

أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد
في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية

دكتور

مفيد عودة الله المواجهة

مدرس مساعد - كلية إدارة الأعمال

جامعة مؤتة - الأردن

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2021

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحليل الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (847) فرد من المبحوثين (رئيس جامعة، عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة) واستخدمت عينة عشوائية تكونت من (6) جامعات خاصة حيث بلغ عدد أفراد العينة (252) فرد في هذه الجامعات الستة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لجمع البيانات من أفراد العينة. اعتمدت الدراسة برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي الاستدراكي : معامل ارتباط بيرسون، معامل الأنحدار).

وكان من أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية) من جهة وبين جميع أبعاد التجديد الإستراتيجي (الاستكشافي، الاستثماري، تكوين الأفكار الجديدة) من جهة أخرى في الجامعات الخاصة الأردنية.

الكلمات المفتاحية : التحليل الإستراتيجي الداخلي، نظرية الموارد، التجديد الإستراتيجي، الجامعات الخاصة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of internal analysis from the perspective of resource theory on strategic renewal in Jordanian private universities. The descriptive analytical method was used, and the study population consisted of (847) respondents (university president, college dean, head of an academic department, director of a department) and a random sample consisting of (6) private universities was used, where the number of sample members reached (252) individuals in These six universities. To achieve the objectives of the study, a developed questionnaire was used to collect data from the sample members. The study adopted the Statistical Service for Social Sciences (SPSS) program to conduct a descriptive and remedial analysis: Pearson's correlation coefficient, regression coefficient.

One of the most important results of the study: There is a statistically significant correlation at the level (0.01) between all dimensions of the internal strategic analysis (material resources, human resources, organizational resources) on the one hand, and all dimensions of strategic renewal (exploratory, investment, forming new ideas) on the one hand. Others in Jordanian private universities.

Keywords: internal strategic analysis, resource theory, strategic renewal, private universities.

المقدمة:

تواجه معظم منظمات الأعمال في عصرنا الحاضر تحديات كثيرة، نتيجة التغيرات المتسارعة والمستمرة التي تحدث في محيطها. وأمام هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية جديدة، تتخذ مبادئها وأدواتها من الإدارة الإستراتيجية التي تهدف إلى ضمان قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المتعددة التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على موقعها التنافسي وتحسينه.

أطلاقاً من هذا، أصبح من الواجب على المنظمات الاقتصادية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي أن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتحسين أدائها وضمان البقاء والاستمرار، وذلك من خلال تبني المنظمات لأساليب إستراتيجية تساعدها على معرفة وضعها الحالي بالنسبة للمنظمات المنافسة، والوضع الذي تطمح له في المستقبل، وذلك من خلال القيام بما يسمى بعملية التحليل الإستراتيجي الذي يعتبر مرآة تعكس كل ما يحدث في الواقع العملي والذي يعجز العديد من المؤسسات على فهمه، فهو يقوم على تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف التي تشكو منها المنظمة، وتحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات بغرض تحديد ومعرفة ما يسود في كل منها لتحديد أفضل التوجهات للمؤسسة من أجل الوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن.

لقد شهدت فترة ستينات القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الإستراتيجي على أهمية العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية على هذا الاتجاه مثل نموذج LKAG أو ما يعرف بنموذج SWOT التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة ADL, MACKENSEY, BCG ثم أضاف PORTER إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات من القرن المنصرم تصورات جديدة جعلت الأفضلية التنافسية محور اهتمام الفكر الإستراتيجي، وحسب porter يتحقق التفوق التنافسي للمنظمة ومن ثم ضمان البقاء بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيها من عواملها الداخلية لكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة (Hunger & Wheelen, 2004).

لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المنظمات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء العالي تأتي من المنظمة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها الداخلية، وعليه فإن المحدد الأقوى لتنافسية المؤسسة ليس هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المنظمة على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجه الاهتمام إلى النظرية المبنية على الموارد (RESOURCE BASED VIEW).

أن التحديات التي تعرقل أنشطة المنظمة المتمثلة بالاضطراب والتعقيد البيئي والتقني والتغيرات السريعة في حالات المنافسة أجبر المدراء على سرعة العمل الإستراتيجي المتمثل بأخذ عملية التجديد الإستراتيجي (Strategic Renewal) كمصدر للميزة التنافسية حيث أن المنظمات تحتاج لخلق استراتيجيات متجددة، حيث زاد تأكيد الإدارة الإستراتيجية على حاجة المنظمات لتجديد استراتيجياتها بشكل مستمر، أخذه بعين الاعتبار الظروف التنافسية المتغيرة، وحالات الاضطراب واللاتأكد والتعقيد البيئي الذي يحيط بتلك المنظمات (Gilbert, 2016).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تلعب البيئة دوراً حاسماً في نجاح المنظمات، حيث يكون لها تأثير جوهري في الأداء، وترتبط عمليات التحليل الإستراتيجي بمتغيرات هذه البيئة، لذا كان لزاماً على المنظمات إجراء التحليل الإستراتيجي بمتغيرات البيئة خصوصاً ما يرتبط بموارد المنظمة الداخلية وكل ذلك يسهم بدور فاعل في الوصول إلى التجديد الإستراتيجي في المنظمات، لذلك ومن خلال المسح المبدئي للأدبيات السابقة فقد لاحظ الباحث وجود فجوة بحثية في موضوع عمليات التحليل الإستراتيجي الداخلي التي قد توصل إلى عملية التجديد الإستراتيجي.

يعد قطاع الجامعات الخاصة في الأردن من القطاعات الحيوية والهامة، ويشكل رافداً مهماً للاقتصاد الوطني وداعماً لجهود التنمية المستدامة، وتوفير فرص العمل للتقليل من البطالة. إلا أن هذا القطاع شهد في الآونة الأخيرة تغيرات كبيرة ومتسارعة ألفت بظلالها على نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها، الأمر الذي فرض على هذه الجامعات مجموعة من التحديات التي تتطلب منها الاستثمار الأمثل لمواردها الحالية واستكشاف أخرى جديدة لتكون قادرة على تجديد وأنعاش استراتيجياتها بما يحقق الموائمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها والعمل على أن تكون مخرجاتها متوافقة مع

الحاجات الفعلية للمجتمع والمساهمة في تنفيذ خطط وبرامج التنمية. أن هذا التحدي بحد ذاته يمثل دافعاً قوياً للخوض في دراسة الدور المحتمل للتحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في تحقيق التجديد الإستراتيجي للجامعات الخاصة الأردنية في ظل بيئة ديناميكية متقلبة معقدة عالمياً وإقليمياً ومحلياً.

ومن هنا تنطلق مشكلة الدراسة والتي تتمثل في التساؤل الآتي : ما أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية ؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد وكل بعد من أبعاده في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.
2. ما مستوى التجديد الإستراتيجي وكل بعد من أبعاده في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واختبار الأثر بين أبعاد المتغير المستقل " التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد وأبعاد المتغير التابع " التجديد الإستراتيجي " في الجامعات الخاصة الأردنية.

أما الأهداف الفرعية المحددة فهي على النحو التالي:

1. التعرف على مستوى تطبيق التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف على مستوى التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.
3. التعرف على أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي للجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين .

أهمية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية محاولة لعرض وهيكلة التراكم المعرفي والفكري للتجديد الإستراتيجي والذي يعد من المداخل الحديثة في الفكر الإستراتيجي فضلاً عن امتلاكه مجالات تطبيق واسعة، فيما يعد موضوع التحليل الإستراتيجي من منظور نظرية الموارد من المواضيع التي لها أهمية كبيرة بمستقبل المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لهذه المنظمات.

وينعكس جانب من أهمية الدراسة في تركيزها على الدور الذي تؤديه الجامعات الخاصة الأردنية في بناء الاقتصاد الوطني والمساهمة في عمليات التنمية الاقتصادية، وهذا يتم من خلال محاولة تشخيص وتحليل واقع تبني الجامعات المبحوثة لتجديد عملياتها الإستراتيجية بما يتلائم مع الظروف والتغيرات في البيئة المتسارعة وهذا يتم من خلال الدور الذي يلعبه التحليل الإستراتيجي لموارد المنظمة (نظرية الموارد) في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغيير المستمر.

