

التجديد الاستراتيجي وتأثيره في الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي (بغداد و الكوفة)
Strategic renewal and its impact on organizational creativity
A comparative analytical study between the universities of (Baghdad and Kufa)

أ.م. د خالدية مصطفى عطا¹، الباحثة: مها ماهر عبد ريمض²

¹ الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، d.2018.kalda@gmail.com

² محاسب / الهيئة المالية، وزارة النفط، شركة توزيع المنتجات النفطية، babilakad@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2022/03/05 : تاريخ القبول: 2022/05/31 : تاريخ النشر: 2022/06/30

مستخلص

انطلقت الدراسة الحالية من مشكلة مفادها: أن بيئة التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة نتيجة التطورات المتسارعة، كالتوسع في التعليم الأهلي فضلاً عن التنافس على مستوى الجامعات المحلية والعربية والعالمية والاستباقية للحصول على التصنيفات العالمية. حيث أن الهدف من الدراسة الحالية هو الكشف عن الدور الحيوي والمهم للتجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي في جامعتي (بغداد ، الكوفة) وتشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (التجديد الإستراتيجي والإبداع المنظمي) من خلال أبعاد التجديد الإستراتيجي الثلاثة (بعد السياق ، بعد المحتوى ، بعد العملية) ، والإبداع المنظمي بأبعاده الأربعة (الأنفتاح على التغيير ، التوجه المستقبلي ، تحمل المخاطرة ، المبادرة) ، حيث تم اختيار عدد من كليات جامعتي (بغداد ، الكوفة) ميداناً للدراسة معتمدين على آراء عينة عشوائية من القيادات الجامعية ومن هم بمنصب (عميد ، معاون العميد ، رؤساء الأقسام العلمية) والمتمثلة بـ (156) مسوولاً ، بواقع (82) مسوولاً من جامعة بغداد و(76) مسوولاً من جامعة الكوفة ، لما لهم دور مهم وفعال في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الجامعة ولهم ما يكفي من الخبرة والمعرفة ، من خلال الاعتماد على (أستمارة أستبانة) كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة . وقد تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من أجل التحليل ومنها (الوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل الارتباط ، معامل الانحدار البسيط والمتعدد) ، وقد تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي الأستكشافي لأختبار صدق المقاييس المعتمدة وأختيار التحليل الأحصائي المناسب ، وتم الاعتماد على مخرجات البرامج الأحصائية (SPSS V.23) ، (Amos V.23) ، (Excel V.2010) .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات كان أهمها : وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي في الإبداع المنظمي بشكل عام للجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة). وهذا يشير الى أن المتغيرين يشكلان منظومة متكاملة شكلت من تداؤبية العلاقة بينهما إذ تدرك العينة المبحوثة في الجامعتين أهمية التجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي وذلك من خلال تقديم أفكار ومقترحات وسياسات وإجراءات عمل جديدة.

وقد اختتمت الدراسة الحالية بعدد من التوصيات كان أبرزها : تعميق وعي إدارات الجامعتين المبحوثتين بضرورة عقد اتفاقيات تعاونية مع عدد من الجامعات الاجنبية لفتح آفاق جديدة للتعاون والارتقاء بمستوى الجامعات العالمية من

¹ المؤلف المرسل: أ.م. د خالدية مصطفى عطا ، الايميل: d.2018.kalda@gmail.com

جهة ولمواكبة عملية التجديد الحاصل في الجامعات الاخرى من جهة اخرى ، فضلاً عن الأهتمام الجاد ببرامج التبادل الثقافي والأكاديمي العالمي وتبني مفاهيم وتطبيقات التوأمة مع عدد من الجامعات العالمية والسعي للحصول على مصادر التمويل الخارجي من خلال ترويج النتائج العلمية ومحاولة تسويقها دولياً.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، الإبداع المنظمي ، بعد المحتوى ، الانفتاح على التغيير.

Abstract

The current study started with the problem of: that the environment of higher education faces great challenges as a result of rapid developments, such as the expansion of private education as well as competition at the level of local universities, Arab and international and proactive to obtain global classifications. The aim of the present study is to identify the vital and important role of strategic renewal in the achievement of organizational innovation and to diagnose correlation relationship and effect between the variables of the study (strategic renewal and organizational innovation) through the three dimensions of strategic renewal (context dimension , content dimension , process dimension) and organizational innovation in its four dimensions (openness to change, future orientation, risk – taking, proactiveness) The selection of a number of the faculties of the two universities (Baghdad, Kufa) , Where a number of faculties of Baghdad and Kufa universities were selected for study based on the opinions of a random sample of university leaders and those who are in the position of(Dean, Dean's Assistant, Heads of Scientific Departments) represented (156) officials, by (82) officials from the University of Baghdad and (76) officials from the University of Kufa, because they have an important role and effective in making decisions regarding the future of the University and have enough experience and knowledge, by relying on (questionnaire) As a key tool in collecting data for the study sample. A number of statistical methods were used for analysis, including (arithmetic mean, variance coefficient, standard deviation, percentages, correlation coefficient, simple and multiple regression coefficients). The natural distribution test and the exploratory factor analysis were used to test the validity of the adopted measurements and to select the appropriate statistical analysis , And was based on the outputs of statistical programs (SPSS V.23), (Amos V.23), (Excel V.2010).

The study reached a number of conclusions, the most important of which were: The existence of a moral effect of the strategic renewal in the organizational innovation in general for the two universities in question (Baghdad, Kufa). This indicates that the two variables constitute an integrated system formed from the synergy of the relationship between them. The sample of the two universities is aware of the importance of strategic renewal in achieving organizational innovation by presenting new ideas, proposals, policies and work procedures.

The present study concluded with a number of recommendations, the most important of which was: To raise the awareness of the administrations of the two universities concerned about the need to conclude cooperative agreements with a number of foreign universities to open new horizons for cooperation and to reach the level of international universities on the one hand and to follow up the process of renewal in other universities, on the other hand, as well as serious interest in the programs of cultural exchange and academic world and the adoption of the concepts and applications of twinning with a number of international universities and seek sources of external funding through the promotion of scientific products and try to market internationally.

Key words: Strategic Renewal, Organizational innovation, content dimension, openness to change

المقدمة

يواجه عالم الاعمال اليوم منعطف هام وخطير في نفس الوقت ، نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم خصوصاً في القرن الواحد والعشرين و في جميع المجالات ، والتي اوجبت على الباحثين الإداريين ضرورة مواكبة تلك التطورات واستيعابها ضمن علومهم وتقديم الحلول الناجعة للمشكلات الحاصلة أو المتوقع حصولها ، أو لتفاديها مستقبلاً ، والا فأن سرعة التطورات التكنولوجية الحاصلة ستسبق جهود الباحثين الإداريين بمراحل عديدة. أذ أضحت منظمات اليوم بحاجة الى تجديد استراتيجياتها قبل تقادمها لمواكبة التحديات الحاصلة في البيئة ، لأن الحاجة للتجديد لا تنتهي ابداً من جهة فضلاً عن وجود مساهمات وعقول تتسم بروح التجديد المستمر من جهة اخرى. وللحصول على حلول للمشكلات بطرائق ابداعية ، لابد من توفر العنصر البشري الذي يعد قاعدة ومحور الإبداع ، وحيث أن التجديد الاستراتيجي يولد الإبداع لدى المنظمات المعاصرة من خلال تقديم أفكار مبدعة والعمل بشكل استباقي بأساليب لا يمكن محاكاتها من قبل الآخرين .وعليه أن الإبداع المنظمي والذي يعتبر لحد هذا اليوم أحد الركائز الاستراتيجية لبقاء المنظمات وتطورها وتعزيز ميزتها التنافسية أمام نظيراتها من المنظمات المنافسة. وعليه تناولت الدراسة أربعة مباحث حيث خصص المبحث الأول لعرض منهجية الدراسة وتناول الثاني الاطار النظري (التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي) وخصص الثالث لعرض الجانب العملي ، فيما خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد بيئة قطاع التعليم العالي بيئة جديرة بالبحث لما يمارسه هذا القطاع من دور جوهري في تحسين المهارات الأكاديمية، وتطوير التنمية الإدارية والاقتصادية في البلد. ونظراً للتحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال، بشكل عام والبيئة العراقية بشكل خاص، كالتكنولوجيا الجديدة وتحول المنظمات من القطاع العام الى القطاع الخاص، حيث يواجه التعليم العالي (القطاع العام) الكثير من هذه التحديات، كالتوسع في فتح الكليات الاهلية وبكافة التخصصات فضلاً عن فتح معاهد (خاصة) للدراسات العليا، وفتح جامعات رصينة عالمياً في اقليم كردستان كالجامعة الامريكية في السليمانية التي تتبنى الافكار المبدعة في منهجها التدريسي، وايضاً جامعة ايشك التركية الخاصة. وحيث بدأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حالياً تعمل على فتح فروع للجامعة الامريكية، والجامعة العراقية الالمانية في بغداد، وهناك برامج تؤامه تنفيذها جامعة بغداد مع جامعات استرالية وبريطانية رصينة، لذلك أصبحت البيئة العراقية بحاجة الى دراسات مستمرة تطبيقية لتبحث وتمحص عن واقع ممارسة قياداتها الإدارية لأنشطة التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي في الجامعات العراقية ومدى إمكانية القيادات الجامعية لأحتضان فلسفة التجديد الاستراتيجي وإمكانية تنفيذه في ظل هكذا تحديات.

إذ أن الحاجة للتجديد الاستراتيجي لا تنتهي ابداً (Huff et al, 1992:55). إذ اصبح قاعدة ومحور التركيز

الجوهري في حقل الاستراتيجية في الأونة الاخيرة (Leavy, 1997:283).

ومن هذا المنطلق تتصدى الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادات الجامعية لمعرفة مدى الالتزام بمستوى تبني التجديد الإستراتيجي لكلياتها من خلال اعتمادها أساليب وطرائق عمل جديدة في إدارتها، وتغييرات جوهريّة في هيكلها

والتكنولوجيات المتبعة أو استراتيجياتها للتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الموازنة مع بيئة الاعمال التنافسية المتطورة، وذلك تبني الإبداع لتحسين مستوى العملية التعليمية للجامعات العراقية والارتقاء بمستوى التصنيف العالمي للجامعات، ولتحقيق الاستباقية لتكون من ضمن الجامعات العالمية الرصينة. وحيث أن جامعتي (بغداد ، الكوفة) تتسارع للدخول ضمن التصنيفات العالمية الرصينة والعربية والعراقية تم اختيارها كمجتمع للدراسة ، إذ نالت الجامعتين تصنيف (QS) العالمي، وهو أحد أهم التصنيفات العالمية المطبقة لمعايير الجودة من حيث عدد البحوث المنشورة والسمعة الاكاديمية، وتصنيف (ERE) الذي صنف جامعة الكوفة الجامعة الاولى عراقياً لعام (2017) تحت إشراف Thomson Reuters والخاص بتصنيف الجامعات الرائدة على المستوى العالمي . حيث جامعتي (بغداد، الكوفة) من الجامعات العراقية الوحيدة التي حصلت على تصنيف (QS) العالمي، وغيرها من التصنيفات العالمية والعربية ، وهذا مما حفز الباحثة الخوض في دراسة التجديد الاستراتيجي لكونه يتسم بالحدثة والندرة على حد علم الباحثة وخصوصاً على مستوى الدراسات العربية والعراقية.

ومن هنا انطلقت مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة وهي: هل تدرك القيادات الجامعية التجديد الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الإبداع المنظمي؟ وينبثق من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية من أهمها:

1. ما مدى جاهزية الجامعتين المبحوثتين (بغداد، كوفة) لتنفيذ أنشطة التجديد الإستراتيجي؟
2. ماهي تصورات القيادات الجامعية للجامعتين المبحوثتين (بغداد، كوفة) عن مفهوم التجديد الإستراتيجي؟ وماهي أبعاده؟
3. هل يؤثر التجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي من قبل قادة الجامعتين المبحوثتين عينة الدراسة؟
4. هل تدرك القيادات الجامعية للجامعتين المبحوثتين (بغداد، الكوفة) أهمية الإبداع المنظمي؟ وابعاده؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من متغيراتها والموضوعات التي تم طرحها ، والمتمثلة بالآتي :

1. تجمع بين متغير حديث ويتسم بالندرة(التجديد الاستراتيجي) وربطه بالإبداع المنظمي لأهميته في نمو وتطور المنظمات.
2. تسهم الدراسة الحالية بتعريف القيادات الجامعية بأهمية هذين المتغيرين في الجامعات العراقية بشكل عام والجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة) بشكل خاص ودورها في ديمومة المنظمات ونجاحها .
3. توجيه القيادات الجامعية بتطبيق أنشطة التجديد الاستراتيجي على أرض الواقع في البيئة العراقية ، لما له من دور بارز في تحقيق الريادة والإبداع .
4. تسهم في زيادة الاثراء الفكري والمعرفي ، فضلاً عن أسهامها المتواضع في أغناء المكتبة العراقية بمتغيرات حديثة وخصوصاً التجديد الاستراتيجي ، لكونها تفتقد لهذا الموضوع المهم والحيوي ، حيث تعد الدراسة الحالية نقطة الانطلاقة لتكملة دراسات اخرى جديدة .
5. توأكب الدراسة الحالية التوجهات الجديدة للجامعات وخصوصاً الجامعتين المبحوثتين (بغداد ، كوفة) التي تتسارع للدخول في تصنيفات عالمية مثل تصنيف (QS) العالمي وغيرها من المقاييس الرصينة العالمية ، فضلاً عن ما تتبناه

الجامعتين المبحوثتين من رؤية استراتيجية تجعل الدراسة الحالية تتجه بالشكل الصحيح لما تسعى اليه ، حيث جامعة بغداد تمتلك رؤية وهي : (جامعة ريادية منتجة معرفياً تتنافس دولياً) ، في حين تتجه رؤية جامعة الكوفة (تتصور عراقاً ديمقراطياً ، يستطيع ابناؤه المشاركة بفاعلية في ثمار التنمية ، وإدارة كفاءة وراشدة بما يؤثر ايجاباً في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وسماع صوتهم من دون تمييز أو تهميش بسبب الفقر أو نقص التعليم).

