



تأثير التجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي

ا.م.د ليث شاكر أبو طيخ

الباحث أمير محمد عبد الله

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(c\).19745](https://doi.org/10.36322/jksc.176(c).19745)

المستخلص:

الغرض: يهدف البحث إلى التعرف على تأثير التجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي، إذ ركز البحث على عينة من شركة ربان السفينة فرع النجف. وانطلاقاً من مشكلة أن الشركة المبحوثة لا يتوفر بها للابتكار التنظيمي بالشكل كافي وذلك لطبيعة التحديات والضغوطات التي تواجهها التي تتسم في بعض الأحيان بظروف (داخلية وخارجية) صعبة فقد تم صياغة مشكلة البحث كالآتي: "ما هو مستوى تأثير التجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي في الشركة المبحوثة".

التصميم/ المنهجية: لغرض استكمال متطلبات البحث الحالي ومن أجل تمثيل مجتمع البحث المستهدف، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، إذ تم توزيع (180) استمارة استبيان بصورة مباشرة على عينة من الافراد العاملين في شركة ربان السفينة فرع النجف، وتم استرجاع (165) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتوفرة في البرنامجين الإحصائيين SPSS V.26 و Smart PLS v.3.3.2.

النتائج العملية: أظهرت نتائج البحث التي تم التوصل إليها بوجود علاقة تأثير مباشرة التجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي في الشركة قيد البحث.





أهمية البحث: ندرة الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) التي تضمنت مُتغيرات البحث (التجديد الاستراتيجي، والابتكار التنظيمي) معاً في شركة ربان السفينة، فحاز هذا البحث أهميته من كونه تطرق إلى هذه المُتغيرات المهمة في محاولة منه لوصف الواقع ومعالجة المشاكل التي تواجه تطوير الشركات في العراق بشكل عام لما لهذا القطاع أهمية كبيرة على المجتمع والبيئة والاقتصاد، وشركة ربان السفينة بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، الابتكار التنظيمي، شركة ربان السفينة

The impact of strategic renewal on organizational innovation

Assist. Professor Dr. Laith Shaker Abu Tabeekh

Researcher Ameer Mohammad Abdullah

Faculty of Administration & Economics / University of Kufa

Abstract

Purpose: The research aims to identify the impact of strategic renewal on organizational innovation, as the research focused on a sample of the skipper company Najaf branch. And based on the problem that the researched company does not have enough organizational innovation due to the nature of the challenges and pressures it faces, which are sometimes characterized by difficult (internal and external) conditions, the research problem was formulated as





follows: "What is the level of impact of strategic renewal on organizational innovation in the researched company? "

Design/Methodology: For the purpose of completing the requirements of the current research and in order to represent the target research community, the random sampling method was adopted, as (180) questionnaires were distributed directly to a sample of individuals working in the Captain of the Ship Company, Najaf branch, and (165) valid forms were retrieved for statistical analysis. The collected data were analyzed using a set of statistical tests available in SPSS V.26 and Smart PLS v.3.3.2.

Practical Results: The results of the research showed that there is a direct impact of strategic renewal on organizational innovation in the company under study.

The Importance Of The Research: The scarcity of previous studies (Arab and foreign) that included research variables (strategic renewal, and organizational innovation) together in the Raban Al Safina Company, so this research gained its importance in that it touched on these important variables in an attempt to describe the reality and address the problems facing the development of companies in Iraq in general. Because this sector is of great importance to society, the environment and the economy, and the captain of the ship in particular..





Keywords: Strategic Renewal, Organizational Innovation, Raban Al Safina Company.

المقدمة

التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم والمتمثلة بالتطورات التكنولوجية والاقتصادية ومدى المنافسة بين الشركات كلها تحديات تقف عائق أمام الشركات التي تمنعها من تحقيق أهدافها، فهي بأمر الحاجة إلى تبني مفاهيم جديدة أكثر مقدرة على مواجهه ما تفرضه البيئة من تحديات، إذ يعد التجديد الاستراتيجي أحد أهم الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات من أجل تحقيق التكيف والاستجابة مع متطلبات البيئة الخارجية، وذلك من خلال استكشاف الفرص المتاحة ومن سماتها في الوقت نفسه، وهذا العمل يسهم في نجاح المشهد التنافسي للشركة ويمكنها من دخول أسواق جديدة وتقديم منتجات مبتكرة تساعد على تغيير صورة المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مرغوب فيه مستقبلا.

اذ تكمن أهمية التجديد الاستراتيجي للشركة كونه يعمل على تغيير مساراتها واتجاهات الشركة الحالية من خلال مقدرة التجديد الاستراتيجي بأبعاده (المحتوى، والعملية، والسياق) اذ تسهم هذه الابعاد في تحويل النوايا الاستراتيجية إلى قدرات تنظيمية تمكنها من تقديم منتجات جديدة ذات قيمة عالية يكسب الشركة ميزة تنافسية مستدامة تزيد من قدرتها على تجاوز مختلف التهديدات البيئية، فضلا عن كونه عاملا مهما في تحقيق الابتكار التنظيمي ويتم ذلك الا من خلال الاعتماد على الأفكار والاعمال الجديدة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، إذ يتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، فمما يتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث فعنيّ بالجانب العملي للدراسة، والمبحث الرابع اختص بأهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.





الفصل الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

نتيجة لتطور الفكر التنظيمي المعاصر، خاصة في منتصف التسعينيات وبداية القرن الحالي، بعدد من الموضوعات المعاصرة والحديثة التي تفرضها بيئة الأعمال والإبداع والتغيرات السريعة والمنافسة لتقديم أفضل المنتجات من هنا، بدأت الشركات على مراقبة بيئة العمل الخارجية والبحث عن الفرص المتاحة فيه لذلك، تقوم هذه الشركات بتطوير بعض الممارسات الاستراتيجية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بكفاءة، وزيادة قدرتها على جذب الزبائن المحتملين، والحفاظ على الزبائن الحاليين، وزيادة قدرتها التنافسية قد تتسبب ديناميكية بيئة الأعمال في أن تكون الشركات عرضة للجمود ، دعي ذلك الشركات لتبني ابتكارات في المنتج والعملية وابتكارات في القدرات الادارية بما يتلاءم مع التطورات والتقلبات الحاصلة في بيئة الاعمال.(Romeedy,2022:1)

ومن أهم أسباب عدم الاهتمام بالتجديد الاستراتيجي أدى الى عدم الوصول لقدرات تنظيمية توفير ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين. واستناداً إلى ما تم ذكره، يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: (ما هو تأثير التجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي في الشركة؟).

ثانياً: تساؤلات البحث

بناءً على تم عرضه في مشكلة البحث، يسعى الباحث لإيجاد الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما مدى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

2- هل هناك اهتمام للشركة في الابتكار التنظيمي؟





3- ما هو مستوى تأثير التجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي في الشركة؟

ثالثاً: أهداف البحث

1- التعريف بالأسس المنطقية والموضوعية لمتغيرات الدراسة (التجديد الاستراتيجي، الابتكار التنظيمي)

في الشركة قيد الدراسة.

2- معرفة مدى إدراك الشركة المبحوثة لأبعاد الابتكار التنظيمي.

3- التحقق من علاقة التأثير للتجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي في الشركة قيد البحث.

رابعاً: أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث الحالي في عدة نقاط أبرزها:

1. تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور التجديد الاستراتيجي في تطوير قدرات الشركة في تقديم السلع والخدمات ذات القيمة عالية، يولد ذلك المزيد من الإبداع والابتكار والذي يساهم في نجاح الشركات لفترة طويلة.

2. تظهر أهمية الدراسة نتيجة حاجة الشركة المبحوثة إلى تطبيق التجديد الاستراتيجي فيها كونها مكملاً للاهتمام العالمي لما لها من تأثير وأساهم في تحقيق الابتكار التنظيمي، فضلاً عن مساهمتها في الحد تغيير روتين عمل الافراد العاملين في الشركة لمساعدتهم في تعزيز قدراتهم الابتكارية.

