

2024

Strategic Renewal and its Impact as a Mediating Variable between Core Capabilities and Kuwait University as Organizational Ambidexterity

Salem S. Alhajeri
Kuwait University, salem.alhajeri@ku.edu.kw

Meznah S. Alazmi
Kuwait University, meznah.salazmi@ku.edu.kw

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ijre>



Part of the [Higher Education Commons](#)

Recommended Citation

Alhajeri, S. S., & Alazmi, M. S. (2024). Strategic renewal and its impact as a mediating variable between core capabilities and Kuwait University as organizational ambidexterity. *International Journal for Research in Education*, 48(4), 180-217. <http://doi.org/10.36771/ijre.48.4.24-pp180-217>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in *International Journal for Research in Education* by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact j.education@uaeu.ac.ae.

المجلة الدولية للأبحاث التربوية

International Journal for Research in Education

المجلد (48) العدد (4) أكتوبر 2024 - Vol. (48), issue (4) October 2024

Manuscript No.: 2148

Strategic Renewal and its Impact as a Mediating Variable between Core Capabilities and Kuwait University as Organizational Ambidexterity

التجديد الاستراتيجي وأثره كمتغير وسيط بين المقدرات الجوهرية وتكوين
جامعة الكويت كمنظمة بارعة

Received

May 2023

الاستلام

مايو 2023

Accepted

Aug 2023

القبول

أغسطس 2023

Published

Oct 2024

النشر

أكتوبر 2024

DOI : <http://doi.org/10.36771/ijre.48.4.24-pp180-217>

Salem Saad Alhajeri

Kuwait University,

Kuwait

Salem.alhajeri@ku.edu.kw

Meznah Saad Alazmi

Kuwait University,

Kuwait

سالم سعد الهاجري

جامعة الكويت -

الكويت

مزنه سعد العازمي

جامعة الكويت -

الكويت

Abstract

This study aims to identify the level of strategic renewal at Kuwait University and its impact as a mediating variable on core capabilities and its role in forming the university as an organizational ambidexterity. The study follows the descriptive approach with its correlational design to achieve this goal. The questionnaire is used as a tool for the study, and it was applied to a sample of (47) leaders at Kuwait University. Using the appropriate statistical tools, the study concludes several results, the most important of which are: (1) the level of management of core capabilities at Kuwait University is moderate; (2) the level of Strategic renewal is high in overall dimensions; (3) the level of formation of Kuwait University as a skilled organization is generally low in all dimensions; (4) the Strategic renewal variable plays the role of the mediating variable between the core capabilities and the fully skilled organization. In light of this, the study comes out with several recommendations, the most important of which is: paying attention to the good management of the core capabilities because of their great impact on Strategic renewal and the formation of the organizational ambidexterity.

Keywords: Core Capabilities, Strategic Renewal, Organizational Ambidexterity, Kuwait University, Higher Education

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت وأثره كمتغير وسيط على المقدرات الجوهرية ودوره في تكوين الجامعة كمنظمة بارعة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بتصميمه الارتباطي لتحقيق هذا الهدف، وقد استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (47) قيادياً بجامعة الكويت، وباستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: (1) أنّ مستوى إدارة المقدرات الجوهرية بجامعة الكويت كان بدرجة متوسطة؛ (2) أنّ مستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت كان بدرجة عالية في كل الأبعاد إجمالاً. (3) أنّ مستوى تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة كان بدرجة منخفضة في كل الأبعاد إجمالاً. (4) أنّ متغير التجديد الاستراتيجي يلعب دور المتغير الوسيط بين المقدرات الجوهرية والمنظمة البارعة بدرجة كاملة. وفي ضوء ذلك، خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: الاهتمام بحسن إدارة المقدرات الجوهرية لما لها من أثر كبير على التجديد الاستراتيجي وتكوين المنظمة البارعة، وذلك من خلال تفعيل برنامج للمحاكاة بناء على تجارب عالمية لجامعات رائدة ومتميزة يبين كيفية الاستخدام الأمثل لأهم المقدرات الجوهرية التي تمتلكها جامعة الكويت وكيفية الوصول إلى حسن استثمارها وخصوصاً فيما يتعلق بالموارد البشرية والاستفادة من المقدرات التي يمتلكها العنصر البشري في تطوير الجامعة.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، التجديد الاستراتيجي، المنظمة البارعة،

جامعة الكويت، التعليم العالي

المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات التي أفرزتها وتيرة التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة في جميع المجالات خلال السنوات الأخيرة، والتي تستدعي قيام تلك المؤسسات بإعادة النظر في استراتيجياتها وخططها بما يتناسب مع تلك المتغيرات، ويحقق لها المواءمة؛ ليضمن لها البقاء والاستمرار. فالعصر الذي تنشط فيه اليوم المؤسسات هو عصر التغيير باتجاه الإبداع والتميز واستمرارها في التنافسية العالمية، إذ إن المؤسسة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية ستكون في خطر دائم، بل قد يؤدي ذلك إلى اضمحلالها وانتهائها. ولعل جائحة كورونا المستجد (COVID19) من أهم وأصعب التحديات التي واجهتها مؤسسات التعليم العالي من أجل الاستمرار في أداء وظائفها وتقديم خدماتها للمستفيدين (Stockholders) خلال العام الأكاديمي 2020؛ في ظل المطالبات الصحية في تحقيق التباعد الاجتماعي والجسدي الذي حتمته ظروف هذه الجائحة والتي لم تكن في الحسبان ولم يتوقع حدوثها بين ليلة وضحاها.

ولكي تستمر مؤسسات التعليم العالي ولاسيما الجامعات في أداء عملها وتضمن بقاءها في ظل هذه الجائحة، كان لابد لها من أن تتوافر لها نخبة قيادية تكون قادرة على مواجهة تلك التحديات التي أوجدتها الجائحة بحيث تضمن لها التواءم الديناميكي مع البيئة الخارجية وما يعترها من متغيرات متسارعة، وذلك من خلال توظيف ما تملكه هذه القيادات من كفاءة في إدارة مقدراتها الجوهرية، وتحقيق التكامل والموازنة بين الموارد والنشاطات المتعددة (خلف، 2016). ويرى Rerum (2008) المشار إليه في كاظم وآخرون (2015) أنَّ مفهوم المقدرات الجوهرية مفهوم واسع يختلف معناه الاصطلاحي من باحث إلى آخر، فقد يشار إليها على أنها المقدرات المتميزة (Distinctive Competence)، وأحيانا يأتي ذكرها على أنها القابليات الجوهرية (Core Capability) وهو المفهوم الذي تبنته هذه الدراسة، أو قد تذكر على أنها القابليات الاستراتيجية (Strategic Capability).

وقد بين Parry et al. (2006) أنَّ للمقدرة الجوهرية نظرية طورت على مدى خمسين عاما بواسطة العديد من الكتاب والباحثين الذين من أشهرهم (Selznick, 1957; Penrose, 1959; Prahalad & Hamel, 1990; Rugman & Verbeke, 2002) إذ إنهم أشاروا إلى أنَّ المقدرة الجوهرية كالمقدرة المتميزة، تقوم على: المهارة، والإمكانات، والأصول، والتكنولوجيا التي تدعم نمو أعمال المؤسسة وتميز العمل والعمليات فيها عن أمثالها لدى المنافسين الآخرين في المستقبل. كما يقصد بالمقدرات الجوهرية " الموارد الفريدة التي تمتلكها المؤسسة أو نقاط القوة الفريدة التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيتها وتتضمن: قوة العمل

الماهرة، والمعرفة المالية، والتكنولوجيا (Krajewski & Ritzman, 1996, p.31). ويرى كل من Schreyogg & Klisch (2007) أنَّ المقدرات الجوهرية تعني القدرة على التغيير والتطوير السريع للمقدرات الجوهرية الجديدة كمطلب أساس لتحقيق الميزة التنافسية، كما أشارا إلى أنَّ الصفة البارزة فيه هي "القابليات الديناميكية"؛ ليشير إلى إعادة التجديد (Renewal) المستمر للمقدرات الجوهرية للإيفاء بمتطلبات البيئة المتغيرة بسرعة. وركز كل من Prahalad & Hamel (1990) في تعريفهما للمقدرات الجوهرية على العمليات والهياكل التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تنظيمية، والتي يمكن تمييزها بأنها مقدرات معينة أو فريدة لا يمكن تقليدها من قِبل المنافسين الآخرين سواءً بصورة مباشرة أو تقليدية.

واختلفت أبعاد المقدرات الجوهرية من باحث إلى آخر إذ ركز كلٌّ من Meyer & Utterback (1992) على بُعد التكنولوجيا، بينما ركز Li & Calantone (1998) على بُعد التسويق، ورأى كلٌّ من Song & Thieme (2006) أنَّ المقدرات الجوهرية تنحصر في المقدرات التكنولوجية (Technological Competencies)، والمقدرات التسويقية (Marketing Competencies)، والمقدرات التكاملية (Integrative Competencies). أمَّا Harrison & John (1998) فقد حددها بالموارد التنظيمية (Organizational Resources). والموارد البشرية (Human Resource)، والقدرات (Capabilities). أمَّا Kak (2004) فقد بين أن للمقدرات الجوهرية ثلاثة أبعاد هي: (1) التعلم التنظيمي: وهو ما أشار إليه Doshi & Khokle (2011) على أنه عملية نفسية اجتماعية على مختلف مستويات المنظمة ينطوي على اكتساب المعرفة والمعلومات وتفسيرها وتخزينها ضمن الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وهو يأخذ عدة أشكال كالتعلم المستمر والتحقيق والحوار وتعلُّم الفريق والتمكين وكل ما يتعلق بتسهيل انتقال المعلومات والمعرفة الداخلية. (2) رأس المال البشري: حيث يرى Adawo (2011) أنَّ تراكم رأس المال البشري المدرب والكفاء يعد العامل الوحيد في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأنه لا فائدة من استخدام تكنولوجيا متطورة من غير وجود رأس مال بشري قادر على استخدام هذه التكنولوجيا؛ (3) المرونة الاستراتيجية: وتعني قدرة المنظمة على دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف الاستعداد لمواجهة التغيرات الفجائية وغير الفجائية وتخصيص الموارد اللازمة للمسارات الجديدة بسرعة أو اتخاذ الإجراءات الجديدة والرشيقة فالمواكبة للمتغيرات دون التأثير في المؤسسة، وهذه الإجراءات تنطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الاستفادة من الدراسات التحليلية ووضع السيناريوهات المحتملة لمواجهة التغيرات ووضع استراتيجية لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات (Shimizu & Hitt, 2004 ; Radomska, 2015).

