

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Jamal Waleed Khalid & Fathi Safaa Saleh. Strategic Renewal and Its Implications for Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at Asiacell Company. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (1):826-836.

## Strategic Renewal and Its Implications for Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at Asiacell Company

Waleed Khalid Jamal<sup>1</sup>, Safaa Saleh Fathi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> College of Management and Economics-University of Alhamdaniya, Mosul, Iraq

<sup>2</sup> Technical College of Administration/Mosul-Northern Technical University, Mosul, Iraq

[waleed-khalid@uohamdaniya.edu.iq](mailto:waleed-khalid@uohamdaniya.edu.iq)<sup>1</sup>, [safaa.salih@ntu.edu.iq](mailto:safaa.salih@ntu.edu.iq)<sup>2</sup>

**Abstract:** This study investigates the impact of strategic renewal on competitive superiority at AsiaCell Telecommunications Company. Using a descriptive-analytical approach, data were collected from Employees through a structured questionnaire and supplemented with relevant secondary sources.

Findings indicate a significant positive relationship between the dimensions of strategic renewal—Context, Content, and Process—and competitive superiority. Moreover, strategic renewal was found to have a direct influence on enhancing the company's ability to adapt to environmental changes, deliver greater value to customers, and maintain a strong market position.

The study recommends that Asia Cell continuously implement strategic renewal across Context, Content, and Process, invest in advanced technologies, and develop human capabilities. These measures are expected to strengthen the company's competitive advantages and ensure the sustainability of its superior market position in the highly competitive telecommunications sector.

**Keywords:** Strategic renewal, competitive advantage

التجديد الاستراتيجي وانعكاساته على التفوق التنافسي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
الملاكات الوظيفية في شركة اسياسيل

م.م. وليد خالد جمال، م.م. صفاء صالح فتحي

<sup>1</sup> كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الحمدانية، الموصل، العراق

<sup>2</sup> الكلية التقنية الإدارية/الموصل-الجامعة التقنية الشمالية، الموصل، العراق

[waleed-khalid@uohamdaniya.edu.iq](mailto:waleed-khalid@uohamdaniya.edu.iq)<sup>1</sup>, [safaa.salih@ntu.edu.iq](mailto:safaa.salih@ntu.edu.iq)<sup>2</sup>

**المستخلص:** سعت الدراسة الحالية الى بيان مستوى توافر ابعاد التجديد الاستراتيجي ومن ثم تأثير التفوق التنافسي للملاكات الوظيفية على مستوى شركة اسياسيل وصولاً الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بينهما وقد انطلقت مشكلة الدراسة من مشكلة تحددت بتساؤل الآتي: ما مدى تبني شركة اسياسيل لأبعاد التجديد الاستراتيجي وتأثيرها على تحسين قدرتها التنافسية؟ وقد تبنت الدراسة فرضية مفادها: لا توجد علاقات ارتباط وتأثير بين التجديد الاستراتيجي والتفوق التنافسي للملاكات الوظيفية على المستوى الكلي واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة وشملت العينة (60) فرداً وتمت الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية (SPSSv26) وتوصلت الدراسة الى جملة نتائج أهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير بين ابعاد التجديد الاستراتيجي (مجتمعة ومنفردة) والتفوق التنافسي على مستوى المنظمة المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** التجديد الاستراتيجي، التفوق التنافسي.

Corresponding Author: E-mail: [waleed-khalid@uohamdaniva.edu.iq](mailto:waleed-khalid@uohamdaniva.edu.iq)

## المقدمة

يشير التجديد الاستراتيجي إلى عملية مراجعة وتحديث الاستراتيجيات الحالية لمواجهة التغيرات البيئية والتحديات التنافسية في السوق، حيث تعتمد القدرة التنافسية للشركات بشكل كبير على مدى استجابتها ومرونتها في تعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، يتناول هذا البحث كيفية تحقيق التفوق التنافسي من خلال تبني سياسات واستراتيجيات مبتكرة تضمن بقاء الشركة في مقدمة المنافسة.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير التجديد الاستراتيجي على التفوق التنافسي، من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في شركة اسياسيل، إذ سيتم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على عينة متنوعة من الموظفين في شركة اسياسيل، بهدف فهم وجهات نظرهم حول تأثيرات التجديد الاستراتيجي على الأداء العام للشركة، و من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تقديم رؤى قيمة للممارسين والمديرين في شركات الاتصالات، حول كيفية استغلال التجديد الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التفوق التنافسي وتعزيز مكانة الشركة في السوق، تعتبر اسياسيل نموذجاً مثالياً لدراسة هذه الديناميكيات نظراً لموقعها البارز في سوق الاتصالات والتحديات التنافسية التي تواجهها.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة لبيئة الاعمال المعاصرة تظهر مشكلات متعددة وواسعة قد تؤثر على قدره المنظمات على البقاء والازدهار في سوق العمل واذا ما تفحصنا بيئة الاعمال العراقية بشكل عام وقطع الاتصالات بشكل خاص سنجد انه ليس بمعزل عن تلك التغيرات التي ستفرض بدورها مجموعه من التحديات التي يجب على شركات الاتصال العراقية التعامل معها عن طريق العمل على التكيف مع التحديات الخارجية من خلال تغيير او تطوير مواردها او طريقه عملها وسلوكياتها لتتلاءم مع هذه التحديات والتغيرات في بيئة العمل وذلك لغرض تحقيق التفوق التنافسي في السوق وهذا ما نطلق عليه التجديد الاستراتيجي، لذلك تم صياغة مشكله البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما مدى إدراك الملاكات الوظيفية لشركه اسياسيل لمفهوم وخصائص متغيرات البحث (التجديد الاستراتيجي-التفوق التنافسي)؟
2. ما مدى تبني شركة اسياسيل لأبعاد التجديد الاستراتيجي وتأثيرها على تحسين قدرتها التنافسية؟

