

**دور التجديد الاستراتيجي لتعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام  
دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة وارث الأنبياء (ع)**

**The role of strategic renewal to enhance sustainable strategic performance An analytical study of the opinions of a sample of professors at the University of warith al-Anbiya**

م.م. غازي فيصل محمد علي  
M.M. Ghazi Faisal Muhammad Ali  
جامعة كربلاء المقدسة  
University of Karbala  
ghazi.f@uokerbala.edu.iq

م.م. علي عزيز كاظم نايف الطائي  
M.M. Ali Aziz Kadhim Nayef Al-Taie  
جامعة وارث الأنبياء (ع)  
University of warith al-Anbiya  
ali.altaye@uowa.edu.iq

أ.م.د. حسين محمد علي كشكول  
Dr. Hussein Mohammed Ali Kashkoul  
جامعة وارث الأنبياء (ع) / جامعة الكوفة  
University of warith al-Anbiya  
/University of Kufa  
husseinmohammed.1986@gmail.com

**المستخلص**

تعد المعلومات مورداً أساسياً في عالم اليوم، حيث تزداد الحاجة إليها مع تسارع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات، إلى جانب تأثيرات العولمة التي ساهمت في تعزيز انتقال رؤوس الأموال، الأيدي العاملة، السلع، والأفكار. بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد الدور الذي يؤديه التجديد الاستراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي. وقد تناولت الدراسة موضوع التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً له علاقة ارتباط وتأثير بالأداء الاستراتيجي المستدام بوصفه متغيراً تابعاً. لذا تهدف الدراسة إلى تعزيز دور التجديد الاستراتيجي في جامعة وارث الأنبياء (عليها السلام) من خلال الأداء الاستراتيجي؟ أهمية الدراسة تنبع من تسليط الضوء على دور التجديد الاستراتيجي في المنظمات التي تعمل في بيئات مليئة بالتغيرات المستمرة، مما يتطلب جمع وتحليل المعلومات المناسبة لتطوير الأداء الاستراتيجي المستدام وتحقيق الأهداف المؤسسية. اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على مصادر عربية وأجنبية، فيما ركز الجانب الميداني على استبيان تم توزيعه على عينة من 77 أستاذاً من جامعة وارث الأنبياء (عليها السلام)، التي تضم كليات: الإدارة والاقتصاد، العلوم الإسلامية، الإعلام، التمريض، والهندسة. وبعد جمع البيانات، تبين أن 4 استبيانات كانت غير صالحة للتحليل الإحصائي، ما أسفر عن اعتماد 73 استبانة صالحة للتحليل. أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن التجديد الاستراتيجي يمثل عملية إبداع داخلي، أو مشاركة فاعلة للمنظمة، أو تحول شامل من خلال تطبيق أفكار جديدة لتحسين الأداء المؤسسي. أهم التوصيات: ضرورة تهيئة بيئة عمل محفزة للتغيير، وتشجيع الأفراد على تقديم المبادرات التي تدعم التجديد الاستراتيجي وتعزيز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية. الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، الأداء الاستراتيجي المستدام، جامعة وارث الأنبياء (عليها السلام)

**Abstract**

Information is an essential resource in today's world, as the need for it increases with the acceleration of changes in the environment surrounding organizations, in addition to the effects of globalization that have contributed to enhancing the transfer of capital, labor, goods, and ideas. Accordingly, the problem of the study is to determine the role played by strategic renewal in enhancing strategic performance. The study addressed the topic of strategic renewal as an independent variable that has a correlation and impact on sustainable strategic performance as a dependent variable. Therefore, the study aims to enhance the role of strategic renewal at the University of Warith Al-Anbiya (peace be upon her) through strategic performance? The importance of the study stems from shedding light on the role of strategic renewal in organizations that operate in environments full of continuous changes, which requires the collection and analysis of appropriate information to develop sustainable strategic performance and achieve institutional goals. The study relied on Arab and foreign sources in the theoretical aspect, while the field aspect focused on a questionnaire distributed to a sample of 77 professors from the University of Warith Al-Anbiya (peace be upon her), which includes the faculties of: Administration and Economics, Islamic Sciences, Media, Nursing, and Engineering. After collecting the data, it was found that 4 questionnaires were not valid for statistical analysis, resulting in the adoption of 73 valid questionnaires for analysis.

Main results: The study showed that strategic renewal represents an internal creativity process, or active participation of the organization, or a comprehensive transformation through the application of new ideas to improve institutional performance.

Main recommendations: The need to create a work environment that stimulates change, and encourage individuals to present initiatives that support strategic renewal and enhance the organization's ability to face future challenges.

Keywords: Strategic renewal, sustainable strategic performance, Warith Al-Anbiya University (peace be upon him)

Keywords: Strategic renewal, strategic performance, University of Warith al-Anbiya (peace be upon her).

