلى الاختلاف الحاصل في وجهات النظر فكل منظمة توجهات فلسفية خاصة بها تتغير بشكل مستمر ، ويعتبر التجديد الاستراتيجي من المواضيع المتسمة بالحدثة .
- ٢- يمكن تمثيل التجديد الاستراتيجي بالأفكار الجوهرية لكل منظمة وتعتبر هذه الأفكار مصدر النمو والتطور وقوة المنافسة .
- ٣- يمكن اعتبار التجديد الاستراتيجي نوع من الريادة الاستراتيجية .
- ٤- اعتبار عملية التجديد الاستراتيجي عملية مستمرة ومطورة لمنتجاتها بتوليفات جديدة استجابة لما يحدث من تغيرات بالبيئة المحيطة لكل منظمة .

### ثانيا : خصائص التجديد الاستراتيجي

تعرض المنظمات إلى الكثير من التحديات وذلك لعملها في بيئة تنافسية وديناميكية مما يجعلها أن تسعى إلى التجديد الاستراتيجي للوصول إلى المثالية في العمل والتفرد في الأداء المالي وللوصول إلى ذلك لا بد من أن تتميز عملية التجديد الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تنفق عليها الأغلبية من الباحثين : ( الغزالي ، ٢٠١٣ ؛ الرويشدي ٢٠١٥ ) .

- ١- يجب أن تتميز عملية التجديد الاستراتيجي بخاصية التأثير ويكون هذا التأثير بشكل جوهري على نجاح المنظمة للأمد البعيد .
- ٢- تكون عملية التجديد الاستراتيجي قابلة للقياس من خلال أبعادها .
- ٣- القدرة على تنفيذ عملية التجديد في المنظمة بشكل جزئي أو كلي .
- ٤- يتسم التجديد الاستراتيجي بخاصية الاستبدال أو الانتعاش من أجل توفير التطور والنمو في المستقبل وقد يكون النمو ليس ضروريا في أول خطوة لعملية التجديد إلا أن الاستبدال أو الانتعاش يكون خطوة أولى للنمو في المستقبل

### المطلب الثاني

#### أنواع التجديد الإستراتيجي

#### أنواع التجديد الاستراتيجي

أكد الكثير من الدارسين والباحثين أن أي منظمة لكي تتجاوز العديد من المشكلات التي تعاني منها لا بد من أن يكون لها تجديد مستمر لكي تستطيع العمل في بيئة ذات منافسة شديدة ومتغيرة بشكل سريع ومن خلال هذا حاول المختصون بدراساتهم وأبحاثهم المستمرة إيجاد أنواع عديدة من التجديد الاستراتيجي والعمل على دراستها ومعرفة أهم خصائصها ومضامينها . حيث تباينت آراء الدارسين والباحثين بإيجاد أسماء مختلفة لأنواع من التجديد الاستراتيجي تحمل نفس المضمون والمعنى وتقوم الباحثة بعرض بعض الأنواع التي تلائم طبيعة الدراسة الحالية :

**أولاً : التجديد الاستراتيجي غير المستمر :** يعمل هذا النوع من التجديد عندما تتعرض المنظمة إلى تغيرات جوهرية مثل ( ظهور تكنولوجيا جديدة ) ويؤدي هذا إلى تغيير عدة جوانب مهمة في المنظمة ( Dutta ، ٢٠١٣ : ٢٩ ) والتي تتعلق بالناحية التنظيمية والاستراتيجية ، ويسمى هذا النوع من التغيرات برأي بعض الباحثين ب ( تحول المنظمات ) ( Ravais & Lojaco ، ٢٠٠٥ : ٥٢ ) .

تتعرض المنظمة إلى هذا التحول الاستراتيجي بسبب انحدار السوق أو نضج السوق الأمر الذي يؤدي إلى إنشاء مسارات جديدة للنمو . إن التغيير أو الاستبدال للأجزاء المهمة في المنظمة واستراتيجيتها لها تأثيرٌ جوهريٌّ وكبيرٌ على نجاح المنظمة في الأمد البعيد ( Agarwal & Helfat، ٢٠٠٩: ٢٨٣ ). تتضمن هذه التغيرات الجوهرية تغييراً في (التوجه الاستراتيجي ، الأسواق ، الخدمات ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، المنتجات) (Worch وأخرون ، ٢٠٢١: ٤٤ ) أو يكون التغيير في المنظمة منطوي على عدة أبعادٍ حددها ( Dutta، ٢٠١٣ : ٢٩) بالتغيير في ( القدرات ، الروتينات ، الموارد ، الآليات ، الهيكلية التنظيمية ، تقادم التكنولوجيا ) وأكد البعض من الباحثين أن ازدياد العداء البيئي والتدهور الحاصل في الوضع التنافسي أدى إلى البدء بعملية التجديد الاستراتيجي في المنظمات والبحث عن مزيج يتلاءم مع الموارد والقدرات .

يحدث التجديد الاستراتيجي غير المستمر في المنظمات التي يكون فيها تجديداً ذاتياً مستمراً أي أنها تتحول من حالتها الأصلية إلى وصفها الحالي وفق البيئة الديناميكية المتغيرة (Kwee، ٢٠٠٩ : ٨) . إن التجديد الاستراتيجي يتضمن تحولاً من العمل الأساسي القائم إلى عملٍ جديدٍ وغير مطروقٍ محاطٍ بالمخاطر الكبيرة ، وتتضمن هذه المبادرات للتجديد العديد من الاستكشافات " أي تطوير مقدراتٍ جديدةٍ وغير مألوفة " والاستثمار " الذي يقوم على تحقيق العوائد من المقدرات الموجودة والمألوفة " لذا يعدُّ التجديد الاستراتيجي غير المستمر أكثرَ غموضاً من التجديد الاستراتيجي المستمر عند حدوث الاستثمار والاستكشاف في نفس الوقت .

