

## الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي

### "دراسة تحليلية لآراء قيادات الاكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق"

ميهفان شريف يوسف كوللي\* و مهابات محسن طاهر سندي

قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2021/06 تاريخ القبول: 2021/08 تاريخ النشر: 2021/09 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.3.707>

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي، وتم تحديد الجامعات الخاصة في إقليم كردستان ميداناً لإجراء الجانب العملي، وأُعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماداً على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي أُختبرت ميدانياً على عينة من الجامعات الخاصة والبالغ عددها (5) جامعات، ووضعت عدد من الأسئلة الأساسية أجاب عنها (102) قائداً أكاديمياً، ولأغراض جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باعتماد مجموعة من أساليب الإحصائية في برنامج (SPSS) لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي، وتضمنت الدراسة عدداً من المقترحات للجامعات المبحوثة لتعزيز أبعاد الوعي الاستراتيجي عند القيادات الأكاديمية فيها، وكيفية الوصول إلى تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية لباحثين آخرين في هذا المجال.

الكلمات الدالة: الوعي الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي، الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق.

#### 1. المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة وتدويل الأسواق وتعدد السلع والخدمات المقدمة ومع تزايد اهتمام المنظمات بالنمو وكسب الزبائن والحفاظ عليهم فضلاً عن ادراكها لأهمية التكيف والنمو مع التحديات التي تحصل في البيئة، وفي ضوء تلك التحديات والأحداث التي تمر بها المنظمات فقد تنشأ ظواهر ومفاهيم واستراتيجيات جديدة ذات أهمية بالغة في مستقبل المنظمات عموماً، ومن أبرز تلك الظواهر التجديد الاستراتيجي الذي يعد منهجاً فكرياً مهماً لتسهيل أعمال المنظمات وبقائها ونموها واستمرارها في ضوء تلك التحولات المتسارعة، إذ أن بقاء المنظمات ونموها على المدى الطويل في ظل بيئة الأعمال المعقدة وسريعة التغير قد يتوقف على مستوى الوعي الاستراتيجي التي تمتلكها وتطوير مستوى وعيها لإيجاد التوازن بين بيئة الداخلية والخارجية.

وبذلك ولأهمية الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسيين للدراسة الحالية. وتحقيقاً لما تقدم فإن هيكليّة الدراسة يتكون من أربعة مباحث، خصص المبحث الأول لعرض الإطار المنهجي للدراسة، ويتناول المبحث

الثاني الإطار النظري للدراسة، و المبحث الثالث يركز على الإطار الميداني للدراسة، أما المبحث الرابع فيعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

#### 2. منهجية الدراسة

##### 1.2. مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص العديد من التطورات المعقدة والسريعة التي طرأت في العالم المتمثلة بالعلومة، والانفتاح التجاري والاقتصادي بين الدول، والتطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، والمنافسة الشديدة بين الجامعات على المستوى العالمي والمحلي والتي فرضت بدورها واقعاً جديداً عليها مما يتطلب من إدارتها التعامل والتكيف معها وبما يمكنها من تعزيز قدرتها على تحمل المخاطر وعلى نحو يوفر لها البقاء والنمو والاستدامة في البيئة المحيطة بها (كوللي، 2015:145)، وترى الدراسة أن الجامعات الخاصة في إقليم كردستان تقع في مستويات بعيدة عن المؤشرات الأكاديمية والعملية المعتمدة في الجامعات الخاصة في الدول المتقدمة وهذا ما أشرته مؤتمرات وندوات التعليم العالي فضلاً عن ترتيب هذه الجامعات في التصنيف العالمي حيث تبعد جميع هذه

\* الباحث المسؤل.

2. الجانب الميداني: تكتسب الدراسة أهميتها الميدانية في كونها تناولت مجالاً مازالت هناك الندرة في الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئة إقليم كردستان، كما تكتسب الدراسة أهميتها الميدانية كون نتائجها يمكن أن تستفيد منها جامعات الاقليم بعامه والجامعات المبحوثة بخاصة، ويمكن ترشيد إداراتها إلى أفضل السبل لتعزيز أبعاد الوعي الاستراتيجي وتوفير متطلبات التجديد الاستراتيجي، وفيما يمكن أن يعكس ذلك إيجابياً في أداء تلك الجامعات وقدرتها على التكيف والعمل في بيئة الأعمال المعاصرة.

### 3.2. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة الحالية في محاولة الكشف عن دور أبعاد الوعي الاستراتيجي في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن سعيها لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. بلورة إطار نظري عن مفهوم الوعي الاستراتيجي وأبعاده، والتجديد الاستراتيجي ومتطلباته وذلك بمراجعة الدراسات والأبحاث التي تناولت هذين المفهومين لتقديم إطار مفاهيمي وبناء أنموذج يتناسب مع بيئة إقليم كردستان.

2. التعرف على مستوى توافر أبعاد الوعي الاستراتيجي ومتطلبات التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

3. تشخيص قدرة الجامعات المبحوثة في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي اعتماداً على أبعاد الوعي الاستراتيجي.

4. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

5. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات للجامعات المبحوثة حول كيفية التحرك مستقبلاً لتحسين مستويات أبعاد الوعي الاستراتيجي وبما يناسب في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي.

### 4.2. مخطط الدراسة وفرضياتها:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري، تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

الجامعات في الترتيب العالمي، وعليه فقد بات من الضروري على الجامعات الخاصة في إقليم كردستان التي تسعى إلى تحقيق البقاء والنمو والاستدامة ضمن المنافسة أن تكون لها إدارات واعية قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ماتملكه قياداتها الإدارية من أبعاد الوعي الاستراتيجي المتمثلة بـ (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي)، وما تتطلبه من متطلبات التجديد الاستراتيجي المتمثلة بـ (الاستكشاف، استغلال الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة).

بناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في مدى قدرة الجامعات الخاصة في إقليم كردستان على تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي اعتماداً على ما تمتلكها من أبعاد الوعي الاستراتيجي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد الوعي الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟

2. ما مدى توافر متطلبات التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟

3. ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد الوعي الاستراتيجي ومتطلبات التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟

### 2.2. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما:

1. الجانب الأكاديمي: تكتسب الدراسة أهميتها الأكاديمية في تحليلها وتشخيصها لموضوع يعد أحد الموضوعات الأكثر أهمية في المنظمات المعاصرة، فالدراسة تجمع ضمن إطار مفاهيمي متكامل بين موضوعين يتسمان بالحدوث في دراستها عند الكتاب والباحثين في علم الإدارة الإستراتيجية، لكون مفهوم الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي من المواضيع الحديثة التي زاد اهتمام معظم الجامعات العالمية بهما، فضلاً عن أن الدراسة يمكن أن تشكل إغناءً علمياً للمكتبة العراقية ومكتبة إقليم كردستان في مجالها النظري من خلاصة ومحاورة لأبرز إسهامات الباحثين في هذا المجال.

اعتمد الباحثان على ستمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة والتي تعد الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات، لذا فقد روعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، فضلاً عن إخضاعها على اختبار الصدق الظاهري والصدق الشمولي عن طريق عرضها على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاصات في الادارة وعلم النفس واللغة العربية وكما هو موضح في الملحق (1) وتضمنت الاستمارة في صيغتها النهائية الملحق (2)، وإتمام عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة من أجل اختبار فرضيات البحث والتثبيت من صحتها وإيجاد العلاقة بين متغيراتها تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي استخدام المقاييس الوصفية والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط.

## 7.2. وصف مجتمع الدراسة وعينتها والأفراد المبحوثين:

أ. وصف مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة مجموع الجامعات الخاصة في إقليم كردستان والتي تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية والبالغة عددها (15) جامعة، وتم اختيار (5) من تلك الجامعات، نظراً لاستجابة إدارة تلك لجامعات عن غيرها من الجامعات العاملة في القطاع الخاص عن السماح للباحثة بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين فيها لتكون عينة الدراسة، بحيث تمثل عينة الدراسة (33%) من مجتمع الدراسة.

ب. وصف الأفراد المبحوثين: يتمثل الأفراد المبحوثين في الدراسة الحالية ب (عمداء الكليات، معاوني عمداء الكليات، رؤساء الأقسام العلمية) في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وقد اعتمد الباحثان أسلوب المقابلات الشخصية مع عدد الأفراد المبحوثين بغية توضيح بعض فقرات الاستبانة وذلك لضمان دقة الإجابة. ووزع الباحثان (111) استمارة أعيد منها (102) صالحة للتحليل، أي نسبة الاستجابة كانت (91.9%). ومن إجابات الأفراد المبحوثين عن عبارات الاستبانة الخاصة بالبيانات التعريفية (الشخصية) أظهرت تميزها بالخصائص الآتية:

استكمالاً لمتطلبات الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من المخطط الفرضي للدراسة وهي على النحو الآتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وتتفرع منه فرضيات الفرعية الآتية:
  1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي الداخلي والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.
  2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي الخارجي والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

أ. يوجد تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي الداخلي في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

ب. يوجد تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي الخارجي في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

خامساً- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكما يلي:
    - أبعاد الوعي الاستراتيجي التي تمثلت ب (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي).
    - متطلبات التجديد الاستراتيجي التي تمثلت ب (الاستكشاف، استغلال الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة).
  2. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة من الفترة الواقعة بين (1/11/2020 ولغاية 15/6/2021).
  3. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بعينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان.
  4. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالقيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان.
- 6.2. أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

الجدول (1): توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الشخصية

الخصائص	الفئات والنسب			
	ذكور	إناث	المجموع	
الجنس	93 (91.2%)	9 (8.8%)	102 (100%)	
العمر	21-30 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر	
	4 (3.9%)	38 (37.3%)	20 (19.6%)	
التحصيل الدراسي	ماجستير		دكتوراه	
	28 (27.5%)		74 (72.5%)	
اللقب العلمي	مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ

102(100%)	9(8.8%)	32(31.4%)	44(43%)	17(16.7%)	
المجموع	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	مدة الخدمة الجامعية
102(100%)	46(45.1%)	40(39.2%)	40(39.2%)	16(15.7%)	
المجموع	أكثر من 8 سنوات	أكثر من 8 سنوات	5-8 سنوات	4 سنوات فأقل	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية
102(100%)	1(1.0%)	30(29.4%)	30(29.4%)	71(67.6%)	
المجموع	غير مشارك	مشارك	مشارك	مشارك	مشاركة في المؤتمرات العلمية
102(100%)	10(9.8%)	92(90.2%)	92(90.2%)	92(90.2%)	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

المبوهين لهم خبرة أكثر من (10 سنوات) وهذا يسهل مهمة الباحثان في الوصول الى نتائج دقيقة عن واقع حال الجامعات المبحوثة.

مدة الخدمة في المنصب الحالي: تشير النتائج في الجدول (1) إلى أن النسبة الأكبر والبالغة (67.6%) من الأفراد المبحوئين لديهم خبرة في المنصب الحالي ضمن فئة (4 سنوات فأقل)، في حين أن نسبة (29.4%) من الأفراد المبحوئين تتراوح خدمتهم بين (5-8 سنوات) ، أما الأفراد من فئة (أكثر من 8 سنوات) فجاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (1.0%) من الأفراد المبحوئين، وهذه المعدلات تشير إلى طبيعة تبني المناصب الأكاديمية التي حددتها تعليمات وزارة التعليم العالي في إقليم كردستان والتي تقتضي تبني المنصب لدورة واحدة مدتها (4 سنوات) قابلة للتجديد مرة واحدة.

المشاركة في المؤتمرات العلمية: يلاحظ من النتائج في الجدول (1) بأن معظم الأفراد المبحوئين يشاركون في المؤتمرات العلمية وبنسبة بلغت (92.2%) ، وهذا النتيجة يشير على قوة الشراكة والتعاون بين الجامعات المبحوثة والجامعات الأخرى على المستوى المحلي والدولي.

### 3. الإطار النظري للدراسة

#### 1.3 الوعي الاستراتيجي :

##### 1- مفهوم الوعي الاستراتيجي:

ظهر الوعي الاستراتيجي كمفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وتم تطويره من قبل ادارة المنظمات وفي جميع المستويات الإدارية مع مراعاة أهمية العوامل الداخلية والخارجية (AL-khatib,2018:16). يمثل الوعي الاستراتيجي درجة تصور المديرين إلى أبعد الحدود الزمانية والتي تتعدى حدود منظماتهم ليشمل البيئة الخارجية والسيطرة على تحركها من خلال الوعي الاستراتيجي الداخلي (Davis et al., 2012: 325) ، فهي بأنها الطريقة التي يدرك بها المديرين استراتيجياً موقف منظماتهم وفرص التحويل والتطوير الممكنة، وينطوي أيضاً على أن يكون المديرين على دراية بجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية (Turkay et al., 2012: 9189).