وتنبثق أهمية الدراسة في المبررات الآتية :

1. قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت قطاع الجامعات الخاصة الأردنية حيث تحاول هذه الدراسة دفع عجلة النمو والتطور فيه وزيادة قدرة هذه الجامعات على المنافسة محلياً وإقليمياً من خلال لفت أنظار متخذي القرار في الإدارات العليا للجامعات المبحوثة والمعنيين، إلى أهمية مواضيع التحليل الإستراتيجي الداخلي، الموارد الداخلية للمنظمة، التجديد الإستراتيجي.
2. تمثل الدراسة إضافة جديدة للأدبيات السابقة في هذه المواضيع، مع إمكانية أن تقوم هذه الدراسة وفي ضوء ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات في تحفيز الباحثين لإجراء أبحاث مستقبلية في قطاعات أخرى.
3. تبرز أهمية الدراسة في مجتمع الدراسة الذي تتناوله وقد اختارت الدراسة قطاع الجامعات الخاصة الأردنية حيث أنه من القطاعات الفاعلة في الاقتصاد الأردني وهو قطاع حيوي وديناميكي قابل للنمو والتطور من خلال الميزات التنافسية الموجودة في أغلب موارده، ووجود قدرات وقوى قادرة على التجديد المستمر.
4. إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة محلياً وإقليمياً عندما تطبق في بيئات وظروف مشابهة على شركات وقطاعات مماثلة للإفادة من التوصيات الواردة فيها.

5. تقديم مساهمة علمية تتمثل في توضيح أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة بدراسة أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية. فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

HO : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد بأبعاده مجتمعة (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية) على التجديد الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستكشافي، الاستثماري، تكوين الافكار الجديدة) في الجامعات الخاصة الأردنية.

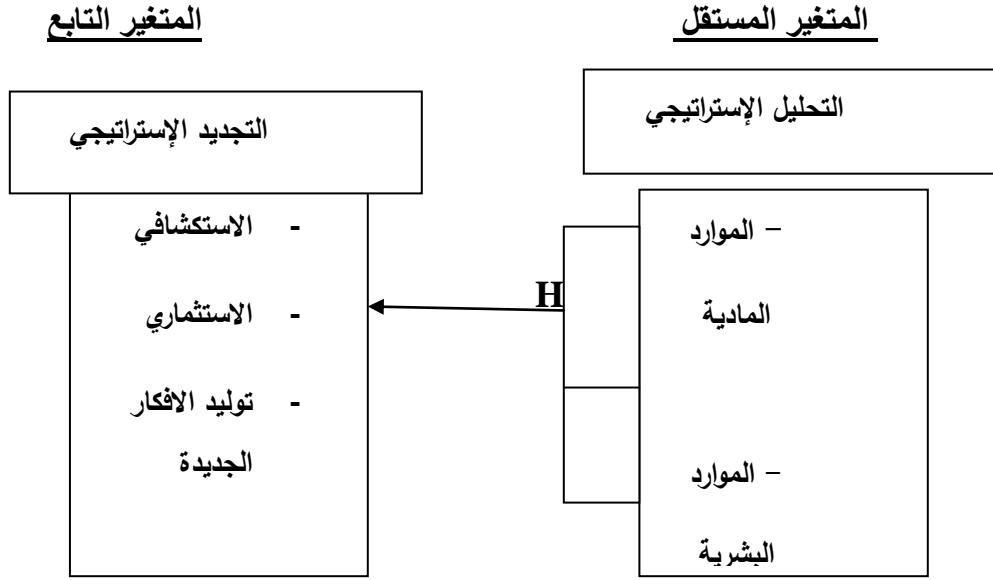
ويتفرع منها الفرضيات التالية:

HO1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد بأبعاده مجتمعه على التجديد الإستراتيجي الاستكشافي.

HO2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد بأبعاده مجتمعه على التجديد الإستراتيجي الاستثماري.

HO3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للتحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد بأبعاده مجتمعه على تكوين الافكار الجديدة.

نموذج الدراسة:



المصدر: النموذج من اعداد الباحث اعتمادا على المصادر التالية:

1. **المتغير المستقل:** التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد بأبعاده التالية : (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية) وتم قياسه اعتمادا على دراسات كل من (grant, 1991; barney, 1991; Andersen, 2007; Lockett et al, 2009; Kraaijenbrink et al, 2010).
2. **المتغير التابع :** التجديد الإستراتيجي بأبعاده (الاستكشافي، الاستثماري)، التجديد الاستكشافي وتم قياسه اعتمادا على دراسات (Stienstra, 2008; Martiens, 2011; Kearney, 2015)، التجديد الاستثماري وتم قياسه اعتمادا على دراسات (Stienstra, 2008; Kearney, 2015; Tushman et al, 2013).

التعريفات الاجرائية

- التحليل الإستراتيجي الداخلي للموارد : الفحص الدائم والمستمر وفهم الوضعية الإستراتيجية للبيئة الداخلية للجامعة والمتعلقة بالموارد : المادية، البشرية، والتنظيمية لمعرفة نقاط القوة وتقويتها من أجل استغلال الفرص الخارجية، ومعرفة نقاط الضعف وتقليصها من أجل إبطال التهديدات الخارجية.

- **الموارد المادية (Physical Resources)** : وهي جميع الموارد الملموسة داخل الجامعة والمتمثلة في : المعدات، الموقع، التكنولوجيا، الاجهزة، الآلات.
- **الموارد البشرية (Human Resources)** وتشمل: الموظفين، التدريب، التقييم، التعيين الخبرة، المعرفة، المهارات، القدرات داخل الجامعة.
- **الموارد التنظيمية (Organizational Resources)** وتشمل: الهيكل التنظيمي، عمليات التخطيط، أنظمة المعلومات، علاقات العمل، العلاقة بالمحيط الخارجي، قواعد البيانات داخل الجامعة.
- **التجديد الإستراتيجي (Strategic Renewal)**: مجموعة الخيارات والاجراءات التكيفية التي تتخذها الجامعة لتطوير وتغيير مسارها الحالي من اجل الحفاظ على الموائمة الإستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية على مرور الزمن.
- **التجديد الإستراتيجي الاستكشافي Exploratory strategic renewal**: خلق مسار جديد، أو تغيير المسار الحالي للجامعة من خلال : التغيير، والبحث عن الفرص المتاحة في تغيرات السوق، وحالة المنافسة والزبائن والمستفيدين، والبدء بأعمال جديدة، وطرح خدمات وأنشطة جديدة، ودخول أسواق أو مناطق جغرافية جديدة.
- **التجديد الإستراتيجي الاستثماري Investment strategic renewal**: صقل وتوسيع وتعديل الموارد والمقررات والقابليات والعمليات داخل الجامعة وتوظيفها لإدخال تحسينات على خدمات الجامعة، لتحقيق الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين والمتوقعين، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من خلال زيادة انتاجية العاملين والاصول المستخدمة في الجامعة، وتحسين وصقل القابليات والتكنولوجيا التي تمتلكها، والعمل على التخفيض الممنهج للتكاليف.
- **تكوين الأفكار الجديدة** : الحصول على أفكار ومعلومات وآراء متنوعة ومتباينة وبناءة من أجل الحصول على معارف ذاتية جديدة للجامعة نابعة من الافراد العاملين داخل الجامعة .

حدود الدراسة ومحدداتها:

حدود الموضوع : تقتصر هذه الدراسة على موضوع التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد، وتتمثل هذه الموارد في : الموارد المادية، الموارد البشرية، والموارد التنظيمية. وكذلك

موضوع التجديد الإستراتيجي بمتغيراته: التجديد الاستكشافي، التجديد الاستثماري، وتكوين الافكار الجديدة.

حدود زمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في فترة توزيع الاستبانة الواقعة ما بين 2020/1/06 إلى 2020/2/20.

حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الخاصة الأردنية.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على أفراد الادارتين العليا والوسطى الممثلين بكل من: رئيس جامعة، عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة.

الإطار النظري

مفهوم التحليل الإستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الإستراتيجي أبعاد متعددة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المرجوة منه، حيث عرف التحليل الإستراتيجي بأنه: مجموعة الوسائل والطرق المختلفة التي تعمل على ربط أهداف المنظمة مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوافرة ووضع الوسائل والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة مخاطرة كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة والتي يمكن تنفيذها، ويعرف أيضا بأنه : تقييم لعملية أو خطة مؤسسية لتحديد الكيفية التي يمكن بها جعل البرامج المقبلة أكثر فعالية، وتشمل أمثلة التحليل الإستراتيجي تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (David, 2012).

وتعتبر عملية التحليل الإستراتيجي ضمن الرؤية المستقبلية الشاملة أحد الأركان الرئيسية للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم بيئة المنظمة الداخلية لتحديد عوامل قوة واقتدار المنظمة وعوامل ضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر (wheelen, 2010).