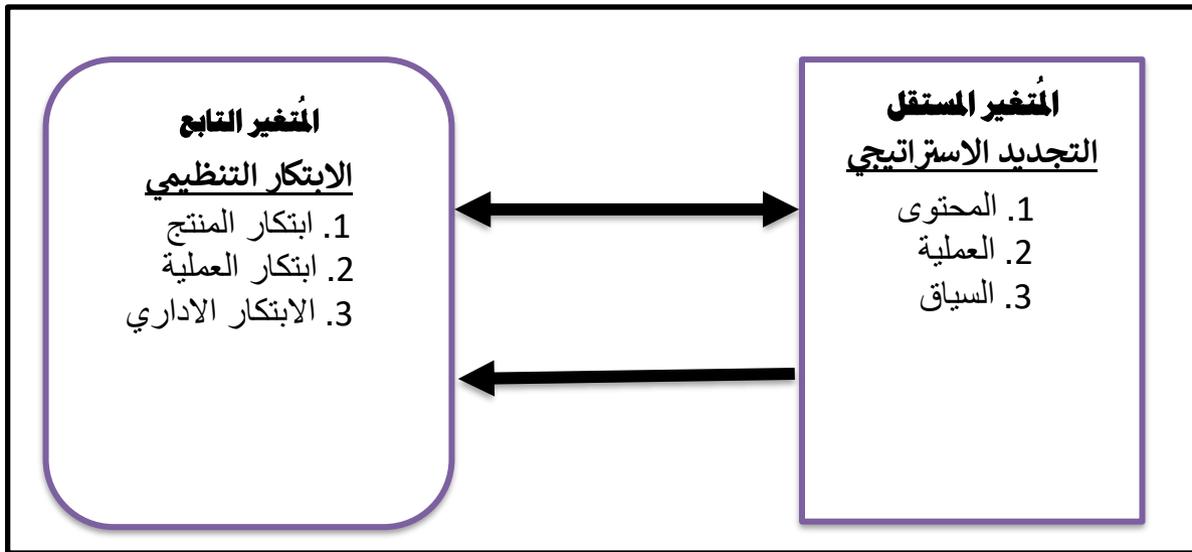
3. تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور التجديد الاستراتيجي في تطوير قدرات الشركة في تقديم السلع والخدمات ذات القيمة عالية، يولد ذلك المزيد من الإبداع والابتكار والذي يساهم في نجاح الشركات لفترة طويلة.





خامساً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمتغير البحث (التجديد الاستراتيجي، والابتكار التنظيمي) كدراسة (flier, 2003)، (Ameen et al., 2021). أقدم الباحث على وضع مخطط فرضي يُظهر فيه طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث كما موضح بالشكل (1) والذي يتبين من خلاله بأن متغير التجديد الاستراتيجي هو المتغير المستقل Variable Independent والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (المحتوى، السياق، العملية). في حين أن متغير الابتكار التنظيمي يُمثل المتغير التابع Variable Dependent والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار الإداري).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث





سادساً: فرضيات لبحث

بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Oladimeji et al.,2019) ، واستناداً إلى ما سيتم عرضه في الجانب النظري، ولأجل أن يتم وضع إجابة لتساؤلات البحث الحالي وتحقيق أهدافه، تم صياغة الفرضية الرئيسية للبحث وفرضياتها الفرعية وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يرتبط للتجديد الاستراتيجي بعلاقة مباشرة موجبة في الابتكار التنظيمي: وينبثق عن الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية:

H1-1- المحتوى يرتبط بصورة مباشرة في الابتكار التنظيمي.

H1-2- السياق يرتبط بصورة مباشرة في الابتكار التنظيمي.

H1-3- العملية يرتبط بصورة مباشرة في الابتكار التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة معنوية وموجبة للتجديد الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي :

وينبثق عن الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية:

H2-1- المحتوى له تأثير موجب في الابتكار التنظيمي.

H2-2- السياق له تأثير موجب في الابتكار التنظيمي.

H2-3- العملية لها تأثير موجب في الابتكار التنظيمي.





سابعاً: مقاييس البحث

تم تصميم استبانة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بتدرج (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لمعرفة قياس الاستجابة لعينة الدراسة وقياس متغيرات الدراسة، الجدول (1) يوضح هذه المقاييس وكالاتي:

الجدول (1): مقاييس البحث

ت	المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقاييس
أ-	التجديد الاستراتيجي SR	المحتوى	5	(flier., 2003)
		السياق	5	
		العملية	4	
ب-	الابتكار التنظيمي OI	ابتكار المنتج	3	(Ameen et al.,2021)
		ابتكار العملية	3	
		الابتكار الاداري	5	

المصدر: من اعداد الباحث

ثامناً: منهج البحث

اعتمد البحث منهج دراسة تحليلية Analytical بالاعتماد على آراء عينة من الافراد العاملين في شركة ربان السفينة. وللإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، يسعى الباحث وعلى وفق هذا المنهج لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (التجديد الاستراتيجي، والابتكار التنظيمي).





تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث يتألف من الافراد العاملين في شركة ربان السفينة اما العينة فقد كانت عشوائية من الافراد العاملين الشركة. يتألف مجتمع الدراسة من (265) فرداً ووفقاً لـ (Krejcie&Morgan, 1970) يتطلب (159) استجابة لتمثيل هذا المجتمع. وفقاً لذلك ارتأى الباحث إلى توزيع (180) استبانة بشكل عشوائي، استرجعت (165) استبانة صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية التي ستمثل عينة هذه الدراسة حيث استرجعت و(15) استمارة غير صالحة للتحليل الاحصائي.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الاحصائية الموجودة في البرنامجين الإحصائيين (SPSS.V.26) و(Smart PLS v.3.3.2)) حتى تتحقق الدقة في النتائج الإحصائية. في البرنامج الاحصائي Smart PLS v.3.3.2 (اختبار أداة الدراسة (تقييم انموذج القياس)، واختبار فرضيات الدراسة (تقييم الانموذج الهيكلية). أما ضمن البرنامج الإحصائي SPSS.V.26 (التوزيع الطبيعي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري). وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسية للبحث، إذ تم من خلالها جمع البيانات والتي تم تصميمها لتغطي وتشمل جميع متغيرات الدراسة،





الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: التجديد الاستراتيجي

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي

قدم قاموس (ميريام وبستر Merriam-Webster) مصطلح (التجديد renewal) على انه "حالة كون الشيء او الشخص جديدا او مجددا التجدد تعني التنشيط، وقد استخدم التجديد ضمن المصطلحات اليونانية للإشارة للتجديد الشخصي والداخلي للإنسان، وبالتالي فإن التجديد لا يعني "مجرد ابتكار، أو إنشاء شيء مختلف من أجل التغيير أو من أجل التكيف مع اخر التطورات " بل من اجل احداث تغييرات جوهرية مهمة.(Seo., 2017:8) أوضح (Hussain et al.,2022:7102) مفهوم التجديد الاستراتيجي على انه "عملية منظمة للغاية توجه عمل الشركات نحو تحديد الفرصة الحالية وإمكانية استثمارها في المستقبل، أو عملية تنمية بغرض تعزيز واستيعاب المعرفة الجديدة والسلوك الابتكاري في عمل الأفراد فيمن أجل إحداث تغيير في الكفاءات التي تمتلكها الشركة... يوضح الجدول (2) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالتجديد الاستراتيجي حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:





الجدول (2): مجموعة من تعاريف للتجديد الاستراتيجي

المفهوم	المصدر	ت
"مجموعة من الأنشطة التي تتعهد بها الشركة لتغيير مسارها الاستراتيجي وإيجاد توازن بين الشركة وبينتها".	(Ali & Majid, 2020:103)	.1
"عملية استراتيجية تقوم بها الشركات لتنشيط وزيادة قدراتها الأساسية".	Hortovanyi et) (al., 2021:2)	.2
"عملية ديناميكية تخضع لإجراءات إدارية ناتجة عن تغييرات في الظروف البيئية".	(Henning & Jakob, 2022:4)	.3
"هو نوع من التغيير الاستراتيجي لتحويل النوايا والقدرات الاستراتيجية الحالية للشركة".	(Khezir, 2021:76)	.4
"أحد الأساليب الاستراتيجية التي تتبناها الشركات لمواكبة متطلبات بيئة العمل المتغيرة ، وكذلك لتحديد واستغلال الفرص المتاحة مما ينعكس في زيادة تنافسية للشركة وتحقيق أهدافها".	(al-remedy et al., 2022:3)	.5
"عملية موازنة كفاءات الشركة مع التغييرات في البيئة الخارجية".	(Kairuki et al., 2022:2)	.6
هو عملية ديناميكية مستمرة تستهدف الشركة ككل في كافة المستويات الإدارية للحد من حالة القصور الذاتي الحاصلة في الموارد المختلفة في الشركة ومن أجل التكيف مع التغييرات البيئية الحاصلة والحصول على موقع تنافسي.	الباحث	.7

المصدر: من إعداد الباحث

2. أبعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions of strategic renewal

وفقاً للدراسة التي قام بها (Kariuki et al., 2022:2) اعتبر التجديد الاستراتيجي ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتكون من العملية والمحتوى وسياق التجديد ، وبذلك يصف التجديد الاستراتيجي على أنه قدرة الشركة على تغيير آفاقها الطويلة، تقوم الشركات بالتجديد الاستراتيجي لتحديث أو استبدال سماتها التنظيمية عندما تدرك أن وظائفها قد تضعف في المستقبل. وفي هذه الفقرة سيتم عرض أبعاد التجديد الاستراتيجي:

البعد الأول: - المحتوى Content :

يرتكز هذا البعد على السؤال 'ماذا' إذ ينشئ بعد المحتوى من التوتر بين منظوري التعلم والموارد بشأن التجديد الاستراتيجي من تفسيرات نظرية مختلفة لكيفية تجديد الشركات نفسها يأخذ بعض العلماء منظور التعلم التنظيمي، بحجة أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل فعال هو عنصر أساسي





والتحدي الأساسي للتجديد الاستراتيجي، اذ يستخدم باحثون آخرون منظورًا قائمًا على الموارد للقول بأن القدرات الديناميكية تسمح للمنظمات بإعادة تكوين قاعدة مواردها، وبالتالي فهي محرك أساسي لتجديدها الاستراتيجي. (Schmitt et al.,2016:6)

يركز هذا البعد من على ميزتين هما (أ) نسبة الإجراءات الخاصة باستكشاف الفرص قياسا إلى استغلالها. (ب) نسبة الإجراءات الخاصة بتقلص الأعمال قياسا إلى توسعها.

