



العلاقة بين التجديد الاستراتيجي وجاهزية التغيير التنظيمي ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات

م.م. مها فاروق عزت

الجامعة التقنية الوسطى / المعهد الطبي التقني / المنصور

maha.Farooq@mtu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث للتعرف على العلاقة بين التجديد الاستراتيجي وجاهزية التغيير التنظيمي ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، حيث تواجه الجامعات بيئة تنافسية وضغوطات داخلية وخارجية تفرض التحديات حول قدرتها على النجاح الاستراتيجي ولغرض تفسير العلاقة تم صياغة نوعين من الفرضيات تتعلق بالتأثير المباشر والتأثير المشترك ، ولغرض تحقيق اهداف البحث، واستعمل المنهج التحليلي لأراء عينة من التدريسيين الجامعيين في الجامعات العراقية بلغت 81 تدريسيا ، وصيغ نموذج هيكلي واختباره باستعمال الوسائل الاحصائية مثل تحليل الانحدار والنمذجة الهيكلية ، توصلت الباحثة إلى استنتاجات أهمها: أظهرت النتائج أن للتجديد الاستراتيجي أثرا مباشرا ذا دلالة إحصائية على النجاح الاستراتيجي، كما أن جاهزية التغيير التنظيمي عززت هذا الأثر من خلال الدور التفاعلي.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، النجاح الاستراتيجي

المبحث الاول / المنهجية العلمية

اولا: مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات من أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التنبؤ بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرة المنظمة على التكيف والبقاء في ظل المنافسة الشديدة ،وفي هذا الصدد نجد ان المنظمات بحاجة كبيرة إلى أن تبحث جيدا على العوامل التي تحقق لها التفوق والنجاح ، اذ أكد العديد من الباحثين بأن هنالك عوامل وعناصر مهمة تعد مفاتيح اساسية للنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة لأنها تعكس مستوى القدرة على الاستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالاضطراب. وعلى الرغم من إدراك الجامعات لأهمية كل من التجديد الاستراتيجي وجاهزية التغيير التنظيمي، إلا أن العلاقة

التكاملية بينهما ودورهما المشترك في تحقيق النجاح الاستراتيجي ما زالت غير واضحة المعالم. وقد حاولت العديد من الدراسات بالبحث عن المقومات الأساسية للنجاح الاستراتيجي التي من خلالها تحدد المنظمة قدراتها ورؤيتها، ونظرا لتغير البيئة التنظيمية بشكل كبير، تسعى المنظمات عموما، بغض النظر عن أصلها وطبيعتها وأهدافها وحجمها، إلى التكيف تدريجيا أو بشكل مفاجئ مع متطلبات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وذلك من خلال ترسيخ فكرة التغيير والتجديد لديها ومن الناحية المثالية، ينبغي التخطيط للتغيير والتجديد ولكنه في الوقت نفسه ضروري وفوري. من خلال ماتقدم تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي إلى أي مدى تسهم العلاقة بين التجديد الاستراتيجي وجاهزية التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانيا : أهمية البحث

نتيجة للتطورات المتسارعة وسرعة التغيير في السنوات الأخيرة وزيادة الأهتمام بالتطورات الفنية والتي جميعها ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات مما جعلها أن تتنافس من أجل أن تكون الأفضل والأجدر بالمنافسة حتى تكفل لنفسها النجاح الاستراتيجي والبقاء والاستمرار في عالم الأعمال والمنظمات اليوم بحاجة إلى اجراءات التجديد والتغيير القادرة على التكيف مع التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم ، ومن هنا فهي تحتاج مجموعة من الادوات التي يمكن ان تساهم في دعمها لتحقيق النجاح الاستراتيجي ،حيث يتطلب النجاح الاستراتيجي للمنظمات مهما كان نشاطها وحجمها بان يكون افرادها يتمتعون بالقدرة على توجيه سلوكياتهم نحو تحقيق هذا الهدف ، هذا الامر يساعد في مواجهة التغيرات البيئية ويعزز القدرات والامكانيات الحالية والمستقبلية ، ومن بين هذه الادوات هي التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي لذلك يجب أن تكون هناك نوع من العلاقة والموائمة بينها الذي من شأنه أن يحقق للمنظمة افضل النتائج وتحقيق النجاح الذي تعمل المنظمة الوصول اليه ،ومن هنا تنطلق الاهمية العلمية للبحث في الخوض في موضوع التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي ومدى انعكاسها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. حيث يمكن الخوض في هذا الموضوع في نقل المفهوم وتكييفه مع المؤسسة الأكاديمية وفتح مسار جديد امام الادارة الجامعية ، وهذا يعزز القيمة العلمية من خلال الادلة التحليلية والنموذج التكاملية الذي يقدمه البحث.

ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث إلى :

1. التعرف على مفهوم التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي والمفاهيم المتعلقة بها
2. تحليل أثر كل من التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات
3. اختبار العلاقة التشاركية بين التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي
4. تعزيز قدرة الجامعات على التكيف ومواجهة التحديات وتشخيص مستوى الاستعدادات للتغيير والتجديد لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

رابعا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

الفرضيه الفرعيه الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسياق في النجاح الاستراتيجي

الفرضيه الفرعيه الثانيه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمحتوى في النجاح الاستراتيجي

الفرضيه الفرعيه الثالثه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعملية في النجاح الاستراتيجي

الفرضية الرئيسية الثانيه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

الفرضيه الفرعيه الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

الفرضيه الفرعيه الثانيه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في النجاح الاستراتيجي

الفرضيه الفرعيه الثالثه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي

الفرضية الرئيسية الثالثه : يوجد تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

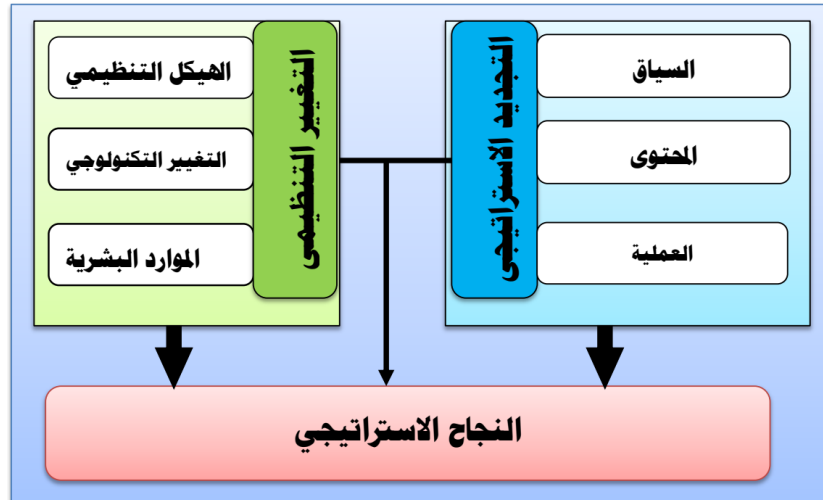
خامسا: نموذج البحث

يتضمن انموذج البحث ضمن الشكل (1) ثلاثة انواع من المتغيرات وهي :

