



انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية

أ.م.د. ماجد جبار غزاي الفتلاوي

الباحثة فرح علي عبد العبيدي

قسم تقنيات إدارة الأعمال
الكلية التقنية الإدارية/ كوفة
جامعة الفرات الأوسط التقنية

Mob:07811110261

Email:kco.mag@atu.edu.iq

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم منظور واضح حول التجديد الاستراتيجي ومدى انعكاسه على الاستدامة التنظيمية. لهذا الغرض ، فإن قدمت الدراسة إطار عمل شامل لأهم إسهامات الباحثين حول متغيرات الدراسة مدعومة بالإطار التحليلي لآراء (200) من قادة الجامعات (رؤساء جامعات، عمداء، معاونين العمداء ورؤساء الأقسام، أساتذة جامعات) في الجامعات العراقية. تناولت الدراسة التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل من خلال بعدين أساسيين التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي. ثم الاستدامة التنظيمية كمتغير تابع ذي أربعة أبعاد: البعد بيئي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي ببعديه الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة. تشير الدراسة إلى عدد من التوصيات وأهمها على الجامعات التركيز على الأنشطة التي تتطلب المهارات وخبرات الحالية من قبل أساتذة الجامعة والعمل على تطوير هذه الخبرات والمهارات فضلا عن أهمية قيام الجامعات بموضوع الدراسة بالمتابعة المستمرة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية ودراسة تأثيراتها المختلفة على برامجها وخدماتها التعليمية والعمل على تحسينها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية خاصة في ظل العدد المتزايد من الجامعات الأهلية في السنوات الأخيرة .



Reflection of strategic renewal on organizational sustainability

An exploratory study of the views of university leaders in Iraqi universities

Dr. Majed Jabbar Ghazi Al-Fatlawi, researcher Farah Ali Abd Al-Aobidi

Abstract

This study aims to provide a clear perspective on strategic innovation and its implications for organizational sustainability. For this purpose, if the study provided a comprehensive framework for the most important contributions of researchers on the variables of the study supported by the analytical framework for the opinions of (200) university leaders (deans, associate deans and heads of departments) in Iraqi universities. The study examined strategic innovation as an independent variable through two main dimensions, strategic investment renewal and exploratory strategic renewal. Then organizational sustainability as a dependent variable with four dimensions: the environmental, economic, social and technological dimension. The study used the questionnaire as a main tool to collect data related to the variables. The results showed that there is a significant effect and correlation relationship between the strategic innovation in its two dimensions: organizational sustainability in its various dimensions. The study indicates a number of recommendations, the most important of which are the colleges of the study sample, focusing on activities that require the current skills and expertise of college employees and working to develop these experiences and skills as well as the importance of the colleges in question being constantly monitoring changes in their external environment and studying their different effects on their educational and work programs and services To improve it in order to enhance its competitiveness, especially in light of the increasing number of private universities in recent years.



يقدم هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة من خلال عرض عدة محاور تتمثل بمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء المخطط الفرضي ووصفها لعينة الدراسة فضلا عن الأساليب المتبعة في تحليل البيانات وتحليلها.

1. مشكلة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات كبيرة ومسارعة ألقت بآثارها على نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها، خصوصاً المنظمات المتعلمة والتي نجد أنها ليس بمعزل عن هذه التغيرات، والذي يقتضي منها مواكبة التجديد والتطور والاستدامة في عملها، وإذا ما تفحصنا المنظمات العراقية وعلى وجه الخصوص المنظمات التعليمية (الجامعات) نجد أنها تحتاج إلى هذه العمليات والممارسات، وهذا يحتم عليها مجموعة كبيرة من التحديات التي تتطلب منها الاستغلال الأمثل من خلال تطوير قابليتها على التجديد والاستثمار والابتكار لإنعاش إستراتيجيتها بما يتوافق مع حاجات المجتمع والإسهام في تنفيذ إستراتيجيات خطط التنمية والاستدامة التنظيمية. ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ماهو التجديد الاستراتيجي؟ وهل يمتلك مجتمع الدراسة تصوراً عنه؟
2. ماهي أنشطة التجديد التي تمارسها الجامعات العراقية؟ وماهي اتجاهاتها؟
3. ماهي قليات الاستدامة التنظيمية التي تملكها الجامعات العراقية؟
4. هل هناك انعكاس للتجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية في الجامعات العراقية؟

2. أهمية الدراسة

تتجسد أهمية هذه الدراسة في أنها :

1. تناولت بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرين لم ينالا الاهتمام الكافي من لدن الباحثين على المستوى العراقي على وجه الخصوص، وهما التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية.
2. تساعد على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات الجامعية في الجامعات العراقية قيد الدراسة بشكل خاص بأهمية الاستدامة التنظيمية كونها تمثل عاملاً مهماً وحيوية يجعلها قادرة على التنافس وبالتالي البقاء والاستمرار .
3. تمثل إسهام جاد في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي لمتغيرات البحث، فضلا عن سعيها لدعم الدراسات التطبيقية في هذا الميدان بما يفسح المجال للدراسات أخرى قد تؤدي إلى استكشاف نتائج جديدة.



4. اتخذ البحث من قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ميدانا لهذه الدراسة والذي يمثل مصدراً رئيساً لرفد القطاعات الأخرى باحتياجاتها للموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي يحتاجها بلدنا العراق حالياً ومستقبلاً.

3. أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الرئيس للدراسة في تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، ومنه تنبثق عدة أهداف فرعية يمثل بعضها في الواقع وسائل لتحقيق ذلك الهدف وهي:

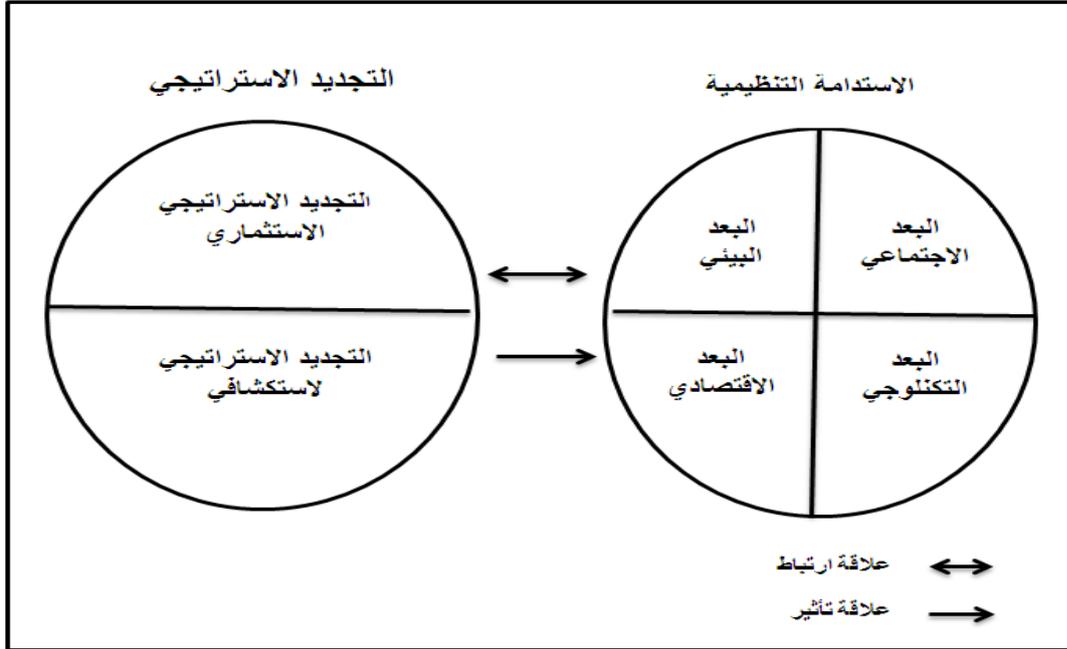
1. الكشف عن مستوى التجديد الاستراتيجي بعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) طبقاً لأراء أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة
2. تحديد مستوى الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي) في الجامعات العراقية من وجهة نظر أعضاء مجالس كلياتها
3. اختبار علاقة الارتباط المحتملة بين بعدي التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري و التجديد الاستراتيجي الاستكشافي). وأبعاد الاستدامة التنظيمية (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي)
4. اختبار التأثير المحتمل لبعدي التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري و التجديد الاستراتيجي الاستكشافي). وأبعاد الاستدامة التنظيمية (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي)

4. المخطط الفرضي للدراسة

في ظل مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم إعداد مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة كما في الشكل (1)، ويمثل هذا المخطط مجموعة من العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة وهي والمتغير المستقل، التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري و التجديد الاستراتيجي الاستكشافي). و المتغير المعتمد الاستدامة التنظيمية (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



5. فرضيات البحث

- توفيراً للإجابات على تساؤلات مشكلة البحث، يمكن التعبير عن فرضياته على النحو الآتي:
1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الإستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً وبين الاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستدامة التنظيمية.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستدامة التنظيمية.
 2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في الاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
 - يوجد اثر ذات دلالة بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستدامة التنظيمية بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد التكنولوجي).
 - يوجد أثر ذات دلالة بين التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستدامة التنظيمية بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد التكنولوجي).



6. عينة الدراسة

يمثل اختيار العينة احد المتطلبات الأساسية لنجاح أي دراسة بوصفها المصدر الرئيس للحصول على المعلومات المطلوبة للتوصل إلى نتائج دقيقة. إن طبيعة الدراسة الحالية تتطلب اختيار عينة من المجتمع يكون لديها الإلمام والمعرفة الكافية بطبيعة متغيراتها، وبالنظر لكون القرارات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي في المنظمات ترتبط بفريق الإدارة العليا فيها، فقد اختار الباحثان القيادات الجامعية في الكليات والمتمثلة برؤساء الجامعات والعمداء في الكليات والمعاهد ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والفروع العلمية ليكونوا عينة الدراسة بوصفهم يمثلون مصدر للأفكار والمعلومات، ويمتلكون تصورات كافية عن كلياتهم ومعاهدهم وتوجهاتها المستقبلية. وقد تم توزيع عينة عشوائية لاستمارة استبيان الالكترونية على العينة المستهدفة استرجع منها (200) استمارة صالحة للدراسة، وبهذا أصبح عدد أفراد العينة المشمولين بالدراسة (200) شخصا

7. فحص واختبار أداة قياس الدراسة:

أ-التوصيف لمتغيرات الدراسة:

تتكون أداة الدراسة من متغيرين هما: التجديد الاستراتيجي (المتغير المستقل)، الاستدامة التنظيمية (المتغير المعتمد)، وفيما يلي الجدول (1) يوضح متغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث وعدد الفقرات الواردة:

الجدول (1) توصيف متغيرات الدراسة ومقاييسها

المتغير	البعد	عدد العبارات	المصدر
التجديد الاستراتيجي	التجديد الاستراتيجي الاستثماري	5	Apilo,2010)) Benner&Tushman,2002))
	التجديد الاستراتيجي الاستكشافي	5	
الاستدامة التنظيمية	البعد البيئي	3	(Pearce,2019) (Avelino&Grin,2017) (Sharpley,2009)
	البعد الاجتماعي	3	
	البعد الاقتصادي	3	
	البعد التكنولوجي	3	



ب- اختبار أداة قياس الدراسة

تم إجراء الاختبارات التي تتعلق باستمارة الاستبيان، للتأكد صحة البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان التي تدور في مجال الصدق والثبات، الذي يتكون من محورين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي.

8. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وتنقسم تلك الأدوات على ثلاث مجموعات هي :

1. أدوات قياس الدراسة وتتضمن: معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة واتساقها الداخلي. والتحليل العاملي التوكيدي: لاختبار الصدق البنائي للمقاييس.
2. الوصف الإحصائي.. ويشمل الأدوات الآتية: المتوسط الحسابي: لتحديد الأهمية النسبية ومستوى كل فقرة ومتغير. والانحرافات المعيارية: لبيان تشتت إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي. والأهمية النسبية: لتحديد الأهمية لكل فقرة من فقرات المقياس.
3. اختبار الفرضيات.. اعتمدت الدراسة عددا من الأدوات الإحصائية هي: معامل الارتباط البسيط (Pearson): لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات. ومعادلة النمذجة الهيكلية (SEM): لاختبار علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة. كما اعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS).



المبحث الثاني

سيقدم هذا المبحث الإطار الفكري والنظري للمتغيرات الدراسة التجديد الاستراتيجي بإبعاده التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستثماري ومدى انعكاسه على الاستدامة التنظيمية بأبعاده المتمثلة بالبعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي.