أ. نسبة الإجراءات الخاصة باستكشاف الفرص قياسا إلى استغلالها: يتم تحديدها من خلال عدد الإجراءات المتعلقة بالاستكشاف مقسومًا على إجمالي عدد الإجراءات الاستراتيجية خلال فترة زمنية تعرف إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية أيضًا على أنها إجراءات تضيف أنشطة جديدة إلى المجموعة الحالية للشركة، والإجراءات التي تزيد النطاق الجغرافي، و / أو الإجراءات التي تستكشف كفاءات جديدة، اذ تشير إجراءات التجديد الاستراتيجية الاستكشافية إلى مبادرات التجديد الاستراتيجية طويلة الأجل، وهذه الإجراءات مثل دخول قطاعات جديدة وإنشاء منتجات أو خدمات جديدة. بعبارة أخرى، تعني إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية إضافة أنشطة جديدة إلى المجموعة الحالية من الأنشطة والكفاءات في الشركة وزيادة النطاق الجغرافي للشركة. في المقابل، تتكون إجراءات التجديد الاستراتيجي الاستغلالية من إجراءات تركز على النطاق الحالي للأنشطة والكفاءات الحالية، ويتم تنفيذها داخل المنطقة الجغرافية الحالية للشركة. فضلا عن ذلك، فإنه يشير إلى التوجه قصير المدى للتجديد الاستراتيجي. (Nima,2021:341)





ب.نسبة الإجراءات الخاصة بتقلص الأعمال قياسا إلى توسعها
التوسع مقابل أنشطة الانكماش تدابير الانكماش هي تدابير تقلل من الأنشطة، بينما تدابير التوسع تعني
زيادة الأنشطة.(Nima,2021:341)

عند دراسة التوسع يتبادر الى اذهاننا سؤال مهم ما هو تأثير إمكانية إعادة توزيع الموارد الحالية على
مسارات التوسع التي تختارها الشركات؟

للإجابة عن التساؤل يكون ذلك طريق تطبيق اساليب جديده للاستكشاف العلاقة بين الشركة وبيئتها
الخارجية، بدأت أبحاث الإدارة الاستراتيجية في التركيز على جانب مختلف من علاقة الشركة وبيئتها ،
أي أن الشركة يمكنها تشكيل بيئتها الخارجية من خلال اتخاذ إجراءات مثل تطوير منتجات جديدة مبتكرة
بدلاً من أن تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة تنافسية ضمن هيكل مردود (خارجي) محدد مسبقاً
والتكيف مع الأحداث الخارجية بعد أن تتكشف ، قد تكون الشركة قادرة على إنشاء أو تغيير هيكل المكافأة
لجميع الشركات لصالحها.(Duhaime et al.,2021:70)

البعد الثاني: - السياق Context

يتعلق بعد السياق بمسألة "أين" يجري التجديد الاستراتيجي اذ يشير السياق إلى البيئات التي تعمل فيها
الشركات ويعكس حقيقة أن الاستراتيجيات لا تنشأ من الفراغ التنظيمي
(Hussein&Abdullah,2021:46)

يقاس بُعد السياق من خلال علاقتها بالإجراءات الداخلية مقابل الإجراءات الخارجية، اذ يقاس السياق من
خلال سمتين: نسبة الاعمال الخارجية قياساً الى الاعمال الداخلية، ونسبة الأعمال في السوق الدولية إلى
الأعمال في السوق المحلية.





أ. نسبة الأعمال الخارجية قياساً إلى الأعمال الداخلية: تُعرّف إجراءات التجديد الاستراتيجي الخارجي بأنها العمل الذي يتم تنفيذه بالتعاون مع الشركات الأخرى وهي وسيلة للحصول على الموارد من المعرفة والقدرات من خارج الشركة، بينما إجراءات التجديد الاستراتيجي الداخلي هي تلك التي تنبع من داخل الشركة وهي وسيلة لتطوير المعرفة الداخلية والقدرات الراسخة. (Nima,2021:340)

من وجهة نظر ((Tuncdogan et al.,2019:10-11)) قد لا تضطر الشركة دائماً إلى تطوير القدرات لتحقيق التجديد الاستراتيجي داخل حدودها التنظيمية، بدلاً من ذلك، يمكنها التعاون مع شركاء آخرين إذ تختار الشركات الاعتماد على الأعمال الخارجية أي عبور حدودها الوطنية لعدد من الأسباب نذكر منها:

1. يساهم عبور الحدود الوطنية في بناء رأس المال البشري اللازم للتجديد الاستراتيجي، وزيادة حجم السوق المستهدفة.
2. يساعد الشركات في والاستفادة من الفرص في القطاعات في فصلهما "التجديد الاستراتيجي من خلال عمليات الدمج والاستحواذ، إذ ان عمليات الدمج والاستحواذ تعتبر كمناورات للتجديد الاستراتيجي.
3. يوضح منظور العملية في عمليات الدمج والاستحواذ فهم أفضل لكيفية تحقيق تكامل في عملية الاستحواذ
4. يوفر آليات ومسؤوليات لقادة التكامل من خلال تطوير قدرة التحالف من أجل التجديد الاستراتيجي.
5. يبرز دور التحالفات هنا في دفع الشركات نحو عمليات التجديد الاستراتيجي، إذ يُعزى نجاح بعض الشركات إلى قدرتها على التحالفات والتي تم تطويرها من خلال عمليات التعلم التنظيمي المنهجية التي تجمع بين الأساليب الروتينية والمخصصة





6. نظرًا لأن أصحاب المصلحة الخارجيين أصبحوا مهتمين بشكل متزايد بقضايا الاستدامة، فقد تم اعتبار استراتيجيات الشركات وعملياتها على نطاق واسع كأساس لوجودها على المدى طويلة الأجل هذا يحتم على الشركات ضرورة الاهتمام بالأعمال الخارجية .

ب.نسبة الأعمال في السوق الدولية مقابل الأعمال في السوق المحلية: -وفي ضوء ذلك تذكر (Nima,2021:340) ان تنفيذ الأعمال الاستراتيجية في القطاعات المحلية ضمن حدود السوق التي تعمل فيها الشركة، أما بالنسبة للأعمال الاستراتيجية للقطاعات الدولية، يتم تنفيذها من خلال مجموعة واسعة من القطاعات المحلية.

من وجهة نظر (riviere et al.,2018:484) يتم الدخول للقطاعات الدولية اذ تقوم الشركات بنقل الكفاءات عبر الحدود وهنا يأتي دور التدويل في التجديد الاستراتيجي الذي يقوم على اساس ان جهود الشركات يفترض ان تتوافق مع البيئة المتغيرة في السياق الدولي التي تتطور ضمن عملية دولية، من بين وسائل التجديد ، تحشد الابتكار يتم ذلك من خلال البحث والتطوير ، أو الاستحواذ ، أو تطوير المنتجات ، أو دخول السوق كعوامل مهمة أن فهم التجديد الاستراتيجي يفترض أن يعتمد على الممارسات التي تنتج التجديد واستغلال المعرفة اللازمة لصنع منتجات قابلة للتطبيق، في ضوء ذلك، فإن التدويل هو عامل مهم على مستوى الشركة وتحسين اداءها من خلال الابتكار، ونتيجة لذلك فإن التدويل هو جزء من العوامل الرئيسية المؤثرة على مستوى الشركة لأنه يزيد القدرة على التجديد وبالتالي البقاء، نتيجة لذلك، فان التدويل يفيد في جميع المراحل التي يمر التجديد والتي يتم تمييزها:-

● مرحلة الاستشعار: - أي المرحلة التي تدرك فيها الشركة القيمة المحتملة وتقييمها المعرفة والقدرات خارج الشركة.