وسرعة العمل الاستراتيجي المتمثل بوضع هذه الاستراتيجيات التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من استغلال الفرص المتاحة للتعامل مع هذه الظروف الطارئة بطريقة كفوءة؛ هي ما يطلق عليها عملية التجديد الاستراتيجي الذي انْتُهِج لإيجاد الخارطة الصحيحة التي تسير عليها المنظمة (Mahnke & Addne, 1997). ويمكن تعريف التجديد الاستراتيجي من خلال منظورين: الأول يرى أنه مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي من أجل تحسين أدائها العام، ويطلق على هذا المنظور (تحوُّل المنظمات) Corporate Transformation، وهو الذي ستعكس آثاره على استراتيجية المنظمة، وهيكلها التنظيمي، ونظمها وثقافتها. أمَّا المنظور الثاني فيركز على الإبداع وتطوير الأعمال ويصور التجديد على أنه البحث المستمر عن تركيبات جديدة من التكنولوجيات المتاحة، مدعومة بخلق الفرص واستثمار المعرفة، ويُعرّف هذا المنظور من التجديد بـ (الإبداع المستمر) (Continuous Creativity)، والذي يؤكد على اثنتين من السمات الأساسية، أولهما: أن التجديد يتمثل في إبداع التكنولوجيا، أمَّا الثانية فهي ذات صلة بتنفيذ التجديد على أساس دائم ومستمر (Ravasi & Lojacono, 2005)، كما يركز التجديد الاستراتيجي على استخدام المعارف الجديدة لتعزيز السلوك الإبداعي لاستكشاف الفرص الجديدة، وهو من المفاهيم الديناميكية التي تستدعي التغيير في خيارات المنظمة والقوة الدافعة لمراقبة الإشارات البيئية لضبط السلوك التنظيمي في إعادة التفكير؛ لذا فإنَّ المنظمات تعمل على إعادة تكوين الطريقة التي تجمع بين الموارد والقدرات من خلال التجديد الاستراتيجي لتغيير نمط مسارها التنظيمي من أجل تحسين الأداء الكلي لها (Al-Kwafi, 2012; Albert, 2013; Hopkins, et al., 2013). ويرى Gilbert (2016) أنَّ أهمية التجديد الاستراتيجي تكمن في ثلاثة مفاهيم أساسية: (1) فهم دورة حياة المنظمة؛ (2) التعرف بوضوح على التكامل الذاتي؛ (3) الوعي الذاتي، وهذا يعتمد على جانبين مهمين تفرضهما احتياجات المنظمة، الأول: تقييم الجوانب الأساسية للمنظمة نفسها التي تتضمن تشجيع التصميم الجديد الذي يضيف قيمة جديدة للأفراد داخل المنظمة، والثاني: تقييم الهياكل والعمليات التي تعبّر عن فلسفة المنظمة. كما تتضح أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المنظمة من إجراء التحولات الجديدة التي تعزز مكانه المنظمة وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية لتجنب الضغوط التنافسية. فهذا النهج يساعدها على مواكبة وتيرة التطور وخلق الثروة الجديدة للمنظمة، فهو أداة رئيسة للتخطيط في المستقبل فضلا عن المشاركة الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المنظمة؛ لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي ضرورياً فهو مفتاح النجاح الذي يضمن السيادة الاستراتيجية (الشريفي، 2017، Summut, 2016; Martin-Rios & Parga-Dans, 2016; Gilbert, 2016; Jones, 2014;

وقد تباين الباحثون في تحديد الأبعاد التي يمكن قياس أنشطة التجديد الاستراتيجي من خلالها إذ تبين كلٌّ من (Kwee, 2009; Schmitt et al., 2015; Volberda et al., 2001) مفاهيم السياق، والمحتوى والعملية (الإنتاجية) كأبعاد لقياس أنشطة التجديد الاستراتيجي، ويمكن تطبيق هذه الأبعاد في المنظمات الخدمية (السياحية، والتعليمية، والصحية، والمصرفية، والاتصالات). بينما حدد Huff et al. (1992) لقياس التجديد الاستراتيجي أربعة أبعاد أساسية هي: تكوين الأفكار الجديدة؛ الأسس الفلسفية للمعرفة؛ الوصول إلى معلومات متباينة؛ تجسير العلاقات. أما Folkerlinga, et al. (2004) و Stienstra (2008) فقد اتفقا على تحديد ثلاثة أبعاد لقياس التجديد الاستراتيجي وحصرها في: الاستكشاف، وريادة الأعمال (الميل الريادي)، واستثمار الفرص.

والمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية بشكل متزامن، بحيث تبحث عن إمكانيات جديدة تتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات لديها لتحقيق الكفاءة مثل هذه المؤسسة يطلق عليها اسم المنظمة البارة (Benner & Tushman, 2003). ويُعد Duncan (1976) أول من استخدم لفظ المنظمة البارة للإشارة إلى قدرة المنظمة على تصميم هياكل مزدوجة وتسهيل البدء في تطبيق مراحل الابتكار، بينما يعد Tushman & O'Reilly (1996) من أوائل الذين وضعوا نظرية للبراعة التنظيمية، حيث أشارا إلى أن الأداء المتفوق يتوقع أن يأتي من المنظمات البارة.

ويرى Kouropalatis et al. (2012) أنَّ المنظمة البارة هي المنظمة التي لديها القدرة على استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، مما يخلق توازناً بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة، ويتفق معه كل من (Datta, 2011; Jansen et al., 2009; He & Wong, 2004; Yigit, 2013) في أنَّ المنظمة البارة هي التي تحقق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن لتحقيق الأداء المتفوق بما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمات وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

ويُبين كلٌّ من O'Reilly & Tushman (2004) أنَّ المنظمات البارة لها بُعدان أساسيان: البعد الأول: يركز على استثمار القدرات الموجودة أو الحالية لأجل تحقيق الأرباح. والبعد الثاني: يركز على استكشاف فرص جديدة للنمو. وهذان البعدان يتطلبان العديد من الاستراتيجيات المختلفة إلى جانب هياكل وعمليات وثقافات متنوعة. ويمكن تحديد أهم أبعاد المنظمات البارة كما يراها O'Reilly & Tushman (2013) في ثلاثة أبعاد أساسية هي: (1) البراعة المتتابة أو المتسلسلة: وهي قدرة المنظمة على تعديل هيكلها الداخلي بما يتلاءم مع الظروف البيئية، وعلى

ضوء هذا التغيير يمكن أن تطور استراتيجياتها في التعامل مع البيئة المحيطة لخلق حالة من استكشاف الفرص واستغلالها، وتطوير المنظمات يتم من خلال عملية تكيف هياكلها ولاسيما مع متغيرات البيئة وكيفية مواجهة التغيير والعمل على تكيف هياكلها والعمليات الخاصة بها (الطائي وآخرون، 2016)؛ (2) البراعة الآنية أو الهيكلية: وتشير إلى مجموعة من الحلول الهيكلية لمعالجة الحالات التي تواجه فيها المنظمات خيارات متناقضة ومتعارضة، وذلك من خلال إيجاد هياكل تنظيمية منفصلة يركز كل منها على نشاط محدد ويتابعه (Chaharmahali & Siadat, 2010)؛ (3) البراعة السياقية: وتسمى بثقافة المنظمة، وهي تختلف عن كل من البراعة المتتابة البراعة والهيكلية في تركيزها على الأفراد بدلا من الوحدات وقدرتها على التكيف بين الاستكشاف والاستغلال، كما أنها تعبر عن قدرة الأفراد والفِرَق داخل المنظمة على متابعة كلا النوعين من الأنشطة بصورة متزامنة (Adler & Heckscher, 2013; Kollmann & Kuckertz, 2006; Chaharmahali & Siadat, 2010).

وقد لوحظ تنوع الدراسات التي اشتملت على متغيرات الدراسة الثلاثة: (المقدرات الجوهرية، التجديد الاستراتيجي، المنظمة البارة) سواء العربية منها أم الأجنبية من حيث ربطها مع متغيرات تنظيمية متعددة، كما لوحظ أن مصطلح المقدرات الجوهرية يأتي في بعض الدراسات باسم الكفاءات الجوهرية، كما لوحظ تنوع الدراسات من حيث تطبيقها: فبعضها طُبّق في بيئات تربوية وبعضها في بيئات غير تربوية وإن كانت الدراسات التي طبقت في البيئات غير التربوية هي الأكثر عدداً. ومن هذه الدراسات دراسة عيدان (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين والتعاون) وأبعاد الأداء التنظيمي في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية.

وتوصلت نتائج دراسة أبو ليفة (2019) إلى وجود علاقة موجبة بين سلوكيات العاملين في التصويت والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، وأن الاستجابة الإدارية كمتغير وسيط أدى إلى زيادة العلاقة الموجبة بين العاملين في التصويت والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية في قطاع المصارف التجارية في محافظة أسيوط.

وكشفت دراسة عبد الكريم ومحمد (2019) عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية: (المقدرات الشخصية، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق قيمة للزبون، تنوع المنتجات) في المرونة التصنيعية، وأن أيّ تغيير في المقدرات الجوهرية يفسّر ما قيمته (66.5%) من التغيير في المرونة التصنيعية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية في الأردن.