فقد تتعرض المنظمة للفشل عندما تحاول أن تعمل في التجديد الاستراتيجي غير المستمر من خلال تطوير المقدرات الواجبة للتنافس في الأعمال الجديدة كونها تعمل على تفكك المقدرات التي تقيدها بشكل كبير في عملها الأساسي القديم مما يجعل المنظمة معرضة للخطر وهناك شركات كثيرة لا يمكنها التحول بشكل فعال إلى نموذج عملٍ متطور .

إن بعض الشركات تبذل جهوداً كبيرة في عملها لكن على الرغم من هذه الجهود المبذولة لكنها لا تستطيع أن تحول مثل شركة (Polariod) العلامة التجارية الأمريكية التي تختص في صناعة البلاستيك ، عكس الشركة الأمريكية (Intel) والتي تعتبر من كبرى شركات التكنولوجيا التي تختص في عملها برقاقات ومعالجات الحاسبات التي استطاعت أن تتحول بكل نجاح وتميز إلى منظمة معروفة ورائدة في رقائق الذاكرة والمعالجات الرقيقة للحاسبات (Basu & Wadhwa، ٢٠١٣ : ٩٥٩).

توجد تغيراتٌ وتحولاتٌ للبيئة تعرفُ ب (التغيير للمنافسة المفرطة) الأمر الذي يزيد من صعوبة التجديد الاستراتيجي بسبب التغيير الحاصل في الظروف الخارجية التي تؤدي إلى عدم الفائدة من أنشطة وأعمال المنظمة في أسواق المنتجات الحالية . وعنده وجود اتجاه للتجديد الاستراتيجي في المنظمة حتى لو كان بشكلٍ قليلٍ سيؤدي هذا التوجه إلى التفكيك والزوال مثلاً على ذلك شركة (Minolta & Konica) وهي شركة يابانية تختص في مستلزمات المكاتب ( تصوير طبي ، أجهزة قياس ، ... ) وتعتبر هذه الشركة من الشركات العابرة للقارات في مجال صناعة الكاميرات ، إلا أن التحول الكبير في السوق أدى إلى وجود تحدياتٍ قوية بالرغم من نجاح شركة (kodac) وهي شركة أمريكية متعددة الجنسيات اختص عملها بإنتاج أدوات ومواد تصوير ، إلا أن هذه الشركة واجهت عقباتٍ كبيرة في عملها لاستعادة جزءٍ من حصتها السوقية السابقة .

وكان هذا التحدي استجابةً للتغيير الحاصل في طلبات الزبائن إذ لا يمكن لأي منظمة في هذا الوقت أن تتنبأ بعدم مواجهتها إلى تحولٍ مفاجئ في البيئة الخارجية وذلك لأن التغيير الكبير يمكن أن يؤدي إلى

صعوبةٍ بالغةٍ بسببِ حجمِ التغيير المطلوب ، فتسعى المنظمةُ بشكلٍ مستمرٍ إلى أن تجددَ نفسها من أجل التكيفِ والموائمةِ معَ التغييراتِ التي تحدثُ في البيئةِ الخارجيةِ ويكونُ هذا عندهُ بحثُ المنظماتِ عن البراعةِ *Ambidexter* التي يصبُ اهتمامها على طرائقِ بناءِ أعمالٍ مستقبليةٍ جديدةٍ ( *Agarwal & Helfat*، ٢٠٠٩: ٢٨٣).

إن التجديدَ الاستراتيجيَ غيرَ المستمرِ تكمنُ فيه مخاطرٌ كثيرةٌ ولكنَّ توجدُ محفزاتٌ وضغوطاتٌ لمتابعةِ هذا النوعِ منَّ التجديدِ بصورةٍ مستمرةٍ لكي يستطيعَ الابتعادُ عن العملِ الأساسي للقائمةِ .

### المطلب الثالث

#### أدوار التجديد الإستراتيجي

في نهايةِ هذا المبحثِ الخاصِ بالتجديدِ الاستراتيجيِ ننتقلُ إلى عنصريِ مهمةٍ لختامِ الجانبِ النظريِ الخاصِ في بالمتغيرِ المستقلِ وهوَ دورُ المديرينِ الاستراتيجيِّ الذي يقومُ بعمليةِ التجديدِ الاستراتيجيِ والمقصودُ بهمُ المديرينَ في الإداراتِ العليا والوسطى والدنيا ونوضحُ أبعادَ التجديدِ الاستراتيجيِ لما لها من أهميةٍ قصوى في الجانبِ العمليِ للدراسةِ للوصولِ إلى نتائجٍ نهائيةٍ ومحددةٍ في تأثيرِ المتغيرِ المستقلِ على المتغيرِ التابعِ .

#### أولاً : أدوار المديرين في التجديد الإستراتيجي

عمليةُ التجديدِ الاستراتيجيِ تتضمنُ عدَّةَ سلوكياتٍ إداريةٍ وقد تكونُ بعضُ هذه السلوكياتِ متنازعةً ومتجانسةً إلى حدٍ حدوثِ نزاعاتٍ حادةٍ في سلوكياتِ المديرِ والتي منَّ الممكنُ أن تزيدَ من احتمالِ سوءِ الفهمِ في أدوارهمُ وأعمالهمُ مما يؤدي هذا إلى إضعافِ عمليةِ التجديدِ الاستراتيجيِ ( *Floyd & Lane*، ٢٠٠٠: ١٥٧).

