



The impact of dynamic capabilities in strategic renewal

Analytical research for the opinions of a sample of managers in the Iraqi General Company for Cement in Najaf Governorate

*تأثير القدرات الديناميكية في التجديد الاستراتيجي

بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية في محافظة النجف
الاشرف

**أ.د. بشار عباس الحميري

**فاطمة حكيم ساجت

Abstract

Purpose: The current research aims to test the impact of dynamic capabilities in its dimensions (sensing capabilities, acquisition capabilities, and resource reconfiguration capabilities) on strategic renewal in its dimensions (gradual renewal, radical renewal), as it adopted in its theoretical framework dynamic capabilities as an independent variable and strategic renewal as a dependent variable.

Methodology: Using the intentional sample, (120) questionnaires were distributed to the administrative leaders of the Iraqi General Cement Company - Kufa Cement Factory.

The importance of the research: The research derives its importance from the importance of the variables investigated,

*بحث مستل .

*جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد .

being one of the contemporary approaches and affecting the nature of the work of organizations, as well as addressing an important sector, which is the industrial sector, which is considered the most important and effective in the process of economic development, and the link between variables (dynamic capabilities, strategic renewal,) as There are no previous research that dealt with or combined these variables to the knowledge of the researcher, which justifies the initiation of research and testing of these variables.

The most important practical results: The results of the current research showed the existence of a positive and significant multiple influence relationship between the research variables (dynamic capabilities, strategic renewal)

The most important conclusions: The results of the statistical analysis of correlations indicated that the knowledge and technological capabilities of the company, which help it in the process of reconfiguring its resources, are the strongest among other dynamic capabilities for the purpose of conducting strategic renewal, which leads to an important inference, which is that the company can with its currently available resources It can strategically renew its operations and outperform its competitors if it makes good use of reconfiguration resources.

المستخلص : الغرض : يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير القدرات الديناميكية بأبعاده (قدرات الاستشعار ، قدرات الاستحواذ ،قدرات إعادة تشكيل الموارد) في التجديد الاستراتيجي بأبعاده (التجديد التدريجي ، التجديد الجذري) اذ انه تبنى في اطاره النظري القدرات الديناميكية كمتغير مستقل والتجديد الاستراتيجي كمتغير تابع.

المنهجية : استعمال العينة القصدية وزعت (١٢٠) استمارة استبيان على القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية - معمل سموت الكوفة ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة عددا من وسائل الاحصاء الاستدلالي مثل (علاقات الارتباط، الانحدار المتعدد بأسلوب الحذف التراجعي) .

أهمية البحث : يستمد البحث أهميته من أهمية متغيراته المبحوثة كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات، وكذلك تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعتبر الأكثر أهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية، والربط بين متغيرات وهي (القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي ،) اذ لا توجد بحوث سابقة تناولت او جمعت بين هذه المتغيرات على حد علم الباحثة مما يبرر الشروع في بحث واختبار هذ المتغيرات.

اهم النتائج العملية: اظهرت نتائج البحث الحالي وجود علاقة تأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث(القدرات الديناميكية ،التجديد الاستراتيجي).

أهم الاستنتاجات: دلت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط ان القدرات المعرفية والتكنولوجية لدى الشركة والتي تساعدها في عملية إعادة تشكيل مواردها هي الأقوى من بين القدرات الديناميكية الأخرى لغرض اجراء التجديد الاستراتيجي ، الامر الذي يدفع الى استدلال مهم وهو ان الشركة يمكنها بما متاح لديها حاليا من موارد ان تجدد استراتيجيا عملياتها وتتفوق على منافسيها لو احسنت استخدام موارد إعادة التشكيل.

المقدمة : تعيش المنظمات اليوم في بيئة متقلبة للغاية ومتطورة والتي بدورها تطرح العديد من التحديات التي تعيق بقاءها ونموها واستمراريتها لذلك فهي تبحث عن طرق ووسائل لمواجهة هذه التحديات بما يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية السريعة ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة البحث الحالي ليتناول موضوعات معاصرة لها الاثر الكبير والتميز في اداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها.

تم هيكلة البحث الحالي على أربعة فصول، تضمن المبحث الاول منها منهجية البحث، بينما تناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات، وفي حين تألف المبحث الثالث بينما اختص المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث. وأخيراً اختتم البحث المبحث الرابع الذي تضمن جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث : شهدت بيانات الاعمال في وقتنا الحاضر تغيرات ديناميكية كبيرة ومتسارعة أثرت بشكل مباشر على جميع المنظمات وهددت بقائها واستمرارها وجعلت العديد منها تبحث في داخلها عن

مجموعة من القدرات لتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من أجل تجديد استراتيجياتها والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ويمكن القول يجب على المنظمات أن تدرك أهمية التجديد الاستراتيجي بأبعاده التدريجي والجزري. وبهذا الخصوص، نجد ان الشركة العامة للإسمنت العراقية تمتلك الكثير من القدرات والمواد والإمكانات ووسائل الاتصال التي لم تستثمر بالشكل المطلوب والتي يمكن تطويرها وتعزيزها وفق متطلبات التجديد الاستراتيجي ، اذ يتطلب الموقف ضرورة اعادة النظر في العمليات والانشطة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي بما يلائم التغيرات الحاصلة في البيئة والتي تتجلى بشكل واضح في متطلبات الاسواق والتي تعكس بدورها حاجات واذواق الزبائن ، وهذا لا يتحقق الا عبر اعطاء المزيد من الاهتمام بعملية التجديد الاستراتيجي للمنظمة.

وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس " مدى ادراك القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية أهمية امتلاك منظمتهم للقدرات الديناميكية وأثر ذلك في التجديد الاستراتيجي ؟"

وينبثق عن ذلك مجموعة من التساؤلات الفرعية:-

١- ما مستوى توافر ابعاد القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة ؟

٢- ما مستوى توافر ابعاد التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟

٣- ما علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي؟

٤- ما علاقة الاثر بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي؟

ثانياً : أهمية البحث : يستمد البحث أهميته من خلال متغيراته إذ لا توجد بحوث سابقة بحد علم الباحثة قد جمعت بين متغيرات البحث وهذا ما يبرر الشروع في بحث واختبار هذ المتغيرات ، وتتجسد أهمية البحث بالأمور الآتية:

١- ان أهمية البحث جاءت من أهمية متغيراته المبحوثة (القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي) كونها من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات لاسيما تلك التي تسعى الى التغيير من واقعها نحو الأفضل.

٢- تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعتبر الاكثر أهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية إذ يلاحظ ان الدول المتقدمة التي جنت ولا زالت تجني ثمار التقدم الاقتصادي هي الدول التي عملت على تطوير القطاع الصناعي.

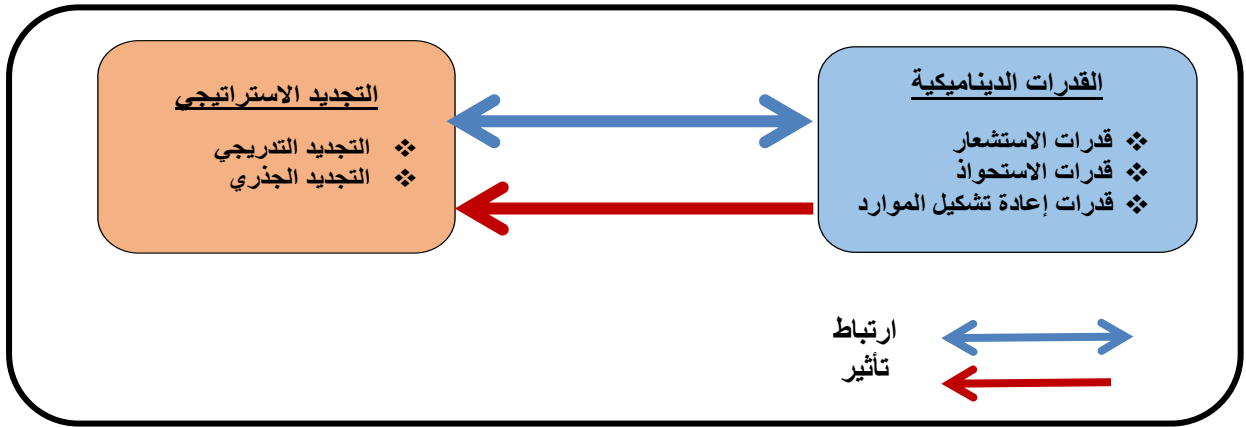
٣- يوفر قاعدة معلومات مهمة تكون بمثابة دليل عمل للمنظمة عينة البحث من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية وتحديث اساليبها في العمل.

٤- قد يمثل هذا البحث اضافة معرفية متواضعة للمكتبة العراقية في مجال القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي والتي تتمثل بتوضيح الجوانب الفكرية للمتغيرات وابعادها الفرعية.

ثالثاً: اهداف البحث

- ١- عرض الأطر النظرية المرتبطة بمتغيرات البحث وتوضيح مفاهيمها.
- ٢- معرفة مدى تبني المنظمة عينة البحث (الشركة العامة للإسمنت العراقية – معاوية ومعمل سميت الكوفة) لمفاهيم القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.
- ٣- اختبار طبيعة علاقات الارتباط والتأثير المحتملة بين متغيري القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.
- ٤- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج والاستنتاجات التي سيتم التوصل اليها والتي من شأنها أن تنهض بواقع المنظمة المبحوثة نحو الافضل.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي -الاستناداً إلى الإطار النظري لأدبيات القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي وفي ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه تم تصميم مخطط البحث الفرضي ليوضح العلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها، وكما هو موضح في الشكل (١) الاتي



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث

أولاً: اختبار فرضية الارتباط

١- الفرضية الرئيسة الاولى

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي .

ولقد تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

أ- الفرضية الفرعية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستشعار والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستشعار والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ب- بالفرضية الفرعية الثانية :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد

الاستراتيجي بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات إعادة تشكيل الموارد والتجديد الاستراتيجي

بأبعاده.

ثانياً: اختبار فرضية التأثير :

٢- الفرضية الرئيسية الثانية :-

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة الديناميكية بأبعادهما في التجديد الاستراتيجي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة الديناميكية بأبعادهما في التجديد الاستراتيجي.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي :-

أ- الفرضية الفرعية الأولى

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد التدريجي .

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد التدريجي .

ب- الفرضية الفرعية الثانية

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد الجذري .

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القدرات الديناميكية في التجديد الجذري .

سادساً: مجتمع البحث وعينته

١- مجتمع البحث : يتمثل ميدان البحث في (الشركة العامة للإسمنت العراقية - معاونية معمل سممت

الكوفة)

٢- عينة البحث : تم استهداف القيادات الإدارية في (الشركة العامة للإسمنت العراقية معاونية ومعمل

سممت الكوفة) والبالغ عددهم (١٢٠) فرداً وبهذا تكون عينة قصدية.