ثالثاً : أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الجوهرى للدراسة في تفسير العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي ، وتشتق منها الاهداف الفرعية والمتمثلة بالآتي:

1. بناء تأطير معرفي متعمق لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (التجديد الاستراتيجي ، الإبداع المنظمي).
2. أثارة اهتمام المنظمات المبحوثة لأهمية هذه المتغيرات وعلاقتها بعضها لبعض، فضلاً عن أثارة المهتمين من الباحثين والدارسين بالإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي ، لأهمية هذه المتغيرات .
3. تشخيص طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي للجامعتين المبحوثتين
4. تشخيص واقع عمل ممارسة أنشطة التجديد الاستراتيجي في الجامعتين المبحوثتين (بغداد ، كوفة).
5. تقديم نموذج أو مقياس خاص لمفهوم التجديد الاستراتيجي لكونه موضوع يتصف بالحدثة ويحتاج الى فهم أعمق .

رابعاً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الإستراتيجي وأبعاده والإبداع المنظمي في جامعة بغداد
2. الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الإستراتيجي وأبعاده والإبداع المنظمي في جامعة الكوفة .
3. الفرضية الرئيسة الثالثة : يؤثر التجديد الإستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي في جامعة بغداد .
4. الفرضية الرئيسة الرابعة : يؤثر التجديد الإستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي في جامعة الكوفة .
5. الفرضية الرئيسة الخامسة : توجد فروق معنوية في الإجابات حول التجديد الإستراتيجي وأبعاده يعزى لاختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة) .
6. الفرضية الرئيسة السادسة : توجد فروق معنوية في الإجابات حول الإبداع المنظمي وأبعاده تعزى لاختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة) .

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة : تم اختيار عدد من كليات جامعتي (بغداد ، الكوفة) التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجتمعاً للدراسة إذ تم اختيار(10) كليات من جامعة بغداد و(12) كلية من جامعة الكوفة.
2. عينة الدراسة: تم اختيار القيادات الجامعية عينة للدراسة ومن هم بمنصب (عميد ، معاون عميد ، رؤساء الاقسام العلمية) حيث تم اختيار أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة ، ولكون القيادات الجامعية هم القادة المسؤولين عن وضع الخطط والسياسات والاجراءات التي تخص مستقبل الجامعة ، فضلاً عن كونهم اكثر

ثقافة وامتلاكهم ما يكفي من الخبرة والمعرفة، حيث بلغ عددهم في جامعة بغداد (82) مسؤولاً، أما في جامعة الكوفة بلغ عددهم (76) مسؤولاً، وكما موضح في الجدول (1) أدناه :

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

ت	الكلية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
جامعة بغداد				
1	هندسة	16	15	94 %
2	الإدارة والاقتصاد	10	8	80 %
3	القانون	7	3	43 %
4	علوم	12	10	83 %
5	تربية بنات	14	6	43 %
6	علوم سياسية	7	7	100 %
7	طب بيطري	13	7	54 %
8	هندسة خوارزمي	8	7	88 %
9	زراعة	14	12	86 %
10	علوم بنات	9	7	78 %
المجموع		110	82	75 %
جامعة الكوفة				
1	هندسة	10	8	80 %
2	الإدارة والاقتصاد	8	7	88 %
3	قانون	5	2	40 %
4	علوم	10	2	20 %
5	تربية بنات	13	9	69 %
6	علوم سياسية	3	2	67 %
7	طب	15	15	100 %
8	تمريض	10	8	80 %
9	لغات	5	5	100 %
10	آداب	9	6	67 %
11	صيدلة	7	6	86 %
12	تربية مختلطة	6	6	100 %
المجموع		101	76	75 %

المصدر: اعداد الباحثة.

سادساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي :

1.الحدود البشرية: تم الاعتماد على عينة من القيادات الجامعية المتمثلة بـ (العميد ، معاون العميد ، رؤساء الاقسام العلمية) ، في عدد من كليات جامعتي (بغداد ، الكوفة).

2.الحدود المكانية: قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والمتمثل بعدد من كليات جامعتي (بغداد، الكوفة) حيث تضمنت جامعة بغداد (10) كليات وكان عددهم (82) مسؤولاً ، و(12) كلية من جامعة الكوفة الذي بلغ عددهم (76) مسؤولاً.

3.الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من 2017/5/28 (والتي بدأت بالمقابلات الشخصية لتحديد مشكلة الدراسة وجمع المعلومات عن مجتمع وعينة الدراسة تخللتها فترة الحصول على الموافقات الرسمية للجامعتين المبحوثتين وتوزيع استمارة الاستبانة وأسترجاعها وتحليلها) وحتى 2017/12/31

سابعاً: أدوات الدراسة

تم اعتماد مجموعة مختلفة من الادوات والاساليب بغية تحقيق أهداف الدراسة الحالية وكالآتي:

1. أدوات واساليب الجانب النظري: تم الاعتماد في الجانب النظري على إسهامات الباحثين والدارسين ، التي تم جمعها من خلال مصادر متنوعة من كتب ، ودراسات في المكتبات العلمية ، رسائل واطاريج ، دوريات ، مجلات علمية فضلاً عن شبكة الويب (الانترنت) وكان للشبكة دور كبير في البحث والحصول على الكثير من الدراسات الحديثة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة .

2. ادوات واساليب الجانب العملي: تم الاستعانة بمجموعة من الاساليب لجمع البيانات والمعلومات وهي كالآتي:

أ- المقابلات الشخصية: تمثل المقابلات الشخصية الوسيلة أو الأداة التي تساعد الباحثة التعرف على طبيعة عمل الجامعتين المبحوثتين (بغداد، الكوفة) حيث قامت الباحثة بإجراء المقابلات لعينة من القيادات الجامعية لاستطلاع اراهم ببعض الجوانب المتعلقة بالدراسة، والتي أسهمت بتزويد الباحثة وبشكل مباشر بالمعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال فقرات استمارة الاستبانة.

ب-الاستبانة: تم تصميم استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة والتي تم الاعتماد عليها بغية الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي، وتم استطلاع آراء القيادات الجامعية حول فقرات استمارة الاستبانة ليطم صياغتها بما يتلاءم مع مكان تطبيق الدراسة . ويوضح الملحق (2) ما ورد في الاستبانة، وتضمنت استمارة الاستبانة محورين أساسيين حيث تضمن المحور الاول المعلومات الشخصية لعينة الدراسة وتمثلت بـ (8) فقرات، أما المحور الثاني تضمن متغيرات الدراسة والتي تمثلت بـ () فقرة.

ج-اختبارات استمارة الاستبانة:

تم إجراء بعض الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبانة، والتي كان الهدف منها هو التأكد من صدقها وثباتها وكالآتي:

1. الصدق الظاهري: يعد الصدق الظاهري من الامور الاساسية ، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس من حيث المحتوى الفكري والصياغة ، قد تم إجراء التعديلات التي أتفق عليها المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات

التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً، وظهرت الاستبانة بشكلها النهائي لتستقر على () فقرة كما موضحة في الجانب العملي للدراسة 2. ثبات الاستبانة : يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة، ولأجل التحقق من صدق ومدى ثبات متغيرات الدراسة تم استعمال اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crobach)، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة ، حيث تبين أن معامل ثبات الفقرات للمتغيرات مرتفع ، فقد بلغت قيمته لمتغير التجديد الاستراتيجي(0.985) لعينة جامعة بغداد و(0.985) لعينة جامعة الكوفة ، و لمتغير الإبداع المنظمي (0.982) لعينة جامعة بغداد و(0.979) لعينة جامعة الكوفة ، وبلغت قيم المعاملات للمتغيرات وفقرات الاستبانة بشكل عام (0.923) لعينة جامعة بغداد و(0.924) لعينة جامعة الكوفة ، وهذا يدل على ثبات الاستبانة بجميع محاورها وتتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني ، وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تراوحت بين -0.985 (0.916) وهي متوسطة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70)، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

د- الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.23) ، (Amos v.23) ، (Excel v.2010) في ادخال بيانات الدراسة وتحليلها ، إذ تم الاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية في الجانب العملي لهذه الدراسة والمتمثلة بـ (اختبار التوزيع الطبيعي ، اتساق الأداة وثباتها ، التحليل العاملي الاستكشافي(EFA) ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط سبيرمان(Spearman)، معامل الانحدار الخطي البسيط ، معامل الانحدار الخطي المتعدد ، اختبار (VIF) ، اختبار تحليل التباين (F) (One Way Anova)

المحور الثاني: الإطار النظري

الإطار الأول: التجديد الاستراتيجي

اولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي (SR) The concept of strategic renewal

يعد التجديد الاستراتيجي من المواضيع الحديثة والمهمة الذي جذب وأستحوذ أهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية والادارات الاخرى في السنين القليلة الماضية ، حيث تواجه منظمات اليوم الكثير من التحديات وللوقوف امام هذه التحديات ، فعلى المنظمات عامة و الناجحة خاصة العمل على تجديد استراتيجياتها بصورة مستمرة قبل تقادمها أستجابة للتغيرات البيئية المختلفة ، كما أنها بحاجة مستدامة للتجديد لتتسم بالحيوية والتميز والريادة ومن ثم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بشكل لا يضاهيه المنافسين الاخرين وخلق مكانة استراتيجية مهمة بين المنظمات الأخرى لتضمن البقاء والنمو على المدى الطويل .

وعليه حاول الباحثين والدارسين عبر أبحاثهم المستمرة تحديد مفهوم التجديد الاستراتيجي والوقوف على ماهيته بما يتوافق مع توجهاتهم الفكرية، وارتأت الباحثة اختيار مجموعة منها لتعكس آراء البعض منهم وفقاً للتسلسل الزمني، وكما موضحة في الجدول (2) ادناه .

جدول رقم (02): مفاهيم التجديد الاستراتيجي

ت	الباحث ، السنة	المفهوم
1	Guth &Ginsberg,1990:5	التغير والتحول من خلال تجديد الافكار الاساسية التي تم بناءها في المنظمة .
2	Sharma & chrishman , 1999:19	جهود ريادية للمنظمات نتيجة التغييرات الجوهرية في اعمال المنظمة أو مستوى استراتيجية المنظمة أو تغييرات في تنظيم العلاقات داخل المنظمة أو بين المنظمة والبيئة الخارجية وتحتاج في هذه الحالة الى نوع من الابداع .
3	Flier et al , 2003: 2168	أنشطة استراتيجية لموائمة المقدرات التنظيمية مع البيئة لتعزيز الميزة التنافسية .
4	Cuervo,et al,2007: 93	جهود المنظمات الريادية نتيجة تغيير هام في اعمال المنظمة ، مستوى استراتيجية المنظمة ، أو الهيكل، أو التغيير بعلاقة المنظمات مع بعضها، وبين المنظمة والبيئة الخارجية ودراسة السلوك المبدع .
5	جلاب ، 2008 : 12	عملية ولادة اعمال جديدة في المنظمة اي أن التجديد هو ابداع داخلي أو مشاركة المنظمة أو تحولها عبر اجراء عملية التجديد في الافكار التي تقوم عليها مثل هذه المنظمات .
6	Agarwal & Helfat,2009 : 282	عملية ،محتوى ،ونتيجة ،الخاصة بانتعاش Refreshment أو استبدال Replayment لصفات المنظمة التي لديها إمكانية التأثير الجوهري على افاقها طويلة المدى .
7	Morris , et al , 2011: 100	نوع من أنواع الريادة التي تبحث المنظمة الى اعادة تعريف علاقتها مع الاسواق المنافسة بالصناعة من خلال تغيير جذري لكيفية التنافس.
8	Worch , et al , 2012 : 445	عملية تغيير جوهرية للخواص التنظيمية لتعزيز منظمات ذات افاق طويلة الأجل لتكون قادرة على البقاء وتشمل هذه التغييرات على(نماذج الاعمال ، التكنولوجيا ،الهيكل التنظيمي ،قاعدة الزبائن، استراتيجية سوق المنتجات).
9	Begin,2012:2	عملية تطويرية لقطع الجمود التنظيمي محاولة لأحداث تغيير في القدرات التنظيمية والتوجه الاستراتيجي استجابة لبيئة الاعمال التنافسية المتطورة وخلق مجال جديد لسوق المنتجات لتعزيز الميزة التنافسية.
10	الغزالي ، 2013 : 113	ظاهرة ريادية للمنظمة حيث تبحث فيها المنظمة عن اعادة تعريف وتحديد علاقاتها مع اسواقها ومنافسيها في الصناعة من خلال التعديل الاساسي لممارستها في عملية المنافسة

ظاهرة زيادة للمنظمات التي تبحث عن تنظيم وتحديد علاقتها في السوق / أو الصناعة من خلال تغييرات جذرية في طريقة التنافس.	Aghaziarati, et al,2013 : 91	1 1
تغييرات مهمة في اعمال المنظمة، الاستراتيجية، الوضع التنافسي	Jockenhofer, 2013:5	1 2
التحول في المنظمة من خلال تجديد الافكار الجوهرية المبنية.	Srinivasan, 2014 : 231	1 3
نوع أو شكل من اشكال زيادة الأعمال التي تركز على التحول التنظيمي ويتضمن التحول التنظيمي (أنعاش أو استبدال) الصفات التنظيمية التي لها تأثير على المدى الطويل بالمنظمة وهذه الصفات تعني عوامل اتخاذ القرار الحاسم لمستقبل المنظمة مثل (الاهداف، الهيكل التنظيمي، الخدمات، نطاق العمليات، النظام الاداري، روتين العمل، القدرات، الموارد).	Kearney & Morris , 2015 : 429	1 4
ولادة منظمة جديدة من حيث الافكار والاعمال والتحول من مستوى الى مستوى اخر من خلال تجديد الافكارالرئيسة التي تملكها المنظمة أو تلك وهذا سيولد اعمال جديدة ومسؤوليات وصلاحيات واعمال ريادية داخل المنظمة وتشكيل استراتيجيات جديدة أو اعادة تشكيل استراتيجية جديدة .	الطائي واخرون ، 2016 : 10	1 5
نوع من التغيير الاستراتيجي وهو عملية ادارية لإعادة تغييرات في المقدرات الجوهرية، واعدادة تعريف رسالة المنظمة ، أو تغيير أنماط موارد الاعمال ، ملائمة مقدرات المنظمة مع البيئة .	Schmitt et al, 2016 : 4	1 6