المتغير المستقل الاول : التجديد الاستراتيجي وابعاده (السياق ،المحتوى، العملية) ويتكون من 15 فقرة . بالاعتماد على مقياس (Hussein et al., 2021 :45)

المتغير المستقل الثاني : التغيير التنظيمي وابعاده (الهيكل التنظيمي ،التغيير التكنولوجي، الموارد البشرية) ويتكون من 15 فقرة . بالاعتماد على مقياس(احمد ، 2012 :45)

المتغير التابع : النجاح الاستراتيجي وهو متغير احادي البعد يتكون من 10 فقرات . بالاعتماد على مقياس (Borresen, 2020 :1)



الشكل (1) نموذج البحث

سادسا : جمع البيانات

جمعت البيانات المتعلقة بالجانب النظري من خلال الدوريات المتاحة والدراسات السابقة والكتب والمراجع المتعلقة بموضوع البحث، بينما تم جمع البيانات الأولية باستعمال الاستبيان على عينة من التدريسيين الجامعيين بلغت (81) الذي تضمن ثلاثة متغيرات (التجديد الاستراتيجي ، التغيير التنظيمي ، النجاح الاستراتيجي).

المبحث الثاني / الاطار النظري

برز التجديد الاستراتيجي كموضوع بحثي مهم في مجال التنظيم والإدارة وبشكل عام يمثل عملية ومحتوى ونتيجة تجديد أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على آفاقها على المدى الطويل (Agarwal& Helfat,2009 :283) ويمتلك التجديد الاستراتيجي خاصيتين أساسيتين أولهما انه يستلزم تحديث واستبدال السمات الاستراتيجية حيث تنعكس هذه التغييرات ليس فقط في الموارد والكفاءات التنظيمية ولكن أيضا في الاعتماد على المسار والرؤية المرسومة والخاصية الأخرى إنها عملية تطويرية تمثل تقدم المنظمة عبر مراحل مختلفة من التغيير كما تتأثر بالتحولات في كل من البيئة الداخلية والخارجية (3: Hortovanyi et al., 2021) يمكن التجديد الاستراتيجي المؤسسات من التعامل بشكل أفضل مع الضغوط الداخلية والخارجية وبالتالي فهو ضروري لبقاء المؤسسة ونجاحها وتشكل نتائج التجديد الاستراتيجي عنصرا مهما في الأبحاث الحالية للمنظمة وبناءا على طبيعة التجديد الاستراتيجي، يمكن تصنيف هذه الإجراءات إلى إجراءات استكشافية أو استغلالية حيث تتضمن إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية أنشطة طويلة الأجل تقدم مبادرات جديدة داخل المنظمة مثل إنشاء مبادرات جديدة للتحويل الرقمي وتطوير خدمات الكترونية جديدة. وتعد إجراءات التجديد الاستغلالية أنشطة قصيرة الأجل تركز على نطاق العمليات الحالي بما في ذلك توسيع الإدارات التي تخضع للتحويل الرقمي وتعزيز قدرات المنظمة (6: Xiao et al., 2025). وفقا لقاموس أكسفورد الإنجليزي (2010)، تعرف كلمة "التجديد" بأنها "إحداث تغيير أو تغيير"، بما في ذلك الاستبدال. وينظر إلى التجديد الاستراتيجي بوصفه الاختلاف في

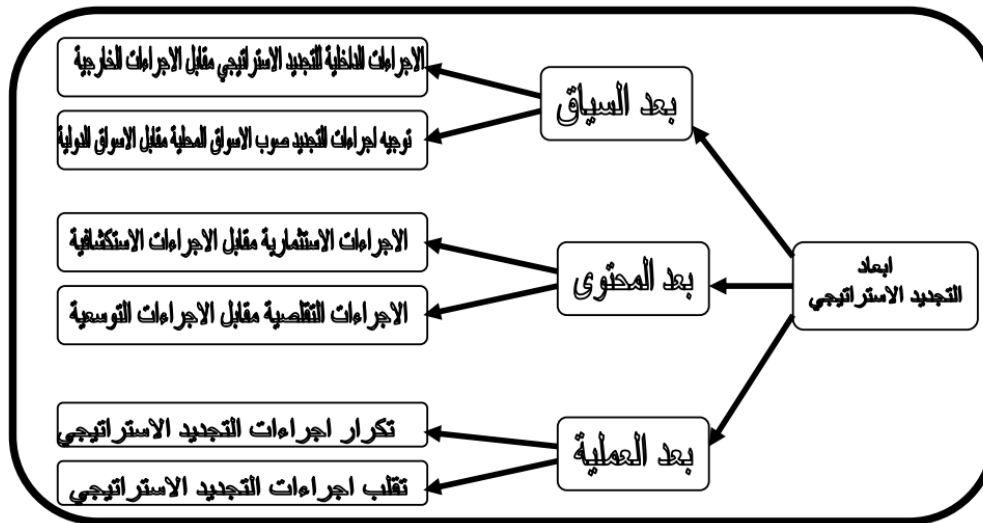
الشكل والجودة أو الحالة على مر الزمن من خلال مواءمة المنظمة مع البيئة. وفي الحقيقة يحدث التجديد الاستراتيجي عندما تستخدم حلول جديدة (Stienstra, 2008:30). وهو عملية تغيير جوهري فيما يتعلق بالسمات التنظيمية الرئيسية للحفاظ على الافاق طويلة الأجل للمنظمة وقدرتها على البقاء. وقد تنطوي التغييرات على نموذج الأعمال، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي وقاعدة الزبائن، وإستراتيجية سوق المنتجات (Worch,et al,2012:445). وفي السياق ذاته يشير (Jantunen et al., 2021:1) إلى ان التجديد الاستراتيجي من النواحي الإدارية حظي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة إذ يتوجب على المنظمات التي تسعى إلى الاستمرارية في التجديد الاستراتيجي اتخاذ خطوات تجديد متسارعة ووضع آليات فعالة تضمن الاستفادة في المنظمات. وتشكل المنظمات التي تتبنى مفهوم التجديد الاستراتيجي تحديا بحد ذاته إذ يتطلب التحول عن الأشكال التقليدية للممارسات التنظيمية واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع عملية تطوير المعرفة وسرعة نقل المعلومات داخل المنظمة وفي جميع الاتجاهات وتوفير قدرات التواصل وإتاحة فرصة للإبداع فالتجديد عمل فردي بل يتطلب شراكة فاعلة بين أعضاء المنظمة على جميع المستويات (Kridi & Abboud, 2024 :3).

ففي الوقت الذي تتزايد فيه التغييرات البيئية تبرز الحاجة إلى تصورات أكثر ديناميكية في الاستراتيجية والتي تأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المتغيرة، إذ برز التجديد الاستراتيجي مفهوما للتعبير عن التطبيق الديناميكي لمصطلح الاستراتيجية (Aghaziarati,et al,2013:89). ويمكن اعتبار التجديد الاستراتيجي تغيير تنظيمي للتفاعل مع التغييرات (Sáez et al.,2011:43).