المبحث الثاني/ الاطار النظري

القدرات الديناميكية

اولاً: مفهوم القدرات الديناميكية: ويعد مفهوم القدرات الديناميكية من المفاهيم الحديثة نسبياً في حقل الادارة الاستراتيجية والتي بدأ الاهتمام بها يتزايد من العديد من الباحثين والمختصين نظراً لأهميتها في العديد من المجالات. عرفها ٢٠١٧، (25: Zanni et al) بان القدرات الديناميكية هي التي تؤثر بشكل جيد على اداء المنظمة وقدرتها التنافسية والتي يمكن ان تتمثل في قدرات البحث والتطوير والابتكار والتسويق والتعلم، والتي تعد مفتاح لنجاح المنظمات باتجاه تحقيق أداء متفوق . وأشار إليها (٣٩٣: ٢٠١٨, Schilke et al) على أنها مجموعة فرعية مميزة من القدرات التنظيمية على وجه التحديد في تلك القدرات التي يمكن أن تحدث تغييراً في قاعدة موارد المنظمة الحالية وبيئتها الخارجية. فيما عدّها (2: ٢٠١٩, Alonso & Kok) القدرات التي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة إذ تؤكد كلمة ديناميكية على القدرة في تجديد الكفاءات لتحقيق التطابق مع البيئة المتغيرة.

ثانياً: أهمية القدرات الديناميكية: قد أوضحت الدراسات أن بناء القدرات الديناميكية وتطويرها له العديد من النتائج التي تعود على المنظمات. وقد بين (38: 2009, Ambrosini et al) بان أهمية القدرات الديناميكية في المنظمات تتجلى في الاتي:

١- تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، عندما تكون قاعدة مواردها غير قابلة للتقليد من المنظمات المنافسة، ولفترة زمنية طويلة، فضلاً عن استمرارية عوائد المنظمة.

٢- تحقق تكافئ تنافسي، اذا كان تأثير هذه القدرات على قاعدة الموارد يسمح للمنظمات باستمرار العمل في قطاع الصناعة، دون تحقيق التفوق على المنافسين.

وفيما يرى (130: 2010, Witcher & Chau) ان اهمية القدرات الديناميكية تنبع من كونها تمنح المنظمة قوة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها، فضلاً عن صعوبة مجاراتها فهي تمكن المنظمة من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات مما يجعلها قادرة على تحديد اسبقياتها التنافسية و ثم إدارتها بشكل فاعل بالإضافة الى كونها تعد مدخلاً لإدارة الأهداف الاستراتيجية. وينظر (41: 2010, Stephen) القدرات الديناميكية على انها تقنية يمكن لإدارة المنظمة استخدامها في اتخاذ القرارات الناجحة من اجل تحسين اداء المنظمة وتحقيق اهدافها.

ثالثاً: أبعاد القدرات الديناميكية - اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف ابعاد القدرات الديناميكية ولكل منهم وجهة نظر مختلفة في تحديده لاهم تلك الابعاد، الا انه يمكن القول ان (518: 1997, Teece et al) من

الاولا الذين حاول وضع نموذج لقياس القدرات الديناميكية إذ تضمن هذا النموذج ثلاث ابعاد وهي العمليات الادارية للمنظمة، ومكانة موجوداتها والمسارات المتاحة امام المنظمة.

ثم قدّم بعد ذلك الباحث (Teece,2007: 1322) نموذجاً لقياس القدرات الديناميكية تضمن ثلاث ابعاد هي (الاستشعار، والاستحواذ، وإعادة تشكيل الموارد) وقد كرر استخدامه في ما بعد (Teece:2009:17) (Teece,2011: 514)، ونستطيع القول ان هذا النموذج اصبح من اكثر النماذج اهمية واستخداماً من اغلب الكتاب والباحثين لما كان يحتويه من معلومات تفصيلية حول الابعاد التي ذكرها، وسيعتمد هذا البحث ايضا على هذه الابعاد وللأسباب الآتية :

*يعد الباحث(Teece) وزملاؤه عام ١٩٩٧م اول من اطلق مصطلح القدرات الديناميكية واتبعهم بعد ذلك عددا من الباحثين من اجل دراسة هذا المفهوم وتطويره.

*توفر القناعة التامة لدى الباحثة بان هذه الابعاد تنسجم مع البحث الحالي، لذا سيتم اعتمادها كأبعاد أساسية تعبر عن المتغير المستقل الاول وهو القدرات الديناميكية.

*اعتقاد الباحثة بان هذه الابعاد التي تم اختيارها تتسم بدرجة من الشمولية.

والابعاد الذي جاءت به دراسة (Teece,2007:514) هي كالتالي

١- قدرات الاستشعار :وضح (٤ : ٢٠١٧ ، Yeow) ان قدرات المنظمة لا تكون مقتصرة على استشعار الفرص التكنولوجية للمنظمات فقط ، فضلا عن ذلك انها تشمل استشعار التغيرات الحاصلة في بيئها وكذلك استشعار القرارات التي تحدث في داخلها. واما (Chukwuemeka & Onuoha، ٢٠١٨:5) فيروا ان قدرة استشعار الفرص المتاحة هي قدرة تعرف المنظمة على التغيرات في البيئة من خلال معرفة الفرص والتحديات والتغيرات في البيئة الخارجية والتي تؤثر على عمل المنظمة . فسرها (Alshanty et al ,2019:5) بانها تؤدي عمليات استشعار الفرص إلى الحصول على قاعدة معرفية تؤثر إيجاباً على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة و تعزيز الابتكار.

وفي ذات السياق وضح (Al-Sarayreh,2020:22) انها تبين قدرة المنظمة على المسح، والبحث والتطوير المستمر، وقد بينت الدراسات ان قدرة الاستشعار يمكن ان تنشأ من القدرات المعرفية والابداعية المتواجدة في الجزء الايمن من دماغ الفرد، ومن خلال وجود افراد عاملين في المنظمة يتمتعون بهذه القدرات المعرفية، والتي تمكنهم من رصد البيئة الخارجية.