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم متنوعة للباحثين والدارسين وبعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والاجنبية ارتأت الباحثة تصنيفها حسب تشابه خصائصها الى خمس توجهات فلسفية. إذ وصف باحثوا التوجه الأول التجديد الاستراتيجي بأنه " تجديد الافكار الجوهرية التي ينتج من خلالها ولادة أعمال جديدة أو منتج أو طرائق جديدة وتحول في عمل المنظمة " وهذا ما أتفق عليه كل من الباحثين Guth & Ginsberg,1990; Srinvasan, (2014 ; جلاب ، 2008) وفي السياق نفسه عبر عنه (الطائي واخرون ،2016) بأن التجديد في الافكار يولد اعمال جديدة ومسؤوليات وصلاحيات جديدة ". فيما أكدوا باحثوا التوجه الثاني على أن التجديد الاستراتيجي " تغييرات مهمة في أعمال المنظمة من خلال التغيير الراديكالي في الاستراتيجية ، والعلاقات مع البيئة الخارجية ، هيكل ونمط الاعمال ، ويحتاج كل هذا الى سلوك إبداعي " وهذا ما أتفق عليه كل من الباحثين (Sharma & Chrishman,1999; Cuervo et al,2007; Jcokenhofer,2013) وأشاروا اليه بأنه " تغيير في الهيكل أو الاستراتيجية أو اعمال المنظمة ". في حين وصف باحثوا التوجه الثالث التجديد الاستراتيجي على أنه " إعادة تجديد وتنظيم علاقة المنظمة بالأسواق وكيفية التنافس مع المنافسين " وهذا ما أتفق عليه كل (الغزالي، 2013 ;

(Morris et al, 2011 Aghaziarati et al, 2013;) ورأى باحثوا التوجه الرابع التجديد الاستراتيجي بأنه " تحول أستبدال وتغيير بالصفات والخواص التنظيمية الجوهرية والمهمة والمؤثرة بكفاءة المنظمة ومستقبلها كالتحول بالأهداف، الهيكل التنظيمي، الموارد، النظام الإداري، روتين العمل، القدرات التكنولوجية " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Kearney & Morris, 2015; Agarwal & Helfat, 2009 ; Worch et al, 2012). وعدّ باحثوا التوجه الخامس التجديد الاستراتيجي بأنه " تغيير استراتيجي في التوجه الاستراتيجي والموائمة والأنشطة الإستراتيجية وإعادة تعريف رسالة المنظمة لأحداث توافق استراتيجي بين البيئة ومقدرات المنظمة لتعزيز الميزة التنافسية على المدى الطويل" وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Flier et al, 2003; Begin, 2012; Schmitt et al , 2016). وعليه تعرف الباحثة التجديد الاستراتيجي بأنه " عملية تطويرية مستمرة تعتمد على المنظمات لتكون منظمة رائدة مبدعة بالأفكار والمقدرات والمعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال خلق حالة الانسجام والموائمة مع التغييرات البيئية المختلفة .

ثانياً: ابعاد التجديد الاستراتيجي **Dimensions of strategic renewal**

لكون موضوع التجديد الاستراتيجي من المواضيع التي تتسم بالحدأة ، ، فأنها تفتقر الى قلة أبعاده، وعليه يحتاج الى سنين طوال و دراسات مكثفة ومتعمقة وتقصي وبحث من قبل الباحثين والدارسين لينضج ويتبلور ، ومن هذا المنطلق تبنت الباحثة الأبعاد الأكثر تكراراً وأتفاقاً بين الباحثين والدارسين من جهة ، وانسجامها مع طبيعة الدراسة الحالية من جهة أخرى ، ولكونها أبعاد ذات بنية مفاهيمية متعددة الأبعاد تتواءم مع فلسفة التجديد الاستراتيجي ، ومن الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد المشار لها من قبل الباحثين والدارسين (Volberda et al 2001; Flier, 2003; Flier et al, 2003; Stienstra, 2004; Leeuwen, 2007; Stienstra, 2008; Agrawal & Helfat, 2009 ; Kwee, 2009; Kwee et al, 2011; Heyden, 2012; Rajes, 2013; 2013، الحدراوي، 2015). وتتمثل هذه الأبعاد (بعد السياق، بعد المحتوى ، بعد العملية). وسيتم التطرق لهذه الأبعاد الثلاث بالتفصيل وكالآتي:

1. بعد السياق **The context Dimension**:

يوضح بعد السياق القوى أو العوامل البيئية التي تمكن تنفيذ التجديد الاستراتيجي في المنظمة (Flier, 2003:3). ويحدد أي البيئات التي تعمل فيها المنظمة (Leeuwen, 2007:110). إذ يعكس هذا البعد التفاعل بين المنظمة وبيئتها والبيئة الخارجية عن الشروع في أنشطة التجديد الاستراتيجية (Kwee et al, 2011:988). ويتم قياس هذا البعد من خلال الأنشطة الداخلية قياساً بالأنشطة الخارجية (Flier, 2003:43). وتتمثل أنشطة التجديد الاستراتيجي الخارجية بالأطراف خارج حدود المنظمة في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي، في حين الأنشطة الداخلية التي تجرى داخل حدود المنظمة. (Stienstra, 2004:277).

2. بعد المحتوى **The content Dimension**:

يهتم هذا البعد بميزتين جوهريتين هما أنشطة التجديد الاستكشافية قياساً بأنشطة التجديد الاستثمارية (Rajes, 2013:109; Flier et al, 2003:2169). يركز بعد المحتوى على "ماهي" أنشطة التجديد الاستراتيجي. وتوضيح الاختلاف بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف، حيث تعرف أنشطة الاستثمار بأنها "أنشطة التجديد الاستراتيجي التي تعمل على استثمار أنشطتها الحالية ضمن النطاق الجغرافي الحالي، أو ترشيد لبعض الأنشطة

والوفورات في التكليف، ، وبيع لبعض الأنشطة عن طريق الاندماج أو الاستحواذ. أما أنشطة الاستكشاف هي أنشطة التجديد الاستراتيجي التي تضيف أنشطة جديدة إلى الأنشطة الموجودة الحالية للمنظمة، أو التي تزيد من النطاق الجغرافي للمنظمة (leeuwen,2007:110) .

3. بعد العملية **The process Dimension**

يتناول بعد العملية الفترة الزمنية لأنشطة التجديد الاستراتيجي ويشمل سرعة وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي (Kwee,2011:988). أي أن بعد العملية يشير إلى الطابع الزمني للتجديد الاستراتيجي ويغطي توقيت تكرار وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي (Flier et al,2003:2169). ففي البيئات شديدة المنافسة يرتبط النجاح بسرعة الاجراءات المتخذة ، وعليه فأن ردة الفعل خلال فترة قصيرة جداً يمكن أن تؤدي إلى ردة فعل شديدة تؤدي إلى الفوضى. ومع ذلك فأن العديد من المدراء يتصرفوا بحكمة وحذر وينتظروا حتى يصل تأثير الاضطراب الخارجي إلى مستوى معين قبل الاستجابة، وقد يؤدي هذا التكتيك غالباً إلى الجمود التنظيمي (Volberda et al,2001:212). أي أن تكرار أنشطة التجديد الاستراتيجي تقاس بعدد الأنشطة الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة خلال فترة زمنية محددة. اما تقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي هو نسبة الانحراف المعياري للأنشطة خلال فترة زمنية.

وعليه أن تقييم تكرار وتقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي يتعلق بتوقيت وقوة المنظمات الحالية والرد على التغيرات البيئية، واعتماداً على الطريقة التي ينظر بها قادة المنظمات إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة وخطورة التغيرات البيئية، فأهم قد يتخذون إجراءات كثيرة أو قليلة في أوقات التغيير البيئي، حيث توضح هذه الاختلافات تكرار أنشطة التجديد الاستراتيجي، وقد تختار بعض المنظمات نمطاً مستقراً من أنشطة التجديد الاستراتيجي، في حين أن البعض الآخر يواكب التغيير، حيث يقيم تقلب أنشطة التجديد الاستراتيجي هذه الاختلافات. (Flier,2003:45).

الاطار الثاني: الإبداع المنظمي

The concept of organizational innovation

أولاً : مفهوم الإبداع المنظمي

يُعد الإبداع المنظمي عملية جوهرية مهمة للمنظمات اذ ينتج عنه زيادة في الكفاءة الانتاجية والاداء المتميز والبقاء والقدرة على التنافس ، حيث تعتمد القدرة التنافسية للمنظمة على قدرتها على التكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئتها ، من خلال اعتماد ممارسات وطرائق عمل غير مألوفة ، فالمنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات المبدعة فلا يتحقق النجاح وريادة الاعمال في ظل انعدام الإبداع ، وعليه يمكن القول أن جميع العاملين من (إدارة عليا ، وسطي ، تنفيذية) هم الضوء العاكس بتميزهم وكفاءتهم وادائهم وهنا يكمن الإبداع.

وعليه حاول الكثير من الباحثين والدارسين تحديد مفهوم الإبداع المنظمي والوقوف على ماهيته بما يتوافق مع توجهاتهم الفكرية، وارتأت الباحثة اختيار مجموعة منها لتعكس آراء البعض منهم وفقاً للتسلسل الزمني ، كما موضحة في الجدول (3) أدناه

جدول رقم (03): مفاهيم الإبداع المنظمي

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم
1	Daft, 1978: 197	تبنى فكرة او سلوك جديد تعتمد المنظمة
2	Kim, 1980: 226	عملية بموجبها يقبل الفرد او النظام الاجتماعي الافكار الجديدة فيطورها وينفذها.
3	Smith, 1980 : 43	اي شيء يوفر حلول نادرة من نوعها للمشاكل والفرص والتحديات سواء كانت كبيرة او صغيرة المتمثلة (تطوير انظمة داخلية جديدة، هياكل تنظيمية جديدة للأنشطة الجديدة، التعرف على قطاعات سوق جديدة، طرائق اسرع لجمع ونشر المعلومات.....).
4	Kanter, 1983: 20	توليد وقبول وتنفيذ الافكار الجديدة للعمليات والمنتجات او الخدمات.
5	Steyaert et al, 1996: 67	خلق معاني جديدة لمنتجات/خدمات, ترتيبات تنظيمية, عمليات التفاعل.
6	Hage,1999: 599	اعتماد فكرة او سلوك جديد في المنظمة او ، منتج جديد، خدمة جديدة ،تكنولوجيا جديدة، ممارسات ادارية جديدة.
7	Taalikka,2002:15	يمكن ان يكون منتج جديد او خدمة جديدة, تكنولوجيا عملية الانتاج، هيكل جديد، نظام اداري، خطة جديدة، او برنامج يتعلق بأعضاء المنظمة.
8	Schermerhorn et al, 2011:376	عملية لخلق افكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ.
9	Llach et al, 2011: 54	تغيير او تنفيذ اجراءات او عمليات جديدة داخل المنظمة.
10	Qian, et al, 2012: 111	توليد وتنفيذ افكار او سلوكيات جديدة تشمل (المنتجات الجديدة، الخدمات, الهيكل المنظمي , النظم الادارية ،تكنولوجيات العملية).
11	Gallego & Rubalcaba, 2012: 565	تغيير في (التسلسل الهرمي، الروتينيات، القيادة) لمنظمة ما نتيجة لتطبيق مفاهيم وممارسات هيكلية وادارية وتشغيلية جديدة من اجل تحسين وتنسيق مسار العمل وتحفيز الموظفين.
12	Camison & Villar- Lopez, 2012: 3	التغيرات الحاصلة في هيكل وعمليات المنظمة بسبب تنفيذ مفاهيم وممارسات ادارية وتشغيلية جديدة مثل (العمل الجماعي

	في الانتاج، ادارة سلسلة التجهيز، نظم ادارة الجودة).	
13	Jones ,2013 :388 العملية التي من خلالها تستخدم المنظمات مهاراتها ومواردها لتطوير سلع وخدمات جديدة او تطوير انظمة تشغيل جديدة للإنتاج تستطيع الاستجابة بشكل جيد لاحتياجات المستهلك.	
14	Comeaux,2013:284 عملية لتطوير واعتماد وتطبيق افكار جديدة لتوليد منتجات جديدة او ممارسات او سياسات او خدمات او هياكل او تكنولوجيايات لأعضاء المنظمة.	
15	Ghausset & Namara, 2014 :26 تقديم وتطبيق متعمد (للأفكار، المنتجات، الاجراءات) الجديدة لتحقيق افادة كبيرة للفرد او المجموعة او المنظمة.	
16	Bekkenutte,2016: 9 خلق وتبني فكرة او سلوك جديد في المنظمة.	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول.