ويشير (Bouman, 2017:1) إلى الوعي الاستراتيجي بأنه عملية دمج الوعي بالاستراتيجية، ودمج المعرفة الداخلية في عملية صنع القرار الاستراتيجي ولها دور واضح في نجاح التخطيط الاستراتيجي، واعتبر

الجنس: يتضح من معطيات الجدول (1) أن ما نسبته (91.2%) من الأفراد المبحوئين هم من الذكور مقابل نسبة الإناث التي بلغت (8.8%) من الأفراد المبحوئين، أي أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور، مما يدل على أن الجامعات المبحوثة تعتمد على الذكور بدرجة كبيرة جداً لأسباب قد تعود في مجملها للحياة الاجتماعية في إقليم كردستان وهذا مؤشر واضح على أن ثقافة الجامعات تتماشى مع الثقافة السائدة بالمجتمع.

العمر: يلاحظ من نتائج الجدول (1) أن أغلب أفراد المبحوئين يقعون ضمن الفئة الثانية (31-40 سنة) بمعدل (39.2%) من المجموع الكلي، وتلتها الفئة الثالثة (41 - 50 سنة) بمعدل (37.3%) من مجموع الأفراد المبحوئين، وجاءت الفئة الرابعة (أكبر من 50 سنة) بمعدل (19.6%) في المرتبة الثالثة من مجموع الأفراد المبحوئين، وفئة الأولى (21-30 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.9%) ، مما يدل على امتلاك الجامعات المبحوثة لأفراد ذوي خبرة متراكمة ومتخصصين في مجالات علمية رصينة.

التحصيل الدراسي: يبين من معطيات الجدول (1) أن غالبية الأفراد المبحوئين في الجامعات المبحوثة هم من حملة شهادة (دكتوراه) بنسبة (72.5%)، في حين أن الباقي يحملون شهادة (ماجستير) بنسبة (27.5%). مما يدل على أن غالبية الأفراد المبحوئين ذو خبرة ومعرفة إدارية مساعدة في التعامل مع مستجدات البيئة التعليمية.

اللقب العلمي: يتضح من معطيات الجدول (1) أن (43.1%) من الأفراد المبحوئين هم من حملة اللقب العلمي مدرس، ونسبة (31.4%) منهم من حملة اللقب العلمي أستاذ مساعد، ونسبة (16.7%) منهم من حملة اللقب العلمي مدرس مساعد في حين كان أقل نسبة لحاملي اللقب العلمي أستاذ بنسبة (9%).

مدة الخدمة الجامعية: تشير نتائج الجدول (1) إلى أن (45.1%) من الأفراد المبحوئين ضمن فئة (أكثر من 10 سنوات) وهي النسبة الأعلى من بين الأفراد المبحوئين حسب مدة الخدمة الجامعية الاجمالية، في حين بلغت نسبة (39.2%) من الأفراد المبحوئين ضمن فئة (6-10 سنوات)، أما الأفراد من فئة (أقل من 5 سنوات) يشكل نسبته (15.7%) وهي اقل نسبة من بين الأفراد المبحوئين، وتشير المعطيات إلى تفاوت مدة الخدمة الجامعية ولكن إجمالاً فإن (45.1%) من الأفراد

بناءً على ما سبق فإن التعريف الإجرائي للوعي الاستراتيجي لهذه الدراسة هو أن الوعي الاستراتيجي هو عملية الدمج بين عناصر الوعي الاستراتيجي الداخلي مع عناصر الوعي الاستراتيجي الخارجي التي تمكن الجامعات من خلالها من تحقيق التحكم والضمان في الوقت الحاضر والتبصر بالمستقبل وعلى نحو يحقق لها تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي.

## 2. أهمية الوعي الاستراتيجي:

يتفق (Pencarelli and Speldiani, 2009: 83) و

(Dyczkowski and Dyczkowska, 2015: 11) و

(Young, 2019: 6) إلى أنه يمكن إبراز أهمية الوعي

الاستراتيجي من خلال الآتي:

- يساعد الوعي الاستراتيجي الداخلي المنظمة على تعزيز النقاط القوة وتحويلها إلى الكفاءات المتميزة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط القوة وتكوين القوة التنظيمية المتجانسة المتمكنة لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة.
- يساعد الوعي الاستراتيجي الخارجي المنظمة على تشخيص الفرص وتجنب التهديدات، كونها يعمل كحلقة وصل بين الرؤية والحدس في صناعة القرار.
- يساعد الوعي الاستراتيجي المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي والذي يسمح لصانع القرار التحقق من التنسيق وصلاحيته القرار الانتقائي.
- يساعد الوعي الاستراتيجي المنظمة في تسهيل عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- الوعي الاستراتيجي هي المهارة التي تمكن الأفراد من خلالها التمييز بين الخيارات الناشئة كونها مرحلة متحررة من جميع التحيزات والتشوهات المعرفية، إضافةً إلى تجنب الأخطار الكامنة في البيئة المعقدة والمتشابكة.
- الوعي الاستراتيجي يساعد الأفراد على الاهتمام بالعنصر ذو القيمة والأكثر أهمية للنجاح المستدام.
- وفر الوعي الاستراتيجي الوضوح حول الاتجاه الذي يجب أن يتخذه الفرد.
- الوعي الاستراتيجي يؤدي إلى التنظيم والتوازن لدى الأفراد ويجعلهم متمكنين وقادرين على موازنة الخيارات بين البيئتين ومع تطلعات قيمهم الشخصية.
- يساعد الوعي الاستراتيجي المنظمة على ضمان الأوضاع الحالية وعلى تشكيل المستقبل وترتيب الأولويات الاستراتيجية.
- يؤثر الوعي الاستراتيجي على الطريقة التي تتم بها الأفراد ممارسة السيطرة الإدارية على الأوضاع.

بأن الإستراتيجية والوعي ضروريان لتحقيق الأداء، و يتطلب الأمر الطاقة المولدة، والقوة والإرادة وتحويل قدرات الوعي إلى واقع يدعم الاستراتيجية. فوجود الاستراتيجية بدون وعي يعني التركيز على كيفية تحسين أو تعزيز القدرة أو التفكير فقط للوضع الحالي للمنظمة، مع تخفي السؤال، "ما هو غير ذلك ممكن؟" فبدون وعي، تصبح المنظمة بسهولة عمياء عن التغيرات والتطورات التي لم تأخذها الاستراتيجية الحالية في الاعتبار، مما ينتج عنه تحيز وتشويش معرفي يميل إلى تأكيد الأدلة التي يعتقد أنها صحيحة. لذا يجب أن تعمل الاستراتيجية والوعي معاً للحصول على أفضل مزيج من اكتشاف الامكانات في السوق ومعرفة هل هناك إمكانات أو فرص أخرى، ويجب على صنّاع القرار في المنظمة استخدام الاستراتيجية وأن يكون قادرين على ممارسة الوعي من أجل المنافسة في السوق.

ويشير (Young, 2017: 3) إلى الوعي الاستراتيجي بأنه القدرة على الملاحظة بجدوة تقديرية مميزة تتيح خيارات حكيمة، وينظر إليه على أنه إدارة التعلم وبأنها التقنية الذاتية الكامنة والأساسية لدى المنظمة وتحتاج إلى النمو وإتاحة الوقت الكافي للممارسة لجعل التعلم التحويلي أكثر استدامة، وبدون الوعي الاستراتيجي لن يكون لدى المنظمات مهارة التقييم اللازم لإجراء أي تغييرات أو قرارات بشأن الأعمال الموكلة إليها وسيظل فاقداً للطريق كون الوعي الاستراتيجي يسعى بشكل مباشر إلى التنشيط ، نظراً لأنه يعمل عن طريق إثارة الفهم والإدراك الداخلي ويسعى إلى التغيير من خلال استخدام الطاقات التنظيمية الواعية، و اضاف الباحث في عام (2019) إن الملامح الرئيسية للوعي الاستراتيجي هي الحكمة والاتزان، والوعي الاستراتيجي طموح محدود على نطاق واسع وتوجيه الاتجاه الاستراتيجي، والوعي الاستراتيجي وعي مفتوح وإنه خالي من التحيزات والتشوهات المعرفية التي تحجب المنظمة من السلوكيات التنظيمية السلبية. الوعي الاستراتيجي هو الوعي الذي ينتقل بلا حدود إلى أحداث الماضي ويتذكر دقة التفاصيل أثناء البقاء في الوقت الحاضر مع تصورات دقيقة للمستقبل، إنه قادر على استشراف المستقبل بأفاق ونتائج إيجابية لمصلحة المنظمة (Young, 2019: 57).

ويمثل الوعي الاستراتيجي قدرة المنظمات على الفهم والإدراك وتحديد الشبكات والديناميكيات والمؤثرات على الموقف الاستراتيجي والنجاح النسبي للمنظمة، ومعرفة كيفية القيام به، لماذا وكيف، مقارنة إلى منافسيها، وتقدير طبيعة البيئة الخارجية وإلى أي مدى تحتاج إلى التغيير الاشياء (Dhir and Dahir, 2020: 4)، وفي نفس السياق يشير (الحدراوي، 2020: 507) إلى الوعي الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمات في النظر أبعد من الحدود المادية للأشياء من خلال التصور والإدراك والتفكير في المتغيرات والقضايا الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقع مستقبلاً وتؤثر على عمل المنظمة.

تمتلكها المنظمة للترجمة إلى مزايا تنافسية على المنافسين (Pencarelli et al., 2009: 37).

وفي نفس السياق يرى (David and David, 2017: 181) إن الوعي الاستراتيجي الداخلي يشمل جميع الموارد والمقدرات الداخلية للمنظمة، وفي الواقع ان قدرة الوعي الاستراتيجي الداخلي هو ما يساعد المنظمة على استغلال الفرص وتحييد التهديدات وتحليل الحالات الناشئة، و من الصعب استخدام جميع الموارد في عملية التخطيط الاستراتيجي إن لم يكون هناك الوعي الاستراتيجي الداخلي، كون الوعي الاستراتيجي الداخلي توفر نظرة متعمقة حول جميع القدرات الداخلية مع الدراية الكاملة مايتضمن المنظمة من نقاط القوة والضعف، حيث يستلزم التخطيط الاستراتيجي وعياً شاملاً لكيفية عمل المنظمة في جميع المجالات الداخلية، ويعمل الوعي الاستراتيجي الداخلي على جمع الأجزاء في عملية داخلية مستمرة حول كيفية استخدام القدرات التنظيمية الداخلية لأستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية. وفي السياق ذاته يوضح (AL-khatib, 2018: 19) إن الوعي الاستراتيجي الداخلي هو: الوعي بالموارد التي يمتلكها أو يحكمها إدارة المنظمات، والموارد هي جميع الأصول والقدرات والمهارات والثقافة التنظيمية والعمليات والهيكل التنظيمي، والمعرفة وأسلوب عمل الإدارة العليا والوحدات الادارية وما إلى ذلك، التي تسيطر عليها المنظمة وتسمح بتنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز الكفاءة والفعالية فيها.

بناءً على ما سبق ترى الدراسة الحالية إن الوعي الاستراتيجي الداخلي هو القدرة على المعرفة والألمام الكامل حول المقدرات الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وكيفية التعامل معها، وليتم موازنتها مع المراجعة الخارجية لضمان بقاء المنظمة والتعرف مع البيئة الخارجية في الوقت الحاضر وفي المستقبل من خلال التأمل والتفكير النظمي والتوجه نحو التعلم وإعادة الصياغة.

ب- الوعي الاستراتيجي الخارجي: الوعي الاستراتيجي الخارجي هو القدرة على الادراك والتنبؤ والتي يقوم بتحديد وتفسير عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة بطريقة سلبية أو إيجابية ويتضمن جميع عناصر البيئة الخارجية (الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والقانونية والتطورات التكنولوجية والموردين والمستهلكين والمنافسين وعوامل السلوكية النفسية والمناخية والمادية) والتي يمكن أن تكون الفرصة ليتم استغلالها أو تهديداً ليتم تجنبها (Pencarelli et al., 2009: 83).