● مرحلة التطبيق (التحويل): - عندما تستوعب الشركة المعرفة والقدرات الخارجية وتطبقها لإنتاج القيمة للشركة.

البعد الثالث: - العملية process

بعد العملية يتعلق ب "كيف ومتى" يحدث التجديد الاستراتيجي يشير بُعد العملية إلى المظهر الفعلي للتجديد الاستراتيجي (Schmitt et al.,2016:6)

يرى (Viitala et al.,2020:5) ان بُعد العملية يتعامل مع التغييرات الزمنية لإجراءات التجديد الإستراتيجي، ويتضمن سرعة وتقلب إجراءات التجديد الاستراتيجية، اذ يقاس بُعد العملية من خلال شدة تقلب الإجراءات الاستراتيجية؛ أي عدد الإجراءات لكل فترة زمنية اذ تعد كثافة تنفيذ الإجراءات الاستراتيجية هي مصدر للميزة التنافسية من خلال القدرة على الاستجابة السريعة للبيئات المتغيرة.

نظراً لتلك الرؤيا يطرح (Schmitt et al.,2016:6) تساؤل حول من يبادر وينفذ التجديد الاستراتيجي داخل الشركات؟ يأخذ بعض العلماء منظور نظرية المستويات العليا للقول بأن كبار المديرين يلعبون دوراً أساسياً في بدء وتمكين ومراقبة رحلات التجديد الاستراتيجي يعتمد علماء آخرون على أدبيات عملية الاستراتيجية للدعاء بأن المديرين والافراد العاملين من المستوى الأدنى هم محركات مهمة لعمليات التجديد الاستراتيجي داخل الشركات.

ثانياً: الابتكار التنظيمي organizational innovation

1. مفهوم الابتكار التنظيمي

الابتكار مأخوذ من الكلمات اللاتينية nova و Innovare، التي تعني تصميم شيء جديد أو صنع شيء جديد. لذلك، فإن إنشاء كيان جديد وإيصاله إلى شكله النهائي يُعرف بالابتكار. الابتكار هو فكرة او سلعة





أو خدمة جديدة بميزات جديدة أو أي كيان قديم يتم تسويقه بهذه الطريقة لفتح استخدامات جديدة. يُعرف تحقيق سلع أو خدمات أو عمليات أو تقنيات جديدة أو ببساطة القيام بشيء بطريقة جديدة بالابتكار. لذلك، فإن الابتكار ليس ظاهرة جديدة إلا أنه إلزامي للاقتصاد والميزة التنافسية لأي منظمة. (Shaikh et al.,2018:2)

من وجهة نظر (Tambago,2022:97) الابتكار التنظيمي هو أحد الأنواع الثلاثة للابتكار في العمليات، إضافة الى ذلك، ابتكارات التسويق والابتكارات التكنولوجية. اذ تهتم ابتكارات الشركة بنشاط العمل الأساسي للشركة والتغييرات في النظام الاجتماعي التي قد تشمل تغييرات في الهيكل والاستراتيجية والعمليات والممارسات الإدارية.

يصف (Wang,2020:39) الابتكار التنظيمي هو الإدخال المتعمد والتطبيق لطرق جديدة في الأفكار والعمليات والمنتجات وإجراءات الأدوار أو المجموعات أو الشركات في عملية حل المشكلة، اذ تضمنت أنشطة الابتكار التنظيمي تنسيق الأقسام، وموارد الشركة، وتنسيق الهيكل والاستراتيجية.

الجدول (3): مجموعة من تعاريف للابتكار التنظيمي

ت	المصدر	المفهوم
1.	(Ameen et al.,2021:140)	"نتاج مدروس ونجاح لفكرة جديدة توفر مزايا تنافسية للشركة".
2.	(Burbano et al.,2020:3)	"اختراع وتنفيذ ممارسة إدارية أو عملية أو هيكل أو تقنية جديدة على أحدث ما توصلت إليه التقنية وتهدف إلى تعزيز الأهداف التنظيمية".
3.	(Sung&Kim,2021:3)	"عملية تعزز بشكل أساسي التغيير المتعمد والمخطط للشركة من خلال إنشائها وتقديمها وتطبيق أفكار وأهداف وأدوات جديدة".
4.	(Todorovic et al.,2022:2)	"إنشاء وتنفيذ ممارسة إدارية أو عملية أو هيكل أو تقنية جديدة على أحدث ما توصلت إليه التقنية وتهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية إضافية".
5.	(Hawamdeh&Alshaer,2022:259)	"استخدام أساليب تنظيمية جديدة في ممارسات الشركة لزيادة الكفاءة التشغيلية عن طريق تقليل التكاليف وتحسين الرضا في مكان العمل".





6.	الباحث	" هو انشاء وتنفيذ طرق تنظيمية جديدة لإدارة اعمال الشركة من خلال وضع ثقافة الابتكار ضمن الثقافة التنظيمية للشركة من خلال تحفيز العاملين المبدعين داخل الشركة واستقطاب الافراد المبتكرين من خارج الشركة".
----	--------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة فيه

2. أبعاد الابتكار التنظيمي

يوضح الباحثان (Daud & Zainol,2021:261) ان الابتكار يرتبط بالجوانب الجذرية والتدرجية والمنتج والعملية والإدارة وبالتالي، فإن العناصر الأكثر شيوعاً بين الباحثين والخبراء حول الابتكار هي ابتكار المنتجات، وابتكار العمليات، والابتكار الإداري. يشير ابتكار المنتج إلى إنشاء منتجات وخدمات حالية جديدة أو محسنة. في الوقت نفسه، إذا طبقت الشركة تقنيات وتجارب جديدة أثناء عملية التنفيذ لتحسين الأداء، فإنها تسمى ابتكار العملية. بينما في الموقف الذي يدير فيه المديرون أنظمة الإدارة، بما في ذلك النهج والسياسات والهيكل الفريد وعملية الإدارة، والتي ستؤثر على السياسات وتخصيص الموارد والثقافات الاجتماعية التنظيمية يُطلق عليها اسم الابتكار الإداري.

البعد الأول: ابتكار المنتج Product innovation

يشير (Donatus&Obialor,2022:116) لمفهوم ابتكار المنتج هو المدى الذي يمكن من خلاله للشركة أن تكون رائدة في تقديم خدمات جديدة، وتخصيص الموارد المالية للبحث والتطوير وما إلى ذلك كالمؤشرات التشغيلية للابتكار الخدمي الريادة في تقديم منتجات جديدة ومحاولة تطوير منتجات جديدة في شكل تدريب أفراد وفرق في الشركة. وبالتالي، يوفر هذا النوع وسيلة لتقديم وتطوير وتوفير منتجات جديدة ومحسنة.

أ. الابتكار الجذري: يُعرّف (Gomes et al.,2019:537-538) هذا الشكل من الابتكارات بأنه "ميل الشركة لتقديم منتجات جديدة مختلفة التقنية إلى حد كبير أو تقنية جديدة توفر مزايا أفضل مقارنة بالمنتجات





السابقة". يشير الابتكار الجذري الى "العملية أو خدمة التي لها ميزات اداء غير مسبوقه كالتغييرات الاساسية "وذلك نتيجة، تعامل الابتكار الجذري مع تغييرات جديدة في القطاع، فإن الجانب الحاسم لهذا الشكل من الابتكار هو عدم اليقين. اذ يتطلب الابتكار الجذري من المديرين معالجة أوجه عدم اليقين، أي عندما تكون احتمالية النتائج المستقبلية غير قابلة للقياس. تتطلب إدارة الابتكار الجذري استراتيجيات وأساليب مرنة وقابلة للتكيف لاستكشاف مناطق جديدة من خلال تطوير موارد وقدرات جديدة لا تقتصر هذه الأساليب المتميزة على العمليات داخل الشركة، لأنها تنطبق أيضًا على العمليات المشتركة بين الشركات ان إدارة أداء شبكات الابتكار الجذري قد تتضمن مجموعة فريدة من الميزات.

ب.الابتكار التدريجي: يعرف (Al-Hawamdeh&Alshaer,2022:259) هو عبارة عن سلسلة من التحسينات أو الترقيات الصغيرة التي يتم إجراؤها على الخدمات أو العمليات أو الأساليب الحالية للشركة. اذ تركز التغييرات التي يتم تنفيذها من خلال هذا الشكل على تحسين كفاءة تطوير المنتج الحالي والإنتاجية والتميز التنافسي .