كما توصلت نتائج دراسة العيدروس (2019) إلى توافر الكفايات الجوهرية: (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات) لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة مكة بدرجة متوسطة؛ كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الكفاءات الجوهرية ومتطلبات التخصصية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وكشفت نتائج دراسة مهدي وبارة (2017) عن وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية والمتغير الوسيط (التكيف) في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة في الجزائر. وأظهرت نتائج دراسة خلف (2016) وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد المقدرات الجوهرية: (قوة الموارد التنظيمية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة الاستراتيجية) وبين أبعاد التفوق التنظيمي (التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، إنتاجية الأعمال) في كلية التربية الرياضية وعلوم الرياضية في جامعة ديالي.

وتوصلت نتائج دراسة الموسوي (2016) إلى أنَّ المصارف العراقية الخاصة في كربلاء تهتم بتوظيف ما تمتلكه من مقدرات جوهرية بدرجة معتدلة، وأنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي.

أمَّا دراسة Jabbouri & Zahari (2014) فقد توصلت إلى وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية: (الموارد التنظيمية، القدرات، الموارد البشرية) في القطاع المصرفي في العراق وأبعاد الأداء التنظيمي. وكشفت نتائج دراسة البغدادي وعطوي (2014) عن وجود علاقة بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها: (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية) والتسويق الريادي من خلال أبعادها: (التوجه نحو استثمار الفرص، الإبداع في المنتج، تحمل المخاطر، تعظيم الموارد وخلق قيمة للزبون) مجتمعة، بينما توصلت النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في التسويق الريادي مما يعني أنَّ الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف لم تضع أهدافاً محددة لفهم الأفكار الجديدة سواء من معرفة أفراد العاملين أو من خارج الشركة.

أمَّا فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت المتغير الثاني: التجديد الاستراتيجي فقد كشفت نتائج دراسة البغدادي والحدراوي (2015) عن أنَّ هناك تأثيراً لدور للقيادة الحقيقية بأبعادها مجتمعة: (الوعي الذاتي، العلاقات الشفافة، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة) في تبني أنشطة التجديد الاستراتيجي: (السياق، المحتوى، العملية)، وكان التأثير الأبرز لبعدي الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة، أما بُعد المنظور الأخلاقي والعلاقات المتوازنة فليس لهما تأثير معنوي على التجديد الاستراتيجي بحسب تصورات قيادي ست جامعات حكومية عراقية. وخلصت الشريفي (2017) إلى أنَّ الدعم المنظمي يؤدي دواً مباشراً وغير مباشر في تقوية وتعزيز العلاقة بين التجديد

الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بحسب تصورات مديري الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية في العراق، كما توصلت الدراسة إلى أهمية تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، والتأكيد على إتقان فن التكوين التنافسي والذي يعد من أبرز مقومات تعزيز السيادة الاستراتيجية للمنظمات.

وأظهرت نتائج دراسة التميمي (2017) أنَّ هناك اهتماماً من قِبَل مديري البنوك التجارية الأردنية والعاملين فيها بممارسة إدارة الموارد البشرية والاهتمام بتحقيق أبعاد التجديد الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي.

وأظهرت نتائج Masad (2016) أنَّ مستويات التغيير التكنولوجي في الشركات متعددة الثقافات عالٍ. وهذا مؤشر على قابلية الشركات لتبني أي تكنولوجيا جديدة، أيضاً كانت الشركات المبحوثة تستخدم التجديد الاستراتيجي بشكل دائم، وهذا مؤشر على قدرة الشركة على هيكلة الأقسام تبعاً للتحديات التي تواجه الشركة، كما بينت النتائج أنَّ قسم الموارد البشرية في الشركات المبحوثة يستخدم ممارسات إدارة التنوع بشكل كبير لاستيعاب مختلف الثقافات، كما ظهر أنَّ أثر التغيير التكنولوجي على ممارسات إدارة التنوع ازداد بوجود المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي).

وبينت نتائج دراسة محيبس (2016) أنَّ عمليات الذكاء التنافسي في جامعة بغداد تؤثر بالجامعة الريادية من خلال توسط آليات التجديد الاستراتيجي. وخلصت نتائج دراسة رشيد ولفته (2015) إلى وجود توجه لدى قياديي كليات جامعة المثنى بالعراق لممارسة عملية تحويل المعرفة المتحصلة على مستوى الأفراد أو المجموعات إلى المستوى التنظيمي وإضفاء الطابع المؤسسي عليها؛ لتكون جزءاً لا يجزأ من ذاكرتها التنظيمية. كما كشفت النتائج عن أنَّ بُعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري جاء بالمرتبة الأولى، بينما جاء بُعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي بالمرتبة الثانية، وأنَّ متغير التعلم التنظيمي ككل يمارس تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي بنسبة بلغت (62%).

وكشفت نتائج دراسة Chaola et al. (2015) عن أنَّ للتجديد الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً على أداء الشركات في تايلاند، فهو مفتاح التميز في الأعمال، والتنافسية في السوق، والإنجاز التنظيمي، ويزيد من إنتاج الشركة في السوق.

أمّا فيما يتعلق بالمتغير الثالث المنظمة البارعة أو كما يطلق عليها أحياناً البراعة التنظيمية فقد كشفت نتائج دراسة العودة (2020) عن أنَّ مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بالقصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بُعد الاستكشاف بالترتيب الأول وبُعد الاستغلال بالترتيب الثاني.

وخلصت نتائج دراسة الجنازرة (2020) إلى أنَّ درجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان.

وتوصلت نتائج دراسة الغرباوي (2019) إلى وجود أثر معنوي بين الممارسات القيادية الخمسة: (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير والدعم والتحقق ونشر ثقافة الإبداع والاتصال الفعال) وبناء البراعة التنظيمية داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. وكشفت نتائج دراسة السرحاني (2019) عن أنَّ واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأنَّ مستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، وأنَّ هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية لدور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج. وبينت نتائج دراسة أبو زيد (2019) أنَّ تطبيق الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط، وتحقيقها للبراعة التنظيمية كانت بمستوى متوسط، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال.

وكشفت نتائج دراسة Soares et al. (2018) عن أنَّ البراعة التنظيمية بأبعادها تفسر 20.6% من التباين في اختلاف أعداد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل، وباقي التفسير يعود لمتغيرات أخرى منها جودة التدريس، ومحتويات البرامج العامة. وأظهرت النتائج أنَّ البراعة التنظيمية يمكن تقسيمها إلى أربعة أبعاد فرعية وهي: البراعة، والبناء، وشبه التطوير، والتطوير.

وأظهرت نتائج دراسة راضي وقاسم (2018) أنَّ هناك علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي: (التوجه نحو السوق؛ التوجه الريادي؛ التوجه نحو التكنولوجيا) وأبعاد البراعة التنظيمية: (الإبداع الاستكشافي؛ الإبداع الاستثماري) بحسب تصورات مديري المصارف الخاصة في محافظات الوسط والجنوب في العراق.

وتوصلت نتائج دراسة Günzel et al. (2018) إلى أنَّ البراعة التنظيمية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا. وخلصت نتائج دراسة Rao-Nicholson et al. (2016) إلى أنَّ هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الممارس من قِبَل قيادي المؤسسات الأكاديمية في برستول وأبعاد البراعة التنظيمية. وأظهرت نتائج دراسة Luu (2016) أنَّ هناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي، كما أنَّ هناك علاقة إيجابية بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد. وأنَّ هناك دوراً

وسيطاً للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد، وأخيراً هناك دور لمعدل الذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام.

وكشفت نتائج دراسة المحاسنة (2017) عن وجود تأثير لأبعاد القدرات الديناميكية: (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على أبعاد البراعة التنظيمية: (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال)؛ كما تؤثر أبعاد البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية: (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق)، كما توصلت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

أمّا بخصوص ما إذا كان هناك دراسات ربطت بين المتغيرات الثلاثة فلم يتم التوصل إلى أيّ دراسة ربطت بينها بحسب علم الباحثين، إلا أنه وجدت دراستان ربطتا بين كل متغيرين على حدة، الأولى قد ربطت بين المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي وهي دراسة كاظم وآخرون (2015) التي توصلت نتائجها إلى أنّ هناك علاقة ارتباط قوية التأثير بين كل من متغيري الدراسة: المتغير التفسيري المتمثل في المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية) والمتغير الاستجابي: التجديد الاستراتيجي (الميل الريادي، والاستكشاف، واستثمار الفرص) بحسب تصورات موظفي القطاع المصرفي الخاص في ولاية النجف الأشرف. أمّا الدراسة الثانية فهي دراسة الطائي وآخرون (2016) والتي ربطت بين متغير التجديد الاستراتيجي والمنظمة البارعة، وقد كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي: (تكوين الأفكار الجديدة؛ الأسس الفلسفية للمعرفة؛ الوصول إلى معلومات متباينة؛ المجموعات الاجتماعية؛ تجسير العلاقات) وأبعاد المنظمات البارعة: (البراعة المتتابعة؛ البراعة الآنية أو الهيكلية؛ البراعة السياقية) بحسب تصورات قياديي جامعة الكوفة. وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب واختيار العينة، وبناء الأداة المستخدمة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد المناسبة لكل متغير من المتغيرات الثلاثة: (المقدرات الجوهرية، التجديد الاستراتيجي؛ المنظمة البارعة).

مشكلة الدراسة

تُعد جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID19) من أصعب التحديات التي واجهتها مؤسسات التعليم العالي في جميع دول العالم بلا استثناء، إذ إنّ هذه الجائحة أتت بدون أي إنذار مسبق تعطلت بسببها جميع أوجه الأنشطة الإنسانية، وبصورة خاصة في كل ما له علاقة بالأنشطة التعليمية. إذ إنّ جميع المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها تم تعطيلها لفترة من الزمن تختلف من بلد إلى آخر بحسب ما يمتلك هذا البلد من مقدرات جوهرية واستراتيجيات تعتمد على

خطط واضحة وواقعية لمواجهة هذه الجائحة بأقل الخسائر، وكذلك بقدر ما تمتلك تلك المؤسسات والمنظمات من قيادات لديها القدرة على التعامل بنجاح مع هذا التغيير المفاجئ الذي لم تواجه البشرية موقفاً مشابهاً له من قبل.