أيُّ أن الدورَ هوَ مجموعةُ سلوكياتٍ مهمةٍ للعاملينَ في مجالِ ما عن طريقِ الفردِ أو المجموعةِ ، وعلى هذا الأساسِ وضعَ الباحثينَ ثلاثةَ أنواعِ توقعوا فيها الدورُ (السلوكُ) هي الموصوفةُ (توقعاتٌ مكتوبةٌ) التصورِ (توقعاتٌ سريةٌ) التعبيريةِ (توقعاتٌ واضحةٌ) ( *Flores*، ٢٠١٦: ٧-٨) من خلالِ هذه التوقعاتِ يمكنُ تحديدَ سلوكِ دورِ المديرِ والعاملينَ حيثُ إنَّ كلما كانَ التوقعُ معبراً عنهُ بشكلٍ مفهومٍ يقومُ العاملونَ المؤدينَ لدورٍ معينٍ بالتأقلمِ معَ هذه التوقعاتِ .

وإنَّ هذه التوقعاتِ ثمَّ تنشأ من فراعٍ بل حدثتُ نتيجةَ تطويرِ توقعاتِ وسلوكياتِ مترابطةٍ لتنشأ نظامِ اجتماعيِ معينِ . إن دورَ المديرِ الأساسي هوَ جمعُ المعلوماتِ وإيصالها ، علماً أن هذه الأدوارِ تتضمنُ كلَّ المديرينَ إلا أن ما تتضمنه هذه المعلوماتِ للأدوارِ مختلفةٌ من خلالِ التسلسلِ الهرميِ ، وحدةِ الأعمالِ ، الموقعِ الوظيفيِّ ( *Floyd & Lane*، ٢٠٠٠: ١٥٨).

إنَّ الدورَ الاستراتيجيِ يحددُ لكل مستوى في الإدارةِ ويعتبرُ عنصرٌ رئيسيٌّ في عمليةِ التجديدِ الاستراتيجيِ ، حيثُ يمكنُ تحديدَ ١٠ أدوارِ تقومُ الإدارةُ بتأديتها ( الدنيا ، الوسطى ، العليا ) وتعتبرُ هذه الأدوارِ جزءاً منَّ التجديدِ الاستراتيجيِ كما موضح في الجدول التالي :

### المطلب الرابع

#### أبعاد التجديد الإستراتيجي

#### أبعاد التجديد الاستراتيجي:

يعتبرُ التجديدِ الاستراتيجيِ من المواضيعِ الحديثةِ فهو قليل الأبعادِ مقارنةً بالمواضيعِ الأخرى ويحتاج هذا الأمرُ إلى التعمقِ وتكثيفِ الدراساتِ حوله لمدَّةِ سنواتٍ طويلةٍ فيجب على الدارسينَ والباحثينَ التقصي عنه

ل للوصول إلى النضج ومن هذا الجانب اختيرت الباحثة هذه الأبعاد التي تطرق لها بشكل قليل لتكثيف الدراسة حولها وننظر أدناه عن الأبعاد الأربعة وصفاتها الرئيسية التي تتم الدراسة عنها:  
**أولاً: الاستكشاف:**

هو انعكاس للحاجة الماسة والمستمرة من أجل تجديد الموارد للابتعاد عن العادات الروتينية في العمل وهذا الأمر يتطلب العمل على النموذج والأفكار الجديدة ومتابعة أحدث طرق التكنولوجيا واتباع المعارف والاستراتيجيات التي تتوصل من خلالها إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة ويتجسد هذا النوع من التجديد بعدة أنشطة (الإبداع الاكتشاف المرونة المناورة التجريب المخاطرة التباين البحث) (رشيد، العبودي، ٢٠١٥) أنشطة استكشاف الفرص الجديدة يكون الهدف منها هو خلق أو ولادة منتجات متطورة وجديدة وكذلك هو مثال على قدرة المنظمة بالتوجه السريع باتجاه استكشاف فرص أخرى جديدة للتكيف والاستعداد مع المتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فإنه استكشاف مثل هذه الفرص الجديدة يحتاج إلى عدة معارف حديثة تكون مختلفة عن المعارف الحالية الموجودة ويجب أن تكون متميزة في البحث وتكون ذات مرونة واختلاف وأن هذا الاستكشاف يؤدي إلى نضوج الأفكار الحديثة وتطورها بشكل مبدع وأن أهم جانبها أساسيا في هذه العملية هي عملية البحث هو مساعدة المنظمة أن تقوم بالتوسيع في آفاق التفكير والدراسة والاهتمام الكبير بالعمل (كاظم وآخرون، ٢٠١٥).

إن كثرة الاستكشاف في المنظمة يعزز من قدرتها على أن تقوم بتجديد قاعدة معارفها ولكن يضع المنظمة في دوامة من التغيير المستمر والبحث وقد يكون غير مؤسسي فيجب على المنظمة بعد أن تقوم بتحديد الفرص والمجالات المناسبة لها كمنظمة أن تقوم بالأخذ بعين الاعتبار أنه استثمار الفرص والدقة في العمل وامتلاك موارد لا تلائم مع التكنولوجيا التي تتعامل فيها وينبغي كذلك أن تقوم بالاستعداد إلى أي مغامرة قد تتعرض لها.

ومن هذا نستطيع أن نتوصل إلى أنه جوهر هذه الاستراتيجية يكمن في تحقيق الميزة التنافسية ويكون عن طريق معرفة احتياجات المستفيدين والتوسع في الخدمات للوصول إلى الرضا عن الخدمة المقدمة لهم.

### مفهوم نجاح المنظمة

#### مفهوم النجاح:

يُعرف نجاح المنظمة بأنه النجاح الذي ينتج عن الأنشطة داخل المنظمة ويشمل الزبائن، العاملين والمساهمين (من منظور خارج- داخل) بدلا (من منظور داخل- خارج) والذي تم قياسه من خلال البقاء (العدوان، سامي يوسف وآخرون، ٢٠١٥، ص ١٤٩).

