



The role of strategic renewal in achieving organizational prosperity

A study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Directorate of

Education in Najaf Governorate

*دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي

دراسة لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف

**لجين سامي محمد حسن **أ. د. بشار عباس الحميري أ.د. زينب عبد الرزاق الهنداوي

م.د فاطمة حسين كاظم

Abstract

Purpose: The study aims to demonstrate the role of strategic renewal with its dimensions represented by (content, context, process) in achieving organizational prosperity for the organization in its dimensions represented by (sustainable competitive advantage, efficiency, effectiveness, organizational agility), as it adopted in its theoretical framework strategic renewal as an independent variable And organizational prosperity as a dependent variable.

Methodology: Using the intentional sample, (55) forms were distributed to the administrative leaders in the General Directorate of Education in the Najaf Governorate, and the answer rate was (91%). In order to process this data and information, the researcher used a number of statistical methods, which are (normal distribution test, histogram, reliability coefficient (Cronbach's Alpha), honesty coefficient, weighted arithmetic mean, standard deviation, (t) and (f) tests, and for the purpose of testing the effect of the independent variable on the dependent variable, the multiple regression coefficient was used.

*بحث مستقل

**جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد

The importance of the study: The study derives its importance from the importance of the variables that it dealt with, in addition to addressing an important sector, which is the educational sector, as this sector is considered one of the important service sectors concerned with education and education, which has an effective role in the process of human education

The most important scientific results: The results of the current study showed the existence of two correlations and an effect and a significant significance between the two variables of the study (strategic renewal, organizational prosperity).

المستخلص: الغرض : تهدف الدراسة الى بيان دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (المحتوى ، السياق ، العملية) في تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمة بأبعاده المتمثلة بـ (الميزة التنافسية المستدامة ، الكفاءة ، الفاعلية ، الرشاقة التنظيمية) ، إذ إنها تبنت في أطارها النظري التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل و الازدهار التنظيمي كمتغير معتمد .

المنهجية : باستعمال العينة القصدية تم توزيع (٥٥) استمارة على القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف ، وقد بلغت نسبة الاجابة (٩١%) . و لأجل معالجة هذه البيانات و المعلومات استعمل الباحث عدداً من الاساليب الاحصائية و هي (اختبار التوزيع الطبيعي ، المدرج الاحصائي ، معامل الثبات (Cronbach's Alpha)) ، معامل الصدق، الوسط الحسابي الموزون الانحراف المعياري ، اختباري (t) و (f) ، و لغرض اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع تم استخدام معامل الانحدار المتعدد .

أهمية الدراسة : تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولتها ، هذا فضلاً عن تناولها لقطاع مهم الا وهو القطاع التربوي حيث يُعد هذا القطاع من القطاعات الخدمية المهمة التي تُعنى بالتربية و التعليم ، و الذي له دور فعال في عملية التنمية البشرية .

أهم النتائج العلمية : أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقتي ارتباط و تأثير وذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة (التجديد الاستراتيجي ، الازدهار التنظيمي) .

المقدمة : التجديد الاستراتيجي يعد منهجاً متكاملاً تسعى إليه المنظمات جميعها من أجل ان تتماشى مع حركة التطوير والتغيير لتضمن بقاءها و نموها من خلال ابعاده ، وهي (المحتوى ، السياق ، العملية) .

إن الازدهار التنظيمي للمنظمة مرهون الى حد بعيد بمدى قدرتها على تحقيق النجاح و التميز و البقاء ونقلها من حالة الركود الى حالة المواكبة مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات على مختلف النواحي السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و كذلك مواجهة الاخفاق في تقديم مستويات مقبولة من الخدمات الامر الذي يقع على عاتق القيادات الادارية بجميع مستوياتها تبني ثقافة الازدهار من خلال نسج لمفاهيم يراها

الباحث الانسب و الافضل للمنظمات في الوقت الحالي ، وهي (الرشاقة التنظيمية ، الميزة التنافسية المستدامة ، الكفاءة ، الفاعلية) .

وانطلاقاً من الأهمية آفة الذكر جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى بحث إمكان تحقيق الازدهار التنظيمي بالاعتماد على التجديد الاستراتيجي كمتغيرين للبحث ، متخذين من احدى منظمات قطاع التربية و التعليم في العراق ، وهي (المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف) مكاناً للتطبيق . فقد تم هيكلة الدراسة الحالية على اربعة مباحث ، تناول المبحث الاول منهجية البحث ، اما المبحث الثاني فقد تناول الاطار النظري في حين اختص المبحث الثالث بالجانب العملي ، و اخيراً اختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تناول الاستنتاجات و التوصيات .

المبحث الاول : منهجية الدراسة

اولاً : مشكلة الدراسة :في ظل المنافسة والتحويلات المضطربة والمتسارعة تسعى المنظمات على اختلاف انواعها لمراقبة البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية والبحث في داخلها عن مجموعة من القدرات لتميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى من اجل تجديد استراتيجياتها ، فهي تسعى من خلال وضع استراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص المتاحة ، التي تساعد في تنوع المخرجات و الخدمات ، لذلك ازداد الاهتمام بالبحث عن الادوات المناسبة لتجديد انشطتها الاستراتيجية من اجل ضمان التكيف والبقاء وتحسين المنتجات والخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن أبرز هذه الأدوات برز التجديد الاستراتيجي الذي يعد منهاجاً فكرياً وتطويرياً يساهم في إعادة تشكيل وتأهيل وتطوير المنظمات و الذي يمكن ان يؤدي دوراً حيوياً في تحسين الأهداف النهائية و يقود المنظمات نحو التفوق و الازدهار ، وفي ضوء ما سبق يمكن بيان مشكلة الدراسة بالتساؤلات الاتية :

١. هل تمتلك المنظمة (عينة الدراسة) تصوراً واضحاً عن مفهوم التجديد الاستراتيجي ؟
٢. هل تمتلك المنظمة (عينة الدراسة) تصوراً واضحاً عن مفهوم الازدهار التنظيمي ؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي ؟
٤. ما طبيعة علاقة التأثير بين التجديد الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي؟
٥. ما مدى تطبيق المنظمة المبحوثة لمفهوم التجديد الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي ؟

ثانياً : أهمية الدراسة : تتجسد اهمية الدراسة بالاتي :

١. رفد المكتبة العربية بشكل عام و المكتبة العراقية بشكل خاص بجهد علمي بسيط ، يتناول مواضيع أساسية و مهمة من مواضيع الإدارة التي تمتاز بالحدثة .
٢. تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لقطاع مهم ألا وهو القطاع التربوي ، إذ يُعد هذا القطاع هو الأكثر أهمية و فاعلية في علمية التنمية البشرية .

٣. تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي يمكن ان توفر قاعدة معلومات مهمة ستكون بمثابة دليل عمل أو مرشد للمنظمة المبحوثة على المستويات كافة وذلك لطبيعة المتغيرين الّذين تم تناولهما و دورهما في تطوير اداء المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف .

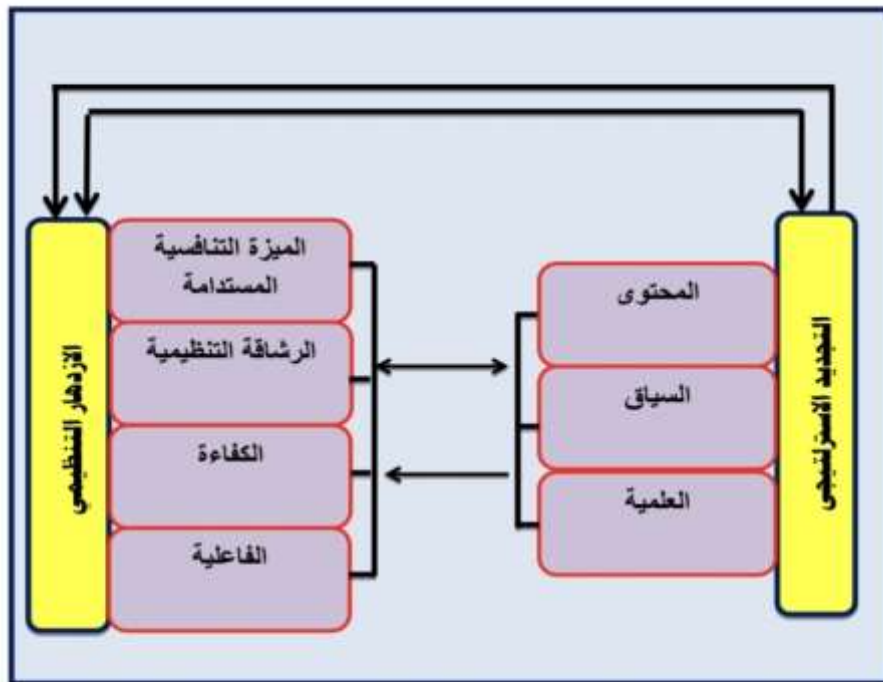
ثالثاً : أهداف الدراسة : تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. عرض الأطر النظرية المرتبطة بمتغيري الدراسة (التجديد الاستراتيجي ، الازدهار التنظيمي) .
٢. معرفة مدى تبني (المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف) لكل من التجديد الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي .

٣. اختبار طبيعة علاقة الارتباط و التأثير المحتملة بين متغيري الدراسة .

٤. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات المدعمة بالآليات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة و التطبيق لدى العينة المبحوثة.

رابعاً : المخطط الفرضي : استناداً الى الادبيات الواردة في الجانب النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة و اهميتها و اهدافها ، صُمم مخطط الدراسة الفرضي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) بأبعاده (المحتوى ، السياق ، العملية) والمتغير التابع (الازدهار التنظيمي) بأبعاده (الميزة التنافسية المستدامة ، الرشاقة التنظيمية ، الكفاءة ، الفاعلية) ، الرشاقة التنظيمية ، الكفاءة ، الفاعلية) و اتجاهات التأثير فيها وكما هو موضح في الشكل (١) .



الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي
المصدر : اعداد الباحث

↔ علاقة ارتباط
← علاقة تأثير

خامساً : فرضيات الدراسة : الفرضية الرئيسة : (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي) . ولقد تفرع عنها اربع فرضيات فرعية و كما مبين في ادناه :

أ. لا تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة.

تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة.

ب. لا تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الكفاءة.

تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الكفاءة.

ج. لا تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الفاعلية.

تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الفاعلية.

د. لا تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الرشاقة التنظيمية.

تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الرشاقة التنظيمية.

سادساً: مجتمع الدراسة و عينته

١. مجتمع الدراسة : يتمثل ميدان الدراسة في (المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف) و اقسامها الخارجية فضلاً عن قسم تربية الكوفة الكائن في قضاء الكوفة و قسم تربية المناذرة الكائن في قضاء المناذرة .

٢. عينة الدراسة : تم استهداف القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف و البالغ عددهم (٥٥) فرداً و بهذا فتكون عينة قصدية .

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً : التجديد الاستراتيجي :

١- مفهوم التجديد الاستراتيجي : يُعد التجديد الاستراتيجي من المداخل الحديثة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ، فضلاً عن انه يعد من المفاهيم التي لم تلقَ البحث الكافي . إذ ترجع الجذور الفكرية لموضوع التجديد الاستراتيجي الى (March & Simon, 1958) في كتابهما "المنظمات" الذي يعد المدخل الاساس لدراسة التجديد الاستراتيجي إذ أنصب تركيزهما على موضوع التغير التكنولوجي أو ابتكار المنتجات، فيما يرجح كتاب آخرون موضوع التجديد الاستراتيجي الى الاسهامات التي قام بها كل من (Schendel & Hofer 1979) في تشكيل هذا الحقل المعرفي، ويرى بعضهم (Ginsberg and Guth, 1990) _ هما أول من تبني مفهوم التجديد الاستراتيجي_ وقد وصفا التجديد بأنه التحول في المنظمات ، لتجديد الافكار

الرئيسية التي بُنيت. ويؤكد على أنه ليس كل الاستراتيجيات المعتمدة حديثاً يجب أن ينظر إليها على أنها تسعى للتجديد الاستراتيجي بينما يرى بعضهم الآخر بأن الاستراتيجيات الجديدة يمكن وصفها بأنها تشكل التجديد الاستراتيجي عندما تعيد تموضع عناصر الشركة ضمن المساحة التنافسية، (الغالي والزبيدي ، ٢٠١٨ : ١٦٩) . إذ إن التجديد الاستراتيجي بحسب هذا الرأي أشبه بريادة الأعمال ، التي يمكن أن تتم على مستوى الشركة أو على مستوى وحدة الأعمال في حالة وجود شركة متعددة الأعمال التجارية ، و انه فلسفة إدارية جديدة تهدف من خلالها المنظمة الى تحديث و استبدال نماذج الأعمال الخاصة و صولاً الى الابتكار من اجل انشاء فرص جديدة لها لغرض التغلب على المخاطر البيئية المحيطة بها ، (الشريف ، ٢٠١٧ : ٦٢) .

و يمكن استعراض بعض التعريفات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين و كما مبين في الجدول (١) :

جدول رقم (١) تعاريف التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين

كاتب أو الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
Schmitt & Volberd	2016	45	المجال لوجهات نظر جديدة حول كيفية تصميم الهياكل والمعلومات لانظمة التنظيمية لتمكين مبادرات التجديد المستحدثة والمستقلة
Jarvi & Khorev	2019	77	من مصطلحين اولهما التجديد الذي يشير الى تنشيط أو إعادة توزيع المال السمات الحالية للمنظمة وثانيهما الاستراتيجي وهو طريقة عامة بها المنظمة لتحويل القدرات الاساسية المرتبطة بالميزة التنافسية و الحفاظ على الاداء او تحسينه .
Zulkifly	2020	103	بمجموعة من الممارسات التي يمكن ان توجه القادة الى عصر جديد من الابداع .
Yusal,et	2021	109	ظاهرة ريادية تسعى المنظمة من خلالها الى اعادة تعريف علاقتها بها و منافسيها في الصناعة من خلال تغيير الطريقة التي تتنافس بها و استغلال الفرص المتاحة بطريقة ابداعية .

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول.

ومن وجهة نظر الباحثان ، أن التجديد الاستراتيجي هو قابلية المنظمة في احداث التغيير الفكري و العملي بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال و مستمر نحو الابتكار لخلق الفرص و استكشاف قدرات جديدة للتغلب على المخاطر البيئية في الامد البعيد من اجل ضمان السيادة الاستراتيجية .

٢- أهمية التجديد الاستراتيجي : حظي التجديد الاستراتيجي بالأهمية الكبيرة من قبل الباحثين و الكتاب ، إذ اشار البعض اليه بأنه التحدي الذي يكافح من أجله المدراء ، وقد اتسم بمختلف وجهات من التحسين المستمر الى الابتكار الجذري ، ومن التحولات التكنولوجية في المنظمة الى تحولات تنافسية ، وان هذا الاختلاف ركز بشكل اساسي على الوقة و العمليات المعرفية ، ووفقاً لذلك اصبح التجديد الاستراتيجي من ابرز الموضوعات

المهمة التي تسعى اليها المنظمات التي تمتلك رياح التغيير الخلاق ، (salleh,et.al,2011:37) . فالتجديد الاستراتيجي يؤدي إلى تغيير عقلية الموظفين للتعامل مع الرؤيا الجديدة للمنظمة، و أنه يؤدي الى تحقيق التفاعل والتكامل بين سلوكيات الافراد، لغرض مواجهة القوى البيئية، ومعالجة حالة التدهور في المشاريع . وتتمثل أهمية التجديد من خلال سلوك المديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة في الاستجابة السريعة للتحويلات المختلفة وتبدأ من المستويات العليا إلى السفلى، فهناك حاجة إلى التجديد الاستراتيجي عبر التفكير بطرائق جديدة للعمل لتلبية متطلبات الزبائن والحفاظ على الميزة التنافسية في ظل تطورات العصر الرقمية . ويضاف إلى ذلك أن أهمية التجديد الاستراتيجي، تبرز من خلال مساهمته في تحسين ظروف السوق وزيادة النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة، التي تزيد من ربحية المنظمة فهو يساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها والحصول على موارد جديدة من أجل تحسين الاستجابة للتحديات البيئية. (الفتلاوي وآخرون، ٢٠١٦: ١٧٦) .