أولاً: التجديد الاستراتيجي

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي

إن ديناميكية البيئة التي تعمل فيها المنظمات وغيرها المستمر يجعل من تلك المنظمات عرضة القصور الذاتي والجمود التنظيمي كما يؤدي إلى تقادم إستراتيجيتها لذا فهي في حاجة دائمة لتطوير السبل والآليات والإجراءات التي تمكنها من إنعاش وتحديث الإستراتيجية المعتمدة (Volberda et al., 2001: 160)، وتبرز الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي كأحد الأنشطة التي لديها إمكانية التأثير في الآفاق البعيدة الأمد للمنظمة والحاسمة المستقبلها والتي تمكنها من إعادة تشكيل استراتيجياتها وهياكلها الموجودة لمواجهة التهديدات الفعلية والمحملة استحوذ مفهوم التجديد الاستراتيجي على اهتمام الباحثين والدارسين في ميدان نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية.

اذ قدم كل من (Floyd & Lane, 2000: 155) & (Oschlies, 2013, 22) مفهوم الذي أكد على أن التجديد الاستراتيجي يتضمن إحداث التغيير في كل من المقدرات الجوهرية والتموضع الاستراتيجي للأعمال منطلقين من فرضيتين رئيسيتين أولهما إن قدرة المنظمة على التكيف تتطلب استثمار المقدرات الحالية واستكشاف مقدرات جديدة مع التأكيد على عدم إمكانية الفصل بين هذين النوعين من أنشطة التعلم التنظيمي. أما الفرضية الثانية فان التوسع في المفهوم سيسمح بتكامل المفاهيم المعاصرة في حقل الإستراتيجية المقدرات الجوهرية والتجديد مع النظم والسلوكيات الإدارية اللازمة لدعم مثل هذه المفاهيم وهذا ما أكده (Lavie et al., 2010: 110) أيضا بقوله أن التجديد الاستراتيجي لا يقتصر على التغيرات التي تحصل في المقدرات الجوهرية للمنظمة فقط وإنما التغيرات التي تحصل في التمرکز الاستراتيجي، كما ينصرف إلى التوظيف المتزامن للمعرفة الحالية وخلق المعرفة الجديدة في التعلم التنظيمي، ويشير (Danneels., 2002: 67) إلى أن التجديد الاستراتيجي يتضمن العملية، والمحتوى، والنتائج المترتبة على استبدال السمات التنظيمية التي لديها



Flier & Volberda,) الإمكانية التأثير الجوهري على نجاح المنظمة على الأمد البعيد. (431: 2003)

2. تعريف التجديد الاستراتيجي

أشار العديد من الباحثين إلى التجديد الاستراتيجي تعريفات مختلفة كل حسب تخصصه، فقد أشار (Danneels, 2002: 60) إلى أن التجديد الاستراتيجي يمثل الأنشطة التي تمارسها المنظمة التغيير مسارها المعتمد وقد حدد هؤلاء الباحثين مجموعة من المؤشرات الهامة الخاصة بالتجديد تتمثل في سلوك المديرين في كل مستوى من مستويات التنظيم في الاستجابة لبعضهم بعضا من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، والطريقة التي ينظرون بها إلى الاستثمار المستقبلي مقابل الحصول على الأرباح في الوقت الحاضر الاستكشاف مقابل الاستثمار والطريقة التي يتم بها تقاسم المعرفة فيما بينهم داخل حدود المنظمة (Lavie et al., 2010: 155). واتفق معهم في الرأي (Apilo, 2010: 115) في أن التجديد الاستراتيجي هو مجموعة من الأنشطة التي تنفذها المنظمة التغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي من أجل تحسين أدائها الاقتصادي العام. وفي السياق ذاته. وأشار (Mihalache, 2012: 2) أن التجديد الاستراتيجي يتمثل في الممارسات الإستراتيجية لموائمة المقدرات التنظيمية مع البيئة لتعزيز الميزة التنافسية وهذا المعنى هو نفسه الذي أصدره (Jansen, 2005:18) إلى أن التجديد الاستراتيجي يصف الأنشطة التي تمارسها المنظمة التغيير مسارها المعتمد من أجل تحقيق الموائمة بين المنظمة وبيئتها، ويعتقد (34 Agarwal & Helfat, 2009: أن التجديد الاستراتيجي هو عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز واستيعاب وتوظيف المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي من أجل إحداث التغيير في المقدرات الجوهرية للمنظمة و أو إحداث تغيير في المجال الخاص بسوق منتجاتها .

3. أبعاد التجديد الاستراتيجي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول البنية المفاهيمية للتجديد الاستراتيجي فهناك عدد من الباحثين أمثال (Folkerlinga, 2004) & (Kreiser et al., 2010) ممن تعامل مع التجديد الاستراتيجي بوصفه بنية مفاهيمية أحادية البعد تتجسد من خلال عدد من العبارات التي تصور عملية التجديد الاستراتيجي في المنظمة، في حين تعامل عدد آخر منهم مع التجديد الاستراتيجي بوصفه بنية مفاهيمية متعددة الأبعاد مثل (Mei, 2014) & (Apilo, 2010)، وانسجاما مع وجهة النظر التي تبنتها هذه الدراسة في أن التجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطور الاستراتيجي للأفعال الإستراتيجية الاستكشافية والاستثمارية للمنظمة الهادفة إلى تحقيق الموائمة والتكيف مع



البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، سيتم التطرق بشيء من التفصيل إلى هذين النوعين من الأفعال بوصفهما بعدي التجديد الاستراتيجي المعتمدين في هذه الدراسة

2. التجديد الاستراتيجي الاستثماري: يتضمن الاستثمار أموراً عديدة كالصقل والاختيار والإنتاج والكفاءة والانتقاء والتنفيذ والانجاز، ويتمثل جوهره في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيات والنماذج الحالية للمنظمة لتحقيق عوائد قريبة ويمكن التنبؤ بها وترتبط أنشطة الاستثمار بزيادة إنتاجية رأس المال والأصول المستخدمة من قبل المنظمة وتحسين وصقل القابليات والتكنولوجيات التي تمتلكها والعمل على التخفيض الممنهج للتكاليف (Benner & Tushman: 2002: 687) ، وهذا يعني ان هذه الأنشطة تركز على إجراء التحسينات في المكونات والبنى الحالية للمنظمة والبناء على المسار التكنولوجي نفسه الذي تعتمده حالياً ويتمحور الاستثمار من وجهة نظر (2005:18) Jansen, حول السعي لإجراء تغييرات في كفاءة العملية والأداء والسرعة أو أفكار لتحسين المنتجات والتكنولوجيات ونماذج الأعمال والتغيرات المستمرة والمتدرجة التي ترفع من المقدرات والقابليات والعمليات الحالية للمنظمة،

وان هذه التغييرات عادة ما تكون موجهة لخدمة الزبائن والأسواق الحالية أن (Apilo, 2010: 117) أكده بالقول أن الإبداعات الاستثمارية هي إبداعات مندرجة مبنية على المعرفة الموجودة وتعزيز المهارات والعمليات والهياكل الحالية ومصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الحالية للمنظمة وعادة ما يرتبط الاستثمار بالبناء على قاعدة المعرفة الموجودة لدى المنظمة، وطالما استمرت المنظمة ضمن المسار التكنولوجي الموجود وعززت من مهاراتها وقابلياتها.