وعرفه أحد الباحثين بأنه قدرة منظمات الأعمال على استغلال طاقاتها الداخلية وتسخيرها لتحقيق أهدافها، وذلك بالتركيز على التعلم من التجارب السابقة، والعمل على مواجهة الفشل والعادات السلبية، وأن تعمل المنظمة على كشف قدراتها على تحدي الصعاب وتطوير بيئتها الداخلية (العبادي وآخرون، ٢٠١٦، ص٢١٩)، حيث إن عملية التطوير وتوفير الأموال اللازمة لشراء الآلات والمعدات الضرورية الحديثة والمتطورة مقارنة بالتقدم التكنولوجي المتسارع، والقدرة على وضع البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استخدامها، وقيام الإدارة بتبني نظام حوافز عادل ومشجع، يدفع العاملين لتطوير قدراتهم واكتساب مهارات وخبرات جديدة في بيئة العمل، ووضع اللوائح والتعليمات والسياسات ذات المرونة القابلة للتعديل بما يساهم في عملية النجاح المستدام. (Vayyavur، ٢٠١٥، ص ٢-٣ p).

إن مفهوم النجاح التنظيمي هو ضمن نتيجتين رئيسيتين للممارسات التنظيمية الناجحة هي مواطنة الموظفين وخفض الصراع بين العمال والإدارة أو بين الرئيس والمرؤوس، وان هذين النتيجتان هما

العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الناجحة، والتي تركز على أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، كونها تتبع من المساهمة في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما أن سلوك الموظف التنظيمي، يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، وساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل... الخ. (Roscnig & Hodson، ٢٠٠٤: ٦٨٠-٦٧٩).

إن مفهوم نجاح المنظمة يعتمد على رؤى متعددة وهو مشكلة ادراكية للمنظمات تختلف وجهات النظر ازانها في تحديده والقدرة على استيعابه والتركيز على عوامل منظميه من دون غيرها في تفسيره. لذا فان الإمام به يحتاج الى نظرة شمولية تحقق التلاؤم بين المعايير طويلة الأمد وقصيرة الأمد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح، وان النجاح المنظمي لكي يكون مسلمة اساسية للنجاح الاستراتيجي فانه لا بد له ان يخرج من اطار التكنولوجيا، أو الحصة السوقية أو الإيرادات...) لأنها توفر نظرة قاصرة في التفسير تلغي دور المورد البشري العامل الأساس في إكسابه السمة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة إذ لا يمكن تقليدها (الساعدي، ٢٠١٠، ص ١٥).

ويرى أحد الباحثين بأن نجاح المنظمة إمكانية وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال الرؤية والتخطيط الاستراتيجي ونشاط العمليات وتطوير المنظمة المستمر (عزيز وأخرون، ٢٠٢٢، ص ١٩)، ويرى آخر نجاح المنظمة بأنه منهج استراتيجي لإدارة المنظمة في الحصول على الخبرات والمعلومات والأفكار والتحليل الدقيقة لبيئة العمل والاستفادة من تقنيات المعلومات الحديثة في إنجاز العمليات الإدارية (Echuk وأخرون، ٢٠١٩: ٩٥).

في حين يعرفه باحثاً آخر بأنه دالة لقدرة وكفاءة واستعداد ورغبة المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل يركز الأفراد وما يمتلكونه من خبرة عالية بما يضمن تحقيق النجاح التنظيمي (حمدان، ٢٠١٩، ص ٢٠٨)، وقد عرف نجاح المنظمة بأنه تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة من خلال امتلاكها ميزة تنافسية في رؤيتها وتخطيطها لأدائها وقيادتها التفاعلية واستخدام آليات فعالة للمراجعة والتقييم (صلاح ٢٠١٩، ص ٢٠٤).

ويعرف النجاح التنظيمي بأنه قدرة إدارة المنظمة على استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية وتسخيرها لتحقيق أهدافها، والاستفادة من الخبرات والتعلم من التجارب السابقة، (٢٠٢٠، Ugoani (p٤).

ويعد النجاح التنظيمي مؤشراً على فاعلية المنظمة في استغلال مواردها والتطور والنمو، وكذلك تحقيق أهدافها في المدى القصير والطويل (Shah وأخرون، ٢٠٢٠: p٢٠ Suvanmanee وأخرون، ٢٠٢٠).

يشير النجاح التنظيمي إلى امتلاك المنظمة لرؤية مميزة، وخطة مستقبلية جيدة، وعمليات مرنة، وتطوير وتغيير مستمر، وثقافة تنظيمية مميزة، وقيادة فعالة تحقق لها ميزة تنافسية في بيئة العمل، وتحقق لها أهدافها بكفاءة (الأسرجة وأخرون، ص ١٣٦).

كذلك يشير النجاح التنظيمي إلى المحصلة النهائية للجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بالمنظمة لتحقيق أهدافها التنظيمية ومستويات الأداء المطلوبة (الصريرة، ٢٠٢١، ص ١١). كما يمكن تعريف النجاح التنظيمي على أنه درجة الاستعداد التنظيمي للتغيرات والتطورات في بيئة العمل، وتوفير عاملين مميزين ودعم قدرات المنظمة على البقاء والنمو في بيئة العمل، وهو ما ينعكس على تحقيق أهدافها التنظيمية، ويرى عزيز أن النجاح التنظيمي يعتمد على قدرة المنظمة على تنسيق أنشطتها وعملياتها في ضوء ما تمتلكه من موارد بشرية ومالية ومادية، وتبني سياسات وسلوكيات واتجاهات إيجابية في العمل، واستثمار الفرص المتاحة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة والاستمرار في التنافس والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة باستمرار، والتفكير في مستقبل المنظمة (عزيز، ٢٠٢١، ص ١٨-١٩).