## 1. المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات استراتيجية عديدة لعل من أبرزها ظهور العولمة، والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشديدة، وحاجة الزبون إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية. وأصبحت تلك التغيرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف أنواع الوحدات تمثلت بمتطلبات جديدة يستلزم منها الاستجابة لها وتحقيقها من أجل النجاح في ظل هذه البيئة، ولغرض الاستجابة لهذه التغيرات والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية وما فرضته عليها من ضغوطات يتطلب من الوحدات أن تنتهج أساليب حديثة في مجال التخطيط، والرقابة، وتقويم الأداء وبالشكل الذي يتناسب مع تلك المتغيرات.

## المبحث الأول

### 2. المنهجية العلمية والدراسات السابقة

#### 2.1 المنهجية العلمية:

##### 2.1.1 مشكلة البحث:

أصبح التجديد الاستراتيجي المحور الرئيس في حقل الإدارة الإستراتيجية، نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال اليوم من اضطراباً على نحو متزايد، إذ يجد المديرين وقادة المنظمات أنفسهم في مواجهة التغيرات السريعة والعميقة في الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية. وأشار (Adetumi .et, 2024) إن هذه التغيرات الكبيرة التي تحدثت، قد تتسبب بقيام المنظمة بتغيير جوهري في واحد أو أكثر من جوانب الإستراتيجية والتنظيم، أيضاً قد تجري المنظمة تحولاً استراتيجياً لأن سوقها الأساسي قد نضجت أو أخذت في الانخفاض، مما يتسبب في قيام المنظمة بالبحث عن سبل جديدة للنمو. فضلاً عن هذه الأنواع من التحولات قد تتطوي على استبدال أجزاء مهمة من المنظمة وإستراتيجيتها، وتؤثر على توقعاتها طويلة الأجل. بالتالي فإن مثل هذا التحول يستلزم القيام بأنشطة التجديد الاستراتيجي الذي يكون بمثابة الآلية للتكيف مع البيئات التنظيمية المعقدة. والذي يكون فيه التجديد أمراً ضرورياً لأن معظم المنظمات لا يمكنها تقديم حلول مبتكرة بالسرعة التي تتطلبها التغيرات في الأسواق، خصوصاً في فترات عدم التوازن أو التنافس المفرط. عليه يمثل التجديد الاستراتيجي تحدياً كبيراً بالنسبة للعديد من المنظمات. وعليه يمكن أن تصاغ إشكالية البحث الحالية من خلال التساؤل الآتية:

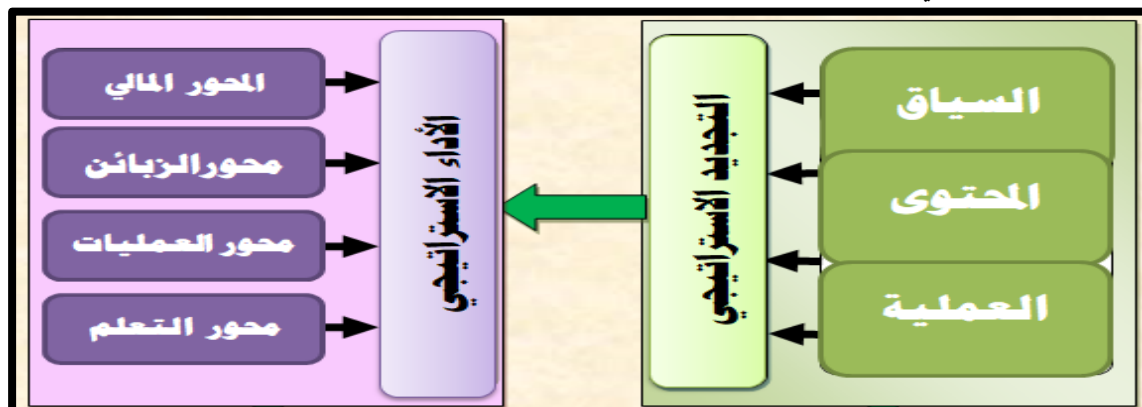
((ما هو دور التجديد الاستراتيجي في جامعة وارث الأنبياء (ع) لتعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام؟))

#### 2.1.2 أهداف البحث:

1. الإسهام في تقديم إيضاحاً فكرياً حول متغيرات البحث، التجديد الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي.
2. التعرف على الإجراءات الفعلية المتخذة من قبل الجامعة عينة البحث لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.
3. الكشف عن واقع ممارسة التجديد الاستراتيجي في الجامعة (عينة البحث).
4. إثارة اهتمام مجتمع البحث وعينتها والمهتمين في الإدارة الإستراتيجية بمتغيرات البحث وإمكانية الاستفادة من نتائجها والتوصيات التي ستتوصل إليها.