ثانيا: ابعاد التجديد الاستراتيجي

تشير اغلب الدراسات إلى ان التجديد الاستراتيجي يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية وهذه الابعاد هي بعد السياق والمحتوى وبعد العملية للتجديد الاستراتيجي (context, content, and process) (Rajes,2013). (Flier, 2003: 42). وبشكل اكثر تفصيلا فان عملية قياس الابعاد الثلاثة للتجديد الاستراتيجي تتضمن وجود ست خصائص اساسية ترتبط بكل بعد خاصيتين وهما كالآتي (Hussein et al., 2021 :45):

1. بعد السياق يتضمن الاعمال الاستراتيجية الداخلية مقابل الخارجية والأعمال في السوق المحلية مقابل السوق الدولية.
 2. بعد المحتوى يتضمن أعمال الاستغلال مقابل الاستكشاف و أعمال الانكماش مقابل التوسع.
 3. بعد العملية ويشمل تكرار أعمال التجديد، وتقلب أعمال التجديد الاستراتيجي.
- والشكل (2) يوضح هذه الابعاد



الشكل (2) ابعاد التجديد الاستراتيجي

Source: Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Al-Yasseri, A. M. (2021). Role of organizational agility in strategic renewal of organizations. The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS), 3(1), 41-50.

ثالثاً: التغيير التنظيمي

يشير التغيير التنظيمي إلى الجهود المدروسة لتعديل الهياكل أو الاستراتيجيات أو العمليات أو الثقافات داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء والتكيف مع التحولات البيئية أو السعي لتحقيق أهداف جديدة، و يمكن تصنيف التغيير إلى ناشئ مخطط أو تحويلي أو تدريجي ولكل نوع متطلبات مختلفة على القيادة والموظفين. عادة ما يسترشد التغيير التنظيمي المخطط بعملية منظمة وموجهة نحو تحقيق الأهداف يقودها وكلاء التغيير الداخليون أو القيادة (3: Doppelt, 2017). من ناحية أخرى يتطور التغيير الناشئ تلقائياً استجابة للديناميكيات البيئية ويتشكل من خلال التفاعلات المستمرة بين الأفراد والأنظمة (2: Vlachopoulos, 2021). يجب أن يأخذ الفهم الشامل للتغيير في الاعتبار أيضاً الديناميكيات العاطفية والنفسية. في حين تركز العديد من نماذج التغيير على الأنظمة والهياكل والنتائج إلا أنها غالباً ما تتجاهل كيفية تعريف الأفراد لمعنى التغيير والاستجابة العاطفية يؤدي المديرون ذوو الذكاء العاطفي القادرون على التعاطف والتنظيم العاطفي دوراً حاسماً في مساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير (4: Bjerke, 2025).

وبشكل عام يشير التغيير التنظيمي إلى حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة فعاليتها وهو انتقال المنظمة من وضع إلى آخر، ويشير إلى العملية التي تخضع من خلالها المنظمة للتحويل في هيكلها أو استراتيجياتها أو أساليبها التشغيلية أو تقنياتها أو ثقافتها والتي غالباً ما تكون ناجمة عن عوامل داخلية أو خارجية تتطلب التكيف مع الظروف الجديدة (3: Tzokas, 2019).

التغيير التنظيمي عملية مستمرة تؤثر على جميع المنظمات وتتميز بالانتقال من حالة إلى أخرى بهدف زيادة الكفاءة والفعالية. ويشمل تغييرات تحويلية مستمرة تدريجية ومتقطعة تتأثر بسياسات وبيئات تنظيمية فريدة . وهو حالة من الكفاءة التي يمكن الانتقال بها بين الحالة الراهنة والحالة المستقبلية ضمن الاستراتيجية التنظيمية وهو ما تتجه إليه المنظمة. حيث يكون التغيير التنظيمي تغييرا من حيث دوافعه الأساسية نحو حالة جديدة حيث يشير إلى اختلاف في حالة المنظمة إلى الحالة النهائية وإذا لم تستجب المنظمات للتغيير فقد لا تتمكن من البقاء على قيد الحياة (Kin & Kareem, 2015 :1). كذلك يعد التغيير التنظيمي عملية تمكن المنظمة من تغيير نفسها متجاوزة وضعها الراهن ومتجهة نحو وضع جديد لتكون قادرة على المنافسة (Jones, 2013 :271).

ويتخذ التغيير التنظيمي أشكالا متعددة فقد يشمل تغييرا في هيكل الشركة أو استراتيجيتها أو سياساتها أو إجراءاتها أو تقنياتها أو ثقافتها. وقد يخطط لهذا التغيير قبل سنوات أو قد يفرض على المنظمة بسبب تحول في بيئتها. وقد يكون التغيير التنظيمي جذريا ويغير طريقة عملها أو قد يكون تدريجيا ويغير ببطء طريقة إنجاز الأمور على أي حال، ، ويتضمن التغيير التخلي عن أساليب العمل القديمة والتكيف مع الأساليب الجديدة. لذا فهو في جوهره عملية تتضمن إدارة فعالة للأفراد (Tzokas, 2019 :3).

وفقا ل(Jones, 2013 :271). يمكن أن يحدث التغيير على مستويات مختلفة في المنظمة:

1. في الوظائف التنظيمية قد يؤدي إعطاء الأولوية للمهام الأساسية التي تولد أكبر قيمة لأصحاب المصلحة إلى تغيير الهيكل أو إدخال تقنيات جديدة.
2. من خلال نقل وتملك التقنيات والمعرفة الجديدة (براءات الاختراع)، تمكن القدرات التكنولوجية الشركة من ابتكار وتطوير منتجات جديدة، ومن ثم الاستحواذ على أسواق جديدة أو تحسين عمليات الإنتاج بالإضافة إلى ذلك تعطي جودة منتجاتها ميزة تنافسية.
3. من خلال أساليب مبتكرة يحفز رأس المال البشري وينظمه (دون إغفال الرقابة) للمساهمة بمعرفته ومهاراته لخلق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.
4. في القدرات التنظيمية يفترض نظريا أن المؤسسة يمكنها الاستفادة من التكنولوجيا من خلال إشراك موظفيها وتسخير مواردهم المفيدة، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتعزيز إرساء المعايير والقيم التي تشكل ثقافة مؤسسية متجددة (Guillén et al., 2022 :60).

رابعاً: أبعاد التغيير التنظيمي

تشير العديد من الدراسات إلى أن أبعاد التغيير التنظيمي تتمثل بالآتي (احمد، 2012 :45):

1. الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي "إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعمليات التشغيل والأفراد والمجموعات التي تبذل جهودا لتحقيق الأهداف". وهو "مجموعة من الأساليب التي تقسم المهام إلى واجبات محددة وتنسق بينها وهو يؤثر على جميع

العمليات التنظيمية". ويشير الهيكل التنظيمي إلى نماذج العلاقات الداخلية للمنظمة والسلطة والعلاقات والتقارير وقنوات الاتصال الرسمية، والمسؤولية، وتفويض صنع القرار. يعد تسهيل تدفق المعلومات إحدى التسهيلات التي يوفرها الهيكل للمنظمة ويسهل الهيكل التنظيمي عملية صنع القرار والاستجابة المناسبة للبيئة وحل النزاعات بين الوحدات (Ahmady et al., 2016: 3). يعد الهيكل التنظيمي عاملاً خارجياً للمنظمة يؤثر على سلوك الأفراد من خلال القواعد وحدود العمل والصلاحيات وتجميع الوحدات والتفاعل المتبادل بين الهيكل والثقافة ويرسخ الهيكل التنظيمي الثقافة ويمكن للهيكل تعزيز أو تحويل الثقافة التنظيمية القائمة (Osorio et al., 2024: 3).