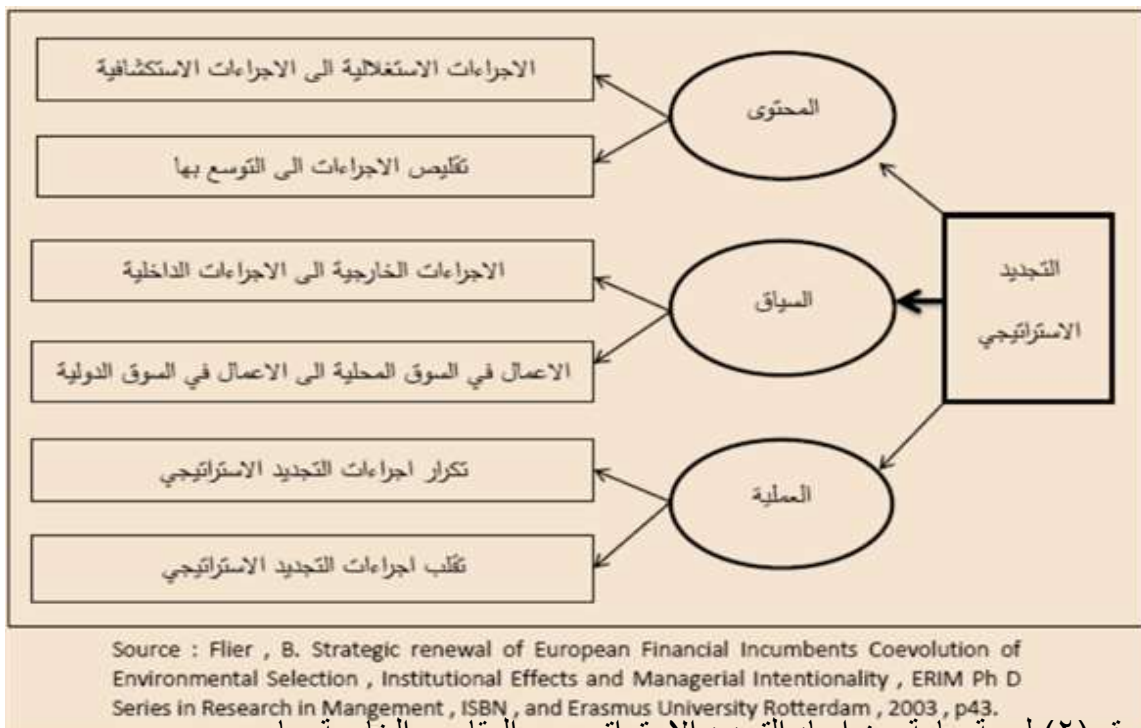
و استناداً لما تقدم يتفق الباحثان مع ما تم طرحه من قبل الباحثين ، من كون التجديد الاستراتيجي ، عملية ابداعية تطويرية تقوم على تجديد الأفكار الرئيسية للمنظمة و تطوير الكفاءات الحالية لمنحها القوة الدافعة التي تمكنها من مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال المعاصرة فتتجه المنظمة من خلال التجديد الاستراتيجي الذي يعمل على ادخال التغيرات و اعادة هيكلة الموارد و تطوير موجوداتها و قدراتها الاستراتيجية لأنشاء ميزة تنافسية مستدامة ، تلبي من خلال ذلك رغبات المتلقين للخدمات و المستفيدين من المنتجات) .

ثالثاً : أبعاد التجديد الاستراتيجي : تحدد ابعاد التجديد الاستراتيجي في اطار عمل الباحثين لتوضيح ماهية التجديد الاستراتيجي وكيف يمكن قياسه ، إذ يرى عدد من الباحثين امثال (Folkeringa,et.al,2004:1-23) ، (Kreiser,et.al,2010:143-163) ، (Dodd&Theoharakis,2010:254-270) ، (Martinez&Moreno,2011:43-55) . إن التجديد الاستراتيجي متغير احادي البعد يمكن تجسيده من خلال مجموعة من العبارات التي تصور عملية التجديد في المنظمة (العبودي ، ٢٠١٥ : ٦٢) . في حين يرى مجموعة اخرى من الباحثين (Flier, Van Den)

(Bossch,et.al:2003:216) ، (Flier,2003:42) ، (Rajes,2013:77) ان التجديد الاستراتيجي بنية مفاهيمية متعددة الابعاد . ومن اهم الاسهامات كانت من (Volberda,et.al:2001:211) ، إذ أوضحوا ان التجديد الاستراتيجي ظاهرة تتكون من ثلاثة ابعاد هي السياق و المحتوى و عملية التجديد الاستراتيجي ، فالسياق يتعلق بسؤال (اين) يتم تنفيذ اجراءات التجديد الاستراتيجي في اشارة الى البيئة التي تعمل بها المنظمة ، ويعكس حقيقة ان الاستراتيجيات لا تنشأ من فراغ تنظمي . اما بعد المحتوى فيركز على سؤال (ما) الاستراتيجيات الواجبة التنفيذ . في حين يشير بعد العملية الى (كيف و متى) يتم تنفيذ اجراءات التجديد

الاستراتيجي. وفي السياق ذاته قام (Flier,2003:42) بقياس التجديد الاستراتيجي باستخدام ست مقاييس تتعلق بالأبعاد التي اشار اليها (Volberda,et.al:2001) و هذه المقاييس هي ستة :

- أ- الاجراءات الاستغلالية مقابل الاستكشافية .
- ب- التوسع في الاجراءات مقابل تقليصها .
- ج- الاجراءات الاستراتيجية الداخلية مقابل الخارجية .
- و- تكرار عملية التجديد الاستراتيجي .
- هـ- تقلب اجراءات التجديد الاستراتيجي .



ويعرض الشكل رقم (٢) لمحة عامة عن ابعاد التجديد الاستراتيجي و المقاييس الخاصة بها

١- المحتوى :هي النشاطات التي تزيد المرونة للاستجابة للتغيرات البيئية من خلال التركيز على الابداع و النمو و استغلال الفرص لضمان الفاعلية المستقبلية ، فجوهر الاجراءات الاستكشافية هو التجريب مع بدائل جديدة و البحث عن المعرفة (March,1991:468) . ان هذه الاجراءات سوف تؤدي الى اضافة أنشطة جديدة الى الموجود الحالي من الأنشطة لدى المنظمة وزيادة نطاقها الجغرافي (Lubtkin et.al,2006:3) مما تخلق هذه الاجراءات مساراً جديداً او تغيير المسار الحالي و تمثل تحولات استراتيجية مستمرة او متقطعة (Agarwal&Helfat,2009:287) . اما الاجراءات الاستغلالية فتشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث الداخلي وصلل المقدرات و النماذج الحالية للمنظمة و الاختيار و اعادة استخدام الموارد القائمة او الموجودة لتحقيق عوائد قريبة يمكن التنبؤ به (Baum,et.al,2000:768) . و ترتبط الاجراءات

الاستغلالية بالنشاطات التي تقوم بها المنظمة لغرض زيادة الكفاءة من خلال التركيز على جودة العمليات وتقليل التكاليف لتحسين الاداء (He&Wong,2004:482) . فالتكامل بين الاجراءات الاستكشافية و الاستغلالية يؤدي الى زيادة كفاءة و فاعلية خلق المعرفة في المنظمة و تعزيز الاكتشافات التكنولوجية و تطوير النشاط الابتكاري (Simsek,2009:598) ، ويرى (حسن ، ٢٠٢٠ : ٦٦) ان المحتوى ، هو الأساليب الجديدة للإدارة والتنظيم لتمكين المنظمات من اكتشاف فرص جديدة بشكل فعال ، وكذلك استغلال تلك الفرص بكفاءة عالية وتغيير تركيزها الاستراتيجي بكل سهولة ، وكذلك تطوير اتجاهها الاستراتيجي وتغيير قواعدها المهيمنة وتعديل الانحرافات في القواعد والقيم الأساسية التي تجبر المنظمات على التحرك بسرعة أكبر نحو تحقيق مزايا تنافسية جديدة .

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان تحتاج المنظمات الى ادارة نشاط كلتا العملين (الاستكشافية و الاستغلالية) بشكل متوازن بين عمليات الابتكار و الابداع و بين اعادة استخدام الموارد القائمة و المتاحة و التركيز على الجودة و الكفاءة من اجل تحقيق النجاح في ادارة المنظمة لأعمالها .