التحليل الإستراتيجي : مراجعة كل من البيئتين الخارجية والداخلية بغرض التعرف على أهم التحديات التي قد تواجه المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة من أجل أن تخدم عملية تصميم الإستراتيجية (مطلق، 2010).

The Internal Strategic Analysis : التحليل الإستراتيجي الداخلي

تتضمن عملية التحليل الإستراتيجي الداخلي للمنظمة تحليل جميع العوامل داخل المنظمة حيث أن المنظمة تستطيع التحكم بهذه العوامل والتأثير عليها، وتشمل هذه العوامل جميع الموارد البشرية والمالية والتنظيمية (Bin Ahsan, 2013). عرف (Rota, 2013) عملية التحليل الداخلي بأنها تحليل بيئة العمل المادية وغير المادية التي يعمل الأفراد في محيطها والتي يمكن تصنيفها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف.

لقد أدركت الإدارة في المنظمات أن التكيف مع الظروف البيئية ودراسة عوامل البيئة الداخلية من موارد مادية وبشرية ومالية لها دور هام في تحقيق التقدم والاستمرار والبقاء، ويتطلب تقييماً شاملاً ودقيقاً لعناصر ومكونات البيئة الداخلية والتي تعتبر مصدراً من مصادر القوة لدورها الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة وأن الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة والاستغلال الأمثل لكافة العناصر المادية وغير المادية يساهم في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تقع في محيط المنظمة (Chan, 2008).

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تهتم الشركات بتحليل قدراتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف ومعالجتها، ودراسة البيئة الداخلية يساعد على التعرف على الأمور التالية: (Fleisher, 2010).

1. يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي التحكم في عوامل الإنتاج.
2. يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
3. الاستفادة من نقاط القوة لديها للقضاء على العوائق.

4. معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المنظمة من الاستفادة من عدد الفرص.
5. معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
6. معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والاهتمام بالمنظمة.
7. معرفة سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر اليها المستهلك.
8. مدى توافق الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

نظرية الموارد : Resource-Based view (RBV)

لقد شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط ، لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من موارها، وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة (Industry structure) بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل موارها الداخلية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الاهتمام إلى وجهة النظر المبنية على الموارد (Resource based view) (مزهودة، 2003).

اكتسبت نظرية الموارد (RBV) شعبية في التسعينيات من القرن العشرين ولا تزال إلى يومنا هذا، حيث أن هذه النظرية مبنية على أساس أن موارد المنظمة الداخلية هي أكثر أهمية من العوامل الخارجية في عملية تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. أن رعاة وجهة النظر هذه يؤكدون على أهمية التحليل الداخلي في الإدارة الإستراتيجية بمقارنتها بالتحليل الخارجي حيث أكد Robert Grant أن التحليل الداخلي أكثر أهمية، حيث قال أن التفضيلات واحتياجات وهويه العملاء متغيرة، وأن طرق خدمة العملاء تتطور باستمرار وأن التوجه الذي يركز على البيئة الخارجية لا يوفر أساساً آمناً لصياغة استراتيجية طويلة الأمد.

يؤكد المنهج القائم على الموارد على أن الموارد الداخلية للمنظمة أكثر أهمية من العوامل الخارجية في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية، وذلك على العكس من نظرية الصناعة، حيث يؤكد

مؤيدو نظرية الموارد أن اداء المنظمة سيتم تحديده في المقام الأول من خلال الموارد الداخلية للمنظمة والتي يمكن تصنيفها في ثلاث فئات شاملة: الموارد المادية ، الموارد البشرية و الموارد التنظيمية. حيث تشمل الموارد المادية: جميع المصانع والمعدات والموقع والتكنولوجيا والمواد الخام والآلات، وتشمل الموارد البشرية: جميع الموظفين والتدريب والخبرة والذكاء والمعرفة والمهارات والقدرات، أما الموارد التنظيمية فتتضمن: هيكل الشركة وعمليات التخطيط وأنظمة المعلومات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر وقواعد البيانات وما إلى ذلك (Barney, 1991).

التجديد الإستراتيجي Strategic renewal

استحوذ مفهوم التجديد الإستراتيجي على اهتمام الدارسين والباحثين في ميدان نظرية المنظمة والادارة الإستراتيجية . فقد أشار (volberda et al., 2001) إلى أن التجديد الإستراتيجي يمثل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتغيير مسارها المعتمد . وقد حدد هؤلاء الباحثين مجموعة مؤشرات هامة لرحلة التجديد تتمثل في سلوك المديرين في كل مستوى من مستويات التنظيم في الاستجابة لبعضهم البعض (من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى)، والطريقة التي ينظرون بها إلى الاستثمار المستقبلي مقابل تحصيل الأرباح في الوقت الحاضر (الاستكشاف مقابل الاستثمار) والطريقة التي يتم بها تقاسم المعرفة فيما بينهم داخل حدود المنظمة .

التجديد الإستراتيجي: هو احد العوامل الحاسمة التي تعطي سمعة جيدة لعلاقات المنظمة مع

الجهات المعنية (أصحاب المصلحة) الذين يؤثرون على الفرص المستقبلية. (Agarwal,2009)

و**عرف (Kylaheiko, 2014) التجديد الإستراتيجي بأنه :** حالة متميزة من التحليل

للمعاملات التنظيمية ويجاد طرق فاعلة لمواجهة تحديات العصر الرقمية (التطور التكنولوجي السريع، تفضيلات العملاء غير المتجانسة، الميزة التنافسية المستدامة والقوانين التي تتعلق بتحقيق الكفاءة الاقتصادية).

والتجديد الإستراتيجي: هو الاستجابة السريعة لتغيير نموذج أعمال المنظمة بما يتناسب مع

السوق ويجاد طرق مبتكرة تضيف قيمة للزبون (Binns et al, 2015).

أهمية التجديد الإستراتيجي

أصبح التجديد الإستراتيجي من الموضوعات المهمة لدى المنظمات التي تمتلك رياح التغيير الخلاق لإنشاء أسواق جديدة بالإضافة إلى أهميته في الصناعات القائمة على الريادة للتأثير على أسواق السلع والخدمات (kim earl, et al, 2009) ونظرت كل من (crossan and david, 2006) إلى التجديد الإستراتيجي من خلال أهميته في تغيير عقلية الموظفين في المنظمة للتعامل مع الرؤية الجديدة للمنظمة، وأشارتنا إلى أهمية التجديد الإستراتيجي في عملية التكيف بين الاستكشاف والاستثمار لتحقيق التكامل بين سلوكيات الأفراد لفرض مواجهة القوى البيئية ومعالجة حالة التدهور في المشاريع.

يرى (Hopkin , et al, 2013) أن هناك حاجة ملحة للتجديد الإستراتيجي من خلال التفكير بطرائق جديدة للعمل لتلبية متطلبات الزبائن والحفاظ على الميزة التنافسية في ظل تطورات العصر الرقمية، وعلى الرغم من أهمية التجديد الإستراتيجي لدى الباحثين فقد أشار (fourne, 2015) إلى أن تحقيقه يمثل تحدي من نوع خاص لوحدة المنظمة، لذلك لا بد من التخلي عن السلوكيات الماضية واستكشاف منهج تكنولوجي جديد في تركيبة الأسواق والمنتجات، وتشير الأبحاث أن توليد الأفكار الجديدة هو النشاط الرئيس لعملية التجديد الإستراتيجي.

وخلص (Summut john, 2014) إلى أهمية التجديد الإستراتيجي في تحقيق التناسب الإستراتيجي بين القدرات الداخلية للمنظمة والتحولات في البيئة الخارجية وتشمل (التكنولوجيا، الصناعة، والأسواق) والتي تتطلب تغيير ممارسات الاعمال.