1. التجديد الاستراتيجي الاستكشافي: يتمحور الاستكشاف حول السعي إلى التغيير، والبحث عن الفرص المتاحة في تغييرات السوق وحالة المنافسة والزبائن والمستفيدين والرأي العام، والبيئة وغيرها، وتجريب حلول أو نماذج تشغيل جديدة في ضوء هذه الفرص (Apilo, 2010: 117) أن الاستكشاف يتضمن القدرة على اكتشاف شيء ما، فضلاً عن الرغبة والاستعداد لتحمل المخاطرة أو تجربة واكتشاف تباينات مختلفة وطرق مبتكرة لعمل الأشياء، كما يشير أيضاً إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات منسقة من التباين والتجريب المخطط والمناورة. ويؤكد كل من (Yigit, 2013: 8) أن الاستكشاف هو السعي للحصول على المعرفة الجديدة بهدف اكتشاف مداخل جديدة للتكنولوجيات والأعمال والعمليات أو المنتجات، وهذا ما أشارت إليه (Mei, 2014: 18) أيضاً بالقول أن التعلم الاستكشافي أو الاستكشاف هو عملية البحث عن المعرفة والمهارات الجديدة بالكامل لتطوير المنتجات.



ويتطلب الاستكشاف التحول بعيدا عن قاعدة المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة حاليا، وان هذه التحولات يمكن أن تكون مرتبطة بالمهارات التقنية، والخبرة السوقية أو العلاقات الخارجية الجديدة. (Lavie et al، 2010: 114) وتشير أفعال التجديد الاستراتيجي الاستكشافي إلى مبادرات التجديد الاستراتيجي الطويلة من مثل بدء أعمال جديدة، وطرح منتجات وخدمات وتكنولوجيات وأنشطة جديدة ، ودخول أسواق أو مناطق جغرافية جديدة أن مثل هكذا أفعال تضيف أنشطة جديدة إلى الأنشطة والمقدرات الحالية للمنظمة أو زيادة نطاقها الجغرافي ، ومن هنا فإن أفعال التجديد الاستراتيجي الاستكشافية تسهم في خلق مسار جديد أو تغيير المسارات الحالية وبالتالي فإنها تمثل تحولات إستراتيجية جذرية أو متقطعة وعلى الرغم من أن الكثير من أنشطة الاستكشاف قد تعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معارفها (Jearey, 2012: 5) الا أنها يمكن أن تقع في فخ دوامة لا نهاية لها من البحث والتغيير وغير مجزية، كما أن الاستكشاف العشوائي وبشكل مستمر يخلق حلقة مفرغة توقع المنظمة في فخ التجديد الذي يتسم بالصراع حول السلطة، والمسؤوليات غير الواضحة، والرقابة غير الكافية ، فضلا عن الافتقار إلى التوجيه والأيدولوجية المشتركة ويتفق الباحثان مع ما قدمه من تعريف للتجديد الاستراتيجي الاستكشافي والذي يرى بأنه العملية التي تتبناها المنظمة لإجراء تغييرات جذرية على منتجاتها أو خدماتها بهدف تحسين قدرتها التنافسية (Apilo, 2010: 113).

ثانيا: الاستدامة التنظيمية

1. مفهوم الاستدامة التنظيمية

نسعى لإيجاد أرضية مشتركة في مفهوم الاستدامة ، على افتراض أن هدفنا هو العمل من أجل تحقيق فائدة أوسع للجميع ، فإننا ننتشارك في هدف مشترك. ومع ذلك ، عندما نستفسر عن السؤال حول ما نسعى إلى الحفاظ عليه ، نجد تنوعًا كبيرًا عند إدراكنا أننا نعمل سويًا من أجل خلق عالم مستدام ، ولكن مع خطة مختلفة لكل شخص (Summit, 2002: 451)، يمكننا أن نكتشف إلى أين تتجه البشرية ككل ، إننا نتجه إلى أبعد من الاستدامة ، إلى حيث يوحى المستقبل الطبيعي إلى ماذا سنكون عليه، تعد الاستدامة هو ضمان حصول البشر على فرص التنمية دون تعاضى عن حق الأجيال المقبلة وهذا يعني ضرورة الأخذ بمبدأ التضامن بين الأجيال عند رسم سياسات التنمية ، إذ تهدف الاستدامة إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون استنزاف حاجات الأجيال القادمة من المتوقع من تنفيذ



الاستدامة من منظور الإدارة توفير التكاليف ترتبط مجموعة من الفوائد بتنفيذ مبادرات منخفضة (Armstrong & Taylor, 2020: 67).

في الحقيقة إن مفهوم الاستدامة التنظيمية لا يقتصر على حدود الزمن المحدد بل يشمل التركيز على إستراتيجية إدارية اقتصادية تتضمن منظور بيئيا و اجتماعيا ومؤسسيا قوامة التنمية البشرية والتي تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس (Sharpley, 2009: 34)، يمكن إرجاع الاستدامة كمفهوم إلى مؤتمر ريودي جانيور سنة 1992 وصولا إلى قمة جوهانسبورغ 2002 لتفسح لها مكانا في المعجم الدولي في البداية كمفهوم الاستدامة لتصبح بعد ذلك طموح وهدف أعمال سياسات اقتصادية فاعلة للوصول إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية مع مراعاة التكامل بين ما هو اقتصادي واجتماعي وبيئي، إن المفهوم الأساسي الاستدامة التنظيمية هي تنمية هدفها ليس فقط تلبية حاجات الحاضر بل تهدف إلى التطوير الذي يراعي فيه زيادة فسحة الامكانيات للأجيال القادمة والتي ستمكنهم من التمتع بالموارد التي نستثمرها الان (Zawawi & Wahab, 2019: 65).