#### 2.1.3 أهمية البحث

1. استمد البحث أهميته من أهمية المجتمع المبحوث فضلاً عن العينة المستهدفة والتي يقع على عاتقها توفير الدعم اللازم لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.
2. ضرورة تعرف الجامعة عينة البحث عامة والقيادات الإدارية خاصة بمتغيرات البحث (التجديد الاستراتيجي، الأداء الاستراتيجي المستدام) أفكاراً وأهدافاً وتطبيقاً
3. يسهم البحث في تأشير المعوقات التي تحول دون تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي في الجامعة عينة البحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### 2.2.5 فرضيات البحث:

صبغت فرضيات البحث في ضوء المخطط الفرضي وأهدافه، التي ستخضع للاختبار وعندها ستثبت صحتها.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي المستدام

وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها السياق والاداء الاستراتيجي المستدام.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها المحتوى والاداء الاستراتيجي المستدام.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعدها العملية والاداء الاستراتيجي المستدام.

### 2.2.6 مجتمع وعينة البحث

تم اختيار أساتذة جامعة وأرث الأنبياء (ع) لتكون مجتمع للدراسة والتي تضم كليات الإدارة والاقتصاد، العلوم الإسلامية، الإعلام، التمريض، والهندسة، وذلك للمساهمة الجادة للجامعة في المجتمع، وان تكون مخرجاتها تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، الأمر الذي يفرض على الجامعة القيام بتجديد أنشطتها. إذ تم توزيعه على عينة من 77 أستاذاً من جامعة وارث الأنبياء (عليها السلام)، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة 188، التي تضم كليات: الإدارة والاقتصاد، العلوم الإسلامية، الإعلام، التمريض، والهندسة. وبعد جمع البيانات، تبين أن 4 استبانات كانت غير صالحة للتحليل الإحصائي، ما أسفر عن اعتماد 73 استبانة صالحة للتحليل.

### 3. الدراسات السابقة

#### 3.1 دراسات السابقة المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي:

Study (Siham, 2018)	1
عنوان الدراسة	أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي – دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي .
منهج الدراسة	سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.
هدف الدراسة	إزالة الغموض وإعطاء نظرة واضحة حول التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي وتحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي بالتركيز على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
اهم الاستنتاجات	يعتبر التجديد الاستراتيجي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي ويعتبر التجديد الاستراتيجي إبداع داخلي أو مشاركة المنظمة وتحولها عبر اجراء عملية التجديد في الافكار التي تقوم بها المنظمات.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	تشابهت الدراستين من حيث المتغير الأول هو التجديد الاستراتيجي فهو ثابت في كلا الحالتين
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف بين الدراستين يتمثل أن الدراسة الحالية تدرس دور التجديد الاستراتيجي لتعزيز الاداء الاستراتيجي المستدام التنافسية اما الدراسة السابقة تدرس التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي.
الاستفادة من الدراسة السابقة	جاءت نتائج هذه الدراسة للتأكد على أهمية التعليم التنظيمي فهو لم يعد خياراً للمنظمات إنما هو حاجة ملحة وضرورية لضمان البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية بما في ذلك الجانب الاستراتيجي من حيث القدرة على التأقلم وحل المشاكل المعترضة وزيادة التراكم المعرفي الذي يشكل حجر الزاوية لكل عمليات الإبداع والتجديد من أجل مسايرة المنافسة بالإضافة الى الاستفادة من أخطائها.
Study (Hossam and Hassan, 2017)	2
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وادق لجوانب وابعاد الظاهرة موضوع الدراسة حيث يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً وكمياً.
هدف الدراسة	تقديم إطار نظري معرفي يستعرض مفاهيم ومحتويات وابعاد متغيرات البحث لكل من أنشطة التجديد الاستراتيجي والشيخوخة التنظيمية من خلال آخر ما توصل اليه وفق حدود البحث .

تتوافر ابعاد أنشطة التجديد الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في فلسطين وكما تتوافر الاسباب الاقتصادية والإدارية للشيخوخة التنظيمية في شركات التأمين.	اهم الاستنتاجات
تتشابه الدراستين من حيث المتغير الأول هو التجديد الاستراتيجي فهو ثابت في كلا الحالتين.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
أوجه الاختلاف بين الدراستين يتمثل أن الدراسة الحالية تدرس دور التجديد الاستراتيجي لتعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام التنافسية أما الدراسة السابقة تدرس قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمؤخذ القرارات المالية في الحد من الشيخوخة التنظيمية.	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
التعرف على واقع كفاءة أنشطة التجديد الاستراتيجي في الشركات وتوضيح مستوى قدرة الشركات محل الدراسة في استخدام اساليب تعزيز في الحد من الشيخوخة التنظيمية.	الاستفادة من الدراسة السابقة

