

واقع التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر  
القيادات الأكاديمية.

إعداد الباحثة

شذى بنت عاتق بن حمدان القرشي

إشراف الدكتورة

نسرين بنت علي بن عبد الله الزهراني

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط



## مستخلص البحث

هدف البحث إلى تعرف واقع درجة تطبيق التجديد الاستراتيجي بأبعادها (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، قيادة المشاركة) في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كذلك تهدف للتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع البحث.

أتبع البحث المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى (ذكور - إناث) والبالغ عددهم (140) قياديًا للعام الدراسي ١٤٤٢هـ. استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت.

## أبرز النتائج:

1. أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى كانت بدرجة عالية في الأبعاد (الاستكشاف، استثمار الفرص، وريادة الأعمال) وبدرجة متوسطة في البعد (قيادة المشاركة).

2. كذلك أظهرت النتائج وجود عشر معوقات تواجه تطبيق التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى خمس منها تمثل إعاقة كبيرة من أهمها (عملية التجديد الاستراتيجي تستغرق وقتاً طويلاً، وقلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية عند تطبيق التجديد الاستراتيجي).

## أبرز التوصيات: خرج البحث بعدة توصيات منها:

1. استحداث نظام حوافز مجزي يكون مسؤولاً عن تقديم حوافز مادية ومعنوية للقيادات الأكاديمية بناءً على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المهمة والأخذ بأرائهم ومساهماتهم بشكل فعال في صنع القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي- القيادات الأكاديمية- جامعة أم القرى.

## Abstract

**The Reality of strategic renewal at Umm Al-Qura University from the point of view of academic leaders.**

The Purpose was to know the degree of application of strategic renewal with its dimensions (exploration, investment opportunities, entrepreneurship, participative leadership) at Umm Al-Qura University from the point of view of academic leaders, as well as to identify the obstacles facing the application of the dimensions of strategic renewal at Umm Al-Qura University from the point of view of the study sample

**Methodology:** The study adopted the survey descriptive approach. The study population consisted of academic leaders at Umm Al-Qura University (males - females), whose and the A questionnaire has been used a tool for data collection.number is (140) responses grades followed five scale.

### **Results:**

1. The degree of academic leaders' practice of strategic renewal at Umm Al-Qura University was high in the dimensions (exploration, investment opportunities, and entrepreneurship) and a medium degree in the dimension (participatory leadership).
2. Ten obstacles facing the implementation of strategic renewal at Umm Al-Qura University, five of which represent a major obstacle, the most important of which (the strategic renewal process takes a long time, and the lack of powers granted to academic leaders when implementing strategic renewal).

**Recommendations:** The study came out with several recommendations

:including

Introducing a rewarding incentive system that is responsible for providing material and moral incentives to academic leaders based on their participation in the important decision-making process, taking their opinions and effectively contributing to making strategic decisions

**Keywords:** strategic renewal - Academic Leaders - Umm Al-Qura University

## مقدمة:

تسعى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وقياداتها إلى تحقيق رؤيتها ومتطلباتها بكفاءة وفعالية، مما يستدعي قيامها بتجديد استراتيجياتها وأنشطتها وبرامجها التعليمية لتواكب تغيرات نظام الجامعات الجديد بما يمكنها من تحقيق المواءمة مع النظام ويضمن لها البقاء والاستمرار، كذلك يمكنها من تحسين مواءمتها بشكل متكرر مع المطالب الداخلية والخارجية (مخدوم، ٢٠٢٠).

ويذكر (حجي، ٢٠١٣) أن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق رسالتها وغاياتها يستوجب مواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتعرف على أبرز المستجدات الإدارية والتجارب العالمية الناجحة. ويضيف (George, 2007) أن المؤسسات تحتاج القادة الحقيقيين لمحاولة التأقلم والتعامل مع التجديد، والأوضاع المضطربة والتغيير الديناميكي في بيئة العمل عبر إحداث فرق جوهري.

والتجديد الاستراتيجي هنا يشير إلى "الاختلاف في الاستراتيجية المتبعة، أو الجودة، أو حالة معينة بمرور الوقت لمواءمة المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها، ويحدث التجديد الاستراتيجي كلما كان هنالك حلاً بديلاً يمكن تطبيقها، ويمكن أن تُعد طريقة لتطوير الاستراتيجية" (Stienstra, 2008:31) فالتجديد هو "إبداع داخلي أو مشاركة المؤسسة أو تحولها عبر إجراء عملية التجديد في الأفكار التي تقوم عليها المؤسسات" (جلاب، ٢٠٠٨: ١٢).

وتبرز أهمية التجديد الاستراتيجي في اهتمام الجامعات بتبني هذا المفهوم كونه يضع إطاراً للجامعة يحدد لها الاتجاهات التي تسلكها، ويرسم أهدافها المستقبلية، ويمنحها إطار عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية مع الجامعات، ويسمح للمستفيدين بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق الأهداف، ويحثهم على الابتكار في أداء العمل في إطار التوجه الاستراتيجي للجامعة (أل مسلط، ٢٠١٨).

وبالنظر إلى التوجه الجديد للجامعات السعودية الذي يعكس مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتوجهات القيادة الرشيدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات التعليم

العالي، والسعي لتحقيق الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي أفاق ٢٠٢٩، وما عليها من تبني التجديد الاستراتيجي في أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وهو ما يمنحها فرصة التطوير لتنضم لركب الجامعات العالمية الرائدة، لذا تسعى جامعة أم القرى إلى تطبيق خطتها الاستراتيجية (تمكين ٢٠٢٣)، والتي كانت بمثابة خطة عمل مفصلة في سعيها نحو التميز، بما سيؤهلها بمشيئة الله من تحقيق رؤيتها وأهداف خطتها الاستراتيجية، وخدمة منظومة الحج والعمرة، وتحقيق مستهدفات الرؤية الطموحة ومتطلبات وزارة التعليم (الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى، ٢٠٢٠).

### الإحساس بالمشكلة وتساؤلاتها:

نظراً لحاجة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة إلى تطوير القيادات الأكاديمية، والسعي إلى زيادة القدرة التنافسية، وتصنيف جامعاتها عالمياً، سعت المملكة لإنشاء "أكاديمية تطوير القيادات الأكاديمية"، إيماناً من المملكة بالدور الرائد المنوط لهم وبقدراتهم. وقد ذكر في مؤتمر تطوير الجامعات أنه يجب أن تتوفر لدى القيادات رؤية للتغيير لما هو أفضل، مندرجة ضمن إطار رؤية شاملة تُعنى ببناء وتطوير القيادات الأكاديمية في المؤسسات التعليمية بما يحقق متطلبات رؤية المملكة.

ونظراً للدور المهم الذي تقوم به القيادات الأكاديمية في كل ما يتصل بالتطوير والتجديد فإن وزارة التعليم واستناداً على الرؤية تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمملكة وتصنيفات جامعاتها عالمياً، حيث تهدف للوصول إلى التصنيف العالمي وتحقيق مراتب متقدمة في أن تصبح جامعاتنا ضمن أفضل خمس جامعات سعودية من أصل 200 جامعة عالمية في التصنيف العالمي.

لذلك تعمل على تحقيق محورين أساسيين لمؤشر التنافسية، من خلال تطبيق أهداف برامج البحث، والتطوير في الجامعات السعودية، وأصبحت تسعى بشكل متسارع لاستبدال، وتطوير خطتها وبرامجها، وتحفز الابتكار والتجديد لمعالجة التحديات، وأوجه القصور في الجامعات.

وقد أكدت دراسة (الرويلي، ٢٠١٤) التي بحثت في واقع التعليم الجامعي والتحديات التي تواجه القيادات وتقدمها وتطورها التقني وقلّة استثمارها للموارد البشرية والمالية، بما يعزز بقاء مواردها، وإن هذه التحديات التي تحدثت قد تتسبب بقيام المؤسسة بتغيير جوهري في واحد أو أكثر من جوانبها الاستراتيجية، أو قد تنطوي على استبدال أجزاء مهمة من المؤسسة واستراتيجياتها، لذلك يمثل التجديد الاستراتيجي تحديًا كبيرًا بالنسبة للعديد من المؤسسات (Worch et, al, 2012)، كما ذكرت دراسة (كاظم وآخرون، ٢٠١٥) على أن المؤسسات أمامها تحديات كبيرة في عملية التطور، وفي بناء رؤية مستقبلية تمكّنها من اكتساب، وتطوير ممارسات مواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات تتماشى مع التغيرات البيئية. وأيضًا أكدت دراسة (Chaola, et, al, 2015) أن هناك حاجة ماسة للمنظمات لتجديد استراتيجياتها من أجل البقاء، لذلك فإن التجديد الاستراتيجي ليس اختياريًا، بل هو ضرورة حاسمة للنجاح في المشهد التنافسي الجديد.

كذلك أكدت دراسة (رشيد والعبودي، ٢٠١٥) على ضرورة العمل على خلق فهم واضح ومشارك لدى العاملين في المؤسسات التعليمية حول التجديد الاستراتيجي لمؤسساتهم، من خلال إشراكهم في عملية صياغة استراتيجياتها ذات الصلة بتطوير أنشطتها الاستثمارية والاستكشافية، وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي تدعم توجه مؤسساتهم صوب الأعمال الإبداعية، وكما أكدت دراسة (الياسري وآخرون، ٢٠١٧) أنه على القيادات اعتماد أفضل التقنيات للارتقاء بواقع التجديد الاستراتيجي من خلال تحقيق توازن بين الاستكشاف والاستثمار، وتوصلت دراسة (عبودي، ٢٠١٩) إلى ضرورة الاهتمام وتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات لبناء مركز استراتيجي متميز، لذا من الضروري لمؤسسات التعليم العالي الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية، الأمر الذي يتطلب إحداث تغيير، تطوير، استبدال وإعادة هيكلة لبعض الاستراتيجيات المؤسسية، وأيضًا توصلت دراسة (الطائي، ٢٠١٥) إلى أنه من الضروري أن تعمل الجامعة على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الأفكار التي تتعلق بالتجديد الاستراتيجي، من أجل مواجهة التغيرات البيئية المستمرة.



واستنادًا على ما سبق تبلورت فكرة البحث الحالية، ونظرًا لندرة الدراسات التي تناولت التجديد الاستراتيجي في القيادات الأكاديمية، ولأن جامعة أم القرى قد وضعت خطة استراتيجية تواكب رؤية المملكة، وتواكب نظام الجامعات الجديد، جاء هذا البحث لمعرفة درجة تطبيق التجديد الاستراتيجي ومعوقاتها للقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى ولتجيب على التساؤلات التالية:

### تساؤلات البحث:

1. ما درجة تطبيق التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، قيادة المشاركة) في جامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع البحث؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات مجتمع البحث في تحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي تعزى لمتغير: النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟
3. ما المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع البحث؟
4. هل توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات مجتمع البحث في تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع البحث تعزى لمتغير: النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟

### أهداف البحث:

1. تعرف درجة تطبيق التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، قيادة المشاركة) في جامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع البحث.
2. التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع البحث.

### إجراءات البحث:

3. التعرف على الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات مجتمع البحث في تحديد أبعاد التجديد الاستراتيجي تعزى لمتغير: النوع، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة.
4. التعرف على الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات مجتمع البحث في تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع البحث تعزى لمتغير: النوع، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة.