٢- قدرات الاستحواذ - اشار (Wilden et al.,2013: 74) ان قدرات الاستحواذ تتضمن تقييم القدرات الحالية والمحتملة او الجديدة التي تستخدم في التصميم التكنولوجية المناسبة استجابة لحاجات

ورغبات الزبائن في الاسواق. وقدم (Kindström et al,2013:88) في دراستهم أسساً ومعايير تساعد في تشكيل القدرات الديناميكية للاستحواذ ، ركزت دراستهم على صناعة الخدمات و بشكل خاص على الحاجة إلى التفاعلات الخارجية ،على سبيل المثال ، أن التفاعل والتنمية المشتركة مع الزبائن وأصحاب المصلحة المستفيدين الآخرين قد يساعد في اغتنام الفرص.

وكذلك بين (Felin& Powell، ٢٠١٦:١٦) إن الاستحواذ على الفرص يعتمد على قدرة فرد أو أكثر من خلال إرساء الشرعية الخارجية لأفكارهم ، لذا فإن هذه الافكار تساعد على اعاقا المنظمة من قرارات الاستثمار غير الصحيحة (السيئة).فيما أكد (Wang et al,2018:76) أيضاً إلى أن التحديات الرئيسية للاستحواذ هي جزء من الاجراءات التنظيمية للمنظمة (Fellenstein&Umaganthan,2019 :18).

٣- أعادة تشكيل الموارد - أشار (Zolfaghari,2015: 30) ان قدرات اعادة تشكيل الموارد الى قدرة المنظمة على تطوير واعادة تشكيل وتكامل الموارد والعمليات بما يتوافق مع التغيرات البيئة الخارجية، وبالأخص التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تتطلب ادخال التحسينات باستمرار لتلبية الاحتياجات الاجتماعية التي تعود بالفائدة الى المنظمة.

وبالنسبة الى (Borland,2016: 304) تشير قدرات اعادة تشكيل الموارد الى اعادة تشكيل المدراء والافراد وعمليات المنظمة منذ البدء وحتى الانتهاء من عملية الانتاج بطريقة استراتيجية تحقق لها الانسجام مع التغيرات الجديدة ومن ثم ضمان سير العمليات نحو تحقيق الاهداف المطلوبة. ويتفق (Adam et al,2018:51) مع هذا الرأي موضحاً أن قدرات إعادة التشكيل توضح التجديد المستمر والمواءمة بين الموجودات الملموسة وغير الملموسة في المنظمة لغرض الحفاظ على الميزة التنافسية فيها. واما (vallaster et al, ٢٠١٩:١٢٤) فيروا ان قدرات إعادة تشكيل الموارد تتمثل بالقدرة على الجمع بين الأصول والموارد والهياكل وإعادة تجميعها وإعادة تكونها لتتماشى مع القرارات الاستراتيجية التي تحددها آليات الاستشعار واليات الاستحواذ وتتمثل بالهياكل اللامركزية والتخصص المشترك في تكييف الهياكل والعمليات، وإنشاء نظم فعالة للحوافز والحكم ، واستخدام إدارة المعرفة لتوجيه التعلم .

التجديد الاستراتيجي

اولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي -أصبحت حاجة المنظمات للتجديد الاستراتيجي ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات البيئية ، ومتطلبات العمل بشكل دائم ، والمنافسين واحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار (Maijanen,2015:2).

يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على التحسين المستمر فضلاً عن التمتع بالمرونة التنظيمية لتحقيق الاستفادة في ميزتها التنافسية (Shu et al,2019:23). وذكر (Williams et al, 2017:1391) بأنه

عملية تؤدي الى زيادة الإجراءات التي تهدف إلى تطوير أو تجديد القدرات المرتبطة بالميزة التنافسية وليس فقط على التغييرات في تحديد المواقع أو مجالات سوق المنتجات، ولكن يشمل التغيير في الأفكار والمعرفة والقدرات المرتبطة بالسلوك ذي الصلة بالاستراتيجية في مجالات السوق والتكنولوجيا. وعرف (Milicevic & Aymar, 2018:5) هي عملية يتم من خلالها إعادة توحيد الإجراءات السابقة ، أو دمج إجراءات جديدة من منظمات أخرى بما يعزز بشكل ملحوظ التغيير أثناء تقديمه والشعور بالاستقرار التنظيمي.

ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي -اتفق كل من (Yamakaw, 2011:390)

(Hughes, 2018:180) ان تحقيق التجديد الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لمتابعة أنشطة الاستكشاف

والاستغلال في المنظمات على المدى البعيد. أشار كل من (Taussig, 2014: ٤٦٦) و(٢: ٢٠١٠،

(Van Lex) و(Gilbert, 2016: ٣) الى أهمية التجديد الاستراتيجي وكما موضح:

١- يسهم في تحسين اوضاع السوق، وزيادة النجاح المستدام من خلال تشجيع المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات الأخرى للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من ربحية المنظمة .

٢- يعد أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى الربط بين الابتكار والتغير، وتحسين القدرة على التكيف في المستقبل ، وغالبًا ما يواجه التجديد الاستراتيجي الرفض والإحباط إذا كان المديرون غير قادرين على إدارة الوضع بشكل مناسب، و الخوف على مواقعهم الخاصة.

٣- تقديم صيغة استراتيجية مع رؤية عميقة وتأملية في عملية التفكير من أجل تحقيق التعاون مع الشركاء الذين يتم اختيارهم وفقًا للقدرات العقلية والإدراكية بعيدًا عن الأساليب التقليدية ، فإن التعامل مع التجديد الاستراتيجي بشكل متزايد من أجل إحداث تنوع في الرؤية، ومساعدة المنظمات في التعلم على كيفية الرد على الإشارات البيئية الضعيفة، لتجنب الأضرار والمخاطر المحتملة ، والعمل باستمرار على تطوير أفضل البدائل والحلول المقترحة .

٤- التفكير بطرق مبتكرة للعمل على تلبية متطلبات الزبائن، والحفاظ على الميزة التنافسية في ظل تطورات العصور الرقمية .