### 3.2 دراسات السابقة المتعلقة بالأداء الاستراتيجي:

Study (Tariq, 2018)	1
الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الاستراتيجي.	عنوان الدراسة
اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليل في اغناء الجانب العملي واعداد الجانب العملي، كونه يعنى بتحديد الوضع القائم للظاهرة او المشكلة المبحوثة كما هي ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها او مكوناتها.	منهج الدراسة
التعريف بأهمية ادارة المواهب والاداء الاستراتيجي المستدام، بوصفها متغيرات مهمة بالنسبة للكلية المبحوثة. وكشف مستويات العلاقات التأثيرية بين ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي.	هدف الدراسة
كشف نتائج البحث ان جميع علاقات الارتباط كانت موجبة بين متغيرات البحث (ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي المستدام وهذا يشير الى اهتمام الكلية المبحوثة بإدارة الموهبة لتعزيز ادائها الاستراتيجي الذي يعكس قدرتها على تحقيق اهدافها قصيرة وبعيدة الامد لذا فهو عامل مهم لبقائها ونموها.	اهم الاستنتاجات
تتشابه الدراستين من حيث المتغير الثاني هو الاداء الاستراتيجي المستدام فهو ثابت في كلا الحالتين	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
أوجه الاختلاف بين الدراستين يتمثل أن الدراسة الحالية تدرس دور التجديد الاستراتيجي لتعزيز الاداء الاستراتيجي المستدام التنافسية أما الدراسة السابقة تدرس دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي.	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
يعد البحث اضافة متواضعة فيما يتعلق بمتغيراته في ضوء عرض الاطار النظري لكل منهما وبما يساعد الكلية المبحوثة في التفكير باليات تعزيز ادائها الاستراتيجي من خلال اعتماد ادارة الموهبة .	الاستفادة من الدراسة السابقة
Study (Latrash, 2018)	2
تعتمد الدراسة الحالية على اسلوب دراسة الحالة بوصف منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلة الدراسة ولتحقيق ذلك ثم الاعتماد على المنهج الوصفي – تحليل في تأطير الجانب النظري حيث يتم الاعتماد على المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.	منهج الدراسة
تهدف الدراسة الى عرض نموذج بطاقة الاداء المتوازن كمدخل لقياس وتقييم الاداء المؤسسي بشكل استراتيجي متعدد الابعاد ينطلق من الاستيعاب النموذج لنظام ادارة اداء الاستراتيجي.	هدف الدراسة
يتوقف اداء شركات القطاع ونجاحها الاستراتيجي خصوصا على بعدها الداخلي اي ما تملكه وتوظفه من موارد استراتيجية فقد تبين ان اهم عوامل تحقيق الاداء المرتفع تأتي من الشركة نفسها قبل المحيط، حيث توافق عمليات الشركات الثلاث العاملة في القطاع مع مبادئ التخطيط الاستراتيجي (رؤية، رسالة، اهداف، استراتيجيات).	اهم الاستنتاجات
تتشابه الدراستين من حيث المتغير الثاني هو الاداء الاستراتيجي المستدام فهو ثابت في كلا الحالتين	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
أوجه الاختلاف بين الدراستين يتمثل أن الدراسة الحالية تدرس دور التجديد الاستراتيجي لتعزيز الاداء الاستراتيجي المستدام التنافسية أما الدراسة السابقة تدرس دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي.	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
حيث توصلت الدراسة الى ان تطبيق البطاقة من شأن ان يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة الطريق تكون محل التنفيذ وتحدد لهذه المؤسسات اين يجب ان تركز طاقاتها واولوياتها ومواردها ضمن اقسامها ووحداتها المختلفة.	الاستفادة من الدراسة السابقة

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

#### 4. التجديد الاستراتيجي:

##### 4.1 مفهوم التجديد الاستراتيجي:

نشأت الاستراتيجية نتيجة للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة المنظمات، وتزايدت أهميتها في الوقت الحاضر باعتبارها احد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المنظمة بغية تحقيق أهدافها. وفي ظل التحديات التي أفرزتها التغيرات المتسارعة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تستدعي قيام تلك المنظمات بتجديد استراتيجياتها وأنشطتها وبرامجها التعليمية، بما يتناسب مع تلك التغيرات وتستجيب لمتطلباتها بما يمكنها من تحقيق الموائمة الديناميكية مع بيئتها ويضمن لها البقاء والاستمرار.

كما أن المنظمات تحتاج لخلق الاستراتيجيات المتجددة التي تأخذ بنظر الاعتبار الظروف التنافسية المتغيرة والتجديد هو إنشاء شيء جديد أو تبديل شيء قديم حيث زاد حقل الادارة الاستراتيجية تأكيده على حاجة المنظمات لتجديد استراتيجياتها بشكل مستمر (Wooldrdge&Floyd,2011). ينظر للتجديد الاستراتيجي في إطار منظورين الاول: يرى أن بالتجديد الاستراتيجي يتضمن عدد من النشاطات التي تشرع بها المنظمة كي تعدل أو تغير من نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي وهو ما يعرف بالتجديد الاستراتيجي كعملية تحول شامل من حيث أثرها في كل من الاستراتيجية , الهيكل التنظيمي, نظم الرقابة, والثقافة التنظيمية, وبذلك يكون دافع المديرين من وراء عملية التجديد الاستراتيجي هو الوصول إلى التوليفة الأكثر ملائمة بين الموارد والقابليات في محاولة منهم للتسريع في السلوك الاستباقي لمنظمتهم تجاه البيئة المضطربة (Ravasi & Lojaciona,2005:52-54) أما المنظور الثاني التجديد الاستراتيجي فإنه يصب باتجاه النظر إليه كعملية إبداع مستمر أي أنه في واقعه هو دالة للإبداع التكنولوجي وإبداع المنتج أكثر من كونه جهد تغيير شامل Folkeringa et al.,2004:1-23).