### أهمية البحث:

#### الأهمية النظرية:

تتمحور أهمية البحث النظرية في النقاط الآتية:

1. جاء هذا البحث انسجامًا مع رؤية المملكة 2030، والخطة المستقبلية للتعليم الجامعي أفق ٢٠٢٩ والعمل نحو التجديد والابتكار، وباعتبار أن التجديد الاستراتيجي أداة فعالة تُمكن المؤسسات التعليمية من الوفاء بمتطلبات الرؤية وتحقق التنمية المستدامة للمجتمعات في ظل المتغيرات المتسارعة.
2. وجاء هذا البحث توافقًا مع هدف التوجه نحو نظام الجامعات الجديد، بالتركيز على دور القيادات الأكاديمية كونها تمثل عاملاً مهمًا وحيويًا لضمان تبني التجديد الاستراتيجي في الجامعات مما يجعلها قادرة على البقاء والاستمرار.
3. اعتبار البحث في التجديد الاستراتيجي من الأبحاث الحديثة المحدودة، ولقلة عددها يؤمل أن تكون النواة البحثية للدراسات التي تبحث في تطبيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وما توفره نتائجها وتوصياتها وأداتها من معرفة للباحثين.

#### الأهمية التطبيقية:

وتتمحور الأهمية التطبيقية بالنقاط الآتية:

1. من المؤمل أن تسهم نتائج البحث في تقديم معلومات للقيادات الأكاديمية، ومتخذي القرارات في معرفة أوجه القوة والقصور لدرجة تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في الجامعة، وبما يُمكنها من معالجة الخطط الاستراتيجية.
2. كما يُؤمل أن تسهم توصيات البحث في رفع كفاءة القيادات الأكاديمية، والكوادر العاملة في الهياكل الإدارية والتعليمية، بما يواكب نهوض الجامعة وبقائها وزيادة تنافسيتها.

### حدود البحث:

واقع أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، قيادة المشاركة) والمعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى. يطبق البحث على جميع القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء) – (ذكور وإناث) بجامعة أم القرى. بمقرات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة في الفصل الدراسي الثاني لعام 1443هـ.

**مصطلحات البحث: التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal:** التجديد الاستراتيجي كما عرفه (Hopkins, et al,2013:54) "بأنه عملية حيوية لقدرة المنظمة على الحفاظ على قدرتها التنافسية في الصناعة وبناء استراتيجية مستقبلية مستدامة يعتمد تحقيق التوازن فيها بين استخدام ما تعلمته المنظمة، وما تم اكتسابه من خلال رؤى وحلول جديدة".  
**وتُعرف الباحثة التجديد الاستراتيجي:** عملية شاملة منظمة يتم من خلالها تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، قيادة المشاركة) بمقياس البحث حيث تهدف إلى تجديد رسالة جامعة أم القرى ورؤيتها للمستقبل، والأهداف الاستراتيجية، وتحديد البدائل الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها.  
**القيادات الأكاديمية:** كما عرفت (الشهري، ٢٠٢٠: ٢٠٢) "هي قيادات الجامعة من الأكاديميين في الكليات والعمادات المساندة من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام".

## أولاً: الإطار النظري:

### مفهوم التجديد الاستراتيجي:

عُرف التجديد الاستراتيجي بأنه "عملية إدارية تهدف إلى تعديل أو استبدال وتحديث أنموذج أعمال المنظمة بما يضمن تحول المنظمة بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد الطويل" (الياسري وآخرون، ٢٠١٧: ٦١). كما عُرف التجديد الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة، بقصد تغيير أو تعديل مسارها الاستراتيجي، حيث تؤثر هذه العملية على مكونات المنظمة وعلى كافة المستويات بهدف إيجاد التوافق بين الفرص ونقاط القوة الداخلية، وإيجاد مجموعة من الموارد، والقدرات الأكثر ملاءمة للمنظمة" (الصرايرة، ٢٠٢٠: ٢٣).

وعُرف التجديد الاستراتيجي بأنه "مسار التطوير الاستراتيجي للمنظمة فيما يتصل بالأفعال الاستثمارية والاستكشافية الهادفة المواءمة المستمرة مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية لها" (رشيد ولفته، ٢٠١٥: ٦٧). وأخيراً عُرف التجديد الاستراتيجي بأنه "عملية تطويرية تهدف إلى إحداث تغييرات استراتيجية أو تنظيمية في المؤسسات التعليمية لتغيير به نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي، بما يضمن التحول بشكل فعال نحو الابتكار لخلق الفرص، واستكشاف القدرات الحالية بما يتوافق مع التغييرات البيئية المتسارعة، لتطوير أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية" (هديب، ٢٠٢١: ١٥).

### ثانياً: خصائص التجديد الاستراتيجي:

أشارت هديب (٢٠٢١) نقلاً عن الطائي، والكبيسي (٢٠١٦) أن قدرات المنظمات حتى تضمن الاستدامة مع التغييرات لا بد لها أن تستند على عدد من الخصائص التنظيمية التي تجعلها قادرة على التجديد والابتكار.

لذلك يختص التجديد الاستراتيجي بعدد من الخصائص وهي كالاتي:

- قدرة التجديد الاستراتيجي على التأثير على توقعات المنظمات طويلة المدى.

- يركز التجديد الاستراتيجي على ثلاث أساسيات هي: العملية، والمحتوى، والنتائج.
- نجاح التجديد ينعكس على استبدال أو تجديد سمات المنظمات بشكل كامل أو جزئي.
- يحقق نمو وتطور واستدامة للمنظمات على المدى البعيد. (Leng, 2012)
- استباقية بحيث يكون التعامل مسبقًا مع القدرة على تبني مخاطرة عالية.
- قائمة على المعرفة بحيث تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
- منهجية قائم على التقييم المستمر للأهداف والغايات (هديب، ٢٠٢١).

### ثالثًا: أهمية التجديد الاستراتيجي:

- اتفق الصرايرة (٢٠٢٠) و بريس وآخرون (٢٠١٩) بناءً على عدد من الدراسات أن أهمية التجديد الاستراتيجي تتمحور بالنقاط الآتية:
- التجديد الاستراتيجي يمكن المنظمات من النجاح، ويجعلها قادرة على الحفاظ على وضعها التنافسي، لذا لا بد لها أن تضع استراتيجيات تمكنها من مواجهة والتصدي للتحديات وانتهاز الفرص.
  - يجدد التجديد الاستراتيجي من أساليب العمل السابقة، وبالتالي يخدم متطلبات الزبائن، ويحقق لها ميزة التنافسية في عصر التطور الذي تعيشه المنظمات.
  - يجعل التجديد الاستراتيجي المنظمات رائدة في مجال توليد الأفكار الابتكارية التي تعد النشاط الرئيس لعملية التجديد الاستراتيجي.
  - يحقق لها فرص عالية من النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمات على إقامة الشراكات الاستراتيجية معها، للحصول على الموارد النادرة التي تعمل على زيادة أرباحها.

- ينقل التجديد الاستراتيجي المنظمات إلى وضع استراتيجي أفضل من خلال تحسين قدراتها وإمكانياتها.
- يحقق التجديد الاستراتيجي للمنظمات تحولاً فيما يخص القدرات والمعارف الأساسية للمؤسسة المرتبطة بالمزايا التنافسية.
- يعكس التجديد الاستراتيجي تأثيراً بارزاً على جميع مستويات المؤسسة وموظفيها وقادتها.
- قدرة التجديد الاستراتيجي على كسر المسار الروتيني وضمان المدى الطويل للتجديد وديمومة العمل فيه.
- التجديد الاستراتيجي مهم لأنه يظهر من خلال سلوك القادة، وقدرتهم على الاستجابة السريعة للتحويلات المختلفة، وتبدأ من المستويات العليا إلى المستويات السفلى والعكس.
- كذلك يعتبر التجديد الاستراتيجي مهم لأنه يحقق التناسب الاستراتيجي بين القدرات الداخلية والتحويلات في البيئة الخارجية والتي تتطلب تغييراً في ممارسات العمل.

#### رابعاً: تنفيذ التجديد الاستراتيجي:

أشار التميمي (٢٠١٧) إلى ما ذكره (Prastacos et al (2002 أن المنظمات أقرت في جميع أنحاء العالم إلى الاعتراف بالحاجة إلى التحول والتجديد، لذلك ينبغي لتنفيذ هذا التحول والذي يعتبر أمراً ضرورياً لتحسين قدرتها التنافسية، من أجل بناء استراتيجية مستقبلية مستدامة، وحتى تكون المؤسسات قادرة على التجديد لا بد لها أن:

1. أن توازن احتياجات الموظف التنظيمية وفقاً للمتغيرات الطارئة.
2. تسعى للاهتمام بالأداء الوظيفي للموظف.
3. تهتم بتدريب القادة والموظفين على بعض المهارات والقدرات الوظيفية.
4. تسعى لإشراك القادة وجميع الموظفين في عملية التجديد الاستراتيجي.

### خامسًا: أنواع التجديد الاستراتيجي:

قسم بريس وآخرون (٢٠١٩) أنواع التجديد الاستراتيجي استنادًا على عدد من الباحثين إلى نوعين هما:

#### أ. التجديد الاستراتيجي المتقطع (الجدري).

وهو قيام المؤسسة بتغير جوهري في جانب واحد أو أكثر من جوانب استراتيجياتها، وبالتالي تلقى أكبر قدر من الاهتمام بحكم التغييرات الهائلة في التكنولوجيا ومتطلبات الزبائن، وتؤثر على الأفاق طويلة الأجل للشركة، ويعد صعبًا للغاية، ويرتبط هذا النوع من التجديد مع ميول القادة إلى التحول الاستراتيجي، وهذا النوع من التجديد يهتم بتحليل (الهيكّل، الموارد، القدرات العقلية والتنظيمية، متطلبات الزبائن).

#### ب. التجديد الاستراتيجي التدريجي (المستمر).

يحدث التجديد الاستراتيجي التدريجي بناءً على التحولات الجذرية في الإدارة الاستراتيجية أو استبدال الوظائف أو الوحدات الرئيسية في المنظمة، تبدأ إجراءات المنظمات بشكل استباقي، وهو يمكن المنظمة من التعامل مع التغييرات البيئية الخارجية المتمثلة بالعملة والتغير التكنولوجي، لذلك تسعى المنظمات إلى أن يكون التجديد تدريجي نحو المراد تحقيقه، وبالتالي أقل صعوبة من التجديد المتقطع.

### سادسًا: نجاح التجديد الاستراتيجي:

من أجل النجاح في عملية التجديد الاستراتيجي يتعين على المنظمة:

1. الموازنة بين احتياجات الموظف للاستقرار، والاحتياجات التنظيمية للتغيير.
2. ربط احتياجات الموظف للأمان والحاجة للتعلم.
3. يجب على الإدارة العليا أن تختار تطلعات النمو.
4. يجب على الإدارة العليا إشراك الموظفين في عملية التجديد والتعامل معها على أنها حوار.

5. ليس بالضرورة أن ينطبق التجديد الاستراتيجي فقط على الشركات القائمة، ولكن أيضاً على الشركات الشابة.
6. مرونة القادة والتي تتم عن طريق تغيير الهياكل والسياسات والأنظمة. (Lewis & Smith, 2012).

### سابعاً: مقومات التجديد الاستراتيجي:

لخص عبد وسعيد (٢٠٢١) مقومات التجديد الاستراتيجي نقلاً عن Mahanke & Aadne (1998) أن مقومات التجديد الاستراتيجي تجمع بين:

- التخيل الاستراتيجي: يتمثل في قدرة المنظمة بتبني وتوليد مبادرات جديدة متعلقة بالمنتجات أو التكنولوجيا الجديدة.
- الفعل الاستراتيجي المتسق: تتم بترجمة الأفكار إلى خطط عمل مفصلة ومتكاملة، بحيث تتحد فيه المهام والمسؤوليات على العاملين أو القادة.
- وجود أرضية مشتركة: تتضح الأرضية المشتركة من عملية المشاركة وذلك بقدرة المؤسسات على تحمل المسؤولية للمستقبل.