ويرى (Thompson and Martin, 2010: 471-500) أن الوعي الاستراتيجي الخارجي يوفر الغطاء الخلفي العام للقيود والفرص المفتوحة بشكل عام ومعرفة كيفية التدبير بحسب الأحوال، حيث توفر قابليات ومحفزات الرئيسية لتغير، في الواقع الوعي الاستراتيجي الخارجي تجبر المنظمات على إعادة النظر في "التعبئة التقليدية" في

- يمنح الوعي الاستراتيجي الأفراد من مشاركتهم في الصياغة الاستراتيجية وتحديد الأهداف، ويوفر الفرص أمامهم ليكونوا رياديين. بناءً على ما تقدم ترى الدراسة الحالية ان للوعي الاستراتيجي أهمية كبيرة و واضحة على مستوى الأفراد والمنظمات، كون المنظمة خلال الوعي الاستراتيجي تستطيع التنبؤ بالتغيرات الأكثر تعقيداً وتشخيصها وتحليلها، والقدرة على استكشاف الفرص واستغلالها بشكل أمثل، وبالتالي القدرة على التحكم في الأوضاع الحالية، والقدرة على التبصر بالمستقبل.

### 3. أبعاد الوعي الاستراتيجي:

تناول الكتاب والباحثون أبعاد الوعي الاستراتيجي بشكل ضيق ومحدود وعلى وفق وجهات نظر مختلفة، فالبعض منهم ركزوا على البيئة الداخلية (الوعي الاستراتيجي الداخلي)، والبعض الآخر ركزوا على البيئة الخارجية (الوعي الاستراتيجي الخارجي)، وهناك من ركزوا على الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة (الوعي الاستراتيجي الخارجي)، وهناك من جمع بين البيئة الداخلية والخارجية والوضع الحالي والمستقبلي ضمن المنظور السياقي والزمني). إلا أن الدراسة الحالية ستركز على البيئة الداخلية والخارجية (الوعي الاستراتيجي الداخلي والوعي الاستراتيجي الخارجي) كون هذان البُعدان هما أكثر انسجاماً مع بيئة الدراسة الحالية، وفيما يأتي شرح لهذين البُعدين:-

1- الوعي الاستراتيجي الداخلي: الوعي الاستراتيجي الداخلي يعطي لغة مشتركة للمناقشات التي تراهن على أوضاع الحالية والمستقبلية ودعم المنظمات فيما يتعلق بالتحسينات في الأداء، والالمام التام في المسائل التنظيمية كالتفويض والدافعية للموظفين وكيفية توجيهها لصالح الكل، ويعمل لتحديد التأثير الخارجي وكيفية احداث التغييرات حسب الاوضاع، حيث تمتلك جميع المنظمات نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات الوظيفية للأعمال، نقاط القوة والضعف الداخلي مقرونة بالفرص والتهديدات الخارجية ومرتبطة بالرؤية الواضحة وبيانات المهمة وهما من أساسيات تحديد الأهداف والاستراتيجيات، حيث يعمل الوعي الاستراتيجي الداخلي على وضع الأهداف والاستراتيجيات بقصد الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، وبالتالي إنه يعمل على تحويل نقاط الضعف الى نقاط القوة، وذلك من خلال الوعي بالخبرة والمعرفة المملوكة، حيث يعمل الوعي الاستراتيجي الداخلي على تحديد المهام وترتيبها حسب الاولوية، تسمى نقاط القوة التي يتعذر على المنافسين مطابقتها أو تقليدها بسهولة الكفاءات المميزة، وهنا تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي الداخلي في كيفية تحسين نقاط ضعف المنظمة وتحويلها إلى نقاط القوة وبالتالي تحويلها الى الكفاءات المميزة وبناء المزايا التنافسية بالاستفادة من الكفاءات المميزة، وتعتبر الوعي الاستراتيجي الداخلي جميع الموارد والخبرات والمعرفة الداخلية التي تمتلكها المنظمة والقدرة (الميل والملاءمة) التي

منافسيتها وتغيير طريقة تنافسها بشكل بنائي وتدرجي (Martinez and Moreno, 2011: 44).

ويشير (Albert, 2013: 58) إلى التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تدرجية وتطورية للاستغلال والاستكشاف المستمر عن بدائل المناسبة للمنظمة التي تمكنها من مواجهة التغير والتعقيد، وذكر بأن التجديد الاستراتيجي عبارة عن أنشطة مترابطة تدمج بين الاداء الحالي والمستقبلي للمنظمة في البيئة المتغيرة، وتقوم بتغيير المنظمة تدريجياً للتكيف المستمر مع تلك التغيرات البيئية، والتجديد الاستراتيجي نهج جديد يمكن المديرين من تحويل منظماتهم بشكل استباقي دون الخوف من المخاطر والازمات، مما يساعد المنظمة على استغلال الفرص المستكشفة، وبما يلي متطلبات الإدارة العليا لدعم وتحفيز وتطوير الموظفين لمشاركة في عملية التحويل (Binns et al., 2014: 21).

ووصفه (Kearney et al., 2015: 426) بأنه شكل مختلف من التباين بين الاستغلال والاستكشاف وبين النضج والابداع وبين الكفاءة والمرونة، أي بمعنى تحول المنظمات عن طريق الأفكار السائدة التي تم بنائها للتغلب على التهديدات البيئية الخارجية وعراقيل الداخلية وفي الوقت نفسه تحسين وتعزيز الأداء والتخلص من قضايا التقليدية، لذا فهو مجموعة من الابتكارات والإبداعات المستمرة.

وحسب (الطائي واخرون، 2017: 62) التجديد الأستراتيجي هو نهج جديد يتم تنفيذه بطريقة استباقية كما انه حالة من التحليل للاستراتيجي لمواجهة التحديات العصر الرقمي، أو هو تجريب للمنتج الجديد في مجموعة من الأسواق التي تعمل فيه المنظمة، ويتمثل في التباين بين الاستكشاف والاستغلال من اجل مساعدة المنظمة لإستبدال أو انعاش الصفات التي تؤثر في الرؤى المستقبلية، لذلك فان التجديد الاستراتيجي عملية إرادية تهدف إلى استبدال أو تعديل وتحديث أنموذج اعمال المنظمة وانشطتها بمايشمل تحول المنظمة بشكل مستمر وفعال نحو الابتكار والابداع لإنشاء الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستغلال القدرات الحالية لتغلب على المخاطر البيئية المعقدة في الامد الطويل لضمان نجاح المنظمة بشكل دائم.

ويرى (Schmitt et al., 2018: 81-82) إن التجديد الاستراتيجي هو عملية هادفة ولديه بداية ونهاية دقيقة وواضحة، ويشير إلى الكيفية التي تساعد بتغيير المسار الاستراتيجيات وبالاعتماد على الريادة في الأعمال وتحويل النوايا الاستراتيجية لاكتشافات جديدة والقدرات لكيفية الاستغلال الأمثل.

وبناءً على ماسبق يمكن تعريف التجديد الاستراتيجي إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بأنه: عملية مستمرة يتسم بالحيوية والمرونة وتقوم بإحياء وتحديث الميزة التنافسية لدى المنظمة بشكل مستمر وتدرجي باعادة التفكير وإعادة التنظيم وإعادة الهياكل وهندسة العمليات ليتناسب مع الحالات التي تنشأ من خلال الريادة في الأعمال وإيجاد التوازن بين

الاستراتيجية المنظمة، وليس من الممكن أو بسهولة أن تحدد المنظمة تماماً ما يجب أن تعمل في البيئة المهمة كأساس للتحليل إن لم تكون مستيقظة ومستشعراً من خلال الوعي الاستراتيجي الخارجي من حيث توفير المعلومات الدقيقة ليتم تفسيرها في عملية ربط الخارج مع الداخل واستنتاج ما يجب أن تضيف في التخطيط الاستراتيجي وما يجب إلغاؤه في عملية مستمرة مع مراعات الزمن بعين الاعتبار.

ويشير (Davis, 2012: 330) إلى الوعي الاستراتيجي الخارجي بأنه القدرة التي تستخدمها المنظمة لمعرفة تاثيرات عوامل البيئة الخارجية بغرض اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ليتم مقارنتها مع إمكانيات المنظمة الداخلية واتخاذ القرار المناسب من شأنها.

إن القدرة على التطوير الوعي الاستراتيجي تعتمد بشكل أساسي على مجموعة العمليات التي تنظر إليها المنظمة إلى البيئة الخارجية وتفهمها وتتعلم منها هو عنصر ضروري في ضمان بقاء الأعمال ونجاحها في المستقبل، ولذلك الوعي الاستراتيجي الخارجي يعمل على تحديد وتشخيص العوامل والمؤثرات الخارجية وتزود المنظمة في كيفية وضع الاحتمالات ووضع البدائل الاستراتيجية، بدون هذا الوعي بتأثيرات البيئة الخارجية سيفتقر المنظمات حول الفهم الشامل لعناصر البيئة الخارجية وكيفية إنشاء العلاقات والحفاظ عليها، يستلزم الأمر هنا التركيز الشامل على الشبكات الخارجية للحصول على دقة المعلومات حول جميع التأثيرات الخارجية، والمنظمة من خلال الوعي الاستراتيجي الخارجي المضمون قادرة على تحديد وفهم عدم اليقين والاضطراب البيئي (Dyczkowska and Dyczkowski, 2015: 11-14).

بناءً على ما سبق ترى الدراسة الحالية إن الوعي الاستراتيجي الخارجي هو قدرة المنظمة على الأنتباه والملاحظة والالمام الكامل بجميع عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة في تحقيق سعيها إلى متطلبات التجديد الاستراتيجي، والمنظمات من خلال الدور التي تؤديها الوعي الاستراتيجي الخارجي قادرة على:

➤ الدراية ومعرفة بما يحدث بصور فورية من خلال المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية وقادرة على تشخيص الفرص الناشئة من خلال الاستشعار البيئي.

➤ القدرة على فهم طبيعة البيئة وتقدير التنبؤ والتشخيص وامكانية الاستباقية، وقراءة متغيرات البيئة الخارجية، وتدقيق مؤثرات وعوامل البيئة الخارجية، تحليل قوة التنافسية الموجودة، اكتشاف وتشخيص الفرص وتجنب التهديدات، معرفة المركز الإستراتيجي للمنظمة، السعي لبناء التعاون الاستراتيجي.

## 2.3. التجديد الاستراتيجي:

1. مفهوم التجديد الاستراتيجي: اعتبر التجديد الاستراتيجي ظاهرة تحول المنظمات من خلال تجديد الأفكار الرئيسية التي بنيت عليها المنظمة بهدف إعادة التشكيل وتحديد علاقاتها بذبائنها وبسوقها أو

الريادة في أعمالها وبمشاركة جميع المستويات الإدارية بما يضمن لها البقاء والنمو والاستجابة للتغيرات البيئية وبشكل مستمر.

### 3. متطلبات التجديد الاستراتيجي:

تناولت الأدبيات الاستراتيجية متطلبات التجديد الاستراتيجي بشكل واسع وعلى وفق وجهات نظر مختلفة، وستعتمد الدراسة الحالية المتطلبات التي أشار إليها (كاظم وأخرون، 2015) و (الشريفي، 2017) و (الهماوندي، 2020) كونها من أحدث الدراسات التي تناولت التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن أن هذه المتطلبات تنسجم مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي شرح مفصل لهذه المتطلبات: أ- الأستكشاف: يتمحور الأستكشاف حول السعي إلى التغيير، والبحث عن الفرص الجديدة وغير مسبقة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتجريب حلول جديدة أو نماذج أعمال جديدة في ضوء هذه الفرص (Apilo, 117: 2010).

ويشير الأستكشاف إلى التغيير الغير المألوف كونه هو القدرة على اكتشاف شيء ما فضلاً عن الرغبة والأستعداد لتحمل المخاطرة أو تجربة واكتشاف تباينات مختلفة وطرق مبتكرة لعمل الأشياء، كما يشير أيضاً إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات منسقة من التباين والتجريب المخطط والمناورة (Yigit, 2013: 8).

أن الأستكشاف في جوهره يميل نحو الأبتعاد عن الروتين وماهو موجود وإلغاء المعتاد واستبداله بما هو جديد ليتم إنشائه بطريقة مختلفة ومبتكرة (رشيد ولفته، 2015 : 68)، ويؤكد (Glaser, 2015: 308) إن الأستكشاف هو النهج الذي يؤدي إلى قيام المنظمات بتغيير قاعدة العمل الموجود والمعتاد كما يعتمد عليها جهود الأستغلال الأمثل لتجريب المنتج الجديد وفي السوق الجديد، والأستكشاف هنا أمر يتطلب قدرات ومهارات عالية وتحتاج إلى قدرة الإدراك الواعي حول المخاطر الكامنة والمخاطر العالية.