فقد اثمرت الدراسات السابقة التي تتناول الموضوع التجديد الاستراتيجي بالتوصل لعدة نتائج حول التأثير الإيجابي على بعض المتغيرات الجوهرية داخل المنظمة فدراسة (Gulab, 2008) توصلت إلى أن قيم النمو هي القيم السائدة في عينة الدراسة , وأن النظام القيمي يتصف بالفاعلية , وهو ذو أثر معنوي في عملية التجديد الاستراتيجي , وتتفق مع دراسة (Kazim et al., 2015) حول أهمية وقوة علاقة الارتباط والتأثير مع التجديد الاستراتيجي على مستوى الدراسة وفي إطار عينتها.

#### 4.2 أبعاد التجديد الاستراتيجي:

تمر عملية التجديد الاستراتيجي بعده ابعاد أهمها التي قدمها (Achim .et, 2018 :83) وهي:

1. أنشطة التجديد الاستراتيجي على مستوى بعد السياق: يتضمن بعد السياق الأعمال الاستراتيجية الداخلية مقابل أفعال خارجية , والأعمال في السوق المحلية مقابل السوق الدولية (Rajes,2013)
2. أنشطة التجديد الاستراتيجي على مستوى بعد المحتوى: يتضمن بعد المحتوى أعمال الاستغلال والتوسيعية مقابل الأفعال الاستكشافية, وأعمال الانكماش مقابل أعمال التوسع. (Volberda et al.,2001)
3. أنشطة التجديد الاستراتيجي على مستوى بعد العملية: يتضمن بعد العملية تكرار أعمال التجديد الاستراتيجي, وتقلبها أعمال, وسرعتها.

#### 4.3 الأداء الاستراتيجي:

##### اولا: مفهوم الأداء الاستراتيجي المستدام

يعتبر موضوع الأداء الاستراتيجي المستدام من المواضيع التي حظيت ولازالت باهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والعلمية, وقد تدخل ضمن هذا الاطار عدد من الاختصاصات المتعددة منها علم النفس والاقتصاد والهندسة اضافة الى الادارة , وقد حاولت هذه الدراسات البحث في موضوع التحسين المستقبلي للأداء الاستراتيجي (alkhinaq , 1:2015)) وقد ورد مفهوم الاداء باعتباره يمثل انجاز الاعمال بشكل كما يجب ان يتم إنجازها (Asare, E., & Conger,2018:33) , وهذا الامر ينسجم مع توجيهات العديد من الباحثين الذين يشيرون الى البحث عن سبل انجاز الاعمال دون النظر الى الوسيلة التي تمت بها (Baird,2017 :22) , وقد كانت هنالك اتجاهات فكرية متعددة اختلفت حول هذا الامر , وقدمت دراسات معارضة لهذا التوجه انطلاقا من مفهوم المسؤولية الاجتماعية (Rajnoha et al.,2016:23).

ويعرف الأداء الاستراتيجي المستدام بأنه يمثل مدخلا تنظيميا لصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة بالإضافة الى التحسين المستمر من ضمنها الاطر والمؤشرات والاقتراحات المستقبلية التي تحسن من الاستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة (Maria et al,2006 :278) فهو وسيلة تحقيق الاهداف المستقبلية للمنظمة (Dorbin et al.,2012 :311)

##### ثانيا : ابعاد الأداء الاستراتيجي المستدام

يكاد يتفق عدد غير قليل من الكتاب والباحثين على ان ابعاد الأداء الاستراتيجي المستدام تتضمن الاتي :

1. المحور المالي: يشمل هذا المحور الارباح التشغيلية والعائد على الاستثمار وتكلفة الوحدات(norton,2008:3) kaplan & بالإضافة الى استراتيجية النمو والربحية والمخاطرة وذلك من وجهة نظر المساهمين , كما ان هذا الامر يساعد المدير التنفيذي على قياس التطور الحاصل في اعمالهم المساهمة من اجل خلق قيمة مضافة للزبون الحالي والمستقبلي , بالإضافة الكيفية التي تعزز القدرات الداخلية وادارة الموارد البشرية وتحسين الاداء المستقبلي (Gulab and Jassim, 2017:161).