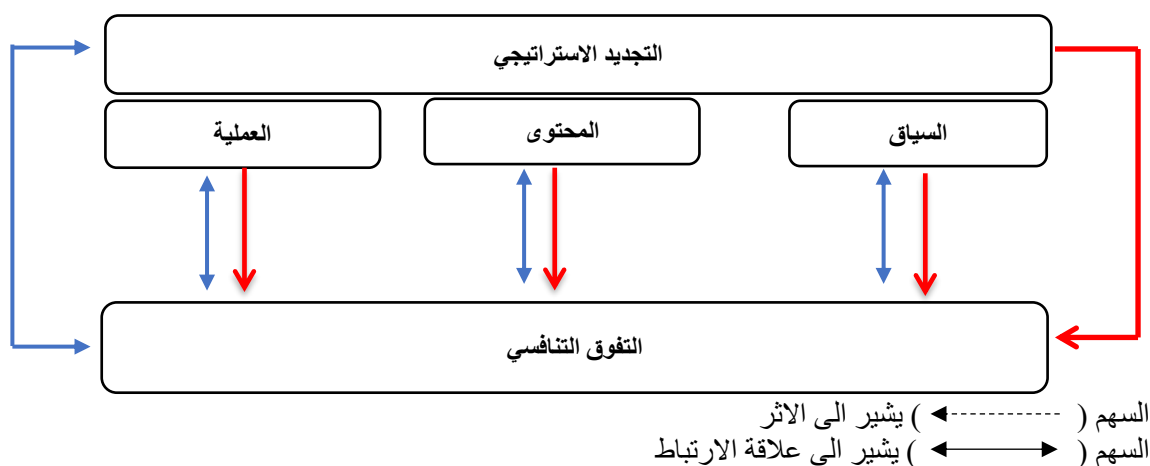
### ثانياً: أهمية الدراسة:

1. تكتسب البحث اهميته من كونه يؤمن إمكانية توظيف ابعاد التجديد الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة.
2. إيضاح مفهوم التجديد الاستراتيجي وأهميته وأهدافه وأبعاده، فضلاً عن مفهوم وخصائص التفوق التنافسي من خلال ما طرحه الكتاب والباحثين، وهذا بدوره سيسهم في بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها علمياً، وبالتالي يمكن أن تكون إضافة جديدة إلى المكتبة العراقية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. تحليل مفهوم التجديد الاستراتيجي وأبعاده المختلفة.
2. تقييم تأثير التجديد الاستراتيجي على التفوق التنافسي لشركة اسياسيل.
3. استكشاف آراء الملاكات الوظيفية في شركة اسياسيل حول استراتيجيات التجديد المتبعة وتأثيرها.
4. تقديم توصيات لتعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اسياسيل بناءً على نتائج الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة الحالية:



مخطط (١)

خامساً: فرضيات الدراسة:

تمت صياغة فرضيات الدراسة الحالية على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي (مجتمعة ومنفردة) والتفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة.  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التجديد الاستراتيجي (مجتمعة ومنفردة) في التفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة.

سادساً: أساليب جمع البيانات:

اعتمد في جمع البيانات على استمارة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وبما يتفق مع موضوع البحث ومحتوياته، وضمت الاستبانة جزئين اشتمل الاول التجديد الاستراتيجي، وتضمن الثاني التفوق التنافسي، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، أتفق، أتفق نوعاً ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، وبأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) لكل منها على التوالي ومن أجل اختبار فرضيات البحث تم استخدام الوسائل الاحصائية المُمثلة بـ(معامل الارتباط البسيط والمتعدد)، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) في اطار البرنامج التحليلي الاحصائي(SPSSv25).

سابعاً: حدود الدراسة وتمثلت بـ:

١. الحدود العلمية: (التجديد الاستراتيجي وانعكاساته على التفوق التنافسي)
٢. الحدود المكانية: (شركة اسيايل)
٣. الحدود الزمنية: (2025\٥\٢ لغاية 2025\٩\2025)
٤. الحدود البشرية: (الملاكات الوظيفية في شركة اسيايل)

ثامناً: منهج الدراسة:

تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ثم تفسيرها بهدف وصف الظاهرة قيد الدراسة وتأثير العلاقة بين متغيراتها.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: التجديد الاستراتيجي

على الرغم من كثرة الأبحاث التي تناولت موضوع التجديد الاستراتيجي، إلا أن هناك تبايناً في تقديم تعريف واضح لهذا المصطلح في علم الإدارة. كما أن العديد من الدراسات التي ناقشت التجديد الاستراتيجي قدمت أمثلة تتعلق بالتغيير الاستراتيجي، مما أدى إلى خلط بين المفهومين. ولإزالة هذا اللبس وتوضيح المصطلح، رأى الباحثان ضرورة البدء ببيان الفرق بين "التغيير" و"التجديد" الاستراتيجي، ثم استعراض آراء الباحثين السابقين حول التجديد الاستراتيجي.

ولكي نحدد مفهوم "التجديد الاستراتيجي"، لا بد أولاً من تحديد المقصود بـ "الاستراتيجي"، ثم تعريف "التجديد". هناك العديد من التعريفات لمفهوم الاستراتيجية، وكل منها يبرز جانباً مختلفاً من المعنى. ولغرض هذا البحث، يُعرّف "الاستراتيجي" بأنه كل ما يتعلق بأفاق المنظمة طويلة الأجل، وله تأثير حاسم على نجاحها أو فشلها، أما "التجديد"، فيُعرف في أغلب المعاجم على أنه جعل الشيء جديداً، وتشير هذه المعاجم إلى وجود عدة مرادفات له مثل: استعادة القوة أو الحيوية، أو استبدال ما هو تالف أو قديم أو لم يعد صالحاً. كما توضح المعاجم أن فعل "التجديد" يختلف عن "التغيير"، إذ يُعرف التغيير بأنه جعل الشيء مختلفاً تماماً عن حالته

السابقة، أي تغيير جميع خصائصه ومكوناته بشكل شامل. بينما يركز "التجديد" على تعديل أو استبدال أجزاء محددة لم تعد فعالة أو لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات. ومن هنا يمكن القول إن التغيير يشمل التجديد أو الاستبدال، أو بعبارة أخرى، يُعد التجديد أحد أنواع التغيير.