### ثامناً: أبعاد التجديد الاستراتيجي:

لذا اعتمد البحث اختيار الأبعاد الأربعة كونها تتلاءم مع البحث الحالية ومجرياتها وهي كالتالي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، قيادة المشاركة).

### 1. البُعد الأول: الاستكشاف. Exploration

الاستكشاف هو "القدرة على اكتشاف شيء ما، فضلاً عن الرغبة والاستعداد لتحمل المخاطرة أو تجربة واكتشاف تباينات مختلفة وطرق مبتكرة لعمل الأشياء، بالإضافة إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات منسقة من التباين والتجريب المخطط" (Yigit, 2013: 8).

فالتجديد الاستراتيجي الاستكشافي الذي أشار أن التحقق من وجود التجديد الاستراتيجي يتطلب التعرف على الأفعال الاستراتيجية التي قامت بها المنظمة في فترات زمنية سابقة (الغزالي، ٢٠١٣). واتفق معه جواد (٢٠١٠) الذي يرى أن الاستكشاف



يؤدي إلى تطوير الإبداع ونضج الأفكار الجديدة، تبدأ بتحديد الوضع القائم لها، حيث إن عملية البحث عن هذه الأفكار تساعد في توسيع آفاق التفكير الإبداعي. ورأت عبودي (٢٠١٩) تأييداً لمخيف وآخرون (٢٠١٥) أن المنظمات حتى تتمكن من تحديد الوضع القائم عليها أن تأخذ بعين الاعتبار قوة المنافسين، لذلك لا بد أن تكون قادرة على استثمار الفرص التي تجدها من خلال البحث عن المعارف والأفكار الجديدة، وينبغي عليها أن تكون قادرة على خلق الرغبة لتقبل التغيير المطلوب.

وأوضح رشيد والعبودي (٢٠١٥) أن أفعال التجديد الاستراتيجي الاستكشافي هي مبادرات

التجديد الاستراتيجي الطويلة مثل بدء أعمال جديدة، وطرح منتجات وخدمات وتكنولوجيات وأنشطة جديدة، ودخول أسواق أو مناطق جغرافية جديدة، وهذه الأفعال تضيف للمنظمات أنشطة جديدة إلى الأنشطة والمقدرات الحالية، كما تسهم في خلق أو تغيير المسارات الحالية والجديدة، وبالتالي فإنها تمثل تحولات استراتيجية جذرية أو متقطعة. (Kwee et. al,2011)

## 2. البُعد الثاني: استثمار الفرص. Investment opportunities

ذكر كاظم وآخرون (٢٠١٥) استناداً لما عرفه (Pai 2007: 24) أن استثمار الفرص هو "قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، ويصمم لتلبية حاجات الزبائن، كذلك يسعى لتوسيع المعرفة، والمهارات الحالية، توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً". كما وصف استثمار الفرص يعرف بأنه مغامرة المنظمة في قدرتها على الاستعداد لإعادة التفكير في نظم العمل، وفي قدرتها على الابتعاد عن النمطية، وقدرتها على التحرك للتعامل مع الرؤية الجديدة في توظيف المهارات والإمكانيات في استثمار الفرص، ومحاولة الكشف عن الأسواق الناشئة التي تضمن لها التفاعل مع البيئة وتحقق لها التزامن مع الثورة العالمية الرقمية. (الياسري وآخرون، ٢٠١٧)

أن المنظمات القادرة على التنبؤ بالعوائد الإيجابية تجاه الأنشطة والتكنولوجيا في المدى القريب، هي المنظمات التي تسعى لتطبيق استثمار الفرص لأنها تعكس عوائد غالبًا ما تكون مضمونة وقريبة المنال بالمقارنة مع العوائد المرتبطة بالاستكشاف (البحيبي، ٢٠١٤).

وأشار رشيد ولفته (٢٠١٥) إلى ما ذكره Kwee et al (2011) أن استثمار الفرص في الأمد القريب للمنظمات، يتمثل في تركيزها على الأنشطة في المدى الحالي الذي تعمل فيه، كتوسيع الأسواق، وتحسين المقدرات الحالية، والبدء في ترشيد الأنشطة كالإغلاق، والدمج أو التقليل كما تركز على إجراء التحسينات على المعارف والمهارات التي تمتلكها المنظمة لتطوير المنتجات التي تتعامل بها حاليًا. (Mei,2014)

وخلص الياسري وآخرون (٢٠١٧) استنادًا إلى ذكره Martine (2011) أن العديد من المنظمات وجدت أن من أهم أسباب عدم استثمار الفرص هو غياب التجديد الاستراتيجي، لذلك تسعى المنظمات إلى استثمار الفرص الجديدة الناشئة للحصول على مزايا تنافسية.

### 3. البعد الثالث: ريادة الأعمال. Entrepreneurship Business

ريادة الأعمال هي "وظيفة تقوم على أساس صياغة أعمال جديدة، والتي بالنهاية تشكل العناصر النشطة، والحركة للتنمية، والأساس لتطوير المنتجات في بيئة ديناميكية تتداخل عواملها وتؤثر على أدائها" (كاظم وآخرون، ٢٠١٥: ٣٠٠). وأشار كاظم وآخرون (٢٠١٥) إلى ما ذكره Dess & Lumpkin (1996) أن ريادة الأعمال هي النهج الاستراتيجي الذي يدفع المنظمات إلى انتهاج وتبني المبادرة، ويعكس رغبتها في الدخول إلى الأسواق الجديدة للحصول على التقدم التكنولوجي، وخلق ميزة تنافسية تساعدها على النمو.

وتعكس ريادة الأعمال قدرة المنظمات على تنظيم وتنسيق الموارد، وقدرتها على تمييز الفرص واستغلالها، وتقبلها للمخاطرة، وتعكس أيضا قدرتها التنافسية، وقدرتها على الاستجابة مع التغييرات البيئية، لذلك يعكس السلوك الريادي دائمًا ماهية المنظمات وقدراتها فيما يختص بالمجالات الإبداعية والابتكارية الريادية (الشرمان، ٢٠١٨).

فالمنظمات التي تهتم بتطبيق ريادة الأعمال ضمن أهدافها هي منظمات تسعى لتحسين استراتيجيات المنظمة، وتهتم بزيادة الثقة بينها وبين مرؤوسها، فهي تساهم بشكل فعال في تجديد وتطوير الاستراتيجيات القائمة وتعزز من دورها الريادي المجتمعي (هديب، ٢٠٢١).

#### 4. البُعد الرابع: قيادة المشاركة. Participative leadership

عُرفت قيادة المشاركة "أنها تتمثل بمشاركة الرئيس مع المرؤوسين في أعمال الإدارة مشاركة فعلية، بتفويض المهام القيادية، واختيار الوقت المناسب لاختيار القرارات المناسبة" (الخوالدة، ٢٠٢١: ١٥).

وقيادة المشاركة تكمن في تمكن المنظمات من العمل كفريق في صنع القرار والتخطيط له، والتمكين، لتحقيق الأهداف المشتركة، فهي تنعكس على قوة العلاقات بين العاملين والقادة فضلاً عن شعورهم بالولاء والانتماء (الرويثي، ٢٠١٨). ووضح الياسري وآخرون (٢٠١٧) استناداً لما ذكره Geraudl et. al, (2012) على دور القيادة في تحسين أعمال المنظمات من خلال ثلاث مبادئ للقيام بعمليات التجديد الاستراتيجي:

- قدرة القيادة على إشراك فريق كبير يملك طموح استراتيجي.
- قدرة القيادة على تحديد الصعوبات والمخاطر.
- قدرة القيادة على إيضاح التناقضات والأخطاء من خلال الحفاظ على الخطط الاستراتيجية السابقة.

والمنظمات حينما تسعى لتطبيق قيادة المشاركة فإنها تكون قادرة على اكتشاف قدرات العاملين العقلية والفكرية، وتعمل على زيادة دافعيتهم نحو المهام والمسؤوليات، أيضاً تعكس آراءهم مما يؤدي للتصدي للمشكلات وقبول القرارات بروح الفريق العالية (الخوالدة، ٢٠٢١).

كما أشارت هديب (٢٠٢١) استناداً على دروزة (٢٠٠٨) أن قيادة المشاركة تختص بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وصياغة الاستراتيجيات والخطط، ووضع السياسات المناسبة للمنظمات، ويظهر ذلك من خلال دعم القادة للأنشطة الابتكارية.

وتتضح قيادة المشاركة في المنظمات من خلال:

- ميلها إلى توسيع القدرات المعرفية للأفراد داخليًا وخارجيًا.
- قدرة القادة على تحفيز العاملين بتعزيز الثقة لديهم وتعزيز الحرية الفكرية لهم.
- خلق روح التعاون والموازنة بين العمل الجماعي والأنشطة الجماعية.
- تشجيعهم على البحث عن أفكار الجديدة، وتحفيزهم لتحمل المخاطر والاستفادة من رأس المال البشري والاجتماعي (الياسري وآخرون، ٢٠١٧).

## المبحث الثاني

### التجديد الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

ويمكننا القول بأنه لا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة دون وجود قادة استراتيجيين ذوي كفاءة عالية، وأيضًا يتطلب الأمر توفر المهارات الاستراتيجية للقادة في قدرتهم على تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة، وتحويلها إلى واقع من خلال صياغة الأهداف ووضع الخطط، والتواصل مع المرؤوسين، وبالتالي إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ومن ثم استثمار الفرص، وقدرتهم على مواجهة التهديدات، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (الشهري، ٢٠٢٠).

يتجلى ذلك في ممارسات القيادات الأكاديمية في الكليات أثناء المشاركة في التجديد الاستراتيجي للعمل الأكاديمي في الجامعة وكلياتها وأقسامها الأكاديمية، لذا أنه من الضروري عند تطبيق التجديد الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لا بد من:

1. تجديد صياغة رؤية الجامعة مما يجعلها تعكس طموحات وتوجهات الجامعة المستقبلية، وتعزز ثقة المستفيدين من خلال أخذ آراء المستفيدين من خدمات الجامعة.

2. تجديد صياغة الأهداف الاستراتيجية، بحيث تتضمن تنوعاً لموارد الجامعة، وتخفيف الاعتماد على التمويل الحكومي، وتنمية وتطوير البنية التحتية حتى تكون مقومات أساسية لبناء الشراكة مع مؤسسات المجتمع، وتنمية وتطوير الموارد البشرية حتى تصبح الجامعة بيت خبرة في مجال التدريب والاستشارة والبحث العلمي.

3. تجديد رسالة الجامعة بحيث تتضمن قيم التميز والإبداع والابتكار، وتكون قادرة على توحيد وتوجيه جهود العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وتوجيه القرارات الاستراتيجية للجامعة (آل مسلط، ٢٠١٨).

فالجامعات اليوم مع نظام الجامعات الجديد أصبحت مطالبة بالمزيد من الجهود حتى تصبح قادرة على الاستقلال مادياً وإدارياً وأكاديمياً، فالأمر يتطلب أن تجدد الجامعات استراتيجياتها القائمة وأن تتبنى التجديد في كل هياكلها حتى تصبح قادرة من خلاله على المنافسة، وأن تصبح رائدة على غيرها (مرداد، ٢٠٢١).

### ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (هديب ٢٠٢١): هدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في تحقيق الريادة المؤسسية في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس، والتحقق من وجود علاقة بين تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وتحقيق الريادة المؤسسية في الجامعات الأردنية، تبنى البحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم البحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات، وتمثل مجتمع البحث على (٢٨٠) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وتوصل البحث إلى نتائج منها أن درجة تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في تحقيق الريادة المؤسسية في الجامعات الخاصة جاءت مرتفعة.