وقد أربكت هذه الجائحة العمل الأكاديمي في جامعة الكويت مما أدى إلى تعطيل جميع أنشطتها الأكاديمية لمدة استمرت تقريباً سبعة أشهر جعلتها تعيش في حالة من الاضطراب التنظيمي، على الرغم من توفر الإمكانيات والمقدرات الجوهرية التي تعينها على مواجهة هذه الجائحة بمدة أقصر من ذلك، والمتمثلة بما تمتلكه جامعة الكويت من موارد تنظيمية، وقوة بشرية، وقيادة استراتيجية. إلا أنَّ هذه المقدرات الثلاثة ربما لم يتم استغلالها الاستغلال الأمثل بسبب محدودية المرونة في الممارسات التنظيمية لمواجهة الأزمات المحتملة بالمعنى الاستراتيجي، وهنا تتجلى أهمية تبني جامعة الكويت لمفهوم التجديد الاستراتيجي في حال حدوث أزمات مفاجئة مماثلة، والمتمثل بقدرتها على إيجاد استراتيجيات متجددة تُحسِّن استغلال الإمكانيات والمقدرات المتوافرة لديها. وتأخذ بعين الاعتبار الظروف الطارئة التي تبقّيها متواجدة وصامدة في ظل هذه الظروف الطارئة والمتغيّرة ويبقى في ركب التنافسية مع مثيلاتها من مؤسسات التعليم العالي الأخرى، ويجعل منها منظمة بارعة قادرة على توظيف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية التي لديها من أجل تحقيق الكفاءة المنشودة، وهذا ما أكدّه كلٌّ من Wooldridge & Floyd (2011) عندما أشارت إلى أنَّ المنظمات بحاجة إلى تجديد استراتيجياتها بشكل مستمر من أجل الاستمرار في ظل الظروف التنافسية المتغيرة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة في ظل التحدي المفاجئ الذي أوجدته جائحة فيروس كورونا وأربك الروتين التنظيمي في جامعة الكويت حيث أثر في سير عملها، وحثَّ عليها إحداث تغييرات مفاجئة في العديد من خططها واستراتيجياتها واستحداث لوائح جديدة منظمّة للعمل كلائحة التعليم عن بُعد، كما حتم عليها إعادة ترتيب أولوياتها سواء على المستوى الإداري أم الأكاديمي؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتقضي مستوى إدارة المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي وأثرهما في تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الإجرائية الآتية:

1. ما مستوى إدارة المقدرات الجوهرية في جامعة الكويت؟
2. ما مستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت؟
3. ما مستوى جامعة الكويت كمنظمة بارعة؟

فروض الدراسة

اشتملت الدراسة على فرضين رئيسيين هما:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية بين متغيرات المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة.

الفرض الثاني: يتوسط متغير التجديد الاستراتيجي بشكل دال إحصائياً العلاقة بين متغير المقدرات الجوهرية وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة.

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن مستوى جامعة الكويت في كل من (إدارة المقدرات، والتجديد الاستراتيجي، والمنظمة البارعة).
2. تعرّف طبيعة العلاقة المباشرة بين المقدرات الجوهرية وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة.
3. اختبار الدور الوسيط لمتغير التجديد الاستراتيجي في قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في تطرّفها لأحد الموضوعات المهمة ألا وهو طبيعة العلاقة المباشرة بين المقدرات الجوهرية من جهة وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة من جهة أخرى في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID19)، واختبار الدور الوسيط لمتغير التجديد الاستراتيجي وتأثيره في قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين. وتحاول الدراسة تلمّس هذه الأهمية في مجالين اثنين: المجال النظري، والمجال التطبيقي:

ففي المجال النظري تأتي الدراسة استكمالاً للجهود المعرفية السابقة التي تناولت مفهوم المقدرات الجوهرية، والتجديد الاستراتيجي، وتأثيرهما في المنظمة البارعة، كما تتجسد أهميتها في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (المقدرات الجوهرية؛ والتجديد الاستراتيجي؛ والمنظمة البارعة) حسب علم الباحثين، كما تحاول الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين ودورهما في تكوين المنظمة البارعة.

أمّا في المجال التطبيقي فستتضمن الدراسة توصيات قد تساعد قيادي جامعة الكويت في رفع مستوى التجديد الاستراتيجي من خلال تطوير مقدراتها الجوهرية، مما يزيد قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد؛ لكي تصبح منظمة بارعة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

المقدرات الجوهرية: (Core Competence)

عرّف Prahalad & Hamel (1990, p.82) المقدرات الجوهرية بأنها "مجموعة المهارات والتقنيات التي تمكّن المنظمة من تقديم منفعة للزبون ومقدرة تنافسية ذات تأثير أكبر"،

كما عرّفها Pöyhönen (2004, p.82) بأنها: "التعلم الجماعي لكيفية توافق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكاملها مع المسارات التكنولوجية في المنظمة لتحقيق أعظم قيمة ممكنة للزبائن" (p.82).

وتُعرّف إجرائياً بأنها: قدرة جامعة الكويت على إدارة مواردها ومقدراتها الجوهرية بأبعادها الثلاثة والمتمثلة بالتعلم التنظيمي، والموارد البشرية، والمرونة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها بصورة صحيحة، بما يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد، وتقاس بالدرجة التي يُتَحَصَّل عليها من استجابات أفراد العينة على مقياس المقدرات الجوهرية.

التجديد الاستراتيجي: (Renewal Strategic)

يعرّف التجديد الاستراتيجي بأنه تلك "الإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة بتغيير مسارها الحالي من أجل الحفاظ على مواءمة التغيرات الاستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية على مرور الزمن" (Heyden, 2012, p.2). كما يعرفه Oschlies (2013, p.2) بأنه "العملية والمحتوى والنتائج المترتبة على استبدال السمات التنظيمية التي لديها إمكانية التأثير بشكل جوهري في نجاح المنظمة على الأمد البعيد". أمّا إجرائياً فيعرف بأنه: مجموعته من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها جامعة الكويت لتغيير نمط مسارها الاستراتيجي من أجل تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات البيئية الحادثة، والمتمثلة بتوليد الأفكار وتكوينها؛ واستكشاف الفرص؛ واستثمار وإدارة المعلومات.

المنظمة البارعة: (Ambidextrous Organization)

تعرف المنظمة البارعة بأنها: "تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على الاكتشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين الآخرين، ولاسيما ما يتصل بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتسجيل السبق على المنافس الآخر، وتسجيل أعمال المنظمة التي تُنبئ بوجود المرونة في العمليات كافة تدريجياً" (O'Reilly & Tushman, 2013, p.2). وتعريف إجرائياً بأنها: سعي جامعة الكويت إلى استغلال مواردها بقدرة وكفاءة تنظيمية بارعة، واستغلال الفرص واقتناصها بما يحقق لها المواءمة والتكيف استجابةً للمتغيرات البيئية، ويكون ذلك من خلال تحقيق أبعاد المنظمة البارعة والمتمثلة في: البراعة المتتابعة، والبراعة الآنية أو لهيكلية، والبراعة السياقية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يأتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول مستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت وأثره كمتغير وسيط على المقدرات الجوهرية ودوره في تكوين المنظمة البارعة. وقد اشتمل متغير

التجديد الاستراتيجي على ثلاثة أبعاد هي: (توليد الأفكار وتكوينها - استكشاف الفرص - استثمار وإدارة المعلومات). وتضمن متغير المقدرات الجوهرية ثلاثة أبعاد هي: (القوة التنظيمية، والقوة البشرية، والقيادة الاستراتيجية)، كما تضمن متغير المنظمة البارعة أيضاً ثلاثة محاور هي: (البراعة المتابعة، البراعة الآنية أو الهيكلية، البراعة السياقية).

الحدود المنهجية: تُعد الدراسة الحالية دراسةً مستعرضةً لتعرف مستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت، وأثره كمتغير وسيط على المقدرات الجوهرية، ودوره في تكوين المنظمة البارعة.

الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من جميع قياديي جامعة الكويت من عمداء وعمداء مساعدين ورؤساء أقسام.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2022/2021.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية على جميع كليات جامعة الكويت.

منهجية الدراسة والإجراءات

اشتملت إجراءات الدراسة على ما يأتي:

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة. ويتمثل الغرض من هذا المنهج في الكشف عن وجود ارتباط بين متغيرين كمّيّين أو أكثر، وإمكانية التنبؤ بها وفقاً لتلك العلاقات الارتباطية (مراد وهادي، 2014). وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قياديي الكليات الأكاديميين في جامعة الكويت (عمداء الكليات (16)، والعمداء المساعدين (48)، ورؤساء الأقسام الأكاديميين (60) في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2022/2021، البالغ عددهم (124) فرداً، وذلك بحسب إحصائية مكتب مدير الجامعة للتخطيط 2022/2021. أما عينة الدراسة، فقد تمثلت بالعينة الطبقية العشوائية، وقد بلغت (47) قياداً. والجدول (1) يوضح وصفاً لأفراد العينة.