2. التغيير التكنولوجي

هو مجموعة الأدوات والأجهزة والوسائل الإلكترونية المستخدمة داخل المنظمة. ويتحدد ذلك وفقاً للمنافسة التي تواجهها المنظمة وأهدافها المستقبلية. وتميل المنظمة إلى إحداث تغيير تكنولوجي يتعلق بالأجهزة والمعدات. ويتمثل التغيير التكنولوجي في تطبيق أساليب جديدة في نظم المعلومات، مما يؤدي إلى تحسين المخرجات والجودة واختصار الوقت. ويعني التطور التكنولوجي تحول المنظمة من تقنية محددة إلى تقنية متقدمة. وتقوم المنظمة بإجراء تغييرات تكنولوجية لمواجهة المواقف الجديدة. ويتمثل التغيير التكنولوجي في تطوير أساليب ووسائل الاتصال من خلال اكتساب وسائل وتقنيات اتصال جديدة (احمد ، 2012 : 45).

1. الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم الأدوات التنفيذية للتعامل السليم مع بيئة العمل، وذلك من خلال تحقيق فهم وتحليل مناسبين (العنزي ، 2017 : 6) للتغيرات التي تطرأ عليها. لذا، فإن تغيير سلوك الأفراد ليس بالأمر الهين، إذ لا بد من برامج تدريبية لتغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم وطموحاتهم، بما يتناسب مع استعدادهم ورغبتهم في التغيير وقدرتهم على تحمل مسؤولية. ويرى البعض أن إحداث التغييرات في أي منظمة لا بد أن يصاحبه تغييرات في الموظفين أنفسهم، إذ إن خصائص الموظفين وسلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية هي المحددات الأساسية لمستوى أداء المنظمة ككل. لذا ينبغي أن ينصب التركيز على محاولة تحسين المهارات والتوجهات ومستوى الدافعية للأداء لدى الموظفين (رشيد ، 2020 : 5). والشكل (3) يوضح هذه الأبعاد.



الشكل (3) ابعاد التغيير التنظيمي

خامسا: النجاح الاستراتيجي

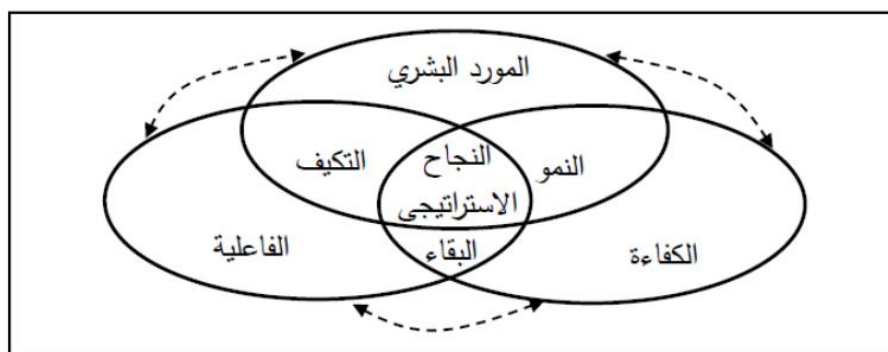
تتميز البيئة المعاصرة بظهور منظمات تسعى إلى ان تكون من اصحاب الاداء المتميز لتلبية التوقعات المستقبلية ولهذا السبب اهتمت الكثير من الأبحاث والدراسات بدراسة النجاح الاستراتيجي بناءا على مفهومه وأهميته في محاولة لرسم صورة الأداء في مختلف المجالات والتخصصات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة (عمر ، 2008 : 2169).

إن النجاح ما يسعى إليه كل إنسان له رسالة محددة في الحياة وخطة منظمة تستند إلى مراحل واضحة وخطوات راسخة وقائمة على القدرات والمؤهلات والتجديد والإبداع، وقد عرف النجاح لغة بأنه عملية اقتحامية ضد الخوف من الفشل واحتقار الذات والجهل والجمود والركود والغفلة (جاسم ، 2013: 57). وفي مجال الادبيات فقد تناولته بشيء من التفصيل اذ يرى (الحلالمه والعزاوي، 2009: 120) إلى ان النجاح الاستراتيجي يتمثل في دعم القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية والاستمرار بشكل فاعل من خلال نقل المعارف الجديدة وتعلمها ووضعها موضع التنفيذ. بينما يعتقد (Thomas, 2005: 303) بان عوامل النجاح في التنظيم تعتمد على القيادة الناجحة وفهمها لاحتياجات ومتطلبات اصحاب المصالح فضلا عن تطوير امكانيات راس المال الفكري وتحفيز العاملين . وهو الرابط بين نجاح الاعمال والنمو في الاسواق وهو التزام الشركة تجاه المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها من خلال تقييم مدى الرضا الذي تحققه لهم (Borresen, 2020 :1) ومن هنا فهو يمثل " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها" (الركابي ، 2004 : 132).

مما تقدم من مفاهيم وآراء وتوجهات عن النجاح الاستراتيجي يمكننا القول بأن للنجاح الاستراتيجي مؤشرات ودلالات تتلخص بالآتي: (المختار ، 2019 : 27) .

- 1- الركائز الأساسية للنجاح الاستراتيجي هي البقاء والنمو والتكيف .
- 2- الاستمرارية والتميز يجعل المنظمة ناجحة من الناحية استراتيجيا ويدعمها في البقاء من خلال تكيفها مع بيئتها .
- 3- التزام المنظمة بوضع استراتيجية عمل بدرجة كفاءة عالية وفعالة يعد الحجر الأساس لنجاحها استراتيجيا يعمل على تحقيق الغايات و الاهداف المخططة مسبقا .
- 4- يجب على المنظمات أن تركز على رأسمالها الفكري بجميع مكوناتها وخصائصها فضلا عن تهيئة المناخ التنظيمي الفعال .
- 5- النجاح الاستراتيجي لديه القدرة على الوصول بالمنظمة إلى تحقيق اهدافها .

وبالاستناد إلى المفاهيم الأنفة الذكر يقدم (المختار ، 2019: 27) مفهومًا معاصرا للنجاح الاستراتيجي من خلال تفاعل ثلاثة عناصر تتمثل بالموارد البشري والكفاءة والفاعلية وكما موضح في الشكل (4) .



الشكل (4) المفهوم المعاصر للنجاح الاستراتيجي من خلال الافراد

المبحث الثالث / الجانب التحليلي

اولاً: ثبات أداة البحث:

تم حساب ثبات الاستبيان باستعمال اختبار ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي وثبات المقياس ككل قبل توزيع الاستمارات نهائياً على المبحوثين، وذلك للتأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها وللتحقق من صدقه، ومن نتائج الجدول (1) يتضح أن قيم ألفا كرونباخ لمتغير التجديد الاستراتيجي بلغت (0.823) وبلغت لمتغير التغيير التنظيمي (0.811) ولمتغير النجاح الاستراتيجي (0.805) ولجميع المحاور بلغت (0.819) وتشير معاملات الثبات هذه إلى أن الأداة بشكل عام تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، كما دل هذا المقياس على قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبيان.