وفي نفس السياق يبين (Hongdiyanto et al.,2022:3) الأثر الذي قد يتسبب به الابتكار الجذري في حالة حدوث تغييرات جوهرية في أنشطة الشركة اذ يظهر انحرافًا كبيرًا عن الممارسة الحالية في سياق الشركات التي تعاني من الجمود، فإن تطبيق نوع الابتكار الذي يمكن تطبيقه هو ابتكار تدريجي لأنه لا يتعارض مع ثقافة الشركة الحالية.

البعد الثاني: ابتكار العملية Process innovation

يوضح (Donatus&Obialor,2022:116) مفهوم ابتكار العملية هي المدى الذي تتبنى فيه الشركة تقنيات جديدة وتختبر طرقًا جديدة لأداء العمل كالمؤشرات التشغيلية لابتكار العمليات التغييرات في عملية





تقديم الخدمات وإيجاد طرق وأساليب جديدة للقيام بالأشياء والريادة في توفير أساليب جديدة لإدارة العمليات الروتينية اليومية.

ينظر الباحثان (Köhne&Sawyer,2018:25-26) في المتطلبات لتطبيق ابتكار العملية في الشركات أ. التكنولوجيا والتطابق: التكنولوجيا هي أحد الهياكل الرئيسية التي تدعم العمليات الأساسية للشركة لذلك، قد يؤثر على جميع القرارات الشركة. عندما تطلق منظمة تقنيات جديدة تعمل على تحسين العمليات، فإنها تؤدي ابتكار العملية. إذ ان إطلاق البنية التحتية للتكنولوجية وإعادة تشكيلها ضرورة لاحتياجات الشركة. من المستبعد جدًا أن تتلاءم التكنولوجيا الجديدة مع التنظيم الداخلي الحالي للشركة. إذ ان التطابق بين التكنولوجيا والشركة هو العامل الرئيسي للنجاح.

ب. المعرفة: ما هو نوع المعرفة الابتكارية الذي يمثل الأساس المعرفي للشركة؟ نظرًا لأن ابتكار العمليات يتضمن عمليات معرفية مهمة داخل الشركة، يتم تعريفه على أنه نشاط كثيف المعرفة. وبالتالي، لا يتطلب التنفيذ الناجح خبيرًا يتمتع بمعرفة متعددة التخصصات فحسب، بل يتطلب أيضًا متخصصين لديهم معرفة فنية وإدارية مع معرفة عملية إضافية. لتطبيق المعرفة الفعالة في ابتكار العملية يتطلب ذلك تراكم المعرفة نظرًا لأن العديد من الأفراد العاملين سيشاركون في ابتكار العملية.

ت. الموارد والقدرات: لكي تقوم أي منظمة بتنفيذ الابتكار واستغلال فرصها من المهم الوصول إلى القدرات والموارد المطلوبة. لذلك، تحتاج الشركات إلى مواءمة الموارد الداخلية لتمكين إدارة المعرفة ومن أجل دمج المعرفة المتنوعة والواسعة، إذ يطلب ذلك استثمار مبالغ كبيرة في القدرات والتقنيات وبرامج التدريب الجديدة.





البعد الثالث: الابتكار الإداري Administrative innovation

وفقاً (Cho et al.,2019:4-5) يكون هدف الابتكار الإداري هو تحسين قدرة الشركة من خلال تغيير هيكلها التنظيمي وعملياتها الإدارية. يتم هذا النوع من الابتكار عن طريق التواصل بين الافراد العاملين الذين لديهم نفس الهدف أو المهمة. قد يسمح تحسين الاتصال عبر الإنترنت ومشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة للموظفين بالاستفادة بسهولة من المعرفة المتراكمة الوصول للغاية دون أي متاعب او عندما تحاول الشركة ابتكار تدفقها التشغيلي الحالي من خلال الشراكة مع أطراف خارجية يحدث هذا النوع من الابتكار عندما تدرك الشركة أن بعض العمليات يمكن أن يتعامل معها الآخرون بشكل أكثر كفاءة. بهذه الطريقة، وبالتالي يمكن للشركة تحسين كفاءتها خلال تركيزها عملياتها الأساسية. إذ يرتبط الابتكار الإداري ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء الشركة، مما يؤدي بدوره إلى جودة أعلى وسير عمل أكثر كفاءة. إذ ان هناك فوائد من تطبيق الابتكار الإداري في الشركات وهي: -

أ. تكمن أهمية الابتكار الإداري في زيادة التكيف من خلال خلق بيئة عمل جديدة كتقديم منتجات جديدة. مثال على ذلك، عندما تقدم المكتبة خدماتها فأن بيئة العمل الحالية تفرض عليها ان تحل محل نظام فهرسة البطاقات التقليدي بنظام فهرسة قائم على الكمبيوتر اي تنشئ هيكلًا إداريًا جديدًا قادرًا على خدمة هذا النوع الجديد للتعامل مع البيانات.

ب. يحسن الابتكار الإداري القدرة على التعلم التنظيمي ويوفر للموظفين بيئة أفضل تمكنهم من تركيز وقتهم وجهدهم على القضايا الأساسية المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة. يعد تطوير منتج جديد عملية معقدة تتطلب البحث عن معلومات والاستعداد لمواجهة التغييرات الجديدة وبالتالي فإن زيادة كفاءة الشركة يتم





من خلال الابتكار الإداري، يمكن ان يؤدي نقل المعلومات إلى زيادة فرص التعلم ومستوى مشاركة المعرفية للموظفين.

ثالثًا: العلاقة بين متغيرات الدراسة

في أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة إحدى الطرق التي يمكن للمؤسسات أن تصبح أكثر ابتكارا هي من خلال المساعي الاستكشافية والاستغلالية لمديريها والتي تعتبر مهمة نظرًا لأن المؤسسات تعتمد على موظفيها لتقديم منتجات جديدة، وبناء تقنيات جديدة، وتحسين الأعمال العمليات، أو تطبيق أساليب عمل جديدة. إذ يساهم المديرون في التجديد الاستراتيجي والابتكار التنظيمي من خلال ممارسة سلوكيات العمل المبتكرة (IWBS) بمفردهم (أي ابتكار وتنفيذ الأفكار الإبداعية) أو بشكل غير مباشر من خلال تشجيع موظفيهم على الإبداع والابتكار. (Tuncdogan et al.,2019:160) إذ تم وضع نموذج CE لتفسير العلاقة بين المتغيرات

نموذج CE

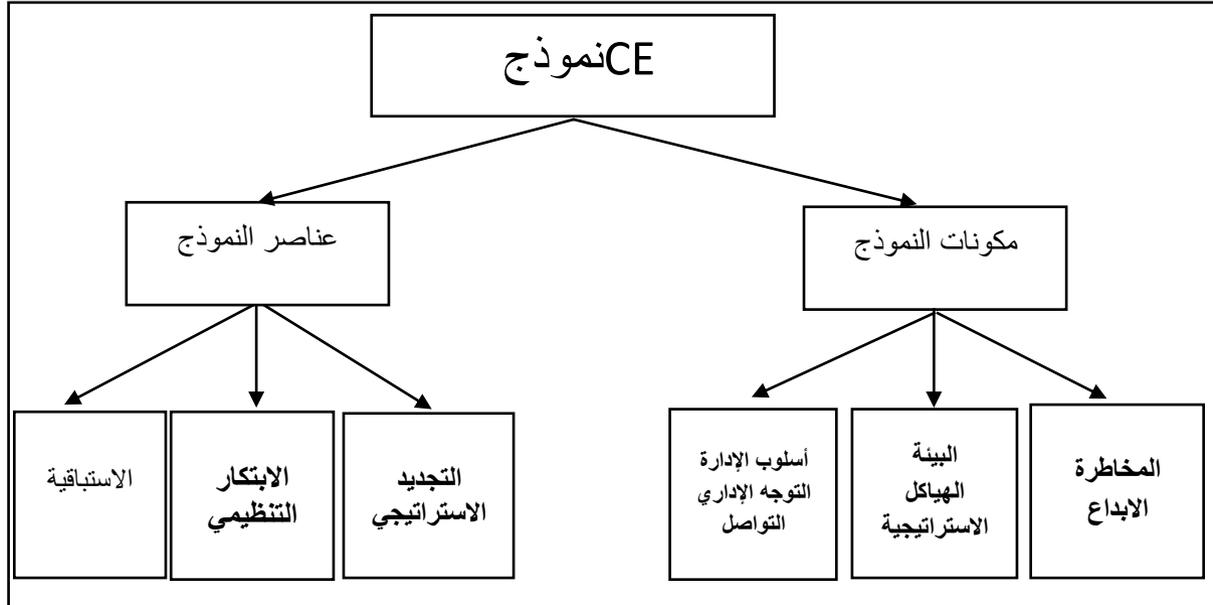
يفترض النموذج أن اعتماد عناصر النموذج سيعزز من ابتكارات الشركة إذ يكون لعنصر التجديد الاستراتيجي دور مهم للوصول الى لتحقيق اهداف الشركة تم الاعتراف به من قبل بعض العلماء كشومبيتر الذي يسلط الضوء على أهمية الابتكارات من خلال البحث عن سبل لخلق قيمة جديدة وتوليد الأفكار التي لا يمكن ان تتحقق الا من خلال الأنشطة الابتكارية والاستباقية والمخاطرة التي تدعو للاستفادة من رأس المال الفكري لقيادة الشركة لتحقيق أقصى قدر من النمو والربح في المستقبل إذ التحسين التكنولوجي يأتي نتيجة للأنشطة المبتكرة التي تنفذها الشركات مدفوعة بدوافع الربح وهذا يعني أن الابتكار التنظيمي يؤدي إلى إنشاء منتج جديد و ابتكار عملية وكذلك ابتكار الاداري مما يمنح منشئه ميزة تنافسية على منافسيه