دراسة (عبودي، ٢٠١٩): هدف البحث إلى الكشف عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي المتمثلة ب (الأنشطة الاستكشافية الأنشطة الاستثمارية في تعزيز المناعة التنظيمية عبر أبعادها الأساسية المتمثلة ب (المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة).

استخدم البحث الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية في الحصول على البيانات والمعلومات، وتبني البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً مناسباً، تم التركيز على القيادات الجامعية المكونة من (218) فرداً شملت عمداء الكليات ومعاونهم ورؤساء الأقسام، تم التوصل إلى نتائج منها أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستثماري والاستكشافي) في المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة.

دراسة (الحكيم وآخرون، ٢٠١٩): هدف البحث إلى اختبار أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق على عينة من كليات جامعة بابل، استخدم البحث الاستبانة شملت (٩٠) مستجيباً من القيادات الإدارية والعلمية لكليات الجامعة عينة البحث، ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن تبني مدخل التجديد الاستراتيجي الذي يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للجامعة في ظل التنافس في قطاع التعليم العالي العراقي.

دراسة (أبو ناصر، ٢٠١٨): هدف البحث إلى التعرف على قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية للحد من الشيوخوة التنظيمية، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كاده للدراسة وبلغ عددها (٢٣٨) في شركات التأمين الفلسطينية من أعضاء مجلس الإدارة، والمدراء، والنواب، وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر بين أبعاد أنشطة التجديد الاستراتيجي والحد من الشيوخوة التنظيمية في شركات التأمين. دراسة (الياسري وآخرون، ٢٠١٧): هدف البحث إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاستكشاف، زيادة الأعمال، استثمار الفرص، قيادة المشاركة) والسيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي)، استخدم البحث الاستبانة لجمع البيانات، وعينة البحث عينة قصدية من القيادات العليا تتألف من (116) قائد، وخلص البحث إلى مجموعة نتائج أهمها أن التجديد الاستراتيجي يمثل مجموعة من الصفات

الاستراتيجية لإنعاش وتحديث المنتجات والبحث عن أسواق جديدة ناشئة لزيادة النمو وأخذ الحيطة ضد المخاطر والتحديات المحتملة.

دراسة (الطائي وآخرون، ٢٠١٦): هدف البحث إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي، والمنظمات البارعة، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم البحث الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة البحث عينه عشوائية تتألف من (٥٠) فرداً من عمداء كليات، ومعاونين، ورؤساء أقسام، وخلص البحث إلى مجموعة نتائج أهمها أن للتجديد الاستراتيجي دور في إنشاء وتكوين منظمات بارعة لأنه يمثل ظاهرة ريادية تسعى من خلاله المنظمة إلى إعادة تعريف وتحديد علاقاتها مع أسواقها ومنافسها، وبدونه تصبح القدرات التنظيمية محدودة من التنافس المستقبلي.

دراسة (رشيد والعبودي، ٢٠١٥): هدف البحث إلى بلورة تصور واضح حول الدور الذي تمارسه القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي للمنظمات، كانت عينة البحث (171) فرداً من القيادات الجامعية في (26) كلية من كليات جامعتي القادسية والمثنى، وقد اعتمد البحث الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات الديناميكية والتجديد الاستراتيجي.

دراسة (كاظم وآخرون، ٢٠١٥): هدف البحث إلى اختبار العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية بأبعاده (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية) والتجديد الاستراتيجي بأبعاده (الميل الريادي، الاستكشاف، استثمار الفرص)، وتكون مجتمع البحث من المدراء في القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف، وعينة البحث كانت عينة عمدية، وتم اختيارها من (40) مدير ومدير قسم ومسؤولين ونائبهم من أصل (47) موظف في مصرفي بابل والبلاد الإسلامية، وتوصلت النتائج إلى أن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث قوي للمقدرات الجوهرية. دراسة (رشيد ولفته، ٢٠١٥): هدف البحث إلى قياس تأثير ممارسات التعلم التنظيمي في تحقيق التجديد الاستراتيجي، اعتمد البحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأفراد عينة البحث بلغ عددهم (65) فرداً من القيادات الجامعية في كليات المثنى، وتوصل البحث إلى وجود توجه واضح لدى الكليات عن ممارسة

عملية تحويل المعرفة المتحصلة على مستوى الأفراد أو المجموعات إلى المستوى التنظيمي وإضفاء الطابع المؤسسي عليها لتكون جزءاً لا يتجزأ من ذاكرتها التنظيمية. دراسة (Masad, 2016) : هدف هذا البحث إلى التعرف على العوامل الدافعة للتغير التكنولوجي وأثرها في ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية عن طريق اختبار التجديد الاستراتيجي كدور وسيط، ولغرض تحقيق هدف البحث صيغت ستة فرضيات ، واستخدمت الاستبانة التي تم تطويرها كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث والتي تتكون من المديرين في الإدارة العليا والوسطى عددهم (230)، وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: إن مستويات التغير التكنولوجي عالي وهذا مؤشر على تبني أي تكنولوجيا جديدة، أيضاً كانت مجتمع البحث يستخدم التجديد الاستراتيجي بشكل دائم وهذا مؤشر على قدرة مجتمع البحث على هيكلة الأقسام تبعاً للتحديات التي تواجهها، وكانت آخر الاستنتاجات إن أثر التغير التكنولوجي على ممارسات إدارة التنوع ازداد بوجود المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي).

دراسة (Chengli,2019) : هدف البحث إلى معرفة درجة العلاقة بين الدعم المؤسسي الحكومي والتوجه الريادي والتجديد الاستراتيجي كبُعد حاسم لريادة الأعمال، وتم اعتماد المقابلات كأداة لجمع البيانات من عينة البحث المتمثلة في ٥٠٠ شركة، وتوصلت نتائج البحث إلى أن هناك تعزيز للدعم المؤسسي الحكومي وللتجديد الاستراتيجي، علاوة على ذلك فإن التجديد الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين مكتب الأخلاقيات والأداء المالي في مجتمع البحث.

دراسة (Albert, 2015): هدف هذا البحث إلى استكشاف العناصر المكونة للنظام الإداري وتأثير خيارات الأنشطة الإدارية المترابطة وعلاقتها بالتجديد الاستراتيجي، وتم اعتماد التقارير السنوية المنشورة كأداة لجمع البيانات، وأوضحت نتائج هذه البحث أن الترابط بين خيارات الأنشطة أمر أساسي لفهم مصادر الميزة التنافسية وقدرة النظام على مواصلة التجديد الاستراتيجي بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن الترابط بين خيارات



الأنشطة الإدارية يمكن أن يمنع أو يعزز التجديد الاستراتيجي وأن هذا يعتمد على توزيع الترابط بين المستويات الإدارية ومجموعة القواعد المتبعة.

### ثالثاً: منهجية البحث:

اتباع البحث المنهج الوصفي المسحي. ويتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى (ذكور – إناث) والبالغ عددهم (140) منقسمين إلى (35) عميد و(105) وكيل عميد بجميع كليات جامعة أم القرى حسب إحصائيات عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤١-١٤٤٢. والمتمثلين في (جميع عمداء عمادات الجامعة ووكلائهم) بجميع كليات الجامعة بمدينة مكة المكرمة (موقع جامعة أم القرى، ١٤٤٢)، وبلغ حجم المجتمع (٨٢) قيادياً أكاديمياً، و(28) قيادياً أكاديمياً استجابوا كعينة استطلاعية على الاستبيان في صورته الأولية، بينما بلغ عدد المستجيبين منهم كمجتمع أصلي على الاستبيان في صورته النهائية (82) قيادياً أكاديمياً وبنسبة بلغت (59%) من مجتمع البحث.

**أداة البحث:** اعتمد البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بدرجة تطبيق التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى.

### صدق أداة البحث:

#### أ. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط، وذلك لإبداء آرائهم من حيث وضوح صياغة العبارات، ومدى شمول ومناسبة وارتباط الفقرات للمحور/البُعد الذي تنتمي إليه، وأي اقتراحات أو إضافات للفقرات، وفي ضوء آراء وملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة.

وأجريت بعض التعديلات اللازمة على بعض الفقرات وفقاً لآراء المحكمين ومقترحاتهم وهي: تعديل صياغة بعض العبارات، وأصبح الاستبيان مكون من (50) فقرة، وتضمن أربعة أبعاد وكل بُعد يتضمن (١٠) فقرات، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

ب. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة تم تطبيقها ميدانياً على العينة ثم تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الظاهري.

جدول (٢)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد/المحور ودرجة البعد بالدرجة

الكلية للمحور

البعد	ارتباط	الفقرة	ارتباط	الفقرة	البعد/المحور	المحور	ارتباط	الفقرة	ارتباط	الفقرة	البعد/المحور
الكلية	بالدرجة	الكلية	بالدرجة	الكلية	المحور	الكلية	بالدرجة	الكلية	بالدرجة	الكلية	المحور
للمحور	للمحور	للمحور	للمحور	للمحور	للمحور	للمحور	للمحور	للمحور	للمحور	للمحور	للمحور
		**0,889	6	**0,923	1	**0,870	1	البعد الأول			
		**0,684	7	**0,714	2	**0,714	2	الاستكشاف			
		**0,906	8	**0,870	3	**0,870	3				
		**0,788	9	*0,388	4	*0,388	4				
		**0,805	10	*0,730	5	*0,730	5				
**0,931	**0,737	**0,737	1	البعد الرابع:	6	**0,566	6				
	**0,924	**0,924	2	المشاركة	7	**0,714	7				
	**0,892	**0,892	3	بالقيادة	8	**0,652	8				
	**0,675	**0,675	4		9	**0,892	9				
	**0,948	**0,948	5		10	*0,374	10				
	**0,822	**0,822	6	**0,834	1	**0,827	1	البعد الثاني			
	**0,975	**0,975	7		2	**0,584	2	استثمار الفرص			
	**0,948	**0,948	8		3	*0,447	3				
	**0,505	**0,505	9		4	**0,959	4				
	**0,784	**0,784	10		5	**0,773	5				
	*0,426	*0,426	1	المحور الثاني:	6	*0,435	6				

**0,911	**0,758	2	المعوقات التي	**0,630	7
	*0,709	3	تواجه تطبيق	**0,637	8
	*0,665	4	أبعاد التجديد	**0,773	9
	**0,527	5	الاستراتيجي	**0,959	10
	**0,592	6		**0,988	1
	**0,606	7		**0,832	الثالث
	**0,655	8		**0,805	2
	**0,557	9		**0,966	3
	**0,529	10		**0,889	4
				**0,577	5

\*\* علاقة الارتباط دالة عند مستوى (0,01).

\* علاقة الارتباط دالة عند مستوى (0,05).

يوضح الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد أو للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0,388) و(0,975)، وأن قيم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الأول أو ارتباط المحور الثاني بالأداة تراوحت ما بين (0,834) و(0,988)؛ مما يعني أن جميع قيم معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01)، و(0,05)؛ مما يثبت صدق الاستبيان وتمتعه بدرجة عالية من الصدق.

ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ)، والجدول السابق يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات استبيان أبعاد التجديد الاستراتيجي ومعوقات تطبيقها.