2. تعريف الاستدامة التنظيمية

تعددت التعريفات التي أشارت للاستدامة التنظيمية وذكر الكثير من الباحثين عدة تعريفات إذ أشار (Bratton & Gold, 2017:334)، إلى الاستدامة التنظيمية هي عملية مخططة وهادفة وهي فلسفة حياتية وحضارية ورؤية شاملة للعالم المحيط بكل أبعاده ومتغيراته، وان تعريف الاستدامة التنظيمية أصبح أكثر حداثة ومرونة إذ اجتهدت الفئات من الباحثين من ذوي الاختصاصات المختلفة للتوصل إلى تعريف شامل كما جاء به (Pearce, 2019: 58) قائلا الاستدامة التنظيمية هي عملية تنمية التي تلبية أهداف الحاضر للمنظمة دون تعريض قدرة المنظمة في المستقبل على تلبية حاجاتها وغاياتها للخطر. استدامة التنظيمية هو عملية يدار فيها العمل وأنشطته بطريقة يستفيد منها العاملين، ويضمن تطبيق نموذج العمل هذه المساهمة الإيجابية للمنظمة، بينما يرى (Ranging & Kaibab, 2019: 582) إن الاستدامة التنظيمية هو قدرة المنظمات على توليد قيمة في المنظمة وبالتالي لديها القدرة على تجديد القيمة وتجديد الثروة من خلال تطبيق وتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية، فضلا عن لذلك إن رعاية الجانب الإنساني تؤدي إلى تشجيع الأداء المستدام في الموارد البشرية وبالتالي تسعى إلى تحسين إدارة الموارد البشرية (Chasm & Blandon, 2019: 34) بينما رأى (Ehnert, 2006: 445) بأنها عقلانية اقتصاديًا بالنسبة للمنظمات للاستثمار في بقاء مصادرها للموارد إذا كان عمل هذه الشركات



معرضًا للخطر أن سياسة الموارد البشرية المستدامة تركز على تنفيذ إجراءات مناسبة وشفافة للتوظيف والاحتفاظ والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتحفيز ومشاركة الموظفين، واستدامة الموارد البشرية هي نهج مفاهيمي ونشاط طويل الأجل في تطوير سياسات قابلة للحياة اجتماعيا ومسئولة عن التوظيف والاحتفاظ به ، ومشاركة الموظفين والنشر والتحفيز (Armstrong & Taylor, 2020: 608).

3. أهمية الاستدامة التنظيمية

يمكن تحديد عدة اهداف للاستدامة التنظيمية والوصول إلى تلك الأهداف التي ستعود بالنفع على الأعمال وتوسيع الفرص المتاحة للجامعة أو الكلية التي يجب أن تكون محفزة وطموحة وأن يكون لكل هدف تأثير ملموس على مستقبل المنظمة على المدى الطويل ومنأهم الأهداف التي جاء بها كل من (Bratton & Gold, 2017) & (Holden & Banister, 2017) : (Dhahri & Omri, 2018) :

1. الوصول إلى جعل مفهوم الاستدامة جزء لا يتجزأ من العمل التنظيمي، لأن إستراتيجية الاستدامة الصحيحة ستعزز من كفاءة العمليات الحالية للمنظمة. يجب أن تتناول أهداف الاستدامة للشركة كل شيء في المنظمة ، بما في ذلك سلسلة التوريد، كفاءة المكاتب، عمليات مصنع التصنيع، الموارد البشرية والبحث والتطوير. ستساعد أهداف الاستدامة التنظيمية الجيدة في تعزيز الطريقة التي تعمل بها المنظمة في جميع أعمالها (Holden & Banister, 2017 :56).

2. الوصول إلى أفضل الفرص لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة من الأشخاص الذين يتعين عليهم تقديمها. غالبًا ما يكون هؤلاء الموظفون أقرب كثيرًا من الميكانيكا اليومية وأوجه القصور في الإجراءات الحالية ، وهم من بين أول من يدرك هذه الفرص (Dhahri & Omri, 2018 : 32).

3. ترجمة الأهداف بسهولة إلى فوائد ملموسة تلبي توقعات أصحاب المصلحة في حين أنه من المهم تضمين أهداف قابلة للقياس فإنه ليس من الضروري أن تكون جميعها مؤطرة تجريبيًا (Bratton & Gold, 2017).

4. التعاون مع المنظمات الخارجية والمنظمات غير الحكومية والشركاء لتعزيز جدول أعمال الاستدامة التنظيمية والتي تتضمن أفضل استراتيجيات للاستدامة في العمل مع عدد من أصحاب المصلحة الخارجيين لتحديد الاحتياجات وخلق فرص وحلول جديدة لبعض أصعب التحديات في العالم (Dhahri & Omri, 2018).



5. الابتكار هو المفتاح لقيادة المنتجات المستدامة الجديدة التي يمكن أن تمكن أيضا من حل قضايا الاستدامة البيئية أو الاجتماعية. يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند وضع الأهداف (Holden & Banister, 2017).

6. تحقيق توازن بين ما يمكن تحقيقه عملياً مع وضع حدود على المستوى الذي ستحقق فيه تحسينات حقيقية إذا تعذر الوصول إلى هذا المستوى، فسوف يظهر سجل تتبع الاستدامة المنظمة على أنه ضعيف. لكن الأهداف اللينة للغاية يمكن أن تُسخر على أنها عديمة المعنى (Dhahri & Omri, 2018: 34).

4. بعاد الاستدامة التنظيمية

تتمثل للاستدامة التنظيمية بأربعة أبعاد أساسية مع اعتبار الأهمية النسبية لكل بعد:

1. البعد البيئي: بدأت المنظمات في تبني نهج "استباقي" أكثر ، والذي بدأت من خلاله محاولة التنبؤ بالآثار البيئية لعملياتها والحصول على ميزة تجارية من إدارة الأداء البيئي. منذ ذلك الحين ، حاولت المنظمات تدريجياً دمج القضايا البيئية في ثقافة أعمالها وإدارتها من خلال إدخال أنظمة الإدارة البيئية (Zawawi & Wahab, 2019: 533)، ويمثل البعد البيئي بالاستخدام الكفء للموارد النادرة ، بمعنى الحفاظ على الأصول والاستفادة منها لتكوين بيئة أفضل للأجيال القادمة بنفس الوقت، ضرورة تحديد الدقيق للكمية التي ينبغي استخدامها من كل مورد ويعتمد ذلك على تحديد قيمتها الحقيقية حيث الهدف الأمثل للاستدامة التنظيمية هو تحقيق حقوق الأجيال القادمة بشكل أفضل من الوقت الحالي من خلال الاستخدام الرشيد للموارد الناضبة (Pearce: 2019: 79).