أنها تخلت عن بعض الابتكارات السابقة عفا عليها الزمن بسبب الابتكارات المستقبلية التي يدفعها التقدم التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطوير الأسواق والمنتجات والعمليات الجديدة التي عادة ما تكون نتيجة للأنشطة الاقتصادية. (Oladimeji et al.,2019:7-8)

الشكل (2) نموذج CE



Source:-Oladimeji, m. S., abosedo, a. J., & eze, b. U. (2019). Corporate entrepreneurship and service firms'performance in nigeria. Economic review, 17(1), 3-15.





الفصل الثالث

تحليل البيانات وتقييم المقاييس

أولاً: ترميز مُتغيرات وفقرات المقياس

من أجل تحديد مستوى إدراك وطبيعة العلاقة بين مُتغيرات الدراسة الرئيسية الحالية والتي تتكون من التجديد الاستراتيجي بوصفها مُتغيراً مستقلاً بأبعادها الثلاثة (المحتوى، السياق، العملية) والابتكار التنظيمي بوصفها مُتغيراً مُعتمداً بأبعادها الثلاثة (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار الإداري) بأسلوب إحصائي واضح ودقيق، تم ترميز المقياس المُستخدم في الدراسة الحالية كما مُبين في الجدول (4):

الجدول (4): ترميز مُتغيرات وفقرات المقياس

عدد الفقرات	رمز البُعد	البُعد	المُتغير ورمزه
4	PRO	العملية	التجديد الاستراتيجي SR
5	CON	السياق	
5	COE	المحتوى	
3	PTI	ابتكار المنتج	الابتكار التنظيمي OI
3	PSI	ابتكار العملية	
5	AI	الابتكار الإداري	

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمُتغير التجديد الاستراتيجي

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفلطح لمُتغير التجديد الاستراتيجي، إذ يعرض الجدول (5) أدناه النتائج التي تم التوصل إليها.





جدول (5) التوزيع الطبيعي لمتغير التجديد الاستراتيجي

Skewness		Kurtosis		الفقرة	البعد
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error		
-.604	.221	-.465	.438	CON1	السياق
-1.013	.221	.070	.438	CON2	
-1.085	.221	.263	.438	CON3	
-.977	.221	.209	.438	CON4	
-.787	.221	-.345	.438	CON5	
-1.068	.221	.503	.438	COE1	المحتوى
-1.045	.221	.471	.438	COE2	
-.857	.221	-.303	.438	COE3	
-1.019	.221	.146	.438	COE4	
-.913	.221	-.129	.438	COE5	
-.842	.221	-.196	.438	PRO1	العملية
-.907	.221	-.274	.438	PRO2	
-.696	.221	-.398	.438	PRO3	
-.806	.221	-.423	.438	PRO4	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

من الجدول (5) يتضح بأن قيم التمايل (Skewness) والتفطح (Kurtosis) لكافة الفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع طبيعياً مما سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها.

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الابتكار التنظيمي

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفطح لمتغير الابتكار التنظيمي، إذ يعرض الجدول (6) أدناه النتائج التي تم التوصل إليها.





جدول (6) التوزيع الطبيعي لمتغير الابتكار التنظيمي

Skewness		Kurtosis		الفقرة	البعد
Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error		
-0.732	.221	-0.317	.438	PTI1	ابتكار المنتج
-1.112	.221	.022	.438	PTI2	
-1.016	.221	-0.112	.438	PTI3	
-1.019	.221	.197	.438	PSI1	ابتكار العملية
-0.774	.221	-0.628	.438	PSI2	
-0.947	.221	.004	.438	PSI3	
-0.793	.221	-0.364	.438	AI1	الابتكار الإداري
-0.924	.221	.187	.438	AI2	
-0.813	.221	-0.038	.438	AI3	
-1.144	.221	.574	.438	AI4	
-0.806	.221	-0.243	.438	AI5	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

من الجدول (6) يتضح بأن قيم التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لكافة الفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يشير إلى كون البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع طبيعياً مما سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها.

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي

1. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المُستقل:

باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (7) ادناه النتائج التي تم التوصل إليها.





جدول (7) التحليل الوصفي لمتغير التجديد الاستراتيجي

Std. Deviation	Mean	الفقرة	البعد
59146.	3.3333	CON1	السياق
81638.	3.7667	CON2	
70197.	3.7583	CON3	
26207.	3.7750	CON4	
82705.	3.5417	CON5	
.723972	3.635	CON	
96525.	3.7833	COE1	المحتوى
93355.	3.7667	COE2	
09317.	3.5000	COE3	
69976.	3.7250	COE4	
83796.	3.6250	COE5	
.650588	003.68	COE	
90326.	3.6250	PRO1	العملية
33455.	3.6917	PRO2	
66247.	3.6000	PRO3	
33057.	3.5667	PRO4	
.680765	3.62085	PRO	
.685108	3.645283	SR	التجديد الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (7) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في الشركة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.



استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير التجديد الاستراتيجي، فإن الجدول (8) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

جدول (8) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التجديد الاستراتيجي

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الثاني	0.72397	003.635	السياق
الاول	0.65059	0003.68	المحتوى
الثالث	0.68077	3.62085	العملية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

يستعرض الجدول () الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير التجديد الاستراتيجي، إذ احتل بعد (المحتوى) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في الشركة المبحوثة، في حين حل بعد (العملية) في المرتبة الاخيرة من اذ الأهمية الترتيبية.

2. التحليل الوصفي لمتغير الابتكار التنظيمي

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (9) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

جدول (9) التحليل الوصفي لمتغير الابتكار التنظيمي

Std. Deviation	Mean	الفقرة	البعد
.66289	3.5417	PTI1	ابتكار المنتج
.66377	3.8250	PTI2	
.54882	3.7500	PTI3	
.62516	3.705567	PTI	ابتكار العملية
.85144	3.7833	PSI1	





.58934	3.5500	PSI2	الابتكار الاداري
.76621	3.7083	PSI3	
.735663	3.680533	PSI	
.59598	3.5333	AI1	
.67812	3.5833	AI2	
.69417	3.5500	AI3	
.71152	3.8333	AI4	
.58240	3.5500	AI5	
.652438	3.60998	AI	الابتكار التنظيمي
.671087	3.66536	IO	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (9) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في الشركة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير الابتكار التنظيمي، فإن الجدول (10) يعرض الأهمية الترتيبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

جدول (10) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الابتكار التنظيمي

الاهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الاول	0.62516	3.70557	ابتكار المنتج
الثاني	0.73566	3.68053	ابتكار العملية
الثالث	0.65244	3.60998	الابتكار الاداري

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26





يستعرض الحول (10) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الابتكار التنظيمي، إذ احتل بعد (ابتكار المنتج) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في الشركة المبحوثة، في حين حل بعد (الابتكار الإداري) في المرتبة الأخيرة من الأهمية الترتيبية.

رابعاً: اختبار أداة الدراسة (تقييم نموذج القياس)

1. معايير تقييم نموذج القياس

يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ويستعرض الجدول (11) معايير تقييم نموذج القياس.

جدول (11) معايير تقييم نموذج القياس

المعايير والحدود المقبولة	أوجه القياس
$0.60 \leq$ Composite Reliability الثبات المركب	Internal Consistency Reliability ثبات الاتساق الداخلي
$0.70 \leq$ Cronbach's Alpha كرونباخ الفا	
$*0.70 \leq$ Outer Loading التشبع الخارجي	Indicator Reliability ثبات المؤشر
$0.50 \leq$ (AVE) متوسط التباين المستخلص	Convergent ValLity الصدق التقاربي
نسبة HTMT $0.90 >$	Discriminant ValLity الصدق التمييزي

* وفقاً لـ (Hair et al., 2017) فإنه يتم: (1) الإبقاء على الفقرة إذا كان التشبع اعلى من 0.7؛ (2) حذف الفقرة إذا كان التشبع اقل من 0.4؛ (3) إذا كان التشبع بين 0.7 و 0.4 فإنه يتم اختبار تأثير حذف الفقرة على رفع بقية معايير نموذج القياس وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء او حذف الفقرة.

