



## دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي

أ.د. حامد كريم الحدراوي

الباحث حيدر كصاد صلال

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(B\).19554](https://doi.org/10.36322/jksc.176(B).19554)

المستخلص

هدف البحث الحالي الى قياس دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي في المصارف الخاصة في النجف الاشرف ، ولتحقيق ذلك اعتمد ابعاد المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي (المنتجات والخدمات الجديدة ، المغامرة الخارجية ، إعادة الهيكلة التنظيمية )، كما تم اعتماد ابعاد الاداء العالي (جودة الإدارة ، التحسين المستمر، جودة الإدارة)، وهي مقاييس اجنبية جاهزة، وقد وقع الاختيار في الجانب التطبيقي على عينة من من المدراء ومعاوني المدراء والموظفين ميداناً للبحث عن طريق استمارة الاستبانة اعدت لهذا الهدف وبواقع (١٠٤) مستجيب. وقد استعين بعدد من البرامج الاحصائية في اختبار فرضيات البحث منها SPSS, Excel, Amos. ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها هو ان التجديد الاستراتيجي له دوراً فاعلاً ومعنوياً في تحقيق الاداء العالي للمصارف مجتمع البحث. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها العمل على تعزيز جوانب تطوير الموظفين في المصارف الخاصة من أجل مواكبة التطورات الكبيرة التي تسير عمل المصارف الحالية مما يستلزم تنمية قدرات ومهارات الملاك الوظيفي وفق أفضل الممارسات القيادية والإدارية التي تعمل على مواكبة تلك التطورات والاستفادة القصوى من الملاكات العاملة ودفعهم باتجاه تطوير الأعمال المناطة بهم.

**الكلمات المفتاحية:** التجديد الاستراتيجي ، الاداء العالي، المصارف الخاصة في مدينة النجف الاشرف.





## The role of technological change in achieving high performance

**Prof.Dr. Hamed Karim Alhadrawi**

**Researcher Haidar Kassad Salal**

**University of Kufa / College of Administration and Economics**

### **Abstract**

The current research aims to measure the role of strategic renewal in achieving high performance in private banks in Najaf, and to achieve this, the dimensions of the independent variable strategic renewal (new products and services, external adventure, organizational restructuring) were adopted, and high performance dimensions (management quality, Continuous improvement, management quality), which are ready-made foreign standards. In the applied side, a sample of managers, assistant managers and employees were selected in the field to search through a questionnaire prepared for this purpose with (104) respondents. A number of statistical programs were used to test the research hypotheses, including SPSS, Excel, Amos. One of the most important conclusions he reached is that the strategic renewal has an effective and significant role in achieving the high performance of the research community banks. The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is working to enhance the aspects of employee development in private banks in order to keep pace with





the great developments that keep pace with the work of current banks, which requires developing the capabilities and skills of staffing in accordance with the best leadership and administrative practices that work to keep pace with these developments and make the most of the working staff and push them Towards the development of the business entrusted to them

**Keywords:** strategic renewal, high performance, Private banks in the holy city of Najaf.

## المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات المعاصرة وزيادة حدة المنافسة في الأداء والتطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، بدأت المنظمات بالبحث عن الوسائل التي تساعد على التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة من أجل تحقيق الأداء العالي، لذا فإن وجود التجديد الاستراتيجي له تأثير مهم في تطوير المنظمات بصورة عامة والمصارف الخاصة بصورة خاصة في تحقيق أهدافها ومنحها امكانية التطور والنمو والتكيف مع الازمات (الاحداث) عن طريق قدرتها على التأثير ومرونتها الكبيرة في مواجهتها للآزمات بتركيزها على العاملين لديها ودعمهم وتوفير متطلبات تأدية اعمالهم، وكفاءة العمليات التي تؤديها والتي تتمثل بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة عبر تطويرها ودعمها وتعزيزها بالإضافة الى تطوير العاملين وتدريبهم لمواكبة التحديات والطفرات التكنولوجية الجديدة، والابداع التنظيمي في اطار السعي نحو كل ما يخدم عمل المنظمة، الأمر الذي يشكل وسيلة فاعلة في زيادة وتحسين أداء العاملين والمنظمة ككل، اذ ان العمل





وفق التجديد الاستراتيجي مبدعه وكفؤة وتميز بما تمتلكه من ميزات شخصية وإبداعية وتنظيمية ومعرفية تستطيع بها مواجهة الأزمات التي تتعرض لها وتحسن من أدائها.

اذ هدفت الدراسة الى بيان دور ابعاد التجديد الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي للمنظمات، وتتجلى أهمية الدراسة الحالية في لفت اهتمام المنظمة بتعزيز أداء العاملين بما ينعكس على رفع مستوى أداء منظماتهم، وذلك باختيار عينة من المصارف الخاصة في النجف الاشرف حيث بلغت (١٠٤) مستجيب، وقد صيغت لمعالجة مشكلة الدراسة فرضيتين رئيسيتين تعبران عن علاقة الارتباط والتأثير للتجديد الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الأداء العالي باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة. ان تحقيق هذا الغرض يتطلب تغطية مضامينه نظريا وتطبيقيا ، اذ جرى تقسيم البحث إلى أربعة مباحث اختص الاول منها بعرض منهجية البحث وجاء الثاني لبيان الخلفية النظرية للبحث وتناول الثالث الجانب التطبيقي للبحث ، وأخيراً كانت خاتمة هذا الجهد المتواضع في المبحث الرابع المتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

## المبحث الأول : منهجية الدراسة

### اولاً: مشكلة البحث

تُعد أنشطة التجديد الاستراتيجي منهجية مفيدة لفهم تحديات ادارة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، إذ إن العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم، مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للتغير، إذ تعمل أنشطة التجديد الاستراتيجي باستمرار متابعة الأداء ومراقبة البيئة الخارجية لأجل تحقيق الأداء العالي ، وبالتالي تحصين دفاعات المنظمة ، لذا وجدنا من الاهمية بمكان الولوج في دراسة هذه المتغيرات في المصارف الخاصة في النجف الاشرف وتناغما مع خصوصية الميدان المبحوث والتطور التلقائي والمنافسة الشديدة ، وهذا حفز الباحثان على طرح التساؤل الآتي :





ما طبيعة علاقة الأثر بين أنشطة التجديد الاستراتيجي وأبعاد الأداء العالي في المصارف المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتمثل جوانب أهمية هذا البحث فيما يأتي :

- ① **الأهمية الأكاديمية:** وتتجلى بما ستفصح عنه الإجابات المعطاة ميدانياً بشأن تساؤلات المشكلة النظرية بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً لعرض المتغيرات المبحوثة على النحو الذي يعد فيه مساهمة نظرية متواضعة تضاف إلى المعرفة المتاحة عن متغيري البحث.
- ② **الأهمية الميدانية:** وتنعكس بتطبيق المفاهيم والأفكار النظرية للبحث في ميدان العمل، وتتمثل باختبار علاقات الارتباط والأثر بين أنشطة التجديد الاستراتيجي والأداء العالي .