بعد إيضاح الفرق بين مصطلحي التجديد والتغيير وإزالة اللبس عنهما، نستعرض المفاهيم الخاصة بالتجديد الاستراتيجي وفق آراء مجموعة من الباحثين في هذا المجال في الجدول (١) الآتي:

جدول (١)

ت	الباحث	المفهوم
١	Floyd & Lane, 2000:155	عملية متكررة من الاعتقاد والعمل والتعلم بهدف مواكبة استراتيجية المنظمة مع ظروف البيئة المتغيرة
٢	Ravas & Lojaco, 2005:52	التكيف مع التغيرات البيئية الواسعة المتمثلة بالاتجاهات الثقافية وتفضيلات الزبائن مما يتطلب من المنظمات اعاده النظر في تكوين طريقه تستثمر فيها الموارد والقدرات في مجموعة من الأنشطة لتغيير المسار الاستراتيجي والاداء الاقتصادي الشامل
٣	Sam Al-Kwif, 2012:126	هو استعمال المعارف الجديدة لدعم السلوك الإبداعي وتحويل قدرات المنظمة باتجاه تطوير اسواق جديدة واستكشاف فرص جديدة والتأكيد على اهمية التعلم التنظيمي ودوره بفهم العلاقة بين الابتكار والتجديد
٤	Phetphongphan et al., 2017:29	العمليات والاساليب التي تعتمد اليها المنظمة لتعزيز قدرتها على تحديث نفسها ضمن الشروط التي تحقق اهدافها وتجعل ميزتها التنافسية أكثر استدامه وناجحة في المستقبل
٥	Awad & Al-Kubaisy, 2019:149 Alhimyarie et al., 2019:8209	ظاهرة رياضيه تسعى المنظمة من خلالها الى اعاده تعريف علاقتها بأسواقها او منافسها في الصناعة عن طريق تغيير الطريقة التي تنافس بها
٦	العبودي، ٢٠٢٠: ٧٩	قدرة المنظمة على تطوير امكانياتها ومواردها وطريقة عملها وسلوكياتها لكي تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة من أجل تحقيق موقع تنافسي ملائم
٧	الذبابي، ٢٠٢١: ٧٧	عملية تغيير مسار المنظمة من خلال تغيير العمليات والأنشطة التي تتبعها وإعادة تعريف علاقتها بأسواقها والمنافسين عن طريق تطوير هياكلها واستراتيجياتها ومُقدراتها الجوهرية بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها
٨	Perini et al., 2022:12	العملية التي تستهدف من خلالها المنظمات اعاده تحديث وتعديل استراتيجياتها الأساسية بهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الخارجية وتحقيق الاستدامة والابتكار
٩	عبد، ٢٠٢٣: ٢٢١	ممارسه رياديه تعيد تعريف علاقة المنظمة بأسواقها لتحقيق التكيف المستمر مع البيئة ويتضمن اعاده صياغة استراتيجيه الشركة واعاده تنظيم الهياكل ويشير الى سلسله من الأنشطة التي يتم تنفيذها بترتيب منطقي لتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف بما يزيد من كفاءته وفعالية الموارد البشرية بغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة وتحقيق اهدافها وتجنب المعوقات على المدى الطويل
١٠	مفتاح وطواف، ٢٠٢٤: ٤٤٤	مجموعه من الأنشطة التطويرية التي يقوم بها قطاع الصناعة بشكل منظم لتحقيق التكيف والموائمة مع متطلبات البيئة الخارجية وفق رؤى اداريه جديده وناج ديناميكي حديث تساعده على تحديث او استبدال نماذج اعماله الحالية من خلال (الاستكشاف، استغلال الفرص، رياده الاعمال، تكوين الافكار الجديدة، القيادة التشاركية، والفعل الاستراتيجي المنسق) بما يضمن تحوله بشكل فعال ومستمر نحو الابداع ويمكنه من التغلب على التهديدات الخارجية والمشاكل الداخلية ويحقق له البقاء والتميز

بناءً على ما سبق يُعرف الباحثان التجديد الاستراتيجي على أنه عملية منهجية تتبناها الشركات بهدف إعادة صياغة وتحديث استراتيجياتها الجوهرية، بما يضمن تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، وتحقيق مستويات مستدامة من النمو والابتكار في سياق تنافسي متغير.

### ابعاد التجديد الاستراتيجي

#### ١- السياق Context

يشير هذا البعد الى التغيرات التي تحدث في بنيه المنظمة الداخلية كتجديد او اعاده هيكله الهياكل التنظيمية والنظم الإدارية والثقافة التنظيمية بالإضافة الى السياسات الإدارية بما يتلاءم ويدعم التوجه الاستراتيجي الجديد للمنظمة O'Reilly & Tushman, (2008)، ويرى (Schmitt et al., 2015:2)

أن بُعد السياق في التجديد الاستراتيجي يشير الى التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة او الاستجابة لها كالتغيرات التكنولوجية والديناميكية المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن مما يمكن المنظمة من اقتناص الفرص الجديدة ومواجهه المخاطر في بيئة المنظمة الخارجية، لان التجديد الاستراتيجي يتكون من مبادرات الموائمة الاستراتيجية التي يمكن ان تكون استباقية أو تفاعلية، فتكون استباقية عندما تتوقع التغيرات البيئية المستقبلية او تستكشف فرص العمل المستقبلية ورد الفعل استجابة للتغيرات البيئية السابقة او الحالية، وهذا بدوري يساعده المنظمة الحفاظ على موقفها التنافسي وتعزيزه مما يؤدي الى ضمن بقائها على المدى الطويل.

مما سبق يرى الباحثان أن بُعد السياق يركز على الكيفية التي تُدار بها المنظمة، فالتجديد الاستراتيجي وفق هذا البُعد يكمن في تغيير أو تعديل الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية والسياسات الإدارية بما يتلاءم ويدعم التوجه الجديد للمنظمة.

## ٢- المحتوى Content

يشير هذا البعد الى اعاده تحديد العناصر الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لإعادة تحديد ما تقوم به المنظمة من حيث مجالات الاعمال المستهدفة والاسواق التي تخدمها والمنتجات التي تقدمها للزبائن ونماذج الاعمال التي تعتمد عليها في العمل (Zahra, 1993)، ويرى (Schmitt et al., 2015:2) أن بُعد المحتوى يشير الى التحول الاستراتيجي في نموذج الاعمال الحالي للمنظمة ويضيف بأن نموذج العمل هو كيفية قيام المنظمة بإنشاء وتسليم القيمة للمستفيدين.