2. **محور الزبائن :** ويركز هذا المحور على الأنشطة والاجراءات التي يمكن ان تلبي حاجات الزبون والتي يمكن ان تجيب على التساؤل كيف نخدم زبائننا (Al-Sheikhli, Al-Jawfi, 2016:336)
3. **محور التعلم والنمو :** ويركز على الكيفية التي يتم من خلالها ادارة الموارد ورأس المال البشري بالشكل الامثل وبصورة جيدة وذلك من اجل مستقبل جيد للمنظمة , ويضم في مؤشرات البحث والتطوير وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن وهو يجيب على التساؤل هل ان المنظمة تتغير وتتعلن وتحسن ( Al-Sheikhli, Al-Jawfi, 2016:336) **محور العمليات الداخلية :** ويشمل قدرة المنظمة ضمن بيئته الداخلية على تلبية التوقعات من قبل الزبائن وذلك باعتماد القياس لدرجة النجاح للمنظمة ومدى قدرتها على تلبية التوقعات , ويشمل هذا المحور الكلفة والجودة واوقات الذروة , ويقدم قيمة للزبون التي يمكن ان تقلل تكاليف العمليات واذافة قيمة مضافه للمنتج والخدمة عبر الابتكار ( Kaplan,2010;354) كما ان مواصلة تحقيق القيمة المضافة يتضمن تحديد العملية التي تساهم في تقديم القيمة الاضافية الافضل والممكنة على ارضاء الزبون وتوقعاتهم (Gulab and Jassim, 2017: 161)

### ثالثا: النتائج المرجوة من تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام

لخص كل من ' Kaplan و Norton ' أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أربعة نقاط رئيسية , إنطلاقا مما تحققه من نتائج عند تطبيقها في تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للمؤسسات الاقتصادية Robert Kaplan and David (Norton:Op.cit,P73):

1. توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية
  2. وضع خطة وتحديد الاهداف الاستراتيجية
  3. ربط وتوصيل الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس التابعة لها
  4. تعزيز إستراتيجية التغذية العكسية والتعلم
- والقصد من هذه الأهداف (Ali Al-Salami, Dar Gharib, Cairo, 2002, p. 110) هو:
1. ارتباط البطاقة باستراتيجية المؤسسة , حيث يتم ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس مقسمة على أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم , وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الاداء
  2. توفر البطاقة آليات للإتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والاطراف
  3. تعمل البطاقة على عرض نتائج البيانات المالية وكذلك تقييم محركات الاداء على هدف ان يتحقق التوازن بين الاهداف الاجل القصير وأهداف الاجل الطويل
  4. تتعامل بطاقة الاداء المتوازن على أربعة أبعاد لتقييم الاداء. تعمل على توفير المعلومات المناسبة لتمكين الادارة إعادة توجيه الاداء بما يحقق التوافق مع الاهداف وبضمن الوفاء بمتطلبات اصحاب المصلحة

### ➤ العلاقة الترابطية بين التجديد الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي المستدام

تعد العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي المستدام من الموضوعات الجوهرية في مجال الإدارة الاستراتيجية، خاصة في المؤسسات التعليمية مثل جامعة وارث الأنبياء (ع)، التي تهدف إلى تحقيق رؤى مستقبلية مستدامة تواكب متطلبات التنمية الشاملة. في هذا الإطار، يمكن توضيح أبعاد هذه العلاقة الترابطية على النحو التالي:

1. **التجديد الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء المستدام**  
يُعرف التجديد الاستراتيجي بقدرته على تمكين المؤسسات من إعادة صياغة أهدافها واستراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية. في جامعة وارث الأنبياء (ع)، يُمكن للتجديد الاستراتيجي أن يكون محركاً رئيسياً لتعزيز الأداء الاستراتيجي المستدام من خلال تطوير المناهج الدراسية، إدخال التكنولوجيا الحديثة في التعليم، وتعزيز البحث العلمي الموجه نحو قضايا الاستدامة والمجتمع. هذا النهج يُسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، بما يضمن استدامة العمليات الأكاديمية والإدارية.
2. **الأداء الاستراتيجي المستدام كهدف ومؤشر للتجديد**  
الأداء الاستراتيجي المستدام لا يُعد هدفاً نهائياً فحسب، بل يمثل أيضاً مقياساً لنجاح عمليات التجديد الاستراتيجي. تسعى جامعة وارث الأنبياء (ع) إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية (مثل الكفاءة المالية والقدرة التنافسية)، والاجتماعية (مثل المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تنمية المجتمع)، والبيئية (مثل تقليل البصمة الكربونية). لضمان تحقيق هذه الأهداف، يصبح التجديد الاستراتيجي ضرورة ملحة لاستكشاف آفاق جديدة واستثمار الموارد بطرق مبتكرة ومستدامة.

### 3. التكامل بين التجديد والاستدامة

في السياق الجامعي تمثل جامعة وارث الأنبياء (ع) بيئة ملائمة لتطبيق التجديد الاستراتيجي الذي يدعم الأداء المستدام. هذا التكامل يمكن أن يتحقق من خلال بناء شراكات استراتيجية مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص، وتطوير برامج أكاديمية مرنة تواكب متطلبات سوق العمل المستدام، واستثمار التكنولوجيا الخضراء لتعزيز كفاءة العمليات التعليمية والإدارية.