### ثالثاً: أهداف البحث

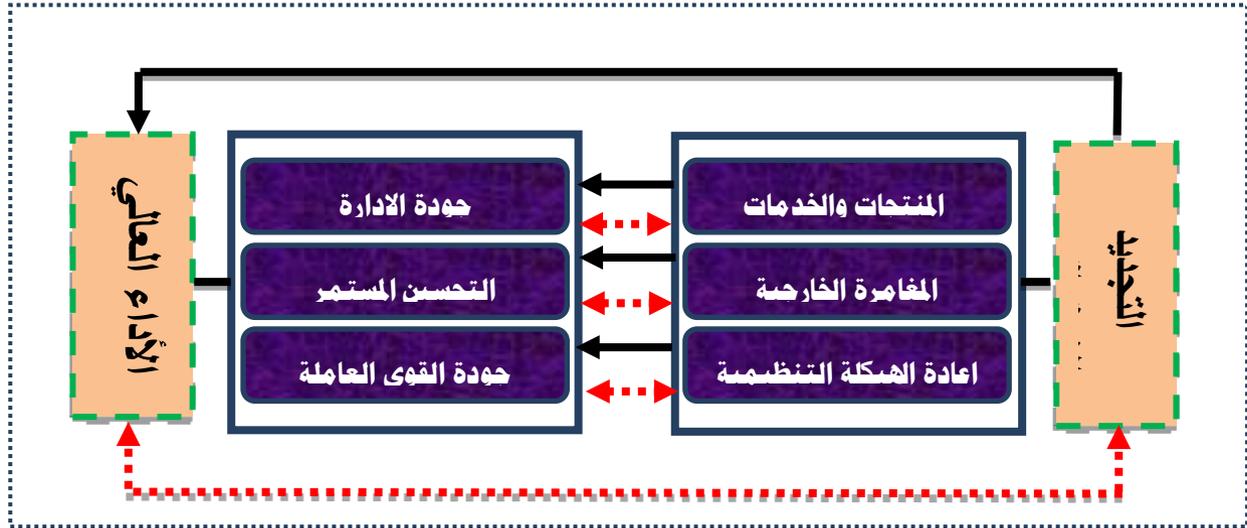
- يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة أهداف أساسية، منها تشخيص وتحليل العلاقة بين متغيراته، وبيان مضامين هذا الأثر عن طريق العلاقة وحدودها على مستوى المصارف عينة البحث. وعلى نحو عام، فإنه يمكن تحديد مجموعة الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، وهي :
- (١) عرض الأطر النظرية لمفهوم التجديد الاستراتيجي والأداء العالي.
  - (٢) الوقوف على حقيقة الدور الذي تؤديه المصارف المبحوثة في إطار ممارسة أنشطة التجديد الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي .



## رابعاً: نموذج البحث

من اجل معالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه اعتماداً على الاطار النظري والمعالجة الميدانية للبحث تم اعتماد نموذج فرضي يوضح اثر انشطة التجديد الاستراتيجي بدلالة ابعاده في الاداء العالي

الشكل (١)



شكل (١) مخطط الفرضي للدراسة

## خامساً: فرضيات البحث

تم تحديد فرضيات البحث، معتمدين على صيغة الإثبات في صياغتها، وعلى النحو الآتي:

### ١- فرضيات الارتباط

أ) الفرضية الرئيسية الأولى: يرتبط التجديد الاستراتيجي معنوياً بالأداء العالي وتنبثق عنها:

١. الفرضية الفرعية الأولى: ترتبط المنتجات والخدمات الجديدة معنوياً بالأداء العالي بأبعاده.



٢. الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط المغامرة الخارجية معنويا بالأداء العالي بأبعاده.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: ترتبط إعادة الهيكلة التنظيمية معنويا بالأداء العالي بأبعاده.

٢- فرضيات التأثير المباشر

(ب) الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التجديد الاستراتيجي معنويا في الأداء العالي ينبثق عنها :

١. الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المنتجات والخدمات الجديدة معنويا بالأداء العالي بأبعاده.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المغامرة الخارجية معنويا بالأداء العالي بأبعاده.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر إعادة الهيكلة التنظيمية معنويا بالأداء العالي بأبعاده.

سادسا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي وخطواتها

لقد استعان الباحثان في هذا البحث الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي AMOS 21.VSPSS , للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيقاً لأهدافها، عبر عدد من الخطوات وهي :

① ترميز أبعاد ومتغيرات البحث.

② تحديد الاستبيانات المتطرفة.

③ قياس جودة المقياس.

④ اختبار الفرضيات.

سابعا :مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث الحالي يتمثل بالمصارف الخاصة فيمدينة النجف الاشرف ، ومن أجل الوقوف على طبيعة الدراسة، اختيرت الإدارة العليا والوسطى والدنيا في تلك المصارف والبالغ عددهم (١٠٤) شخصاً وإن المسوغ العلمي لاختيار هذا المجتمع هو إدراكهم العالي لمتغيرات البحث.





## الإطار النظري

### أولاً: التجديد الاستراتيجي

(١) مفهوم التجديد الاستراتيجي: تحرص المنظمات المختلفة على مراقبة بيئة العمل الخارجية والبحث عن الفرص المتاحة فيها. بعد ذلك ، تقوم هذه المنظمات بتطوير بعض الممارسات الإستراتيجية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بكفاءة ، وزيادة قدرتها على جذب الزبائن المحتملين ، والحفاظ على الزبائن الحاليين ، وزيادة قدرتها التنافسية هناك تقليد في أدبيات دراسة التغيير التنظيمي بشكل عام والتجديد على وجه الخاص، مما أدى التجديد الإستراتيجي خلال مرور الوقت من خلال أنماط واساليب مختلفة من التغيير، إلى إجراء تغييرات جوهرية في المنظمات المبحوثة ، وكذلك يؤثر على مواقفها التنافسية في الأسواق. حيث أن التجديدا الاستراتيجي ينطوي على إعادة تشكيل القدرات في الواقع، إي الشروع فيالتجديد الاستراتيجي وتطبيقه يعني تغيير بنية القدرة الحالية للمنظمة. هذا لأنالتجديد ينطوي على تحول في المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو التقنيات والتوجه الاستراتيجي والذي يتطلب تقييم التجديد الاستراتيجي التركيز على قدرات المنظمات وعلى سد الفجوة من خلال إعادة تشكيل قدراته ( Gebauer et al., 2012:448), يجب على أي منظمة ترغب في تنفيذ نموذج تكامل المعرفة أن تجمع القدرة على التجديد الاستراتيجي لتقديم معرفة جديدة ، وهي إنشاء منتجات ونماذج أعمال جديدة. وذكر كل من(Balawi&Alkshali, 2022) يساعد التجديد الاستراتيجي المنظمة على تطوير وبناء نوع جديد من العلاقة مع بعض أسواقها ومع منافسيها ، من خلال إحداث تغيير جذري في طريقة المنافسة.