٥- تكيف العوامل والاسس المهمة التي تكون في مجال الاستكشاف، والاستثمار عن طريق التفاعل والتكامل بين سلوكيات الأفراد لغرض مواجهة القوى البيئية، ومعالجة حالة التدهور في المشاريع.

٦- تحقيق التناسب الاستراتيجي ما بين القدرات الداخلية والتحولات في البيئة الخارجية وتشمل (التكنولوجيا ، و الصناعة ، و الأسواق) والتي تؤدي الى تغييرات في ممارسات العمل المختلفة.

ثالثاً: ابعاد التجديد الاستراتيجي - صنف (Buchanan and Boddy's ,1992) ابعاد التجديد الاستراتيجي ببعدين وهما (التجديد التدريجي والتجديد الجذري)، واتفق معهم كل من (Sammur&McGee,2015:4) (Alhimyari et al,2019:8210) (Khan& Majid,2021:44)، اذ يروا ان هناك بعدين رئيسيين للتجديد الاستراتيجي هما (التجديد التدريجي والتجديد الجذري)، وبهذا الخصوص سيتم الاعتماد على مقياس (Alhimyari et al,2019:8210) للأسباب التالية:

*توفر القناعة التامة لدى الباحثة بان هذه الابعاد تنسجم مع البحث الحالي لذا سيتم اعتمادها كأبعاد أساسية تعبر عن المتغير التابع وهو التجديد الاستراتيجي.

*اعتقاد الباحثة بان هذه الابعاد التي تم اختيارها تنسجم بدرجة من الشمولية.

١- التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر) - يصف (Ravasi &Lojacono,2005:52) ان التجديد المستمر يركز على اختراع المنتجات وتطوير الأعمال وكذلك البحث عن توليفات جديدة من التكنولوجيات المتاحة، مدعومة بخلق واستغلال معرفة المنتجات والأسواق ، إذ يظهر التغير الاستراتيجي من التجارب الداخلية التي تحدث في فرق تطوير المنتجات والأعمال، وهذا النوع من التجديد يشدد على اثنين من السمات الأساسية هي: (أ) يكون مصدره التكنولوجيا وابتكار المنتجات وليس من خلال جهود التغيير على مستوى المنظمات. (ب) يجري تنفيذه بشكل دائم. وأشار كل من (Lu،٢٠١٨:٣) و (Rios & Dans, 2016:2) ان التجديد المستمر يستلزم من المنظمات إلى التجريب والتعديل الإضافي لبعض الأعمال الأساسية للمنظمة. وأضاف (Mccarthy et al ,2019:393) التجديد المستمر أكثر قابلية للتنبؤ، ويشمل امتداداً لما حدث في الماضي.

اتفق كل من (Herbane,2019:480)، (Pedersen& Andersen,2020:220) بان التجديد التدريجي مجموعة من الابتكارات المرتبطة بسلسلة من الخطوات المعتمدة على المسار الاستراتيجي واطلاعاها على الميزة التنافسية المستمرة. وضح (Khan& Majid,2021:45) ان المنظمات تقوم بصياغة العديد من الاستراتيجيات بانتظام التي قد تكون دعماً للتجديد التدريجي مثل البحث والتطوير مع الفرص المرتبطة بالابتكار فضلاً عن الإجراءات الأساسية والاجراءات الروتينية وقدراتها للتخطيط و تنفيذ هذه الإجراءات بما في ذلك القدرات الديناميكية.

٢- التجديد الاستراتيجي الجذري (المتقطع) -وضح (٤: 2007, Spector) أن التجديد المتقطع يستلزم تجديداً استراتيجياً لأن مثل هذه الاستجابات تؤثر على الآفاق طويلة الأجل للمنظمة ، ولكن هذا التجديد الاستراتيجي الإضافي يسمح للمنظمات بإدارة التغييرات في البيئة الخارجية عند دخولها حيز التنفيذ ومن ثمّ تقليل مخاطر مواجهة أكثر صعوبة والتحول في المستقبل. يصف (Agarwal&Helfat ٢٠٠٩: ٢٨٣) التجديد المتقطع بأنه التغييرات الرئيسية التي تدفع المنظمات بأجراء تغييرات في جانب واحد أو أكثر من جوانب استراتيجيتها ، وتحاول المنظمة أيضا إجراء تحول استراتيجي لأن سوقها الرئيس قد نضج أو بدأ بالتراجع، مما يدفع المنظمة للبحث عن أساليب جديدة للنمو، ويتطلب التجديد الاستراتيجي المتقطع تغييرا جذريا لواحد أو أكثر من جوانب المنظمة وأساليب تنظيمها، بما في ذلك العمليات التشغيلية ونماذج الأعمال والقواعد التكنولوجية والهياكل التنظيمية والقدرات والموارد الأخرى. وضح (Alhimyari et al, 2019:8210) ان التجديد المتقطع قد يمثل في الإدارة الاستراتيجية واستبدال الوظائف والوحدات الرئيسية ويتمثل أيضا في إشراك جميع الموظفين وعلى جميع المستويات التنظيمية في عملية التجديد وضرورة تنمية وعيهم بأهمية التجديد وضرورة تحقيقه.

المبحث الثالث :اختبار فرضيات البحث

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي .

جدول (٢٩) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

المتغير التابع المتغير المستقل	التجديد التدريجي	التجديد الجذري	التجديد الاستراتيجي
القدرات الديناميكية	٠.739	٠.741	٠.771
Sig.	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
N	١٢٠	١٢٠	١٢٠

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٢٩) ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) ، والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده كانت موجبة وقوية ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%). فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين القدرات الديناميكية والتجديد الجذري إذ بلغت قيمتها (٠,٧٤١) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%). اما اقل علاقة ارتباط فقد كانت بين القدرات الديناميكية والتجديد التدريجي إذ بلغت قيمتها (٠,٧٣٩) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%). اما على المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية والتجديد

الاستراتيجي (٠,٧٧١) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الرئيسة الاولى ، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي بأبعاده).