جدول 1

أفراد العينة موزعين حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	39	83%
	إناث	8	17%

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	عميد	4	8.5%
	عميد مساعد	15	31.9%
	رئيس قسم	28	59.6%
سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	11	23.4%
	سنوات 5-10 من	8	17%
	أكثر من 10 سنوات	28	59.6%
تصنيف الكلية	كليات إنسانية	32	68.1%
	كليات علمية	15	31.9%
المجموع الكلي		47	%100

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية؛ ولتحقيق هدف الدراسة، طُوِّرت أداة الدراسة الحالية وهي عبارة عن استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: خاص بقياس مستوى المقدرات الجوهرية؛ وقد تم تبني نموذج Kak (2004) في تحديد أبعاد المقدرات الجوهرية مع تعديله ومواءمته؛ ليتناسب مع أهداف هذه الدراسة، وقد تكون النموذج من (15) بنداً موزعةً على ثلاثة أبعاد هي: البعد الأول: التعلم التنظيمي (Organizational Learning) وتضمّن (5) بنود؛ رأس المال البشري (Human Resources) وتضمّن (5) بنود، المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility) وتضمّن (5) بنود. الجزء الثاني: خاص بقياس مستوى التجديد الاستراتيجي، وهو عبارة عن مقياس تم بناؤه بناءً على معطيات الأدب النظري والدراسات السابقة، وخصوصاً دراسة Huff et al. (1992)، ودراسة Stienstra (2008) وقد تكون من (14) بنداً موزعةً على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: بُعد توليد الأفكار وتكوينها (Generate Ideas)، وتضمّن (5) بنود؛ وبُعد استكشاف الفرص (Exploring Opportunities)، وتضمّن (4) بنود، وبُعد استثمار وإدارة المعلومات (Investment and Information Management)، وتضمّن (5) بنود. الجزء الثالث: خاص بقياس مستوى جامعة الكويت كمنظمة بارعة، وقد تم الاستعانة فيه بنموذج Tushman (2013) بنسخته العربية والمستخدم في دراسة الطائي وآخرون (2016) بعد مواءمته ليتناسب مع أهداف هذه الدراسة، وقد تكون هذا المقياس من (14) بنداً موزعةً على ثلاثة أبعاد هي: بُعد البراعة المتتابعة (Sequential Ambidexterity) وتضمّن (4) بنود، وبُعد البراعة الآنية أو الهيكلية (Simultaneous or Structural Ambidexterity) وتضمّن (5) بنود، وبُعد البراعة السياقية (Contextual Ambidexterity) وتضمّن (5) بنود. وقد صممت الاستجابة على أداة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Scale Likert)، متدرجةً إلى خمس فئات، على النحو الآتي: (بدرجة مرتفعة جداً=5، بدرجة مرتفعة=4، بدرجة متوسطة=3، بدرجة منخفضة=2، بدرجة منخفضة جداً=1).

ولأغراض التحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة، استخدم اختبار (ت) لعينة واحدة مع استخدام القيمة الافتراضية (3)، التي تمثل الحد الأدنى للتقدير المتوسط بحسب مقياس ليكرت الخماسي؛ وهذا يعني أنه في حال دلالة متوسط البند الذي تزيد قيمته على (3) يعتبر البند مرتفعاً؛ أمّا في حالة عدم الدلالة فتكون القيمة متوسطة، وفي حال دلالة البند الذي ينخفض عن (3) فتعتبر قيمته منخفضة، أمّا في حالة عدم الدلالة فتكون القيمة متوسطة.

صدق الأداة

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة مجالات عُرضت على تسعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في كلية التربية – جامعة الكويت وذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله. وتمت الاستفادة من آراء المحكمين للأداة، إذ اقترح بعضهم إزالة بعض البنود، وتعديل بعض المفردات لغوياً، وإضافة بنود جديدة؛ لذا فقد اعتمد الباحثان على الصدق الظاهري، واستفادا من آراء المحكمين؛ لتصبح الأداة جاهزة للتطبيق.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة؛ من خلال استخراج معامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ. وقد كانت قيمة معامل ثبات المقياس الأول الخاص بقياس مستوى المقدرات الجوهرية (0.95). أمّا قيمة معامل ثبات المقياس الثاني الخاص بقياس مستوى التجديد الاستراتيجي فكانت (0.96). بينما كانت قيمة معامل ثبات المقياس الثالث الخاص بقياس مستوى المنظمة البارعة (0.97). وبذلك اعتبرت الأداة مقبولة ومناسبة للاستخدام كأداة لجمع المعلومات. والجدول (2) يوضح قيم معامل الثبات لأبعاد الدراسة.

جدول 2

قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

المجالات	عدد البنود	معدل ثبات ألفا كرونباخ
أبعاد المقدرات الجوهرية	15	0.95
البعد الأول: التعلم التنظيمي	5	0.89
البعد الثاني: الموارد البشرية	5	0.90
البعد الثالث: المرونة الاستراتيجية	5	0.94
أبعاد التجديد الاستراتيجي	14	0.96
البعد الأول: توليد الأفكار وتكوينها	5	0.93
البعد الثاني: استكشاف الفرص	5	0.91
البعد الثالث: استثمار الفرص	4	0.91
أبعاد المنظمة البارعة	14	0.97
البعد الأول: البراعة المتتابعة	4	0.93
البعد الثاني: البراعة الآنية الهيكلية	5	0.96
البعد الثالث: البراعة السياقية	5	0.96

المعالجات الإحصائية المستخدمة

تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال استخراج التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ككل، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.
2. للتحقق من صحة فرض الدراسة استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Linear Regression) لإجابات عينة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرضُ للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفق تساؤلاتها، وقد كانت كالآتي:

السؤال الأول: ما مستوى إدارة المقدرات الجوهرية في جامعة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة مع القيمة (3) التي تمثل الحد الأدنى للتقدير المتوسط، لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المقدرات الجوهرية في جامعة الكويت كما هو مبين في جدول (3).

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير لتصورات عينة الدراسة للمقدرات الجوهرية في جامعة الكويت

أبعاد المقدرات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: التعلم التنظيمي (1)	3.31	0.85	0.15	>0.001
تستند الجامعة إلى تكنولوجيا معلومات متطورة في تقديم خدمات ذات أداء عالٍ.	3.53	0.95	0.16	>0.001
تسهّل الجامعة انتقال المعلومات والمعرفة الداخلية.	3.44	0.84	0.14	>0.001
تسعى الجامعة إلى خلق فرص تعلمٍ جديدٍ للأفراد لضمان أداء متفوق.	3.28	1.14	0.20	>0.001
تشجع الجامعة تطوير فكرة استخدام فرق العمل الجماعي في هيكلها التنظيمي.	3.25	0.95	0.16	>0.001
تسعى الجامعة لتطوير قدراتها وإمكانياتها المعلوماتية والتقنية على نحو ما تقوم به الجامعات البارعة.	3.25	1.21	0.21	>0.001
البعد الثاني: القوة البشرية (2)	3.03	0.91	0.16	>0.001
يُسَخَّر موظفو الجامعة كلّ ما يمتلكون من قدرات ومعارف من أجل تقديم أداء أفضل.	3.28	0.99	0.17	>0.001
تحتفظ الجامعة بالموظفين ذوي الكفاءة وترفعهم بما يتناسب وقدراتهم الوظيفية.	3.09	1.14	0.20	>0.001

أبعاد المقدرات الجوهرية	المتوسط الانحراف	الخطأ المعياري	القيمة الحسائي	المعيار الاحتمالية
تستقطب الجامعة الموظفين ذوي الكفاءة والقدرة والخبرة الذين يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية عالية.	3.03	1.03	0.18	>0.001
تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار المبدعة التي تؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية.	3.00	1.07	0.19	>0.001
تخصص الجامعة من ميزانيتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير أداء الموظفين على شكل (حوافز - تدريب - إيفاد)	2.78	1.21	0.21	>0.001
البعد الثالث: المرونة الاستراتيجية (3)	2.84	1.04	0.18	>0.001
تمتلك الجامعة القدرة على رصد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية.	3.06	1.07	0.19	>0.001
تخول الجامعة الصلاحيات الكاملة للمسؤولين التنفيذيين لتسهيل عملية اتخاذ القرار بسرعة ودقة.	2.97	1.09	0.19	>0.001
تمتلك الجامعة القدرة على التنقل بين البدائل الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية.	2.88	1.18	0.20	>0.001
تضع الجامعة استراتيجيات لمواجهة المتغيرات، وتمتلك المهارات اللازمة لمواجهة هذه المتغيرات.	2.81	1.20	0.21	>0.001
الجامعة مستعدة لمواجهة المتغيرات الفجائية وغير الفجائية في البيئة الخارجية.	2.69	1.28	0.22	>0.001
الأبعاد ككل	3.06	0.87	0.15	>0.001

يتبين من الجدول (3) أن مستوى الاستفادة من المقدرات الجوهرية في جامعة الكويت كان بدرجة متوسطة في مجمل الأبعاد وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) مقارنة مع القيمة (3) التي تمثل الحد الأدنى للتقدير المتوسط، ما عدا البعد الثالث: (المرونة الاستراتيجية) الذي جاء بدرجة تقدير منخفضة، وهذا مؤشر جيد إلى حد ما. ولكنه أيضاً مؤشر قد يدل على ضرورة اهتمام الإدارة الجامعية بالاستفادة من المقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعة بشكل أفضل؛ وخصوصاً في وقت الأزمات. وقد لوحظ أن البعد الأول: (التعلم التنظيمي) قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.31)؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى استناد الجامعة إلى تكنولوجيا معلومات متطورة تسهل انتقال المعلومات والمعرفة داخلياً وتخلق فرصاً لتعلم جديدة من خلال الدورات المقدمة لجميع منتسبي الجامعة، وخصوصاً أنه خلال جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID19) اضطرت الجامعة إلى استخدام وتوظيف كل ما تملك من تكنولوجيا معلومات من أجل الاستمرار في تقديم خدماتها وخصوصاً الخدمات التعليمية، مما جعل الجامعة تتحول إلى التعليم عن بُعد من خلال تفعيل منصات التعلم الإلكترونية المختلفة، وهذا التحول المفاجئ أسهم في استثمار كل ما تمتلكه الجامعة من خدمات إلكترونية من أجل مواجهة الأزمة التعليمية التي أوجدتها هذه الجائحة، بل استمرت الجامعة في استخدام هذه التكنولوجيا المعلوماتية حتى بعد الجائحة واستمرت في الاهتمام بتطويرها بشكل دائم، نظراً لما كشفتته الجائحة من أهمية امتلاك مؤسسات التعليم العالي لتكنولوجيا معلومات متطورة تعينها على مواجهة الأزمات المفاجئة والتغيرات المستقبلية.