جدول (٣)

معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

قيمة ألفا كرونباخ	البعد/المحور
0,87	البعد الأول: الاستكشاف
0,85	البعد الثاني: استثمار الفرص

0,94	البُعد الثالث: زيادة الأعمال
0,93	البُعد الرابع: قيادة المشاركة
0,97	المحور الأول: أبعاد التجديد الاستراتيجي
0,76	المحور الثاني: معوقات تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي
0,96	جميع فقرات الأداة

يبين الجدول السابق أن قيم معاملات الفا كرونباخ لأبعاد الأداة ومحاورها تراوحت بين (0,76) و(0,97)، كما بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات الأداة (0,96)؛ وهو ما يعني أن جميع قيم معامل الفا كرونباخ للثبات مرتفعة وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### أساليب التحليل الإحصائية:

استعان البحث بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة هي كما يأتي:

1. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وللحكم على درجة تطبيق التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي أو درجة إعاقه تطبيقها، تم الاستعانة بقيم المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول الآتي:

جدول (٥)

معيار الحكم على درجة تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي أو درجة إعاقة تطبيقها في

جامعة أم القرى

المتوسط الحسابي	درجة التطبيق	درجة الإعاقة
من	إلى	
1	1,80	صغيرة جداً
1,81	2,60	صغيرة
2,61	3,40	متوسطة
3,41	4,20	كبيرة
4,21	5	كبيرة جداً

2. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات

مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وكذلك معوقات تطبيقها في جامعة أم القرى وفقاً لمتغيري: النوع، والمسعى الوظيفي.

3. اختبار تحليل التباين الأحادي، لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات

مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وكذلك معوقات تطبيقها في جامعة أم القرى وفقاً لمتغير: سنوات الخبرة.

عرض نتائج البحث ومناقشتها

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق التجديد الاستراتيجي بأبعاده

(الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، قيادة المشاركة) في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على المجالات الأربعة للاستبانة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٦)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	الاستكشاف	3,55	0,49	1	عالية
2	استثمار الفرص	3,52	0,45	2	عالية
3	ريادة الأعمال	3,41	0,45	3	عالية
4	قيادة المشاركة	3,40	0,54	4	متوسطة
	المتوسط الكلي	3,47	0,41	—	عالية

يتضح من الجدول السابق أن درجة تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي جاءت بدرجة عالية، حيث أن البعد الأول (الاستكشاف) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,55)، بينما جاء البعد الثاني (استثمار الفرص) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,52)، وجاء البعد الثالث (ريادة الأعمال) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,41)، وتطبق هذه الأبعاد بدرجة عالية، وجاء البعد الرابع (قيادة المشاركة) في الترتيب الرابع والأخير بمتوسط حسابي (3,40)، ويطبق بدرجة متوسطة، كما حصلت جميع أبعاد التجديد الاستراتيجي على متوسط حسابي (3,47). حيث جاءت الأبعاد الثلاثة (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال) بدرجة عالية ويعزى ذلك إلى أن جامعة أم القرى سباقة في تبني المفاهيم الإدارية الاستراتيجية الحديثة، وفي التزامها في ما يتوافق مع رؤية المملكة وما يلزمها من تبني فلسفة التغير والتجديد بما يحقق أهدافها، والتي من شأنها تطوير أداء منسوبيها في الجامعة، وبما يكفل تطوير القدرات بحيث يصبح جزءاً من استراتيجيتها الحالية الهادفة للوصول إلى التجديد الاستراتيجي المطلوب.

وجاء بُعد (قيادة المشاركة) بدرجة متوسطة ويعزى ذلك إلى أنه مازالت هناك مركزية في اتخاذ القرارات وعدم منح الصلاحيات اللازمة للأعضاء مما يصعب من تبني عملية التجديد الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي بدرجة عالية مع دراسة (هديب، ٢٠٢١)، ودراسة (الياسري وآخرون، ٢٠١٧)، ودراسة (رشيد ولفته، ٢٠١٥)، ودراسة (رشيد والعبودي، ٢٠١٥).

ويتفق هذا البحث مع دراسة (الياسري وآخرون، ٢٠١٧)، ودراسة (كاظم وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (Masad, 2016)، ودراسة (Chengli, 2019) التي حقق بُعد الاستكشاف فيها أعلى وسط حسابي، بينما جاء بُعد قيادة المشاركة بأقل متوسط حسابي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عبودي، ٢٠١٩)، ودراسة (رشيد والعبودي، ٢٠١٥)، ودراسة (رشيد ولفته، ٢٠١٥) التي حقق فيها بُعد استثمار الفرص أعلى متوسط حسابي. ولمعرفة درجة تطبيق التجديد الاستراتيجي في كل بُعد على حدة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على كل فقرة في كل بُعد على حدة.

### البُعد الأول: الاستكشاف

يوضح الجدول السابق المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات بُعد الاستكشاف:

جدول (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات بُعد الاستكشاف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تسعى القيادة الجامعية لتجريب المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة.	4,13	0,34	1	عالية
2	تهدف القيادة الجامعية إلى تقديم خدمات جديدة لتحقيق الأسبقية.	3,23	0,91	10	متوسطة
3	تقبل القيادة الجامعية فرص التطوير الجديدة لتحسين أدائها.	3,28	0,92	9	متوسطة
4	تحرص القيادة الجامعية على مشاركة أعضائها من	4,02	0,38	2	عالية

أجل الوصول إلى الأهداف المستقبلية.				
متوسطة	6	0,94	3,36	توفر القيادة الجامعية لأعضائها كافة التسهيلات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الجديدة.
متوسطة	8	0,71	3,34	توظف القيادة الجامعية التقنية والأفكار الحديثة لمواجهة المشكلات الطارئة.
متوسطة	5	0,54	3,38	تسعى القيادة الجامعية لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد في المقام الأول.
عالية	3	0,55	4,01	تحرص القيادة الجامعية على استقطاب العقول المبدعة.
متوسطة	4	0,84	3,39	تسعى القيادة الجامعية لاستحداث تخصصات علمية حديثة.
متوسطة	7	1,05	3,35	تشجع القيادة الجامعية المبادرات المقترحة من أعضائها.
عالية	-	0,49	3,55	متوسط فقرات البُعد الأول

يبين الجدول السابق ما يأتي:

حصلت (3) فقرات على درجة تطبيق عالية، الفقرة (١) والتي تنص على "تسعى القيادة الجامعية لتجريب المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة"، والفقرة (٤) "تحرص القيادة الجامعية على مشاركة أعضائها من أجل الوصول إلى الأهداف المستقبلية"، والفقرة (٨) "تحرص القيادة الجامعية على استقطاب العقول المبدعة"، بينما حصلت (7) فقرات على درجة تطبيق متوسطة، الفقرة (٥) والتي تنص على "توفر القيادة الجامعية لأعضائها كافة التسهيلات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الجديدة"، والفقرة (٦) "توظف القيادة الجامعية التقنية والأفكار الحديثة لمواجهة المشكلات الطارئة"، والفقرة (٧) "تسعى القيادة الجامعية لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد في المقام الأول"، والفقرة (٩) "تسعى القيادة الجامعية لاستحداث تخصصات علمية حديثة"، والفقرة (١٠) "تشجع القيادة



الجمعية المبادرات المقترحة من أعضائها"، والفقرة (٢) "تهدف القيادة الجامعية إلى تقديم خدمات جديدة لتحقيق الأسبقية"، والفقرة (٣) "تقبل القيادة الجامعية فرص التطوير الجديدة لتحسين أدائها"، وأظهر المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق التجديد الاستراتيجي في بُعد الاستكشاف تراوح ما بين (3,23) و(4,13)، ويلاحظ أن الفقرات (1) والتي تنص على " تسعى القيادة الجامعية لتجريب المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة"، والفقرة (٤) والتي تنص على " تحرص القيادة الجامعية على مشاركة أعضائها من أجل الوصول إلى الأهداف المستقبلية" والفقرة (8) والتي تنص على " تحرص القيادة الجامعية على استقطاب العقول المبدعة " جاءت على التوالي بأعلى ٣ فقرات من حيث التطبيق بدرجة عالية، ربما يعود السبب إلى حرص الجامعة للبحث عن أساليب جديدة للأعمال والعمليات، وحرصها على تجريب الأفكار والإبداعات والاستراتيجيات لحل المشكلات القائمة. تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره (رشيد والعبودي، ٢٠١٥) بأن التجديد الاستراتيجي يبدأ ب طرح أعمال جديدة، ويرتكز على البحث عن تكنولوجيات وأنشطة جديدة تضيف إلى المنظمات أنشطة جديدة إلى الأنشطة والمقدرات الحالية.

في حين جاءت الفقرتان (٢) والتي تنص على " تهدف القيادة الجامعية إلى تقديم خدمات جديدة لتحقيق الأسبقية" والفقرة (٣) والتي تنص على "تقبل القيادة الجامعية فرص التطوير الجديدة لتحسين أدائها" جاءت على التوالي في الترتيب قبل الأخير والأخير من حيث درجة التطبيق بدرجة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى قلة إمكانيات الجامعة في تقديم أو استحداث تخصصات أو خدمات جديدة، قلة إشراك الجامعة لقياداتها في وضع استراتيجيات متجددة تتماشى مع الوضع الحالي، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة ومساهماتهم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (هديب، ٢٠٢١)، ودراسة (أبو ناصر، ٢٠١٨)، ودراسة (الياسري وآخرون، ٢٠١٧)، ودراسة (كاظم وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (Masad, 2016) والتي أشارت إلى أن مستوى الاستكشاف جاء بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العبودي، ٢٠١٩)، ودراسة (رشيد ولفته، ٢٠١٥)، ودراسة (رشيد والعبودي، ٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن مستوى الاستكشاف جاء بدرجة متوسطة.

### البُعد الثاني: استثمار الفرص

يوضح الجدول الآتي المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات بُعد استثمار الفرص، وتم ترتيب الاستجابات بحسب المتوسط الحسابي:

#### جدول (٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات بُعد استثمار الفرص

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في التموضع الاستراتيجي للجامعة.	3,32	0,89	7	متوسطة
2	تستجيب القيادة الجامعية للاحتياجات التنافسية وتلبيها.	4,16	0,37	2	عالية
3	تحرص القيادة الجامعية على استثمار الفرص الحالية.	3,35	0,88	5	متوسطة
4	تستثمر القيادة الجامعية قدرات أعضائها المبدعين.	3,24	0,88	9	متوسطة
5	تسعى القيادة الجامعية إلى ترشيد نفقات الجامعة.	3,33	0,50	6	متوسطة
6	تعمل القيادة الجامعية على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد بالدرجة الأولى.	3,74	0,44	3	عالية
7	تقبل القيادة الجامعية فرص التجديد حتى وإن كانت لا تتوافق مع الاستراتيجية الحالية للجامعة.	3,13	0,64	10	متوسطة

عالية جدًا	1	0,70	4,27	تركز القيادة الجامعية على الأنشطة التي تطور خدماتها التعليمية.	8
متوسطة	4	0,87	3,36	تحرص القيادة الجامعية على دعم البرامج التطويرية للجامعة.	9
متوسطة	8	0,85	3,28	تشجع القيادة الجامعية الأعضاء على التجريب المتكرر للممارسات التعليمية الحديثة.	10
عالية	-	0,45	3,52	متوسط فقرات البُعد الثاني	

يبين الجدول السابق ما يأتي:

حصلت فقرة واحدة على درجة تطبيق عالية جدًا، الفقرة (٨) والتي تنص على "تركز القيادة الجامعية على الأنشطة التي تطور خدماتها التعليمية"، ربما يعود السبب هنا إلى حرص الجامعة إلى تطوير خدماتها بما يتواءم مع نظام الجامعات الجديد في تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية، بما يضمن لها قدرتها على التجديد المستمر للأنشطة وحتى تحصل على ميزة تنافسية تبعتها عن الاستمرارية والمعيارية، بينما حصلت فقرتين على درجة تطبيق عالية، الفقرة (٢) والتي تنص على "تستجيب القيادة الجامعية للاحتياجات التنافسية وتلبها" والفقرة (٦) "تعمل القيادة الجامعية على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد بالدرجة الأولى"، و(7) فقرات على درجة تطبيق متوسطة، الفقرة (١) والتي تنص على "يسهم استثمار الفرص في إعادة التفكير في التموضع الاستراتيجي للجامعة" والفقرة (٢) "تحرص القيادة الجامعية على استثمار الفرص الحالية" والفقرة (٤) "تستثمر القيادة الجامعية قدرات أعضائها المبدعين" والفقرة (٥) "تسعى القيادة الجامعية إلى ترشيد نفقات الجامعة" والفقرة (٧) "تقبل القيادة الجامعية فرص التجديد حتى وإن كانت لا تتوافق مع الاستراتيجية الحالية للجامعة" والفقرة (٩) "تحرص القيادة الجامعية على دعم البرامج التطويرية للجامعة" والفقرة (١٠) "تشجع القيادة الجامعية الأعضاء على التجريب المتكرر للممارسات التعليمية الحديثة"، وقد أظهر المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق التجديد الاستراتيجي في بُعد استثمار الفرص تراوح ما بين (3,13) و(4,27)، ويلاحظ

أن الفقرات (2.6) جاءت على التوالي في الترتيب الأول والثاني من حيث التطبيق بدرجة عالية، حيث جاءت بدرجة عالية للفقرة (٢) والتي تنص على "تستجيب القيادة الجامعية للاحتياجات التنافسية وتلبها" والفقرة (٦) تنص على "تعمل القيادة الجامعية على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد بالدرجة الأولى"، ربما يعود السبب إلى وعي الجامعة بالعائد من تطوير خدماتها التعليمية كأداة فعالة للتوافق مع التغييرات المتجددة، فقد تبنت الجامعة برامج وخدمات حققت فيها الأسبقية على مستوى المملكة (كبرنامج ماجستير الأمن السيبراني)، و(برنامج نمو التطوعي) كأحد الدواعم التي تحقق من أهدافها الاستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره (رشيد ولفته، ٢٠١٥) أن استثمار الفرص يتمثل في تركيز المنظمات على الأنشطة في المدى الحالي الذي تعمل فيه، بتحسين المقدرات الحالية، والدمج والتقليص، وإجراء تحسينات على المعارف والمهارات.

في حين جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "تستثمر القيادة الجامعية قدرات أعضائها المبدعين"، والفقرة (٧) تنص على "تقبل القيادة الجامعية فرص التجديد حتى وإن كانت لا تتوافق مع الاستراتيجية الحالية للجامعة"، في الترتيب قبل الأخير والأخير من حيث درجة التطبيق بدرجة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى سعي الجامعة لإحداث تغييرات في كفاءة العملية التعليمية وإجراء تحسينات على الخدمات التعليمية وتطوير البرامج فقط، ولم تركز على تطوير قدرات أعضائها وإشراكهم في عملية التجديد.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (هديب، ٢٠٢١)، ودراسة (عبودي، ٢٠١٩)، ودراسة (رشيد ولفته، ٢٠١٥)، ودراسة (رشيد والعبودي، ٢٠١٥) التي أشارت إلى مستوى استثمار الفرص جاء بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الياسري وآخرون، ٢٠١٧) ودراسة (كاظم وآخرون، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن مستوى استثمار الفرص جاء بدرجة متوسطة.

### البُعد الثالث: ريادة الأعمال

يوضح الجدول الآتي المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات بُعد ريادة الأعمال، وتم ترتيب الاستجابات بحسب المتوسط الحسابي:  
جدول (٩)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات بُعد ريادة الأعمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تتعاون القيادة الجامعية مع القطاع الخاص لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	4,01	0,55	1	عالية
2	تشجع القيادة الجامعية المبادرات الريادية التطويرية لإحداث تغييرات تجديدية.	3,86	0,85	2	عالية
3	تركز القيادة الجامعية على الإبداع كأساس للتغلب على التحديات التنافسية.	3,32	0,86	5	متوسطة
4	تتحمل القيادة الجامعية العديد من المخاطر أثناء تنفيذ المشاريع الريادية.	2,95	0,44	10	متوسطة
5	تشجع القيادة الجامعية طلابها على المشاركات الريادية.	3,19	0,79	6	متوسطة
6	تحرص القيادة الجامعية على تقليص البرامج والأنشطة التي لا تنسجم مع متطلبات التنمية.	3,01	0,47	8	متوسطة
7	تشجع القيادة الجامعية أعضائها على عمل دراسات تتعلق بابتكار خدمات جديدة وتطويرها.	3,12	0,55	7	متوسطة
8	تحرص القيادة الجامعية على تحقيق موازنة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات العمل.	2,99	0,46	9	متوسطة
9	تهتم القيادة الجامعية بتطوير قدرات طلابها الموهوبين.	3,83	0,87	4	عالية
10	تركز القيادة الجامعية على ترسيخ العمل الحر المبتكر.	3,85	0,86	3	عالية
	متوسط فقرات البُعد الثالث	3,41	0,45	-	عالية

يبين الجدول السابق ما يأتي:

حصلت (4) فقرات على درجة تطبيق عالية، الفقرة (١) والتي تنص على "تتعاون القيادة الجامعية مع القطاع الخاص لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية

مستدامة" والفقرة (٢) "تشجع القيادة الجامعية المبادرات الريادية التطويرية لإحداث تغييرات تجديدية" والفقرة (٩) " تهتم القيادة الجامعية بتطوير قدرات طلابها الموهوبين" والفقرة (١٠) "تركز القيادة الجامعية على ترسيخ العمل الحر المبتكر"، بينما حصلت (6) فقرات على درجة تطبيق متوسطة، الفقرة (٣) والتي تنص على "تركز القيادة الجامعية على الإبداع كأساس للتغلب على التحديات التنافسية" والفقرة (٤) "تحمل القيادة الجامعية العديد من المخاطر أثناء تنفيذ المشاريع الريادية" والفقرة (٥) "تشجع القيادة الجامعية طلابها على المشاركات الريادية" والفقرة (٦) "تحرص القيادة الجامعية على تقليص البرامج والأنشطة التي لا تنسجم مع متطلبات التنمية" والفقرة (٧) "تشجع القيادة الجامعية أعضائها على عمل دراسات تتعلق بابتكار خدمات جديدة وتطويرها" والفقرة (٨) "تحرص القيادة الجامعية على تحقيق مواءمة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات العمل"، وقد أظهر المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق التجديد الاستراتيجي في بُعد ريادة الأعمال تراوح ما بين (2,95) و(4,01)، ويلاحظ أن الفقرات (1، 2، 10، 9) جاءت على التوالي في الترتيب الأول الفقرة (١) والتي تنص على "تعاون القيادة الجامعية مع القطاع الخاص لتنفيذ أنشطة ريادة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، والفقرة (٢) والتي تنص على "تشجع القيادة الجامعية المبادرات الريادية التطويرية لإحداث تغييرات تجديدية"، والفقرة (٣) والتي تنص على "تركز القيادة الجامعية على ترسيخ العمل الحر المبتكر"، والفقرة (٩) والتي تنص على "تهتم القيادة الجامعية بتطوير قدرات طلابها الموهوبين"، من حيث التطبيق بدرجة عالية، ربما يعود السبب إلى سعي الجامعة لخلق ميزة تساعدها على النمو ويضمن لها الاستمرار في ظل نظام الجامعات الجديد ذلك بدعمها وإسنادها للبحث العلمي والمشاريع البحثية والاستثمار بتطوير قدرات طلابها الموهوبين وذلك سعياً إلى المساهمة الفاعلة في تحقيق مستهدفات الرؤية وإلى بناء الإنسان والاستثمار في قدراته وإمكاناته وللارتقاء بمخرجاتها.

تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره ( الشрман، ٢٠١٨) أن المنظمات تهتم بتطبيق زيادة الأعمال ضمن أهدافها، وتهتم بزيادة الثقة بينها وبين رؤوسها، فهي تسهم بشكل فعال في تجديد وتطوير الاستراتيجيات القائمة وتعزز من دورها الريادي المجتمعي.

في حين جاءت الفقرتان (٨) والتي تنص على " تحرص القيادة الجامعية على تحقيق مواءمة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات العمل "، والفقرة (٤) والتي تنص على " تتحمل القيادة الجامعية العديد من المخاطر أثناء تنفيذ المشاريع الريادية " على التوالي في الترتيب قبل الأخير والأخير من حيث درجة التطبيق بدرجة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى حرص الجامعة إلى انتهاج وتبني المبادرة في التنافس على مستوى الجامعات ومنه الوصول إلى تحقيق هدف الوصول إلى أفضل خمس جامعات سعودية ضمن أفضل 200 جامعة في التصنيف العالمي الأمر الذي يعكس مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتوجهات القيادة الرشيدة كأحد الأهداف الاستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (هديب، ٢٠٢١)، ودراسة (الياسري وآخرون، 2017)، ودراسة (Chengli, 2019) والتي أشارت إلى أن مستوى زيادة الأعمال جاء بدرجة عالية، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (كاظم وآخرون، 2015) والتي أشارت إلى أن مستوى زيادة الأعمال جاء بدرجة متوسطة.

#### البُعد الرابع: قيادة المشاركة

يوضح الجدول الآتي المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات بُعد قيادة المشاركة، وتم ترتيب الاستجابات بحسب المتوسط الحسابي:

جدول (١٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على فقرات بُعد قيادة المشاركة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تعمل القيادة الجامعية في الجامعة على توسيع التفكير المعرفي لأعضائها لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي.	4,01	0,55	1	عالية
2	تعمل القيادة الجامعية على بناء تحالفات مع الجامعات الرائدة للحفاظ على وضعها التنافسي.	3,33	0,80	7	متوسطة
3	تسعى القيادة الجامعية في الجامعة إلى كسر الجمود لبناء رؤية استراتيجية واضحة.	3,36	0,81	5	متوسطة
4	تحدد القيادة الجامعية مواطن الضعف والتهديدات وتعمل على مواجهتها ومعالجتها.	3,28	0,76	8	متوسطة
5	تحرص القيادة الجامعية على تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي للجامعة.	2,97	0,54	10	متوسطة
6	تملك القيادة الجامعية رؤية استراتيجية عن الآثار المترتبة على القرارات التي تتخذها.	3,85	0,35	2	عالية
7	تهتم القيادة الجامعية ببناء بيئة تنافسية تعزز الابتكار.	3,38	0,78	4	متوسطة
8	تنظم القيادة الجامعية باستمرار برامج تدريبية متنوعة تناسب مع المتغيرات العالمية.	3,39	0,75	3	متوسطة
9	تجدد القيادة الجامعية الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التجديد الاستراتيجي.	3,07	0,54	9	متوسطة
10	تحدد القيادة الجامعية احتياجاتها من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.	3,34	0,74	6	متوسطة
	متوسط فقرات البُعد الرابع	3,40	0,54	—	متوسطة



يبين الجدول السابق ما يأتي:

حصلت فقرتين على درجة تطبيق عالية، الفقرة (١) والتي تنص على "تعمل القيادة الجامعية في الجامعة على توسيع التفكير المعرفي لأعضائها لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي"، والفقرة (٦) "تملك القيادة الجامعية رؤية استراتيجية عن الآثار المترتبة على القرارات التي تتخذها"، بينما حصلت (8) فقرات على درجة تطبيق متوسطة من بينها الفقرة (٩) "تجدد القيادة الجامعية الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التجديد الاستراتيجي"، والفقرة (٥) "تحرص القيادة الجامعية على تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي للجامعة"، وأظهر المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق التجديد الاستراتيجي في بُعد قيادة المشاركة تراوح ما بين (2,97) و(4,01)، ويلاحظ أن الفقرتان (1 ، 6) جاءت على التوالي في الترتيب الأول والتي تنص على "تعمل القيادة الجامعية في الجامعة على توسيع التفكير المعرفي لأعضائها لتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي"، والترتيب الثاني والتي تنص على "تملك القيادة الجامعية رؤية استراتيجية عن الآثار المترتبة على القرارات التي تتخذها " من حيث التطبيق بدرجة عالية، ربما يعود السبب في ذلك إلى حرص الجامعة لإنتاج المعرفة وتركيزها على تبني القدرات العقلية والإبداعية من خلال الأبحاث المتجددة.

تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره (الخوالدة، ٢٠٢١) أن المنظمات حينما تسعى لتطبيق قيادة المشاركة فإنها تكون قادرة على اكتشاف قدرات العاملين المعرفية والفكرية، وتعمل على زيادة دافعيتهم نحو المهام، مما يؤدي إلى التصدي للمشكلات وقبول القرارات بروح الفريق العالية.

في حين جاءت الفقرتان (9، ٥) والتي تنص على "تجدد القيادة الجامعية الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التجديد الاستراتيجي"، على التوالي في الترتيب قبل الأخير والأخير من حيث درجة التطبيق بدرجة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى صعوبة عملية تجديد الهيكل التنظيمي وما يترتب عليه من صعوبة في تحقيق الأهداف وترتيب أولوياتها، مما يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات والتداخل والازدواجية وكذلك صعوبة في تحديد أدوار الأعضاء.

والفقرة (٥) والتي تنص على "تحرص القيادة الجامعية على تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي للجامعة" ربما يعود السبب إلى أن الجامعة ما زالت في مرحلة تهيئة نفسها للتحويل من التمويل الحكومي للتمويل الذاتي وما يلزم هذا التحول من صعوبة وإعادة ترتيب لميزانياتها.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (هديب، ٢٠٢١)، ودراسة (الياسري وآخرون، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى أن مستوى قيادة المشاركة جاء بدرجة عالية.

### عرض ومناقشة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير: النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples T test، والجدول السابق يوضح نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

### جدول (١١)

نتيجة اختبار ت لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الاستكشاف	ذكر	55	3,58	0,44	80	0,802	0,425
	أنثى	27	3,49	0,58			
استثمار الفرص	ذكر	55	3,54	0,44	80	0,643	0,522
	أنثى	27	3,47	0,47			
ريادة الأعمال	ذكر	55	3,43	0,40	80	0,360	0,720

			0,54	3,39	27	أنثى	
0,440	0,776	80	0,51	3,43	55	ذكر	قيادة
			0,61	3,33	27	أنثى	المشاركة
0,449	0,761	80	0,37	3,50	55	ذكر	المتوسط
			0,49	3,42	27	أنثى	الكلي

يبين الجدول السابق ما يأتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي.

▪ البُعد الأول: الاستكشاف

قيمة ت (0,802) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,425) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في تطبيق بُعد الاستكشاف.

▪ البُعد الثاني: استثمار الفرص

قيمة ت (0,643) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,522) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في تطبيق بُعد استثمار الفرص.

▪ البُعد الثالث: زيادة الأعمال

قيمة ت (0,360) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,720) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في تطبيق بُعد زيادة الأعمال.

▪ البُعد الرابع: قيادة المشاركة

قيمة ت (0,776) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,440) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في تطبيق بُعد قيادة المشاركة.

▪ جميع الأبعاد:

قيمة ت (0,761) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,449) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي، ربما يعود السبب إلى إن جميع أفراد مجتمع البحث – سواء ذكور أو إناث – تحت مظلة مؤسسة تعليمية واحدة وبالتالي لديهم نفس الرؤية والأهداف فيما يتعلق بالتجديد الاستراتيجي.

اتفق البحث الحالي مع دراسة (هديب، ٢٠٢١) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي.

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي (عميد، وكيل)، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples T test؛ والجدول السابق يوضح نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

جدول (١٢)

نتيجة اختبارات لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في

تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقًا لمتغير المسى الوظيفي

البعد	المسى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الاستكشاف	عميد	26	3,54	0,32	80	0,111	0,912
	وكيل	56	3,55	0,56			
استثمار الفرص	عميد	26	3,56	0,36	80	0,631	0,530
	وكيل	56	3,50	0,48			
ريادة الأعمال	عميد	26	3,50	0,33	80	1,68	0,246
	وكيل	56	3,37	0,49			
قيادة المشاركة	عميد	26	3,43	0,47	80	0,391	0,697
	وكيل	56	3,38	0,58			
المتوسط الكلي	عميد	26	3,51	0,30	80	0,580	0,564
	وكيل	56	3,45	0,46			

يبين الجدول السابق ما يأتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات العمداء ووكلائهم في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي.

▪ البُعد الأول: الاستكشاف

قيمة ت (0,111) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,912) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات العمداء ووكلائهم في تطبيق بُعد الاستكشاف.

▪ البُعد الثاني: استثمار الفرص

قيمة ت (0,631) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,530) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات العمداء ووكلائهم في تطبيق بُعد استثمار الفرص.

▪ البُعد الثالث: زيادة الأعمال

قيمة ت (1,68) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,246) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات العمداء ووكلائهم في تطبيق بُعد زيادة الأعمال.

▪ البُعد الرابع: قيادة المشاركة

قيمة ت (0,391) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,697) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات العمداء ووكلائهم في تطبيق بُعد قيادة المشاركة.

▪ جميع الأبعاد:

قيمة ت (0,580) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,564) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات العمداء ووكلائهم في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي، وربما يعود السبب إلى أن جميع أفراد المجتمع –

سواء عمداء أو وكلاء - لديهم معرفة كافية بما يعود من تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي ولكونهم قياديين فهم يملكون مهارات القائد الاستراتيجي ذي الكفاءة العالية.

اختلف هذه البحث مع دراسة (هديب ٢٠٢١) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات العمداء ووكلائهم في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي.

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، سنوات 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA test: والجدول السابق يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي.

### جدول (١٣)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاستكشاف	بين المجموعات	0,449	2	0,224	0,926	0,400
	داخل المجموعات	19,16	79	0,242		
	الكلية	19,60	81			
استثمار الفرص	بين المجموعات	0,386	2	0,193	0,965	0,385
	داخل المجموعات	15,80	79	0,200		
	الكلية	16,19	81			
ريادة الأعمال	بين المجموعات	0,180	2	0,090	0,433	0,650
	داخل المجموعات	16,36	79	0,207		
	الكلية	16,54	81			

0,321	1,154	0,340	2	0,680	بين المجموعات	قيادة
		0,295	79	23,28	داخل المجموعات	المشاركة
			81	23,96	الكلي	
0,395	0,939	0,163	2	0,325	بين المجموعات	جميع الأبعاد
		0,173	79	13,68	داخل المجموعات	
			81	14,52	الكلي	

يبين الجدول السابق ما يأتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع وفقًا لمتغير سنوات الخبرة في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي.

▪ البعد الأول: الاستكشاف

قيمة ف (0,926) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,400) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع وفقًا لمتغير سنوات الخبرة في تطبيق بُعد الاستكشاف.

▪ البعد الثاني: استثمار الفرص

قيمة ف (0,965) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,385) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع وفقًا لمتغير سنوات الخبرة في تطبيق بعد استثمار الفرص.

▪ البعد الثالث: ريادة الأعمال

قيمة ف (0,433) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,650) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة



إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في تطبيق بُعد ريادة الأعمال.

▪ البُعد الرابع: قيادة المشاركة

قيمة ف (1,154) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,321) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في تطبيق بُعد قيادة المشاركة.

▪ جميع الأبعاد

قيمة ف (0,939) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,395) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي، ربما يعود السبب إلى جميع أفراد مجتمع البحث - مع تفاوت عدد سنوات الخبرة - لديهم خبرة كافية حول التجديد الاستراتيجي يعود ذلك لمراكزهم القيادية وخبرتهم.

تفرد البحث الحالية بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا السؤال.

**عرض ومناقشة السؤال الثالث:** ما المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد

الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى، والجدول السابق يوضح ذلك.

جدول (١٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع في المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإعاقة
1	غياب الفهم المشترك للتجديد الاستراتيجي بين القيادات.	3,32	0,91	7	متوسطة
2	صعوبة الاتفاق على تحديد الأولويات الاستراتيجية للجامعة.	3,47	0,77	5	عالية
3	صعوبة الاتفاق على تحديد غايات وأهداف الجامعة.	3,52	0,63	4	عالية
4	عدم مرونة الإجراءات التنظيمية.	2,84	1,08	10	متوسطة
5	صعوبة عملية التجديد الاستراتيجي وتعقيدها.	2,95	1,04	9	متوسطة
6	عملية التجديد الاستراتيجي تستغرق وقتاً طويلاً.	3,60	0,72	1	عالية
7	اختلاف الأهداف بين الكليات وصعوبة توافقها في خطة واحدة.	3,15	0,84	8	متوسطة
8	عدم توفر قاعدة بيانات ترصد التغييرات في البيئة الخارجية.	3,33	0,80	6	متوسطة
9	قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات العليا عند تطبيق التجديد الاستراتيجي.	3,56	0,79	2	عالية
10	قلة الموارد المالية المتاحة.	3,54	0,83	3	عالية
	المتوسط الكلي	3,33	0,66	-	متوسطة

يبين الجدول السابق ما يأتي:

حصلت (5) فقرات على درجة إعاقة عالية، وهي الفقرة (٢)، والفقرة (٣)، والفقرة (٦)، والفقرة (٩)، والفقرة (١٠)، بينما حصلت (5) فقرات على درجة إعاقة متوسطة، الفقرة (١)، والفقرة (٤) والفقرة (٥)، والفقرة (٧)، والفقرة (٨)، وقد أظهر المتوسط الكلي للمعوقات التي تواجه تطبيق التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى بلغت (3,33) وبدرجة متوسطة، بحيث أن المتوسط الحسابي للمعوقات التي تواجه تطبيق التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى تراوح ما بين (3,60) و(٣,٤٧)، ويلاحظ أن الفقرتان (٦,٩)

جاءت على التوالي في الترتيب الأول والثاني من حيث الإعاقة بدرجة عالية، فالفقرة (٦) بلغت (3,60) ربما يعود السبب إلى أن عملية التجديد هي عملية طويلة المدى تستغرق وقت وجهد وذلك يعاكس سرعة عمليات التغيير ورغبة القادة في السرعة في الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل وقت ممكن، والفقرة (9) بلغت (٣,٥٦) ربما يعود السبب إلى أنه ما زالت هناك بعض الممارسات بسبب المركزية في اتخاذ القرارات مما يؤثر على تبني القادة عملية التجديد، وبالتالي لا بد من التجديد في هذه النظم حتى تصبح الجامعة قادرة على التجديد الاستراتيجي، وجاءت الفقرة (١٠) في الترتيب الثالث، وبلغت (٣,٥٤) ربما يعود السبب إلى رغبة الجامعة في التحول للتمويل الذاتي وبسبب كونها في طور التحول له وبالتالي هي في مرحلة ترتيب لميزانياتها، وجاءت الفقرتان (٢,٣) في الترتيب الأخير وقبل الأخير حيث بلغت الفقرتان (٣,٥٢) و (٣,٤٧) وهي الفقرة (٣)، والفقرة (٢) ربما يعود السبب لأن التجديد يشمل الجامعة بجميع كلياتها وأقسامها باختلاف أهدافها وغاياتها مما يصعب عملية الاتفاق على تحديد الأولويات.