Source: Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.





3. تقييم نموذج القياس لمتغير التجديد الاستراتيجي

من خلال استخدام برنامج SmartPLS v.3.3.2 تم بناء انموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم انموذج القياس لمتغير التجديد الاستراتيجي والتي يعرضها الجدول (12) ادناه. باستخدام برنامج (SmartPLS v.3.3.2) تم بناء انموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم انموذج القياس لمتغير التجديد الاستراتيجي، والتي يعرضها الجدول (12) ادناه.

جدول نتائج اختبار اداة القياس لمتغير التجديد الاستراتيجي

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات	البعد	المتغير
.592	.745	.794	.740	CON1	المحتوى	التجديد الاستراتيجي SR
			.733	CON2		
			.727	CON3		
			.767	CON4		
			.710	CON5		
.578	.820	.725	.712	COE1	السياق	
			.779	COE2		
			.768	COE3		
			.771	COE4		
			.719	COE5		
.548	.763	.791	.796	PRO1	العملية	
			.733	PRO2		
			.741	PRO3		
			.799	PRO4		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2





4. تقييم نموذج القياس لمتغير الابتكار التنظيمي

من خلال استخدام برنامج SmartPLS v.3.3.2 تم بناء نموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم نموذج القياس لمتغير الابتكار التنظيمي والتي يعرضها الجدول (13) ادناه

جدول (13) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الابتكار التنظيمي

المتغير	البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الابتكار التنظيمي OI	ابتكار المنتج	PTI1	.734	.702	.835	.628
		PTI2	.819			
		PTI3	.821			
	ابتكار العملية	PSI1	.782	.785	.826	.614
		PSI2	.819			
		PSI3	.747			
	الابتكار الاداري	A11	.709	.756	.785	.526
		A12	.692			
		A13	.622			
		A14	.718			
		A14	.796			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2





خامساً: - اختبار الفرضيات

1. اختبار فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى (H1): تنص (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والابتكار التنظيمي)، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين (التجديد الاستراتيجي والابتكار التنظيمي)، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.693) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي والابتكار التنظيمي).

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى:

➤ توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين السياق والابتكار التنظيمي:

وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين السياق والابتكار التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.419) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية، والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين السياق والابتكار التنظيمي).

➤ توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المحتوى والابتكار التنظيمي:

وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المحتوى والابتكار التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.586) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية، والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المحتوى والابتكار التنظيمي).





➤ توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين العملية والابتكار التنظيمي:

وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين العملية والابتكار التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.640) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية، والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين العملية والابتكار التنظيمي).

اختبار فرضيات الدراسة (تقييم الانموذج الهيكلي)

يشتمل تقييم الانموذج الهيكلي على إيجاد معاملات المسارات والتي يُمكن من خلالها قياس التأثيرات المُباشرة، فضلاً عن استخراج قيمة مُعامل التفسير R² والذي يُستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

1. معايير تقييم الإنموذج الهيكلي

وفق نموذج أسلوب نمذجة المُربعات الصُّغرى، تتضمن معايير تقييم الإنموذج الهيكلي أربعة معايير موضحة في الجدول (14):

جدول (14) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

الحد المقبول	المعيار
> 5 VIF عامل تضخم التباين	تقييم الارتباط الخطي VIF
قيمة < P 0.05، قيمة < t 1.96	معنوية معاملات المسار
0.25, 0.50, 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	معامل التحديد R ²
0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	حجم التأثير f ²

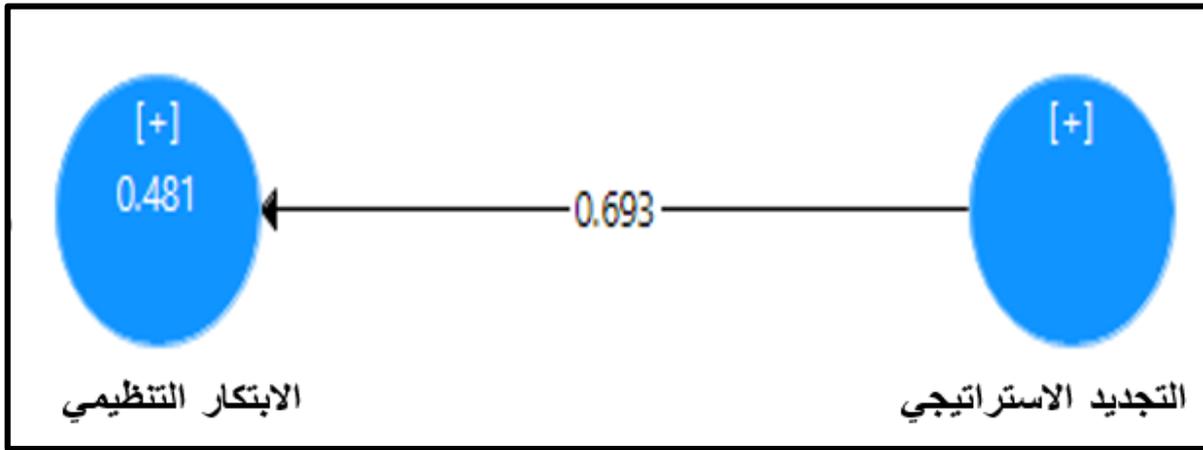
Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.



2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) التي تنص على: (توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (3)، كما يستعرض الجدول (15) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.

شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية



جدول (15) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f²	معامل التحديد R²	R² المعدل
H2	SR → IO	1	0.693	13.740	0.000	تقبل	0.927	0.481	0.477

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2



يستعرض الجدول (15) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الثالثة والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.693) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وبالتالي رفض هذه الفرضية. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.477)% وهذا يشير الى ان متغير (التجديد الاستراتيجي) استطاع ان يفسر المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بنسبة (47.7%) وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة، وعلى اساس هذه النتيجة سيتم قبول الفرضية.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H2-1, H2-2, H2-3) على ما يأتي:

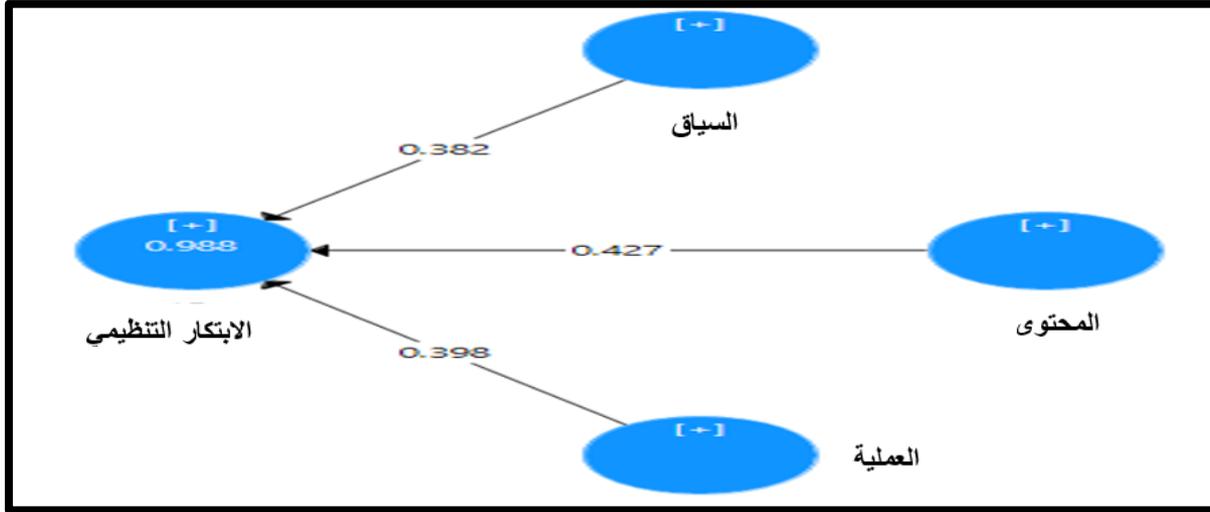
(H2-1) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للسياق في الابتكار التنظيمي.

(H2-2) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمحتوى في الابتكار التنظيمي.

(H2-3) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للعملية في الابتكار التنظيمي.