أبعاد التجديد الإستراتيجي:

التجديد الإستراتيجي الاستكشافي Exploratory Strategic Renewal

يتمحور الاستكشاف حول السعي إلى التغيير، والبحث عن الفرص المتاحة في تغيرات السوق وحالة المنافسة والزبائن والمستفيدين والرأي العام، والبيئة وغيرها، وتجريب حلول أو نماذج تشغيل جديدة في ضوء هذه الفرص (Apilo, 2010). ويعتقد (Yigit, 2013) أن الاستكشاف يتضمن القدرة على اكتشاف شيء ما، فضلا عن الرغبة والاستعداد لتحمل المخاطرة أو تجربة واكتشاف تباينات مختلفة وطرق مبتكرة لعمل الأشياء، كما يشير أيضا إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات منسقة من التباين والتجريب المخطط والمناورة . ويؤكد (Mcgrath, 2013) أن الاستكشاف هو

السعي للحصول على المعرفة الجديدة بهدف اكتشاف مداخل جديدة للتكنولوجيات والأعمال والعمليات او المنتجات، وهذا ما أشارت إليه أيضا (Mei,2014) بالقول أن التعلم الاستكشافي او الاستكشاف هو عملية البحث عن المعرفة والمهارات الجديدة بالكامل لتطوير المنتجات . ويتطلب الاستكشاف التحول بعيداً عن قاعدة المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة حالياً، وأن هذه التحولات يمكن أن تكون مرتبطة بالمهارات التقنية، والخبرة السوقية او العلاقات الخارجية الجديدة (Lavie et al, 2010).

وتشير أفعال التجديد الإستراتيجي الاستكشافي إلى مبادرات التجديد الإستراتيجي الطويلة من مثل بدء أعمال جديدة، وطرح منتجات وخدمات وتكنولوجيات وأنشطة جديدة ، ودخول أسواق أو مناطق جغرافية جديدة. أن مثل هكذا أفعال تضيف أنشطة جديدة إلى الأنشطة والمقدرات الحالية للمنظمة أو زيادة نطاقها الجغرافي، ومن هنا فإن أفعال التجديد الإستراتيجي الاستكشافية تسهم في خلق مسار جديد أو تغيير المسارات الحالية وبالتالي فأنها تمثل تحولات استراتيجية جذرية أو متقطعة (Kwee et al, 2011).

التجديد الإستراتيجي الاستثماري Investment strategic renewal

يتضمن الاستثمار (Exploitation) أموراً عديدة كالصقل والاختيار والأنتاج والكفاءة والأنتقاء والتنفيذ والأنجاز، ويتمثل جوهره في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيات والنماذج الحالية للمنظمة لتحقيق عوائد قريبة ويمكن التنبؤ بها (March, 1991) .

تركز أنشطة الاستثمار على إجراء التحسينات في المكونات والبنى الحالية للمنظمة والبناء على المسار التكنولوجي نفسه الذي تعتمده حالياً (Benner & Tushman, 2002). ويتمحور الاستثمار من وجهة نظر (Apilo, 2010) حول السعي لإجراء تغييرات في كفاءة العملية والأداء والسرعة أو أفكار لتحسين المنتجات والتكنولوجيات ونماذج الأعمال (Mihalache,2012).

ويتمحور الاستثمار حول كيفية توظيف العمليات الموجودة لإدخال تحسينات على منتجات وخدمات المنظمة لتعزيز قدرتها التنافسية (Jearey, 2012) ويبدو أن المنظمات تفضل الأنخراط في أنشطة الاستثمار على المدى القصير، لأن عائدات الاستثمار عادة ما تكون مؤكدة وقريبة المنال بالمقارنة مع عائدات الاستكشاف ، فضلاً عن أن الاستثمار السابق في مجال المعرفة يجعل الاستثمار

في المجال نفسه أكثر كفاءة في المستقبل (Jansen,2005), ولأن المنظمات الكبيرة تميل إلى تفضيل الاستقرار والقدرة على التنبؤ فأنها تضع الأسبقية لتبني الإبداعات والمشروعات ذات المخاطرة المنخفضة (Degeryd & Graffner, 2013).

ومن وجهة نظر الباحثين فإن التجديد الإستراتيجي الإستثماري يعني صقل وتوسيع وتعديل المقدرات والقابليات والعمليات الموجودة وتوظيفها لتحقيق الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين ومتطلبات المنافسة.

تكوين الافكار الجديدة Generating new ideas

أن عملية توليد الافكار وتكوين افكار جديدة من اهم الإستراتيجيات التي يجب تنميتها ولاسيما من قبل الافراد داخل المنظمة، وهذا يعد دافعا أساسيا في الحصول على معلومات متنوعة، بالإضافة إلى المعرفة التي يمكن الحصول عليها، أن هذه العملية ستضيف للمنظمة معارف ذاتية جديدة نابعه من الافراد العاملين ويمكن تسميتها بالمعرفة الذاتية على المستوى الفردي، وبهذه الحالة عندما تكون هناك افكار جديدة من الافراد داخل المنظمة فإن ذلك سيولد مجموعة من الافكار المتباينة والمتعددة، وهذه الافكار هي متطلب أساسي ومهم لأي منظمة عندما تصنع التجديد الإستراتيجي (الطائي وآخرون، 2016).

وعلى الرغم من أهمية التجديد الإستراتيجي لدى الباحثين فقد اشار (fourne, 2015) أن تحقيقه يمثل تحدي من نوع خاص لوحداث المنظمة، ولا بد من التخلي عن السلوكيات الماضية واستكشاف منهج تكنولوجي جديد في تركيبة الاسواق والمنتجات، وتشير الابحاث إلى أن توليد الافكار هو النشاط الرئيس لعملية التجديد الإستراتيجي.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- دراسة (المخلافي، 2018) بعنوان : أثر التحليل البيئي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية – بالتطبيق على المنظمات الصناعية اليمينية.
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ابعاد البيئة الداخلية والمتمثلة بـ (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة) على الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع

البيانات وزعت على العاملين بالمنظمات الصناعية اليمنية محل التطبيق، ثم اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين في المنظمات الصناعية اليمنية عددها (350) عاملاً. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : الموافقة على محاور تحليل البيئة الداخلية (الموارد البشرية، ثقافة المنظمة) بدرجة مرتفعة.

- دراسة (الياسري، الطائي، وحسين، 2017) بعنوان : دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة اسمنت الجنوبية.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الإستراتيجي من خلال أبعاده (الاستكشاف، ريادة الاعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة) والسيادة الإستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (116) قائدا من القيادات العليا في شركة اسمنت الجنوبية / العراق. وكان من اهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبه ومعنوية بين متغيرات الدراسة.

- دراسة (الطائي وآخرون، 2016) بعنوان : التجديد الإستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الإستراتيجي والمنظمات البارعة، وتم تحديد المشكلة من أجل الإجابة على الفرضيات ، ومن أجل التأكد من صحة الفرضية فقد خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها . وتم استعمال المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وقد استعمل الباحث الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات والتي كانت تتكون من مقياسي: التجديد الإستراتيجي والمنظمات البارعة. اختيرت عينة عشوائية مكونة من (50) فرد من رؤساء الأقسام وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن المنظمات البارعة مرتبطة مع الأسس الفلسفة للتجديد الإستراتيجي.

- دراسة (لفته ورشيد، 2015) بعنوان التجديد الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات التعلم التنظيمي في تحقيق التجديد الإستراتيجي في كليات جامعة المثني، بحيث تتمثل ممارسات التعلم التنظيمي في (الممارسات التعليمية، القيادة الداعمة الاتصالات والتعليم، التعاون وتقاسم المعلومات) في حين تم قياس التجديد الإستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً من خلال بعديه (التجديد الإستراتيجي الاستثماري، والتجديد الإستراتيجي الاستكشافي).

اظهرت النتائج وجود توجه واضح لدى الكليات محل الدراسة حول ممارسة عملية تحويل المعرفة المتحصلة على مستوى الأفراد او المجموعات إلى المستوى التنظيمي واضفاء الطابع المؤسسي عليها لتكون جزء لا يتجزأ من ذاكرتها التنظيمية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات قوة متفاوتة بين التعلم التنظيمي بممارسة مجتمعه وبين التجديد الإستراتيجي ببعديه.

- دراسة (ناصر، 2013) وعنوانها: أثر التحليل الإستراتيجي على الخيارات الإستراتيجية التنافسية للمنشأة الدوائية السورية.