2. البعد الاجتماعي: ان المنظمات من خلال الاستدامة التنظيمية تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الاجتماعي من الرعاية الصحية والتعليم فضلا عن عنصر المشاركة بحيث يشارك الجميع في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم لأن الإنسان هو العنصر الأساسي في جميع التعريفات المقدمة انفا، اما الجانب الآخر من البعد الاجتماعي الذي ركزت الذي تم هو العدالة او الإنصاف وهناك نوعين من الإنصاف هما إنصاف الأجيال المقبلة والجانب الآخر من الإنصاف هو إنصاف من يعيشون اليوم هذا الجانب وهو أهم ما ركزت عليه الاستدامة التنظيمية (Avelino & Grin, 2017: 502). ويركز البعد الاجتماعي على التوفيق بين احتياجات الأجيال الحالية والمقبلة. للمساواة بين الأجيال على الجوانب الاجتماعية ، ولا سيما المحددات الرئيسية للعدالة الاجتماعية ، والعدالة الموزعة ، والمساواة في الظروف. في هذا السياق ، كان الاستبعاد من المشاركة في



- الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لمجتمع ما هو جوهر مفهوم العدالة الاجتماعية ، لأنه يمكن أن يؤدي إلى العنصرية والتمييز (Horak et al, 2018: 652).
3. البعد الاقتصادي: الاستدامة التنظيمية تهدف إلى استثمار الطاقة والموارد حتى تصل أضعاف أضعافها ليتم استخدامها من قبل الأجيال القادمة وليس فقط إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك في الطاقة كما جاءت بها الموارد البشرية المستدامة (Sharpley, 2009: 430). من منظور الأعمال التجارية ، يشار إلى الاستدامة التنظيمية من الجانب الاقتصادي على أنها قدرة المنظمة على الاستمرار في الوقت المناسب ، سواء من حيث الربحية والإنتاجية والأداء المالي ، وكذلك من حيث إدارة الأصول البيئية والاجتماعية التي تتكون منها رؤوس أموالها. في جملة واحدة ، تعتبر استدامة الأعمال هي العمل في البقاء في العمل. استدامة الأعمال بأنها "تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرة وغير المباشرة للشركة دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل (Giovannoni & Fabienn, : 344) (2018).
4. البعد التكنولوجي: ويمثل من أهم الأبعاد الاستدامة التنظيمية التي تستهدف الوصول سريعاً إلى ناصية تكنولوجية جديدة أكفأ وأكثر إمكانية من الحالية مع التركيز على جانب تلوث البيئي، إذ يشكل التحسين التكنولوجي الذي تستهدفه الاستدامة التنظيمية وسيله هامة للوصول إلى أهداف تنمية المستمرة لكن ليس على حساب البيئة (Horak et al.,) (2018: 82).



المبحث الثالث

تم تخصيص هذا المبحث بهدف معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التجديد الاستراتيجي (المتغير المستقل) والاستدامة التنظيمية (المتغير التابع) ويتكون مما يأتي

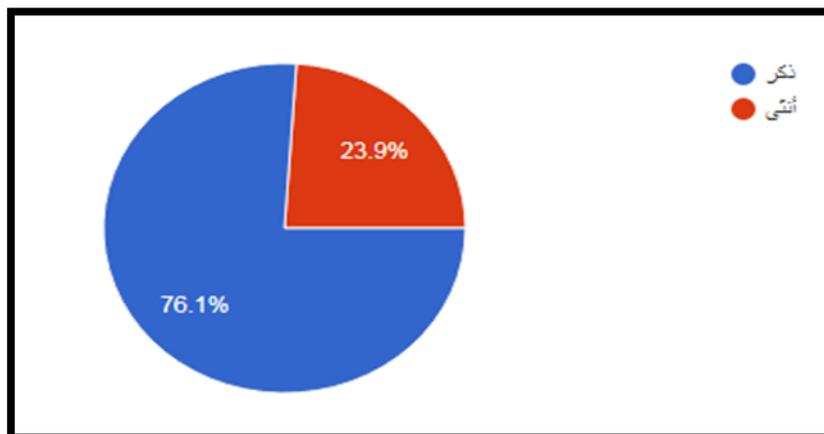
أولاً: اختبار فرضيات الدراسة وينقسم إلى

1. علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

2. تأثير أبعاد التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية

ثانياً: الاستنتاجات والتوصيات

قبل الدخول للاختبار فرضيات البحث نشير إلى بعض المؤشرات الخاصة بأستجابة الكليات عينة الدراسة لتساؤلات الاستبيان الخاصة بالدراسة إذ مثل استجابة الذكور من القيادات الجامعية بلغ (76.1%) بينما بلغت استجابة الإناث (23.9%) وهذا يدل على تقلد القيادات بالنسبة للذكور أعلى من الإناث بنسبة (52.2%) كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) نسبة استجابة الذكور والإناث للاستبيان

ويشير الجدول (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة التجديد الاستراتيجي ببعديه (التجديد الاستثماري، والتجديد الاستكشافي) والاستدامة التنظيمية فنجد قيم أبعاد المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي الموضحة في الجدول (1) فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للتجديد الاستثماري $X1 (3.8139)$ وبانحراف معياري (0.54402) ، مما يدل على تركيز الكليات عينة الدراسة على السعي لإجراء تغييرات في كفاءة العملية والأداء والسرعة أو أفكار لتحسين المنتجات والتكنولوجيات ونماذج الأعمال والتغيرات المستمرة والمتدرجة التي ترفع



من المقدرات والقابليات والعمليات الحالية للمنظمة. أما البعد الثاني لمتغير الدراسة المستقل (التجديد الاستكشافي) فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للتجديد الاستكشافي X_2 (3.7482) وبانحراف معياري (0.60229) ومن هنا فإن أفعال التجديد الاستراتيجي الاستكشافية تسهم في خلق مسار جديد أو تغيير المسارات الحالية وبالتالي فإنها تمثل تحولات إستراتيجية جذرية أو متقطعة وعلى الرغم من أن الكثير من أنشطة الاستكشاف قد تعزز قدرة الكلية على تجديد قاعدة معارفها.