٢- السياق : يعكس هذا البعد تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية عند تنفيذ إجراءات التجديد الاستراتيجي. فقيام المنظمة بتحديد نوع المسار الذي سوف تتبعه في عملية التجديد الاستراتيجي سواء كان إستكشافياً أو إستغلالياً، يعتمد على نوع الاجراءات التي سوف تستخدمها في تحديد هذا المسار (Hopkins,2013:77) . ويتضمن هذا البعد نوعين من الاجراءات الاستراتيجية وهي الاجراءات الخارجية التي تنفذها المنظمة بالتعاون مع منظمات اخرى لغرض القيام بعملية التجديد الاستراتيجي وتشمل عمليات الدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة واتفاقيات التعاون ، و الاجراءات الداخلية التي تنبع من داخل المنظمة وتمثل وسائل تطوير داخلية لمعارف وقدرات المنظمة وتشمل استثمارات تطويرية او تأسيسية لتقديم منتجات وخدمات جديدة و عمليات غلق و ترشيد المكاتب و الفروع (Neely,et.al,2005:297) . اما الاجراءات الداخلية مثل المبادرات الاستكشافية فقد تحتوي على نسبة فشل عالية بسبب المشاكل المرتبطة بعملية التعلم و تراكم المعرفة الجديدة (Lechner&Floyd,2007:17) . كما ويرى (حسن ، ٢٠٢٠ : ٦٧) ان بُعد السياق يشير إلى ما إذا كانت الإجراءات قد تم تطويرها أو عدم تنفيذها داخل حدود المنظمة (الإجراءات الداخلية) ، أو ما إذا كانت تتعلق بالعلاقات مع خارج حدود المنظمة أو مع المنظمات الأخرى (الإجراءات الخارجية)، ومن ثم يعكس هذا البُعد تفعيل الإجراءات التي تحتاجها المنظمات لتطوير الكفاءة في كل من التنمية الداخلية والقدرة الخارجية لتجديد قدراتها والنجاح مع مرور الوقت .

وتأسيساً لما تقدم يرى الباحثان ان بعد السياق يتعلق بنسبة الاعمال الداخلية قياساً الى الاعمال الخارجية فالمنظمة تأخذ على عاتقها القيام بأعمال التجديد الداخلي و الخارجي من خلال الافكار المقدمة من قبل اعضائها في تنفيذ الاعمال الاستراتيجية ، او من خلال المبادرات الخارجية للمنظمات الحكومية او الاستثمارية و انشاء المواءمة بينهما لضمان نجاحها و استمراريتها .

٣- العملية : يرى (McKinley, et. al, 2014:110) ان بُعد العملية لإجراءات التجديد الاستراتيجي يرتبط بالمعدل الذي يتم به اتخاذ إجراءات التجديد الاستراتيجي والمدة بين الإجراءات المختلفة ، كما تتم دراسة مسارات أو أنماط التجديد الاستراتيجي فضلاً عن ذلك ثبت أن المنظمات تقوم أيضاً بتطوير إجراءات التغيير. و اوضح (Volberda, 2017:45) ان المنظمات تشارك في اعمال التجديد الاستراتيجي بانتظام مثل الأعمال الخارجية كما في حالة عمليات الاستحواذ، وكذلك تم تحليل الآثار المترتبة على الإجراءات الداخلية وتأثيرها ذي الصلة بإجراءات التجديد الاستراتيجي. كما اوضح (Pratap & Saha, 2018:759-793) أن أعمال التجديد الاستراتيجي تخضع لقوة دفع متكررة وهذا يعني أن المنظمة لديها ميل إلى تكرار الأجراء السابقة ، لذلك توجد هناك علاقة بين الإجراء المسبق والفعلي من حيث الاعتماد على الحدوث و يدعم ذلك الملاحظة التي تقيد بأن الكفاءة في البحث تتحسن مع زيادة استخدام إجراءات التشغيل الأساسية. وقد اشار (Pérez-Pérez et al,2019:74) الى ان بعد عملية التجديد يعكس عمليات التجسيد الفعلي للتجديد، اذ يتبنى البعض وجهة النظر التي تعد ان الإدارة العليا لها دور رئيس في اتخاذ القرارات في المنظمة ، في حين أن المديرين ذوي المستوى الأدنى هم أيضاً لهم دور مهم في قيادة التجديد الاستراتيجي لذلك يتم توقع وجود علاقة إيجابية بين عدد من إجراءات التجديد الاستراتيجي. و تأسيساً لما تقدم يرى الباحثان ان بعد العملية يتعلق بتكرار اجراءات اعمال التجديد الاستراتيجي و تقلب تلك الاجراءات و الاعمال ، وان تلك التقلبات تتوقف على قوة المنظمة و مدى ادراكها للتغيرات البيئية .

ثانياً : الازدهار التنظيمي :

١- مفهوم الازدهار التنظيمي: يرى (العطار و آخرون ، ٢٠٢٠ : ١٣٨) إن الازدهار التنظيمي هو قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الموارد والإمكانات المعرفية والتعليمية التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع تحويلها الى منتجات ذات جودة عالية وبكفاءة وفاعلية . ويرى الباحثون أن الازدهار التنظيمي هي عبارة عن قدرة المنظمة على البقاء والنمو والازدهار من خلال ما يمتلكه من راس المال الفكري قادرة على الابتكار والابداع المنتوجات والخدمات بشكل مستمر وتلبية حاجات ورغبات الزبون وتحقيق مزايا لا يمكن استنساخها من قبل المنافسين الآخرين وتحقيق التفوق والأفضلية عليهم . ويرى (حامد وآخرون ، ٢٠٢١ : ٣١٦) تجربة ذاتية تسعى المنظمة الى تحقيقها، مرغوبة من قبل الأفراد وتسمح لهم بقياس أدائهم وما يفعلونه، ويساعد المنظمة الاصرار على التطور والتقدم وتقديم رؤى جديدة، باتجاه ايجابي طويل الأجل. وتأسيساً على متقدم يرى الباحثان أن الازدهار التنظيمي هو النجاح الطويل الامد للمنظمة من خلال امتلاكها القدرات التنافسية في الابداع والتكيف البيئي و الذي ينعكس بشكل ايجابي على بقائها و نموها المستدام .

٢- أهمية الازدهار التنظيمي : أشار (حافظ وآخرون ، ٢٠١٩ : ٢١٤) ان المنظمات المتميزة والمزدهرة تعمل على صياغة استراتيجيتها وتنفيذ رؤيتها وتأخذ بنظر الاعتبار الخدمات التي تقدمها، وبذلك تحديد خارطة طريق لها وموقع مميز ضمن جغرافية الأعمال في المدى البعيد والمستقبل، ومن ثمّ زيادة قدرتها التنافسية باستمرار، اذ يوفر الازدهار فرصة المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة ، الأمر الذي يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من العمليات المتجانسة والمتكاملة في المنظمة . وبذلك يعد كثافة تنظيمية تمكن المنظمات وتساعد في التعامل مع الأطراف التي لها علاقة بالطريقة التي تحقق رضاهم، وتحقيق أهدافهم بصورة مستمرة في بيئة شديدة المنافسة لذلك تسعى المنظمات على استقطاب الموارد البشرية المتميزة بمهارات تجذب الزبائن وتقنعهم بجودة منتجاتها. اما (Kleine et al, 2019:974) فقد حدد أهمية الازدهار بأنها تكمن في النتائج التي يحققها في المنظمات ومدى تأثيرها على تقدمها وتميزها، فهو يؤثر بشكل مباشر على الصحة التنظيمية من خلال الصحة الذاتية الإيجابية للأفراد وبالتالي تقليل الاحتراق النفسي والضغوط التي يتعرض لها هؤلاء في العمل، وكذلك يساهم في تقليل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للأفراد ، مما يساعد على تنميتهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم ، وأيضاً يساعد الازدهار في زيادة الابتكار والأبداع في أداء المهام بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة . ويركز (حامد وآخرون ، ٢٠٢١ : ٣١٩) بأن فائدة وأهمية الازدهار تكمن في القدرة على تعزيز نمو الأفراد العاملين، ونموهم، وتطورهم، وابداعهم، فضلاً عن زيادة أداء المنظمة الناجح، وتخفيض التكاليف التي تتحملها، مما يؤدي الى توجيه سلوك الأفراد نحو التغيير، والتطور، والنجاح المستدام .

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحثان ان المنظمة التي تصل الى مستوى الازدهار تكون قد كرس كل جهودها وبذلت طاقتها من أجل التفرد والتميز وتلبية متطلبات المجتمع بالكامل ، وان النجاح لا يعني المحطة الأخيرة التي يجب ان تسعى اليها المنظمات ، انما قدرة هذه المنظمات في المواصلة بالنجاح على الأمد الطويل ، والتطور من خلال ما تمتلكه من قدرات تنافسية وابداعية.