بناءً على ما سبق ترى الدراسة الحالية أن الأستكشاف تمثل قدرة المنظمة للتوجه نحو التجديد بشكل مستمر وإلغاء الروتين والجمود القائم داخل المنظمة من خلال أستكشاف الفرص الناشئة والابتكارات الجديدة وهذا ما يوفر للمنظمة الطاقة الحيوية، وبالتالي تقديم المنتجات الجديدة والغير مالوفة مسبقاً من قبل المنافسين وتحقيق الأستدامة التنظيمية.

ب- أستغلال الفرص: يتمحور أستغلال الفرص حول كيفية توظيف القابليات والمهارات والعمليات والموارد الموجودة لإدخال تحسينات وتحديثات على منتجات المنظمة وأستثمار الفرص وتحسين قدرتها التنافسية، وأن المنظمات تفضل التخالط في أنشطة الأستثمار على المدى القصير، لأن عائدات وأرباح أستغلال الفرص عادة ما تكون قريبة المنال ومؤكدة إذ يتم مقارنتها مع عائدات الأستكشاف، فضلاً عن أن أستغلال الفرص في السابق في مجال المعرفة يجعل الأستغلال في المجال نفسه أكثر كفاءة ومرونة في المستقبل، لأن المنظمات تميل إلى تفضيل

الأستغلال والأستكشاف وبمشاركة القيادة والتي تتمكن من تحقيقها عن طريق الوعي الاستراتيجي.

### 2. أهمية التجديد الاستراتيجي:

تؤكد الإسهامات العلمية في مجال التجديد الاستراتيجي بأن أهميته تتحدد بالآتي ((Fourné et al., Mische, 2013: 2) (Bonnici and MaGee, 2015: 1) (206: 2015) (Martin et al., 2016:3):

- تساهم التجديد الاستراتيجي في تحسين وتعزيز الأوضاع المرتبطة في السوق وزيادة اكتشاف فرص النجاح وكيفية أستغلاله من خلال التعلم الاستراتيجي ودعم المنظمات على إقامة التحالفات الاستراتيجية للحصول على المعارف والمهارات الإضافية التي تزيد من قدرتها وطاقاتها.

- تتمثل أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال سلوكيات المديرين وميلهم إلى إلغاء ما هو المعتاد في كل مستوى من مستويات التنظيمية وفي الأستجابة السريعة للتحويلات والتطورات المختلفة في البيئة بدءاً من مستويات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا.

- يساهم التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الوسائل التي تمكن المنظمة من إجراء التحويلات والتطورات الجديدة التي تعزز وتحسن مكانة المنظمة وكيفية التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية وتعقيدها والتجنب على الضغوط التنافسية، وهذا النهج يساعدها على مواكبة سرعة التطور والتعقيد وإنشاء الثروة الجديدة للمنظمة، التجديد الاستراتيجي وسيلة رئيسية للتخطيط وتصوير وصياغة استراتيجيات المستقبلية فضلاً عن المشاركة الحقيقية والفاعلة في تنفيذ استراتيجيات المنظمة، لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي أمر ضروري ومفتاح النجاح لضمان بقاء وأستدامة المنظمة، التجديد الاستراتيجي يوفر التوافق الاستراتيجي بين القدرات الداخلية للمنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية التي تشمل التكنولوجيا والمعلومات والصناعات والأسواق والاقتصاد التي تتطلب تغييراً في الوضع الراهن.

- التجديد الاستراتيجي من الدوافع المهمة لإظهار الحاجة إلى الابتكار والتحسينات بشكل مستمر لبقاء المنظمة وأستدامتها من خلال قدرتها على اختيار والتنفيذ الأمثل والأنسب لجهود الأستكشاف والأستغلال والحلول المبتكرة والمرنة لقيادة عملية التحول وتحقيق التفوق في المستقبل.

- تعتبر التجديد الاستراتيجي نهج لتطوير استراتيجيات المنظمات لزيادة توافقها وأنسجامها مع المشاكل والتغيرات الاستراتيجية وكيفية إعادة التنظيم بشكل أمثل وتجديدها ليتناسب مع الأوضاع الراهنة، وبالتالي مساعدتها على كيفية أستغلال الفرص وأستكشافها ومواجهة التحديات.

وبناءً على ما سبق تبرز أهمية التجديد الاستراتيجي من أنه يساعد المنظمة في أستغلال الفرص المتاحة واكتشاف فرص جديدة وتنمية



وأصبحت سمة من سمات المنظمات الكبيرة ووظيفة تدفع المنظمة إلى انتهاز المبادرة والرغبة لدخول أسواق جديدة أو تحديث حلول جديدة بدلاً من التركيز على فكرة أو نمط واحد، ويمكن اعتبارها المستوى التي تصل إليها المنظمة لتعظم قيمتها ومكانتها من خلال السلوكيات الريادية واستغلال الرؤى والمساهمات الجديدة والأفكار المبدعة لكسب الزبائن وتحقيق الاهداف.

4- مشاركة القيادة: إن دور القيادة هي متابعة الحركة الاستراتيجية والتعامل مع نظم البيئية المعقدة وغير ثابتة وبناء منظمات ذكية وعصرية لتحقيق التبادل الفكري مع مجموعة من الكفاءات والتقنيات الموجودة لتعزيز السلوكيات التنافسية التي تؤدي إلى تبني آفاق المستقبل، و تبرز مشاركة القيادة في ميلها إلى توسيع المكون المعرفي القائم داخلياً وخارجياً، وتظهر براعة مشاركة القيادة في تحفيز وتشجيع الموظفين المبدعين فكرياً ودعمهم بالثقة وتوفير الحرية الفكرية غير محددة، فضلاً عن تقديم المبادرات الفردية و تحقيق التكامل بين الأنشطة الجماعية والميل حول اكتشاف أفكار وتطلعات جديدة وتحمل المخاطر والمسؤوليات والاستفادة من رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي، بمشاركة القيادة مطلوبة لتجديد الاستراتيجي والذي يؤدي إلى مزيد من الابتكارات والإبداعات مما يؤثر على كافة أعمال المنظمة وحصتها السوقية وتساعد هذا الأمر في اختيار الأهداف الجيدة لبلورة التجديد الاستراتيجي على مدى الطويل (3: 2009: Edosomwan).

إن دور القيادة يكمن في مساعدة المنظمات من أجل تحسين أعمالها الأساسية وتحفيز البراعة الاستراتيجية لديها من خلال تبني عمليات التجديد الاستراتيجي عبر ثلاث مبادئ هي: (Gregory et al., 2012: 2)

- إشراك فريق كبير وموحد يتطلع نحو الطموح الاستراتيجي.
  - جلسات صريحة بين القيادة ووحدات الأعمال حول التناقضات والإبداعات والابتكارات الرئيسية.
  - تبني التناقضات من خلال الحفاظ على الأجنحة الاستراتيجية.
- تبرز قدرة مشاركة القيادة في المنظمات في ترسيخ النهج الجماعي والعلاقات الانسانية والمشاركة في الاجراءات والأنشطة المطلوبة والتوجه نحو بناء نظام يستند إلى تشجيع القدرات التنافسية وتقييم نقاط القوة والضعف لتحقيق الربحية والتأثير لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي النجاح الاستراتيجي المستدام (Binns, 2014: 23)، لذا فإن مشاركة القيادة تساهم في أنشطة التجديد الاستراتيجي من خلال الالتزام والجهود الجماعي والانساني والعاطفي (harreld, 2014: 23).

ويرى (حسين، 2017: 67) بأن مشاركة القيادة تمثل دوراً محورياً ومهماً في استدامة و تعزيز النمو الفكري والفردى وزراعة الصداقات

الاستقرار والقدرة على التنبؤ، فإنها تضع الأسبقية لتأسيس الإبداعات والأعمال ذات المخاطرة المنخفضة (Degeryd and Graffner, 2013: 2).

وأشار (الشريفي، 2017: 87) : إن استغلال الفرص يمثل مخاطرة من قبل المنظمة ينبغي أن تكون مستعدة لإعادة التفكير والتشكيل في نظم العمل والتخلص من النمطية والثبات والتحرك للتعامل مع الوضع والرؤية الجديدة في توظيف مهارات وإمكانيات وقابليات المنظمة في استثمار الفرص التي تحقق التفاعل والتواصل مع البيئة لأنها تمثل شكلاً من أشكال التجديد الاستراتيجي.

حيث أن التجديد الاستراتيجي الاستغلالي يركز على الكفاءات والمعارف الحالية القائمة للمنظمة، فهو عملية تطويرية يهدف الى الحفاظ على ما تمتلكه المنظمة من مركزها السوقى والتنافسي (الزبيدي والغالي، 2018: 171)، فالمنظمات من خلال التجديد الاستراتيجي الاستغلالي قادرة على تحقيق أرباح وقيمة في الأمد القريب لغرض تحسين وتطوير انشطتها وضمان مركزها التنافسي وبقائها وتحقيق أهدافها المستقبلية (عفيف، 2018: 29).

تأسيساً على ما سبق ترى الدراسة الحالية أن استغلال الفرص تمثل قدرة المنظمة على استخدام مواردها الموجودة بشكل أمثل، والتي تعتمد بشكل أساسي على القدرة الاستيعابية لاكتساب وتحويل المعرفة الخارجية إلى استثمارات مربحة، وتحسين الأنشطة وإعادة التشكيل وتطوير واستثمار الفرص لخلق قيمة في الأمد القريب.

3- ريادة الأعمال: تعتبر ريادة الأعمال ف ي يومنا مفتاح نجاح المنظمات وكيفية التأثير في التعلم في جميع قطاعات ومجالات الأعمال لمواجهة التحديات العالمية المستقبلية، فالمنظمات بحاجة إلى عقلية تنظيمية تمتلك الميل الريادي وروح المبادرة في تطبيق الريادة في أعمالها (Stephen and Ross, 2015: 2)، لذلك فالريادة هي من الدوافع القوية في العملية التالمتنافسية وسلاح تنافسي لصياغة استراتيجية الاعمال وترتبط بقوة مع الابداع لإحداث تغيير في النظام التنافسي وتحتاج إلى شبكة من العلاقات والتبادلات والتواصلات الاجتماعية للمشاركة في جميع أنشطة واستراتيجيات المنظمة (Rotharmel, Frank, 2015: 202).

وخلص (Fourné et al., 2015: 54) أن عناصر ريادة الأعمال تمثل استراتيجية فعالة للرد على مشكلة عدم التأكد البيئي من خلال التركيز على المرونة والقدرة على التكيف وتحقيق السرعة في الإبداع، فهي تساهم في إنشاء الفرص وتحفز وتطوير السلوك الإبداعي لتجنب المخاطرة والتهديدات المنظمات المنافسة.

ويرى (الطائي واخرون، 2017: 65) إن الميل نحو ريادة الأعمال من أهم مظاهر التجديد الاستراتيجي للتعامل مع الجهات الفاعلة في مختلف المستويات الادارية، فهي تقدم أدوار متميزة لتحسين أداء المنظمة وبناء القدرات الإبداعية، وظهرت ريادة الأعمال في المنظمات الصغيرة

الحاكمة والتي تدعم فرق العمل والتعاون المستمر، وكل ذلك تدعم تحقيق التجديد الاستراتيجي بشكل ناجح.

#### 4. الإطار الميداني

##### 1.4. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

حُصص هذا المبحث لعرض البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة، والناجئة من خلال استخدام مقياس (Likert) الخماسي لقياس الاتجاهات، الذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه، أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، وتحليل الاجابات باستعمال التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة بأبعاد الوعي الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، ومتطلبات التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً، ولتحقيق ذلك فقد قُسم هذا المبحث إلى ما يأتي:

##### 1. وصف أبعاد الوعي الاستراتيجي:

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد الوعي الاستراتيجي المتمثلة في (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي)، وتبين الجدول (2) التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد:

1. الوعي الاستراتيجي الداخلي: تشير النتائج الموجودة في الجدول (2) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة لهذا البعد بمؤشراته ( $12X1-X$ ) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر الوعي الاستراتيجي الداخلي في الجامعات المبحوثة بنسبة (78.91%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.023) وانحراف معياري مقداره (0.800)، في حين بلغت نسبة غير متأكد (16.75%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (4.34%)، وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة تمتلك نسبة جيدة من القدرة على الوعي الاستراتيجي الداخلي للوصول إلى التجديد الاستراتيجي.