وفي ضوء مما تقدم من مفاهيم واردة في الجدول اعلاه وبعد اطلاع الباحثة على العديد من البحوث العربية والاجنبية أرتأت الباحثة تصنيفها الى خمس اتجاهات فلسفية حسب تشابه خصائصها فوصف باحثوا الاتجاه الاول الإبداع المنظمي بانه " تبني أو خلق فكرة جديدة " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Schermmerhorn et al,2011; Bekkenutte,2016;Daft,1978). وفي السياق نفسه عبر عنه (Hage,1999). بانه اعتماد فكرة أو سلوك جديد ". أما باحثوا الاتجاه الثاني فسروا الإبداع المنظمي بانه " عملية لتطوير وتطبيق أفكار بممارسات أو طرائق أو اسلوب جديد " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Comeaux,2013;Jones,2013) و أكد ذلك (Kim,1980). ووصفه بانه "عملية يقبل الفرد أو المجموعة الافكار فيطورها وينفذها " في حين تبني باحثوا الاتجاه الثالث الإبداع المنظمي وعرفوه على انه "تغيير في هيكل او عمليات المنظمة نتيجة تنفيذ ممارسات او اجراءات جديدة في المنظمة " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Rubalcaba,2012;Camison & Villar- Gallego & Lopez,2012) وبشكل مغاير عبر عنه (Llach et al,2011) بانه " تغيير وتنفيذ إجراءات جديدة " . وباحثوا الاتجاه الرابع أكدوا على أن الإبداع المنظمي " عملية تنفيذ أو تطبيق الافكار لمنتجات أو خدمات أو ممارسات وطرائق تنظيمية جديدة " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Kanter,1983 ; Qian et al ,2012 ; Ghausset & Namara ,2014) ; في حين تبني باحثوا الاتجاه الخامس الإبداع المنظمي وعرفوه بانه " خلق معاني جديدة لشيء جديد يوفر حلول نادرة للمشاكل " وهذا ما اتفق عليه كل من الباحثين (Smith,1980; Taalikka,2002; Steyaert et al, 1996). وتتفق الباحثة مع تصنيف باحثوا الاتجاه الرابع و تعرف الباحثة الإبداع المنظمي بانه " ولادة افكار جديدة وقبولها ومن ثم تطويرها وتنفيذها ، واعتماد المنظمة طرائق وممارسات جديدة لاتكافى المنظمات الاخرى ، اي تحويل الافكار الى نتاج ملموس " وعليه أن المنظمات التي لا تقوم بتطوير الافكار وتطبيقها من خلال دعم و توفير الموارد اللازمة للعاملين فأن هذه الافكار لا فائدة منها.

Dimension of organizational innovation

ثانياً: أبعاد الإبداع المنظمي

تباينت وتعددت آراء الباحثين والمختصين بمجال السلوك التنظيمي في تناولها لأبعاد الإبداع المنظمي ، ونظراً لتعدد وتباين هذه الأبعاد بشكل كبير ارتأت الباحثة توضيحها في الجدول (4) أدناه وحسب التسلسل الزمني لآراء الباحثين والدارسين .

جدول رقم (04): أبعاد الإبداع المنظمي الرئيسة والفرعية لمجموعة من الباحثين والدارسين.

ت	الباحث ، السنة ، الصفحة	الأبعاد الرئيسة	الأبعاد الفرعية
1	Rowe & william,1974:290-292	استراتيجيات الإبداع المنظمي : (التطوير التنظيمي، التخصص الوظيفي، الدورية)	
2	Doft,1978:202	الإبداع التكنولوجي، الإبداع التقني	
3	Damanpour & Evan,1984 : 400	الإبداع التكنولوجي ، الإبداع الإداري	
4	Steele,1997:127	خصائص الإبداع المنظمي: (الميزة النسبية، التوافق، امكانية التجريب، الملاحظة)	
5	Tang,1998:305	الاتصالات والمعلومات ، السلوك والتكامل ، المعرفة والمهارات ، التوجيه والدعم ، بيئة خارجية.	
6	Tang,1999:41	المعرفة والمهارات، السلوك والتكامل، المعلومات والاتصالات، التوجيه والدعم ، البيئة الخارجية ، ممارسة ورفع مستوى أنشطة المشروع.	
7	Fichman,2001:430	التبني المبكر، الانتشار الداخلي ، التسريب، الروتين، الاستيعاب، البدء بالجدولة، اعتماد الجدولة، تنفيذ الجدولة	
8	Taalikka,2002:19-22	خصائص الإبداع المنظمي: (ميزة نسبية، التخيل ، الرؤية ، الثبات، التوافق، التعقيد، إمكانية التجربة ، قابلية الملاحظة)	
9	OECD,2005:153-154	ممارسات الاعمال، تنظيم مكان العمل ، العلاقات الخارجية	
10	Shahin,2006:15	المراحل الخمس في عملية اتخاذ قرار الإبداع : (المعرفة ، القناعة ، القرار، التنفيذ ، التأكيد)	
11	Lee,2007:26	● نظام الرقابة	-(الاتصالات، التمكين، الممارسات

	<ul style="list-style-type: none"> • الدوافع (التحفيز) • المناخ التنظيمي الاخلاقي 		
الإدارية). - (الدوافع الذاتية، التنظيم المحدد ، التنظيم الخارجي ، الدوافع). - (رعاية ،قوانين ،أدوار ،الوسائل ،الاستقلال).			
	ابداع المنتج ، ابداع العملية ، ابداع السوق	Jenssen & Nybakk,2009:17	12
	الابتكار ، الانفتاح على الافكار الجديدة ، القصد على الإبداع ، تحمل المخاطرة ، القدرة على الإبداع	Walsh et al,2009:8	13
	الابتكار ،الحداثة والجدة ، القصد على الإبداع ، تحمل المخاطرة ،القدرة على الإبداع ، عملية تبني الإبداع .	Walsh et al,2009:4-5	14
<p>محددات الإبداع المنظمي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • القيادة <p>(المدير التنفيذي ، فريق الادارة العليا ، مجلس الادارة). - (الرسالة والهدف والاستراتيجية، التعلم المنظمي و ادارة المعرفة، الهيكل والأنظمة ، الهيكل التنظيمي). - (البدء واتخاذ القرار ، تطوير وتنفيذ، البحث عن السوق ، اختيار السوق اسواق ومبيعات ،ادارة المحافظ ، ادارة المشاريع).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • المستوى الفردى والجماعى . <p>- الميكانيكا الادارية (مستوى تنظيمي). - العمليات الادارية .</p>	Crossan & Apaydin,2010:1175	15
	الابتكار ، الانفتاح على الافكار الجديدة ، القصد على الإبداع ، الاستعداد لتحمل المخاطرة، القدرة التكنولوجيا على الإبداع .	Lynch et al ,2010:8	16
<p>(العمل الجماعي ، اللامركزية ، الاندماج في المهام). - (كانبان ، J-I-t ،الصيانة الوقائية، الاثراء الوظيفي /التوسيع، الاستعانة بمصادر خارجية).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الإبداع الهيكلي • الإبداع الجزئي 	Llach et al ,2011:53	17
<p>(الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الموارد التنظيمية، الثقافة التنظيمية.والفسيولوجية).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • العوامل التنظيمية • العوامل الفردية • العوامل البيئية 	Shi,2011:25-37	18

	• ابداع اداري، ابداع تكنولوجي	Shang et al,2011:1237	19
	الابتكار ، الانفتاح على التغيير ، التوجه المستقبلي ، تحمل المخاطرة ، المبادأة	Shoham et al,2012:227	20
	<ul style="list-style-type: none"> • المحددات العشرة للإبداع المنظمي الداخلي (الصفات المختارة التي تميز المنظمات المبدعة) : • الصفات المشتركة للمبدعين. • القادة كدعاة وممكنين حاسمين في عملية الإبداع . • محددات المناخ التنظيمي(الهيكلي التنظيمي والثقافة للمنظمة). <p>- (التوجه التدريجي، الثبات، الثقة). - (الاقناع ، رؤية واضحة ، توقع عال من الأداء، الولاء المتبادل والثقة ، الدعم بين القيادي والعضو). - (الادراك الايجابي لمناخ العمل، الحرية لاستكشاف امكانيات الإبداع ، الخوافز).</p>	Byrd,2012:45-46	21
	ممارسات الاعمال ، تنظيم مكان العمل ، اساليب تنظيمية جديدة في العلاقات الخارجية.	Camison & Lopez,2012:10	22
	منتجات جديدة ، عمليات تكنولوجيا جديدة ، برامج جديدة في الادارة ، تخطيط ادارة الموارد البشرية ، تحسين المنتجات الجديدة	Qian et al,2012:5	23
	<ul style="list-style-type: none"> • اهداف الإبداع المنظمي: (استجابة للوقت ، المهارات الإبداعية ، الجودة ، الوقت، مشاركة المعرفة). • تبني الإبداع التنظيمي: (ممارسات الاعمال، تنظيم مكان العمل ، العلاقات الخارجية). 	Meroño-Cerdan, & López-Nicolas,2013:1317-1318.	24
	<p>عوامل الإبداع المنظمي :</p> <ul style="list-style-type: none"> • المستوى الفردي • المستوى الجماعي • المستوى التنظيمي <p>- (الشخصية، الدوافع ، القدرة الادراكية، خصائص العمل). - (الهيكلي ، المناخ ، القيادة). - (الهيكلي ، الثقافة ، الموارد).</p>	Ghausset & Namara,2014:30	25
	• ابداع اداري ، ابداع تقني ، ابداع عملية ، ابداع تدريجي ، ابداع جذري	Aminbeidokhti et al,2014:4	26
	الابتكار ، الانفتاح على التغيير ، التوجه	Ruvio, et al,2014:1006	27

	المستقبلي ، تحمل المخاطرة ، المبادأة		
28	Acosta et al,2015:8	البحث والتطوير ، المعرفة التكنولوجية الجديدة ، الافكار الى منتجات وعمليات جديدة	
29	Rahil,2015:26	الإبداع التقني، ابداع السوق ، الإبداع الإداري ، الإبداع الجذري	
30	Ali et al,2016:3	ابداع المنتج ، ابداع العملية ، الإبداع الإداري	
31	Mothe at al, 2015:17	<u>ممارسات الإبداع المنظمي :</u> (ممارسات الاعمال ، إدارة المعرفة ، تنظيم مكان العمل ، العلاقات الخارجية).	
32	Bekkenutte,2016 :64-67	<u>ممارسات الإبداع المنظمي :</u> (اللامركزية ، العمل الجماعي ، نظم الاجور على اساس الأداء ، فرق متعددة الوظائف ، ادارة المعرفة ، التعاون على الانتاج ،البحث والتطوير والانشطة ،ادارة سلسلة التجهيز، المخزون الصفري، J-i-t ، نقل والاستعانة بمصادر خارجية ، الهندسة في وقت واحد ، عمليات التحسين المستمرة ،الاشكال التنظيمية الجديدة/الهياكل الجديدة ، ادارة الجودة الشاملة ، العمل المرن ، تحسين المهارات ، الانتاج الرشيق ، التقييمات الفردية الدورية ، فرق ذاتية التنظيم ،مشاركة عالية للإبداع ، خرائط توقف القيمة ، تطوير المقدرات ، دعم المشرف).	
33	chen et al,2016:849	ابداع تكنولوجي، ابداع اداري	
34	Do et al,2016:9	ابداع المنتج، ابداع العملية	
35	Meroño-Cerdan, & López-Nicolas,2017:8	<u>تبنى الإبداع المنظمي:</u> (ممارسات الاعمال ،تنظيم مكان العمل ، العلاقات الخارجية). <u>اهداف الإبداع المنظمي :</u> (الاستجابة للوقت ،المهارات الإبداعية ،الجودة ، الكلف ،مشاركة المعرفة).	
36	Liao et al,2017:33	الإبداع السلوكي، ابداع المنتج ، ابداع العملية، ابداع السوق، ابداع استراتيجي	

اساليب واجراءات تنظيمية جديدة، ابداع الخدمات والمنتجات المشتقة من التكنولوجيا الجديدة ، الإبداع التسويقي	Prange & Pinho,2017:12	37
الابتكار ، الانفتاح ، التوجه المستقبلي ، تحمل المخاطرة،المبادأة	Argon & Limon,2017:652	38

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة في الجدول.

ومن هذا المنطلق تبنت الباحثة الابعاد المتمثلة في (الانفتاح على التغيير، التوجه المستقبلي، تحمل المخاطرة المبادأة) ، حيث جاء اختيار الباحثة لهذه الابعاد لموائمتها مع فلسفة وبيئة الدراسة الحالية من جانب ، ولكون هذه الابعاد لم يتم التطرق لها من قبل الباحثين والدارسين على حد علم الباحثة مما حفزها على الخوض والتعمق بها من جانب اخر ، لعلها تخدم المنظمة المبحوثة عينة الدراسة بما يأتي بها من استنتاجات ، وايضاً تُعد المنطلق المتواضع لتكملة الدراسات من بعدها بما يخدم البيئة العراقية .

وعليه سيتم تناول هذه الابعاد بالتفصيل وكالآتي :

1. الانفتاح على التغيير Openness to change :

يشير الانفتاح على التغيير بانه مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات والرغبة لدعم التغييرات وعلى مستوى الاتصالات ، وان الانفتاح امر لا سابق له على اجراءات العمل والمدراء تجاه احداث النزاع ، فالانفتاح هو جانب ثقافي يعكس رغبة العاملين في النظر الى الإبداع ، اي ان الانفتاح على الافكار الجديدة والعمل على هذه الافكار فان الافكار الجديدة تنعكس في ثقافة المنظمات (Shoham et al,2012:228). أي ان هذا النوع التنظيمي خاصة ثقافية من خلال الانفتاح والإبداع اي تشجيع المنظمة الاتصال مع العاملين ونقل المعرفة وتطوير المواهب في العمل (Scott et al,2008:51). فالانفتاح على الافكار الجديدة هو جانب من جوانب الإبداع المنظمي ، اي تقبل واستعداد المنظمة التحلي عن العادات المتقادمة محاولة اختبار افكار غير مجربة (Menguc & AuH,2006:66). اي ان التفكير بالإبداع يتطلب عقلية قوية من المنظمة ، اي الاستماع الى جميع الاصوات الموجودة سواء داخلياً او خارجياً ، واستكشاف هذه الافكار وتجريبها (Walsh et al,2009:4).