تم اجراء هذه الدراسة في سوريا، حيث تم تطبيقها في منظمات مصانع الادوية في مدينتي دمشق وحمص، حيث اختيرت (18) منشأة دوائية، اعتمدت الدراسة المنهج الوضعي المدعم بالتحليل الكمي من خلال الاعتماد على الزيارات الميدانية والمصادر الموثقة والمقابلات الشخصية وقوائم الاستبيان للحصول على المعلومات من العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها: تركيز المنظمات الدوائية على تقييم وتحليل بعض جوانب الاداء الداخلي وعدم التركيز على مكونات البيئة الخارجية، فضلا عن عدم فعالية التحليل الخارجي في تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Masad, 2016) بعنوان :

" factors driving technological change and its impact on human diversity management practices: test of the mediator role for strategic renewal"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الدافعة للتغير التكنولوجي وأثرها في ممارسات إدارة تنويع الموارد البشرية عن طريق اختبار التجديد الإستراتيجي كدور وسيط، استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتتكون من المديرين في الإدارة العليا والوسطى وعددهم (230) والذين يعملون في شركات متعددة الثقافات. خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات كأن أهمها أن مستويات التغير لتكنولوجي في الشركات عالي وهذا مؤشر لقابلية الشركات على تبني اي تكنولوجيا

جديدة. أيضا كانت الشركات المبحوثة تستخدم التجديد الإستراتيجي بشكل دائم، كما ظهر أن التغيير التكنولوجي على ممارسات إدارة التنوع ازداد بوجود المتغير الوسيط (التجديد الإستراتيجي).

- **دراسة (Crawford, 2016) وعنوانها: "An analysis of operating Environment & strategy : A case study of TATA motors"**

حيث تم اجراء هذه الدراسة في الهند وطبقت في شركة مصانع (تاتا) للسيارات، وقد اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد اعتمد الباحث المعايضة الميدانية والمقابلة للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها ضرورة اجراء تحليل (swot) لمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما توصلت إلى مجموعة من التوصيات أبرزها اقتراح استراتيجيات، الغرض منها هو توفير طرائق مبتكرة ومفيدة من اجل استمرار الشركة لتحقيق النجاح في صناعة سيارات ذات قدرة تنافسية عالية مع وضع خطة موجزة لبيان كيفية صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجيات.

- **دراسة (chaola et al,2015) بعنوان :**

"A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر العلاقة بين توجه الإدارة في التجديد الإستراتيجي وأداء الشركة . وتقدم الدراسة خمسة أبعاد تابعة لتوجيه الإدارة في التجديد الإستراتيجي وتشمل: القدرة على التغيير التنظيمي ، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكييف الأعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الإدارة الحركية. تكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفين بشركة الاتصالات (ICT) في تايلاند وتم اخذ عينة عشوائية مكونة من (107) مستجيب، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج أن للتجديد الإستراتيجي تأثير ايجابي على أداء الشركات، فهو مفتاح التميز في الأعمال والتنافسية في السوق، والأنجاز التنظيمي ويزيد من إنتاج الشركة في السوق.

- دراسة (Albert, 2013) بعنوان :

"strategic renewal of activity systems an interdependency perspective"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العناصر المكونة للنظام الإداري وتأثير خيارات الأنشطة الإدارية المترابطة وعلاقتها بالتجديد الإستراتيجي. ثم اختيار عينة عشوائية مكونة من (15) بنك من البنوك الأوروبية، ثم مقارنة النشاطات لإدارة (15) بنك أوروبي نظرا لتوافر البيانات الكاملة لهم، وأوضحت نتائج الدراسة أن الترابط بين خيارات الأنشطة أمر أساسي لفهم مصادر الميزة التنافسية وقدرة النظام على مواصلة التجديد الإستراتيجي بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن الترابط بين خيارات الأنشطة الإدارية يمكن أن يمنع أو يعزز التجديد الإستراتيجي وأن هذا يعتمد على توزيع الترابط بين المستويات الإدارية ومجموعة القواعد المتبعة.

- دراسة (Tushman et al, 2013) بعنوان: قيادة التجديد الإستراتيجي- التغيير الاستباقي المتغير من خلال مسارات الابتكار والتعلم المنضبط

Leading strategic renewal: proactive punctuated change through innovation streams and disciplined learning.

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على قيادة التغيير الاستباقي المتقطع (التجديد الإستراتيجي) الذي يمكن ادارته بفعالية من خلال عملية اجتماعية هندسية يصممها ويقودها فريق القيادة العليا، بحيث تشمل عملية التغيير هذه على محادثات منضبطة وما يرتبط بها من تعلم، وبناء وتشكيل فريق موسع ومن ثم نشر الممارسات إلى فرق أخرى لتعزيز التعلم. أوضحت النتائج أن التجديد الإستراتيجي ليس مجرد حدث او مجموعة من الخطوات او برنامجا، وإنما هو عملية اجتماعية هندسية تركز على طموح شامل ونوايا استراتيجية تكتشف وتكيف مع مرور الوقت. كما يمكن تنفيذ التغيير الاستباقي من خلال تعلم مستمر في المنظمة لتعزيز الابتكار والتغيير من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى.

- دراسة (Agarwal & helfat, 2009) بعنوان:

Strategic renewal of organization التجديد الإستراتيجي للمنظمات:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصطلح التجديد الإستراتيجي وشرح الخصائص الهامة لهذه الظاهرة وكذلك الأدلة التي تشير اليه، وتقديم مثال شركة نجحت في تجديد نفسها أكثر من مرة (IBM) ودراسة سبل مختلفة للتجديد الإستراتيجي التي تنطوي على كل عملية، وتحديد المواضيع المشتركة فيما بينها وكيفية تعامل الشركات مع التحديات والفرص التي يعرضها التجديد الإستراتيجي. أظهرت النتائج أن للتجديد الإستراتيجي أهمية بالغة ليس فقط على مستوى الشركات والصناعات الفردية، ولكن على الاقتصاديات بأكملها، ومع ذلك فإن التجديد الإستراتيجي لا يحظى بالاهتمام الكافي باعتباره ظاهرة متميزة وتتجاوز حدودها المفهوم الأكثر شيوعاً، ليشمل مجموعة كاملة من الإستراتيجيات وإمكانيات التجديد، بحيث ينطوي التجديد على تغييرات تدريجية مستمرة وكذلك تحولات منقطعة، ويمكن أن ينطوي على مجموعة من الظروف المسببة التي لا تقتصر على التغييرات التكنولوجية فقط.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجين: المنهج الوصفي التحليلي والذي تضمن الرجوع إلى المصادر والمراجع لبناء الاطار النظري للدراسة، ومنهج البحث الميداني من خلال جمع البيانات بواسطة اداة الدراسة الاستبانة والتي تم تصميمها وتوزيعها على افراد العينة، وتحليلها احصائيا للإجابة على اسئلة الدراسة واختيار فرضياتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع: رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، رؤساء الاقسام الأكاديمية ومدراء الدوائر في الجامعات الخاصة الأردنية والبالغ عددها (17) جامعة (وزارة التعليم العالي الأردنية، 2020). حيث بلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (813) فرد (المواقع الالكترونية للجامعات الخاصة الأردنية).

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (6) جامعات خاصة من الجامعات الخاصة الأردنية اي ما نسبته (35%) من عدد الجامعات الخاصة الأردنية اعتماداً على حجم المجتمع وهامش خطأ مسموح به (5%) وتم تحديد حجم العينة حسب الجداول الاحصائية (Sekaran, 2006) حيث تكونت عينة الدراسة من (297) رئيس جامعة وعميد كلية ورئيس قسم اكايمي ومدير دائرة. وتم توزيع الاستبانة على أفرا عينة الدراسة من قبل الباحث مباشرة، حيث تم استرجاع (263) استبانة، وعند مراجعة هذه الاستبانات تم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها، حيث بقي ما مجموعه (252) استبانة صالحة للتحليل، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية

المتغير	التكرار (النسبة المئوية)
النوع الاجتماعي	
الذكور	213 (84.5)
الأناث	39 (15.5)
العمر	
أقل من 35 سنة	16 (6.3)
35 – أقل من 45 سنة	61 (24.2)
45 – أقل من 55 سنة	111 (44.0)
55 سنة فأكثر	64 (25.4)
المؤهل العلمي	
بكالوريوس	6 (2.4)
ماجستير	9 (3.6)
دكتوراة	237 (94.0)
المنصب الوظيفي	
رئيس جامعة/ نائب رئيس	6 (2.4)
عميد كلية/ نائب عميد	55 (51.8)
رئيس قسم	129 (51.2)
مدير/مساعد مدير	62 (24.6)
عدد سنوات الخبرة	
أقل من 10 سنوات	43 (17.1)
10- أقل من 20 سنة	81 (32.1)
20 – أقل من 30 سنة	108 (42.9)
30 سنة فأكثر	19 (7.5)

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، والتي تتضمن قسمين: الأول تناول المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة والمتمثلة بالنوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. بينما تناول الجزء الثاني محورين: الأول تناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل وهو التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد، وتقيسه الفقرات من (1-18) موزعة على ثلاث أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: الموارد المادية وتمثله الفقرات من (1-6).