شكل (4) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية



جدول (16) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H2-1	CON → IO	1	0.382	14.360	0.000	تقبل	0.916	0.988	0.988
H2-2	COE → IO	1	0.427	19.398	0.000	تقبل	0.860		
H2-3	PRO → IO	1	0.398	15.961	0.000	تقبل	0.891		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.3.3.2

يعرض الجدول (16) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات (H2-1, H2-2, H2-3) معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1.96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، كما أظهرت



نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.988)% وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) (السياق، المحتوى، العملية) استطاعت ان تفسر المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بنسبة 98.8% وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة، وعلى اساس النتائج سيتم قبول جميع الفرضيات الفرعية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي:

الاستنتاجات

1. يمثل التجديد الاستراتيجي فلسفة تنظيمية واستراتيجية جديدة نسبيا يتعدى مجرد كونه عمليات تعديل تقوم بها الشركات وإنما تمتد إلى إعادة التفكير بشكل جوهري حول كيف تتنافس الشركات. وهو رحلة مستمرة باتجاه البحث عن المقدرات التي تتماشى مع التغيرات البيئية وتمنح المنظمة مزايا تنافسية.
2. يوفر التجديد الاستراتيجي نجاحًا طويل الأجل للشركات إذ يتيح للشركات اكتساب ميزة تنافسية تؤدي إلى أداء متفوق من خلال تطوير توجهات التعلم، والاعتماد على الكفاءات، والبراعة الادارية، تطوير المهارات الابتكارية بصورة مستمرة.
3. يُسهم الابتكار التنظيمي في نمو الشركة ويعد أداة مهمة لخلق تمايز في العمل لتحقيق مزايا تنافسية لتطوير أداء الشركة.





4. حققت نتائج الدراسة بوجود علاقة تأثير مباشرة اذ ان التجديد الاستراتيجي بأبعادها (المحتوى، العملية، السياق) يؤثر بصورة مباشرة في الابتكار التنظيمي وهذا يدل على ان التجديد استراتيجي يؤثر على الابتكارات التي تحصل في الشركة سواء ابتكار المنتجات وابتكار العمليات وابتكار الإداري.

5. إشارة النتائج ان بعد المحتوى يكون في الترتيب الأول وهذا يدل على ان الشركة تهتم في اجراءات الاستكشاف والاستغلال، في حين يكون بعد السياق في الترتيب الثالث وهذا يدل على ان الشركة لديها اعمال محلية لكن يوجد لديها ضعف في الاعمال الدولية.

ثالثاً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام الشركة بالتجديد الاستراتيجي كونه يؤثر بصورة إيجابية على الابتكار التنظيمي كما تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.
2. على الشركة الدخول في الاعمال الدولية لكي تكتسب الخبرات والمهارات الكافية لان انتاجها متميز في السوق المحلية.
3. ضرورة توفير برامج التدريب والدورات لغرض تطوير مهارات الافراد العاملين الفكرية وتعزيز مستوى أدائهم بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحاصلة لغرض تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على الابتكارات.
4. على الشركة جعل الافراد العاملين يبذلون الرأي في بناء الخطط الاستراتيجية التكتيكية ويكون بناء الخطة يبدأ من الافراد العاملين وينتهي بإداره العليا .





المصادر

الكتب الاجنبية

- 1- Duhaime, Irene M., et al., editors. Strategic Management: State of the Field and Its Future. Oxford University Press, 2021.
- 2- Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.
- 3- Tuncdogan, Aybars, et al., editors. Strategic Renewal: Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations. First Edition, Routledge, Taylor & Francis Group, 2019.

المجلات الاجنبية

- 4- Al-Hawamdeh, M. M., & Alshaer, S. A. (2022). Artificial Intelligence Applications As A Modern Trend To Achieve Organizational Innovation In Jordanian Commercial Banks. The Journal Of Asian Finance, Economics And Business, 9(3), 257-263.
- 5- 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.





- 6- 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.
- 7- Ameen, A., Bastola, P., Younis, D., Chanda, N., & Isaac, O. (2021, February). The Impact Of Knowledge Shairng On The Organizational Innovation Among Pirvate Universities In Malaysia. In 24th International Conference On IT Applications And Management (P. 138).
- 8- Asmaa Habib Nima, (2021) "The Relationship And Impact Of Strategic Renewal On Entrepreneurial Performance: An Applied Study Of A Sample Of Pirvate Bank Managers In Baghdad", Vol 11, Issue 3; 334-351
- 9- Cho, H., Lee, P., & Shin, C. H. (2019). Becoming a sustainable organization: focusing on process, administrative innovation and human resource practices. Sustainability, 11(13), 3554.
- 10- Donatus, O. C., & Obialor, C. E. (2022). A Global Business Approach To Organizational Innovation And Knowledge Management.
- 11- Gomes, L. A. D. V., Facin, A. L. F., & Hourneaux Junior, F. (2019). Building a bridge between performance management, radical innovation, and innovation





networks: a systematic literature review. *Creativity and Innovation Management*, 28(4), 536-549.

12- Henning, M., & Yakob, R. (2022). The Impact Of Foreign Firm Ownership On Local Renewal Activities. *Multinational Business Review*, (Ahead-Of-Print).

13- Hongdiyanto, C., Widyarini, L. A., & Yusup, A. K. (2022). The Effect of Organizational Inertia and Customer Orientation with Incremental Innovation as the Mediating Variable towards Organizational Performance. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 11(1), 1-14.

14- 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.

15- Hussain, A. N. (2022). Marketing Culture And Its Role In Adopting Strategic Renewal Practices: An Analytical Study Of Leaders' Views In The Kufa Cement Factory. *Journal Of Positive School Psychology*, 7097-7112.

16- Kairuki, F. K. (2022). Nexus Between Capacity-Building Strategic Renewal And Performance Of Youth-Owned Agro-Processing Small And Medium Enterprises In Selected Counties In Kenya. *Manag Econ Res J*, 8(2), 37199.





- 17- Kariuki, F. K. (2022). Nexus Between Capacity-Building Strategic Renewal and Performance of Youth-Owned Agro-Processing Small and Medium Enterprises in Selected Counties in Kenya. *Manag Econ Res J*, 8(2), 37199.
- 18- Köhne, H. L., & Sawyer, A. (2018). Process innovation: requirements and opportunities. *European Journal of Management Issues*, 26(1-2), 22-28.
- 19- Montalván-Burbano, N., Pérez-Valls, M., & Plaza-Úbeda, J. (2020). Analysis Of Scientific Production On Organizational Innovation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1745043.
- 20- Oladimeji, m. S., abosedo, a. J., & eze, b. U. (2019). Corporate entrepreneurship and service firms'performance in nigeria. *Economic review*, 17(1), 3-15.
- 21- Riviere, M., & Suder, G. (2016). Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25(4), 847-858.
- 22- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2016). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions And Future Challenges. *International Journal Of Management Reviews*, 20(1), 81-98.





- 23- Seo, S. (2017). Gajung (House) Church Ministry as a Renewal Movement for Korean Protestant Church: Focusing on the Ministry of Seoul Baptist Church of Houston, Texas. Asbury Theological Seminary.
- 24- Shaikh, A., Bashar, A., & Rafiq, M. (2018). Emerging Trends In Icts And Its Impact On Organizational Innovation Through Knowledge Management. International Journal Of Business And Management, 2(3), 1-8.
- 25- Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. Sustainability, 13(4), 2079.
- 26- Tambago, R. D. (2022). Organizational Innovation And Innovation Adoption Among Philippine Food Processing Micro, Small, And Medium Enterprises. International Journal Of Organizational Innovation, 14(3).
- 27- Todorovic, T., Medic, N., Delic, M., Zivlak, N., & Gracanin, D. (2022). Performance implications of organizational and technological innovation: An integrative perspective. Sustainability, 14(5), 2836.
- 28- Wan Daud, W. N., Anwar Zainol, F., & Segumpan, R. G. (2021). Knowledge Management, Human Capital and Organizational Innovation as Drivers of Quality Higher Education in Malaysia: Lessons for Gulf Countries. Wan Norhayate Wan





Daud, Fakhrol Anwar Zainol, Reynoldo Gacho Segumpan, Knowledge Management, Human Capital and Organizational Innovation as Drivers of Quality Higher Education in Malaysia: Lessons for Gulf Countries, International Journal of Management, 11(12), 2020.

29- Wang, F., & Chen, K. (2020). Do Product Imitation And Innovation Require Different Patterns Of Organizational Innovation? Evidence From Chinese Firms. Journal Of Business Research, 106, 60-74.

30- Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., Silveston-Keith, R., Kuusisto, J., & Kantola, J. (2020). Digitalisation As A Driver Of Industrial Renewal—Perception And Qualitative Evidence From The USA. Theoretical Issues In Ergonomics Science, 21(1), 1-21.