ثانياً: اختبار فرضية التأثير : استخدمت الباحثة معامل الانحدار المتعدد بطريقة الحذف التراجعي (Backward) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تقيس العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، ومن اهم خصائص هذه الطريقة انها تحذف المتغيرات المستقلة ذات التأثير غير المعنوي في المتغير التابع من انموذج الانحدار (Field,2009:213).

الفرضية الرئيسة الثانية :-

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعاده في التجديد الاستراتيجي.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعاده في التجديد الاستراتيجي.

جدول (٣٢) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.516	0.176		2.930	0.004
	قدرات الاستشعار	0.163	0.071	0.186	2.291	0.024
	قدرات الاستحواذ	0.034	0.082	0.038	0.417	0.677
	قدرات إعادة تشكيل الموارد	0.643	0.084	0.673	7.650	0.000
٢	(Constant)	0.526	0.174		3.026	0.003
	قدرات الاستشعار	0.175	0.064	0.200	2.719	0.008
	قدرات إعادة تشكيل الموارد	٠.662	٠.070	٠.693	9.424	٠.000
a. Dependent Variable: التجديد الاستراتيجي						
F=١٥٧						
R ² =0.٧٣						

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول (٣٢) ان الانموذج ضم كل ابعاد القدرات الديناميكية ، فيما حُذف بعد قدرات الاستحواذ من الانموذج الثاني لعدم معنوية تأثيره في التجديد الاستراتيجي ، بالتالي استقر تحليل الفرضية الرئيسة الثانية على الاتي:

١- ان قدرات الاستشعار تؤثر في التجديد الاستراتيجي للشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية(معاونيه ومعمل سميت الكوفة) بمقدار (٠,١٧٥) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة . علما

ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٢,٧١٩) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- ان قدرات إعادة تشكيل الموارد تؤثر في التجديد الاستراتيجي للشركة العامة لإنتاج للإسمنت العراقية (معاونيه ومعمل سميت الكوفة) بمقدار (٠,٦٦٢) اذا ازداد الاهتمام بها من الشركة بمقدار وحدة واحدة . علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٩,٤٢٤) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٣- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (١٥٧) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٤- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٧٣) وهذا يعني ان انموذج الانحدار الثاني يفسر ما نسبته (٧٣%) من التغيرات التي تطرأ في التجديد الاستراتيجي ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٤- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة الديناميكية في التجديد الاستراتيجي) وبنسبة ٦٧%.

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

التجديد الاستراتيجي = ٠,٥٢٦ + ٠,١٧٥ قدرات الاستشعار + ٠,٦٦٢ قدرات إعادة تشكيل الموارد

المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- لدى الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية تصوراً واضحاً عن قدرات الاستشعار التي تمتلكها لمواجهة التغيرات البيئية، لكنها في الواقع تفقر الى سرعة الكشف عن تلك التغيرات مما قد يؤثر كثيراً على وضعها في السوق .

٢- تمتلك الشركة عينة البحث قدرة الاستحواذ على الفرص البيئية المتاحة ، وهذا يشكل عامل قوة لها ، لكن في الوقت نفسه تجري بحدود ضيقة التقييم الدوري لاستراتيجياتها التنافسية من اجل معرفة نقاط قوتها فتعززها وتلافي نقاط الضعف فيها .

٣- على الرغم من امتلاك الشركة للموارد تنظيمية جيدة سواءً كانت بشرية او مادية ، الا انها مازالت تعاني من مشاكل في عملية مزج تلك الموارد بأفضل طريقة من اجل جعلها كل متكامل يدعم بعضه بعضاً.

٤- بسبب الظروف العامة المحيطة بالشركة (اقتصادية واجتماعية وسياسية وحكومية) فأنها تلجأ الى اجراء التجديد الاستراتيجي فيها بشكل تدريجي (مستمر) من خلال خطوات صغيرة ولكنها مستمرة. ان اهم معوق في هذا المجال هو أنماط تفكير المديرين ، الذي يجب ان يعدل ليتناسب مع الظروف البيئية المختلفة.

٥- تعتمد الشركة عينة البحث على التجديد الاستراتيجي الجذري (المتقطع) بصورة اقل من التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر) إذ ان اهم من يشجعها على ذلك هو تقبل العاملين للتغيير الذي يصاحب عملية التجديد، لكن اكثر ما يعيقها هو تجذر النماذج الذهنية لدى المديرين وعدم مرونتها احياناً.

٦- كلما اهتمت الشركة بتعزيز قدرات الاستشعار فيها فان ذلك سيدفعها الى اجراء التجديد الاستراتيجي بوقت ابر ، إذ ظهر العلاقة بينهما موجبة ودالة احصائياً

٧- كانت علاقات الارتباط بين قدرات الاستحواذ والتجديد الاستراتيجي موجبة ودالة احصائياً ، وتفسير ذلك انه كلما امتلكت الشركة قدرات استحواذ عالية كلما دفعها ذلك الى التوجه نحو اجراء التجديد الاستراتيجي.

٨- دلت نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط ان القدرات المعرفية والتكنولوجية لدى الشركة والتي تساعد في عملية إعادة تشكيل مواردها هي الأقوى من بين القدرات الديناميكية الأخرى لغرض اجراء التجديد الاستراتيجي ، الامر الذي يدفع الى استدلال مهم وهو ان الشركة يمكنها بما متاح لديها حالياً من موارد ان تجدد استراتيجياتها وتتفوق على منافسيها لو احسنت استخدام موارد إعادة التشكيل.