يليه بالترتيب البعد الثاني (الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (3.03)؛ وهذا قد يكون مؤشراً يدل على ضرورة اهتمام جامعة الكويت بالموارد البشرية من خلال الاحتفاظ بالموظفين العاملين فيها من ذوي الكفاءة، بل لا ينبغي أن يقتصر ذلك على موظفي الجامعة، بل يجب أن يتعداهم إلى الموظفين ذوي الكفاءات المتميزة والقدرة والخبرة الذين هم خارج الجامعة فستقطبهم وتشجعهم على تطبيق الأفكار المبدعة التي تؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية، مما قد يحقق للجامعة ميزة تنافسية عالية في المستقبل قد تسهم في رفع تصنيفها عالمياً. أما البعد الثالث: (المرونة الاستراتيجية) فقد جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حساب (2.84)، وهذا مؤشر قد يدل على انخفاض مستوى استغلال الجامعة لما تمتلكه من مهارات لازمة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية المفاجئة وغير المفاجئة وانخفاض استعدادها لمواجهة هذه التغيرات، وقدرتها على التَّنَقُّل بين البدائل الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية، وربما كانت جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID 19) هي المحك الذي كشف لقيادي الكليات في الجامعة عن الواقع الحقيقي لمستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الكويت ومدى قدرتها على التَّنَقُّل بين البدائل الاستراتيجية من أجل احتواء هذه الأزمة الصحية بحيث لا تؤثر في مستوى سير العمل بشكل عام في الجامعة ومستوى التعليم فيها بشكل خاص. وقد لوحظ اتفاق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة العيدروس (2019) وهي أن درجة الكفايات الجوهرية لدى الموظفين بإدارة التعليم في العاصمة المقدسة مكة جاءت بدرجة متوسطة، وقد عَزَى السبب في ذلك إلى أن موظفي إدارة التعليم يديرون عملهم ومهنتهم بشكل جوهري بالاستفادة من المعرفة والخبرة داخل وخارج إدارتهم، بينما اختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة عبدالكريم ومحمد (2019) إذ توصلت دراستهما إلى أن مدى استفادة الشركة العامة للصناعات الإنشائية في الأنبار لمقدراتها الجوهرية كانت بدرجة عالية في جميع الأبعاد إجمالاً، وقد يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة العمل واختلافه بين التعليم العالي والشركات التجارية التي تستغل معظم مقدراتها الجوهرية من أجل الاستمرار في مجال التجارة والأعمال، وتحقيق الربح، وتقليل هامش الخسارة.

السؤال الثاني: ما مستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التَّفَقُّد باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة مع القيمة (3) التي تمثل الحد الأدنى للتقدير المتوسط، لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المقدرات الجوهرية في جامعة الكويت كما هو مبين في الجدول (4).

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة لمستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت

أبعاد التجديد الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية
البعد الأول: توليد الأفكار وتكوينها (2)	3.22	0.87	0.12	>0.001
تشجع الجامعة باستمرار طرح الأفكار الرائدة بين الأفراد.	3.40	0.92	0.13	>0.001
تهتم الجامعة بإجراء الدراسات والبحوث التي تتعلق بابتكار وتطوير العمليات والخدمات.	3.23	0.98	0.14	>0.001
تمتلك الجامعة القدرة على خلق وتوليد الأفكار ضمن منهج عمل ثابت.	3.19	1.03	0.15	>0.001
تقدم الجامعة الكثير من الحوافز لتشجيع المعرفة الذاتية.	3.15	1.02	0.14	>0.001
تهتم الجامعة بمتابعة الأفكار الحديثة التي تسهم في تحقيق التجديد الاستراتيجي.	3.13	0.96	0.14	>0.001
البعد الثاني: استكشاف الفرص (3)	3.02	0.81	0.11	>0.001
تكشف الجامعة عن الأساليب والتقنيات التكنولوجية الإبداعية الحديثة لحل المشكلات.	3.23	1.00	0.14	>0.001
تدفع الجامعة إلى البحث عن قدرات جديدة لاستحداث أهداف جديدة.	3.04	0.93	0.13	>0.001
تسعى الجامعة للتجديد المستمر للموارد والقدرات التي تزيد من كفاءتها في الأداء.	3.02	1.07	0.15	>0.001
تشجع الجامعة الأفراد على التجريب المتكرر لإجراءات وممارسات تنظيمية جديدة.	3.00	0.78	0.11	>0.001
تشجع الجامعة على قبول فرص التطوير الجديدة حتى وإن كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجيات الحالية.	2.79	0.90	0.13	>0.001
البعد الثالث: استثمار وإدارة المعلومات (1)	3.42	0.80	0.11	>0.001
تعزز الجامعة التبادل المعرفي بين مجتمع الجامعة والبيئة الخارجية.	3.43	0.85	0.12	>0.001
توظف الجامعة القدرات والتكنولوجيا الموجودة لتحقيق عوائد إيجابية.	3.38	1.01	0.14	>0.001
تسعى الجامعة لتسهيل انتشار المعرفة الضمنية لتلاحم الأفكار	3.34	0.89	0.13	>0.001
تدير الجامعة المعلومات لتحسين بُنى الاتصالات بينها وبين البيئة الخارجية	3.13	0.94	0.13	>0.001
الأبعاد ككل	3.22	0.78	0.11	>0.001

يتبين من الجدول (4) أنَّ مستوى التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت كان بدرجة عالية في الأبعاد إجمالاً وبمتوسط حسابي (3.22) مقارنة مع القيمة (3) التي تمثل الحد الأدنى للتقدير المتوسط، ما عدا البعد الثاني: (استكشاف الفرص) جاء بدرجة متوسطة مقارنة مع القيمة (3) التي تمثل الحد الأدنى للتقدير المتوسط، وهذا مؤشر جيد، إلا أنه لا يمنع من أن تكون هناك ضرورة لبذل الجامعة جهوداً أكبر من أجل رفع مستوى التجديد الاستراتيجي وخصوصاً فيما يتعلق باستكشاف الفرص وتوليد الأفكار، وتكوينها، واستثمار المعلومات، وإدارتها. وقد لوحظ أنَّ البعد الثالث (استثمار وإدارة المعلومات) قد جاء من أهم أولويات جامعة الكويت من خلال تعزيز التبادل

المعرفي بين مجتمع الجامعة، والبيئة الخارجية، لتسهيل نشر المعرفة الضمنية من خلال توظيف قدرات الجامعة الإلكترونية لتحقيق عوائد إيجابية، وتحسين بُنى الاتصالات بينها وبين البيئة الخارجية. يليه بالاهتمام البعد الأول (توليد الأفكار وتوليدها) إذ إنّ جامعة الكويت تهتم بتشجيع منتسبيها على طرح الأفكار الرائدة، وعلى إجراء الدراسات والبحوث التي تتعلق بابتكار وتطوير العمليات والخدمات، وتقديم الحوافز لتشجيع المعرفة الذاتية ومتابعة الأفكار الحديثة التي تسهم في تحقيق التجديد الاستراتيجي. أما البعد الثاني: (استكشاف الفرص) فقد جاء تقدير أفراد العينة له بمستوى ممارسة متوسط، وهذا مؤشر قد يدل على أنّ جامعة الكويت بحاجة إلى استكشاف الفرص واستغلالها جيداً داخل وخارج الكويت وخصوصاً أنها الجامعة الحكومية الوحيدة بدولة الكويت مما يعطيها ميزة تنافسية جيدة في حال بحثت عن هذه الفرص وقامت باستغلالها الاستغلال الأمثل، من خلال البحث عن قدرات جديدة بهدف استحداث أهداف جديدة، وتشجيع قبول فرص التطوير الحديثة حتى وإن كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجيات الحالية للجامعة، والسعي نحو التجديد المستمر للموارد والقدرات التي تزيد من كفاءتها في الأداء. وقد لوحظ اتفاق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الطائي وآخرون (2016) إذ كان مستوى التجديد الاستراتيجي بدرجة عالية بحسب تصورات قيادي جامعة الكوفة بمتوسط حسابي (3.49) مقارنة مع الوسط الحسابي (3)، وقد يعود هذا التقارب إلى تشابه النمط القيادي بين الجامعات العربية في توظيف أبعاد التجديد الاستراتيجي من أجل استكشاف الفرص واستثمارها.

السؤال الثالث: ما مستوى جامعة الكويت كمنظمة بارعة؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير باستخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة مع القيمة (3) التي تمثل الحد الأدنى للتقدير المتوسط، لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى جامعة الكويت كمنظمة بارعة هو مبين في الجدول (5).