### الجدول (١) بعض مفاهيم التجديد الإستراتيجي

ت	التعريف	الباحث والسنة
١	يصف العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتماد مسارها من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية.	(Sievinen, 2021)
٢	هو أحد الأساليب الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات لمواكبة متطلبات بيئة العمل المتغيرة ، وكذلك تحديد واستغلال الفرص المتاحة مما ينعكس في زيادة تنافسية المنظمات وتحقيق أهدافها	(Bughin, 2021)
٣	ويتمثل التجديد الاستراتيجي بمجموعة من الممارسات التي يمكن ان توجه القادة الى عصر جديد من الابداع.	(Prihadyanti,2022)
٤	ويقصد به زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق ، والاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وقدراتها ، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات في بيئة العمل ، بالإضافة إلى ضمان البقاء والاستمرارية في بيئة العمل وتغيير طرق تفكير العمال ليصبحوا أكثر إبداعاً وابتكاراً.	(Romeedy ,2022)

من هنا يمكن القول أن التجديد الاستراتيجي يتمحور في الآتي:

- أ- يمثل أحد خيارات الاستجابة للتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية
- ب- أن التجديد الاستراتيجي وبمرور الوقت يؤدي إلى تحول كبير في المنظمة وفي خصائصها كون أن هذا التجديد يتضمن إعادة ترتيب قدرات المنظمة الحالية وتعديل توجهها الاستراتيجي.





ت- اكتساب المعرفة الجديدة وتحسين الموجود منه

(٢) أهمية التجديد الاستراتيجي: يمكن ان يكون التجديد الاستراتيجي فرصه للمنظمة لتحقيق الازدهار التنظيمي (Mishina, n.d.2016:18) لذلك أصبحت حاجة المنظمات للتجديد الاستراتيجي ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات البيئية ومتطلبات العمل بشكل دائم ومواجهة المنافسين واحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، اذ يجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على تحسين توافقها مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل مستمر، ويجب أن تكون المنظمة فاعله في متابعة التجديد الاستراتيجي الذي يكون نتيجة طبيعية لمرونة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Ali et al., 2020:991-1011). يكون للتجديد الاستراتيجي اهمية كبيرة وأكثر نجاحًا عند يصمم وفقاً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقه المنظمة . حيث يتم مراعات في التجديد الاستراتيجي الى سرعة التغير البيئية التي تواجهها المنظمة لتحديد آليات التجديد الاستراتيجي.

واوضح (Phetphongphan et al., 2017:27-42) ان اهمية التجديد الاستراتيجي تتركز في الاتي:

(١) التجديد الاستراتيجي يمكن للمنظمة من تغيير النوايا والقدرات الاستراتيجية الى قدرات ذات سمات وخصائص ومزايا تنافسية في السوق.

(٢) له القدرة على التأثير بشكل كبير على سمات المنظمة وفي مختلف الاشكال.

(٣) يساعد المنظمات في الخروج من تبعات المسار الواحد والتحول من استغلال المعرفة الى استكشاف المعرفة مما يضمن ديمومة العمل لفترة طويلة.

(٣) ابعاد التجديد الاستراتيجي: ان نجاح المنظمات وبقائها إلى أطول فترة ممكنة يتطلب منها التفاعل مع التغيرات البيئية المحيطة بها ان تكون بصحة مثالية ولديها جهاز مناعي تنظيمي قادر على تخطي جميع





الأخطار البيئية ، وان تحاول تنشيط توجهاتها الإستراتيجية وقدراتها الخاصة بالمعالجة . مستندة في ذلك على تبني عملية التجديد الإستراتيجي كأحد الأساليب المناعية والمحفزة لجهازها المناعي ، وعلى النتائج المستحصلة جراء تطبيق أبعاد عملية التجديد الإستراتيجي, هنالك ثلاث أبعاد للتجديد الإستراتيجي هي :-  
(الطائي, ٢٠٢٢: ١٢١)

أ) **المنتجات والخدمات الجديدة** : تعتبر المنتجات والخدمات الجديدة هي شريان الحياة لجميع المنظمات وهي بمثابة مناعة تنظيمية جديدة لمواجهة المنافسة والأمراض التنظيمية القديمة . وان الاستثمار في تطويرها ليس أمراً إضافياً اختيارياً، بل أمراً ضرورياً لنمو اعمال المنظمة وبقاء المنظمة في تعافي دائم . وان الشروع في عملية تطوير المنتجات والخدمات الجديدة يعتبر أمراً محفوف بالمخاطر، يتطلب قدر كبير من التخطيط والتنظيم من قبل الإدارة العليا معتمدين في ذلك على تطوير الافكار، وتطابق المنتجات والخدمات مع احتياجات السوق، وتسعير الخدمة أو المنتج المقترح.(الطائي, ٢٠٢٢: ١٢١)

ب) **المغامرة الخارجية** : في بعض الأحيان تحتاج المنظمة ان تكون قوية خارجياً وان يكون جهازها المناعي أقوى من المنافسين وهنا يقصد ببعدها المغامرة الخارجية، عمليات الدمج والاستحواذ التي يقوم بها المنظمة لتكون رائدة في مجال عملها ، والمشاريع المشتركة التي تخوضها المنظمة والتحالفات الإستراتيجية التي تضمن لها تقليل أخطار البيئية ، هدفاً في تحقيق النمو والتوسع في الأسواق وتحقيق قو ومزايا فريدة تمكنها من تحقيق التميز، و اقتناص الفرص التي لا تستطيع اقتناصها بمفردها.(الطائي, ٢٠٢٢: ١٢٤)