٩- ان قدرات إعادة تشكيل الموارد والاستشعار هي اكثر أنواع القدرات الديناميكية أهمية في مجال التجديد الاستراتيجي المستمر، وتأتي قدرات إعادة التشكيل بالمرتبة الأولى مما يدعم الاستنتاج الوارد في فرضيات الارتباط.

١٠ - اذا كانت الشركة ترغب بأجراء تجديد استراتيجي جذري فلا بد لها من الاهتمام بقدرات الاستشعار وقدرات إعادة تشكيل الموارد ، وبالذات الاهتمام بالأخيرة كونها اكثر تأثيراً.

ثانياً: التوصيات

١- يتطلب من إدارة الشركة الاهتمام بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة في البيئة لغرض تحقيق الاستجابة الملائمة لها، من خلال :

أ- الاهتمام بالأفكار الجديدة المعنية بالتقلبات الحاصلة في ادواق الزبائن ورغباتهم.

- ب- الرصد المستمر للبيئة الخارجية لاستثمار الفرص.
- ج- تحديد الأولويات للمتغيرات المؤثرة بغية تحقيق افضل استجابة.
- ٢- السعي نحو تعزيز عملية التقييم الدوري للاستراتيجيات التنافسية بغية تمكن الشركة عينة البحث في ان تحدد نقاط قوتها بصورة افضل والعمل على تلافي نقاط الضعف من خلال :
- أ- نشر المعرفة المتولدة بين اقسام ووحدات الشركة.
- ب- عقد اتفاقيات مع منظمات أخرى بغية توفير الموارد ومستلزمات الإنتاج.
- ج- السرعة في اتخاذ القرارات لاسيما تلك التي تتعلق بالمشاريع الجديدة.
- ٣- ضرورة قيام الشركة بالبحث عن افضل تشكيلة للموارد المتاحة بحيث تحقق افضل مردود لها، من خلال:
- أ- إعادة ترتيب او تعديل الإجراءات التنظيمية بما يحقق الكفاءة والفاعلية.
- ب- العمل على دمج المعرفة المكتسبة مع المعرفة الحالية بنجاح.
- ٤- يتوجب على المديرين تعديل أنماط تفكيرهم ليتناسب مع حل المشاكل التي قد تواجهها الشركة.
- ١- ضرورة قيام مدراء الشركة بإعادة النظر في النماذج الذهنية المتبناة من قبلهم بما يعزز المرونة اللازمة في العمل ويحقق التجديد المتقطع المنشود.
- ٥- السعي الدؤوب من قبل الشركة نحو فتح قسم او وحدات تنظيمية معنية بالاستشعار لما لذلك من اثر في تعزيز التجديد الاستراتيجي.
- ٦- يجب على الشركة ادخال المزيد من التغيرات في قدراتها الديناميكية وبالأخص قدرات الاستحواذ التي تمتلكها من اجل احداث المزيد من التغيرات الإيجابية في أنشطة التجديد الاستراتيجي الخاصة بها.
- ٧- يتوجب على إدارة الشركة الاستفادة من القدرات المعرفية والتكنولوجية التي تمتلكها في تعزيز اليات التجديد الاستراتيجي من خلال:
- أ- استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتبسيط إجراءات العمل.
- ب- القدرة على تجميع الموارد التنظيمية بشكل اكثر كفاءة وفاعلية
- ٨- على الشركة الاستفادة من طبيعة العلاقة التي تمتلكها القدرات الديناميكية وتحديدًا (قدرات إعادة تشكيل الموارد وقدرات الاستشعار) وتعزيز التجديد الاستراتيجي عن طريق:
- أ- تشجيع الابداعات الداخلية للعاملين عبر أليات التعلم.
- ب- البحث عن مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية.
- ج- تحديد فجوة الموارد بغية معرفة الموارد التي تحتاج اليها الشركة مستقبلاً.

٩- ضرورة قيام مدراء الشركة العمل بصورة مستمرة على ادخال العديد من التغيرات الإيجابية في قدرتها الديناميكية سواء (قدرات الاستشعار، قدرات إعادة تشكيل) ويجب الاعتماد بشكل اكبر على قدرات إعادة تشكيل الموارد لما لها من تأثير في تجديد استراتيجيتها الموضوعة .

المصادر

• Dissertations & Thesis

- 1- Beer, M, Eisenstat, RA and Spector, B (2007) Why change programmes don't produce change. In C Mabey and B Mayon-White (eds): Managing Change (2nd edition). The Open University/Paul Chapman Publishing: London.
- 2- Samar Hayat Khan, Abdul Majid(2021)" Role of Social Capital in Initiating Strategic Renewal of Organizations, A Doctoral Dissertation Submitted to the Department of Management Sciences Hazara University, Mansehra in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Sciences.
- 3- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Andersen, T. J. (2020). A Project-based Perspective on Strategic Renewal. Strategic Management Review., Copenhagen Business School.
- 4- Zolfaghari, Leila, (2015),"the Impact of Dynamic Capacities on Sustainability Performance in the Biotechnology Industry ", Doctor of Business Administration, Dissertation, Alliant International University San Diego.
- 5- Al-Sarayreh, Rakan S.(2020). Dynamic Capabilities and its Impact on Strategic Myopia Test of the Moderating role of Social Media A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan, Thesis for Master Degree in Management, Management Department, Business Faculty, Middle East University.