ومن خلال متابعة درجة إسهام كل عبارة في دعم الوعي الاستراتيجي الداخلي تبين أن ( $1X$ ) والتي تشير إلى "تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة عن اتجاهات أعمالها المستقبلية"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق عالي من الأفراد المبحوثين بوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.74)، وتبين أيضاً أن ( $7X$ ) والتي تشير إلى "تحلل إدارة الجامعة بشكل منظم متغيرات البيئة الداخلية" هو الأضعف إسهاماً في ذلك بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.84).

2. الوعي الاستراتيجي الخارجي: تشير معطيات الواردة في الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات ( $13X24 - X$ ) التي مثلت

الناضجة ومتينة والعلاقات المهنية جيدة وقدرتها على الاهتمام بأشطة التجديد الاستراتيجي في جميع المستويات الوظيفية للمنظمة.

بناءً على ما تقدم ترى الدراسة الحالية أن عملية التجديد الاستراتيجي عملية معقدة وضرورية للمنظمات المعاصرة وتحتاج إلى جهد منظم ومستمر، وتوجيه فعال، والمرونة الداخلية، وتحفيز العاملين وتمكينهم،... إلخ، والمنظمة قادرة على توفير تلك الاحتياجات من خلال مشاركة فعالة للقيادة كون القيادة هي المثل الأعلى لجميع الأفراد العاملين، ويرتبط ميل الأفراد العاملين بميل القيادة كونها مصدر التأثير والتوجه نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي، وكيفية البدء بالتجديد الاستراتيجي سواء بشكل استباقي أو عند حدوث التغيرات في عوامل البيئة الخارجية. ثالثاً- العلاقة النظرية: يشير (Thompson and Martin, 2010: 12) إلى إن التجديد الاستراتيجي قد يحتاج إلى التوقع بالتغيير وخلق، وقد يحتاج إلى أن يسبق التغيير ويصاحبه بشكل فعال التواصل المستمر والاستشارات الهادفة واتخاذ القرارات السليمة، وذلك ليس بالأمر السهل ويتطلب ذلك بالدرجة الأولى إلى الوعي الاستراتيجي، كون الوعي الاستراتيجي هو القدرة على فهم وإدراك المنظمة حول:

- الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ومنافسيها.
- كيف يمكن تحسين فعالية هذه الاستراتيجيات.
- الحاجة إلى استكشاف الفرص واستغلالها ومدى ملاءمتها للتجديد.

- التنبؤ والاستشعار بالتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.
- فهم القيمة الاستراتيجية للموارد التي تستخدمها وتنشرها، وكيف يمكن استخدامها لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة مع التفوق في الأداء على المنافسين.

وىرى (Cross et al., 2013: 81) أن تجديد جذري أو تدريجي على حد سواء في المنظمة تتطلب اهتمامات واسعة على مستوى الإدارة التنفيذية وعلى مستوى المنظمة بأكملها لتكن باستطاعتهم تحقيق ذلك التجديد، فالتفاعلات التي تحدث في البيئة الخارجية مجتمعة وتراكم الخبرات خارج المنظمة تهدف جميعها إلى إحداث الابتكار والإبداع في تقديم المنتجات، وتنبع دور الوعي الاستراتيجي في كيفية الموازنة بين موارد المنظمة ومعرفة البيئة، وإيجاد الثغرات الموجودة في الاستراتيجية، والنظر إلى ما هو أبعد من حدود المنظمة وذلك بربط الموارد الخارجية بقدرات المنظمة لكي يكون بالإمكان التغلب على مصاعب التجديد الاستراتيجي.

ويؤكد (عيد، 2019: 557) بأن التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية تفرض على المنظمات إلى إعادة النظر حول تحديث الاستراتيجيات وإعادة هندسة العمليات، وذلك يدعو للقيام بمهمة صنع القرار بصورة تدل على الوعي الاستراتيجي والذي يحقق من خلال مساهمات القيادة الواعية ذات البصيرة وذات الرؤية الاستراتيجية

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الوعي الاستراتيجي الخارجي تبين أن (X16) والتي تشير إلى عبارة "تتابع إدارة الجامعة التشريعات والقوانين المتعلقة بها"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق متوسط أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي بلغ (4.87) وانحراف معياري (5.05)، وتبين أيضاً أن (22X) والتي تشير إلى "تدرك إدارة الجامعة الأشياء غير المتوقعة حدوثها في البيئة المحيطة بها" هو الأضعف إسهاماً في ذلك بوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.95).

الوعي الاستراتيجي الخارجي، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (80.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون على توافر هذا البُعد في الجامعات المبحوثة، مقابل (14.75%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (4.86%) كانوا غير متأكدين من توافر هذا البُعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.777)، وهذا ما يشير إلى اتفاق نسبة جيدة على توفر أغلب مؤشرات هذا البُعد في الجامعات المبحوثة.

الجدول (2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأبعاد الوعي الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس										الرمز	البُعد
		لأتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.74	4.23	1.0	1	1.0	1	9.8	10	51.0	52	37.3	38	X1	الوعي الاستراتيجي الداخلي
0.74	4.14	0	0	3.9	4	8.8	9	55.9	57	31.4	32	X2	
0.76	4.14	0	0	3.9	4	10.8	11	52.0	53	33.3	34	X3	
0.89	3.98	1.0	1	5.9	6	16.7	17	47.1	48	29.4	30	X4	
0.83	4.09	1.0	1	3.9	4	11.8	12	51.0	52	32.4	33	X5	
0.84	3.84	0	0	5.9	6	26.5	27	45.1	46	22.5	23	X6	
0.84	3.83	0	0	5.9	6	27.5	28	44.1	45	22.5	23	X7	
0.78	3.97	0	0	5.9	6	14.7	15	55.9	57	23.5	24	X8	
0.73	4.06	1.0	1	0	0	17.6	18	53.9	55	27.5	28	X9	
0.82	3.99	2.0	2	2.0	2	16.7	17	53.9	55	25.5	26	X10	
0.80	3.95	0	0	3.9	4	22.5	23	48.0	49	25.5	26	X11	
0.84	4.06	1.0	1	2.9	3	17.6	18	45.1	46	33.3	34	X12	
0.800	4.023	0.58		3.75		16.75		50.25		28.66		المعدل	
		4.34%		16.75%		78.91%						المجموع	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس										الرمز	البُعد
		لأتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.70	4.10	0	0	2.0	2	13.7	14	55.9	57	28.4	29	X13	الوعي الاستراتيجي الخارجي
0.88	4.05	0	0	6.9	7	15.7	16	42.2	43	35.3	36	X14	
0.73	4.08	0	0	1.0	1	10.8	11	57.8	59	27.5	28	X15	
0.83	4.87	1.0	1	1.0	1	8.8	9	41.2	42	48.0	49	X16	
0.73	4.09	0	0	2.9	3	13.7	14	53.9	55	29.4	30	X17	
0.71	4.21	2.0	2	8.8	9	25.5	26	41.2	42	21.6	22	X18	
0.70	4.10	0	0	2.9	3	10.8	11	58.8	60	27.5	28	X19	

0.75	4.05	0	0	2.0	2	19.6	20	49.0	50	29.4	30	X20
0.83	4.06	1.0	1	3.91	4	13.7	14	50.0	51	31.4	32	X21
0.95	3.69	2.0	2	8.8	9	26.5	27	43.1	44	19.6	20	X22
0.80	4.02	0	0	5.9	6	12.7	13	53.9	55	27.5	28	X23
0.72	4.10	0	0	4.9	5	6.9	7	60.8	62	27.5	28	X24
0.777	4.118	0.6		4.25		14.86		50.65		29.43		المعدل
		4.750%		14.86%		80.1%						المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

العمل في أكثر من وظيفة في الجامعة"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق جيد لأفراد عينة الدراسة بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.91)، وتبين أيضاً أن (Y8) والتي تشير إلى "تعمل إدارة الجامعة على تزويد الأفراد العاملين بمهارات في كيفية استغلال الفرص"، هو الأضعف إسهاماً في ذلك بوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.87).

3- ريادة الأعمال: تشير معطيات الموجودة في الجدول (3) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (Y13-18) التي مثلت ريادة الأعمال، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (60.15%) من الأفراد المبحوثين متفقون على توافر هذا المتطلب في الجامعات المبحوثة، مقابل (9.816%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (24.5%) كانوا غير متأكدين من توفر هذا المتطلب، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.912)، وعليه توجد نسبة اتفاق مقبولة على مؤشرات هذا المتطلب المتمثلة بتعزيز ريادة الأعمال بالابداع والاسبقية في تقديم الخدمات.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم ريادة الأعمال تبين أن (Y13) والتي تشير إلى "تتبنى إدارة الجامعة المبادرات الريادية لتعزيز ترتيب تسلسل الجامعة ضمن الجامعات المحلية والاقليمية"، هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق متوسط أفراد المبحوثين، بوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.91)، وتبين أيضاً أن (Y15) والتي تشير إلى "تعمل إدارة الجامعة على الابداع كأساس للتغلب على التحديات والتهديدات التي تواجه الجامعة"، هو الأضعف إسهاماً في ذلك بوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.94).

4- مشاركة القيادة: تشير النتائج للموجودة في الجدول (3) أن إجابات الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة على المستوى الكلي بخصوص متطلب بمؤشراته (Y24-19) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر مشاركة القيادة بمستويات مقبولة بنسبة (75.63%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري قيمته (0.85)، في حين بلغت نسبة الإجابات غير المؤكدة (18.28%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتطلب فقد بلغت (6.0%)، أي أن هناك نسبة اتفاق عالية على أغلب مؤشرات مشاركة القيادة المتمثلة

2. وصف متطلبات التجديد الاستراتيجي: يظهر الجدول (3) إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص متطلبات التجديد الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الأستكشاف، استغلال الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة)، ومن تحليل معطيات الجدول يتضح الآتي:

أ- الأستكشاف: تشير نتائج التحليل البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة لمتطلب الأستكشاف بمؤشراته (Y6 - 1Y6) متففة على هذا المتطلب بنسبة (80.56%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.088) وانحراف معياري مقداره (0.8616)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا المتطلب (6.06%)، وبلغت نسبة غير مؤكد (13.36%)، وهذا يشير أن الجامعات المبحوثة لديها نسبة اتفاق مقبولة على مؤشرات هذا المتطلب المتمثلة بامتلاك الجامعات المبحوثة القدرة على الاستكشاف الفرص.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم بُعد الاستكشاف تبين أن أعلى نسبة اتفاق كانت على مؤشر (Y6) والتي تشير إلى "تبحث إدارة الجامعة عن الأفكار الجديدة من خلال البحث والتطوير"، بوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.78). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (Y2) والتي تشير إلى "تسعى إدارة الجامعة الى تحقيق التفاعل مع الجامعات الاخرى لاكتشاف الفرص الجديدة"، بوسط حسابي بلغ (3.97) وبلغ الانحراف المعياري له (0.86).

2- استغلال الفرص: تشير النتائج الموجودة في الجدول (3) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بخصوص استغلال الفرص بمؤشراته (Y12 - 7Y) تميل باتجاه الاتفاق على توافر استغلال الفرص بمستويات مقبولة بنسبة (79.73%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.015) وانحراف معياري قيمته (0.808)، في حين بلغت نسبة الإجابات غير المؤكدة (15.02%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتطلب فقد بلغت (5.25%)، أي أن هناك نسبة اتفاق مقبولة على أغلب مؤشرات استغلال الفرص والمتمثلة بقدرة الجامعات المبحوثة الرغبة العالية بالتجديد الاستراتيجي من خلال استغلال الفرص لتحقيق توجهاتها الحالية والمستقبلية.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم استغلال الفرص تبين أن (Y9) والتي تشير إلى "تشجع إدارة الجامعة الأفراد العاملين على

بامتلاك الجامعات المبحوثة دعم القيادة في عملية التجديد الاستراتيجي ومشاركة الأفراد ودعمهم وتفعيلهم في تنفيذ العملية التجديد الاستراتيجية. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم مشاركة القيادة تبين أن (20Y) والتي تشير إلى "تساهم إدارة الجامعة في تطوير الأنشطة الخاصة بالتجديد الاستراتيجي" هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد المبحوثين بوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.75)، وتبين أيضاً أن (22Y) والتي تشير إلى "تحفز إدارة الجامعة الأفراد المبدعين الذين لديهم افكار جديدة". هو الأضعف إسهاماً بوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.95).