ت) **إعادة الهيكلة التنظيمية** : في بعض الأحيان تحتاج المنظمة ان تكون قوية خارجياً وان يكون جهازها المناعي أقوى من المنافسين وهنا يقصد ببعدها المغامرة الخارجية، عمليات الدمج والاستحواذ التي يقوم بها





المنظمة لتكون رائدة في مجال عملها ، والمشاريع المشتركة التي تخوضها المنظمة والتحالفات الإستراتيجية التي تضمن لها تقليل أخطار البيئية ، هدفاً في تحقيق النمو والتوسع في الأسواق وتحقيق قوة ومزايا فريدة تمكنها من تحقيق التميز، و اقتناص الفرص التي لا تستطيع اقتناصها بمفردها.(الطائي، ٢٠٢٢: ١٢٤)

### ثانياً : الأداء العالي

(١) مفهوم الأداء العالي :يعد مفهوم الاداء العالي من المفاهيم الادارية المعاصرة التي تكون مهمة لدى منظمات الاعمال حيث تعتبر هي العامل الرئيسي في نجاح المنظمات والبقاء في بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة في ظل المنافسة الي تواجهها المنظمة والتي تعمل ضمن نظم مرنة ايضا ومتفاعلة بالطريقة التي تكون بها قادرة على الاستجابة السريعة والتكيف الملائم مع المتطلبات البيئة التنافسية وبذلك تكون الاكثر قدرة على تحقيق النجاحات التنافسية تصف(Karnsomdee, 2010:10)قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئتها وقدرتها على تحقيق أداء مالي جيد من خلال دمج أهدافها واستراتيجياتها وقيمها كثقافتها الأساسية والقيادة التأسيسية ورأس المال البشري. نحن نؤمن التمتع. ويرى (de Waal et al., 2014:30-48) هي تلك المنظمة التي تحقق أفضل النتائج مقارنة مع المنظمات الاخرى ولها القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والقدرة على احتواء موظفيهم بعدهم الثروة الحقيقية للمنظم(Kroon et al., 2009:509-525). لقد عرف (Mondy, 2010) الأداء بأنه العملية المتجهة صوب الهدف والتي توضح إن العمليات التنظيمية تستخدم لتعظيم إنتاجية العاملين والمنظمة بشكل عام. والجدول(٢) يوضح التعاريف المتعلقة بالأداء العالي.





## الجدول (٢) بعض المفاهيم الأداء العالي

الباحث والسنة	التعريف	ت
Carrion, ) (2020	عبارة عن نظام عمل لمجموعة من الممارسات للموارد البشرية المصممة لدعم مهارات الموظفين وكفاءتهم وتفانيهم والعمل على جعلهم مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.	١
(Gürlek, 2020)	عبارة عن مجموعة متنوعة ومبتكرة من ممارسات الموارد البشرية تركز على عدد من المجالات مثل (التوظيف الانتقائي، التدريب الشامل، تقييم الأداء التنموي، أنظمة المكافآت العادلة).	٢
(Liu, 2021)	وقد عرف منظمات الأداء العالي بأنها: "المنظمات التي تعمل وفق مبدأ التحسين المستمر وإعادة تجديد كفاءاتها الجوهرية".	٣
(Haneen, 2022)	يعتمد هذا النظام على اساس انجازات العاملين في ظل العمل والمشاركة والتواصل بعيدا عن مراقبة الادارة العليا في المنظمة	٤

لذا يرى الباحث ان التعريف لمفهوم الأداء العالي انها المنظمة التي تمتلك مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تمكنها من تحقيق نتائج مالية أو غير مالية أفضل من نظيراتها والتفوق على الامد الطويل بواسطة قدرتها على التكيف مع التغييرات والاستجابة لها بشكل أسرع، والتحسين المستمر لعملياتها ومقدراتها الجوهرية، وتعامل الافراد فيها على انهم اهم ما تمتلك من أصول. (Bassem, 2021:338).

(٢) أهمية الأداء العالي: تبرز أهمية الأداء العالي بوصفه منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال الآتي :





١- ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الأداء الحرجة .

٢- فحص مدى جودة أداء المنظمة في جوانب الأداء المختلفة.

٣- لاختبار الافتراضات الأساسية ونظام القيم ورسالة المنظمة .

٤- التحقق من مستوى جودة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

٥- تعريف وتحديد فرص التحسين المستمر

٦- مقارنة الأداء مع المعايير الداخلي والخارجية .

تكمن أهمية الأداء العالي في زيادة السرعة والابتكار ، ومشاركة المعرفة والمهارات ، والتوافق مع الاتجاهات التنظيمية وتوجهات العملاء ، والتركيز على الاستجابة السريعة لاحتياجات العمل المتغيرة ومتطلبات السوق علاوة على ذلك ، تبني ممارسات العمل عالية الأداء علاقة ثقة عالية بين الإدارة والموظفين ، بالاعتماد بشكل خاص على افتراض أن الموظفين يمكنهم إحراز تقدم في القرارات المهمة في مكان العمل ، وكذلك زيادة الكفاءة التنظيمية. (Ahmed, 2022:93-112) تتعكس أهمية الأداء العالي أيضًا في قدرة المؤسسة على إشراك الموظفين لتحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الفعال للموارد والمساعدة في الحفاظ على رأس المال البشري للمؤسسة. وكذلك تناول أهمية الاداء العالي عن طريق تحقيق مستويات عالية من الاستدامة في الانتاجية والجودة وبما يعزز انظمة التقييس و السيطرة النوعية المعتمدة في المنظمات، وبرزت أهمية الاداء العالي كونه عملية نظامية لجمع وتحليل وتوثيق المعلومات من اجل الوصول الى نظام معلومات فاعل وبما يمكن من تقييم النشاطات المختلفة عبر الربط والتكامل بين نظام المعلومات المالي وغير المالي والموجه نحو الزبون وبما يمهد للمنظمات الطريق لتحديد وتعريف مستويات نجاحها(Pittino, 2016:75-89). ان بيئة المنافسة المحتمة فرضت على المنظمات تطوير وتحسين ادائها، واحد اساليب هذا التحسينوالتطوير هو الوصول الى الاداء العالي من اجل البقاء والمنافسة،





وبالتالي ازداد الاهتمام من قبل المنظمات وتطوير قابليتهم ومهاراتهم ومقدراتهم الجوهرية لانها تعد من

المتطلبات الضرورية للوصول الى الاداء العالي.(Andersan, 2019:1046-1064)

**٣) ابعاد الاداء العالي:** تواجه دراسة الاداء العالي وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على اساس تباين اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء وتحديد اهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة وسيتم الاعتماد على مقياس الاداء العالي المقدم الذي حدد بواسطته ثلاثة ابعاد هي ( جودة الادارة , والتحسين المستمر , وجودة القوى العاملة)