الجدول (1) نتائج ثبات المقياس

العامل	معامل الثبات
التجديد الاستراتيجي	0.823
التغيير التنظيمي	0.811
النجاح الاستراتيجي	0.805
جميع المحاور	0.819

ثانياً: نسبة الاستجابة

يتمثل مجتمع البحث بالاساتذة الجامعيين في الجامعة التقنية الوسطى وقد تم توزيع الاستمارة على عينة منهم وتم تجميع 87 استبانة، وقد تم اجراء اختبار البيانات الشاذة وتبين ان من بينها 6 استمارات شاذة حيث بلغ حجم العينة النهائي (81) استبانة وبهذا بلغ معدل الاستجابة 93.1% من الاستبيانات الموزعة على عينة البحث.

ثالثاً: بناء النماذج واختبار التحليل العاملي التوكيدي

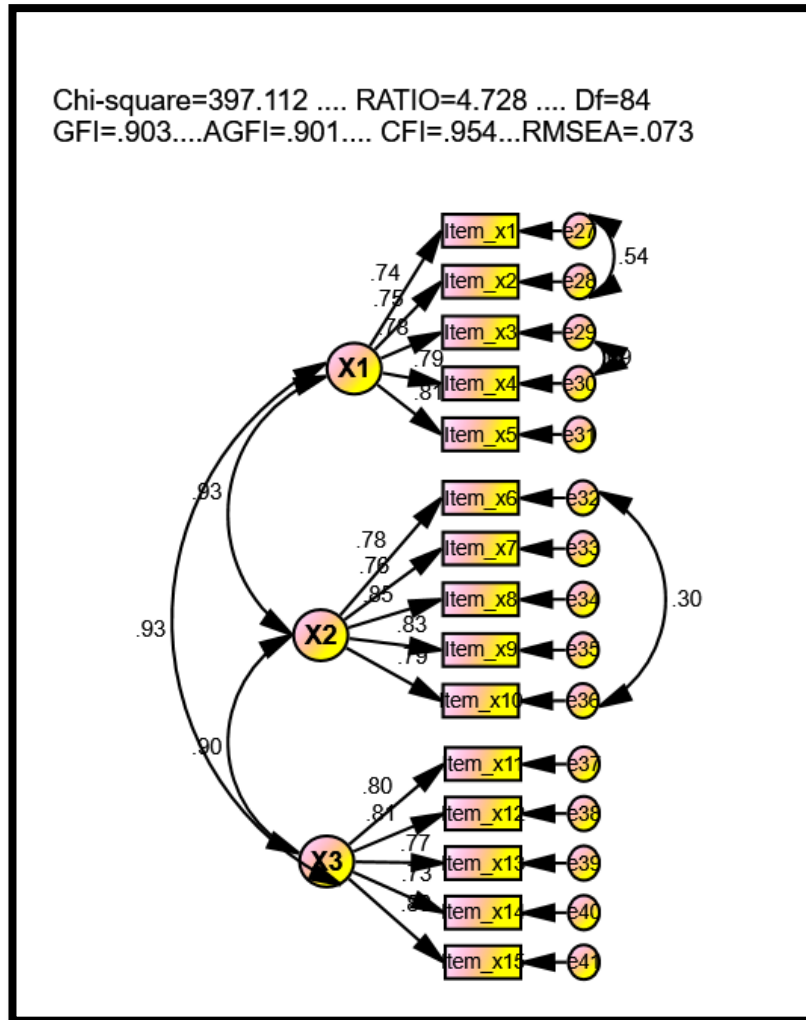
اعتمد على النمذجة الهيكلية لبناء النموذج، حيث أنها تعتبر من أفضل الطرق المستخدمة لاختبار النماذج متعددة المتغيرات. وهي أيضاً من أفضل الطرق المستخدمة لتحليل العوامل والنمذجة الإحصائية. ويتم الحكم على ملاءمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملاءمة أو المطابقة الموضحة في الجدول (2).

الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

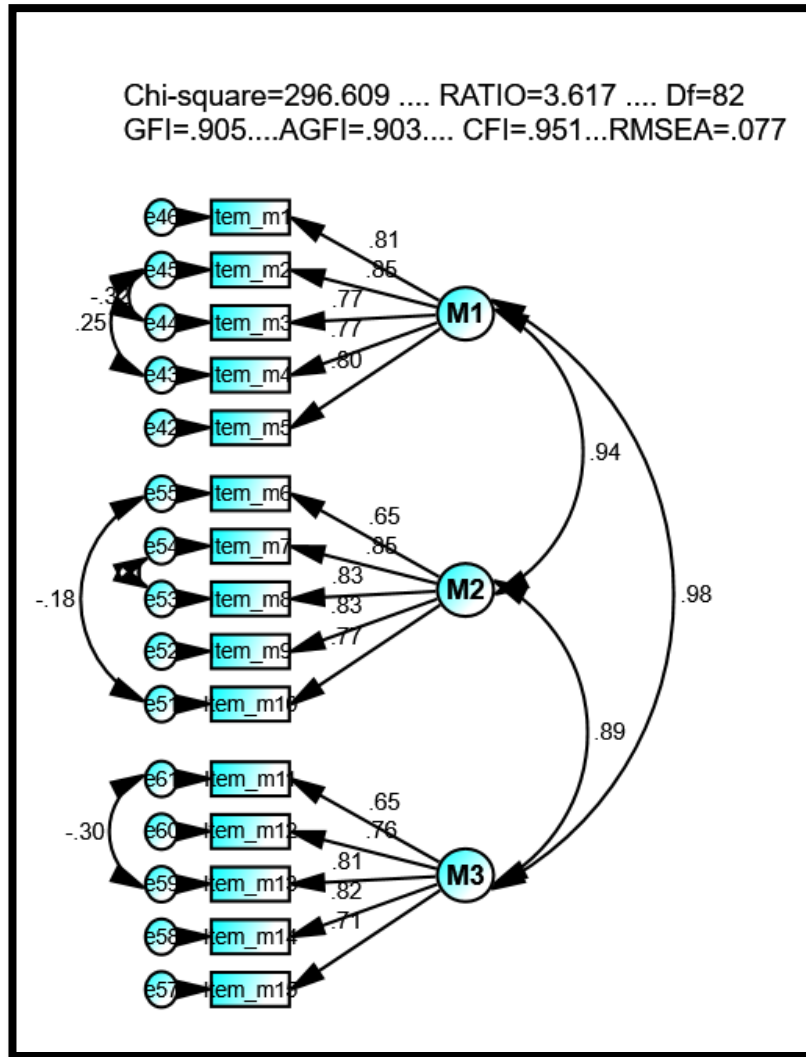
المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square/df)	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	
جودة المطابقة (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	(GFI = 1) مطابقة تامة
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	(AGFI = 1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA) (0.05-0.08)	(RMSEA < 0.05) تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات البواقي	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	(SRMR = 0) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	(NFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	(CFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	(TLI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	(IFI = 1) مطابقة تامة