## ٣- العملية

يتعلق بعد العملية بكيفية التنفيذ الفعلي للاستراتيجية الجديدة على ارض الواقع كإعادة تصميم العمليات التشغيلية والإدارية وتحسينها ذلك يشمل تبسيط الاجراءات وتبني تقنيات الحديثة والأتمتة بالإضافة الى تطوير اساليب العمل بما يرفع الكفاءة ويعزز الجودة (Crossan & Berdrow, 2003)، فيما يرى (Kwee et al., 2011:988) أن بُعد العملية يتعامل مع الطابع الزمني لإجراءات التجديد الاستراتيجي، إذ يقول (Volberda et al., 2001:212) أن النجاح غالباً ما يرتبط بالسرعة حيث أن وقت رد الفعل القصير جداً يُمكن أن يؤدي الى رد فعل مبالغ فيه وعمليات بحث مفرطة عن المعلومات وربما يؤدي الى فوضى، لذلك غالباً ما يتصرف المدراء بحكمة فينتظرون وصول الاضطراب البيئي الى مستوى حرج قبل الاستجابة وذلك يؤدي غالباً الى الجمود التنظيمي، لهذا فإن النجاح يعتمد على اختيار الوقت والطريقة المناسبين للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية للمنظمة.

### جدول (٢)

البعد	التعريف	مثال تطبيقي	المصدر
السياق	تعديل الهياكل التنظيمية، الأنظمة، الثقافة، والسياسات لتلائم التوجه الجديد.	إعادة هيكلة الشركة من تنظيم هرمي الى فرق عمل مرنة.	O'Reilly & Tushman, 2008
المحتوى	إعادة تحديد مجالات العمل، الأسواق، المنتجات/الخدمات، أو نموذج الأعمال.	دخول شركة الاتصالات الى قطاع الخدمات المالية الرقمية.	Schmitt et al., 2015 Zahra, 1993
العملية	إعادة تصميم وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية بما يدعم التوجه الاستراتيجي الجديد.	تطبيق أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) لتسريع معالجة الطلبات وتقليل الأخطاء.	Crossan & Berdrow, 2003 Schmitt et al., 2015

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة ضمن الجدول

## ثانياً: التفوق التنافسي

على الرغم من اتفاق العديد من الباحثين على اهمية التفوق التنافسي للمنظمة الا انه بسبب التطورات التي حدثت في مختلف المجالات جعلت من الصعب الاتفاق على مفهوم معين للتفوق التنافسي وهذه التطورات اجبرت المنظمات على تطوير اساليبها ونظرتها للبيئة الخارجية يتمكن من تحقيق التميز والتقدم على المنافسين والجدول الاتي يوضح اراء مجموعه من الباحثين حول مفهوم التفوق التنافسي.

### جدول (٣)

ت	الباحث	المفهوم
١	Portar, 1999:8	هو القيمة التي تستطيع المنظمة ان تبتكرها لزيانها وتقديم اسعار اقل مقارنة بالمنافسين وبمناقص متساوية او تقديم منتج بسعر اعلى وبمناقص متفردة ومتفوقه بالمقارنة مع منتجات المنافسين
٢	Kotler & Armstrong, 2004	تأدية المنظمة لأعمالها بأسلوب معين او مجموعه من الاساليب بطريقه تجعل منظمات الاخرى تعجز عن مجاراتها في الوقت الحالي او في المستقبل
٣	Safiullah, 2010:201	هو امتلاك المنظمة لأداء اداري متميز وقدرات تفوق ما يمتلكون منافسون
٤	شتوح، ٢٠١٧: ١١١	هو امكانيه المنظمة على الاحتفاظ بقدراتها على تقديم منتجات تتمتع بخصائص متفوقه عن نظيراتها في السوق
٥	Potjaruwit, 2018: 106	وقدره المنظمة على التفرد وتمييز نفسها على المنافسين
٦	داؤود، ٢٠٢٠: ١٨٣	نتاج سعي المنظمة واستعمالها لراس المال الفكري لديها وقدراتها الإبداعية من اجل ايجاد البدائل وابتكارها لمنتجاتها جديده
٧	طنطاوي، ٢٠٢١: ٢٦٤	استخدام المنظمة للاستراتيجيات التنافسية وتطوير ادائها بطريقه تمكنها من التفوق في العديد من المجالات ويزيد من مستوى الاداء المالي ويحقق حصه السوقية كبيره
٨	محفوظ، علي نزار، ٢٠٢٣: ٥٨	يمثل كل الوسائل والاجراءات والسياسات التي تنتهجها المنظمة من اجل الارتقاء بمنتجاتها الى التفوق على منتجات المنافسين وقد يتمثل هذا التفوق من خلال استخدام سياسة السعر او الجودة او الاستجابة السريعة لحاجه الزبون او اكتشاف فرص تسويقيه جديده
٩	مروج وبوعافية، ٢٠٢٤: ١٦	يُعد من أهم الأهداف التي تسطرها المنظمات من أجل تحقيق التنمية المستدامة وزيادة الأرباح والتوجه نحو الزبون والمحافظة عليه.
١٠	مراح ولبور، ٢٠٢٥: ٢٥	قدره المنظمة على توظيف مواردها وقدراتها (المادية او غير المادية) بشكل استراتيجي وابداعي لخلق قيمه متفوقه للزبون او تحقيق كفاءه تشغيليه غير قابله للمضاهاة مما ينعكس في مؤشرات اداء ملموسه (كزياده الحصه السوقية او الربحية) ويضمن استدامه التفوق عبر تحديث هذه المزايا باستمرار بما يتوافق مع متغيرات السوق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

تأسيساً على ما سبق يرى الباحثان أن التفوق التنافسي يُمثل قدرة المنظمة على تقديم منتجات تتفوق على منافسيها في السوق من خلال ما تنتهجه المنظمة من سياسات واستراتيجيات وما تعتمد عليه من إجراءات ووسائل.