٣- ابعاد الازدهار التنظيمي : يرى (الشيبياني ، ٢٠١٤ : ٧١) هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الازدهار التنظيمي إلا إن من كتب في (التميز التنظيمي الشامل و النجاح التنظيمي) قد اقترب كثيراً من الازدهار التنظيمي، فإنه لا توجد أبحاث ودراسات تنظر بشكل مباشر للموضوع ، وتحدد أبعاد ومقاييس للازدهار التنظيمي بشكل واسع وجلي ، وذلك نتيجة لندرتها في الأدبيات ذات العلاقة . كما يرى (الربيعي ، ٢٠٢١ : ١٥٩) ان تشابك وحدثة الموضوع بالنسبة الى البيئة العراقية ، نجد أن من بحث وكتب في موضوعات (التميز التنظيمي ، التفوق التنظيمي ، النجاح التنظيمي) ، قد أقترب كثيراً من مفهوم الازدهار. اذ اتفق كل من (Worly, Lawlar:2010,194-204) ، (الطائي و الشيبياني ، ٢٠١٦ : ١٥٤) ، (العطار و اخرون ، ٢٠٢٠ : ١٤٣) ، (أومر و اخرون ، ٢٠٢١ : ٩١-٩٢) على الرقاقة التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة . ومن خلال المسح الذي اجرائه وجد أن هناك بعدان يمكن الاعتماد

عليهما بشكل أساسي ومتوافقان مع بيئة و مكان التطبيق الذي تم اختياره و هما (الكفاءة و الفاعلية) ، (فاضل ، ٢٠١٩ : ٨٠) ، (التميمي و عبد الغفور ، ٢٠٢٠ : ٣٢٨) ، (النصار، ٢٠٢١ : ٣٢) ، (خلف ، ٢٠٢٠ : ٣١) . عليه يرى الباحثان اعتمادها كأبعاد الازدهار التنظيمي في الدراسة الحالية ، و هي كالآتي :

أ- الميزة التنافسية المستدامة : ان الميزة التنافسية المستدامة هي تأكيد صفة الاستدامة في المزايا التنافسية بواسطة ما تحققه للمنظمة من امتلاك لكل من الميزة التنافسية المقرونة بالبعد الأمني الحالي والميزة الاستراتيجية ، وإن أهميتها تكمن في كونها معيار للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد نماذج فريدة وغير مسبقة يصعب استنساخ فوائدها (Merkhan et.al,2017:16) ، وتنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، او في قيمة ما تقدمه للزبائن أو في كليهما، وتستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، وتمثل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين (الربيعاوي و اخرون ، ٢٠١٧ : ٣٦٤) . اي تلبية الحاجات التنافسية للحاضر من دون المساومة على قدرة المنظمة على تلبية حاجات التنافس المستقبلية عن طريق تحقيق الاستدامة (Sadq et.al,2019:7) ، وتعد السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنافسين من خلال المقدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة و التي تمكنها من التكيف واستثمار الفرص في بيئة سريعة التغير (عمير ، ٢٠١٩ : ١٤١) ، و يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية المستدامة في خصائصها والتي تتمثل بكونها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، وتتبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة، وتحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن (Khorsheed et.al,2020:227) .

ويرى الباحثان ان الميزة التنافسية المستدامة هي مقياس لنجاح المنظمة ينبع من التحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر و هي بحاجة الى ما يميزها عن بقية المنظمات الاخرى من خلال قيامها بأداء انشطتها بصورة اكثر كفاءة و فاعلية في المستقبل .

ب- الرقابة التنظيمية :منذ فترة ليست بالطويلة كانت الموارد المالية هي أساس الميزة التنافسية وفي عصرنا الحديث تعد المعرفة الأساس في تحقيق ذلك، لذا تسعى العديد من المنظمات في استثمار هذه الميزة في البيئات الديناميكية السريعة والتي يصعب التنبؤ بها، ولهذا فان النماذج التقليدية أصبحت نماذج غير مجدية مقارنة بالنماذج الحديثة ، ومن هنا جاء دور الرقابة التنظيمية (Soltani & Lavafan, 2014:513) . ويرى (الطار و اخرون ، ٢٠٢٠ : ١٤٠) تُعد الرقابة رد فعل شامل لبيئة المنافسة الجديدة التي تتشكل من القوى التي قلصت سيطرة نظام الإنتاج الشامل كما انها تشير الى قدرة العاملين على استخدام المعرفة بالسوق لاستغلال الفرص المربحة باعتبارها القدرة التنظيمية ، من أجل البقاء والتطور في بيئة الأعمال غير المؤكدة وغير المتوقعة . كما وتعد الرقابة التنظيمية مصدرا لحشد الموارد الاقتصادية والعمليات للفرص المستقبلية للمنظمات واستعدادها لتصبح متيقظة لكل التغيرات المستقبلية والمرونة والابتكار عن طريق قاعدة المعرفة لديها (محمد، ٢٠٢٠ : ٢٧٥) .

و وفقاً لما تم ذكره سابقاً يرى الباحثان بانها قدرة المنظمة على استخدام رد الفعل المناسب اتجاه التغيرات البيئية المفاجئة و غير المتوقعة من خلال السرعة و المرونة الفكرية التي تمتلكها الادارة العليا .

ج- الكفاءة :من خلال التحليل الرئيسي في ادبيات الكفاءة السائدة تبين بأن الكفاءة تتمثل بالعلاقات الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية المدخلات، أو تخفيض المدخلات في سبيل الوصول إلى حجم معين من المخرجات و تفكيك الآثار المترتبة من الاستخدام غير الفعال للمدخلات مثل العمل ورأس المال ، (Worthington & Dillon , 2011:15) . ويرى (عبد القادر و عارف ، ٢٠١٨ : ١٦٠-١٦١) الكفاءة هي مدى استخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة بمعنى الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن . ويرى (حمدان ، ٢٠١٩ : ٢٠٩) هي القدرة على عمل الاشياء بشكل صحيح.

تأسيساً على متقدم يرى الباحثان على ان الكفاءة هي قيام المنظمة بتوظيف قدراتها و مهاراتها و مواردها المتاحة و التنسيق بين جهود الجميع مما يتطلب ادارتها بشكل فعال لبلوغ الاداء القياسي و المتميز لدفع المنظمة نحو تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها .

د- الفاعلية :تُعدّ الفاعلية من اكثر المفاهيم تعقيداً و الاقل معالجة في مجال السلوك التنظيمي ، ولكي تحقق المنظمات الفاعلية التنظيمية فانه من الضروري ان تفهم اولاً حاجة الموظفين الى تقدير جهوده في مكان العمل ، حيث اصبح الموظف مطالباً باداء ما يتجاوز متطلبات مهامه ، وهنا يبرز دور السلوك التنظيمي الذي يهدف الى جعل الموظف يشعر بانه جزء من المنظمة و يمتلك ولاء كبير لها ، لكن بسبب التعقيد الذي يسود الفاعلية اختلف الباحثين في تحديد هذا المفهوم و كذلك في كيفية قياسه ، و يرجع هذا التعقيد الى صعوبة تحديد الظواهر المحيطة بفاعلية المنظمات ، (التميمي و عبد الغفور ، ٢٠٢٠ : ٣٢٨) . ويذكر (Kumari & Thapliyal , 2018 : 14) مدى فعالية المنظمة في تحقيقها اهداف محددة مسبقاً و مدى ادائها على نحو فعال في العملية برمتها ، ويرى (رزوقي ، ٢٠١٧ : ٤٢) قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة و استغلال الفرص المتاحة و التكيف مع البيئة .

ويرى الباحثان ان الفاعلية هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال قدرتها في الحصول على الموارد المختلفة و استخدامها بالشكل الامثل لتلبي احتياجات المستفيدين و تحقيق المشروعات بجودة و دقة عالية و احداث التغيير المطلوب في بيئة العمل .

المبحث الثالث : الاطار العملي اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .

(H0) لا تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الازدهار التنظيمي .

(H1) تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الازدهار التنظيمي.

وقد تفرعت منها اربع فرضيات فرعية و كالتالي :

(H0) لا تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة.

(H1) تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة.

ويبين الجدول (١) ادناه اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

جدول (١) اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية

R ²	F المحسوبة لانموذج	t المحسوبة لمعامل	التنافسية المستدامة		المتغير المعتمد
			α	β	المتغير المستقل
0.59	24	1.250	0.1	0.2	المحتوى
		**2.626			

المصدر: اعداد الباحث **معنوي بمستوى 1%.

يتبين من الجدول أعلاه الاتي :

أ : ان المحتوى يؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ يؤثر بمقدار (0.175) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير غير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.250) وهي غير معنوية عند المستوى المذكور .