**أ) جودة الإدارة :** تمثل جودة الإدارة إحدى الخصائص المميزة في منظمات الاداء العالي والتي تتمثل بحرص المديرين على إقامة أفضل العلاقات مع العاملين من جانب الثقة والاحترام في جميع المستويات التنظيمية، فضلاً عن اهتمامها بتدريب وتطوير الموظفين من أجل زيادة ادائهم كما ان وجود نظام ادارة فاعل يسهم بشكل كبير في تعزيز الاداء عن طريق توفير مدخلات تنظيمية ابداعية وسلوكية الى جانب التدريب والثقافة والشمولية في العمل الامر الذي يؤدي الى دعم الموظفين في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة (Ibrahim et al., 2019: 2742-2749)، ويضاف الى ذلك تعزيز العامل النفسي الايجابي للموظفين الذي تعمل الادارة على دعمه عن طريق تقديم المشورة لحل المشاكل، اعطاء الرعاية اللازمة للموظفين، وزرع الثقة ونشر ثقافة الدعم المتبادل عبر التواصل معهم وفق مفهوم الجيل الجديد كما تقوم الكثير من المنظمات حسب بتقويم أداء وجودة ادارتها عبر الانشطة التي تمارسها والتي تسهم في النجاح على مستوى المنظمة ككل.





**ب) التحسين المستمر:** تنشُد المنظمات ذات الأداء العالي دائماً الى تحقيق عملية التحسين المستمر، وذلك عن طريق التبسيط والتحسين المستمر لجميع عملياتها التي تهدف الى تحسين قدرتها للاستجابة للأحداث بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن التخلص من الاجراءات غير الضرورية كما تعمل المنظمات على خلق بيئة عمل مميزة وذات طابع ايجابي من اجل ضمان حصولها على موظفين ملتزمين وذوي كفاءة وخبرة، الامر الذي يؤدي الى توفير ميزة تنافسية حالية ومستقبلية للمنظمات (Wilson,2020:48). ويتجلى التحسين والتبسيط بما قامت به شركة (كوكل) من تطوير لعملها ودفعه باتجاه الابداع والاداء العالي بأنشاء ما يسمى بـ (المكتب الذكي ) والذي يعد احد انظمة العمل عالية الاداء لما يمكن ان يؤديه من معالجه للبيانات الضخمة بمزج العمل مع الوسائط والتعاون عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك من الاعمال اللامركزية التي تساعد على تبادل المعرفة والعمل الجماعي، الامر الذي يعزز الأداء العالي للمنظمات.

**ث) جودة القوى العاملة :** لتحقيق الاداء العالي ينبغي للمنظمات تطوير موارها البشرية واعدادها بالوجه الجيد لتتمكن من تحقيق النتائج الاستثنائية معهم، فبناء فرق العمل وتشجيع الابداع بالأفكار والحلول يمكن ان يرفع مستوى اداء العاملين والمنظمة , وذكر (A. de Waal et al., 2020:30-48), أن جودة القوى العاملة تتحقق عن طريق تحميل اعضاء المنظمة المسؤولية وإلهامهم على تحقيق اعلى النتائج, أن على ادارة المنظمة أن تستقطب القوى العاملة المتنوعة والمتكاملة, وتوظيف الافراد الذين لديهم درجة مرونة عالية في مواجهة التحديات ليساهموا في حل المشكلات بطرق مبتكرة, والسعي دائماً الى تطوير تلك القوى العاملة عن طريق التدريب وورش العمل وتبادل المعرفة ليتمكنوا من تقديم النتائج استثنائية.





### ثالثاً: الجانب التطبيقي

#### المبحث الأول : الاختبارات التمهيدية للبيانات

**أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:** من اجل اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبيانات تم تطبيق الاختبار على المتغيرات الرئيسية الثلاث باستخراج معاملات التفلطح والالتواء ، وتشير اغلب الدراسات الى ان القيم المقبولة لهما تشترط ان تكون القيم محصورة بين (1.96-1.96+) وكالاتي :

**التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التجديد الاستراتيجي:** تشير نتائج الجدول (١٣) الى ان التوزيع الاحتمالي الطبيعي للبيانات التابعة للمتغير انها تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث جائت نتائج اختبارات التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) ، محصورة ضمن منطقة القبول ، ويمكن التاكيد من ذلك من خلال متابعة شكل التوزيع ضمن الشكل (٢٢).

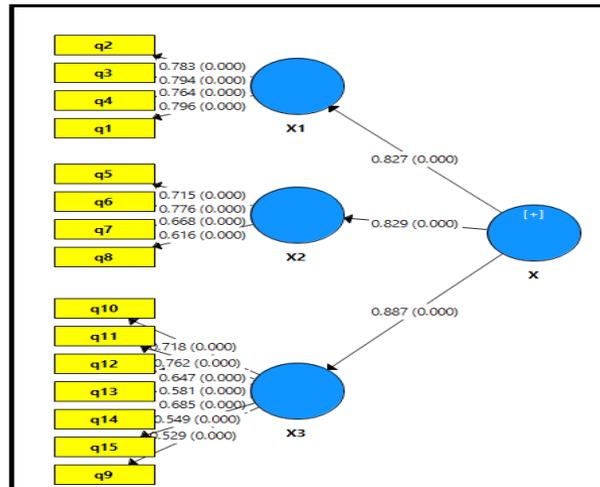
#### الجدول (١٣) نتائج اختبار التوزيع الاحتمالي للبيانات ضمن متغير التجديد الاستراتيجي

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
q15	1.000	5.000	-1.328	-5.531	1.481	3.082
q14	2.200	5.000	-.844	-3.516	1.830	3.809
q13	1.000	5.000	-1.533	-6.382	1.926	4.010
q12	1.000	5.000	-1.320	-5.495	1.837	3.825
q11	2.000	5.000	-.898	-3.740	.137	.285
q10	1.000	5.000	-1.132	-4.713	.803	1.671
q9	3.000	5.000	-.403	-1.676	-1.037	-2.159





q8	2.000	5.000	-0.924	-3.847	.345	.718
q7	2.000	5.000	-0.467	-1.946	-.749	-1.559
q6	2.000	5.000	-0.691	-2.877	-.290	-.604
q5	2.000	5.000	-1.005	-4.185	.086	.180
q4	2.000	5.000	-0.590	-2.458	-.460	-.958
q3	2.000	5.000	-0.831	-3.461	.173	.361
q2	2.000	5.000	-0.638	-2.657	-.438	-.912
q1	2.000	5.000	-0.804	-3.348	-.139	-.289
<b>Multivariate</b>					62.724	14.162