Source :Byrne, 2010

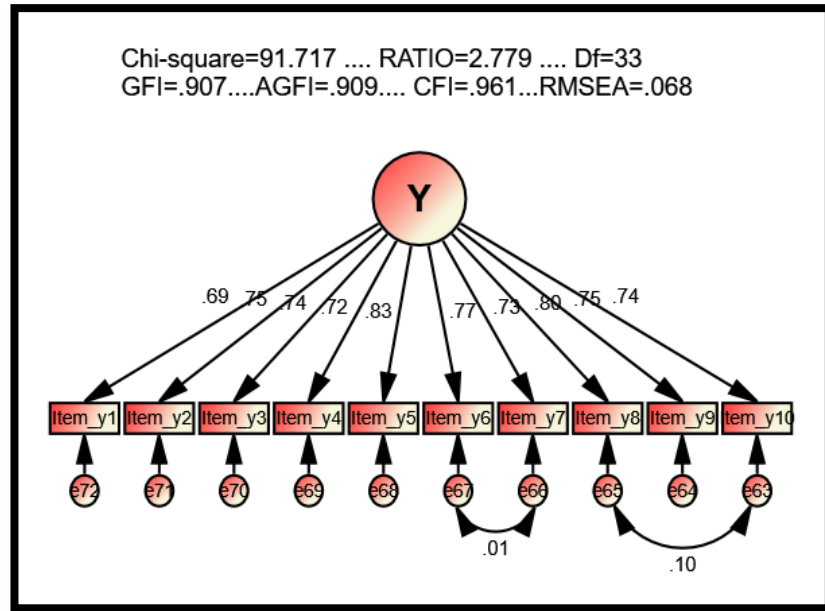
أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي ضمن الاشكال (5-7) أن النموذج المعدل يحقق شروط المطابقة المقبولة، إذ تجاوزت قيم التشبعات العاملية (Factor Loadings) الحد الأدنى المقبول وهو (0.50)، كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (GFI) أكثر من (0.90)، ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) أكثر من (0.90)، وحقق مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة تفوق (0.95)، في حين كان مؤشر متوسط جذر مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) أقل من (0.08). ووفقاً لهذه النتائج يمكن اعتماد النموذج في التحليلات اللاحقة لكونه يحقق متطلبات الصدق البنائي وملاءمة البيانات.



الشكل (5) نموذج متغير التجديد الاستراتيجي



الشكل (6) نموذج متغير التغيير التنظيمي



الشكل (7) نموذج متغير النجاح الاستراتيجي

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

لاختبار صحة الفرضيات للتأثير طبقت قاعدة القرار التالية: تقبل الفرضية (H1) إذا كانت القيمة المحسوبة لاختبار (f) أكبر من القيمة الجدولية وكانت القيمة المعنوية اصغر من 0.05 وتقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة لاختبار (f) اصغر من القيمة الجدولية وكانت القيمة المعنوية أكبر من 0.05.

1) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) لمجال التجديد الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) لمجال التجديد الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير نتائج الجدول (3) إلى أن قيمة اختبار (f) المحتسبه أكبر من القيمه الجدوليه عند (0.05) وان هذا يدعم تحقق الفرضية البديله وقد بلغت قوة التأثير طبقاً لقيمة بيتا (0.901) ومعامل التحديد (75.3%) مما يعكس ارتفاع قوة هذا التأثير .

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) لمجال السياق في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) لمجال السياق في النجاح الاستراتيجي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث لوحظ ان قيمة اختبار (f) المحتسبه اكبر من القيمه الجدوليه عند (0.05) وان هذا يدعم تحقق الفرضية البديله وقد بلغت قوة التأثير طبقا لقيمة بيتا (0.607) ومعامل التحديد (53.5%) مما يعكس ارتفاع قوة هذا التأثير .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) لمجال المحتوى في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) لمجال المحتوى في النجاح الاستراتيجي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث لوحظ ان قيمة اختبار (f) المحتسبه اكبر من القيمه الجدوليه عند (0.05) وان هذا يدعم تحقق الفرضية البديله وقد بلغت قوة التأثير طبقا لقيمة بيتا (0.699) ومعامل التحديد (58.4%) مما يعكس ارتفاع قوة هذا التأثير .

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) لمجال العملية في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) لمجال العملية في النجاح الاستراتيجي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث لوحظ ان قيمة اختبار (f) المحتسبه اكبر من القيمه الجدوليه عند (0.05) وان هذا يدعم تحقق الفرضية البديله وقد بلغت قوة التأثير طبقا لقيمة بيتا (0.769) ومعامل التحديد (64.1%) مما يعكس ارتفاع قوة هذا التأثير .

الجدول (3) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة لتأثير التجديد الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

المتغير	معامل α	معامل B	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح AR2	اختبار F	المعنوية Sig.
السياق	1.500	0.607	0.536	0.535	283.530	0.000
المحتوى	1.038	0.699	0.584	0.583	344.620	0.000
العملية	0.737	0.769	0.641	0.640	437.694	0.000

0.000	744.946	0.752	0.753	0.901	0.292	التجديد الاستراتيجي
-------	---------	-------	-------	-------	-------	------------------------

2) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 <$) لمجال التغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 <$) لمجال التغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير نتائج الجدول (4) إلى ان قيمة اختبار (f) المحتسبه أكبر من القيمه الجدوليه عند (0.05) وان هذا يدعم تحقق الفرضية البديله وقد بلغت قوة التأثير طبقا لقيمة بيتا (0.876) ومعامل التحديد (74.5%) مما يعكس ارتفاع قوة هذا التأثير.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 <$) لمجال الهيكل التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 <$) لمجال الهيكل التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث لوحظ ان قيمة اختبار (f) المحتسبه اكبر من القيمه الجدوليه عند (0.05) وان هذا يدعم تحقق الفرضية البديله وقد بلغت قوة التأثير طبقا لقيمة بيتا (0.731) ومعامل التحديد (67.3%) مما يعكس ارتفاع قوة هذا التأثير .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 <$) لمجال التغيير التكنولوجي في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 <$) لمجال التغيير التكنولوجي في النجاح الاستراتيجي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث لوحظ ان قيمة اختبار (f) المحتسبه اكبر من القيمه الجدوليه عند (0.05) وان هذا يدعم تحقق الفرضية البديله وقد بلغت قوة التأثير طبقا لقيمة بيتا (0.594) ومعامل التحديد (53.7%) مما يعكس ارتفاع قوة هذا التأثير .

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 <$) لمجال الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى ($0.05 <$) للموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط حيث لوحظ ان قيمة اختبار (f) المحتسبه اكبر من القيمه الجدوليه عند (0.05) وان هذا يدعم تحقق الفرضية البديله وقد بلغت قوة التأثير طبقا لقيمة بيتا (0.866) ومعامل التحديد (80.6%) مما يعكس ارتفاع قوة هذا التأثير .