ب : ان السياق يؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف ، اذ يؤثر بمقدار (0.298) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير غير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.884) وهي غير معنوية عند المستوى المذكور

ت : ان العملية تؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ تؤثر بمقدار (0.398) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.626) وهي معنوية عند المستوى المذكور .

ث : اما قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار فقد بلغت (24) وهي معنوية عند مستوى (1%).

ج : علما ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.59) ما يعني ان ابعاد التجديد تفسر ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج . تدل النتائج اعلاه على رفض فرضية العدم بمعنى (تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة) . يستدل الباحثان انه اذا ارادت المديرية ان تعزز ميزتها التنافسية المستدامة فيجب عليها ان تركز على تطوير التجديد في عملياتها بالذات .

(H0) لا تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الكفاءة.

(H1) تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الكفاءة.

ويبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

جدول (٢) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية

R2	المحسوبة لانموذج F ار ومستوى معنويتها	t المحسوبة لمعامل ر ومستوى معنويتها	الكفاءة		المتغير المعتمد
			β	α	المتغير المستقل
0.59	24.2	1.064	0.16	0.24	المحتوى
		**4.190			

المصدر: اعداد الباحث **معنوي بمستوى 1%.

يتبين من الجدول أعلاه الاتي :

أ : ان المحتوى يؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الكفاءة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ يؤثر بمقدار (0.160) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير غير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.064) وهي غير معنوية عند المستوى المذكور .

ب : ان السياق يؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الكفاءة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ يؤثر بمقدار (0.042) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير غير معنوي عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.248) وهي غير معنوية عند المستوى المذكور .

ت : ان العملية تؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الكفاءة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف ، اذ تؤثر بمقدار (0.680) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.190) وهي معنوية عند المستوى المذكور .

ث : اما قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار فقد بلغت (24.2) وهي معنوية عند مستوى (1%) .

ج : علما ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.59) ما يعني ان ابعاد التجديد تقسر ما نسبته (59%) من التغيرات التي تطرأ في الكفاءة ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. تدل النتائج اعلاه على رفض فرضية العدم بمعنى (تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الكفاءة) . يستدل الباحثان انه اذا ارادت المديرية ان تعزز كفاءتها فيجب عليها ان تركز على تطوير التجديد في عملياتها بالذات (H_0) لا تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الفاعلية.

(H_1) تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الفاعلية.

ويبين الجدول (٣) ادناه اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

جدول (٣) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية

R2	المحسوبة لانموذج F	المحسوبة لمعامل	الفاعلية		المتغير المعتمد
			β	α	
	ر ومستوى معنويتها	حدار ومستوى معنويتها			المتغير المستقل
		0.070-	0.00		المحتوى
0.73	46.80	**3.576	0.51	0.75	
		**4.472	0.62		

المصدر: اعداد الباحث **معنوي بمستوى 1%.

يتبين من الجدول أعلاه الاتي :

أ : ان المحتوى يؤثر بصورة سلبية في تحقيق الفاعلية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ يؤثر بمقدار (-0.009) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير غير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (-0.070) وهي غير معنوية عند المستوى المذكور.

ب : ان السياق يؤثر بصورة ايجابية في تحقيق الكفاءة في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ يؤثر بمقدار (0.512) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.576) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

ت : ان العملية تؤثر بصورة ايجابية في تحقيق الفاعلية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ تؤثر بمقدار (0.624) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.472) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

ث : اما قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار فقد بلغت (46.80) وهي معنوية عند مستوى (1%).

ج : علما ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.73) ما يعني ان ابعاد التجديد تقسر ما نسبته (73%) من التغيرات التي تطرأ في الفاعلية ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. تدل النتائج

التنظيمية) . يستدل الباحثان انه اذا ارادت المديرية تحسين رشاققتها التنظيمية فمن الأهم لها التركيز على التجديد في مجال العملية .

بعد ان اختبر الباحثان تأثير ابعاد التجديد الاستراتيجي مجتمعة في كل بعد من ابعاد الازدهار التنظيمي ، قرر الباحث اختبار تأثير تلك الابعاد في الازدهار التنظيمي وكما في الجدول ادناه :

جدول (٥) اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المعتمد	التنظيمي	١ المحسوبة لمعامل		المحسوبة لانموذج F
		ومستوى معنويتها	ومستوى معنويتها	
المتغير المستقل				
المحتوى			1.100	
السياق			*2.158	58
العملية			**5.561	

المصدر: اعداد الباحث **معنوي بمستوى ١% . *معنوي بمستوى ٥% .

يتبين من الجدول أعلاه الاتي :

أ : ان المحتوى يؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الازدهار التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ يؤثر بمقدار (0.111) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير غير معنوي عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.100) وهي غير معنوية عند المستوى المذكور.

ب : ان السياق يؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الازدهار التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ يؤثر بمقدار (0.247) اذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (٥%)، لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.158) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

ت : ان العملية تؤثر بصورة إيجابية في تحقيق الازدهار التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة النجف، اذ تؤثر بمقدار (0.609) اذا تغيرت بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير معنوي عند مستوى (1%) ، لأن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.561) وهي معنوية عند المستوى المذكور .

ث : اما قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار فقد بلغت (58) وهي معنوية عند مستوى (1%).

علماً ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.77) ما يعني ان ابعاد التجديد تقسر ما نسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ في الازدهار التنظيمي ، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج. تدل النتائج اعلاه على رفض فرضية العدم بمعنى (تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في

الازدهار التنظيمي). يستدل الباحثان ان اهم بعدين مؤثرين في مجال تحقيق الازدهار التنظيمي في مديرية تربية النجف هما التجديد في السياق والتجديد في العملية .

المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- ١- رغم اهتمام المديرية العامة للتربية في النجف الاشرف مجتمع البحث بمحتوى التجديد الاستراتيجي إلا إنها تعاني من ضعف في مجال تبني الأساليب الجديدة التي يمكن من خلالها معرفة حاجة المواطن بسرعة ، كتوفير وسائل اتصال حديثة مع المواطنين لغرض تقديم الخدمات و ضمان سرعة انجاز الاعمال و التواصل معهم .
- ٢- هناك ضعف لدى المديرية مجتمع البحث في مجال عقد اتفاقيات مع اطراف أخرى يمكن من خلالها تعزيز التجديد الاستراتيجي على مستوى السياق.
- ٣- هناك ضعف في متابعة الإجراءات الاستراتيجية فيما يخص بعد العملية ضمن التجديد الاستراتيجي ، وهذا يعني أن المديرية لا تستفيد من النجاحات السابقة لتعزيز نجاحاتها حالياً.
- ٤- لم تصل المديرية مجتمع البحث لحد الآن إلى مستوى الاستخدام الكامل لإمكانياتها وطاقاتها المتاحة .
- ٥- يشعر العاملون في المديرية مجتمع البحث برضاً قليلاً اتجاه سياسات واجراءات المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف اتجاههم ، مما ينعكس سلباً على اداء العاملين .
- ٦- بحكم كون المديرية تعتمد تعليمات وسياقات عمل مركزية فان اهتمامها بالبيئة وما يحصل فيها كان قليلاً .
- ٧- من خلال تحليله لعلاقات الارتباط المختلفة بين التجديد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي ، انه وبشكل عام ، اذا ما اهتمت المديرية مجتمع البحث بالتجديد الاستراتيجي بشكل عام او باي بعد من ابعاده فان ذلك سينعكس بصورة إيجابية في تعزيز ازدهارها التنظيمي .
- ٨- كان تأثير بعد العملية هو الأكبر في الازدهار التنظيمي الامر الذي يعني ان المديرية مجتمع البحث اذا ارادت تعزيز ازدهارها التنظيمي بشكل اكبر فانه يمكنها التركيز على التجديد في بعد العملية ، وفعلياً هو البعد الأكثر حرية لها لممارسة التجديد ، كون ابعاد المحتوى والسياق قد تكون محكومة بالسياقات المركزية .
- ٩- تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الفاعلية وان اهم بعدين يمكن للمديرية ان تعول عليهما في مجال تحقيق فاعليتها هما التجديد في بعدين السياق والعملية .

١٠- تؤثر ابعاد التجديد الاستراتيجي بصورة معنوية في الرشاقة التنظيمية . و انه اذا ارادت المديرية تحسين رشاققتها التنظيمية فمن الأهم لها التركيز على التجديد في مجال بعد العملية.