والنجاح المنظمين هو ما تقوم به الإدارة العليا من خلال تشجيعها، أو رفضها للسلوكيات التنظيمية المختلفة في بيئة العمل التنظيمي، فإذا كان السائد في المنظمة هو ممارسة العاملين أنماطاً من السلوكيات التطوعية، وفق برامج عمل متطورة، فإن ذلك ينعكس على تعزيز ودعم سلوكيات العاملين، وقد وضح مفهوم النجاح التنظيمي في دراسته، بأنه هدف الإدارة الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه والمتمثل من بعدين، الأول هو الغاية الإدارية للنجاح على منافسيها من خلال مخرجاتها، والثاني هو سعيها إلى النجاح في اتخاذ القرارات من خلال السرعة والدقة في العمل، ولا يتحقق أحدهما دون الاعتماد على الثاني، فضلاً عن حاجتهما إلى الرصيد المعرفي المتجدد من خلال بذل الجهود الكافية والوقت الكافي والكلفة المناسبة للحصول عليها (عبد الدائم، ٢٠٢١، ص ٤٥٩).

ولعل هذه الاختلافات في الرؤى والمسميات يعود إلى الاختلاف في المناظير التي ينظر من خلالها إلى النجاح المنظمين، فهناك المنظور الداخلي والخارجي والمرحلي والتقليدي والاستراتيجي والمعرفي والتعددي، وعلى هذا الأساس يتوقع أن تحتاج مسألة الانتهاء من حسم الجدول وصولاً إلى مفهوم محدد وواضح مدة زمنية أطول مما عليه الآن، فمعايير الكفاءة والفاعلية اللذان يستند إليهما النجاح التنظيمي في الوقت الحاضر ومنذ السبعينيات من القرن الماضي استناداً لدراسة (Steers، ١٩٧٥، ص ٥٤٦-٥٥٨) التي تعد إحدى الدراسات السابقة الممهدة لمفهوم النجاح المنظمين والتي تبنت إظهاره إلى الواقع العملي بأنه يقوم أصلاً على فكرتين أساسيتين وهما مؤشرا النجاح في استخدامهما الأمثل للموارد المتاحة (الكفاءة والجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (الفاعلية)، وهما بحد ذاتهما مازالاً موضع جدل فكري، لذا رأيت هذه المنظمات أنه من غير المنطقي أن تستند في حساب نجاحها على أحد المعيارين. وسيجري تحديد المفهوم تبعاً لكل منظور إذ لا يمكن البت في أفضلية المفاهيم لخصوصية المنظمات وتعدد أهدافها وبيئاتها التي تعمل فيها ومعايير تقويم أدائها.

ويعتبر النجاح مصطلحاً متعدد الأوجه والمضامين وهو يشير إلى عدة أبعاد فلسفية في وقت واحد، فقد تم ذكر النجاح على أنه بلوغ النتيجة المطلوبة، وأشار بعض الباحثين إلى "النجاح" بالاستمرارية، أي الاستمرارية طويلة الأمد والنجاح لغة هو اشتقاق من كلمة نجاح وهو يعبر عن الشيء الذي يناله الشخص من بعد تعب طويل وجهد جهيد، كما أشار بعض الباحثين إلى أن نجاح المنظمة مشكلة إدراكية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة لميلهم الفكري والشخصي لقيم دون أخرى" (حسين، ٢٠١٩، ص ١١٧).

### المبحث الأول

#### وصف منهج ومجتمع الدراسة الميدانية

**أولاً - منهج الدراسة الميدانية:** تم اعتماد منهج الدراسة الوصفي التحليلي القائمة على التحليل الكمي الإحصائي من خلال تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة. إذ تم تصميم الاستبانة وفقاً للتحليل النظري للمتغيرات والعلاقات القائمة. وتم استخدام مقياس Likert المكون من خمس درجات تتراوح من (اتفق تماماً، اتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لتنميط وقياس متغيرات الاستبانة. وقد تم بناء استمارة الاستبانة الأولية (الملحق (١)) على وفق المحاور الآتية:

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية للمستجيبين: يتناول هذا المحور البيانات العامة للمستجيبين التي اشتملت على الجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والتحصيل الدراسي والمنصب الحالي واللقب العلمي للمستجيبين.

❖ المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي: تم التعبير عن هذا المتغير الرئيس الأول من خلال (٢٠) متغير فرعياً (سؤال) تم تصنيفها في أربعة محاور رئيسية وكما موضحة بالجدول (١).

❖ المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بنجاح المنظمة: اشتمل هذا المتغير الرئيس على (٢٠) متغيراً فرعياً (سؤال) تم تصنيفها في أربعة محاور وكما موضحة بالجدول (١).

#### جدول (١)

##### هيكل الاستبانة

الأسئلة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
٥	الاستكشاف	التجديد الاستراتيجي
٥	ريادة الاعمال	
٥	استثمار الفرص	
٥	مشاركة القيادة	
٢٠	المجموع	
٥	الاستعداد التنظيمي	نجاح المنظمة
٥	اختيار الموظف المناسب	
٥	البقاء	
٥	النمو	
٢٠	المجموع	
٤٠		المجموع الكلي

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة: يتناول المحور الحالي وصف مجتمع وعينة الدراسة وكالاتي:

١. مجتمع الدراسة: بغرض إجراء الدراسة الميدانية والحصول على البيانات المطلوبة فقد تم اختيار مجتمع الأكاديميين العاملين في الجامعات العراقية الأهلية (كلية النور الجامعة، جامعة التراث، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية المأمون الجامعة) في تخصصات الإدارة. إذ يختص هذا المجتمع بتأهيل العاملين في حقل الدراسة وتقع عليه مسؤولية التطوير النظري المطلوب لحقل المهنة، لذا تم اختياره لدعم الأطر النظرية للموضوع وعلاقاته ومبرراته المنطقية التي تدعم رؤيته في الجانب المهني والإداري.