الشكل (٢٢) : الانموذج الهيكلي لمتغير التجديد الاستراتيجي وا





التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الأداء العالي تشير نتائج الجدول (١٥) الى ان التوزيع الاحتمالي الطبيعي للبيانات التابعة للمتغير انها تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث جاءت نتائج اختبارات التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) ، محصورة ضمن منطقة القبول ، ويمكن التاكيد من ذلك من خلال متابعة شكل التوزيع ضمن الشكل (٢٤)

الجدول (١٥) نتائج اختبار التوزيع الاحتمالي للبيانات ضمن متغير الأداء العالي

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
z5	1.000	5.000	-1.067	-4.444	1.868	3.889
z15	2.000	5.000	-.845	-3.518	.438	.912
z14	2.000	5.000	-.866	-3.607	.184	.382
z13	3.000	5.000	-.633	-2.634	-.757	-1.576
z12	3.000	5.000	-.605	-2.519	-.773	-1.608
z11	1.000	5.000	-.869	-3.616	.999	2.080
z10	2.000	5.000	-.505	-2.103	-.667	-1.388
z9	2.000	5.000	-.799	-3.325	.104	.216
z8	1.000	5.000	-.881	-3.668	.306	.638
z7	1.000	5.000	-1.021	-4.252	.838	1.745
z6	3.000	5.000	-.554	-2.307	-.978	-2.036
z4	1.000	5.000	-.891	-3.708	.729	1.518





z3	2.000	5.000	-.725	-3.018	-.468	-.974
z2	2.000	5.000	-.855	-3.560	1.113	2.317
z1	2.000	5.000	-.865	-3.601	.068	.141
<b>Multivariate</b>					49.456	11.167



الشكل (٢٤) : الانموذج الهيكلي لمتغير الأداء العالي وابعاده

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي وبناء النماذج : من اجل اجراء التحليل العاملي التوكيدي يتم بناء النماذج عبر اعتماد اسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) باعتبارها الطريقة المثلى لاحتساب العلاقات المتشعبة للبيانات متعددة الابعاد ، ويشترط هذا الاسلوب على ان تكون الفقرات مفسرة لاكثر من (0.50) من التشعبات التي تشير الى تبعيتها للابعاد المكونة لها ، بالاضافة الى ان تكون هذه التشعبات ذات دلالة





احصائية معنوية ، وقد تم الاعتماد على معامل الدلالة (P-Value) والذي يشترط ان تكون قيمته اصغر من (0.05) كشرط للمعنوية وكالاتي :

**التحليل العاملي التوكيدي لانموذجالتجديد الاستراتيجي:** من ملاحظة نتائج التحليل ضمن الشكل (٢٢) والجدول (١٣) يتضح ان الفقرات قادرة على تفسير ما وضعت من اجل قياسه لكل بعد تابعه له ، ويتضح بان الفقرات سجلت تشبعات مقبولة اكبر من (0.50) ، وان هذه التشبعات سجلت قراءات معنوية حيث كانت مستوى الدلالة ضمن المدى المقبول والذي يشترط ان يكون اصغر من (0.05) .

**التحليل العاملي التوكيدي لانموذجالأداء العالي:** من ملاحظة نتائج التحليل ضمن الشكل (٢٤) والجدول (١٥) يتضح ان الفقرات قادرة على تفسير ما وضعت من اجل قياسه لكل بعد تابعه له ، ويتضح بان الفقرات سجلت تشبعات مقبولة اكبر من (0.50) ، وان هذه التشبعات سجلت قراءات معنوية حيث كانت مستوى الدلالة ضمن المدى المقبول والذي يشترط ان يكون اصغر من (0.05) .

## ٢- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

**١- التحليل الوصفي لمتغير التجديد الاستراتيجي:** من خلال مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (١٧) يتبين ان هنالك اتفاق عام بنسبة (85.14 %) حوله ، ومما يعزز قيمة الاستجابة الايجابية هي ماسجله الوسط الحسابي المرجح والذي سجل (4.257) وان هنالك تجانسا مقبولا بين البيانات وفقا لقيمة الانحراف المعياري الذي كانت قيمته (0.486) اما الابعاد الفرعية لهذا المتغير فيتم وصفها كالاتي:

**١-١- التحليل الوصفي لبيانات المنتجات والخدمات الجديدة:** تشير النتائج التحليلية الى ان اتجاه الاجابات لافراد العينة هو اتجاه ايجابي ، فقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (84.66%) ، وكانت قيمة الوسط الموزون كانت قيمته (4.233) ، وقد ساهمت عدد من الفقرات في ان ترفع من قيمة ايجابية هذا البعد .





**٢-١- التحليل الوصفي لبيانات المغامرة الخارجية:** تشير النتائج التحليلية الى ان اتجاه الاجابات لافراد العينة هو اتجاه ايجابي ، فقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (85%) ، وكانت قيمة الوسط الموزون كانت قيمته (4.250) ، وقد ساهمت عدد من الفقرات في ان ترفع من قيمة ايجابية هذا البعد .

**٣-١- التحليل الوصفي لبيانات إعادة الهيكلة التنظيمية:** تشير النتائج التحليلية الى ان اتجاه الاجابات لافراد العينة هو اتجاه ايجابي ، فقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (85.74%) ، وكانت قيمة الوسط الموزون كانت قيمته (4.287) ، وقد ساهمت عدد من الفقرات في ان ترفع من قيمة ايجابية هذا البعد .

**٢- التحليل الوصفي لمتغير الأداء العالي:** من خلال مراجعة نتائج التحليل ضمن الجدول (١٩) يتبين ان هنالك اتفاق عام بنسبة ( 85.21 %) حوله ، ومما يعزز قيمة الاستجابة الايجابية هي ماسجله الوسط الحسابي المرجح والذي سجل (4.260) وان هنالك تجانسا مقبولا بين البيانات وفقا لقيمة الانحراف المعياري الذي كانت قيمته (0.383) اما الابعاد الفرعية لهذا المتغير فيتم وصفها كالآتي:

**١-٢- التحليل الوصفي لبيانات جودة الإدارة:** تشير النتائج التحليلية الى ان اتجاه الاجابات لافراد العينة هو اتجاه ايجابي ، فقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (85.23%) ، وكانت قيمة الوسط الموزون كانت قيمته (4.262) ، وقد ساهمت عدد من الفقرات في ان ترفع من قيمة ايجابية هذا البعد .