2. التوجه المستقبلي Future Orientation :

يوضح التوجه المستقبلي بانه قياس امتداد المنظور الزمني للمستقبل او التوقعات ، اي هو مخطط معرفي لهيكلية الاحداث المستقبلية من حيث تسلسلها الزمني والسببية، وقد تكون هذه المخططات المعرفية الاستباقية موسعة نوعاً ما ومتباعدة ودقيقة (Trommsdorff,1983:383). فالحاجة للتوجه المستقبلي تزداد عندما تتغير البيئات بسرعة ، اي ان التخطيط طويل الاجل يمكن المنظمات من ان تتفوق على المنافسين الاقل نظرة تطلعيه و على المنظمات ذات الإبداع المنظمي العالي ان تتسم بنظرة مستقبلية (Shoham,et al,2012:228). اي ان هذا البعد يعكس منظوراً زمنياً للتأهب التنظيمي للتغيرات البيئة المستقبلية وتحديد المواقع في ضوء هذه التغيرات . حيث وصف (Christensen,1997) معضلة المبدع (مأزق innovators dilemma) كمفاضلة بين استخدام المعرفة المكتسبة من الماضي (نظرة رجعية) للماضي وبين استكشاف الفرص المستقبلية (نظرة بأجاء المستقبل)، حيث تميل معظم المنظمات الى الاعتماد على التجارب السابقة في عملية اتخاذ القرار بدلاً من التصور للإمكانيات المستقبلية التي تعزز

مميزاتها التنافسية ، ويتيح المنظور الاستراتيجي للمدراء للتفكير خارج المألوف ، وبالتالي تمكنهم من إيجاد حلول مبدعة للمشكلات (Ruvio et al,2014:1008).

3. تحمل المخاطرة Risk-Taking:

تشير المخاطرة بانها الجرأة والعزم لجعل الموارد متاحة للمشاريع التي لها نتائج غير مؤكدة ، اي بعبارة اخرى تلك التي تنطوي على مخاطرة ، حيث تبذل محاولات لإدارة هذه المخاطرة ومثل هذه المخاطر(البحث عن طريق في السوق، استقطاب عاملين ماهرين) أو غيرها من الاستراتيجيات (Villiers- Scheepers,2012:402) أي تتعلق بميل المنظمات لاتخاذ اجراءات جريئة مثل المغامرة في الدخول الى اسواق جديدة غير معروفة ، تخفيض جزء كبير من مواردها للمشاريع ذات النتائج غير المؤكدة ، فضلاً عن الميل الى الاقتراض بشكل كبير على امل الحصول على عوائد مرتفعة (Olaniran et al,2016:40) حيث يواجه المديرون والمنظمات ثلاث انواع من المخاطر وهي(مخاطر الاعمال ، المخاطر المالية ، المخاطر الشخصية) (Entebang et al,2010:76). وعليه ان المخاطرة عنصراً جوهرياً للريادة وصفة اساسية للإبداع والاستباقية وتأسيس المشاريع الجديدة ، فهي بمثابة عملية البحث عن الفرص الجديدة واتخاذ اجراءات مغامرة، إذ أن المغامرة في اتخاذ الاجراءات والبحث عن المشاريع الجديدة تعد عوامل حيوية للمنظمات الريادية (Mischa,2015:36).

4. المبادرة Proactiveness:

تشير المبادرة بانها منظور يبحث عن الفرص والتطلع الاستراتيجي الذي ينطوي على تقديم منتجات او خدمات جديدة من قبل المنافسين ، والعمل على توقع الطلب في المستقبل لأحداث التغيرات وشكل البيئة (Lumpkin & Dess,2001:431) حيث لا يتضمن الاستعداد للمبادرة (الاستباقية) فقط إدراك التغيرات، ولكن أن تكون قادراً على العمل والتقدم على المنافسين، ومن ثم العمل على تنمية المجتمع من خلال المساهمة الجادة في توفير فرص عمل للعاطلين، وان المدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون المبادرة يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور(الكرعاوي، 2015: 89). اي ان المبادرة هي القدرة التي تعكس رغبة الريادي في السيطرة على المنافسين من خلال التحركات الاستباقية والعدوانية للتفوق على المنافسين (Olanuyeye & Edward,2016:142).

المحور الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

1. وصف وتشخيص أبعاد التجديد الاستراتيجي

تشير نتائج الجدول (5) إلى إن مستوى ممارسة عملية التجديد الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في جامعتي (بغداد والكوفة) جاءت مرتفعة بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجامعة بغداد (5.898) وهي أعلى من الوسط الفرضي (5) وانحراف معياري (2.357) ومعامل اختلاف (39.960) ، أما على مستوى الجامعتين جاءت جامعة الكوفة بوسط حسابي أعلى من جامعة بغداد إذ بلغت قيمته (6.059) وانحراف معياري (2.586) ومعامل اختلاف (42.678) . أما على مستوى الابعاد يتضح من نتائج الجدول (5) ادناه أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة بعيد السياق أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (5.947) وانحراف معياري (2.553)

ومعامل اختلاف (44.473) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.777) وانحراف معياري (2.371) ومعامل اختلاف (42.690) . أما البعد الأكثر اسهاماً في تشكيل بعد السياق لجامعة الكوفة كان بعد (السياق الداخلي) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (6.433) وانحراف معياري (2.278) ومعامل اختلاف (35.558) ، أما الفقرة التي كانت الأكثر اسهاماً في تشكيل السياق الداخلي الفقرة (3) والتي تشير (تنفذ الجامعة انشطتها الاستراتيجية بالاعتماد على تشكيلاتها الداخلية) ، أما البعد الاكثر اسهاماً في تشكيل بعد السياق لجامعة بغداد كان بعد (السياق الداخلي ايضاً) بوسط حسابي بلغت قيمته (6.360) وانحراف معياري (2.289) ومعامل اختلاف (36.248) وأن الفقرة الأكثر اسهاماً في تشكيل السياق الداخلي الفقرة (3) ايضاً، وهذا يدل الى أن عينة الدراسة في جامعة بغداد والكوفة تدرك أهمية هذا البعد في عملية التجديد الإستراتيجي إذ تعمل على تنفيذ انشطتها الإستراتيجية بالاعتماد على تشكيلاتها وامكانياتها الداخلية . ويشير الجدول (5) أن جامعة بغداد قد حصلت على درجة ممارسة ببعد المحتوى أعلى من جامعة الكوفة بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.00) وانحراف معياري (2.463) ومعامل اختلاف (41.425) ، أما جامعة الكوفة حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.976) وانحراف معياري (2.703) ومعامل اختلاف (45.623) . أما البعد الأكثر اسهاماً في تشكيل بعد المحتوى لجامعة بغداد كان بعد (الاستكشاف) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (6.317) وانحراف معياري (2.309) ومعامل اختلاف (36.637) ، أما الفقرة التي كانت الأكثر اسهاماً في تشكيل الاستكشاف الفقرة (12) (تشجع الجامعة منتسبيها على اجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بأبتكار وتطوير استراتيجيات العمل) ، أما البعد الاكثر اسهاماً في تشكيل بعد المحتوى لجامعة الكوفة كان بعد (الاستكشاف ايضاً) بوسط حسابي بلغت قيمته (6.303) وانحراف معياري (2.463) ومعامل اختلاف (39.099) وأن الفقرة الأكثر اسهاماً في تشكيل الاستكشاف الفقرة (12) ايضاً، . وهذا يدل على أن جامعتي بغداد والكوفة تولي عملية الاستكشاف في تجديد أنشطتها الإستراتيجية أهمية عالية إذ تعمل على تشجيع منتسبيها على إجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بأبتكار وتطوير إستراتيجيات العمل اللازمة لعملية التجديد في الجامعة وهذا ناتج لدور وأهمية عمليات الاستكشاف في تجديد الأنشطة الإستراتيجية للجامعة . ويوضح الجدول (5) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة ببعد العملية أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.255) وانحراف معياري (2.502) ومعامل اختلاف (40.486) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.918) وانحراف معياري (2.237) ومعامل اختلاف (38.097) . أما البعد الأكثر اسهاماً في تشكيل بعد العملية لجامعة الكوفة كان بعد (التكرار) بوسط حسابي عام بلغت قيمته (6.613) وانحراف معياري (2.373) ومعامل اختلاف (35.953) ، أما الفقرة التي كانت الأكثر اسهاماً في تشكيل التكرار الفقرة (14) (تضع الجامعة الانشطة الاستراتيجية التي تم العمل بها ضمن اولوياتها وتعمل على تحسينها وتطويرها) ، أما البعد الاكثر اسهاماً في تشكيل بعد العملية لجامعة بغداد كان بعد (التكرار ايضاً) بوسط حسابي بلغت قيمته (6.258) وانحراف معياري (2.225) ومعامل اختلاف (35.605) وأن الفقرة الأكثر اسهاماً في تشكيل التكرار الفقرة (13) (تعمل الجامعة على تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية بنفس التوقيت من كل سنة) ، وهذا يدل على اهتمام الجامعتين بالمبحثين بغداد والكوفة إذ تهتم جامعة بغداد ببعد التكرار في تجديد أنشطتها الإستراتيجية إذ تعمل على تنفيذ الأنشطة الإستراتيجية

الإستراتيجية بنفس التوقيت من كل سنة أما جامعة الكوفة تضع الأنشطة التي تم العمل بها سابقاً ضمن اولوياتها وتعمل على تطويرها .

جدول رقم (05): الوسط الحسابي والانحراف المعياري معاملا الاختلاف لأبعاد التجديد الإستراتيجي لعينة

الدراسة(بغداد، الكوفة)

ت	السياق الداخلي	جامعة بغداد			جامعة الكوفة		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملا الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملا الاختلاف
بعد السياق							
1	السياق الداخلي	تعمل تغييرات جوهرية في انشطتها الاستراتيجية باستمرار	5.73	2.357	41.134	6.09	2.299
2		تعمل على توزيع الصلاحيات وقنوات تدفق السلطة على جميع المستويات لضمان توافق الآراء مع متطلبات التجديد	6.43	2.394	37.232	6.64	2.177
3		تنفذ انشطتها الاستراتيجية بالاعتماد على تشكيلاتها الداخلية	7.21	2.041	28.308	6.84	2.148
		الوسط العام للسياق الداخلي	6.36	2.28	36.2	6.43	2.27
			0	9	45	3	58
4	السياق الخارجي	تعتمد على المقترحات والمبادرات المقدمة من قبل جهات خارجية (شركات استثمارية او جهات حكومية) لتجديد اعمالها الاستراتيجية	5.46	2.098	38.425	5.29	2.555
5		توفر قنوات اتصال مفتوحة بينها وبين الجامعات والمؤسسات الأخرى	6.37	1.908	29.953	6.63	2.297
6		تعمل على تبادل الخبرات والقدرات المعرفية مع الجامعات الأخرى.	6.07	2.176	35.848	6.76	2.383
		الوسط العام للسياق الخارجي	5.986	2.106	35.308	6.166	2.504
		الوسط العام لبعدها السياق	5.777	2.371	42.690	5.947	2.553
بعد المحتوى							
7	الاستثمار	تستثمر الموارد والامكانيات المتاحة بشكل كفوء وفعال	5.72	2.550	44.580	5.71	2.642
8		تركز على الانشطة والخدمات ذات المردود الايجابي للموسم	6.55	2.218	33.863	6.14	2.560
9		تتم بتطوير الأنشطة والبرامج التي تنفذها الخبرات والمهارات الحالية لمنتسبيها	6.20	2.279	36.758	6.33	2.357
		الوسط العام للاستثمار	6.058	2.368	39.353	5.998	2.601
10	التشجيع	تبحث عن فرص تطوير جديدة تمكنها من تنفيذ برامجها التعليمية بجودة عالية.	6.09	2.267	37.225	6.07	2.440
11		تبحث عن ذوي الكفاءات العلمية والمهارات المعرفية لجذبهم للعمل	5.89	2.460	41.766	6.20	2.643
12		تشجع منتسبيها على اجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بابتكار وتطوير استراتيجيات العمل	6.85	2.399	35.022	6.32	2.583
		الوسط العام للاستكشاف	6.317	2.309	36.637	6.303	2.463
		الوسط العام لبعدها المحتوى	6.00	2.463	41.425	5.976	2.703
بعد العملية							
13	التقييم	تضع الأنشطة الاستراتيجية التي تم العمل بها ضمن اولوياتها وتعمل على تحسينها وتطويرها .	6.27	2.352	37.512	6.74	2.029

40.970	2.618	6.39	33.600	2.184	6.50	14	تعمل على تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية بنفس التوقيت من كل سنة
35.985	2.411	6.70	37.530	2.218	5.91	15	تنفذ الأنشطة الاستراتيجية الناجحة بصورة متكررة
35.953	2.373	6.613	35.605	2.225	6.258	الوسط العام للتكرار	
39.523	2.486	6.29	35.712	2.157	6.04	16	تحاول الاستجابة والتكيف للنشاطات التي تتباين من سنة لأخرى
43.531	2.564	5.89	38.464	2.154	5.60	17	تواجه سنوياً تقلبات في الأنشطة الاستراتيجية التي تؤثر في قدرتها على مواجهة التغيير
55.305	2.898	5.24	46.925	2.365	5.04	18	تشهد انحرافاً كبيراً في عدد الأنشطة الاستراتيجية التي تم تنفيذها في العام الحالي مقارنة بالعام الماضي
45.019	2.631	5.898	40.590	2.250	5.578	الوسط العام للتقلب	
40.486	2.502	6.255	38.097	2.237	5.918	الوسط العام لبعده العملية	
42.678	2.586	6.059	39.960	2.357	5.898	الوسط العام للتجديد الإستراتيجي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V.23)