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات التجديد الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس										الرمز	البُعد
		لأتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.85	4.01	0	0	6.9	7	14.7	15	48.0	49	30.4	31	Y1	الأستكشاف
0.86	3.97	0	0	7.8	8	14.7	15	50.0	51	27.5	28	Y2	
0.96	4.08	2.0	2	5.9	6	12.7	13	40.2	41	39.2	40	Y3	
0.92	4.05	1.0	1	6.9	7	12.7	13	44.1	45	35.3	36	Y4	
0.80	4.19	1.0	1	2.0	2	12.7	13	45.1	46	39.2	40	Y5	
0.78	4.23	0	0	2.9	3	12.7	13	42.2	43	42.2	43	Y6	
0.861	4.081	0.66		5.4		13.36		44.93		35.63		المعدل	
		6.066%				13.36%		80.56%				المجموع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس										الرمز	البُعد
		لأتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.78	4.02	0	0	4.9	5	14.7	15	52.9	54	27.5	28	Y7	استغلال الفرص
0.87	3.89	0	0	8.8	9	17.6	18	49.0	50	24.5	25	Y8	
0.91	4.11	2.0	2	4.9	5	9.8	10	46.1	47	37.3	38	Y9	
0.82	4.04	0	0	5.9	6	13.7	14	50.0	51	30.4	31	Y10	
0.69	4.00	0	0	2.0	2	17.6	18	57.8	59	22.5	23	Y11	
0.78	4.03	1.0	1	2.0	2	16.7	17	52.9	54	27.5	28	Y12	
0.808	4.015	0.5		4.75		90.1		51.45		28.3		المعدل	
		5.25%				15.02%		79.73%				المجموع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس										الرمز	البُعد
		لأتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.91	3.89	1.0	1	5.9	6	23.5	24	42.2	43	27.5	28	Y13	

0.97	3.61	2.0	2	7.8	8	38.2	39	30.4	31	21.6	22	Y14	ريادة الأعمال
0.94	3.53	2.0	2	11.8	12	30.4	31	42.2	43	13.7	14	Y15	
0.86	3.58	1.0	1	8.8	9	33.3	34	44.1	45	12.7	13	Y16	
0.92	3.61	2.0	2	7.8	8	33.3	34	40.2	41	16.7	17	Y17	
0.87	3.78	1.0	1	7.8	8	21.6	22	51.0	52	18.6	19	Y18	
0.912	3.07	1.5		8.31		30.05		58.35		3.07		المعدل	
		9.816%				30.05%		60.15%				المجموع	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقاييس										الرمز	البُعد
		لاأتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.73	4.00	0	0	3.9	4	14.7	15	57.8	59	23.5	24	Y19	مشاركة القيادة
0.75	4.07	1.0	1	2.9	3	9.8	10	59.8	61	26.5	27	Y20	
0.97	3.87	1.0	1	2.9	3	23.5	24	52.9	54	19.6	20	Y21	
0.95	3.74	1.0	1	10.8	11	22.5	23	44.1	45	21.6	22	Y22	
0.83	3.79	1.0	1	7.6	8	17.6	18	57.8	59	15.7	16	Y23	
0.84	3.98	1.0	1	2.9	3	21.6	22	46.1	47	28.4	29	Y24	
0.85	3.91	0.81		5.16		18.28		53.08		22.55		المعدل	
		5.99%				18.28%		75.63%				المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

تأسيساً على ما تقدم يتبين من نتائج وصف وتشخيص متغيرات الدراسة توفر مستويات مرتفعة لجميع المتغيرات حيث أن المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) أحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية بنسبة الاتفاق (79.51٪) في حين احتل المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (71.01٪). وكما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4): مستويات توافر متغيري البحث لدى الشركات المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق٪	متغيري البحث	ت
0.777	4.08	79.51	الوعي الاستراتيجي	1
0.86	3.77	71.01	التجديد الاستراتيجي	2

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

ثانياً- قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة: يسعى هذا المبحث إلى التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحتها وذلك باستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم اختيارها لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: يسعى هذا التحليل إلى قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة ومنفرداً والتجديد الاستراتيجي، عبر استخدام معامل الارتباط وعند مستوى معنوية ( $p > 0.05$ ) وعلى النحو الآتي:

أ- تحليل علاقات الارتباط بين الوعي الاستراتيجي مجتمعة والتجديد الاستراتيجي: يشير الجدول (5) إلى أن هناك علاقة ارتباط

الاستراتيجي الداخلي في الجامعات المبحوثة كلما تمكنت تلك الجامعات من تعزيز قدرتها في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي. وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضيات الدراسة الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه " هناك علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي الداخلي والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة".

➤ علاقة الارتباط بين بُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي والتجديد الاستراتيجي: من نتائج الجدول (5) يظهر إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين بُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.586) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى الوعي الاستراتيجي الخارجي في الجامعات المبحوثة كلما زادت من قدرات تلك الجامعات من تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي. وبهذا فإن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي الخارجي والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة".

إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) على مستوى الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.757) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01). واعتماداً على هذه النتيجة فإنه كلما توافرت مستويات عالية من الوعي الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة كلما زاد مستوى إمكانياتها في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي. وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي مجتمعاً والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة".

ب- تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي:

➤ علاقة الارتباط بين بُعد الوعي الاستراتيجي الداخلي والتجديد الاستراتيجي: يلاحظ من بيانات الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد الوعي الاستراتيجي الداخلي بوصفه أحد أبعاد الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي على مستوى الجامعات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.807) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه فإنه كلما زاد مستوى الوعي

الجدول (5): علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي على مستوى الجامعات المبحوثة

Sig.	التجديد الاستراتيجي (المؤشر الكلي)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.001	0.807**	الوعي الاستراتيجي الداخلي
0.001	0.586**	الوعي الاستراتيجي الخارجي
0.001	0.757**	الوعي الاستراتيجي (المؤشر الكلي)

\*\* علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) N=102

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

يعود إلى هذا المتغير، أما بقية النسبة (42.7%) فتفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (134.43) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (6.895) عند درجتي حرية (1.100)، وأن قيمة ميل خط الانحدار (Beta) بلغت (0.757) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (11.595) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.364)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من الوعي الاستراتيجي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.757) في التجديد الاستراتيجي، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعاً في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة".

ب. تأثير كل بُعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي:

2. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: يهدف هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الكلية والجزئية والمتمثلة بتأثير أبعاد الوعي الاستراتيجي في متطلبات التجديد الاستراتيجي، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية عن طريق استخدام معامل الانحدار البسيط وعلى النحو الآتي:

أ. تأثير الوعي الاستراتيجي مجتمعاً في التجديد الاستراتيجي: من نتائج الجدول (6) يتضح بوجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) على مستوى الجامعات المبحوثة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي قيمته (0.573) الذي يشير إلى أن ما نسبته (57.3%) من الاستجابة

➤ تأثير بُعد الوعي الاستراتيجي الداخلي في التجديد الاستراتيجي: يبين من نتائج الجدول (6) بوجود تأثيراً معنوي ذات دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي الداخلي في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) قدره (0.650)، وهذا يعني أن الوعي الاستراتيجي الداخلي يفسر (65%) من التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (186.1) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.895) عند درجتي حرية (1.100)، وبلغت قيمة (1B) (0.807) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (13.641) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.364)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من الوعي الاستراتيجي الداخلي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.807) في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى "يوجد تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي الداخلي في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة".

➤ تأثير بُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي في التجديد الاستراتيجي: يظهر من معطيات الجدول (6) توجد تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي الخارجي في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) قدره (0.343)، وهذا يعني أن الوعي الاستراتيجي الخارجي تفسر (34.3%) من التغيرات الحاصلة في التجديد الاستراتيجي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (52.31) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.895) عند درجتي حرية (1.100)، وبلغت قيمة (1B) (0.586) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.233) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.364)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من الوعي الاستراتيجي الخارجي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.586) في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى "يوجد تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي الخارجي في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة".

الجدول (6): تأثير كل بُعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي على مستوى الجامعات المبحوثة

Sig.	التجديد الاستراتيجي				$R^2$	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المستقل
	T		F					
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	2.364	13.64	6.895	186.1	0.650	0.807	0.80	الوعي الاستراتيجي الداخلي
0.000	2.364	7.23	6.895	52.31	0.343	0.586	0.39	الوعي الاستراتيجي الخارجي
0.000	2.364	11.595	6.895	134.43	0.57	0.757	0.675	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS) N=102 DF (1.100).

## 5. الاستنتاجات والمقترحات

يستعرض هذا الفصل أهم الاستنتاجات المستخلصة اعتماداً على نتائج الجانب النظري والميداني للدراسة، إذ تمثل هذه الاستنتاجات الركيزة الأساسية لصياغة المقترحات التي تراها الباحثة ضرورية للمنظمات بشكل عام والجامعات المبحوثة بشكل خاص، عليه يتضمن هذا الفصل مبحثين، يتناول المبحث الأول مجموعة من الاستنتاجات النظرية الخاصة بالجانب النظري، فضلاً عن الاستنتاجات المبنية على الجانب العملي للدراسة، ويخصص المبحث الثاني لعرض مجموعة من المقترحات مع عناوين البحوث المستقبلية المتعلقة بالدراسة الحالية.

### 1.5. الاستنتاجات:

1. تبين من تحليل فقرات وصف المستجيبين أن أغلبية الأفراد المبحوثين من فئات الذكور، وقد يكون هذا بسبب التأثيرات الثقافية السائدة في المجتمع، فضلاً عن عدم قدرة فئة الإناث من تحمل الصعوبات والالتزامات الإدارية للمنصب بسبب ظروفها العائلي.
2. تبين من تحليل فقرات وصف الأفراد المبحوثين أن أغلبية الأفراد المبحوثين يمتلكون شهادة الدكتوراه، ولديهم خبرة طويلة ويتمتعون بدرابة ومعرفة جيدة في مجال عملهم ومهنتهم، ويشاركون بشكل جيد في المؤتمرات العلمية، مما يشكل ملامح إيجابية لكيفية القيام بالتجديد الاستراتيجي في تلك الجامعات.
3. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات الأفراد المبحوثين كانت متفقة على توفر أبعاد الوعي الاستراتيجي وبنسبة عالية في الجامعات



11. يستنتج من تحليل إجابات الأفراد المبحوثين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعةً ومتطلبات التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المبحوثة والتي أظهرها اختبار فرضيات الدراسة، يستنتج من ذلك أنه كلما زادت مستويات أبعاد الوعي الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة زادت قدرتها على تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي.

12. تبين من نتائج تحليل العلاقة بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وهذا يدل على أن أية زيادة أو نقصان في مستوى تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة يرتبط بزيادة أو نقصان في مستوى توافر الوعي الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

13. تبين من نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعةً في التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وهذا يدل على أنه إذا ما أرادت الجامعات المبحوثة تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي عليها توفير جميع أبعاد الوعي الاستراتيجي والمحافظة عليها.

14. دلت نتائج تحليل الانحدار إلى تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، إلا أن أفضل التأثيرات كان لبُعد الوعي الاستراتيجي الداخلي وبالمقابل كان الوعي الاستراتيجي الداخلي أقل تأثيراً.

## 2.5. المقترحات:

1. على إدارة الجامعات المبحوثة العمل بشكل مستمر على استقطاب الأفراد ذوي المستويات المعرفية الجيدة والذين يمتلكون القدرة على رؤى مستقبلية واضحة ويرغبون في تحفيز وتشجيع الآخرين على التطوير عند القيام بمهامهم وبما يضمن تحقيق التجديد الاستراتيجي للجامعة.

2. ضرورة زيادة اهتمام الجامعات المبحوثة بالوعي الاستراتيجي لما له من دور في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي وجعلها جزءاً من ثقافتها والعمل على نشرها في جميع مستويات الجامعة والتشجيع على تقديم الأفكار الابتكارية والإبداعية والتي تسهم في استثمار مدركات الوعي الاستراتيجي عند القادة.

3. من الضروري أن تحافظ الجامعات المبحوثة على الاهتمام العالي بأبعاد الوعي الاستراتيجي لما لها من دور واضح في توفير المعلومات الضرورية لمساعدة إدارتها باتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة تغيرات التي تحصل في البيئة المضطربة، ولما لها من تأثير في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي.