ثانياً : التوصيات

- ١- زيادة الاهتمام بمتغيرين الدراسة و المتمثلة بـ (التجديد الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي) و ابعادهما ، لكي يتسنى (للقيادات الادارية) التعرف على الفلسفة التطبيقية لهذين المتغيرين الحديثين و إمكانية تطبيقها و مدى تأثيرهما الايجابي على المديرية ، وذلك بواسطة عدد من الآليات:
 - أ- تنظيم ورش العمل و عقد الندوات لتثقيف القيادات العليا و الادارات الوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف وفتح ابواب الحوار لاكتشاف و استغلال نقاط القوى و العمل عليها و توظيفها ، و توضيح أبرز المشاكل التي تؤثر على هذه المتغيرات .
 - ب- استحداث وحدة ادارية تحت عنوان (التخطيط الاستراتيجي) ضمن الهيكل التنظيمي للمديرية يكون تابع الى قسم التخطيط و يعمل على دراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و وضع الخطط المستقبلية و ايجاد الحلول القصيرة و الطويلة الاجل و بدعم و اشراك مباشر من الادارة العليا مع امكانية ربط الاقسام و العشب ببيانياً و معلوماتياً بهذه الوحدة الادارية .
- ٢- العمل على تطوير البنى التحتية في المديرية من برامج و اجهزة وشبكات باستمرار وذلك من خلال تجهيزها بكافة الاحتياجات من الاجهزة و المعدات و الكوادر المختصة و من ثم مواجهة التطورات و التغيرات البيئية السريعة .
- ٣- استثمار الاساليب الجديدة للتطور التكنولوجي من اجل فتح قنوات اتصال مع المواطنين لغرض تقديم الخدمات بانسيابية و ضمان انجاز اعمالهم بعيداً عن الروتين ، وذلك من خلال عدد من الآليات :
 - أ- انشاء موقع الكتروني (website) موثق ورسمي عبر الشبكة العنكبوتية يقوم باستلام طلبات المواطنين و الشكاوى و تقديم الخدمات من خلاله بانسيابية و ضمان انجاز الاعمال من غير مراجعة المستفيدين من الخدمات المقدمة من ديوان المديرية و بعيداً عن الروتين الخانق الذي يعيق ايضاً اداء الانشطة و المهام الموكلة للعاملين .
 - ب- انشاء عناوين صريحة باسم المديرية على منصات التواصل الاجتماعي و ربطها بالموقع الالكتروني المذكور في الفقرة (أ) .
 - ت- تجهيز و تهيئة كوادر من ذوي الاختصاص تعمل على ادارة هذه القنوات .
- ٤- النظر الى التجديد الاستراتيجي كمنهج جديد يتطلب زيادة الاهتمام بالمهارات و القدرات بما يتناسب مع المتغيرات البيئية و التكنولوجية و تشجيع الافراد على الالمام بالتقنيات الحديثة لتطوير الاعمال ، وذلك من خلال تبني المنظمة مفهوم التجديد الاستراتيجي وجعله ضمن منهاج الدورات التدريبية لجميع الموظفين ، لكي يتسنى للكثيرين التعرف على الفلسفة التطبيقية لهذا النمط الاستراتيجي الحديث .

٥- العمل على ابرام اتفاقات تعاونية مع منظمات حكومية او استثمارية و الاستعانة بمدرسين ذوي خبرة عالية من (خارج المديرية) ، بأنشاء برامج ادارية حديثة أو يرفدون أفكار القيادات الادارية حول الاساليب الادارية المتطورة و يوسعون مداركهم في انتاج الافكار الجديدة و الممييزة التي تجعل منهم قوى فاعلة و مؤثرة تدفع المديرية الى النجاح و تحقيق مستوى الازدهار التنظيمي .

٦- العودة الى النجاحات السابقة التي حققتها المديرية العامة للتربية في النجف الاشرف و العمل على توظيفها من اجل مواجهة المتغيرات البيئية الحالية و تحقيق الاهداف المرسومة .

٧- ضرورة اجراء القيادات الادارية العليا تقييماً فصلياً و سنوياً لقياس درجة تطبيق و انجاز الخطط الموضوعية و تقديم الخدمات و تحقيق الاهداف ومعالجة الانحرافات في تنفيذها و الوقوف على الاسباب التي ادت الى عدم تحقيقها .

٨- ضرورة العمل على دعم العاملين اصحاب الكفاءة كونه احد الابعاد المهمة للازدهار التنظيمي و اثاره افكارهم بشكل ايجابي و إشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و توظيفها لنجاح المديرية وذلك من خلال الاليات :

أ- تأمين بيئة عمل تسمح بحرية التعبير عن الرأي و تقديم المقترحات و اعتماد مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تحقق ميزة استراتيجية على المدى القصير و البعيد .

ب- اعتماد اساليب الجذب و الاستقطاب و تقديمهم الى تسنم مواقع ادارية في المديرية لكي يتم الاستفادة من افاقهم المعرفية و العمل على صقل و تنمية قدراتهم من اجل تحقيق النجاح و الازدهار التنظيمي .

ث- تشجيعهم و تحفيزهم من خلال المكافآت المادية و المعنوية التي تعزز من ادائهم و تجعلهم يشعرون بالرضا و الانتماء الى المديرية .

المصادر اولاً : المصادر العربية :

١- أومر ، شيروان عمر ، و صادق ، زانا مجيد و أبابكر ، كوسرت محمد (٢٠٢١) ، " دور اعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي ، دراسة تحليلية للآراء عينة من العاملين في شركة الحياة للمشروبات الغازية و المياه المعدنية في مدينة اربيل في اقليم كردستان العراق ، مجلة به ركي ، زماره (٣) ، العدد (٢٥) ، ص ٨٤-١٠٦ .

٢- التميمي ، علي حسين و عبد الغفور ، قتيبة امجد (٢٠٢٠) ، " أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية " ، بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد (١٦) ، العدد (٥٠) .

٣- حسن ، احمد سليم ، (٢٠٢٠) ، " القدرة الاستيعابية وتأثيرها في التجديد الاستراتيجي لمديرية اتصالات و بريد النجف الاشرف " ، بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة .

- ٤- حامد ، عادل و خليل ، حسن محمود علي و عباد ، ايهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١)، توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغير : دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية ، المجلد (٢) ، العدد (١) .
- ٥- حافظ ، عبد الناصر علك و محمد ، نسرين جاسم و حمد ، سؤدد سعيد ، (٢٠١٩) ، دور استراتيجية التكامل و اثرها في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية في دائرة البحث و التطوير ، مجلة الدنانير ، العدد (١٦) ، ص (٢٠٠-٢٢٠) .
- ٦- حمدان ، اسحاق يوسف ، (٢٠١٩) ، " القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي " بحث استطلاعي لعينة من التدريسيين في كلية التربية جامعة سامراء . جامعة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد (٢٥) ، العدد (١١١) .
- ٧- خلف ، حسين عبد الله ، (٢٠٢٠) ، " أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية " ، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد و وسط - العراق ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن .
- ٨- الربيعاوي ، سعدون حمود و حافظ ، عبد الناصر علك و عباس، حسين وليد ، (٢٠١٧) ، الادارة الاستراتيجية ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٩- رزوقي ، نبراس ناجي ، (٢٠١٧) ، " تأثير استراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية " ، رسالة ماجستير علوم في تقويم الاداء، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ١٠- الشيباني ، حمزة كاطع مهدي ، (٢٠١٤) " إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الازدهار التنظيمي " دراسة تحليلية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الاوسط ، رسالة ماجستير في الادارة و الاعمال كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة .
- ١١- الشريفي، علي كاظم، (٢٠١٧)، "التجديد الاستراتيجي وانعكاساته على تعزيز السيادة التنظيمية " دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، رسالة دكتوراه في علوم ادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
- ١٢- الطائي ، يوسف حليم ، الشيباني ، حمزة كاطع مهدي ، (٢٠١٦) " إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الازدهار التنظيمي " دراسة تحليلية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الاوسط ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد (٤٠) ص (٢٥١) .
- ١٣- عمير ، عراك عبود ، (٢٠١٩) ، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي : بحث ميداني في عينة من الشركات الاتصالات الخلوية العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد (٢٥) ، العدد (١١٤) .