٢. عينة الدراسة: استناد إلى طبيعة الدراسة وحجم كل من المجتمعات المعتمدة، فقد تم اللجوء إلى منهج المعاينة العشوائية الطبقية، وبما يتناسب وحجم المجتمع في كل طبقة وتحقيق التوازن فيما يتعلق بالأهمية النسبية لوزن كل من المجتمعات قيد الدراسة. وفي هذا السياق فقد تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة وكما مبين بالجدول (٢).

### جدول (٢)

#### مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	عدد الاستمارات السليمة	نسبة الاستمارة السليمة	نسبة الاستمارة في التحليل
كلية المأمون الجامعة	٤٠	٣٥	٢٩	%٨٢.٨	%٢٥.٩
كلية النور الجامعة	٣٦	٢٨	٢١	%٧٥	%١٨.٨
جامعة التراث	٦٠	٥٥	٤٩	%٨٩	%٤٣.٧
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة	٢٠	١٨	١٣	%٧٢	%١١.٦
المجموع الكلي	١٥٦	١٣٦	١١٢	%٨٢.٣	%١٠.٠

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول (٢) أن عدد استمارات الاستبانة الموزعة على عينة (كلية المأمون الجامعة) قد بلغت (٤٠) استمارة، فيما بلغت المستردة منها (٣٥) استمارة، وبنسبة استرداد للاستمارة السليمة بلغت (% ٨٢.٨). فيما وزعت الاستبانة على عينة (كلية النور الجامعة) بلغت (٣٦)، فيما بلغت الاستمارات المستردة (٢٨) استمارة، أي بنسبة استرداد للاستمارات السليمة بلغت (% ٧٥)، فيما وزعت الاستبانة على عينة (جامعة التراث) (٦٠) استمارة، فيما بلغت عدد الاستمارات المستردة (٥٥) استمارة وبنسبة استرداد للاستمارات السليمة بلغت (% ٨٩). فيما وزعت الاستبانة على عينة (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة) (٢٠) استمارة، فيما بلغت عدد الاستمارات المستردة (١٨) استمارة وبنسبة استرداد للاستمارات السليمة بلغت (% ٧٢). وبذلك كان عدد الاستمارات الكلية المستردة السليمة قد بلغ (١١٢) استمارة، أي بنسبة استرداد إجمالية بلغت (% ٨٢.٣) من إجمالي الاستمارات الموزعة، وهو ما يشير إلى نسبة استرداد مؤهلة لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة.

### المبحث الثاني

#### الدراسة الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة

أولاً - وصف متغيرات الدراسة بحسب خصائص العينة المدروسة: تأسيس على ضرورة دراسة متغيرات الدراسة في ضوء إجابات مجتمعي الدراسة وفي ضوء الخواص (سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي، المنصب الحالي، اللقب العلمي) لأفراد العينة المدروسة لكونها من المواضيع المتخصصة والتي لها أبعاد نظرية ومهنية في الوقت ذاته. لذا فقد تم تناول تلك المتغيرات في ضوء نوع المجتمع ومؤهلات أفراد العينة العلمية والعملية وكالاتي:

١- وصف متغيرات الدراسة حسب سنوات الخدمة: يوضح الجدول (١٣) درجة اتفاق أفراد العينة حسب سنوات الخدمة، توزعت درجة الاتفاق في مضمون الفقرات بين أعلى نسبة وأدنى نسبة في مضمون الاتفاق، وكانت أعلى نسبة في درجة الاتفاق وبدلالة الوسط الحسابي للفئة (١١-١٥) بوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٦٨٢)، ثم للفئة (٢١-٢٥) بوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٧٧٠)، ثم للفئة (أقل من ٥ سنوات) بوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٦٢)، وللجنة (٥-١٠ سنوات) بوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٨٠١)، ثم للفئة (٢٦ فأكثر) بوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٣٢) وأخيراً للفئة (١٦-٢٠) بوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٧٣) وتبين الأوساط الحسابية نتائج آراء عينة الدراسة كانت ضمن الاتفاق في مضمون الفقرات التي تضمنتها استمارة الاستبيان. وكما مبين في الشكل (٣).