#### المبحث الثالث

### 5. الإطار العملي للبحث

#### 5.1 ترميز فقرات الاستبيان

جدول (1): ترميز فقرات الاستبيان

المتغير	رمز المتغير	البعد	رمز البعد	عدد الفقرات
تجديد الاستراتيجي	SR	السياق	CT	4
		المحتوى	CO	4
		العملية	AO	4
الأداء الاستراتيجي المستدام	SP	المحور المالي	HB	4
		محور الزبائن	CU	4
		محور العمليات	OP	4
		محور التعلم	LE	4

المصدر: من إعداد الباحث

#### 5.2 التحليل الوصفي

يستهدف التحليل الوصفي تلخيص البيانات التي جمعها الباحث وذلك من خلال مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، ويستعرض الجدول (2) ادناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، والتي أظهرت تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، وهذا يدل على انتشار كافة المتغيرات في المنظمة قيد البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (2): التحليل الوصفي لفقرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	البعد او المتغير
.78932	4.0339	CT	السياق
.85780	4.2203	CO	المحتوى
.62155	4.2373	AO	العملية
.77588	4.4237	SR	تجديد الاستراتيجي
.89612	4.1356	HB	المحور المالي
.81662	4.0847	CU	محور الزبائن
.83522	4.0306	OP	محور العمليات
.81012	4.1017	LE	محور التعلم
.82763	4.2373	SP	الأداء الاستراتيجي

يظهر من خلال الجدول (2) ان كافة المتغيرات وابعادها الفرعية قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) وبالتالي هذا يشير الى انتشار كافة المتغيرات والابعاد في المنظمة المبحوثة.

#### 5.3 تقييم اداة القياس

يهدف تقييم اداة القياس الى تقييم صدق وثبات المقاييس التي تم استخدامها في البحث، ويتم تقييم اداة القياس في اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وفقا لـ (Hair et al., 2017) من خلال أربعة معايير وكما يلي:

1. معامل كرونباخ الفا: الحد الأدنى 0.7
  2. الثبات المركب: الحد الأدنى 0.6
  3. ثبات الفقرة (التشبعات): الحد الأدنى للتشبعات المثلى 0.7
  4. متوسط التباين المستخلص (AVE): الحد الأدنى 0.5
- من خلال استخدام برنامج SmartPLS فقد تم الحصول على نتائج اختبار اداة القياس والذي يستعرض نتائج الجدول (3) ادناه.

جدول (3): نتائج اختبار اداة القياس

Item	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
CT1	0.748	0.775	0.823	0.488
CT2	0.795			
CT3	0.773			
CT4	0.755			
CO1	0.717	0.730	0.807	0.493
CO2	0.791			
CO3	0.742			
CO4	0.749			
AO1	0.761	0.721	0.823	0.539
AO2	0.738			
AO3	0.709			
AO4	0.715			
HB1	0.749	0.719	0.803	0.513
HB2	0.729			
HB3	0.792			
HB4	0.822			
CU1	0.728	0.723	0.828	0.552
CU2	0.799			
CU3	0.754			
CU4	0.751			
OP1	0.908	0.744	0.836	0.561
OP2	0.861			
OP3	0.726			
OP4	0.706			
LE1	0.725	0.786	0.849	0.587
LE2	0.862			
LE3	0.901			
LE4	0.834			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

من خلال الجدول (3) يظهر بان كافة مؤشرات النموذج القياس قد حققت القيم المسموح بها وفقاً لـ (Hair et al., 2017) وبالتالي فإنه يتم الإبقاء على كافة الفقرات.

#### 5.4 اختبار الفرضيات

لقد تضمنت فرضية رئيسية واحدة والتي نصت على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي، والأداء الاستراتيجي المستدام وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد السياق والأداء الاستراتيجي.

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المحتوى والأداء الاستراتيجي.

7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العملية والأداء الاستراتيجي.

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء نموذج المسار في الشكل (4).

جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

R <sup>2</sup>	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	المسار
0.712	قبول	0.000	18.301	0.721	SP > SR

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



يستعرض الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي أظهرت بان قيمة معامل المسار (حجم التأثير) 0.721 والذي يعتبر معنوياً لان معامل المسار يكون معنوياً عندما تتجاوز قيمة  $t$  عن 1.96 وان لا تتجاوز قيمة  $P$  عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كان معامل المسار يتجاوز الحد الأدنى من قيمة  $t$  و  $p$  فانه يتم قبول الفرضية الرئيسية، اما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ 72% والذي يشير الى ان التجديد الاستراتيجي يفسر 72% من العوامل المؤثرة على الأداء الاستراتيجي.

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء نموذج المسار في الجدول (5) والذي يستعرض نتائجه ادناه.