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لتصورات عينة الدراسة لمستوى جامعة الكويت كمنظمة بارعة مرتبة تنازلياً

القيمة	الانحراف	المتوسط	أبعاد المنظمة البارعة
الخطأ	المعياري	الحسابي	
الاحتمالية	المعياري	الحسابي	
>0.001	0.14	0.99	2.83
>0.001	0.15	1.04	3.04
>0.001	0.15	1.08	2.96
>0.001	0.16	1.11	2.72
>0.001	0.16	1.09	2.60

أبعاد المنظمة البارعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية
البعد الثاني: البراعة الآتية أو الهيكلية (1)	3.00	0.94	0.13	>0.001
تسعى الجامعة إلى تحقيق التوازن في اكتشاف الفرص واستغلالها للوصول إلى التجديد الاستراتيجي.	3.02	0.96	0.14	>0.001
تسعى الجامعة إلى التركيز على البراعة واقتناص الفرص الجديدة التي تسهم في تجديد أعمالها.	3.02	1.03	0.15	>0.001
تسعى الجامعة إلى الاعتماد على البراعة الداخلية لتعزيز الشراكات الخارجية في اقتناص الفرص واستغلالها.	3.00	0.95	0.13	>0.001
تسعى الجامعة إلى إبراز دورها القيادي في إدارة الصراعات الناشئة عن التحالفات التنظيمية وتطويرها.	2.98	1.07	0.15	>0.001
تسعى الجامعة إلى التركيز على الكفاءات والأنظمة والحوافز والعمليات عند إجراء عملية التجديد.	2.96	1.02	0.14	>0.001
البعد الثالث: البراعة السياقية (2)	2.95	0.94	0.13	>0.001
تركز الجامعة على تشجيع الأفراد على اتخاذ القرارات والتي تتلاءم ومتطلبات العمل لخلق البراعة الفردية.	3.00	1.02	0.14	>0.001
تركز الجامعة على تشجيع الأفراد على إيجاد التوازن بين الفرص واستغلالها لأجل التنمية المعرفية.	3.00	1.02	0.14	>0.001
تركز الجامعة على تحفيز قدرات الأفراد في تحقيق المواءمة والتكيف بين اكتشاف الفرص واستغلالها.	2.98	0.94	0.13	>0.001
تركز الجامعة على إيجاد جو من التفاهم فيما بين الأفراد لتوحيد رؤاهم في تحقيق التجديد الاستراتيجي.	2.91	1.03	0.15	>0.001
تركز الجامعة على الفرد باعتباره الحلقة الأولى في انطلاق البراعة التنظيمية وانعكاسها على عملية التجديد.	2.87	0.99	0.14	>0.001
الأبعاد ككل	2.93	0.91	0.13	>0.001

يتبين من الجدول (5) أن مستوى تكوين جامعة الكويت كم المنظمة بارعة كان بدرجة منخفضة في كل الأبعاد أجمالاً، وبمتوسط حسابي (2.93) مقارنة مع القيمة (3) التي تمثل الحد الأدنى للتقدير المتوسط، وهذا مؤشر سلبي قد يدل على انخفاض مستوى الاهتمام بالعوامل التي قد تسهم في جعل جامعة الكويت منظمة بارعة. وقد لوحظ من النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق أن الإدارة الجامعية في جامعة الكويت تركز على البراعة الآتية أو الهيكلية من خلال سعيها إلى الاعتماد على البراعة الداخلية من أجل تحقيق التوازن في اكتشاف الفرص وخصوصاً الجديدة، أكثر من التركيز على البراعة السياقية والبراعة المتتابعة، وقد يعود هذا السبب إلى وجود خطة استراتيجية لجامعة الكويت بدأت منذ عام (2013) تركز بشكل مجمل على مؤشرات البراعة الآتية والهيكلية وخصوصاً فيما يتعلق باستكشاف الفرص واستغلالها كأحد جوانب أداة التحليل الرباعي (SWAT) الذي تنبأه جامعة الكويت ضمن استراتيجيتها، بعكس البراعة السياقية التي تركز على تشجيع الأفراد، والبراعة المتتابعة التي تركز على اعتماد اللامركزية في تعديل الهياكل وتغييرها بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة راضي وقاسم (2018) إذ كان مستوى توافر أبعاد البراعة التنظيمية في مجموعة من المصارف

الخاصة بالعراق بدرجة عالية، وقد يعود السبب في ذلك إلى اختلاف عيني الدراستين، ومجال تطبيقهما، كما اختلفت النتيجة المتحصل عليها من هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الطائي وآخرون (2016) إذ كان مستوى تكوين جامعة الكوفة كمنظمة بارعة بدرجة عالية بحسب تصورات قيادي جامعة الكوفة بمتوسط حسابي (3.44) مقارنة مع المتوسط الحسابي (3)، إلا أنه لوحظ اتفاق نتائج دراسة الطائي وآخرون (2016) مع نتائج الدراسة الحالية من حيث ترتيب الأبعاد بحسب تحققها في الجامعتين، إذا اتفقت العينة في كلا الدراستين على الترتيب الآتي: البعد الثاني، البراعة الآنية، ثم البعد الثالث البراعة السياقية، ثم البعد الأول البراعة المتتابة، وقد يعود السبب في ذلك إلى تبني كلا الجامعتين نمط المركزية في اتخاذ القرارات.

الفرض الأول

للتحقق من صحة الفرض الأول بأن هناك علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة الثلاثة وهي: المقدرات الجوهرية، والتجديد الاستراتيجي، وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة، تم استخدام معامل الارتباط (Pearson correlation) لتحديد قيمة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة (المقدرات الجوهرية، والتجديد الاستراتيجي، وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة)، كما هو مبين في جدول (6).

جدول 6

معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	أوجه المقارنة	التجديد الاستراتيجي	المنظمة البراعة
المقدرات الجوهرية	معامل الارتباط	0.940	0.94
	مستوى الدلالة	*0.00	*0.00
التجديد الاستراتيجي	معامل الارتباط	-	**0.91
	مستوى الدلالة	-	0.00

(*) : ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط كانت عالية، ودالة إحصائياً، وهذا يعني أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة دالة بين متغيرات الدراسة الثلاثة المتمثلة في: المقدرات الجوهرية، والتجديد الاستراتيجي، وتكوين الجامعة كمنظمة بارعة، وأن هنالك علاقة ارتباطية موجبة دالة بين التجديد الاستراتيجي، وتكوين الجامعة كمنظمة بارعة، مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أن هنالك علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة الثلاثة المتمثلة في: المقدرات الجوهرية، والتجديد الاستراتيجي، وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها كل من دراسة كاظم وآخرون (2015) ودراسة الطائي وآخرون (2016) إذ توصلتا إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة.

الفرض الثاني

للتحقق من صحة الفرض الثاني النَّاص على أن التجديد الاستراتيجي يتوسط بشكل دال إحصائياً العلاقة بين متغير المقدرات الجوهرية وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear Regression) من أجل تحديد الدور الذي يؤديه التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط بين متغير المقدرات الجوهرية وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

جدول 7

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأبعاد المقدرات الجوهرية على متغير المنظمة البارعة.

المتغير	β	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المقدرات الجوهرية	0.94	19.35	$0.001 >$

أولاً: تأثير إدارة المقدرات الجوهرية على المنظمة بارعة.

يوضح النموذج المتحصّل عليه من تحليل الانحدار الخطي في جدول (7) أنَّ حسن إدارة المقدرات الجوهرية تفسّر ما نسبته 89.3% ($R^2 = .893$, $F = 374.666$, $p = 0.00$) من التباين في مستوى تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة. وهذا مؤشر جيد يدل على أنَّ حسن إدارة المقدرات الجوهرية من قبل قيادي جامعة الكويت يؤثّر بدرجة عالية جداً على مستوى تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة؛ وقد بلغت قيمة β (0.94) وهذا يعني أنه كلما تم إدارة المقدرات الجوهرية في جامعة الكويت بشكل جيد بمقدار وحدة واحدة، زادت معه فرص تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة 94.5%، أي: أنَّ العلاقة بينهما علاقة طردية.

جدول 8

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأبعاد المقدرات الجوهرية على متغير التجديد الاستراتيجي.

المتغير	β	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المقدرات الجوهرية	0.941	18.593	>0.001

ثانياً: تأثير إدارة المقدرات الجوهرية على التجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت.

يوضح النموذج المتحصّل عليه من تحليل الانحدار الخطي في الجدول (8) أنَّ حسن إدارة المقدرات الجوهرية تفسّر ما نسبته 88.5% ($R^2 = .885$, $F = 345.681$, $p = 0.000$) من التباين في مستوى التجديد الاستراتيجي بجامعة الكويت. وهذا مؤشر جيد يدل على أن حسن إدارة المقدرات الجوهرية من قبل قيادي جامعة الكويت يؤثّر بشكل إيجابي وبدرجة عالية في مستوى التجديد الاستراتيجي، وقد بلغت قيمة β (.94) وهذا يعني أنه كلما تم إدارة المقدرات الجوهرية في جامعة الكويت بشكل جيد بمقدار وحدة واحدة، زادت معه فرص التجديد الاستراتيجي بنسبة 94.1%، أي: أنَّ العلاقة بينهما علاقة طردية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت

إليها دراسة كاظم وآخرون (2015) بأنَّ المقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته 54.7% من التباين الحاصل في التجديد الاستراتيجي. كما اتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة كاظم وآخرون (2015) التي توصلت نتائجها إلى قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة: المتغير التفسيري أي: المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية) والمتغير الاستجابي أي: التجديد الاستراتيجي (الميل الريادي، الاستكشاف، واستثمار الفرص)، وأنَّ المقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته 54.7% من التباين في مستوى التجديد الاستراتيجي.

جدول 9

نتائج تحليل الانحدار الخطي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على متغير المنظمة البارة.

المتغير	β	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التجديد الاستراتيجي	0.915	15.164	$0.001 >$

ثالثا: تأثير التجديد الاستراتيجي على تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة.

يوضح النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار الخطي في الجدول (9) أنَّ أبعاد التجديد الاستراتيجي تفسر ما نسبته 83.6% ($R^2 = .836$, $F = 229.944$, $p = 0.000$) من التباين في مستوى تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة. وهذا مؤشر جيد يدل على أنَّ متغير التجديد الاستراتيجي يؤثر بدرجة عالية على مستوى تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة. وقد بلغت قيمة β (0.915) وهذا يعني أنه كلما كان هناك اهتمام بالتجديد الاستراتيجي في جامعة الكويت بمقدار وحدة واحدة، كان هناك زيادة في فرص تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة بنسبة 91.5%، أي: أنَّ العلاقة بينهما علاقة طردية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطائي وآخرون (2016) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي: (تكوين الأفكار الجديدة؛ الأسس الفلسفية للمعرفة؛ الوصول إلى معلومات متباينة؛ المجموعات الاجتماعية؛ تجسير العلاقات) وأبعاد المنظمات البارة: (البراعة المتتابعة؛ البراعة الآنية أو الهيكلية؛ البراعة السياقية)، وأنَّ أبعاد التجديد الاستراتيجي تفسر ما نسبته 68.3% من التباين الحاصل في المنظمات البارة.