في حين جاءت الفقرات (٤,٥,٧,٨,١) في الترتيب على التوالي من حيث درجة الإعاقة بدرجة متوسطة، والفقرة (٥)، بلغت (٢,٩٥)، ربما يعود السبب إلى اعتبار أن الجامعة منظمة تعليمية كبيرة فعملية التجديد شاملة لكل الكليات والأقسام والتخصصات، والفقرة (٤) بلغت (٢,٨٤) ربما يعود السبب في ذلك إلى أن هناك تقييد في منح الصلاحيات والتفويضات مما يحد من قدرات القادة ويصعب إجراءات العمل. وأيضا جاءت الفقرة (٧) قد بلغت (٣,١٥) ربما يعود السبب إلى رغبة الكليات للبقاء والاستمرارية بناءً على حرص الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية للتوجه لنظام الجامعات الجديد، وجاءت الفقرة (٨) وقد بلغت (٣,٣٣) ربما يعود السبب إلى حرص الجامعة لتبني عمليات التغيير أو التجديد وبالتالي تسعى لتوفير خطط علاجية وتوفير موارد لرصد هذه التغييرات. وأخيراً جاءت الفقرة (١) وقد بلغت (٣,٣٢) ربما يعود السبب إلى أن القيادات يملكون قدرات ومهارات معرفية واستراتيجية تدفعهم لفهم وتبني عملية التجديد الاستراتيجي. تفردت البحث الحالية بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا السؤال.

**عرض ومناقشة السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير: النوع، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة؟ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples T test، والجدول السابق يوضح نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

جدول (١٥)

نتيجة اختبار ت لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكر	55	3,22	0,65	80	2,147	0,035
أنثى	27	3,55	0,66			

يبين الجدول السابق توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث، حيث أن قيمة ت (2,147) دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,035) وهي قيمة أصغر من (0,05)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات الذكور والإناث في المعوقات التي تواجه تطبيق التجديد الاستراتيجي لصالح الإناث ذوات المتوسط الحسابي الأكبر (3,55) مقارنة بالمتوسط الحسابي للذكور (3,22)؛ الأمر الذي يعني أن الإناث يواجهن معوقات في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي أكثر من الذكور، ربما يعود السبب إلى أن عملية اتخاذ القرار هي صلاحية ممنوحة للعميد، بينما الإناث يشغلون منصب الوكلاء في الجامعة.

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent Samples T test؛ والجدول السابق يوضح نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

#### جدول (١٦)

نتيجة اختبار ت لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في المعوقات التي تواجه تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
عميد	26	2,78	0,63	80	6,051	0,000
وكيل	56	3,58	0,52			

يبين الجدول السابق:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الوكلاء، حيث أن قيمة ت (6,051) دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,000) وهي قيمة أصغر من (0,05)؛ وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطي استجابات العمداء ووكلائهم في المعوقات التي تواجه تطبيق التجديد الاستراتيجي لصالح الوكلاء ذي المتوسط الحسابي الأكبر (3,58) مقارنة بالمتوسط الحسابي للعمداء (2,78)؛ الأمر الذي يعني أن الوكلاء يواجهون معوقات في تطبيق التجديد الاستراتيجي أكثر من العمداء، ربما يعود السبب إلى أن عمليات اتخاذ القرارات هي صلاحيات ممنوحة للعمداء، مما يقلل من إشراك الوكلاء في صياغة الاستراتيجيات. تفرد البحث الحالية بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا السؤال.

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA test؛ والجدول السابق يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي.

#### جدول (١٧)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع البحث في تطبيق أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
بين المجموعات	0,167	2	0,84	0,185	0,831
داخل المجموعات	35,64	79	0,451		
الكلية	35,80	81			

يبين الجدول السابق:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة ف (0,185) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)؛ لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,831) وهي قيمة أكبر من (0,05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المعوقات التي تواجه تطبيق التجديد الاستراتيجي، ربما يعود السبب إلى ممارسة وامتلاك القادة لقدرات ومهارات معرفية واستراتيجية بناء على مناصبهم القيادية، وبناءً على كونهم تحت مظلة مؤسسة تعليمية كبيرة تبني عمليات التغيير.

تفرد البحث الحالي بهذه النتيجة حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا السؤال.

## توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث تورد الباحثة التوصيات التالية:

1. استحداث نظام حوافز مجزي مسؤول عن تقديم حوافز مادية ومعنوية للقيادات الأكاديمية بناءً على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المهمة والأخذ بأرائهم ومساهماتهم بشكل فعال في صنع القرارات الاستراتيجية.
2. دعم البحث العلمي والاستثمار في الأبحاث واستحداث مشاريع علمية مثمرة كمصادر تمويلية للجامعة بما يضمن لها توفر عقود من القطاعين الحكومي والخاص.
3. ضرورة العمل على تجديد واستحداث تخصصات وأقسام حديثة تتوافق مع متطلبات التنمية وسوق العمل في المجالات المتجددة.
4. تنظيم ورش عمل تدريبية على مستوى الجامعة تعمل على تطوير القيادات الأكاديمية وتطوير أعضاء هيئات التدريس وكافة الموظفين بما يكفل اطلاعهم على عملية التجديد وقدرتهم على المشاركة في التجديد.
5. دعم وتعزيز دور وحدة المتابعة في الجامعة لمتابعة الخريجين ومعرفة مدى إنجازهم في سوق العمل حتى تتمكن الجامعة من قياس كفاءة مخرجاتها.

## مقترحات البحث:

تقترح الباحثة القيام بالدراسات المستقبلية التالية:

1. واقع التجديد الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
2. تصور مقترح لتطبيق التجديد الاستراتيجي في ضوء نظام الجامعات الجديد.
3. التجديد الاستراتيجي مدخل لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ في جامعة أم القرى.
4. التجديد الاستراتيجي في الجامعات السعودية وعلاقته في مناعة البناء التنظيمي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

آل مسلط، محمد أحمد. (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (38) العدد (3).

أبو ناصر، حسن عاطف (٢٠١٨). قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية دراسة تحليلية على شركات التأمين العامة في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة.

البحيبي، عبد المعطي. (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على كليات التقنية في محافظة غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر. غزة].

بريس، أحمد كاظم. عليوي، علي حسين. وادي، امير غانم. (٢٠١٩). دور الانغراز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الاستراتيجي اثناء أوقات التآكل البيئي: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات. مجلة الإدارة والاقتصاد، مج ٨ (٣٠)، ٢٣٢ - ٢٦٥.

التميمي، محمد كريم. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. [رسالة ماجستير، كلية الأعمال. الأردن].

جامعة أم القرى. (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى ١٤٤١ - ١٤٤٥ هـ. متاح عبر <https://uqu.edu.sa/strategy>

جلاّب، إحسان زهش. صالح، عبد الرضا رشيد. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي. (٢٠١٠). المرجع المتكامل في إدارة استراتيجية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.



حجي، أحمد إسماعيل (٢٠١٣). تدويل التعليم الابتدائي والثانوي في عصر العولمة. القاهرة: عالم الكتب.

الحكيم، ليلى محسن. حسن، منتظر زهير. الشمري، أحمد عبد الله. (٢٠١٩). أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية في المنظمات عبر أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، مج ١٥ (٦٢).

الخوالدة، ملك هارون. (٢٠٢١). أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان. [رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. عمان].

رشيد، صالح عبد الرضا. العبودي، علي عبد الرزاق. (٢٠١٥). توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعتي القادسية والمثنى. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج ١٨ (٤)، ٣٢-١٤.

رشيد، صالح عبد الرضا. لفته، علي عبد الرزاق. (٢٠١٥). التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج ١١ (٤٥)، ٩١-٥٧.

الرويثي، حمدي بن سالم. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. [رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية. جامعة سوهاج].

الرويلي، نواف بن عبدالله (٢٠١٤) واقع التعليم الجامعي وتحدياته في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، *مجلة الجوف للعلوم الاجتماعية*، مج ١ (١)، ٩٥-١٢٠.

الشرمان، آيات زكي. (٢٠١٩). مدى تطبيق ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية ودور القادة التربويين في تنميتها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ١٠ (٢٨)، ٥٩-٧١.

الشهري، صالحه عبدالله، العيسى، غزيل سعد. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٠ (١)، ٢١٤-٢٦١.

الصريرة، دلال عقيل. (٢٠٢٠). أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن. [رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا. الأردن].

الطائي، يوسف حجيم، والذبحاوي، عامر عبد كريم، والعلي، حميد هندي (٢٠١٦). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة. مجلة القادسية، مج ١٨ (٣)، ٢٢-٥٣.

عبد، نور باسم. سعيد، هديل كاظم (٢٠٢١). الثقة التنظيمية وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مج ٦٤ (١٨)، ٢١١-٢٢٨.

عبودي، صفاء ادريس (٢٠١٩). التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٩ (٢)، ٩٨-٨١.

الغزالي، فاضل راضي غباش. (٢٠١٣). دور خيارا التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي: بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية. [رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد. بغداد].

كاظم، صادق جابر. عبيد، علي جابر. الكلابي، امير نعمة. (٢٠١٥). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والاثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع

- المصرفي الخاص في محافظة النجف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١١ (٣٣)، ٢٩٣-٣١٢.
- مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢٠). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- مرداد، فؤاد بن صدقة. (٢٠٢١). مدى فاعلية تطبيق الاتصال التسويقي المتكامل في تحقيق الاستدامة المالية لجامعة الملك عبد العزيز في ظل نظام الجامعات الجديد. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للآداب والعلوم الإنسانية، مج ٢٩ (٤)، ٥٢١-٥٥٨.
- هديب، ياسمين هاشم. (٢٠٢١). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الريادة المؤسسية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: مقترحات تطويرية. [رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية. الأردن].
- الياسري، أكرم محسن. الطائي، فيصل علوان. حسين، علي كاظم. (٢٠١٧) دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية. مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج ٦ (٢٤)، ٥١-١٧.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S (2015). A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance. In Allied academies International Conference. *Academy of Strategic Management*, Vol(14), No (2).
- shu, Dirk, D, Yunyue, Z, Cuijuan, I.(2019). Government Chengli, institutional support, entrepreneurial orientation, strategic renewal, and firm performance in transitional China. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.25 (3), 433-456.
- George, Bill. Sime, Peter. Mclean, Andrew N. Mayer, Diana. (2007). *Discovering your Authentic Leadership. Harvard Business Review*. Vol.85 (2). *Cambridge*,
- Leng, Goh Chong. (2012) *Implementing an Effective Strategic Renewal Process An- IT-enabled Agility Perspective*. [Doctor thesis, National University of Singapore].
- Masad, Qais. (2016). *Factors Driving Technological Change and Its Impact on Human Resources Diversity Management Practices- Test of The Mediator Role For Strategic tory Study In A Selected Sample of Multicultural Companies*. [published Master Thesis, Middle East University].

Stienstra, M. (2008) *Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter- and intra-organizational institutional forces influence*

Master thesis, Erasmus [*European incumbent energy firms*.  
.,Rotterdam]Universities

Wooldrdge, B., & Floyd, S. W. (2011). Idea Generation In Strategic Renewal. In Academy Of Management Proceedings, *Academy Of Management*, Vol.199(1).

Worch, Hagen. Kabinge, Mundia. Eberhard, Anton (2012). Strategic renewal and thechange of capabilities inutility firms. *European Business Review*. Vol. 24(5), 444-464.

Yigit, Mert, (2013), *Organizational Ambidexterity: Balancing*  
Master in Innovation, [*Exploitation and Exploration in Organizations*.  
Entrepreneurship and Business Development, Blekinge Institute of  
, School of Management. ]Technology