- ١٤- العطار ، فؤاد حمودي و الغنيمائي ، حازم ربح نجم و كاظم ، جاسم راهي ، (٢٠٢٠) ، " القيادة الذكية و دورها في تحقيق الازدهار التنظيمي " ، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط ، مجلة واسط ، المجلد (١٦) ، العدد (٤٥) .
- ١٥- العبودي ، علي عبد الرزاق ، (٢٠١٥) ، " دور القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي " ، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية . والمثنى ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية .
- ١٦- الغالبي، طاهر محسن منصور، و الزبيدي، حيدر محمودي، (٢٠١٨)، دور التجديد الاستراتيجي في تجنب الازمة المالية ، دراسة تحليلية في قطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة من ٢٠٠٦ – ٢٠١٥ ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد (١٤) ، العدد (٣) .
- ١٧- عبد القادر ، نهاد خالدو و عارف ، ابراهيم مهدي ، (٢٠١٨) ، " التدريب و دوره في رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين " دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة و الفرات و كردستان في السليمانية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (٥٤) ، ص ١٥٣-١٦٨ .
- ١٨- الفتلاوي، ميثاق هاتف، و البناء، زينب مكي عباس، ورزوقي ، قصي، (٢٠١٦)، دور التغذية العكسية للأداء المصرفي بتحديد مسارات التجديد الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية للمصارف الاهلية في محافظة كربلاء والنجف وبابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٢)، العدد (١٤٩).
- ١٩- فاضل ، نورا بهاء ، (٢٠١٩) ، " دور المشاركة بالمعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي " رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٢٠- محمد ، يزن سالم ، (٢٠٢٠) ، "دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة و الازدهار التنظيمي" ، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (١٥) ، العدد (٦٠) .
- ٢١- النصار ، حارث ضياء محمد حسن ، (٢٠٢١) ، " تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في رفع كفاءة المنظمة "، دراسة استطلاعية في دار الكتب والوثائق ، رسالة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، كلية الادارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

ثانياً : المصادر الاجنبية

- 1- Agarwal Rajshree Constance E. Helfat . (2009) , Strategic Renewal of Organizations " Organization.Vol.(20),No.(2),281-293.
- 2- Ahmad, B.S., Sadq, Z.M., Othman, B., & Saeed, V.S. (2019). The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence. International

Journal of Psychosocial Rehabilitation, 23(2): 931-946, DOI: 10.37200/IJPR/V23I2/PR190341

3- Dodd Drakopoulou , Sarah, (2010), " which aspects of familiness influence continuous strategic renewal in family firms ? ", alba Graduate Business School Vasilis Theoharakis , ALBA Graduate Business School & Aston Business School , Aston University .

4- Flier, B. (2003), " Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution of Environmental Selection", Institutional Effects, and Managerial Intentionality,ERIM Ph D Series in Research in Management, ISBN, and Erasmus University Rotterdam.

5- Folkeringa, M., Meijaard, J., & Van Stel, A. J, (2004) , "Strategic Renewal And Its Effect On Small Firm Performance: Testing For Firm Size And Firm Age Effects Using Dutch Micro Data" , Eim Business And Policy Research , Zoetermeer, The Netherlands , Pp: 1-23.

6- He , Z.L. and Wong.(2004), P.K, Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis, Organization Science, Vol.15,No.1.

7- Hopkins, W. E., Mallette, P., & Hopkins, S. A.(2013) , Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations. Academy of Strategic Management Journal,Vol. 12 , No.2.

8- Jarvi, Kati , & Khoreva, Violetta , (2019), "The role of talent management in strategic renewal" Employee Relations: The International Journal, Vol.42 , No.1, PP. 75-89 .

9- Kreiser, P., Marino, L, Davis, J., Tang, Z. & Lee, C.(2010) , Firm-level entrepreneurship: The role of reactivity innovativeness and strategic renewal in the creation and exploration of opportunities , Journal of Developmental Entrepreneurship.Vol. 15,No.2.

10- Kleine, A.K,& Rudolph,C.W & Zacher,H, (2019), Thriving at work: A meta-analysis , Research Article, The Authors Journal of Organizational

Behavior Published by John Wiley & Sons Ltd , Journal of Organizational Behavior;40:973–999.

11- Khorsheed, R.K., Othman, B. & Sadq, Z.M. (2020). The Impacts of Using Social Media Websites for Efficient Marketing, Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, 12(3): 2221-2235, DOI: 10.37896/JXAT12.03/186.

12- Kumari, Patiraj & Thapliyal, Shivani, (2018), " Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness " , International Academic institute for.

13- Lechner, C. and S. W. Floyd . (2007) , " Searching, processing, codifying and practicing: Key learning activities in exploratory initiatives" , Long Range Planning, Vol.40, No.1.

14- Lubatkin , M.H., Simsek, Z., Ling, Y.(2006), and Veiga, J.F., "Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of TMT behavioural integration" , Journal of Management Studies , Vol.(32), No.(1).

15- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. Academy of management review, 39(1), 88-110.

16- Merkhan, K.H.A., Awmor, S.O. & Sadiq, Z.M. (2017). Analyzing the Role of Strategic Alignment of Business Strategies According to the Miles & Snow Model in Competitive Intelligence (A Comparative Study between CCC Beverage Industry Co. Ltd. And Al-Hayat Soft Drinks and Mineral Water Co. Ltd. in Erbil), Zanco Journal of Humanity Sciences, 21(6): 11-39, DOI: 10.21271/zjhs.21.6.2.

17- March, J. G.(1991) ,Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science ,Vol. 2, No.1.

18- Martinez, Francisco J. Saez, & Moreno, Angela Gonzalez , (2011) Strategic Renewal Cooperation, and Performance; A Contingency Approach. Journal of Management and Strategy, Vol.2, No.4.

- 19- Nakapan , W. & Radsiri, S. (2012), " visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world " .
- 20- Neely, A, Mike Gregory and Ken Platts. (2005) , Performance measurement system design , International Journal of Operations & Production Management Vol. (25), No.(12).
- 21- Pratap, S., & Saha, B. (2018). Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices, and the process of strategic renewal. Strategic Management Journal, 39(3),pp. 759-793.
- 22- Pérez-Pérez, M., López-Fernández, M. C., & Obeso, M. (2019). Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms. Administrative Sciences .
- 23- Rajes, M. (2013). A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions (Doctoral dissertation). page no.194.
- 24- Schmitt, Achim and. W . Volberda, (2016), British Academy, Strategic Renewal : Past Research Theoretical Tensions and future, of management, International journal of management Reviews, Vol, p,p:1 – 18 .
- 25- Salleh, Kalsom,& Syed, Noh Syed Ahmad, Syed & Syed Ikhsan & Binshan Lin,(2011)," The Joint Effects Of Organizational Leadership And Learning Factors Of Professional Intellectuals For Knowledge Sharing And Innovation ", International Journal Of Innovation And Learning, Vol. 10, No 2 .
- 26- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J., and Souder. D. A .(2009), typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes, Journal of Management Studies,Vol.(46),No.(5).
- 27- Soltani & Lavafan , A. (2014)," The impact of knowledge management on competitive advantage considering the mediating role of organizational agility Case study: the hospitality industry in Isfahan" Journal: International Journal of Management & Information Technology Vol. (9), No. 1.

- 28- Volberda, H.W. Bosch, Frans A.J. v, Flier, Bert, & Gedajlovic, Eric R, (2001) Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK. Long Range Planning, Vol.(34), No.(2) .
- 29- Volberda, H. (2017). Comments on'Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms'. Long Range Planning, 50(1),pp. 44-47.
- 30- Volberda, H. (2017). Comments on'Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms'. Long Range Planning, 50(1),pp. 44-47.
- 31- Worley ,Christorher ,G & Edward E. Lawler , (2010) " Agility and Organization Design : A Diagnostic Framework " Organizational Dynamics, Vol. 39, No. 2, pp. 194–204.
- 32- Worthington Roger , L , & Dillon Frank R , (2011) , "Deconstructing Multicultural Counseling Competencies Research: Comment on Owen, Leach, Wampold, and Rodolfa (2011) " Journal of Counseling Psychology © 2010 American Psychological Association, Vol. 58, No. 1, 10 –15 .
- 33- Yusal, Y., Suhandi, A., Setiawan, W., & Kaniawati, I. (2021). The Effectiveness of Collaborative Problem-solving Using Decision-making Problems to Improve the Pre-service Physics Teachers".
- 34- Zulkifly, N.A., Ismail, M. and Hamzah, S.R. (2020), "Predictors of knowledge transfer between expatriates and host country nationals: Shared vision as mediator", European Journal of Management and Business Economics, Vol. 29 No. 2, PP. 199-215 .