أما المتغير التابع الاستدامة التنظيمية فقد حققت أعلى وسط حسابي (4.1390) وبانحراف معياري (25368). وهذا يدل على جعل مفهوم الاستدامة التنظيمية جزء لا يتجزأ من العمل التنظيمي، لأن إستراتيجية الاستدامة الصحيحة ستعزز من كفاءة العمليات الحالية للكلية.

الجدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الاستدامة التنظيمية Y	التجديد الاستكشافي x2	التجديد الاستثماري x1	
4.1390	3.7482	3.8139	الوسط الحسابي Mean
.25368	.60229	.54402	الانحراف المعياري Std. Deviation

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة:

1. علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحثان بصياغة الفرض الأول والذي ينص على انه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الإستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً وبين الاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً) والتي تنبثق منه الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستدامة التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستدامة التنظيمية.

وقد أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما موضح في الجدول (2) و(3) ويتضح منه ما يأتي:



1. وجود ارتباط معنوي بين التجديد الاستثماري (X1) والاستدامة التنظيمية (Y) إذ كان معامل الارتباط (0.509) وذلك عن مستوى معنوية (0.0001).
2. وجود ارتباط معنوي بين التجديد الاستكشافي (X2) والاستدامة التنظيمية (Y) إذ كان معامل الارتباط (0.597) وذلك عن مستوى معنوية (0.0001).
- ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بين أبعاد التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستثماري، التجديد الاستكشافي) والاستدامة التنظيمية بأن الكليات عينة الدراسة تتصف بالتركيز على تطوير وتوظيف المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي مرتبطة في توفير مستلزمات المستقبل ضمان حياة تتميز بالرفاهية
- للجيل القادم من خلال المحافظة على الموارد واستثمارها وتطويرها بشكل أفضل ونستنتج ان تم قبول الفرضيات الفرعية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي والمتغير التابع الاستدامة التنظيمية.
- وقد تم تأكيد النتائج أعلاه من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الأولى لعلاقة الارتباط وهي توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الإستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً وبين الاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً وتوصل التحليل الإحصائي إلى النتائج الموضحة في الجدول (4) بوجود ارتباط معنوي عالي بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية (0.998) عند مستوى معنوية (0.001)

الجدول (2) قيم الارتباط والمعنوية بين بعد التجديد الاستثماري والاستدامة التنظيمية

Pearson (correlation)		
Y	X1	المتغيرات
0.509	1	التجديد الاستثماري (X1)
1	0.509	الاستدامة التنظيمية (Y)
.	0.0001	Sig. (1- tailed)

الجدول (3) قيم الارتباط والمعنوية بين بعد التجديد الاستكشافي والاستدامة التنظيمية.

Pearson (correlation)		
Y	X2	المتغيرات
0.597	1	التجديد الاستكشافي (X2)
1	0.597	الاستدامة التنظيمية (Y)
.	0.0001	Sig. (1- tailed)



الجدول (4) قيم الارتباط والمعنوية بين بعد التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية.

Pearson (correlation)		
Y	X	المتغيرات
0.998	1	التجديد الاستراتيجي
1	0.998	الاستدامة التنظيمية (Y)
.	0.0001	Sig. (1- tailed)

2. تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية

3. لمعرفة التأثير بين متغيرات الدراسة، قام الباحثان بصياغة الفرض الأول والذي ينص على انه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في الاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اثر ذات دلالة بين بعد التجديد الاستراتيجي والاستثماري والاستدامة التنظيمية.
 - يوجد أثر ذات دلالة بين التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستدامة التنظيمية.
- وقد اظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما موضح في الجدول (5) و(6) ويتضح منه ما يأتي
1. عدم وجود تأثير لبعده التجديد الاستثماري على الاستدامة التنظيمية إذ أن قيمة F المحسوبة (68.980) وذلك بمعنوية (0.0001) وكان معامل التشخيص R (0.403).
 2. وجود تأثير لبعده التجديد الاستكشافي على الاستدامة التنظيمية إذ أن قيمة F المحسوبة (109.086) وذلك بمعنوية (0.001) وكان معامل التشخيص R (0.597)
- ويمكن تفسير النتائج أعلاه بأن احد أبعاد التجديد الاستراتيجي هو (التجديد الاستثماري) ليس لدية تأثير على الاستدامة التنظيمية في الكليات عينة الدراسة وبالتالي فإن الأنشطة تركز على إجراء استثمار في المكونات والبنى الحالية للمنظمة اعتمادها على المسار التكنولوجي نفسه الذي تعتمدة حالياً لا يؤثر على قدرة المنظمات على توليد قيمة في الكلية وبالتالي لديها القدرة على تجديد القيمة وتجديد الثروة من خلال تطبيق وتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية في الكليات المعنية وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الأولى (يوجد اثر ذات دلالة بين بعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستدامة التنظيمية).



بينما نجد أن البعد الثاني للتجديد الاستراتيجي هو (التجديد الاستكشافي) لدية تأثير على الاستدامة التنظيمية في الكليات عينة الدراسة إذ أن توظيف التكنولوجيا الجديدة وقبول فرص التطوير والتجديد وتجريب المتكرر لمفاهيم وممارسات جديدة لها تأثير كبير على قدرة المنظمات على توليد قيمة في الكلية وبالتالي لديها القدرة على تجديد القيمة وتجديد الثروة من خلال تطبيق وتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية في الكليات المعنية وبالتالي تم إثبات وقبول الفرضية الفرعية الثانية (يوجد أثر ذات دلالة بين التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستدامة التنظيمية). ولإيجاد التأثير الكلي للبعد المستقل التجديد الاستراتيجي على المتغير التابع الاستدامة التنظيمية تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وهي يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في الاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً وتم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول (7) بوجود تأثير ذات دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية إذ كانت قيمة F (54562.032) بمستوى معنوية (0.0001) وكان معامل التشخيص (0.998).