### ابعاد التفوق التنافسي:

اتفق العديد من الباحثون مثل (الطار، ٢٠١٠، ١٦) و(الافندي، ٢٠١٨، ٣٢) و(حيرش وبن عوده، ٢٠٢١، ١٩) و(بو عيسى وبن سنحون، ٢٠١٩، ٢٠) على ان ابعاد التفوق التنافسي هي (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع) وفيما يلي شرح لهذه الابعاد:

#### ١. الكلفة Cost:

ان تقليل التكلفة يعد العامل التنافسي الاساسي والاول في الكثير من المنظمات ويكون ذلك عن طريق تقديم منتجات بكلفة اقل من كلفه المنافسين مما يكسب المنظمة ميزه تنافسيه تمكنها من السيطرة على السوق اذ ان تخفيض التكلفة ينعكس على السعر النهائي للمنتج وهذا بدوره يسهل على المنظمة التفرد من ناحية التكلفة في الاسواق خاصه ذات الزبائن الاكثر حساسيه تجاه الاسعار وبالتالي زيادة حصتها السوقية (بن رحمون، ٢٠٢٤، ٦٠)

#### ٢. الجودة Quality:

إن الجودة تعني أن يكون المنتج متوافقاً مع احتياجات ومتطلبات الزبون، أي أن المنتجات العالية الجودة هي تلك المنتجات الموثوقة مما يعني انها تؤدي اداء جيداً بالمهمة التي صممت من اجلها إذ يقول جوزيف جوران Joseph Joran أن الجودة هي الملازمة للاستخدام، لذا فان قيام المنظمة بإضافة خصائص مميزه في منتجاتها لتلبي حاجات ورغبات الزبائن هو إضافة قيمة اعلى لمنتجاتها مقارنة بالمنتجات التي يقدمها المنافسون (حماد، ٢٠٢٢، ٢٠)

#### المرونة Flexibility:

تشير المرونة الى امكانيه المنظمة على تقديم منتجات متنوعة وتعد ايضا مقياسا لقدره المنظمات على تحويل عملياتها وبسرعة من انتاج منتوجها الحالي الى منتوج جديد وتعتمد على تصميم نظام الانتاج وتقنيه المعلومات كما تعرف ايضا بانها القدرة على التغيير من منتج الى اخر ومن زبون الى اخر بأقل تكلفه ممكنه او تأثير ممكن (فيروز، ٢٠٢١، ٥).

وأكد( Karajewski & Ritzman، ٢٠٠٦، 22) ان المرونة تنقسم الى قسمين او نوعين

- الايصائيه Customization: وتعني قدره المنظمة على التكيف مع الحاجات الفريدة unique needs لكل زبون من خلال تغيير في تصاميم المنتج لمقابله رغبات الزبائن.
- مرونة الحجم volume flexibility: وتعني قدره المنظمة على التسريع في عمليه الانتاج او تخفيضه بغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

#### ٣. التسليم Delivering:

ان لبعده سرعة التسليم دورا حيويا في تحقيق التفوق التنافسي كونه يمثل قدره المنظمة على مواجهه الطلبات وتسليمها بانتظام في الوقت المحدد والمتفق عليه من جهة والسرعة في تطوير وتقديم المنتجات الجديدة من جهة اخرى اذ ان كلما كان الوقت المنجز لتوليد فكره المنتج الجديد والتصميم النهائي وانتاجه قصيرا كان للمنظمة خاصيه قياديه توصلها للتفوق التنافسي

#### ٤. الابداع innovation:

يشير بعد الابداع الى قدره المنظمة على توليد منتج فريد من نوعه او التطوير منتج موجود فعليا الى منتج مستحدث ينظر الى الابداع على انه المحفز الاساسي نحو القيام بعمليات جديده لهدف تحسين الجودة والكفاءة ومعايير السلامة هذا يعني ان الابداع هو التجسيد الفعلي للأفكار المبتكرة على شكل منتجات تطرح في السوق مما يدعم الموقف التنافسي للمنظمة (رؤوف والشهواني، ٢٠٢٠، ٢٠).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

#### أولاً: وصف الأفراد في عينة الدراسة

وصف عينة البحث: اختيرت عينة عشوائية تم تمثيلها بعدد من العاملين في شركة اسياسيل ممن لديهم الخبرة والاطلاع في مجال العمل " بهدف الحصول على المعلومات الدقيقة والمفيدة المقدمة منهم"، وهذا بدوره ينعكس بشكل يسهم في احداث تغييرات جديده وجذرية في جميع النشاطات المتعلقة التجديد الاستراتيجي ومن ثم امكانية الحصول على المقترحات والافكار التي تعمل على تعزيز أهمية البحث، وبموجبه قامت الباحثة بتوزيع (٧٠) استمارة استبانة على عينة البحث في اماكن عملهم وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (٦٠)، وهذا يوضح بأن نسبة الاستجابة هي (٨٦) والجدول رقم (٠) يوضح التفاصيل المتعلقة بتوزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث.

الجدول (٤): وصف الافراد المبحوثين في شركة اسيا سيل

الجنس							
أنثى				ذكر			
النسبة المئوية		العدد		النسبة المئوية		العدد	
٣٣		٢٠		٦٧		٤٠	
الفئات العمرية							
٥١ فأكثر		٥٠-٤١		٤٠-٣١		٣٠-٢٠	
النسبة %		العدد		النسبة %		العدد	
١٠		٦		٢٢		١٣	
سنوات الخدمة في العمل							
٢٠-١٦ سنة		١٥-١١ سنة		١٠-٦ سنة		٥ سنوات فأقل	
النسبة %		العدد		النسبة %		العدد	
١٥		٩		٢٨		١٧	

N = 60

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على استمارات الاستبيان

على ضوء الجدول (٤) يمكن توضيح ما يأتي:

١. الجنس: يشكل الذكور النسبة الأكبر من إجمالي العينة، إذ بلغت (٦٧٪) من مجموع أفراد العينة المبحوثة مقابل (٣٣٪) للإناث.

٢. العمر: بلغت نسبة الفئة العمرية التي تتراوح بين (٢٠-٣٠) (٢٥٪) إذ تشكل النسبة الأكبر من افراد العينة المبحوثة تليها الفئة العمرية التي تتراوح بين (٤٠-٣١) إذ بلغت (٣٧٪) من مجموع افراد العينة ثم تليها الفئة العمرية (٥٠-٤١) والتي تبلغ نسبتها (٢٢٪) واخيراً بلغت الفئة العمرية (٥١ فأكثر) (١٠٪) مما يشير ان شركة اسيا سيل تمتلك نسبة عالية من الفئات العمرية المتميزة والطاقات الشبابية الذين يتمتعون بالكفاءات الفنية ولديهم مهارات في مجال عملهم.