جدول(5): نتائج اختبار الفرضية الفرعية

المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	R <sup>2</sup>
CT > SP	0.487	9.282	0.000	قبول	0.735
CO > SP	0.431	7.372	0.000	قبول	
AO > SP	0.453	8.366	0.000	قبول	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (5) معاملات المسار التي تمثل حجم التأثير، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة  $t$  عن 1.96 وان تتجاوز قيمة  $P$  عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كانت معاملات المسار تحقق الحدود المقبولة من قيم  $t$  و  $p$  فانه يتم قبول كافة الفرضيات، اما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 73% وهذه النسبة تشير الى ان ابعاد التجديد الاستراتيجي يفسر 75% من العوامل المسببة للأداء الاستراتيجي واما بقية النسبة فهي لعوامل لم يتناولها البحث.

## المبحث الرابع

### 6. الاستنتاجات والتوصيات

#### 6.1 الاستنتاجات:

1. يعتبر التجديد الاستراتيجي ابداع داخلي او مشاركة المنظمة او تحولها عبر اجراء عملية التجديد في الافكار التي تقوم بها المنظمات.
2. اظهرت النتائج ان الجانب المالي له تأثير في تحقيق الاداء الاستراتيجي، ولعل هذا مرتبط بتوفير التخصيصات المالية والتي تتطلبها بيئة كل منظمة لتحقيق اهدافها.
3. يعتبر التجديد الاستراتيجي مجموعة من الانشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي.
4. اشارت النتائج الى ان تأثير العنصر البشري هو تأثير ايجابي ولعل هذا مرتبط بالحاجة الى كواد بشرية كفوءة للتعامل مع التجديد والاداء المستمر في مجال الادارة

#### 6.2 التوصيات:

1. تهيئة بيئة العمل التي تسهل عملية التغيير وتشجيع الافراد على تقديم المبادرات التي تحدث تجديدا استراتيجيا يمكن ان تستفيد منه المنظمة مستقبلا
2. ضرورة ان تكون هناك عملية بحث عن قدرات جديدة لاستحداث اقسام جديدة من اجل تلبية متطلبات الافراد في الاقسام التي يطمحون اليها.
3. وضع الحوافز الكفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية للاستفادة منها في مجال التجديد الاستراتيجي
4. عدم الاقتصار على المستويات العليا عند صياغة الاستراتيجيات لان المستويات الدنيا هي من تعمل على تنفيذها لذا يتوجب اشراكهم والاخذ بأرائهم وامكانياتهم عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند التجديد

## المصادر والمراجع

1. Al-Khanaq, Sanaa Abdel Karim, Manifestations of Sustainable Strategic Performance and Competitive Advantage, International Conference of the University of Ouargla, Faculty of Economic Sciences, 2015.
2. Jalab, Ihsan Dahesh, and Jassim, Saif Ali, Employing human resources capabilities to enhance sustainable strategic performance, Al-Ghari Journal of Administrative and Economic Sciences, Issue 14, 2017.
3. Al-Sheikhli, Abdul Razzaq, and Al-Joofi, Alia Saeed, Public Job Ethics and its Impact on Sustainable Strategic Performance, a field study on a sample of Ministry of Finance employees, Dinanir Magazine, Issue 8, 2016.
4. Ali Al-Salami: Managing Excellence - Management Models and Techniques in the Age of Knowledge -, Dar Gharib for Printing, Publishing and Distribution, Egypt.
5. Asare, E., & Conger, S. (2018). Analyzing the Impact of Strategic Performance
6. Management Systems and Role Ambiguity on Performance: A Qualitative
7. Approach. In Developments and Advances in Intelligent Systems and
8. Applications (pp. 15-27). Springer, Cham, 2018.
9. /Baird, K. The effectiveness of strategic performance measurement
10. systems. International Journal of Productivity and Performance
11. Management, 66(1), 3-21, 2017.
12. Kaplan R.S. and Norton D.P, Transforming the balanced scorecard from performance
13. measurement to strategic management: part II" American accounting association
14. accounting horizons, Vol. 15 No. 2 , 2008.
15. /Rajes, Martin. (2013), A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of
16. Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal
17. Actions, PhD thesis, University of St. Gallen, School of Management .
18. Ravasi, D. & Lojcono, G. (2005), Managing design and designers for strategic renewal
19. Long Range Planning, Vol 38 (51-77).
20. /Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Flier, B. and Gedajlovic, E.R. (2001b)
21. Following the herd or not? Patterns of renewal in the Netherlands and the UK.
22. Long Range Planning 34(2), 209–229.
23. Robert Kaplan and David Norton : " Using the Balanced Scorecard as a Strategic
24. Management System" Harvard Business Review, January – February, 1996
25. Adetumi, Adewumi., Somto, Emmanuel, Ewim., Ngodoo, Joy, Sam-Bulya., Olajumoke, Bolatito, Ajani. (2024). Strategic innovation in business models: Leveraging emerging technologies to gain a competitive advantage. International journal of management & entrepreneurship research, 6(10):3372-3398. doi: 10.51594/ijmer.v6i10.1639
26. Achim, Schmitt., Sebastian, Raisch., Henk, W., Volberda. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. International Journal of Management Reviews, 20(1):81-98. doi: 10.1111/IJMR.12117