الجدول (5) تأثير التجديد الاستثماري (X1) على الاستدامة التنظيمية (Y)

R	Sig	F	
0.403	0.0001	68.980	الانحدار Regression
a. Dependent Variable: y			
b. Predictors: (Constant), x1			

الجدول (6) تأثير التجديد الاستكشافي (X2) على الاستدامة التنظيمية (Y)

R	Sig	F	
0.597	0.0001	109.086	الانحدار Regression
a. Dependent Variable: y			
b. Predictors: (Constant), x2			

الجدول (7) تأثير التجديد الاستراتيجي (X) على الاستدامة التنظيمية (Y)

R	Sig	F	
0.998	0.0001	54562.032	الانحدار Regression
a. Dependent Variable: y			
b. Predictors: (Constant), x			



ثانياً: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. إن الجامعات عينة الدراسة أثبتت أنها تعمل على تدريب الأجيال الناشئة على الأساليب التكنولوجية الحديثة الصديقة للبيئة بهدف تحقيق التطور في المستقبل
2. أظهرت الكليات محل الدراسة حرصاً واضحاً على تفحص بيئة عملها باستمرار بهدف التعرف على رغبات الجهات المستفيدة من الاختصاصات العلمية التي تحتاجها والعمل على تطوير القائم منها الضمان توافقها مع البيئة التي تعمل فيها.
3. هناك جهد واضح من قبل الكليات موضوع الدراسة في ميدان توظيف المعرفة التي يمتلكها أعضاء الهيئات التدريسية العاملين فيها للحصول على مخرجات علمية جديدة كالأبحاث العلمية والاستشارات والدورات التدريبية التي تقام لصالح شرائح المجتمع المختلفة.
4. عكست النتائج قدرة الكليات محل الدراسة على تحقيق نوع من التكامل بين المهارات والمعارف المتخصصة التي يمتلكها أعضاء الهيئات التدريسية فيها لضمان تنفيذ الأنشطة التي تؤديها الأقسام والفروع العلمية المختلفة
5. أظهرت النتائج أن الكليات موضوع الدراسة كانت حريصة على توزيع المهام والمسؤوليات المختلفة على أعضاء الهيئات التدريسية بما يتناسب والمعارف والمهارات التي يمتلكونها والعمل على ضمان المستوى المطلوب من التنسيق بين الأنشطة التي يؤديونها



التوصيات

تبلورت أثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج البحث التطبيقي بعض الأفكار والمقترحات التي يمكن صياغتها في مجموعة من التوصيات التي تفيد الكليات عينة الدراسة والباحثين وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

1. يجب على الكليات عينة الدراسة التركيز على الأنشطة التي تتطلب مهارات وخبرات الحالية لمنتهسي الكلية والعمل على تطوير هذه الخبرات والمهارات.
2. أهمية تقليص النفقات لتي تنفقها الكليات عينة الدراسة إلى اقل ما يمكن فضلا عن استثمار الطاقات القدرات المتوفرة لسد حاجاتها لتحقيق أهدافها.
3. أهمية قيام الكليات موضوع الدراسة بالمتابعة المستمرة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية ودراسة تأثيراتها المختلفة على برامجها وخدماتها التعليمية والعمل على تحسينها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية خاصة في ظل العدد المتزايد من الجامعات الأهلية في السنوات الأخيرة.
4. ضرورة اعتماد الجامعات والكليات محل الدراسة استراتيجيات فاعلة لاكتساب المهارات والمعرفة من مصادرها الخارجية وتحويلها إلى معرفة جديدة يمكن أن تسهم في تجديد قابلياتها التشغيلية

References

- 1- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- 2- Avelino, F., & Grin, J. (2017). Beyond deconstruction. a reconstructive perspective on sustainability transition governance. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 22, 15-25.
- 3- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., & Truxillo, D. (2021). *Fundamentals of human resource management: people, data & analytics*.
- 4- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave
- 5- Zawawi, N. F. M., & Wahab, S. A. (2019). Organizational sustainability: a redefinition?. *Journal of Strategy and Management*.



- 6- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. In *Integrated reporting* (pp. 21-40). Springer, Cham.
- 7- Horak, S., Arya, B., & Ismail, K. M. (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 528-546.
- 8- Dhahri, S., & Omri, A. (2018). Entrepreneurship contribution to the three pillars of sustainable development: What does the evidence really say?. *World Development*, 106, 64-77.
- 9- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- 10 Flier, B., Bosch, F. A. V. D., & Volberda, H. W. (2003). Co-evolution in strategic renewal behaviour of British, Dutch and French financial incumbents: Interaction of environmental selection, institutional effects and managerial intentionality. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2163-2187.
- 11 Apilo, T. (2010). A model for corporate renewal. Requirements for innovation management.
- 12 Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2017). The imperatives of sustainable development. *Sustainable Development*, 25(3), 213-226.
- 13 Filippou, Gavrilakis, & Kalliopi, Makropoulou, (2013), Strategic renewal through social media marketing, An exploratory study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas, unpublished Master thesis, Jönköping International Business School (JIBS), Jönköping, Sweden.
- 14 Flier, B., (2003), Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-055-0, and Erasmus University Rotterdam.
- 15 Heyden, Luiz Márselo, (2012), Márselo, Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multilevel Contingency Approach, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus University Rotterdam
- 16 LABOUR, O. O. (2019). GCPMED 2018 International Scientific Conference'' Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development.
- 17 Oschlies, Melanie, Katharina, (2013), Strategic Management in Emerging Industries:



- Evidence from the Renewable Energy Industry, unpublished PH.D. Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Galleon, German
- 18McGranahan, G., & Satterthwaite, D. (2002). The environmental dimensions of sustainable development for cities. *Geography*, 213-226.
- 19Mitroff, I. I., & Storesund, R. (2020). The Socially Responsible Tech Company. In *Teclash* (pp. 35-42). Springer, Cham.
- 20Patel, V., Saxena, S., Lund, C., Thornicroft, G., Baingana, F., Bolton, P., ... & Herrman, H. (2018). The Lancet Commission on global mental health and sustainable development. *The Lancet*, 392(10157), 1553-1598.
- 21 Pawłowski, A. (2008). How many dimensions does sustainable development have?. *Sustainable development*, 16(2), 81- 90.
- 22Pearce, J. M. (2019). *The Mueller Report: Moving Beyond Sustainability Indicators to Sustainability Action*.
- 23Rajendran, P., & Gunasekaran, P. (2019). *Microbial bioremediation*. MJP Publisher.
- 24Yigit, Mert, (2013), *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations*, Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, Blekinge Institute of Technology, School of Management.
- 25 Sharpley, R. (2009). *Tourism development and the environment: Beyond sustainability?*. Earthscan.
- 26Summit, J. (2002). World summit on sustainable development. *Johannesburg, South Africa*, 9(3), 67-69.