٣. سنوات الخدمة في العمل: بلغت نسبة أفراد العينة المبحوثة الذين تقل خدمتهم عن (٥ سنوات) (٣٢٪)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم بين (٦-١٠ سنوات) (٢٥٪)، ويلاحظ أن الافراد الذين تتراوح خدمتهم بين (١١-١٥ سنة) قد بلغت (٢٨٪) واخيراً فإن نسبة الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (١٦-٢٠ سنة) بلغت (١٥٪) وهذا مؤشر جيد وإيجابي يساهم في اعطاء إجابات دقيقة من قبل الأفراد المبحوثين نتيجة لتراكم الخبرة لديهم في العمل.

ثانياً: اختبار علاقة الارتباط والتأثير

١- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الفرعية التي انبثقت منها وتنص الفرضية الرئيسية الأولى على لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي (مجتمعة ومنفردة) والتفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة. إذ تم تحليل العلاقة على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (٥): نتائج علاقة الارتباط بين التجديد الاستراتيجي والتفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	
	التفوق التنافسي	المتغير المعتمد
السياق	٠,٧٢٦**	
المحتوى	٠,٦٦٢**	
العملية	٠,٧٦٣**	
المؤشر الكلي	٠,٨٢٦**	

P≤0.05

n= ٦٠

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

تعكس معطيات الجدول رقم (٥) ان هنالك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين التجديد الاستراتيجي والتفوق التنافسي، حيث أن المؤشر الكلي لمعامل الارتباط بلغ (٠,٨٢٦) ، وهذا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين قوية، إذ ان هذه النتيجة تشير إلى أنه كلما زادت المنظمة من اهتماماتها بالتجديد الاستراتيجي أدى ذلك إلى تعزيز التفوق التنافسي، ووفقاً لما تم تقديمه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة والتي نصت لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية التجديد الاستراتيجي والتفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة وتقبل الفرضية البديلة ومن اجل توضيح العلاقة بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والتفوق التنافسي

توضيح العلاقة بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والتفوق التنافسي وعلى مستوى المنظمة المبحوثة فقد تم توضيح ذلك في الجدول رقم (٦) وعلى النحو الآتي:

أ- العلاقة بين السياق والتفوق التنافسي: يوضح الجدول رقم (٦) إلى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السياق بوصفه متغيراً مستقلاً والتفوق التنافسي بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٧٢٦) بمستوى معنوي (٠,٠٥)، وتفسر هذه العلاقة أنه إذا قامت المنظمة باعتماد السياق فإنها سوف تساعد في تحسين التفوق التنافسي  
ب- العلاقة بين المحتوى والتفوق التنافسي: يوضح الجدول رقم (٦) إلى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المحتوى بوصفه متغيراً مستقلاً والتفوق التنافسي بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٦٦٢) بمستوى معنوي (٠,٠٥)، وتفسر هذه العلاقة أنه إذا قامت المنظمة باعتماد المحتوى فإنها سوف تساعد في تعزيز التفوق التنافسي  
ت- العلاقة بين العملية والتفوق التنافسي: يوضح الجدول رقم (٦) إلى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العملية بوصفه متغيراً مستقلاً والتفوق التنافسي بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٧٦٣) بمستوى معنوي (٠,٠٥)، وتفسر هذه العلاقة أنه إذا قامت المنظمة باعتماد العملية فإنها سوف تساعد في تعزيز التفوق التنافسي

ووفقاً لما تم تقديمه يمكن رفض الفرضية الفرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المنظمة المبحوثة والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي والتفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة.

## ٢- اختبار علاقة التأثير بين متغيري الدراسة:

أ- اختبار كل من الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية التي انبثقت منها ونصت الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التجديد الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة في التفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة، وقد تم تحليل هذه العلاقة على مستوى المنظمة المبحوثة على النحو الآتي:

الجدول (٦): اثر التجديد الاستراتيجي على التفوق التنافسي على مستوى المنظمة المبحوثة

F	df	R <sup>2</sup>	التجديد الاستراتيجي		المتغير المستقل
			B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
٣,٩٨٢	124.186	٠,٦٨٢	٠,٦٥٧	1.443	التفوق التنافسي
(11.144)*					

P≤0.05

n=٦٠

يوضح الجدول (٦) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي موجب للتجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في ابعاد الأداء التصنيعي مجتمعة بوصفها متغيرات معتمدة، حيث أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٢٤,١٨٦) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٣,٩٨٢) ودرجتي حرية (١,٥٨) وبمستوى معنوية يبلغ (٠,٠٥)، وبمعامل تحديد قدره (٠,٦٨٢) وهذا يشير إلى أن (٦٨٪) من الاختلافات المفسرة في أبعاد التفوق التنافسي مجتمعة ترجع إلى تأثير التجديد الاستراتيجي أما الباقي فيعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وعبر متابعة معامل (B<sub>1</sub>) البالغ (٠,٦٥٧) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (١) المحسوبة (11.144) وهي قيمة معنوية وتعد أكبر من قيمت (T) الجدولية البالغة (١,٦٦٣) وبمستوى معنوية قدره (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,٥٨). ووفقاً لما تقدم يمكن نرفض الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التجديد الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة في التفوق التنافسي في المنظمة المبحوثة وقبول الفرضية البديلة.

ب- توضيح علاقة التأثير كل بعد من ابعاد التجديد الاستراتيجي في التفوق التنافسي على مستوى المنظمة المبحوثة وفي ظل الفرضية الفرعية التي انبثقت من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم تحليل علاقات التأثير لأبعاد التجديد الاستراتيجي في التفوق التنافسي كما مبين في الجدول رقم (٧)

جدول (٧)

F	T	df	R <sup>2</sup>	التفوق التنافسي		المتغير المستقل
				B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
٣,٩٨٢	١,٦٦٣	١,٥٨	0.527	.667	1.503	السياق
٣,٩٨٢	١,٦٦٣	١,٥٨	0.316	.499	2.016	المحتوى
٣,٩٨٢	١,٦٦٣	١,٥٨	0.583	.806	.809	العملية

من الجدول رقم (٧) يتبين وجود تأثير معنوي لأبعاد التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في التفوق التنافسي بوصفه متغيراً معتمداً (مستجيباً).