2. وصف وتشخيص متغيرات أبعاد الإبداع المنظمي

يتضح من نتائج الجدول (6) إلى إن مستوى ممارسة عملية الإبداع المنظمي لدى القيادات الجامعية في جامعتي (بغداد والكوفة) جاءت مرتفعة بشكل عام إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجامعة بغداد (6.129)، وانحراف معياري (2.363)، ومعامل اختلاف (38.560). أما على مستوى الجامعتين سجلت جامعة الكوفة وسط حسابي اعلى بلغت قيمته (6.238)، وانحراف معياري (2.696)، ومعامل اختلاف (43.221). وهذا يدل أن مستوى اهتمام جامعة الكوفة) جاءت أعلى من مستوى اهتمام جامعة (بغداد). أما على مستوى الأبعاد يبين الجدول (6) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة يبعد الانفتاح على التغيير أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.160) وانحراف معياري (2.640) ومعامل اختلاف (43.351)، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.910) وانحراف معياري (2.460) ومعامل اختلاف (41.905). أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة الأكثر أهمية واتفق لدى جامعة الكوفة هي الفقرة (21) والتي تشير (تمنح الجامعة الكليات حرية البحث والتطوير في مجال تخصصهم)، أما الفقرة (21) ايضاً نالت أكثر اهتماماً واتفقاً لدى جامعة بغداد. وهذا يدل أن الجامعتين عينة الدراسة تمنح الكليات حرية البحث والتطوير في مجال تخصصهم. ويشير الجدول (6) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة يبعد التوجه المستقبلي أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.466) وانحراف معياري (2.513) ومعامل اختلاف (39.186)، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (6.191) وانحراف معياري (2.311) ومعامل اختلاف (37.553). أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة الأكثر أهمية واتفق لدى جامعة الكوفة هي الفقرة (22) (تتسق رؤية الجامعة واهداف برامجها التعليمية مع رؤية الوزارة واهدافها)، وذات الفقرة ايضاً نالت أكثر اهتماماً واتفقاً لدى جامعة بغداد. وهذا يدل الى أن جامعة الكوفة تتسق رؤيتها وتوجهاتها المستقبلية مع التوجهات المستقبلية لجامعة بغداد. ويبين الجدول (6) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة يبعد تحمل المخاطرة أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (5.727) وانحراف معياري (2.674) ومعامل اختلاف (47.587)، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (5.687) وانحراف معياري (2.281) ومعامل اختلاف (40.244). أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة الأكثر أهمية واتفق لدى جامعة الكوفة هي الفقرة (26) (تمتلك الجامعة القدرة على تبني المواقف الصعبة وقت الازمات)، وذات الفقرة ايضاً نالت أكثر اهتماماً واتفقاً لدى جامعة بغداد. وهذا يدل أن جامعة

بغداد تتفق مع جامعة الكوفة حول أهمية تبني المواقف الصعبة وتقديم مبادرات عمل جديدة تفوق قدراتها أحياناً ولكن ليس بمستوى عالي من الأهمية . وتظهر نتائج الجدول (6) أن جامعة الكوفة قد حصلت على درجة ممارسة يبعد المبادأة أعلى من جامعة بغداد بوسط حسابي عام بلغ قيمته (6.735) وانحراف معياري (2.498) ومعامل اختلاف (37.560) ، أما جامعة بغداد حصلت على وسط حسابي بلغ قيمته (6.727) وانحراف معياري (2.401) ومعامل اختلاف (36157). أما على مستوى الفقرات كانت الفقرة الأكثر أهمية واتفاق لدى جامعة الكوفة هي الفقرة (30) (تسعى الجامعة بأن تكون كلياتها الاولى بالامتحان التنافسي (الرصانة العلمية))، وذات الفقرة أيضاً نالت أكثر اهتماماً واتفاقاً لدى جامعة بغداد. وهذا يدل على وجود اهتمام جيد من قبل الجامعتين المبحوثتين إذ تسعى جاهدة لتكون كلياتها الاولى بالرصانة العلمية والحصول على أستباقية تنافسية .

جدول رقم (06): الوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الاختلاف لأبعاد الإبداع المنظي لعينة

الدراسة(بغداد، الكوفة)

ت	الفقرات	جامعة بغداد			جامعة الكوفة		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بعد الانفتاح على التغيير							
1 9	تسعى لاستبدال النظم القائمة بنظم تتوافق مع متطلبات التغيير .	6.06	2.35	38.92	2.57	41.93	8
2 0	توفر الموارد اللازمة لدعم الافكار المبدعة القادرة على التغيير .	5.18	2.76	53.34	3.03	55.41	1
2 1	تمنح الكليات حرية البحث والتطوير في مجال تخصصهم	6.34	2.54	40.20	2.25	32.02	0
الوسط العام لبعدها الانفتاح على التغيير		5.91	2.460	41.90	2.640	43.35	0
بعد التوجه المستقبلي							
2 2	تتسق رؤيتها واهداف برامجها التعليمية مع رؤية الوزارة واهدافها	6.96	2.214	31.81	2.123	29.08	2
2 3	تقوم بتطوير استراتيجياتها الحالية لمواكبة متطلبات التغيير المستقبلي .	6.46	2.201	34.07	2.407	36.03	3
2 4	تتجه نحو دعم لامركزية الكليات لتزيد من قدرتها على الابداع .	5.65	2.545	45.04	2.813	47.51	7
الوسط العام لبعدها التوجه المستقبلي		6.19	2.311	37.55	2.513	39.18	6
بعد تحمل المخاطرة							
2	تعمل على تقديم مبادرات عمل جديدة تفوق قدراتها	5.96	2.087	35.01	2.440	38.60	

8			7			5	أحياناً .
35.03	2.232	6.37	35.79	2.219	6.20	2	تمتلك القدرة على تبني المواقف الصعبة وقت الازمات.
9			0			6	
60.91	2.796	4.59	41.24	2.227	5.40	2	تتخذ قرارات محفوفة بالمخاطر في ظروف اللاتأكد
5			1			7	
47.58	2.674	5.72	40.24	2.281	5.68		الوسط العام لبعدها تحمل المخاطرة
7			4				
بعد المبادأة							
42.84	2.592	6.05	48.27	2.848	5.90	2	تبادر في الحصول على منح بحثية لمنتسبيها خارج البلد
3			1			8	
39.33	2.584	6.57	33.08	2.260	6.83	2	تحرص على تقديم المعرفة الجديدة مقارنة بالجامعات الاخرى
0			9			9	
26.06	2.064	7.92	28.19	2.165	7.68	3	تسعى بان تكون كلياتها الاولى بالامتحان التنافسي (الرصانة العلمية)
1			0			0	
37.56	2.498	6.73	36.15	2.401	6.72		الوسط العام لبعدها المبادأة
0			5			7	
43.22	2.696	6.23	38.56	2.363	6.12		الوسط العام للإبداع المنظمي
1			8			9	

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V.23)

ثانياً : أختبار فرضيات الدراسة بين متغيرات الدراسة

1.أختبار الفرضية الرئيسة الاولى : (بيانات جامعة بغداد)

الفرضية الصفرية(H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والابداع المنظمي

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والابداع المنظمي.

يتضح من متابعة نتائج الجدول (7) بلغت قيمة معامل الارتباط بين التجديد الاستراتيجي والابداع المنظمي بشكل اجمالي (0.837 **) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة والبالغة (0.05) اما على مستوى الابعاد الفرعية فقد كانت العلاقات معنوية وايجابية ايضاً، حيث بلغت اعلى قيمة معامل ارتباط (0.817**) لعلاقة (المحتوى والابداع المنظمي) وادنى قيمة معامل ارتباط (0.751**) لعلاقة (السياق والابداع المنظمي) ، تؤكد نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

جدول (7) نتائج علاقة الارتباط بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والإبداع المنظمي (لجامعة بغداد)

المتغيرات	التجديد الاستراتيجي			
	المؤشر الكلي	العملية	المحتوى	السياق
الإبداع المنظمي	**0.837	**0.783	**0.817	**0.751
(Sig)	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار الاحصائي	قبول	قبول	قبول	قبول
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

2.أختبار الفرضية الرئيسة الثانية (بيانات جامعة الكوفة)

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والابداع المنظمي

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط معنوية بين التجديد الاستراتيجي وابعاده والابداع المنظمي.

توضح نتائج الجدول (8) بان هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين كل من التجديد الاستراتيجي والابداع المنظمي اذ بلغت قيمتها (0.790**) وان هذه العلاقة, هي معنوية عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة البالغة (0.05)، اما على مستوى علاقة الابعاد الفرعية للتجديد الاستراتيجي مع الابداع المنظمي كانت العلاقات معنوية وإيجابية ايضاً حيث سجلت اعلى قيمة علاقة ارتباط (0.872**) للعلاقة بين بعد (العملية والابداع المنظمي) وادنى علاقة ارتباط كانت قيمتها (0.703**) للعلاقة بين (بعد السياق والابداع المنظمي) وان هذه العلاقات هي علاقات معنوية. وتوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

جدول (8) نتائج علاقة الارتباط بين التجديد الاستراتيجي وأبعاده والإبداع المنظمي(لجامعة الكوفة)

المتغيرات	التجديد الاستراتيجي			
	المؤشر الكلي	العملية	المحتوى	السياق
الإبداع المنظمي	**0.790	**0.872	**0.852	**0.703
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار الاحصائي	قبول	قبول	قبول	قبول
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .				

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثالثاً : أختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

1.أختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (بيانات جامعة بغداد)

الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر التجديد الاستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي .

الفرضية البديلة (H1): يؤثر التجديد الاستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي .

يتضح من نتائج الجدول (9) و(10) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي (186.978). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان التجديد الاستراتيجي تأثير واضح و قوي في التأثير على مستوى الابداع المنظمي في جامعة بغداد. أي ان احداث عملية التجديد الاستراتيجي في اجراءات الجامعة تؤدي الى تحقيق النجاح و توفير الارضية الخصبة التي تساعد على تطبيق الابداع المنظمي. و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.700) يتضح بان التجديد الاستراتيجي يفسر مانسبته (70%) من المتغيرات التي تطرأ على الإبداع المنظمي اما النسبة الباقية والبالغة (30%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.788) بان زيادة التجديد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الإبداع المنظمي بنسبة (79%) وهذا يتضح من خلال قيمة (t) المحسوبة البالغة (13.674) وهي أكبر من (t) الجدولية البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على ان قيمة معامل الميل الحدي (β) للتجديد الاستراتيجي ذو تأثير معنوي في الابداع التنظيمي . وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.459)، بمعنى عندما يكون التجديد الاستراتيجي مساوياً للصفر فان الإبداع المنظمي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول رقم (09): المعادلات الإنحدارية (لنتائج تأثير التجديد الاستراتيجي وأبعاده في الإبداع المنظمي)

$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.459 + 0.788 (X)$ حيث أن (X) التجديد الاستراتيجي	$Y = a + \beta X_1$ $Y = 2.241 + 0.675 (X_1)$ حيث أن X1 بعد السياق
	$Y = a + \beta X_2$ $Y = 2.194 + 0.658 (X_2)$ حيث ان X2 بعد المحتوى
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.596 + 0.752 (X_3)$ حيث أن X3 بعد العملية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

جدول رقم (10): تحليل تأثير التجديد الإستراتيجي وابعاده في الإبداع المنظمي

المتغير المستجيب	الدلالة	Sig (t)	Sig (F)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معاملات الانحدار		معامل التحد يد (R ²)	المتغير التفسيري وأبعاده
						(β)	(a)		
الإبداع المنظمي (Y)	معنوي	0.00 0	0.00 0	10.18 6	103.7 51	0.67 5	2.24 1	0.5 65	(X1) السياق
	معنوي	0.00 0	0.00 0	12.65 6	160.1 62	0.65 8	2.19 4	0.6 67	(X2) المحتوى
	معنوي	0.00 0	0.00 0	11.26 1	126.8 17	0.75 2	1.59 6	0.6 13	(X3) العملية
	معنوي	0.00 0	0.00 0	13.67 4	186.9 78	0.78 8	1.45 9	0.7 00	(X) التجديد الاستراتيجي
قيمة F الجدولية تساوي 3.94 ، قيمة t الجدولية تساوي 1.990									

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

2. اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة (بيانات جامعة الكوفة)

الفرضية الصفرية (H0): لا يؤثر التجديد الاستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي .

الفرضية البديلة (H1): يؤثر التجديد الاستراتيجي وأبعاده معنوياً في الإبداع المنظمي .

يتضح من نتائج الجدول (11) و(12) بلغت قيمة (F) المحسوبة بين التجديد الاستراتيجي والإبداع المنظمي (122.730) . وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي في الإبداع المنظمي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان للتجديد الاستراتيجي الذي تقوم به جامعة الكوفة له دور فاعل و مؤثر في تنشيط مستوى الإبداع المنظمي و زيادة فاعليته داخل الجامعة. و من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.624) يتضح بان التجديد الاستراتيجي يفسر مانسبته (62%) من المتغيرات التي تطرأ على الإبداع المنظمي أما النسبة الباقية والبالغة (38%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.877) بان زيادة التجديد الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في الإبداع المنظمي بنسبة (88%) وهذا يتضح من خلال قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.078) وهي أكبر من (t) الجدولية البالغة (1.990) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على ان قيمة معامل الميل الحدي (β) للتجديد الاستراتيجي ذو تأثير معنوي في الإبداع المنظمي . و بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.917)، بمعنى عندما يكون التجديد الاستراتيجي مساوياً للصفر فان الإبداع المنظمي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (11) المعادلات الإنحدارية (لنتائج تأثير التجديد الاستراتيجي وأبعاده في الإبداع المنظمي)

$Y = a + \beta (X)$ $Y = 0.917 + 0.877 (X)$ حيث أن (X) التجديد الاستراتيجي	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 2.187 + 0.688 (X1)$ حيث أن X1 بعد السياق
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.709 + 0.765 (X2)$ حيث أن X2 بعد المحتوى
	$Y = a + \beta (X)$ $Y = 1.194 + 0.813 (X3)$ حيث أن X3 بعد العملية

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

جدول رقم (12): تحليل تأثير التجديد الاستراتيجي وأبعاده في الإبداع المنظمي

المتغير المستجيب	الدلالة	Sig (t)	Sig (F)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	معاملات الانحدار		معامل التحديد (R ²)	المتغير التفسيري وأبعاده
						(β)	(a)		
الإبداع المنظمي (Y)	معنوي	0.00 0	0.00 0	8.504	72.32 6	0.68 8	2.18 7	0.49 4	(X1) السياق
	معنوي	0.00 0	0.00 0	14.00 4	196.1 00	0.76 5	1.70 9	0.72 6	(X2) المحتوى
	معنوي	0.00 0	0.00 0	15.35 7	235.8 43	0.81 3	1.19 4	0.76 1	(X3) العملية
	معنوي	0.00 0	0.00 0	11.07 8	122.7 30	0.87 7	0.91 7	0.62 4	(X) التجديد الاستراتيجي
قيمة F الجدولية تساوي 3.94 ، قيمة t الجدولية تساوي 1.990									

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

رابعاً : اختبار فرضيات التباين بين متغيرات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق معنوية في الإجابات حول التجديد الاستراتيجي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة)

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق معنوية في الإجابات حول التجديد الاستراتيجي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة) .