## جدول (١٣)

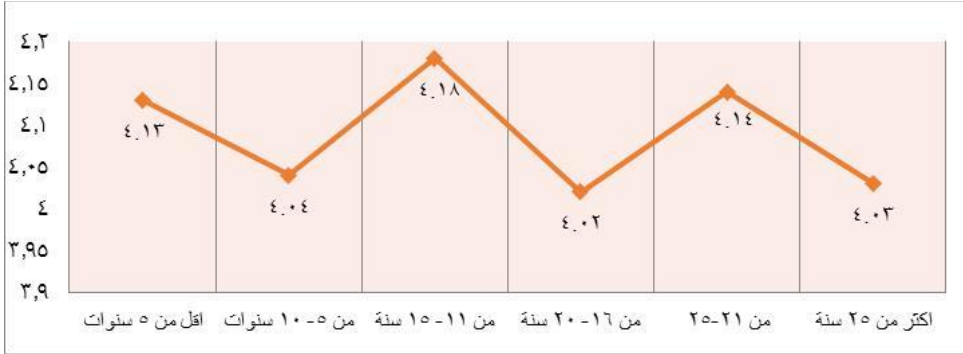
## وصف متغيرات الدراسة حسب سنوات الخدمة

المتغيرات نوع المجتمع		اقل من ٥ سنوات		١٠-٥		١٥-١١		٢٠-١٦		٢٥-٢١		٢٦ فأكثر		
المتغير الرئيس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التجديد الاستراتيجي	٤.٢٣	٠.٨٩	٤.٦٦	٠.٧٣	٤.٢٢	٠.٧٠	٤.١٢	٠.٧٤	٤.٢١	٠.٨٠	٤.٠٩	٠.٨٣	٤.٠٩	٠.٨٣
نجاح المنظمة	٤.٠٦	٠.٨٨	٣.٨٣	٠.٨٨	٤.١٩	٠.٦٩	٤.٠٧	٠.٧١	٤.٠٨	٠.٧٨	٤.٠١	٠.٨٢	٤.٠١	٠.٨٢
متوسط المتوسطات	٤.١٣	٠.٨٦	٤.٠٤	٠.٨٠	٤.١٨	٠.٦٨	٤.٠٢	٠.٧٧	٤.١٤	٠.٧٧	٤.٠٣	٠.٧٣	٤.٠٣	٠.٧٣

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

## الشكل (٣)

## وصف متغيرات الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد علي برنامج التحليل الإحصائي spss

## المبحث الثالث

## اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

في هذا المبحث ستم مناقشة واختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة عبر اختبار فرضيات العلاقة بين كل متغير من متغيرات الدراسة، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة:-

الفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الإستراتيجي ونجاح المنظمة)، وتنبثق منها الفرضيات التالية:

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستكشاف ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد.

٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد.

٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استثمار الفرص ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد.

٤- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة القيادة ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد.

الفرضية الرئيسية الثانية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التجديد الإستراتيجي ونجاح المنظمة)، وتنبثق منها الفرضيات التالية:

١- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستكشاف ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد.

٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد.

٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استثمار الفرص ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في عينة من الكليات الأهلية في بغداد.

٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مشاركة القيادة ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في عينة من الكليات الأهلية في بغداد

أولاً: التحليل الإحصائي لقياس الارتباط بين المتغيرات الرئيسية (التجديد الاستراتيجي ونجاح المنظمة):

#### النتائج:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي ونجاح المنظمة من خلال دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في بغداد، وعلي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية قدمت الباحثة عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها وأهم التوصيات المقترحة كالآتي:

١- أشارت نتائج الدراسة وفق إجاباتهم للمتغير الرئيس الأول (التجديد الاستراتيجي) اتفقهم في مضمون الفقرات التي تضمنها، والذي يبين أهمية الاستكشاف في الجامعة أو الكلية إلى استحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة والذي بدوره يؤدي التكيف مع البيئة الخارجية مما يسهم في تحقيق التوازن بين استكشاف قدرات جديدة وبين استثمار قدراتها الحالية وفي استثمار الفرص في إعادة التفكير في التموضع الاستراتيجي وتعزيز سيادتها الاستراتيجية.

٢- أظهرت نتائج الدراسة وفق إجاباتهم للمتغير الرئيس الثاني (نجاح المنظمة) اتفقهم في مضمون الفقرات التي تضمنها، والذي يبين أهمية تخصص الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تريد تنفيذها في المستقبل واستقطاب ذوي الخبرة من أجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي تسعى إلى تنفيذها والأولوية لاستراتيجية التوسع عند تحديد التوجه الاستراتيجي الخاص فيها واستقطاب الأفراد الذين لديهم خبرة ومهارة سابقة بالعمل.

٣- بينت نتائج التحليل العملي لمؤشرات المتغير الرئيس الأول (التجديد الاستراتيجي) من قيم التباين المفسر خمسة عوامل، والتي كانت تمتلك قيمة ذاتية أكبر من الواحد الصحيح فسرت مجتمعة ٥٩.٠٦٥% من التباين في المتغيرات الأصلية، وهي نسبة عالية تبين أن الغالبية العظمى من المؤشرات التي دخلت في التحليل ضمن عملية التفسير. كما اتضح من نتائج التحليل أن العامل الأول: يعد أهم العوامل المشتقة، حيث ارتبط به (٨) عوامل فسرت مجتمعة (١٧.٣٥٦%) من التباين الكلي في المتغيرات الرئيسية.

٤- نتج عن التحليل العملي لمؤشرات المتغير الرئيس الثاني (نجاح المنظمة) من قيم التباين المفسر خمس عوامل، تمتلك قيمة ذاتية أكبر من الواحد الصحيح فسرت مجتمعة (٦٣.٧٣٠%) من التباين في المتغيرات الأصلية وهي نسبة عالية جداً تبين أن جميع المؤشرات التي دخلت في التحليل ضمن عملية التفسير. كما اتضح من نتائج التحليل أن العامل الأول: يعد أهم العوامل المشتقة، حيث ارتبط به (٨) عوامل فسرت مجتمعة (١٧.٨١٩%) من التباين الكلي في المتغيرات الرئيسية.

٥- كان بعد (مشاركة القيادة) أبرز الأبعاد وأكبرها ارتباطاً ب المحور (نجاح المنظمة)، وهذا يدل على مشاركة القيادة يعزز المساهمة في بناء رؤية استراتيجية واضحة في اختيار الشريك للاستراتيجي ويسهم في نجاح المنظمة.

٦- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير الرئيس الأول (التجديد الاستراتيجي) والمتغير الرئيس الثاني (نجاح المنظمة) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، أي أن ذلك يسهم في كسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة تزيد من قدرتها على تجاوز مختلف التهديدات البيئية. وفق ذلك تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة منها وقبول الفرضية

البديلة والفرضيات المنبثقة منها والتي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الإستراتيجي ونجاح المنظمة".