المبحوثة، وبحسب الأهمية الترتيبية جاء بُعد (الوعي الاستراتيجي الخارجي) في المرتبة الأولى، وتلاه (الوعي الاستراتيجي الداخلي) في المرتبة الثانية، يستنتج من ذلك أن الجامعات المبحوثة تركز بالدرجة الأولى على عناصر البيئة الخارجية باعتبارها المفتاح الأساسي للقيام بالتجديد الاستراتيجي.

4. أظهرت نتائج التحليل أن إجابات الأفراد المبحوثين جاءت بالموافقة بنسبة مقبولة على توفر متطلبات التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وجاء مطلب (الاستكشاف) في المرتبة الأولى من حيث نسبة الاتفاق، وتلاه مطلب (استغلال الفرص، مشاركة القيادة، ريادة الأعمال) على التوالي. ويدل ذلك على أن الجامعات المبحوثة تركز على استكشاف الفرص في البيئة الخارجية ومن ثم استغلالها مع مشاركة الإدارة العليا لتقديم خدمات ريادية.

5. يتبين من إجابات الأفراد المبحوثين أن إدارة الجامعات المبحوثة لديها رؤية واضحة عن اتجاهات أعمالها المستقبلية، وبالمقابل فقد ظهر أن هناك ضعفاً عند إدارة تلك الجامعات في تحليل متغيرات البيئة الداخلية بشكل منظم.

6. يستنتج من تحليل إجابات الأفراد المبحوثين أن هناك اتفاقاً عالياً على امتلاك جامعاتهم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها، فضلاً عن أن الجامعات المبحوثة تتابع التشريعات والقوانين المتعلقة بها، وبالمقابل تبين أن الجامعات المبحوثة تفتقر في إدراك الأشياء غير المتوقعة حدوثها في البيئة المحيطة بها.

7. كشفت نتائج التحليل أن هناك اتفاقاً عالياً في إجابات الأفراد المبحوثين على أن الجامعات المبحوثة تبحث عن الأفكار الجديدة من خلال البحث والتطوير، إلا أن هناك ضعفاً عند الجامعات المبحوثة في تحقيق التفاعل مع الجامعات الأخرى في اكتشاف الفرص الجديدة.

8. يستنتج من تحليل إجابات الأفراد المبحوثين أن هناك اتفاقاً عالياً على أن جامعاتهم تشجع الأفراد العاملين على العمل في أكثر من وظيفة واحدة في الجامعة، وبالمقابل تفتقر إدارة الجامعات المبحوثة على تزويد الأفراد العاملين بمهارات في كيفية استغلال الفرص.

9. دلت إجابات الأفراد المبحوثين على أن جامعاتهم تمتلك مطلب ريادة الأعمال بنسب عالية وبمقدورهم القيام بالمبادرات الريادية لتعزيز ترتيب تسلسل الجامعة ضمن الجامعات المحلية والإقليمية، إلا أن هناك ضعفاً في قدرة الجامعات المبحوثة في تنمية السلوك الريادي لدى الأفراد العاملين.

10. يستنتج من إجابات الأفراد المبحوثين على أنه تتوفر في جامعاتهم نسب عالية من مطلب مشاركة القيادة، وهذه النتيجة مؤشر جيد في مساهمة تطوير الأنشطة الخاصة بالتجديد الاستراتيجي، فضلاً عن وجود مشاركة فعالة من قبل الأفراد العاملين في تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي، وبالمقابل أظهرت النتائج أن هناك ضعفاً في تحفيز الأفراد المبدعين الذين لديهم أفكار جديدة.

4. على الجامعات المبحوثة تنظيم لقاءات منتظمة من خلال تنظيم دورات تدريبية وتطويرية للقيادات والموظفين لغرض نقل تطلعاتهم وآرائهم في مجال الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي.
5. زيادة الاهتمام بمشاركة القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة في الندوات والمؤتمرات التي تقيم خارج البلد أو داخلها لكسب المعارف والمهارات الجديدة واكتساب ادراك وتصورات وواضحة ودقيقة عن كيفية تحقيق التجديد الاستراتيجي.
6. على الجامعات المبحوثة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد بشكل مستمر لأن الجامعات المتفوقة تعتمد على التجديد للحصول على التفوق الاستراتيجي، ومن الضروري أن تقوم الجامعات المبحوثة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الوعي الاستراتيجي فيها بفاعلية.
7. زيادة اهتمام القيادات العليا في الجامعات المبحوثة بعمليات التجديد الاستراتيجي كونه يمثل اطاراً معرفياً واستراتيجياً للجامعات الراغبة في البقاء والنمو والاستدامة.
8. على الجامعات المبحوثة توجيه أفرادها على الاستمرار في تطوير وتحديث كافة متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية لديها بنفس درجة من الأهتمام باعتبار ذلك من المهام الاساسية في نشاطاتها ومؤشراً فعالاً على تحقيق نجاحها.
9. على الجامعات المبحوثة إيجاد التوازن بين جهود الاستغلال والاستكشاف من أجل دعم الجامعات المبحوثة في رفق عمليات الاستراتيجية التجديد بمقترحات وأفكار جديدة واستثمار قدراتها الحالية وإعادة التطوير والتأهيل وتدريب راس مالها الفكري في سبيل التوجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
10. على الجامعات المبحوثة تعزيز بُعد ريادة الأعمال، لما له من دور وأهمية كبيرة في تميز الجامعة عن مثيلاتها وكونه يمثل من الركائز الأساسية في نجاح عملية التجديد الاستراتيجي.
11. على الجامعات المبحوثة العمل بشكل أكبر على إدراك التغيرات الغير متوقعة حدوثها في البيئة المحيطة بها، والذي سيكون لها دور كبير في نجاح التجديد الاستراتيجي.
12. ينبغي على الجامعات المبحوثة أن تحلل بشكل منظم متغيرات البيئة الداخلية، بما يساعدها ذلك في كيفية استخدام الأولويات الاستراتيجية والاهتمام بالموارد الجوهرية.
13. على الجامعات المبحوثة ضرورة الاهتمام والحرص بشكل أكبر على تحقيق التفاعل والتواصل مع الجامعات الأخرى لاكتشاف الفرص الجديدة، والذي سيكون له انعكاسات إيجابية على تحقيق ونجاح الجهود الاستكشافية.
14. على الجامعات المبحوثة العمل على تزويد الأفراد العاملين بمهارات كيفية استغلال الفرص، بما يساعدها على كيفية الاستفادة من قدراتها الحالية.
15. ينبغي على الجامعات المبحوثة زيادة الأهتمام بتنمية السلوك الريادي لدى الأفراد، لما له من دور بارز في تحقيق المبادرات الريادية عند القيام بعملية التجديد الاستراتيجي.
16. ينبغي على الجامعات المبحوثة الأهتمام بالأفراد المبدعين الذين لديهم أفكار جديدة وتشجيعهم لتطوير ذاتهم، بما يساعدها على تقديم خدمات جيدة ومتميزة عن الجامعات المنافسة.
17. على الجامعات المبحوثة التعاون وبناء جسور الثقة مع المجتمع المحلي لكسب المعلومات لتطوير وتحسين الخدمات والبحث عن بدائل الاستراتيجية الجديدة بطريقة أسرع من الجامعات المنافسة.
18. على الجامعات المبحوثة العمل بروح الفريق الواحد والابتعاد عن تضارب الصلاحيات والمسؤوليات والصراعات التي تضعف التطوير والتحديث.
19. على الجامعات المبحوثة القيام بالتجديد الاستراتيجي التدريجي عند القيام بعملية التجديد الاستراتيجي، لتغطية الخسائر الناتجة وراء الأخطار الكامنة وظروف عدم التأكد.
20. ضرورة أن تتكيف الجامعات المبحوثة مع البيئة الخارجية كون ظاهرة التجديد الاستراتيجي تظهر نتيجة التغير البيئي ومن خلال المقارنات المرجعية بين البيئة الخارجية والداخلية.
21. تقترح الدراسة الحالية في إطار الدراسات المستقبلية مجموعة من الاقتراحات البحثية مماثلة ضمن متغيرات الدراسة الحالية ومنها:
  - دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق التفوق الاستراتيجي.
  - دور أبعاد الوعي الاستراتيجي في تحقيق التميز الاستراتيجي.
  - دور أبعاد الوعي الاستراتيجي في تحقيق الهيمنة الاستراتيجية.
  - الوعي الاستراتيجي ودوره في تعزيز الذكاء التنافسي.
  - التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتحقيق الاستدامة الاستراتيجية.
  - دور النية الاستراتيجية في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
  - التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي.

## 6. قائمة المصادر

### 1.6 المصادر العربية:

- الحدراوي، رافد حميد، الذبحاوي، عامر عبدالكريم، الزبيدي، حيدر حمودي، (2020)، دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف، كلية إدارة والاقتصاد-جامعة كوفة.
- الشريفي، علي كاظم حسين محل، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت، كلية الإدارة والاقتصاد\_جامعة كركلاء.
- الطائي، يوسف حليم ، الذبحاوي، عامر عبد الكريم ،العلي، علي حميد هندي، (2017)، التجديد الاستراتيجي ودوره في المنظمات البارعة: بحث تطبيقي

- Management, Faculty of Business, Middle East University
- Aplio, Tiina, (2010), A Model for corporate renewal: Requirements for innovation management, Thesis for the degree of Doctor of Science Technology, University of Technology, Lappeenranta, Finland on the 15th of December.
- Bowman, Steven, (2017), The Magic of Strategic Awareness, (available online), <https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-part-ii-what-sets-awareleaders-bowman>.
- Binns, Andy, J., Bruce Harrelld , Charles. O., Reilly III and Michael L.,(2014) Tushman .The Art of Strategic Renewal. MIT SIOan Management Review, Vol.55, No.2.
- Bonnici, Sammut, Tanya and Mcgee, John, (2016), strategic renewal: Wiley cyclopedia of management ,3rd edithon, edited by professor sir cary Lcooper.
- Bowman, Steven, (2017), The Magic of Strategic Awareness, (available online), <https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-part-ii-what-sets-awareleaders-bowman>.
- Cross, Rob, Bill, Pasmore & Chris, Ernst, (2013), A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness: Organizational Dynamics 42.2.
- Dahir., S and Dahir., S, (2020), Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach, The Society for Reliability Engineering, Quality and Operations Management (SREQOM), India and The Division of Operation and Maintenance, Lulea University of Technology, Sweden.
- David, Fred, R., David, Forest, R., (2017), Strategic Management, Acompetitve Advantage Approach, Sixteenth Edithion, My lab: learning Full Circle for Marketing, Management, Business Communication and Intro to Business.
- Davis, P. S., Allen, J. A., and Dibrell, C., (2012), Fostering strategic awareness at an organization's boundary, Leadership and Organization Development Journal,33(4)322-341.
- Degeryd, Klas Johan and Graffner, Per Erik, (2013), Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing: the exploitation bias in large established firms, Master of Science Thesis, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation, Engineering and Management, Chalmers University of Technology-SE-412 96, Goteborg- Sweden.
- Dyczkowski, T., and Dyczkowska, J., (2015), An Influence of Strategic Awareness on Management Control, Evidence from Polish Micro - Small and Medium-sized Enterprises, Management and Business Administration, 23(1), 4-32.
- Edosomwan, Johnson A., (2009), strategic leadership and innovation leadership institute, University of Miami , High Technology Firms .Vol. 6 , No. 16, 200.
- لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (3).
- الزبيدي، حيدر حمودي علي ، الغالبي، طاهر محسن منصور، (2018)، دور التجديد الاستراتيجي في تجنب الأزمة المالية: دراسة تحليلية في قطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (3).
- حسين، علي كاظم، الياسري، أكرم محسن، الطائي، فيصل علوان، (2017)، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في الشركة الصناعة السمنت الجنوبية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، المجلد (6)، العدد (24).
- عفيف، سهام، (٢٠١٨)، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي: رسالة ماجستير، دراسة حالة في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- عيد، أيمن عادل، (2019)، الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، جامعة مدينة السادات\_ كلية التجارة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (6).
- كاظم، صادق جبار عبيد، علي جاسم ومخيف، أمير نعمة، (2015)، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية للأراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)، العدد (33).
- كولي، ميهفان شريف، (2015)، أبعاد البيئة الريادية وعناصر الإبداع الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية: دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من جامعات إقليم كردستان العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد\_جامعة دهوك.
- رشيد، صالح عبد الرضا، لفته، علي عبد الرزاق، (2015)، التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى - المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (11)، العدد (45).
- لفته، علي عبد الرزاق، رشيد، صالح عبد الرضا، (2015)، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية\_ المجلد (18)، العدد (4).
- هماوندي، وردة عبد الخالق عبدالرحمان، (2020)، الفضل التنظيمي والحد منه من خلال التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في محافظة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد \_ جامعة مستنصرية، المجلد (9)، العدد (35).
- 2.6. المصادر الأجنبية:
- Albert, D., (2013), Strategic Renewal of Activity Systems: Dissertation for Ph.D. Degree in Management- University of St, Gallen, Switzerland.
- AL-Khatib, Muna, Mahmoud, (2018), Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks, The Moderating role of Open Book Management Practices, Afield on Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master Degree in Business Management Department of