البعد الثاني: الموارد البشرية وتمثله الفقرات من (7-12).

البعد الثالث: الموارد التنظيمية وتمثله الفقرات من (13-18).

بينما تناول المحور الثاني الفقرات الخاصة بالمتغير التابع وهو التجديد الإستراتيجي، وتقيسه الفقرات من (19-36) موزعة على ثلاث أبعاد وهي كما يلي:

البعد الأول: التجديد الإستراتيجي الاستكشافي وتمثله الفقرات من (19-24).

البعد الثاني: التجديد الإستراتيجي الاستثماري وتمثله الفقرات من (25-30).

البعد الثالث: تكوين الأفكار الجديدة وتمثله الفقرات من (31-36).

وتتم الاستجابة على جميع الفقرات وفقاً لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي وذلك باختيار بديل واحد من ضمن خمسة بدائل (أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق مطلقاً)، والتي تقابلها الأوزان من (1-5) على الترتيب.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والصدق المنطقي لمحتوى الاستبانة تم عرض الاستبانة في صورتها النهائية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة الاختصاص في مجال الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، واللغة العربية (ملحق(1))، بهدف الوقوف على آرائهم وملاحظاتهم وتقديرهم عن مدى صلاحية فقرات الاستبانة وملائمتها للأبعاد المقترحة للدراسة وذلك من أجل الحكم على مدى أنتماء الفقرات لأبعادها، وقد تبين أن المحكمين اجمعوا على ملائمة

فقرات الاستبانة، وتصنيفها وفقاً للأبعاد التي تنتمي إليها، وفي ضوء آرائهم، ومقترحاتهم تم تعديل بعض الصياغات اللغوية المتعلقة بفقرات الاستبيان، ولم يتم حذف أي فقرة منه.

ثانياً: الثبات

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بمفهوم الاتساق الداخلي وذلك من خلال استخدام ثبات كرونباخ الفا، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (15) عميد كلية ورئيس قسم ومدير والجدول رقم (2) يبين نتائج معاملات الثبات.

جدول (2)

نتائج قيم معاملات الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي لجميع أبعاد المقياس باستخدام معادلة كرونباخ الفا

معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات	أبعاد التجديد الإستراتيجي	معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات	أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي
0.913	6	التجديد الاستكشافي	0.876	6	الموارد المادية
0.849	6	التجديد الاستثماري	0.883	6	الموارد البشرية
0.916	6	تكوين الأفكار الجديدة	0.941	6	الموارد التنظيمية
0.962	18	المجموع الكلي	0.962	18	المجموع الكلي

يتضح من نتائج الجدول السابق، بأن قيم معاملات الثبات لأبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا تتراوح ما بين (0.876- 0.941)، بينما جاءت قيمة معامل الثبات للمجموع الكلي (0.962). وفيما يتعلق بأبعاد التجديد الإستراتيجي، أشارت النتائج بأن قيم معاملات كرونباخ ألفا لتلك الأبعاد تراوحت ما بين (0.849- 0.916). لذا وبناء على نتائج قيم معاملات الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي التي تم التوصل إليها، فإن ذلك يعد مؤشراً على أن أبعاد المقياس تمتاز بدرجة ثبات عالية تناسب أغراض الدراسة الحالية.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات الكمية Pearson Correlation Coefficient.

2. تحليل الانحدار المتدرج Stepwise.

3. معامل الفا كرونباخ، للتأكد من الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بفرض الدراسة الأول الذي نصه: " لا يوجد أثر للتحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التجديد الإستراتيجي الاستكشافي".

للتحقق من فرض الدراسة الأول، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للكشف على العلاقة الارتباطية بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي، وبين التجديد الإستراتيجي الاستكشافي. والجدول رقم (3) يبين نتائج التحليل.

جدول (3)

معاملات الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي، وبين التجديد الإستراتيجي الاستكشافي

التجديد الإستراتيجي الاستكشافي			أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي
مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	
دال إحصائياً	0.6257	0.791**	الموارد المادية
دال إحصائياً	0.6675	0.817**	الموارد البشرية
دال إحصائياً	0.7656	0.875**	الموارد التنظيمية

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول السابق، بأنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد التحليل الإستراتيجي من جهة، وبين التجديد الإستراتيجي الاستكشافي من جهة أخرى، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد المادية وبعد التجديد الاستكشافي (0.791) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وكشفت النتائج بأن بعد الموارد المادية فسر ما نسبته 62.57% من التباين في التجديد الإستراتيجي الاستكشافي. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد البشرية وبعد التجديد الاستكشافي (0.817) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وكشفت النتائج بأن بعد الموارد البشرية فسر ما نسبته 66.75% من التباين في التجديد الإستراتيجي الاستكشافي. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد التنظيمية وبعد التجديد الاستكشافي (0.875) وهي دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة 0.01، وكشفت النتائج بأن بعد الموارد التنظيمية فسر ما نسبته 76.56% من التباين في التجديد الإستراتيجي الاستكشافي.

وبناء على نتائج قيم معاملات الارتباط التي تم التوصل إليها، فإن الباحث قام بالتحقق من مدى إمكانية التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي لأبعاد التحليل الإستراتيجي وذلك من خلال استخدام تحليل الأنحدار التدريجي Stepwise Regression على اعتبار أن أبعاد التحليل الإستراتيجي كمتنبئات (متغيرات مستقلة)، والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي (متغير تابع)، والجدول رقم (4) يبين نتائج التحليل.

جدول (4)

نتائج تحليل الأنحدار التدريجي للتنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي من خلال أبعاد التحليل الإستراتيجي

المتغير التابع	المتنبئات	ثابت الأنحدار	المعامل B	الارتباط المتعدد R	التباين R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
التجديد الإستراتيجي الاستكشافي	الموارد التنظيمية	4.001	0.835	0.875	0.765	814.913	0.000
	الموارد التنظيمية	2.030	0.660	0.884	0.782	445.421	0.000
	الموارد المادية		0.255				
	الموارد التنظيمية	1.681	0.590	0.887	0.786	303.432	0.000
	الموارد المادية		0.172				
	الموارد البشرية		0.168				

يتضح من نتائج التحليل للجدول السابق، بأنه يمكن التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي من خلال الموارد التنظيمية، وقد فسر هذا البعد ما نسبته 76.5% من مجموع التباين بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي؛ وبذلك يكون قد ساهم بشكل دال في التنبؤ بالأداء عند مستوى 0.01. في حين أشارت النتائج بأنه يمكن التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي من خلال كل من الموارد التنظيمية والموارد المادية معاً وقد فسرا ما نسبته 78.2% من مجموع التباين بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي، كما

كشفت النتائج بأنه يمكن التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي من خلال أبعاد التحليل الإستراتيجي مجتمعة وذلك عند مستوى 0.01، وقد فسرا ما نسبته 78.6% من مجموع التباين بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي. لذا فإن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى تحقق فرض الدراسة والذي أشار إلى أن التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد يؤثر على التجديد الإستراتيجي الاستكشافي.

النتائج المتعلقة بفرض الدراسة الثاني الذي نصه: " لا يوجد أثر للتحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التجديد الإستراتيجي الاستثماري".

للتحقق من فرض الدراسة الأول، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للكشف على العلاقة الارتباطية بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي، وبين التجديد الإستراتيجي الاستثماري. والجدول رقم (5) يبين نتائج التحليل.

جدول (5)

معاملات الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي، والتجديد الإستراتيجي الاستثماري

التجديد الإستراتيجي الاستثماري			أبعاد التحليل الإستراتيجي
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة	
0.783**	0.6131	دال إحصائياً	الموارد المادية
0.847**	0.7174	دال إحصائياً	الموارد البشرية
0.835**	0.6972	دال إحصائياً	الموارد التنظيمية

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول السابق، بأنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد التحليل الإستراتيجي من جهة، وبين التجديد الإستراتيجي الاستثماري من جهة أخرى، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد المادية وبعد التجديد الإستراتيجي الاستثماري (0.783) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وكشفت النتائج بأن بعد الموارد المادية فسرا ما نسبته 61.31% من التباين في التجديد الإستراتيجي الاستثماري. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد البشرية وبعد التجديد الإستراتيجي الاستثماري (0.847) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وكشفت النتائج بأن

بعد الموارد البشرية فسر ما نسبته 71.74% من التباين في التجديد الإستراتيجي الاستثماري. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد التنظيمية وبعد التجديد الإستراتيجي الاستثماري (0.835) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وكشفت النتائج بأن بعد الموارد التنظيمية فسر ما نسبته 69.72% من التباين في التجديد الإستراتيجي الاستثماري.