تشير نتائج الجدول (13) الى الوسط الحسابي لإجابات العينة المبحوثة حول متغير التجديد الاستراتيجي بلغ اعلى وسط حسابي عند العينة المبحوثة في (جامعة الكوفة) بتكرار (76) عينه من مجموع العينة المبحوثة البالغة (158) إذ بلغت قيمته (6.1129) وانحراف معياري بلغ (1.72167) ، وبين الجدول (14) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (-0.634) وهي اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.527) وهو اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الإجابات حول التجديد الاستراتيجي وأبعاده يعزى لأختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة)) . عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) . وهذا يدل على ان العينة المبحوثة في كلا الجامعتين (بغداد والكوفة) كانت متفقة حول أهمية التجديد الاستراتيجي للنهوض بواقع الجامعة، وبالرغم من أختلاف الجامعتين الا انه لم نجد هناك فروق معنوية بينهما وذلك يعود أن كلا الجامعتين تهتم بعملية التجديد الاستراتيجي من أجل مواكبة ما يحدث من تغييرات في البيئة التعليمية، لذلك جاءت هذه الفروق بين الجامعتين بسيطة. ويتبين من خلال احصائية (levene) الذي يقيس تجانس التباين بين المجموعات بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (1.003) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.9201) عند مستوى دلالة (0.960) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات لا تعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

جدول رقم(13): حجم العينة والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتجديد الإستراتيجي وأبعاده بالنسبة

للجامعة المبحوثة

المتغير	الجامعة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد السياق	جامعة بغداد	82	5.7779	1.77154
	جامعة الكوفة	76	5.9493	1.95448
بعد المحتوى	جامعة بغداد	82	6.0030	1.97652
	جامعة الكوفة	76	5.9764	2.13038
بعد العملية	جامعة بغداد	82	6.0412	1.65634
	جامعة الكوفة	76	6.2549	2.05177
التجديد الاستراتيجي	جامعة بغداد	82	5.9407	1.68974
	جامعة الكوفة	76	6.1129	1.72167

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

جدول رقم (14): المؤشرات الاحصائية للتجديد الاستراتيجي وابعاده بين جامعتي (بغداد والكوفة)

المتغير	Levene's اختبار		درجة الحرية Df	T اختبار	Sig	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
	اختبار F	Sig					
بعد السياق	1.518	0.220	156	578.0	0.56	0.17139	غير معنوي
بعد المحتوى	0.545	0.461	156	0.081	0.93	0.02662	غير معنوي
بعد العملية	2.393	0.124	156	0.723	0.47	0.21378	غير معنوي
التجديد الاستراتيجي	1.003	0.960	156	0.634	0.52	0.17215	غير معنوي
قيمة t الجدولية تساوي 1.984 ، قيمة F الجدولية تساوي 3.9201							

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

2. اختبار الفرضية الرئيسة السادسة

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق معنوية في الإجابات حول الإبداع المنظمي وأبعاده يعزى لاختلاف الجامعة (بغداد والكوفة) .

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق معنوية في الإجابات حول الإبداع المنظمي وأبعاده يعزى لاختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة) .

تبين نتائج الجدول (15) أن الوسط الحسابي لإجابات العينة المبحوثة حول متغير الإبداع المنظمي بلغ اعلى وسط حسابي عند (جامعة الكوفة) إذ بلغت قيمته (6.2778) وانحراف معياري بلغ (1.91156) ، ويوضح الجدول (16) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (-0.489) وهي اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.625) وهو اكبر من مستوى الدلالة (0.05) .وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الإجابات حول الإبداع المنظمي وأبعاده يعزى لاختلاف الجامعة (بغداد ، الكوفة)) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ، وهذا يدل على ان العينة المبحوثة في كلا الجامعتين (بغداد والكوفة) كانت متفقة حول أهمية الإبداع المنظمي. و يتبين من أحصائية (Levene) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (2.172) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.9201) عند مستوى دلالة (0.143) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات لاتعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

جدول رقم (15): حجم العينة والوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع المنظمي وابعاده بالنسبة للجامعة المبحوثة

المتغير	الجامعة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد الانفتاح على التغيير	جامعة بغداد	82	5.9106	2.22734
	جامعة الكوفة	76	6.1601	2.34970
بعد التوجه المستقبلي	جامعة بغداد	82	6.1916	2.02382
	جامعة الكوفة	76	6.4098	1.92037
بعد تحمل المخاطرة	جامعة بغداد	82	5.6882	1.95890
	جامعة الكوفة	76	5.7256	2.28592
بعد المبادأة	جامعة بغداد	82	6.7276	2.12108
	جامعة الكوفة	76	6.8158	1.83274
الإبداع المنظمي	جامعة بغداد	82	6.1412	1.59145
	جامعة الكوفة	76	6.2778	1.91156

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

جدول رقم(16): المؤشرات الاحصائية للإبداع المنظمي وأبعاده بين جامعتي (بغداد ، الكوفة)

المتغير	Levene's اختبار		t اختبار	درجة الحرية Df	Sig	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
	Sig	F اختبار					
بعد الانفتاح على التغيير	0.159	0.690	0.685	156	0.494	0.24952	غير معنوي
بعد التوجه المستقبلي	0.318	0.574	0.694	156	0.489	0.21814	غير معنوي
بعد تحمل المخاطرة	1.318	0.253	0.111	156	0.912	0.03741	غير معنوي
بعد المبادأة	2.271	0.134	0.279	156	0.781	0.08815	غير معنوي
الإبداع المنظمي	2.172	0.143	0.489	156	0.625	0.13658	غير معنوي

قيمة t الجدولية تساوي 1.984 ، قيمة F الجدولية تساوي 3.9201

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد الاستراتيجي بشكل أجمالي وأبعاد الإبداع المنظمي لدى الجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة) ، إذ حققت أعلى علاقة ارتباط مع الانفتاح على التغيير وهذا يفسر أهمية التجديد

الإستراتيجي في الأنفتاح على التغيير وذلك بالاستجابة للموثرات ومتطلبات البيئة الخارجية وأستبدال نظم العمل القائمة بنظم تتوافق مع متطلبات التجديد.

2. تبين وجود تأثير معنوي بين أبعاد التجديد الاستراتيجي لجامعتي بغداد والكوفة والإبداع المنظمي بشكل أجمالي ، أذ حصل بعد المحتوى ثم العملية أعلى قيمة تأثير بالإبداع المنظمي في جامعة بغداد وحصل بعد العملية ثم المحتوى أعلى قيمة تأثير بالإبداع المنظمي في جامعة الكوفة ، وهذا ناتج عن قوة أدراك الجامعتين المبحوثتين لأهمية هذين البعدين في تحقيق الإبداع المنظمي .

3. أثبتت النتائج للجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة) وجود تأثير معنوي للتجديد الاستراتيجي في الإبداع المنظمي بشكل عام . وهذا يشير الى أن المتغيرين يشكلان منظومة متكاملة شكلت من تداؤبية العلاقة بينهما إذ تدرك العينة المبحوثة في الجامعتين أهمية التجديد الإستراتيجي في تحقيق الإبداع المنظمي وذلك من خلال تقديم أفكار ومقترحات وسياسات وإجراءات عمل جديدة .

4. توضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات العينة المبحوثة حول التجديد الإستراتيجي وأبعاده والإبداع المنظمي وأبعاده) . وتدعم هذه النتائج حقيقة تقارب اهتمام الجامعتين المبحوثتين بالتجديد الإستراتيجي والإبداع المنظمي من أجل الأرتقاء بالمستوى العلمي والحصول على التصنيف العالمي ، حيث تتسارع للدخول في التصنيفات العالمية على المستوى العالمي والعربي ، حيث أن الجامعتين في سنة (2018_ 2017) أرتفعت(100) درجة بتصنيف (QS) العالمي لأفضل (900) جامعة في العالم ، فكانت جامعة بغداد بالمركز(601) واصبحت بالمركز(501) ، أما جامعة الكوفة أصبحت بذلك بمركز(601) بدل(701) عالمياً ، أما على مستوى الجامعات العربية تقدمت جامعة بغداد موقعين لتصبح (13) عربياً ، أما الكوفة تقدمت ثلاثة وعشرون موقعاً لتحتل المرتبة(42)عربياً . وهذا يشير الى أن جامعة (بغداد ، الكوفة) تضع خطط إستراتيجية رصينة .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تعزيز اهتمام كل من جامعة بغداد والكوفة بأجراء تغييرات جوهرية في أنشطتها الإستراتيجية بشكل مستمر لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التعليمية لكونهما يتسارعا للدخول ضمن التصنيفات العالمية والعربية.
2. على إدارات الجامعتين المبحوثتين (بغداد ، الكوفة) الأخذ بنظر الاعتبار المقترحات والمبادرات المقدمة من قبل جهات خارجية(شركات أستثمارية أو جهات حكومية) لتجديد أعمالها الاستراتيجية للارتقاء بالمستوى المطلوب .
3. ضرورة اهتمام إدارة جامعة بغداد بالاستثمار الامثل للموارد والامكانيات المتاحة من أجل العمل بأنشطة التجديد الإستراتيجي بشكل كفؤ وفعال.
4. توجيه اهتمام إدارة جامعة بغداد للبحث عن ذوي الكفاءات العلمية والمهارات المعرفية لجذبهم للعمل لما لهم دور مهم وحيوي في عملية التجديد الاستراتيجي للمحافظة والأرتقاء بمستوى رصانة وسمعة جامعة بغداد الاكاديمية .
5. ضرورة الاهتمام الجاد من قبل جامعة بغداد بدعم وتنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجية الناجحة بشكل مستمر.
6. على الجامعتين المبحوثتين الاخذ بنظر الاعتبار توفير الموارد اللازمة والضرورية لدعم الافكار المبدعة والقادرة على التغيير لتكون بمستوى الانفتاح على التغيير لتحقيق الإبداع المنظمي .

7. توجيه الجهود والاهتمام من قبل إدارات عينة الدراسة بالاتجاه نحو دعم لامركزية الكليات لتزويد من قدرتها وأمكاناتها على الإبداع .
8. نوصي الجامعتين المبحوثتين أن تأخذ بنظر الاعتبار ضرورة العمل بإجراءات وأساليب عمل تتصف بالجرأة والتحدي حيث أن المنظمات الناجحة هي المنظمات القادرة على المجازفة والتحدي الذي عنصر تحفيزي لتحقيق الإبداع .
9. توجيه الجامعتين المبحوثتين بالتوجه نحو الاستباقية في الحصول على منح بحثية لمنتسبيها خارج البلد من أجل تحقيق التميز والإبداع والارتقاء بالمستوى المطلوب لمنتسبيها.

المصادر

أ- المصادر العربية :

1. جلاب ، احسن دهش (2008) النظام القيمي الفعال واثره في التجدد الاستراتيجي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 2 .
2. الطائي ، يوسف حجيم ، الذبحاوي ، عامر عبد كريم ، و العلي ، علي حميد (2016) التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة ، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 3 ، ص 6- 22 .
3. الغزالي ، فاضل راضي غباش (2013) دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي : بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
4. الكرعوي ، محمد ثابت فرعون (2015) إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني إنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية :دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق(زين العراق - أسا سيل - كورك) اطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في علوم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

ب- المصادر الأجنبية:

1. Agarwal, R. & Helfat, C.E.(2009) ***Strategic Renewal of Organizations*** , Organization Science, Vol. 20, No .2, pp. 281-293.
2. Aghaziarati ,M. Esmaili ,M. Bigdeli, S.A. & Khoshroo, S.M.R.(2013) ***Corporate Entrepreneurship From The perspective Of Strategic Renewal***, Science Road Journal , Vol.1, No.4 ,pp.88-98.
3. Ali, M. Konan Kan, K.A.S. b & Sarstedt, M. (2016) ***Direct And Configurational Paths Of Absorptive Capacity And Organizational Innovation To Successful Organizational Performance***, Journal of Business Research, pp.1-7.
4. Aminbeidokhti, A. Jamshidi, L. & Hoseini, A.M.H. (2014) ***The Effect Of The Total Quality Management On Organizational Innovation In Higher Education Mediated By Organizational Learning***, Studies in Higher Education,pp.1-13.
5. Argon, T. & Lymon ,Y.(2017) ***Strategic Human Resource Management And Organizational Innovativeness In Private Schools***,2nd International Conference on Lifelong Education and leadership for all, pp.649-655.