**٢-٢- التحليل الوصفي لبيانات التحسين المستمر:** تشير النتائج التحليلية الى ان اتجاه الاجابات لافراد العينة هو اتجاه ايجابي ، فقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (83.65%) ، وكانت قيمة الوسط الموزون كانت قيمته (4.183) ، وقد ساهمت عدد من الفقرات في ان ترفع من قيمة ايجابية هذا البعد .

**٣-٢- التحليل الوصفي لبيانات جودة القوى العاملة:** تشير النتائج التحليلية الى ان اتجاه الاجابات لافراد العينة هو اتجاه ايجابي ، فقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (86.73%) ، وكانت قيمة الوسط الموزون كانت قيمته (4.337) ، وقد ساهمت عدد من الفقرات في ان ترفع من قيمة ايجابية هذا البعد .





③-اختبار علاقات الارتباط: يتخصص هذا المبحث للتحقق من صحة فرضيات الارتباط والإجابة عن التساؤلات التي أثيرت في مشكلة الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وذلك في إطار الفرضيات الرئيسية والفرعية كالآتي :

٣-١-الفرضية الرئيسية الاولى (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي والأداء العالي)تشير معطيات الجدول (٢٠) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بلغت قيمتها (0.615) وان العلاقة هي طردية ، ومن خلال متابعة قيمة مستوى المعنوية (P) التي ظهرت بانها معنوية الامر الذي يشير الى ان الفرضية قد تحققت . وفيما يخص الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالآتي :

٣-٢-الفرضية الفرعية الاولى (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين المنتجات والخدمات الجديدة والأداء العالي)

تشير معطيات الجدول (٢٠) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بلغت قيمتها (0.528) وان العلاقة هي طردية ، ومن خلال متابعة قيمة مستوى المعنوية (P) التي ظهرت بانها معنوية الامر الذي يشير الى ان الفرضية قد تحققت .

٣-٣-الفرضية الفرعية الثانية (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين المغامرة الخارجية والأداء العالي)تشير معطيات الجدول(٢٠) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بلغت قيمتها (0.481) وان العلاقة هي طردية ، ومن خلال متابعة قيمة مستوى المعنوية (P) التي ظهرت بانها معنوية الامر الذي يشير الى ان الفرضية قد تحققت .

٣-٤-الفرضية الفرعية الثالثة (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء العالي)تشير معطيات الجدول (٢٠) الى نتائج العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بلغت قيمتها (0.540)





وان العلاقة هي طردية ، ومن خلال متابعة قيمة مستوى المعنوية (P) التي ظهرت بانها معنوية الامر الذي يشير الى ان الفرضية قد تحققت .

**المبحث الرابع : اختبار علاقات التاثير بين متغيرات الدراسة**

**4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: هنالك علاقة تاثير معنوية بين التجديد الاستراتيجي والاداء العالي**

من متابعة النتائج التحليلية في الجدول (٢٣) يتبين ان هذه الفرضيه قد تحققت حيث سجلت قيمة معاملات الانحدار قيم مقبولة فقد سجلت قيمة الفا ( $\alpha = 2.202$ ) ، و ( $\beta = 0.484$ ) ، وان هذا يعني اي تغيير يحدث في المتغير المستقل لمره يزيد من المتغير المعتمد بمقدار بيتا وان قدرة النموذج على التفسير هي (37.8 %) بالاعتماد على قيمة معامل التفسير وهذه النتائج هي نتائج ذات دلالة احصائيه معنويه فقد كانت القيمة الفائيه المحتسبه هي اكبر من القيمة الفائيه الجدوليه ضمن مستوى الدلاله للدراسة وهذه النتائج تدعم تحقق هذه الفرضية.

**٤-١- الفرضيه الفرعية الاولى : هنالك علاقة تاثير معنوية بين المنتجات والخدمات الجديدة والاداء العالي:** من متابعة النتائج التحليلية في الجدول (٢٣) يتبين ان هذه الفرضيه قد تحققت حيث سجلت قيمة معاملات الانحدار قيم مقبولة فقد سجلت قيمة الفا ( $\alpha = 2.881$ ) ، و ( $\beta = 0.326$ ) ، وان هذا يعني اي تغيير يحدث في المتغير المستقل لمره يزيد من المتغير المعتمد بمقدار بيتا وان قدرة النموذج على التفسير هي (27.9 %) بالاعتماد على قيمة معامل التفسير وهذه النتائج هي نتائج ذات دلالة احصائيه معنويه فقد كانت القيمة الفائيه المحتسبه هي اكبر من القيمة الفائيه الجدوليه ضمن مستوى الدلاله للدراسة وهذه النتائج تدعم تحقق هذه الفرضية.





٢-٤-الفرضيه الفرعية الثانية : هنالك علاقة تاثير معنوية بين المغامرة الخارجية والأداء العالي :من متابعة النتائج التحليلية في الجدول(٢٣) يتبين ان هذه الفرضيه قد تحققت حيث سجلت قيمة معاملات الانحدار قيم مقبولة فقد سجلت قيمة الفا ( $\alpha = 2.852$ ) ، و( $\beta = 0.331$ ) ، وان هذا يعني اي تغيير يحدث في المتغير المستقل لمرة يزيد من المتغير المعتمد بمقدار بيتا وان قدرة النموذج على التفسير هي (23.1 %) بالاعتماد على قيمة معامل التفسير وهذه النتائج هي نتائج ذات دلالة احصائية معنويه فقد كانت القيمة الفائنية المحتسبه هي اكبر من القيمة الفائنية الجدولية ضمن مستوى الدلالة للدراسة وهذه النتائج تدعم تحقق هذه الفرضية.

٣-٤-الفرضيه الفرعية الثالثة : هنالك علاقة تاثير معنوية بين إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء العالي:من متابعة النتائج التحليلية في الجدول(٢٣) يتبين ان هذه الفرضيه قد تحققت حيث سجلت قيمة معاملات الانحدار قيم مقبولة فقد سجلت قيمة الفا ( $\alpha = 2.674$ ) ، و( $\beta = 0.369$ ) ، وان هذا يعني اي تغيير يحدث في المتغير المستقل لمرة يزيد من المتغير المعتمد بمقدار بيتا وان قدرة النموذج على التفسير هي (29.1 %) بالاعتماد على قيمة معامل التفسير وهذه النتائج هي نتائج ذات دلالة احصائية معنويه فقد

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

١. اثبتت النتائج ان التجديد الاستراتيجي يؤثر ايجابيا في الاداء العالي
٢. اثبتت النتائج ان التجديد الاستراتيجي يؤثر في الاداء العالي الا ان تأثيره يصبح افضل واكثر في تحسين الاداء العالي.