٧- يتبين بأن توجد علاقة تأثير، وكما المبين في الجدول (٤٩) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، بين أبعاد المتغير الرئيسي الأول (التجديد الاستراتيجي) والمتغير الرئيسي الثاني (نجاح المنظمة). وكما هو مثبت خلال قيمة معامل الميل الحدي (٠.٦٣٢) بأن زيادة في المتغير الرئيسي (التجديد الاستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (نجاح المنظمة) بنسبة (٦٣.٢ %). وبناء على ذلك تم نرفض الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها وقبول الفرضية البديلة والفرضيات المنبثقة منها والتي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستكشاف ونجاح المنظمة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في عينة من الكليات الأهلية في بغداد".

### المبحث الثاني

#### التوصيات

#### التوصيات :

توصي الدراسة بالتوصيات التالية:

- ١- زيادة اهتمام إدارة الجامعات عينة الدراسة بتفاعلها مع بيئتها الخارجية بغرض زيادة أنشطة الاستكشاف والاستغلال، والعمل على مواءمة هيكلها التنظيمي مع المشاريع الجديدة التي تتكامل مع جميع الأنشطة داخلها من خلال إنشاء أجهزة استشعار يمكن من خلالها مراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة.
- ٢- زيادة سعي الجامعات عينة الدراسة لتطوير خدماتها وتقديم خدمات إبداعية جديدة، وتمكينها من الاستفادة من مواردها البشرية في تقديم أفكار إبداعية يتم نقلها في شكل خدمات تنافس ما تقدمه الجامعات الأخرى.
- ٣- زيادة تركيز الجامعات عينة الدراسة على تكرار أعمال التجديد في الاستكشاف والاستغلال وفق متطلبات البيئة لمواكبة المتغيرات البيئية.
- ٤- زيادة اهتمام إدارة الجامعات عينة الدراسة بكيفية اختيار موظفيها بحيث يكونون ملائمين لمتطلبات الوظيفة وظروف إشغالها لتحقيق التنبؤ بأدائهم المستقبلي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد استراتيجية واضحة لاختيار الموظفين وفق توجهها الاستراتيجي وثقافتها.
- ٥- التركيز على زيادة تماسك الموظفين مما ينعكس في فعالية مجموعات العمل ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراكهم في صنع القرار، وكذلك زيادة الوعي الثقافي للموظفين أثناء الاجتماعات.
- ٦- توصي الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات عينة الدراسة باستثمار مواردها وقدراتها في المشاريع الريادية التي تمكنها من تحقيق النجاح والتميز، من خلال قدرة القادة الذين يمتلكون وروح المبادرة والمبادرة والمرونة في التفكير والقرار.
- ٧- توصي الدراسة بضرورة اعتماد الجامعات العراقية الأخرى على إجراء تغييرات استراتيجية تتعلق بالتجديد والتحديث الاستراتيجي.
- ٨- توصي الدراسة الجامعات العراقية الأخرى التوسع في دراسة مفهوم التجديد الاستراتيجي وذلك بهدف بناء المعرفة في التجديد لتطبيقها عملياً ضمن مسار الجامعة من خلال خطوات عملية لما لذلك من انعكاس إيجابي على النجاح المنظمين.
- ٩- أوصت الدراسة بالحفاظ على مستوى النجاح التنظيمي للجامعات من خلال تطوير وتعزيز الخطوات العملية بما ينسجم مع التطورات والفرص المتاحة، وذلك في تشجيع التجديد الاستراتيجي في كافة

المجالات الوظيفية للجامعات، وأن تعزز هذه الجامعات استعدادها التنظيمي وذلك لتنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي.

١٠- أوصت الدراسة بتنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي في الجامعات العراقية الأخرى والذي يشير إلى تيار مستمر من الابتكارات وذلك بهدف تحقيق مستوى أعلى من النجاح النظمي واستدامته، وذلك لوجود علاقة ارتباط بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيم

#### قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر العربية:

١- الكتب:

- ١- الفضل ، مؤيد عبد الحسين ٢٠٠٩ الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الاولى ، دار الاثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
- ٢- جلاب ، احسان دهش ٢٠١٦ إدارة السلوك الانساني في المنظمات ، الطبعة الاولى دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان / الاردن .
- ٣- حريم ، حسين ٢٠٠٩ السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان / الاردن
- ٤- خصاونة ، عاكف لطفي ٢٠١١ إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان /الاردن
- ٥- الخفاجي ، نعمة عباس ٢٠١٠ الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والمفاهيم والعمليات ، الطبعة الثانية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان /الاردن.
- ٦- خيرى ، اسامة ٢٠١٢ إدارة الإبداع والابتكارات ، الطبعة الاولى ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان /الاردن.
- ٧- الزبيدي ، غني دحام ، حافظ، عبد الناصر علك ، وعباس ، حسين وليد ٢٠١٥ إدارة السلوك في المنظمات ، الطبعة الاولى ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان / الاردن.
- ٨- الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، ٢٠٠٩، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، عمان.
- ٩- : المصادر الأجنبية:

#### Book-١-١٠

- ١١-١- Barker, A.(١٩٩٧) ٣٠ Minutes: To Brainstorm Great Ideas, Published kogan page, First published , Printed in England by Clays Ltd, St Ives plc.
- ١٢-٢- Bournois, Duval-Hamel,F.J. Roussillon, & Scaringella, S.J. (٢٠١٠) Handbook of Top Management Teams, first published by palgrave macmillan in the UK.
- ١٣-٣- Buckley,P.& Ghauri, P.N.(٢٠١٥) International Business Strategy: Theory and Practice, First published by Routledge.