- Journal & Periodicals

- 1- Pucci, T., Nosi, C., & Zanni, L. (2017). Firm capabilities, business model design and performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 222-241.
- 2- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E , (2018) , "Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review Of The Current State Of Knowledge And Recommendations For Future Research" , *Academy Of Management Annals*, 12(1), Pp: 390-439.
- 3- Duarte Alonso, A., & Kok, S. (2019), Dynamic capabilities in the context of Brexit and .4 international wine business: An exploratory two-country study", *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 277-290.
- 4- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009) What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 29– 49.
- 5- Teece , D.J. ; Pisano , G. & Shuen , N. " Dynamic Capabilities & Strategic Management " , *Strategic Management Journal* , Vol. 18 , No. 7 , 1997.
- 6- Teece, D. J , (2007) , "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance " , *Strategic Management Journal* , 28(13) , Pp: 1319-1350.
- 7- Augier, M., & Teece, D. J , (2009) , "Dynamic Capabilities And The Role Of Managers In Business Strategy And

- Economic Performance " , Organization Science , 20(2),Pp: 410-421.
- 8- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R , (2017) , "Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach" , The Journal of Strategic Information Systems, 27(1),pp : 1-16.
 - 9- Chukwuemeka, Ofoegbu Wilson, and Onuoha, B. C. (2018), "Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants International Journal of Management Science and Business Administration Vol. 4, No. 3, pp. 7-14.
 - 10- Alshanty, A., Emeagwali, O., Ibrahim, B., & Alrw, H. (2019). The effect of market-sensing capability on knowledge creation process and innovation Evidence from SMEs in Jordan. Management Science Letters, 9(5), 727-736.
 - 11- Wilden, ralf, timothy m devinney, and grahame r dowling. ,(2012), "the architecture of dynamic capability research.", academy of management annals ,10 (1): pp.997–1076.
 - 12- Felin,T.& Powell,T.C.(2016)"Designing organizations for dynamic capabilities,California management review",V(58),N(4).
 - 13- Catherine L. Wang and Pervaiz K. Ahmed, "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda", International Journal of Management Reviews, Vol. 9, No. 1, 2018, P. 35.
 - 14- fellenstein ,j .,& umaganthan ,a.,(2019) , digital transformation: how enterprises build dynamic capabilities for business model innovation – a multiple-case study within the logistics and transportation industry, jönköping international business school : master thesis in business administration , sweden, pp.1-69 .

- 15- . Borland ,Helen ; Ambrosini , Ve´ronique ; Lindgreen, Adam &Vanhamme, Joe¨lle, (2016)," Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management", journal Springer Science, Vol. (135), pp.293–307.
- 16- Adam, M., Strähle, J., & Freise, M , (2018) , "Dynamic Capabilities Of EarlyStage Firms: Exploring The Business Of Renting Fashion" , Journal Of Small Business Strategy, 28(2),Pp: 49-67.
- 17- Vallaster, C., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2019), "Serving Multiple Masters: The Role of Micro-foundations of Dynamic Capabilities in Addressing Tensions in For-profit Hybrid Organizations"
- 18- Maijanen, P., Jantunen, A. And Hujala, M , (2015) ," Dominant Logic And Dynamic Capabilities In Strategic Renewal–Case Of Public Broadcasting", International Journal Of Business Excellence, 8(1) ,Pp: 1-19.
- 19- Shu, C., De Clercq, D., Zhou, Y., & Liu, C. (2019). Government institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- 20- Williams, C., Chen, P. L., & Agarwal, R. (2017). Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management. Strategic Management Journal, 38(7), 1391-1415.
- 21- Aimar, M. E., & Milicevic. A , (2018) , "Strategic Renewal In The Banking Industry : A Middle Managerial Perspective With The Focus On Dynamic Managerial Capabilities In The

- Swedish Banking Industry" , Thesis , Jönköping University , Pp: 1- 57.
- 22- Yamakawa, Y., H. Yang, and Z. Lin. (2011). Exploration versus Exploitation in Alliance Portfolio: Performance Implications of Organizational, Strategic, and Environmental Fit. *Research Policy* 40, 287–296.
 - 23- Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
 - 24- Taussig Mares, (2014) " The neglected need for strategic renewal in emerging market. Lesson Fessons Form vietnamintation. Kelley School of business Indian university vol. 47 , No 56, p : 465.
 - 25- Van Lex Teeffelen and Uhlaner Lorraine :2010 " strategic renewal after ownership transfers in SMEs", do successors, *Int. J. Entrepreneurial Venturing* ,Vol.2,Nos.3/4,2010347.
 - 26- Gilbert Jillian :2016 " An Empirical Vision for Organizational Renewal : Utilizing SelfReflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation ", *School of Business , University of California* , Vol. 7 , No. 3.
 - 27- Buchanan, DA and Boddy, D (1992) *The Expertise of the Change Agent*. Prentice Hall: London.
 - 28- Sammut-Bonnici, T., & McGee, J. (2015). Case study. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-2.
 - 29- Alhimyari, B. A. , bareas, A. K.& Abbas, A. A. (2019) "Application of "Schmitt et al." For the Environmental Scarcity and Strategic Renewal in the Iraqi Environment" *Journal of*

Engineering and Applied Sciences, Vol.14 , No.22, PP. 8208-8218 .

30- 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.

31- Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E , (2016) , " Service response to economic decline: innovation actions for achieving strategic renewal " , Journal of Business Research, 69(8),pp: 2890-2900.

32- .McCarthy, I. P., Plangger, K., Robson, K., Kietzmann, J., & Pitt, L , (2019) , "Dynamic Game Plans: Using Gamification To Entrain Strategic Renewal With Environmental Velocity " , Available at, SSRN 3318704 .

33- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. Entrepreneurship & Regional Development, 31(5-6), 476-495.

34- Agarwal, R. and Helfat, C.E. (2009), "Strategic renewal of organizations", Organization Science, Vol. 20 No. 2, pp. 281-293.

- Conference

1- Witcher, Barry J. & Chau, Vinh Sum,(2010), "Strategic Management : Principles and Practice"1st Ed, Cengage Learning EMEA.

2- 1. Stephen, Aldridge and , David Halpern; Strategic Management,3th ; (2005). , Social Capital , Performance and Innovation Unit.