وبناء على نتائج قيم معاملات الارتباط التي تم التوصل إليها، فإن الباحث قام بالتحقق من مدى إمكانية التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستثماري من خلال أبعاد التحليل الإستراتيجي وذلك من خلال استخدام تحليل الأنحدار التدريجي Stepwise Regression على اعتبار أن أبعاد التحليل الإستراتيجي كمتنبئات (متغيرات مستقلة)، والتي يمكن من خلالها التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستثماري (متغير تابع)، والجدول رقم (6) يبين نتائج التحليل.

جدول (6)

نتائج تحليل الأنحدار التدريجي للتنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستثماري من خلال أبعاد التحليل الإستراتيجي

المتغير التابع	المتنبئات	ثابت الأنحدار	المعامل B	الارتباط المتعدد R	التباين R2	قيمة F	مستوى الدلالة
التجديد الإستراتيجي الاستثماري	الموارد البشرية	4.509	0.813	0.847	0.718	635.542	0.000
	الموارد البشرية	4.347	0.477	0.872	0.760	394.874	0.000
	الموارد التنظيمية		0.341				

يتضح من نتائج التحليل للجدول السابق، بأنه يمكن التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستثماري من خلال الموارد البشرية، وقد فسر هذا البعد ما نسبته 71.8% من مجموع التباين بالتجديد الإستراتيجي الاستثماري؛ وبذلك يكون قد ساهم بشكل دال في التنبؤ بالأداء عند مستوى 0.01. في حين أشارت النتائج بأنه يمكن التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستثماري من خلال كل من بعد الموارد البشرية والموارد التنظيمية معاً وقد فسرا ما نسبته 76% من مجموع التباين بالتجديد الإستراتيجي الاستثماري. لذا فإن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى تحقق فرض الدراسة والذي أشار إلى أن التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد يؤثر على التجديد الإستراتيجي الاستثماري.

النتائج المتعلقة بفرض الدراسة الثالث الذي نصه: " لا يوجد أثر للتحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ على تكوين الأفكار الجديدة".

للتحقق من فرض الدراسة الأول، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient للكشف على العلاقة الارتباطية بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي، وبين بعد تكوين الأفكار الجديدة. والجدول رقم (7) يبين نتائج التحليل.

جدول (7)

معاملات الارتباط ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي، وبين تكوين الأفكار الجديدة

تكوين الأفكار الجديدة			أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي
مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	
دال إحصائياً	0.6464	0.804**	الموارد المادية
دال إحصائياً	0.7552	0.869**	الموارد البشرية
دال إحصائياً	0.7006	0.837**	الموارد التنظيمية

** دال عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج التحليل للجدول السابق، بأنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد التحليل الإستراتيجي من جهة، وبين تكوين الأفكار الجديدة من جهة أخرى، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد المادية وبعد تكوين الأفكار الجديدة (0.804) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وكشفت النتائج بأن بعد الموارد المادية فسر ما نسبته 64.64% من التباين في تكوين الأفكار الجديدة. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد البشرية وبعد تكوين الأفكار الجديدة (0.869) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وكشفت النتائج بأن بعد الموارد البشرية فسر ما نسبته 75.52% من التباين في تكوين الأفكار الجديدة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد التنظيمية وبعد تكوين الأفكار الجديدة (0.837) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وكشفت النتائج بأن بعد الموارد التنظيمية فسر ما نسبته 70.06% من التباين في بعد تكوين الأفكار الجديدة.

وبناء على نتائج قيم معاملات الارتباط التي تم التوصل إليها، فإن الباحث قام بالتحقق من مدى إمكانية التنبؤ بتكوين الأفكار الجديدة وفقاً لأبعاد التحليل الإستراتيجي وذلك من خلال استخدام تحليل الأنحدار التدريجي Stepwise Regression على اعتبار أن أبعاد التحليل الإستراتيجي كمتنبئات

(متغيرات مستقلة)، والتي يمكن من خلالها التنبؤ بتكوين الأفكار الجديدة (متغير تابع)، والجدول رقم (8) يبين نتائج التحليل.

جدول (8)

نتائج تحليل الأنحدار التدريجي للتنبؤ بتكوين الأفكار الجديدة من خلال أبعاد التحليل الإستراتيجي

المتغير التابع	المتنبات	ثابت الأنحدار	المعامل B	الارتباط المتعدد R	التباين R2	قيمة F	مستوى الدلالة
تكوين أفكار جديدة	الموارد البشرية	0.816	0.965	0.869	0.756	774.051	0.000
	الموارد البشرية	0.657	0.637	0.887	0.786	457.683	0.000
	الموارد التنظيمية		0.333				
	الموارد البشرية	0.059	0.558	0.889	0.789	309.960	0.000
	الموارد التنظيمية		0.298				
	الموارد المادية		0.138				

يتضح من نتائج التحليل للجدول السابق، بأنه يمكن التنبؤ بتكوين الأفكار الجديدة من خلال الموارد البشرية، وقد فسر هذا البعد ما نسبته 75.6% من مجموع التباين في بعد تكوين الأفكار الجديدة ؛ وبذلك يكون قد ساهم بشكل دال في التنبؤ بالأداء عند مستوى 0.01. في حين أشارت النتائج بأنه يمكن التنبؤ في بعد تكوين الأفكار الجديدة من خلال كل من بعد الموارد البشرية وبعد الموارد التنظيمية معاً وقد فسرا ما نسبته 78.6% من مجموع التباين بتكوين الأفكار الجديدة، كما كشفت النتائج بأنه يمكن التنبؤ في بعد تكوين الأفكار الجديدة من خلال أبعاد التحليل الإستراتيجي مجتمعة وذلك عند مستوى 0.01، وقد فسرا ما نسبته 78.9% من مجموع التباين بتكوين الأفكار الجديدة. لذا فإن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى تحقق فرض الدراسة والذي أشار إلى أن التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد يؤثر على تكوين الأفكار الجديدة بشكل دال إحصائياً.

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد بأبعاده (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية) في التجديد الإستراتيجي بأبعاده (الاستكشافي، الاستثماري، تكوين الأفكار الجديدة) من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات الخاصة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي من المفترض أن تسهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وأبرز هذه النتائج:

1. وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي للموارد (المادية، البشرية، التنظيمية) من جهة، وبين التجديد الإستراتيجي الاستكشافي من جهة أخرى، وأن أقوى هذه العلاقات كانت مع الموارد التنظيمية (0.875) وأقلها مع الموارد المادية (0.0791)، وأنه يمكن التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستكشافي من خلال الموارد التنظيمية، ومن خلال كل من الموارد التنظيمية والموارد المادية معاً، ومن خلال أبعاد التحليل الإستراتيجي مجتمعة وذلك عند مستوى 0.01، لذا فإن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى تحقق فرض الدراسة والذي أشار إلى أن التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد يؤثر على التجديد الإستراتيجي الاستكشافي.

2. وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي للموارد (المادية، البشرية، التنظيمية) من جهة، وبين التجديد الإستراتيجي الاستثماري من جهة أخرى، وأن أقوى هذه العلاقات كانت مع الموارد البشرية (0.847) وأقلها مع الموارد المادية (0.0783)، وأنه يمكن التنبؤ بالتجديد الإستراتيجي الاستثماري من خلال الموارد البشرية، ومن خلال كل من الموارد البشرية والموارد التنظيمية معاً وذلك عند مستوى (0.01)، لذا فإن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى تحقق فرض الدراسة والذي أشار إلى أن التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد يؤثر على التجديد الإستراتيجي الاستثماري.

3. وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي للموارد (المادية، البشرية، التنظيمية) من جهة، وبين تكوين الأفكار الجديدة من جهة أخرى وأن أقوى هذه العلاقات كانت مع الموارد البشرية (0.869) وأقلها مع الموارد المادية (0.804)،

وأنة يمكن التنبؤ بتكوين الافكار الجديدة من خلال الموارد البشرية، ومن خلال كل من الموارد البشرية والموارد التنظيمية معاً وذلك عند مستوى 0.01، لذا فأن مجمل النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى تحقق فرض الدراسة والذي أشار إلى أن التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد يؤثر على تكوين الافكار الجديدة.

التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالموارد الداخلية للجامعات الخاصة سواء المادية او البشرية او التنظيمية لما لها من أثر على عمليات التجديد الإستراتيجي.
2. ضرورة تشجيع العاملين في الجامعة بالمشاركة في عمليات التحليل الإستراتيجي الداخلي لما لها من أثر كبير في عمليات التجديد الإستراتيجي.
3. ضرورة اهتمام الجامعات الخاصة بعمليات الاستكشاف والاستثمار لما له من أثر كبير في مواجهة المنافسين والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.
4. ضرورة تشجيع العاملين داخل الجامعات على تكوين الافكار الجديدة، حيث يعمل ذلك على توليد معرفة ذاتية جديدة، نابعة من الافراد العاملين داخل هذه الجامعات مما يكون له أثر كبير في عمليات التجديد الإستراتيجي.

المراجع

المراجع العربية:

- الطائي، يوسف حجيم، الذبحاوي، عامر عبدالكريم، والعلي، علي حميد هندي (2016). **التجديد الإستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة**. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، العدد 3.
- لفته، علي عبد الرزاق، ورشيد، صالح عبد الرضا (2015). **التجديد الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى**. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 45، العراق.
- المخلافي، مازن محمد (2018). **أثر التحليل البيئي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية- بالتطبيق على المنظمات الصناعية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس المجلد (9) العدد (2) ص ص 571-595**.
- مزهودة، عبد المليك (2003). **الفكر الإستراتيجي التسييري : من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية**. مجلة العلوم الأنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- مطلق، فيصل بن محمد (2010) **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير، جامعة الدولية البريطانية، مملكة المتحدة، السعودية.
- ناصر الدين، يعقوب (2012). **الحاكمية والتفكير الإستراتيجي**. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2012/10/4060).
- الشمري، سرمد حمزة (2011). **التحليل الإستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، بغداد**.
- الياسري، اكرم محسن، الطائي، فيصل علوان، حسين، علي كاضم، (2017). **دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية**. مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (6). العدد (24).

المراجع الاجنبية:

- Agarwal, Rajshree , Helfat, Constance E. (2009), Strategic Renewal of Organizations, Organization Science , Vol. 20, No. 2 pp: 281–293.
- Apilo, Tiina, (2010). **a model for corporate renewal Requirements for innovation management**, unpublished PH.D. dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland
- Albert, Daniel (2013). "**Strategic Renewal of activity systems an interdependency perspective**" dissertation from Germany Difo- druck GmbH , Bamberg .
- Andersen, J. (2007). "**Aholistic approach to acquisition of strategic resource** ", journal of European industrial training. Vo1. 31 NO.8, pp: 77-660.
- Barney, (1991)." **Firm resources and sustained competitive advantage**". journal of management.vol 17, N1, pp: 99-120.
- Benner, Mary J., & Tushman, Michael (2002). **Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries**, Administrative Science Quarterly, (47), pp. 676-706.
- Binns Andy, J. Bruce Harreld , Charles O Reilly III & Michael L . Tushman (2015)." **The Art of Strategic Renewal**". MIT Sloan Management Review,Vol.55,No.2.
- Bin Ahsan, Sallahdin (2013). The strategic role for internal environment variables analysis in promoting competitive advantage: A field study on some Algerian manufacturing companies. **Jordanian Journal of Business Management**, 9 (4), 705-724 .
- Chan, L, (2008), "Environment-strategy fit: a study of Hong Kong manufacturing logistics", Logistics Information Management, Vol.13, No. 5: 286-300

- Chaola, Promchira; Pratoom, Karun & Raksong, Saranya (2015). "**A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance**". Allied Academies International Conference: Proceedings of the Ac; Fall, Vol. 14, No. 2, p18.
- Crossan, mary m & david k, hurst (2006). "**strategic renewal as improvisation: reconciling the tension between exploration and explotation**". vol. 23.
- Degeryd, Klas, Johan & Graffner, Per, Erik (2013). **Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing the exploitation bias in large established firms**, PH.D Thesis, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation, Engineering and Management, Chalmers University of Technology, SE-412 96 ,Goteborg, Sweden.
- Fleisher, craig, S. (2010). **strategic and competitive analysis** (2nd ed). prentice hall , new jersey.
- Fooladvand et al. (2015). "**the application strategic planning and balance scorecard modeling in enhance of higher education**". Procedia - social and behavioral science 186, pp: 950-954.
- Gilbert, Jilian (2016). "**An Empirical vision for organizational renewal: utilizing self-reflection and self-awareness to prompt deep transformation**". school of business, university of California. Vo.7. No.3.
- Grant R. M. (1991). "**The resource-based theory of competitive advantage implications for strategy formulation**". California Management Review vo.1. No. 8. Pp. 22-903.
- "[http://smallbusiness.chron.com/three – keys - making-strategic – analysis - 16169.html](http://smallbusiness.chron.com/three-keys-making-strategic-analysis-16169.html).

- Hopkins , Mallette , Paul , Hopkins and Shirley A. (2013). **"Proposed Factors Influencing Strategic Inertia \ Strategic Renewal In Organizations "**. Source : Academy of Strategic Management Journal, Vol. 12 Issue 2, P: 77- 94 .
- Hunger, David, J., & wheelen, Thomas L. (2004). **"strategic management"**, (6th ed)., Addison-wesley long man, Inc, USA.
- Jansen, Justin, John, Peter (2015). **Ambidextrous Organizations, A Multiple Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance**, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
- Jearey, A. D. (2012). **investigating the relationship between interpersonal trust and innovation within a petrochemical organization**, unpublished Master thesis, North West University.
- Kearney Claudine, (2015) . **" Strategic renewal as a mediator of environmental effects on Public sector Performance "** Article in Small Business Economics . University College Dublin and University of Florida, USA, Vol : 45, 425 – 445 .
- Kim earl Hann & pennings Johannes M. (2009). **" Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry"**. Organization science.
- Kraaijenbrink, J., spender, J.c., & Groen, A.J. (2010). **The resource-based view: A review and assessment of its critiques**, journal of management, VoL36. PP: 349-372.
- Kwee, Zenlin, Bosch, Frans, A. J.V. & Volberda, Henk 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, (48)5. Pp: 984-1014.
- Kylaheiko, Paivi Maijanen (2014). **Pursuit of Change Versus Organizational Inertia: A Study on Strategic Renewal in The Finnish Broadcasting Company**, Unpublished PH.D. Dissertation, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
- Lavie, Dovev, Stettner, Uriel, & Tushman, Michael L. (2010). **Exploration and Exploitation Within and Across Organizations**, *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, No. 1, pp:109–155.
- Lockett, A., Thompson, s. & Morgenstern, V. (2009). " **The development of RBV of the firm: Acritical Appraisal**. International journal of management reviews, Vol. 11. pp: 9-28.
- March, James G. (1991). **Exploration and Exploitation in organizational learning**, organization science, Vol. 2, No. 1.
- Masad, Ahmad, (2016). " **factors driving technological change and its impact on human resources diversity management practices: test of the mediator role for strategic renewal**, un published master thesis, middle east university, Amman, Jordan.
- McGrath, R.G. (2013). **Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight**, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.1.
- Mei, Maggie, Qiuzhu (2014). **Learning to Innovate: The role of ambidexterity, standard, and decision process**, Ph.D School in Economics and Management, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Mihalache, Oli, Radu (2012). **Stimulating Firm Innovativeness: Probing the interrelations between managerial and organizational determinants**,

- unpublished PH.D. Dissertation, the Erasmus School of Economics (ESE) at the Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
- Rota, C. (2013). "The influence of Organizational climate on sustainable relationships between organization and employees. The KION Case study", **Management & Applied Economics**, Vol. 2(4).
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: a skill- building approach*. (4th ed). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Stienstra, marten (2008). "**strategic renewal in regulatory Environments how inter-and intra- organizational institutional forces influence European in cumbent energy firms**". Thesis Erasmus university Rotterdam
- Summut-Bonnici, T. & John M. (2014). "**Strategic renewal.**" Wiley Encyclopedia of Management.
- Tushman, Michael, Charles, o'reily & Bruce, harreld. (april 11, 2013). "**leading strategic renewal: proactive punctuated change through innovation streams and disciplined learning**". work paper.
- Volberda, Henkw & Charles Beden – Fuller & Frans A. J.Van den Bosch (2001). "**Mastering Strategic Renewal : Mobilizing Renewal Journeys in Multiunit Firms**", long range planning, 34.
- Wheelen, A.S. (2010). "**Internal and external analysis**". my strategic plan. Vol. (2). No. (4).
- Yigit, Mert (2013). **Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations**, Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, Blekinge Institute of Technology, School of Management.