6. Bégin, L. Chabaud, D.& Hannachi, M.(2012)*The Strategic Renewal Of A Family SME: A Case Study*, International Family Enterprise Research Academy , paper,PP.1_26.
7. Bekkenutte B.H.L. (2016) *Organizational Innovation Practices: A Strategy-as-practice Perspective On Performance Increasing Configurations Of Organizational Innovations In Dutch Manufacturing SMEs*, unpublished Master thesis in the Strategic Management.
8. Byrd, M.W. (2012) *The Anatomy Of The Innovation Organization : A Case Study Of Organizational Innovation Within A Military Structure* , unpublished ph.D. Dissertation, the Faculty of the Use Rossier School of Education , University of southern California .
9. Camisón, C. & Villar-López, A. (2012) *Organizational Innovation As An Enabler Of Technological Innovation Capabilities And Firm Performance*, Journal of Business Research, ,pp. 1-12.
10. Chen, L. Zheng, W. Yang, B. & Bai, S. (2016) *Transformational Leadership, Social Capital And Organizational Innovation*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 No.7. pp. 843 – 859.
11. Comeaux, E. (2013) *Rethinking Academic Reform And Encouraging Organizational Innovation: Implications For Stakeholder Management In College Sports*, Innovative Higher Education, No.38, pp.281–293.
12. Crossan, M. & Apaydin, M. (2010) *A Multi-Dimensional Framework Of Organizational Innovation: A Systematic Review Of The Literature*, Journal of Management Studies, Vol. 47,NO.6,PP.1154_1191.
13. Cuervo, Á. Ribeiro, D. & Roig, S. (2007) *Entrepreneurship: Concepts, Theory And Perspective, published Springer Science & Business Media*.
14. Daft, R.L.(1978) *A Dual-Core Model Of Organizational Innovation*, The Academy of Management Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 193-210.
15. Damanpour, F. & Evan, W.M. (1984) *Organizational Innovation And Performance: The Problem Of "Organizational Lag"* , Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 3, pp. 392-409.
16. Do, B. Yeh, P. & Madsen, J. (2016) *Exploring The Relationship Among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation And Adaptability Culture*, Chinese Management Studies, Vol.10, No.4, pp.1-25.
17. Entebang, H. Harrison, R.T. & Run, E.C.D. (2010) *Entrepreneurial Orientation Of Public Enterprises In Malaysia*, BUSINESS STRATEGY SERIES, Vol. 11 No. 2, pp. 75-77.
18. Fichman, R.G. (2001) *The Role Of Aggregation In The Measurement Of IT-Related Organizational Innovation, Management Information Systems Research Center*, University of Minnesota, Vol. 25, No. 4, pp. 427-455.
19. *Flier, B. Frans A. J. Bosch, V.D & Volberda ,H.W.*(2003) *Co-Evolution In Strategic Renewal Behaviour Of British, Dutch And French Financial Incumbents Interaction Of Environmental Selection, Institutional Effects And Managerial Intentionality*, Journal of Management Studies(40)8, PP.2163_2187.
20. Flier, B.(2003) *Strategic Renewal of European Financial Incumbents Coevolution Of Environmental Selection, Institutional Effects, And Managerial Intentionality*, unpublished ph.D. Dissertation, Rotterdam School of Management / Rotterdam School of Economics ,Erasmus University Rotterdam.
21. Gallego, J. Rubalcaba, L. & Hipp, C. (2012) *Organizational Innovation In Small European Firms: A Multidimensional Approach*, International Small Business Journal, Vol.3, No.5, pp.563_579.

22. Ghausset ,J. & Namara, L. (2014) **Measuring Organizational Innovation In Collaboration With a Swedish Consultancy Firm** , unpublished Master thesis in the programme Design & Construction project Management ,Department of civil & Environmental Engineering, Davison of building Economics & Management ,Chalmers university of technology, Sweden.
 23. Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). **Corporate Entrepreneurship**, Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 5–15.
 24. Hage, J.T.(1999)**Organizational Innovation And Organizational Change** , Annual Reviews Sociol, no.25, pp.597.622.
 25. Heyden, M.L.M. (2012) **Essays On Upper Echelons & Strategic Renewal : A Multilevel Contingency Approach**, unpublished ph.D. Dissertation, Rotterdam School of Management ,Erasmus School of Economics , Erasmus University Rotterdam.
- <http://repository.wit.ie/id/eprint/1460>. <http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE>.
26. Huff, J.O. Huff, A.S. & Thomas, H.(1992) **Strategic Renewal And The Interaction Of cumulative Stress and inertia** , Strategic Management Journal, Vol. 13,pp. 55-75.
 27. Jenssen, J.I. & Nybakk, E. (2009) **Inter-Organizational Innovation Promoters In Small And Knowledge-Intensive Firms**, International Journal of Innovation Management, Vol.13, No.3, pp.1-42.
 28. Jockenhöfer, M. (2013) **How to promote entrepreneurship within established companies? Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship**, Anchor Academic Publishing disseminate knowledge , printed in Germany.
 29. Jones, G.R. (2013) **organizational theory, Design, and change** ,7th ed, Published pearson education limited, Printed in the United States of America.
 30. Kanter, R.M. (1983) **The Change Masters, innovation and entrepreneurship in the American**,1st de, Published by Simon and Schuster, Printed in the United States of America.
 31. Kearney, C. Morris, M.H. (2015) **Strategic Renewal As A Mediator Of Environmental Effects On Public Sector Performance**, Small Business Economics, Vol. 45, No. 2, pp. 425–445.
 32. Kim (1980)**Organizational Innovation And Structure**, Journal of Business Research ,pp,225_245.
 33. Kwee, Z. Frans A. J. Bosch, V.D. & Volberda, H.W.(2011) **The Influence Of Top Management Team's Corporate Governance Orientation On Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis Of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004**, Journal of Management Studies (48)5,PP. 985_ 1014.
 34. Kwee, Z.(2009) **Investigating Three Key Principles Of Sustained Strategic Renewal: A Longitudinal Study of Long-Lived Firms**, unpublished ph.D. Dissertation, Rotterdam School of Management / Rotterdam School of Economics ,Erasmus University Rotterdam.
 35. Leavy, B.(1997) **Strategic Renewal Is Disruptive Revolution Unavoidable? Strategic Change**, Vol. 6, PP.283_298.
 36. Lee, EC.(2007) **Organizational Ethical Climate As Catalyst Of Organizational Innovation : Under The Influence Of Control System And motivation**, unpublished Master thesis ,institute of human resource management national sun yat – sen university.
 37. Leeuwen, E.P.(2007) **Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms: A Multi-Level Study of Recovered-Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper And Board Industry** ,unpublished ph.D. Dissertation, Erasmus School of Economics ,Erasmus University Rotterdam.

38. Liao, SS. Chen, CC. Hu, DC. Chung, YC. & Liu, CL. (2017) **Assessing The Influence Of Leadership Style, Organizational Learning And Organizational Innovation**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38, No.5, pp.1-36.
39. Llach, J. Casadesus, M. & Marimon, F. (2011) **Relationship between Quality-Management Systems And Organizational Innovations**, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries ,Vol. 21,No. 1, pp. 52–66.
40. Lumpkin , G.T. & Dess, G.G. (2001) **Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance : The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle**, Journal of Business Venturing, Vol. 16,pp. 429–451.
41. Lynch, P. Walsh, M. & Harrington, D. (2010) **Defining And Dimensionalizing Organizational Innovativeness, International CHRIE Conference-Refereed Track**, University of Massachusetts – Amherst.
42. Menguc, B. & Auh, S. (2006)**Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing On Market Orientation And Innovativeness**, Journal of the Academy of Marketing Science,Vol.34, No. 1, pp. 63-73.
43. Meroño-Cerdan, A.L. & López-Nicolas, C. (2013) **Understanding The Drivers Of Organizational Innovations**, The Service Industries Journal, Vol. 33, No.13-14,pp. 1312-1325.
44. Meroño-Cerdan, A.L. & López-Nicolas, C. (2017) **Innovation Objectives As Determinants Of Organizational Innovations**, Innovation: Organization & Management Journal,pp.1-19.
45. Mischa, D.N. (2015) **Characteristics of Subsidiary Entrepreneurial Culture in post-Acquisition Environment :The Case of Lobster** , unpublished Master thesis ,Information and Knowledge Management in the Faculty of Arts and social Sciences , Stellenbosch University .
46. Morris, M.H. Kuratko, D.F.& Covin, J.G (2011) Corporate Entrepreneurship & Innovation,3 ed, Publishing south_ western Cengage Learning , Printed the USA.
47. Mothe, C. Nguyen-Thi, U. & Nguyen-Van, P. (2015) **Assessing Complementarity In Organizational Innovations For Technological Innovation: The Role Of Knowledge Management Practices**, Applied Economics,pp.1-19.
48. OECD,(2005) Oslo Manual ,**The Measurement of Scientific and Technological Activities ,Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data**, 3 ed, Organizational For Economic Co-Operation And Development Statistical Office Of the European Communities.
49. Olaniran, O. Namusonge, G.S. & Muturi, W. (2016) **The Role Of Risk-Taking On Performance of Firms on Nigerian Stock Exchange**, International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol.3, No.3, PP.36-44.
50. Olannye, A.P & Edward, E. (2016)**The Dimension of Entrepreneurial Marketing on the Performance of Fast Food Restaurants in Asaba, Delta State, Nigeria**, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, Vol.7, No.3, pp.137-146.
51. Prange, C. Pinho, J.C. (2017) **How Personal and Organizational Drivers Impact on SME International Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation**, International Business Review Journal ,pp. 1-33.
52. Qian ,C. Cao ,Q. & Takeuchi , R. (2012) **Research Notes And Commentaries ,Top Management Team Functional Diversity And Organizational Innovation In China : The Moderating Effects Of Environment** , Strategic Management Journal, Vol. 34, pp.110–120.

53. Raheil ,M.(2015) **Export Market Orientation , Organization knowledge And Export Market Performance : The Mediating Effect Of Organization** , unpublished ph.D, Faculty of Technology Management, University Tun Hussein Onn Malaysia.
54. Rajes, M. (2013) **A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning On Strategic Renewal Actions**, unpublished ph.D. Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs , University of St. Gallen, Germany.
55. Rowe, L.A. & William, B.(1974) **Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts** ,Public Administration Review, Vol. 34, No. 3, pp. 284-293.
56. Ruvio, A. Shoham, A. Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N (2014) **Organizational Innovativeness: Construct Development and Cross-Cultural Validation**, Journal of Product Innovation Management ,Vol.31,No.5, pp.1004–1022.
57. Sahin, I. (2006) **Detailed Review Of Rogers Diffusion Of Innovation Theory And Educational Technology-Related Studies Based On Rogers’ Theory**, The Turkish Online Journal of Educational Technology, Vol.5, No.2, pp.14- 23.
58. Schermerhorn, J.R. Hunt, J.G. Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2011) **Organizational Behavior**,11th ed, Published john Wiley & Sons, Printed in Asia.
59. Schmitt, A. Raisch, S. & Volberda, H.W. (2016) **Strategic Renewal: Past Research,Theoretical Tensions and Future Challenges**, International Journal of Management Reviews, Vol. 00,PP. 1–18.
60. Scott, N. Baggio, R. & Cooper, C. (2008) **Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice: Aspects of Tourism, Channel View Publications**, printed and bound in great Britain by the grom well press ltd.
61. Shang, H. Tian, G. Song, C. Cao, Y.Chen, L. Chen, X. & Li, Y. (2011) **The Study On The Relationship Between Hyper competition And Organizational Innovation: The Role Of Organizational learning**, Key Engineering Materials, Vols. 467-469, pp. 1236-1240.
62. Sharma, p. & Chrisman, j. j. (1999) **Toward a Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship**, Entrepreneurship Theory and Practice ,pp.11_27.
63. Shi (2011), **Organizational Innovativeness & Diffusion Of Innovation**, unpublished ph.D. Dissertation , university the york management school.
64. Shoham, A. Vigoda-Gadot, E. Ruvio, A. & Schwabsky, N. (2012)**Testing an Organizational Innovativeness Integrative Model Across Cultures**, Journal of Engineering and Technology Management , Vol.29, pp. 226–240.
65. Smith, N.I.(1980) **Creativity And Organizational Innovation**, Human Resource Management Australia,pp.43_47.
66. Soto_ ACOSTA, P.S. Popa, S. & Palacios _ Marques,D.(2015) **E- Business, Organizational Innovation And Firm Performance In Manufacturing SMES: An Empirical Study In Spain**, Technological and Development OF Economy , ISSN. 2029-4913,PP.1_20.
67. Srinivasan , S. (2014) **Strategic Management : The Indian Context**, 5 ed, published PHI Learning Pvt. Ltd, Delhi.
68. Steele, K.D. (1997) **Implementing An Administrative Organizational Innovation :The Impact Implementing Tactics On Employee Performance And Satisfaction** , unpublished ph.D. Dissertation ,The Ohio State University.

69. Steyaert, C. Bouwen, R. & Looy, B.V. (1996) **Conversational construction of new meaning configurations in organizational innovation: A generative approach**, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 5,no.1,pp. 67-89.
70. Stienstra, M.(2008) **Strategic Renewal in Regulatory Environments: How Inter-And Intra-Organisational Institutional Forces Influence European Incumbent Energy Firms** , unpublished ph.D. Dissertation, Rotterdam School of Management RSM ,Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam.
71. Stienstra,M .Baaij , M. Bosch, F .V.D & Volberfa,H .(2004) **Strategic Renewal of Europe's Largest Telecom Operators (1992–2001): From Herd Behaviour Towards Strategic Choice?** European Management Journal, Vol. 22, No. 3, pp. 273–280.
72. Taalikka, S. (2002) **Factors Affecting Innovation Adoption In Organizations: The Case Of Corporate Website Adoption** , unpublished Master thesis , Department of Industrial Engineering and Management, Section of International Operations and Marketing, Lappeenranta University of Technology.
73. Tang, H.K. (1998) **An integrative model of innovation in organizations**, Technovation, Vol.18, No.5 ,pp.297-309.
74. Tang, H.K. (1999) **An inventory of organizational innovativeness**, Technovation, Vol.19, pp.41–51.
75. Trommsdorff,G. (1983) **Future Orientation And Socialization**, First publ. , International Journal of Psychology 18 ,Vol.1, No. 4, pp. 381-406.
76. Villiers-Scheepers, M.J.D. (2012) **Antecedents of strategic corporate entrepreneurship**, European Business Review, Vol. 24, No. 5, pp. 400-424.
77. Volberda, H.W. Baden-Fuller, C. & Frans A. J. Bosch, V.D.(2001) **Mastering Strategic Renewal ,Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms**, Long Range Planning,Vol.34,P.159-178.
78. Volberda, H.W. van den Bosch, F.A.J. Flier, B. & Gedajlovic, E.R. (2001) **Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK**, Long Range Planning, Vol. 34 ,PP.209-229.
79. Walsh, M. Lynch, P. & Harrington, D. (2009) **A Proposed Model Of Firm Level Innovativeness The Small Tourism Firm In: The Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference** (THRIC), , <http://repository.wit.ie/id/eprint/1460>.
80. Walsh, M. Lynch, P. & Harrington, D. (2009) **Innovation : A Conceptual Framework Antecedents ,Dimensions ,And Outcomes** (Rikon Group) ,
81. Worch, H. Kabinga, M. Eberhard, A.& Truffer,B.(2012) **Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms**, European Business Review, Vol. 24,No. 5 ,pp. 444 – 464.