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة لتأثير التغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

المتغير	معامل α	معامل β	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح AR2	اختبار F	المعنوية Sig.
الهيكل التنظيمي	0.936	0.731	0.673	0.672	505.312	0.000
التغيير التكنولوجي	1.410	0.594	0.537	0.535	283.938	0.000
الموارد البشرية	0.486	0.866	0.806	0.805	1018.014	0.000
التغيير التنظيمي	0.422	0.876	0.745	0.744	716.353	0.000

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (التأثير المشترك بين التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي)

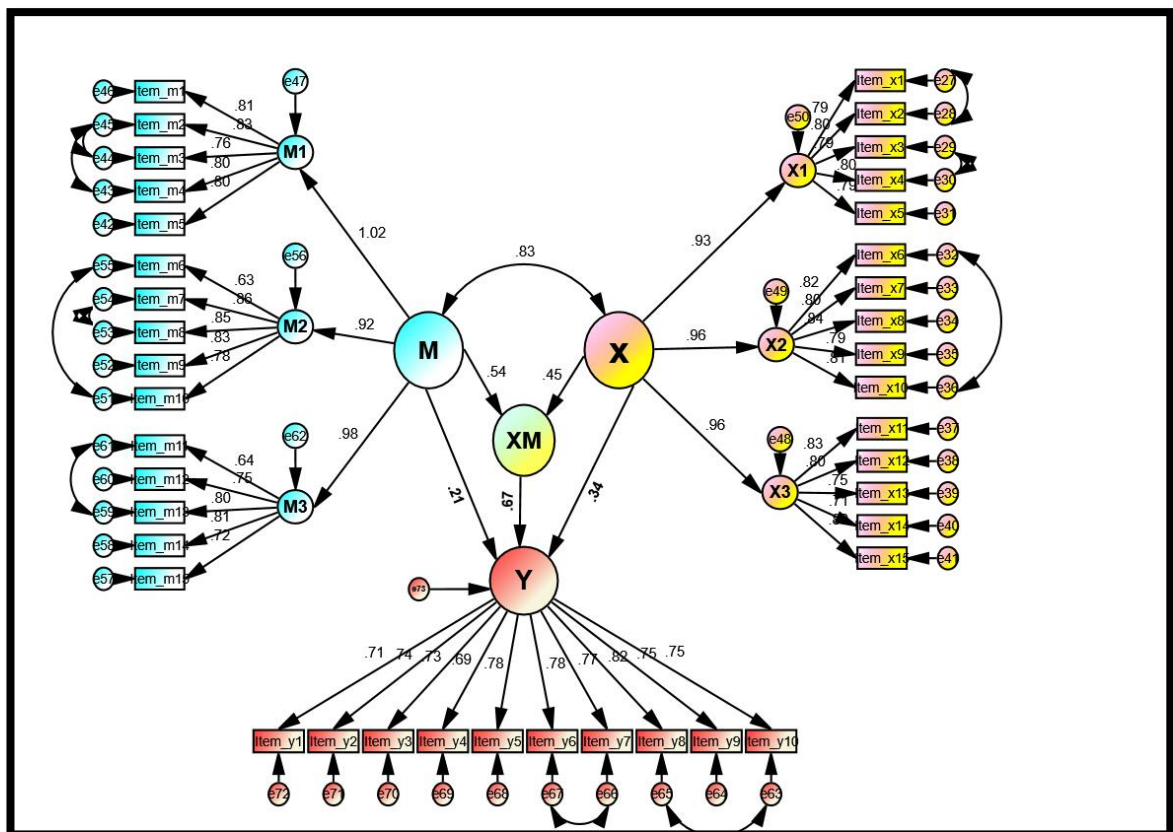
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) للتغيير التنظيمي والتجديد الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى (<0.05) للتغيير التنظيمي والتجديد الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

من اجل اختبار التأثير المشترك لمتغيري التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي سيتم الاعتماد على الانموذج الهيكلي ضمن معادلة النمذجة الهيكلية التي تعطي نتائج اكثر دقة للعلاقات السببية التي تحتوي متغيرات وعوامل فرعية ذات علاقات مشتركة .

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ضمن الجدول (5) والانموذج في الشكل (8) أن:

- للتجديد الاستراتيجي أثرًا مباشرًا موجبًا في النجاح الاستراتيجي بلغت قيمته ($\beta = 0.341$) عند مستوى معنوية ($p < 0.05$)، وقد فُسر النموذج نسبة (49.2%) من التباين في النجاح الاستراتيجي.
- للتغيير التنظيمي أثر مباشر موجب في النجاح الاستراتيجي بلغت قيمته ($\beta = 0.212$) عند مستوى معنوية ($p < 0.05$)، وقد فُسر النموذج نسبة (34.2%) من التباين.
- أما الأثر المشترك لكل من التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي فقد بلغ ($\beta = 0.673$) عند مستوى معنوية ($p < 0.05$)، وقد عزز تفسير النموذج للتباين في النجاح الاستراتيجي ليصل إلى (74.2%). وبناءً على ذلك، فإن العلاقة التفاعلية المشتركة بين المتغيرين تفسر النجاح الاستراتيجي بدرجة أعلى مقارنة بتأثير كل متغير منفردًا، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).



الشكل (8)

انموذج التأثير المشترك للتجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

الجدول (5) نتائج التأثير المشترك للتجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي في النجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل	مسارات الانحدار	معامل بيتا B	معامل R2	sig
X	Y<---	0.341	0.492	0.000
M	Y<---	0.212	0.31.2	0.000
XM	Y<---	0.673	0.742	0.000

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- (1) إن العلاقة ايجابية بين التجديد الاستراتيجي وجاهزية التغيير التنظيمي وهذا يعني ان تبني الجامعات لاستراتيجيات تجديد مرنة وقادرة على التكيف تكون اكثر استعدادا لاغتنام فرص النجاح
- (2) إن جاهزية التغيير التنظيمي تعد عامل تكميلي يؤثر في الخطط ويترجمها إلى ممارسات فعلية
- (3) يعزز التجديد الاستراتيجي القدرات التنافسية للجامعات وذلك من خلال ابني الاساليب المتجددة ومواكبة التطور والتقدم .
- (4) إن فهم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وقدرة التكيف مع هذا السياق يؤدي إلى قدرة اكبر لاستيعاب التغيير ويدعم النجاح الاستراتيجي
- (5) تطوير الاهداف الاستراتيجية الواضح و المحتوى يدعم الجاهزية لاعادة تصميم البرامج الاكاديمية وتحسين الاداء
- (6) إن التجديد الاستراتيجي يعمل مع التغيير التكنولوجي والبشري بشكل ديناميكي يزيد من قدرة الموارد البشرية على تبني الادوات الجديدة وتحقيق النجاح
- (7) تعد الموارد البشرية عنصرا مهما يتفاعل مع التجديد الاستراتيجي من خلال تبني ثقافة التجديد والتغيير مما يدعم نجاح الاهداف الاستراتيجية
- (8) التفاعل بين التجديد الاستراتيجي والتغيير التنظيمي يحقق توازنا في الهيكل التنظيمي والاستثمار التكنولوجي وتاهيل الموارد البشرية مما يحسن الاداء وفرص النجاح الاستراتيجي
- (9) ان دعم القيادات وتحفيزها لجهود التغيير له دور كبير في دعم مبادرات التجديد الاستراتيجي وترجمتها إلى واقع فعلي يسهم إلى حد كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات

- (1) يجب على الجامعات تبني برامج تطويرية لتعزيز قدرات القيادات الجامعي على توجيه وتنفيذ البات التجديد الاستراتيجي بشكل فعال.
- (2) العمل على دعم ثقافة التغيير التنظيمي ونشر الوعي بأهمية مواكبة التغيير ودعم القدرات على تبني عوامل النجاح للتغيير التنظيمي
- (3) تبني التخطيط الاستراتيجي للتجديد والتغيير وان تكون جزءاً من الاستراتيجية الرئيسية للجامعات
- (4) العمل على تحسين المرونة السياقية والمراقبة للبيئة الأكاديمية من أجل تعزيز القدرة على التكيف الاستراتيجي والاستجابة الفعالة للتغيير .
- (5) الاهتمام بالمحتوى الاستراتيجي من خلال وضع الخطط الاستراتيجية الواضحة والتي تلبي الاحتياجات الأكاديمية الفعلية.
- (6) اعتماد آلية تقييم ومتابعة لتنفيذ الخطط الخاصة بالتجديد الاستراتيجي والتطبيق الفعال للتغيير التنظيمي في الهيكل والموارد البشرية والتكنولوجيا.
- (7) تعزيز ثقافة التغيير والمشاركة الاجتماعية والتحفيز لتبني افكار جديدة تسهم بالنجاح الاستراتيجي.
- (8) توفير بنية تحتية تكنولوجية حديثة وقادرة على التعامل مع افرازات التقدم العالمي والعمل على تدريب الكوادر على التعامل الفعال معها .
- (9) اعتماد العمل التكاملي بين جميع الاقسام من أجل ضمان مشاركة الجميع في عملية التغيير التنظيمي والتجديد الاستراتيجي بما يخدم تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المصادر

- (1) احمد دودين (2012) ادارة التغيير والتطوير التنظيمي عمان، دار اليازوري لمنشر والتوزيع.
- (2) جاسم ، رؤى يونس ، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة المستنصرية ، 2013.
- (3) الحلالمة ، محمد ، والعزاوي ، سامي ، راس المال المعرفي واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 19 ، 2009.
- (4) رشيد ، فاتن محمد (2020)، مدى توفر مجالات التغيير التنظيمي في مديريات النشاط الرياضي والكشفي من وجهة مدرسي التربية الرياضية ، مجلة الثقافة الرياضية ، العدد 2
- (5) الركابي ، كاظم نزار ، (2004) ، " الإدارة الإستراتيجية : العولمة و المنافسة " ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان.
- (6) عمر ، احمد مختار (2008)، معجم اللغة العربية ، عالم الكتب -القاهرة ،المجلد الأول ، الطبعة الأولى.
- (7) العنزي ، سعد (2017) السلوك التنظيمي انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في اداء المنظمات، ط1 بغداد، دار عدنان للطباعة والنشر

- (8) المختار ، جمال عبدالله مخلف (2019)، دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة تكريت ، المجلد15-العدد45-الجزء 2 .
- 9) Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- 10) Aghaziarati ,Mahdi; Esmaili ,Mahdi; Bigdeli ,Seyed Ali; Reza Khoshroo Seyed Mohammad ;(2013); Corporate entrepreneurship from the perspective of Strategic renewal; *Science Road Journal*, Vo. 1 I.4 pp: 88-98.
- 11) Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- 12) Bjerke, R. (2025). Employee Emotions During Organizational Change Among Nordic Academics: Health-Promoting Self-Leadership as a Coping Strategy. *Businesses*, 5(3), 27.
- 13) Borresen, J., & Lambert, M. I. (2020). The Effect of Comprehensive Performance on Organization Successful, *Journal of Aegaeum* , 1(2).
- 14) Byrne, B. M. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, 2010.
- 15) Doppelt, B. (2017). *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society*. Routledge.
- 16) Flier, B. (2003). *Strategic Renewal of European Financial Incumbents; Coevolution of Environmental Selection, Institutional Effects, and Managerial Intentionality* (No. ERIM PhD Series; EPS-2003-033-STR).
- 17) Guillén Mondragón, I. J., Rendón Trejo, A., & Morales Alquicira, A. (2022). Is organizational resilience a competitive advantage?. *Mercados y negocios*, 23(46), 57-82.
- 18) Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in Society*, 65, 101540.

- 19) Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Al-Yasseri, A. M. (2021). Role of organizational agility in strategic renewal of organizations. *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)*, 3(1), 41-50.
- 20) Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Al-Yasseri, A. M. (2021). Role of organizational agility in strategic renewal of organizations. *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)*, 3(1), 41-50.
- 21) Jantunen H. ,Adamik K. & Sikora H. (2021), An Assessment Of Knowledge Efficiency And Strategic Renewal In Higher Education, Special Issue : 18th International Academic Conference on Economics, Business Management & Social Sciences.
- 22) Jones, G. R., & Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*.
- 23) Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2015). *Organizational change and leadership*. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(1), 135-141.
- 24) Kridi, B. E., & Abboud, S. S. (2024). Strategic renewal and its impact on organizational brilliance: An analytical study of the opinions of a sample of employees in private banks in the central Euphrates governorates. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 26(1), 347–367. <https://doi.org/10.xxxx/xxxx>
- 25) Osorio-Gómez, C. C., Herrera, R. F., Prieto-Osorio, J. M., & Pellicer, E. (2024). Conceptual model for implementation of digital transformation and organizational structure in the construction sector. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102749.
- 26) Rajes, M. (2013). *A behavioral theory of strategic renewal: The impact of performance feedback and organizational learning on strategic renewal actions* (Doctoral dissertation).
- 27) Sáez- Martínez ,Francisco J.; González-Moreno, Ángela;(2011); Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach; *Journal of Management and Strategy* Vol. 2, No. 4.
- 28) Stienstra, M. (2008). *Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter- and intra-organizational institutional forces influence European incumbent energy firms*. Master thesis Erasmus Universities Rotterdam.

- 29) Thomas , C., (2005) " Creating Winning Board " vol .(21), No.(3)
- 30) Tzokas, N., & Saren, M. (2019).Exploring The Impact Of Social Media Influencers On Consumer Behavior: A Comparative Study, Hofa: African Journal Of Multidisciplinary Research No (1).
- 31) Tzokas, N., & Saren, M. (2019).Exploring The Impact Of Social Media Influencers On Consumer Behavior: A Comparative Study, Hofa: African Journal Of Multidisciplinary Research No (1).
- 32) Vlachopoulos, D. (2021). Organizational change management in higher education through the lens of executive coaches. Education Sciences, 11(6), 269.
- 33) Worch , Hagen; Kabinga, Mundia; Eberhard, Anton; (2012); Strategic renewal and thechange of capabilities inutility firms; European Business Review .Vol. 24 No. 5, pp. 444-464.
- 34) Xiao, J., Lu, Y., & Zhang, H. (2025). The Antecedents and Consequences of Strategic Renewal in Digital Transformation in the Context of Sustainability: An Empirical Analysis. Sustainability, 17(15), 7055.