٣. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يساعد التجديد الاستراتيجي على تحسين الكفاءة والإنتاجية بتحديث العمليات والتكنولوجيا وتحسين التدريب والتطوير.

٤. تحسين التكيف مع التغييرات: يمكن للتجديد الاستراتيجي مساعدة الشركات على التكيف مع التغييرات المستمرة في السوق والتحديات الجديدة التي يمكن أن تواجهها.

٥. تحسين الابتكار: يمكن للتجديد الاستراتيجي أن يساعد الشركات على تحسين قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

### ثانياً: التوصيات

١. تعزيز التدريب وتطوير المهارات لدى الموظفين وزيادة العمل على التواصل الفعال مع العملاء لتحسين رضاهم عن الخدمات المقدمة.

٢. توفير خطة استراتيجية واضحة للمراجعة والتفاعل مع الجهات التي تقدم الشكاوي والمقترحات والاعتماد بما يرد فيها.

٣. التحليل المستمر للسوق: يجب على الشركات تحليل السوق بشكل مستمر لتحديد الاتجاهات الجديدة والفرص الناشئة والتحديات التي يمكن أن تواجهها.

٤. الاستثمار في التكنولوجيا: يجب على الشركات الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة والإنتاجية وتحسين العمليات.

٥. تحسين العلاقات مع العملاء: يجب على الشركات تحسين علاقاتها مع العملاء من خلال تقديم خدمة عملاء ممتازة وتحسين جودة المنتجات والخدمات.





## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

١) الطائي, يوسف حليم (٢٠٢٢), كتاب المناعة التنظيمية, العراق.

### ثانياً: المصادر الاجنبية

1) Ali, M., Yasir, M., & Majid, A. (2020). Strategic renewal of hotel industry in developing countries through human capital development, ambidextrous learning and dynamic capabilities. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(4), 991–1011.

2) Al-Romeedy, B. S., & Mohamed, A. A. (2022). Does Strategic Renewal Affect the Organizational Reputation of Travel Agents Through Organizational Identification? *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 1–22.

3) Andersan. (2019). Andersan, Jim; Andersan, Annelie (2019). Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1046–1064. 1046–1064.





- 4) Balawi, M. O., & Alkshali, S. J. (2022). Achieving Organizational Success Through Strategic Renewal.
- 5) Bassem. (2021). Bassem Abbas Kreidi Al Jasmi, & Falah Hassan Al Jubouri. (2021). Commitment-Based Humane Resource Management Practices and its effect on High-Performance Requirements: The Mediating Role to Perceived Support Organizational. (An analytical study in a sample of Iraqi private universities). magazine of college Administration & Economics for economic & administration & financial studies, 13(1).
- 6) Bughin, J., Kretschmer, T., & van Zeebroeck, N. (2021). Digital technology adoption drives strategic renewal for successful digital transformation. IEEE Engineering Management Review, 49(3), 103–108.
- 7) Carrion, C. (2020). Carrion, Chiron, 2020, Intensity of High-Performance Work Systems in Organizational Self-Esteem of Employees (published PhD thesis), College of Business and Technology, Capella University, USA.
- 8) de Waal, A., & de Haas, J. (2020). Creating high performance partnerships in Asia: the case of NEH the Philippines. International Journal of Emerging Markets, 15(1), 171–188.





- 9) de Waal, A., Orij, R., Rosman, J., & Zevenbergen, M. (2014). Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain. *Journal of Strategy and Management*, 7(1), 30–48.
- 10) Dr. Haneen Qasim Hasan, Dr. Asahaq Naser Hussain, & Dr. Ahmed Abdullah Amanah. (2022). STRATEGIC BEHAVIOR AND IMPACT IN ACHIEVING HIGH PERFORMANCE FOR ORGANIZATIONS: AN ANALYTICAL DESCRIPTIVE STUDY OF A SAMPLE OF MANAGERS IN UR GENERAL COMPANY: THI-QAR – IRAQ. *American Journal of Interdisciplinary Research and Development*, 7, 93–112. (2022). 93–112.
- 11) Dr. Haneen Qasim Hasan, Dr. Asahaq Naser Hussain, & Dr. Ahmed Abdullah Amanah. (2022). STRATEGIC BEHAVIOR AND IMPACT IN ACHIEVING HIGH PERFORMANCE FOR ORGANIZATIONS: AN ANALYTICAL DESCRIPTIVE STUDY OF A SAMPLE OF MANAGERS IN UR GENERAL COMPANY: THI-QAR – IRAQ. *American Journal of Interdisciplinary Research and Development*, 7, 93–112. (2022). 93–112.
- 12) Gao, Y., Liu, X., & Ma, X. (2019). How do firms meet the challenge of technological change by redesigning innovation ecosystem? A case study of IBM. *International Journal of Technology Management*, 80(3–4), 241–265.





- 13) Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57–73.
- 14) Gürlek, M. (2020). Gürlek, Mert, 2020, Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, pp:1–33.
- 15) Ibrahim, N. A., Hamzah, M. I. M., & Wahab, J. L. A. (2019). The relationship between leadership style of high performance school towards professional learning community (PLC). *Creative Education*, 10(12), 2742–2749.
- 16) Karnsomdee, P. (2010). A study of leadership styles and organizational performance in high performance organizations (HPOs) in Thailand.
- 17) Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509–525.
- 18) Mishina, O. (n.d.). The linkage between organizational learning and strategic renewal. A Case Study within the Fishing Industry. MS Thesis. Høgskoleni Sørøst-Norge, 2016.





- 19) Mondy, J. (2010). Mondy, Judy, “Human Resource Management” 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2010.
- 20) Phetphongphan, W., Phornlaphatrachakorn, K., & Pratoom, K. (2017). The Impact of Antecedent Variables on Strategic Renewal Capability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand. Journal of Modern Management Science, 10(2), 27–42.
- 21) Pittino, D. (2016). Pittino, Daniel, Francesca, Visintin, Tamara, Lenger, Dietmar, Sternad, 2016, Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention, Journal of Family Business Strategy, p:75–89. 75–89.
- 22) Prihadyanti, D., Sari, K., Hidayat, D., Laili, N., Triyono, B., & Laksani, C. S. (2022). The Changing Nature of Expatriation: The Emerging Role of Knowledge Transfer Readiness. Journal of the Knowledge Economy, 1–46.
- 23) Sievinen, H. M. (2021). Role of the board of directors in the strategic renewal of later-generation family firms.