- Small Sized enterprises, International Journal of Business and Economics, 8(1).
- Schmitt, A., Raisch, S., and Volberda., M, (2018), Strategic Renewal: Past Research -Theoretical Tensions and Future Challenges, International Journal of Management Review, Vol. 20, No. 1.
- Rothaermel, Frank, (2015), Strategic Management: Printed in Canada: 2e, Cengage learning Product are represented in Canada, Nelson education.
- Stephen, M. Ross., A, (2015), strategic renewal and change: Michigan Ross School of Business - Hong Kong S.A.R., China.
- Turkay ,Oguz, Halis ,Muhsin, Sariisik, Mehmet, Calman, Iskender, (2010), Institutional Strategic Consciousness And Its Reflections: Research On Qualified Hotels In Istanbul: Journal Of Global Strategic Management.
- Turkay, Oguz, Halis ,Muhsin, Sariisik, Mehmet, Calman, Iskender, (2012),
- 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.
- Young, Juan, Humberto, (2017), Mindfulness-based Strategic Awareness in World of VUCA, First edition, Registered Office John Wiley & Sons,Ltd.
- Young, Juan, Humberto, (2019), MBSAT - Strategic Awareness in World of VUCA, second edition, Registered Office John Wiley & Sons,Ltd
- Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey: African Journal of Business Management, Vol.6 (32).
- Fourne.L., Glaser, L., Sebastian. P., and Tom Elfring, (2015), Achieving strategic renewal: the multi – level in fluencies of top and middle managers , boundary-spanning ", Small Bus Econ , Vol.45.
- Gregory.L., Dess. G., and Lumpkin, G., T., (2012), The Role Of Entrepreneurial Orientation In Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, Journal Of Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 1.
- Harreld, Bruce, Tushman, Michael and Charles, OReilly, (2013), Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning, Work Paper.
- Kearney, Claudine and Morris, Michael )2015(, Strategic renewal as a mediator of environmental effects on Public sector Performance: Small Business Economics, Vol.45, No.2.
- Thompson, J. L., and Martin, F., (2010), Strategic management, Awareness And change,Cengage Learning EMEA, 5th Edithion
- Martinez,O.,T., Floken.J.,Z., and Moreno, A.,G., (2011), Strategic Renewal, Cooperation, and Performance, AContingency Approach, Journal of Management and Strategy Vol. 2, No. 4.
- Mische, Michael A., (2000) Strategic Renewal: Becoming a high - performance Organization.
- Pencarelli, T., Splendiani, S., & Savelli, E., (2009), Strategic awareness and growth strategies in

الملحق (1)

جامعة زاخو  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم العلوم الإدارية

إلى/ السيد عميد الكلية / معاون العميد / رئيس القسم العلمي ..... المحترم  
م/استمارة استبانة

تحية طيبة وبعد...

أمل أن تمنحوا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات الاستبانة التي بين أيديكم الخاصة بموضوع رسالة الماجستير الموسومة (الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق)، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن مشاركتكم سيكون لها أثر إيجابي في دعم وإخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

ولكم فائق الاحترام والتقدير

الباحثان

د. ميهفان شريف كوللي

مهايات محسن سندي

أولاً / المعلومات العامة:

- 1- اسم الجامعة والكلية:
- 2- المنصب الإداري:
- 3- الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
- 4- العمر: 21-30 سنة ( ) ، 31-40 سنة ( ) ، 41 - 50 سنة ( ) ، أكبر من 50 سنة ( ) .
- 5- التحصيل الدراسي: ماجستير ( ) دكتوراه ( ) .
- 6- اللقب العلمي: مدرس مساعد ( ) ، مدرس ( ) ، أستاذ مساعد ( ) ، أستاذ ( ) .
- 7- مدة الخدمة الجامعية: 5 سنوات فأقل ( ) ، 6 - 10 سنوات ( ) ، أكثر من 10 سنوات ( ) .
- 8- مدة الخدمة في المنصب الحالي: 4 سنوات فأقل ( ) ، 5-8 سنوات ( ) ، أكثر من 8 سنوات ( ) .
- 9- المشاركة في المؤتمرات العلمية: ( ) مشاركة.

ثانياً - أبعاد الدراسة: فيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعد مؤشرات لقياس موافقك حيال متغيرات الدراسة، يرجى تأشير استجابتك بوضع إشارة (□) أمام ما تراه ملائماً.

1. الوعي الاستراتيجي: إدراك ومعرفة الجامعات الخاصة بقدراتها الداخلية والتطورات البيئية التي تمكنها من تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي، وتمثل أبعاد الوعي الاستراتيجي في الآتي:

1. الوعي الاستراتيجي الداخلي:						
ت	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة عن اتجاهات أعمالها المستقبلية.					
2	تستغل إدارة الجامعة الفرص بالشكل الذي يحقق أهداف الجامعة بفاعلية.					
3	لدى إدارة الجامعة المعرفة والالمام بكيفية استغلال مواردها الداخلية.					
4	لدى إدارة الجامعة معرفة بمهارات وخبرات الأفراد العاملين.					
5	لدى إدارة الجامعة المعرفة حول نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.					
6	تجري إدارة الجامعة دراسة متأنية عن الاحداث والظروف الداخلية للجامعة.					
7	تحلل إدارة الجامعة بشكل منظم متغيرات البيئة الداخلية.					
8	تتعرف إدارة الجامعة على الوضع الداخلي للجامعة من وجهات نظر متعددة.					
9	تحرص إدارة الجامعة على العمل وفق نظام مترابط ومتناسق الأجزاء .					
10	تستغل إدارة الجامعة المعرفة المكتسبة في تنفيذ استراتيجيتها.					
11	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مستوى إدراك الافراد العاملين لمهاراتهم.					
12	لدى إدارة الجامعة معرفة بمواردها المالية المتاحة لتطوير أنشطتها.					
2. الوعي الاستراتيجي الخارجي:						

ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لاأتفق	لاأتفق بشدة
1	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها.					
2	تحرص إدارة الجامعة على إجراء البحوث والدراسات للتعرف على احتياجات المجتمع بشكل مستمر.					
3	تراقب إدارة الجامعة خطط واستراتيجيات الجامعات الأخرى.					
4	تتابع إدارة الجامعة التشريعات والقوانين المتعلقة بها.					
5	ترصد إدارة الجامعة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بها.					
6	تستشعر إدارة الجامعة المستجدات البيئية قبل حدوثها.					
7	تحرص إدارة الجامعة على التواصل والتفاعل مع الجهات الخارجية ذات العلاقة.					
8	تواكب إدارة الجامعة التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي بشكل مستمر.					
9	تدرك إدارة الجامعة الفرص التي يمكن استثمارها.					
10	تدرك إدارة الجامعة الأشياء غير المتوقعة حدوثها في البيئة المحيطة بها.					
11	تدرك إدارة الجامعة التوجه العام لقطاع التعليم العالي.					
12	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية المتعلقة بأداء الجامعة.					

2. متطلبات التجديد الاستراتيجي: هي مجموعة من المتطلبات المتمثلة ب (الاستكشاف، أستغلال الفرص، ريادة الاعمال، مشاركة القيادة) التي قد تتوافر في الجامعات الخاصة عند امتلاكها الوعي الاستراتيجي.

1- الأستكشاف						
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لاأتفق	لاأتفق بشدة
1	تعمل إدارة الجامعة على ابتكار خدمات جديدة للتوسع في أعمالها.					
2	تسعى إدارة الجامعة الى تحقيق التفاعل مع الجامعات الاخرى لاكتشاف الفرص الجديدة .					
3	تبحث إدارة الجامعة عن القدرات الجديدة لإستحداث اقسام وتخصصات جديدة.					
4	تبحث إدارة الجامعة عن فرص توسيع خدماتها التعليمية من خلال الانتشار الجغرافي لكلياتها.					
5	تبحث إدارة الجامعة عن الفرص الجديدة وبشكل مستمر.					
6	تبحث إدارة الجامعة عن الأفكار الجديدة من خلال البحث والتطوير.					
2- استغلال الفرص :						
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لاأتفق	لاأتفق بشدة
1	تستغل إدارة الجامعة الفرص قبل الجامعات الأخرى لتعزيز مركزها ضمن الجامعات المحلية والاقليمية.					
2	تعمل إدارة الجامعة على تزويد الأفراد العاملين بمهارات في كيفية استغلال الفرص.					
3	تشجع إدارة الجامعة الأفراد العاملين على العمل في أكثر من وظيفة في الجامعة.					
4	تتبنى إدارة الجامعة هيكل التنظيمي يتصف بالمرونة الكافية لاستغلال الفرص المتاحة.					
5	توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا المتطورة لأستغلال الفرص.					

تستخدم إدارة الجامعة جميع مواردها لاستغلال الفرص المتاحة.					
3- ريادة الأعمال:					
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تتبنى إدارة الجامعة المبادرات الريادية لتعزيز ترتيب تسلسل الجامعة ضمن الجامعات المحلية والإقليمية.				
2	تركز إدارة الجامعة على الابداع كأساس للتغلب على التحديات والتهديدات التي تواجه الجامعة.				
3	تعمل إدارة الجامعة على تنمية السلوك الريادي لدى الأفراد العاملين.				
4	تهتم إدارة الجامعة بتدريب الأفراد العاملين على التفكير الابداعي.				
5	تتحمل إدارة الجامعة العديد من المخاطر المدروسة عند تنفيذ الأنشطة الريادية.				
6	تحرص إدارة الجامعة على الاسبقية في تقديم الخدمات الجديدة .				
4- مشاركة القيادة:					
ت	العبارة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة
1	تعمل إدارة الجامعة على إنجاز أعمالها بطرق جديدة.				
2	تساهم إدارة الجامعة في تطوير الأنشطة الخاصة بالتجديد الاستراتيجي.				
3	تشارك إدارة الجامعة الأفراد العاملين في تنفيذ عملية التجديد الاستراتيجي.				
4	تحفز إدارة الجامعة الأفراد المبدعين الذين لديهم افكار جديدة.				
5	تشارك إدارة الجامعة في الدورات التدريبية الخاصة بالتجديد الاستراتيجي.				
6	توفر إدارة الجامعة الآليات والإجراءات المناسبة للقيام بعملية التجديد الاستراتيجي.				

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان

ر	الشهادة واللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص الدقيق	الكلية	الجامعة
1	الاستاذ الدكتور	دُرمان سليمان صادق	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	دهوك
2	الاستاذ الدكتور	خيري علي أوسو	الإدارة التسويق	الكلية التقنية	دهوك التقنية
3	الاستاذ الدكتور	هادي خليل اسماعيل	إدارة اعمال	المعهد التقني الادارية	دهوك التقنية
4	الاستاذ الدكتور	حكمت رشيد سلطان	إدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	دهوك
5	الاستاذ المساعد الدكتور	رنج محمد نوري	إدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	زاخو
6	الاستاذ المساعد الدكتور	جلال عبدالله محمد	الإدارة الاستراتيجية والمنظمة	الكلية التقنية	السليمانية
7	الاستاذ المساعد الدكتور	ماجد محمد صالح	إدارة الانتاج والعمليات	التقنية الادارية	الموصل
8	الاستاذ المساعد الدكتور	وريا نجم رشيد	ريادة الأعمال والتسويق	الإدارة والاقتصاد	السليمانية
9	الاستاذ المساعد الدكتور	نزار خورشيد مامه	علم النفس	فاكلتي العلوم التربية	دهوك
10	الاستاذ المساعد الدكتور	صباح حسين محمد	اللغة العربية	فاكلتي علوم الانسانية	زاخو