(١) تأثير السياق في التفوق التنافسي: من الجدول رقم (٧) يتبين أن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للسياق بوصفه متغير مستقل (تفسيري) في التفوق التنافسي بوصفه متغيراً معتمداً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) التي تم احتسابها وبالقيمة (٦٤,٥٦٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية الخاصة بها وبالقيمة (٣,٩٨٢) بدرجتي حرية (١,٥٨) وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغت القيمة الخاصة بمعامل التحديد (٠,٥٢٧) ، وهذا يشير إلى أن (٥٣٪) من الاختلافات المفسرة في التفوق التنافسي يفسرها السياق، أما الباقي فيعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها قد تكون أصلاً غير داخلية في نموذج الانحدار ، ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً للسياق في التفوق التنافسي ، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (٠,٦٦٧) وقيمة (T) المحسوبة (٨,٠٣٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٨٢) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا يدور يوضحان الاعتماد على السياق في المنظمة سيؤثر بشكل مباشر على التفوق التنافسي للمنظمة المبحوثة

(٢) تأثير المحتوى في التفوق التنافسي: من الجدول رقم (٨) يتبين أن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للمحتوى بوصفه متغير مستقل (تفسيري) في التفوق التنافسي بوصفه متغيراً معتمداً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) التي تم احتسابها وبالقيمة (26.809) وهي أكبر من القيمة الجدولية الخاصة بها وبالقيمة (٣,٩٨٢) بدرجتي حرية (١,٥٨) وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغت القيمة الخاصة بمعامل التحديد (٠,316) ، وهذا يشير إلى أن (٣٢٪) من الاختلافات المفسرة في التفوق التنافسي يفسرها المحتوى، أما الباقي فيعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها قد تكون أصلاً غير داخلية في نموذج الانحدار ، ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً للمحتوى في التفوق التنافسي ، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (٠,٤٩٩) وقيمة (T) المحسوبة (٥,١٧٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٨٢) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا يدور يوضحان الاعتماد على المحتوى في المنظمة سيؤثر بشكل مباشر على التفوق التنافسي للمنظمة المبحوثة

(٣) تأثير العملية في التفوق التنافسي: من الجدول رقم (٧) يتبين أن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للعملية بوصفه متغير مستقل (تفسيري) في التفوق التنافسي بوصفه متغيراً معتمداً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) التي تم احتسابها وبالقيمة (80.959) وهي أكبر من القيمة الجدولية الخاصة بها وبالقيمة (٣,٩٨٢) بدرجتي حرية (١,٥٨) وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغت القيمة الخاصة بمعامل التحديد (٠,583) ، وهذا يشير إلى أن (٥٨٪) من الاختلافات المفسرة في التفوق التنافسي يفسرها العملية، أما الباقي فيعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها قد تكون أصلاً غير داخلية في نموذج الانحدار ، ومن متابعة معامل (B1) واختبار (T) لها وجد أن هنالك تأثيراً معنوياً للعملية في التفوق التنافسي، إذ بلغت قيمة (B1) المحسوبة (٠,٨٠٦) وقيمة (T) المحسوبة (٨,٩٩٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٨٢) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وهذا يدور يوضحان الاعتماد على العملية في المنظمة سيؤثر بشكل مباشر على التفوق التنافسي للمنظمة المبحوثة

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المبحث عرض اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة في الجانب النظري وتحليل الجانب الميداني، فضلاً عن المقترحات التي تم تقديمها للمنظمة المبحوثة.

##### أولاً: الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية وفيما يتعلق بالجانب النظري والميداني، قدم الباحثان جملة من الاستنتاجات والتي تلخصت بالآتي:

- ١- أوضحت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التجديد الاستراتيجي (مجتمعة ومنفردة) والتفوق التنافسي، مما يُشير الى أن تبني المنظمة المبحوثة لممارسات التجديد الاستراتيجي حقق لها مستويات أعلى من التميز على منافسيها وساهم في تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات في السوق.
- ٢- بيّنت نتائج التحليل الاحصائي أن التجديد الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده له تأثير مباشر في تحقيق التفوق التنافسي، أي أن المنظمات التي تركز على التجديد والابتكار الاستراتيجي تحقق أداءً أفضل في السوق.
- ٣- التجديد الاستراتيجي يُسهم في تطوير قدرات المنظمة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية والمنافسة مما يُعزز موقعها التنافسي.
- ٤- النتائج أوضحت أن التفوق التنافسي لا يتحقق من خلال الموارد التقليدية فقط، بل من خلال قدرة المنظمة على إعادة صياغة استراتيجياتها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية.

##### ثانياً: المقترحات:

بعد اعتمادها على الاستنتاجات التي توصل لها البحث يقدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي يريان بأنها ضرورية للشركات عامة والمبحوثة خاصة وكما يأتي:

- ١- على المنظمات تعزيز ثقافة التجديد الاستراتيجي من خلال الاستثمار في الابتكار وتطوير القدرات البشرية والتكنولوجية.
- ٢- ضرورة قيام الإدارات العليا بمراجعة استراتيجياتها بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها مع التغيرات البيئية والسوقية.
- ٣- التركيز على التعلم التنظيمي باعتباره أداة رئيسية تدعم عملية التجديد الاستراتيجي وتضمن استمراريته.
- ٤- توجيه اهتمام خاص إلى التجديد في نماذج الأعمال كونه يسهم في خلق فرص جديدة تعزز التفوق التنافسي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- بن رحمون، جنات، (٢٠٢٤). "أثر ادارته التميز الإداري على بناء التفوق التنافسي للمنظمات- دراسة حاله مجموعته من المطاحن بولاية بسكره" أطروحة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارته استراتيجيه جامعه محمد خيضر بسكره
- ٢- حماد، احمد جدعان (٢٠٢٢). "ديناميكيات المعرفة ودورها في تحقيق التفوق التنافسي" مجله اقتصاديات الأعمال، كليه الإدارة والاقتصاد-جامعه تكريت. ٣(١)
- ٣- داوود، محمد صالح، (٢٠٢٠)، التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة ومحاسبة استهلاك الموارد ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجله كلية العلوم الإنسانية، ٩(٢)، ١٧١-٢١٠.
- ٤- النيايى، احمد حاتم إبراهيم، (٢٠٢١)، "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي- بحث تحليلي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية- وزارة الصناعة والمعادن" رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار
- ٥- رؤوف، رغد عدنان والشهواني، الاء عبدالوهاب، (٢٠٢٠). "تحقيق التفوق التنافسي في إطار اعتماد بعض استراتيجيات التصنيع المستدام" مجله تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعه تكريت-كلية الإدارة والاقتصاد، ١٦(٥١)، ٢
- ٦- شتوح، محمد، (٢٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجله دفاتر اقتصادية، ٧(٠٢)، ١٠٨.
- ٧- طنطاوي، رشاد فايز، (٢٠٢١)، أثر الاستراتيجيات التنافسية على الحصة السوقية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية، المجله العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٢).
- ٨- عيد، أيمن عادل. (٢٠٢٣). تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية. مجله جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية. 60(1), 219-266.
- ٩- فيروز، خضير علي (٢٠٢١)، "أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي"، مجله الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية-كوفة. ٣(١٢)
- ١٠- محفوظ، علي نزار، (٢٠٢٣). "استراتيجيات التسويق المستدام ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في شركة Vitra للصناعات والسيراميك/ العراق" رسالة ماجستير في تقنيات إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية/ الموصل - الجامعة التقنية الشمالية، العراق.
- ١١-مراح، رحاب ولبور، ريهام (2025) "أثر نكاه الأعمال على تعزيز التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تبسة" رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.
- ١٢-مروج، أسماء وبوعافية، إلهام، (2024) "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي" رسالة ماجستير، المركز الجامعي بولصواف - ميلة.
- ١٣-مفتاح، محمد حسين علي وطواف، عبد الخالق هادي محسن. (٢٠٢٤). دور التجديد الاستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية البيني. مجله جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية (١) ١.

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- **Al-Dhiyabi, Ahmed Hatem Ibrahim.** (2021). *The role of core capabilities in achieving strategic renewal: An analytical study in the General Company for Food Products, Ministry of Industry and Minerals.* Master's Thesis in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Anbar.
- 2- **Ben Rahmoun, Jannat.** (2024). *The impact of excellence management on building competitive superiority for organizations: A case study of a group of mills in Biskra Province.* PhD Dissertation, Strategic Management, Mohamed Khider University of Biskra.
- 3- **Daoud, Mohammed Saleh.** (2020). *Integration between target costing and resource consumption accounting and its role in achieving competitive advantage.* Journal of the College of Humanities, 9(2), 171–210.
- 4- **Eid, Ayman Adel.** (2023). *The impact of strategic renewal on achieving organizational sustainability.* Alexandria University Journal of Administrative Sciences, 60(1), 219–266.
- 5- **Fayrouz, Khudair Ali.** (2021). *The impact of strategic leadership on competitive superiority.* Journal of Administration and Economics, Administrative Technical College – Kufa, 3(12).
- 6- **Hammad, Ahmed Jad'an.** (2022). *Knowledge dynamics and its role in achieving competitive superiority.* Journal of Business Economics, College of Administration and Economics, Tikrit University, 3(1).
- 7- **Mahfouz, Ali Nizar.** (2023). *Sustainable marketing strategies and their role in achieving competitive superiority: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in Vitra Company for Sanitary Ware and Ceramics / Iraq.* Master's Thesis in Business Administration Techniques, Administrative Technical College / Mosul, Northern Technical University, Iraq.
- 8- **Meftah, Mohammed Hussein Ali, & Tawaf, Abdulkhaliq Hadi Mohsen.** (2024). *The role of strategic renewal in managing crises in the Yemeni pharmaceutical industry sector.* Sana'a University Journal of Humanities, 1(1).
- 9- **Merah, Rahab, & Lebour, Riham.** (2025). *The impact of business intelligence on enhancing competitive superiority in economic institutions: A case study of Algeria Telecommunications Company, Tebessa Province.* Master's Thesis, University of Martyr Sheikh Larbi Tebessi, Tebessa.
- 10- **Mrouj, Asmaa, & Bouafia, Ilham.** (2024). *The role of strategic agility in achieving competitive superiority.* Master's Thesis, University Center Boulssouf – Mila.
- 11- **Raouf, Raghad Adnan, & Al-Shahwani, Alaa Abdulwahab.** (2020). *Achieving competitive superiority within the framework of adopting some sustainable manufacturing strategies.* Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Tikrit University, College of Administration and Economics, 16(51), 2.
- 12- **Shetouh, Mohammed.** (2017). *Strategic management and change leadership and their role in achieving and building competitive advantage in the business environment.* Dafatir Iqtisadiyah Journal, 7(2), 108.
- 13- **Tantawi, Rashad Fayez.** (2021). *The impact of competitive strategies on market share in electrical appliance manufacturing companies.* Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, 12(2).

- 1- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105
- 2- KOTLER, PHILIP & ARMSTRONG, GARY (2006): Principles of Marketing, New Jersey: Pearson Education.
- 3- KOTLER, PHILIP/ ARMSTRONG, GARY (2004): Principles of Marketing, 10th edition, New Jersey.
- 4- Kwee, Z. Frans A. J., Bosch, V. D. & Volberda, H. W., (2011), "The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004" *Journal of Management Studies*, Vol.48, No. 5, PP. 984-1014.
- 5- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- 6- Perini, L., Carneiro, J. M. T., & Miller, K. (2022) Strategic Inertia and Renewal: Contrasting Responses to Market Changes. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1).
- 7- Porter ME. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- 8- Potjaruwit, p. (2018). competitive advantage effects on firm performance: a case study of startups in Thailand. *journal of international studies*, 11(03), 106.
- 9- Safiullah, M.D, (2010), Superiority of Conventional Bank and Islamic Bank of Bangladesh A comparative Study, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. (2), No (3), pp. 199- 207.
- 10- Schmitt, A., Raisch, S., Volberda, H.W., (2018). "Strategic renewal: past research, theoretical, tensions and future Challenges". *Int. J. Manag. Rev.* 20, 81–98.
- 11- Volberda, H.W., Frans A. J. Bosch, V.D., Flier, B. & Gedajlovic, E. R. (2001)" Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK" *Long Range Planning*, Vol. 34, No.2, PP. 209-229.
- 12- Zahra, S. A. (1993). New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 47–69.