جدول 10

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعلقة بدور مستوى التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المقدرات الجوهرية وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة

المتغيرات	β	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المقدرات الجوهرية	0.73	5.29	$0.001 >$
التجديد الاستراتيجي	0.22	1.57	0.12

رابعاً: دور التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المقدرات الجوهرية وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة

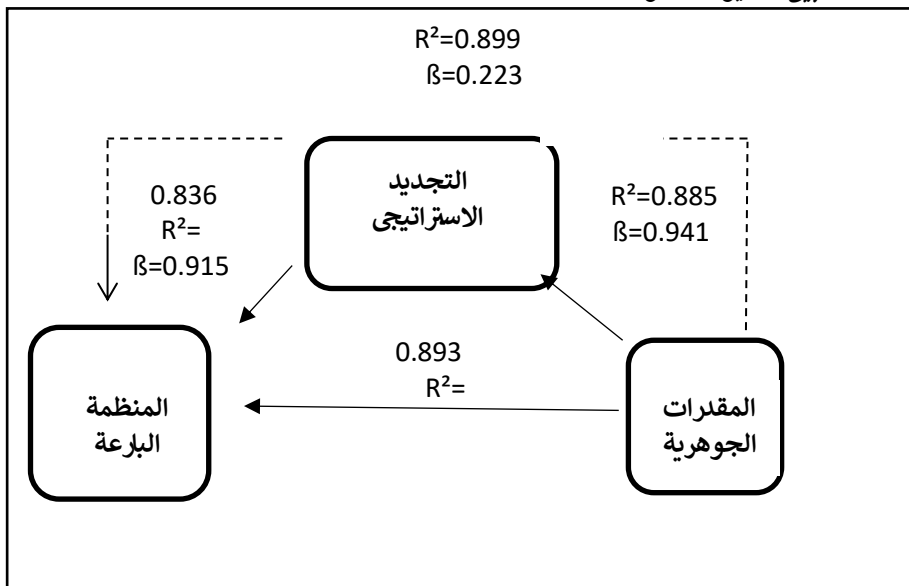
يوضح النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار الخطي في الجدول (10) أنَّ متغير التجديد الاستراتيجي يلعب دور الوسيط بين المقدرات الجوهرية والمنظمة البارعة بدرجة كاملة؛ حيث كانت قيمة معامل الانحدار (β) بين إدارة المقدرات الجوهرية وتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة (0.9450). ثم انخفضت إلى (0.73) مع وجود متغير التجديد الاستراتيجي. بالإضافة إلى أنَّ متغير التجديد الاستراتيجي كان معامل الانحدار فيه دالاً إحصائياً مع إدارة المقدرات الجوهرية (0.941)، وغير دال مع تكوين الجامعة كمنظمة بارعة (0.915). وتفسر ما نسبته 89.9% ($R^2 = 0.899$)، و $F = 194.786$ ، $p = 0.000$ من التباين في تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة.

ويتبين مما سبق أنَّ حسن إدارة المقدرات الجوهرية تتنبأ إيجابياً بتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة بنسبة (89.3%)، كما أنَّ حُسن إدارة المقدرات الجوهرية تتنبأ إيجابياً بمستوى التجديد الاستراتيجي بنسبة (88.5%)، أمَّا مستوى التجديد الاستراتيجي في الجامعة فإنه يتنبأ إيجابياً بتكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة بنسبة (83.6%)، ولدى دخول متغير مستوى التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط بلغ التأثير غير المباشر للمقدرات الجوهرية في تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة ما نسبته (89.9%).

والشكل (1) الآتي يوضِّح التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة المقدرات الجوهرية على تكوين جامعة الكويت كمنظمة بارعة بوجود متغير التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط.

شكل 1

العلاقات بين متغيرات الدراسة



محددات الدراسة

تم الافتراض أن متغيرات الدراسة تتشعب على الأبعاد التي تم تحديدها بشكل صحيح بدون أدلة من التحليل العاملي.

التوصيات

وفي الختام وفي ضوء النتائج المتحصل عليها، يوصي الباحثان بالآتي:

- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة من موظفين وأعضاء هيئة تدريس من خارج وداخل دولة الكويت للاستفادة من خبراتهم في تطوير الخدمات الإدارية والأكاديمية في جامعة الكويت.
- العمل على استبقاء الموظفين ذوي الكفاءات الجوهرية المتميزة داخل جامعة الكويت، من خلال منحهم حوافز مجزية، وصلاحيات وظيفية تتمثل في الاستعانة بهم في صنع القرارات، وإشراكهم في دروات تدريبية مستمرة بهدف تطوير مهاراتهم لمواكبة التغيرات المستقبلية.
- تضمين الخطط الاستراتيجية بجامعة الكويت برامج تشغيلية تسهم في تطبيق المرونة الاستراتيجية بحيث تعزز قدرة الجامعة على التنقل بين البدائل الاستراتيجية للرد على المتغيرات البيئية المفاجئة.
- تبني استراتيجيات مرنة تهدف إلى تحقيق التعلم التنظيمي والتخلص من السلوكيات التقليدية التي تحُد من الإبداع والابتكار في الجامعة.
- تشجيع قيادي الجامعة في مختلف المستويات القيادية على تقبل فرص التطوير الحديثة والمتميزة حتى وإن كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجيات الحالية للجامعة من خلال منحهم الصلاحيات الإدارية التي تؤهلهم لذلك.
- اقتراح برامج تطويرية مبنية على خبرات جامعات عالمية رائدة تهدف إلى تعزيز التجديد المستمر للموارد والقدرات التي تزيد من كفاءة الأداء في جامعة الكويت.
- المحافظة على ما تملكه جامعة الكويت من مقدرات جوهرية، وذلك من خلال الاهتمام بتنمية الموارد غير الملموسة بهدف استكشاف واستثمار الفرص الجديدة المتاحة.
- تشجيع الإدارة الجامعية على التحول إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات، بما يسمح لها مستقبلاً بتعديل الهياكل وتغييرها بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية، مما قد يعزز جانب البراعة المتتابة التي تتميز بها المنظمات البارعة.
- الاهتمام بحسن إدارة المقدرات الجوهرية لما لها من أثر كبير في التجديد الاستراتيجي وتكوين المنظمة البارعة، من خلال تفعيل برنامج للمحاكاة بناء على تجارب عالمية

لجامعات رائدة ومتميزة يبين كيفية الاستخدام الأمثل لأهم المقدرات الجوهرية التي تمتلكها جامعة الكويت وكيفية حسن استثمارها ولاسيما فيما يتعلق بالموارد البشرية والاستفادة من المقدرات التي يمتلكونها في تطوير الجامعة.

الدراسات المستقبلية

- استكمالاً لتلك التوصيات، يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:
- نمذجة المعادلة البنائية للعلاقات بين المقدرات الجوهرية، والتفوق التنظيمي، والتحسين المؤسسي في الجامعات الحكومية.
 - حُسن إدارة المقدرات الجوهرية، وعلاقتها بالتجديد الاستراتيجي، والتميز المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي.
 - العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتفكير الاستراتيجي والذكاء التنافسي: دراسة مقارنة بين جامعة الكويت والجامعات الخاصة.
 - العلاقة بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية وصوت العاملين في الجامعات الخاصة.
 - دور البراعة التنظيمية في حُسن إدارة المقدرات الجوهرية والحد من الانهيار التنظيمي في جامعة الكويت.

المراجع

- أبو زيد، أحمد. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15 (3)، 311-329.
- أبو ليفة، سناء. (2019). دور الاستجابة الإدارية في العلاقة بين سلوكيات أصوات العاملين والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 33 (2)، 2-56.
- البغدادى، عادل والحدراوى، رافد. (2015). دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي (دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات الحكومية العراقية). *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، 9 (17)، 15-56.
- البغدادى، عادل، وعطوي، مهند. (2014). تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 6 (4)، 53-70.
- التميمي، محمد. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الجنازرة، أسماء. (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- خلف، نصير. (2016). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق. *مجلة علوم الرياضة*، 8 (26)، 134-154.
- راضي، جواد، وقاسم، زهراء. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء بعض المصارف الخاصة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 7 (25)، 105-139.
- رشيد، صالح، ولفته، علي. (2015). التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 11 (45)، 57-91.
- السرْحاني، ليلي. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
- الشريفي، علي. (2017). التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي - دراسة تحليلية للآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- الطائي، يوسف، والذبحاوي، عامر، والعلي، علي. (2016). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة- بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18 (3)، 6-22.
- عبد الكريم، عزام، ومحمد، روش. (2019). أثر امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 11 (24)، 441-476.
- العودة، أنهار. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 20، 554-578.

عيدان، أفرح. (2019). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي. *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، 27(1)، 127-145.

العيدروس، أغادير. (2019). الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات التخصصية: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*، 4(43)، 327-394.

الغرباوي، محمد. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. *مجلة البحوث التجارية*، 41(2)، 104-151.

كاظم، صادق، وعبيد، علي، ومخيف، أمير. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 10(33)، 293-312.

المحاسنة، لميس. (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

محبيب، حسام. (2016). ريادة المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة بغداد.

مراد، صلاح، وهادي، فوزية. (2014). طرائق البحث العلمي: تصميماتها وإجراءاتها (ط. 2). دار الكتاب الحديث.

مهدي، جابر، وبارة، سهيلة. (2017). أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 18(2)، 67-86.

الموسوي، ضرغام. (2016). المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.

Abdelkarim, A. & Mohamed, R. (2019). The impact of the company's acquisition of core competencies in the enhancement of manufacturing flexibility: applied study in the general company for construction industries (in Arabic). *AL-Anbar University Journal of Economic and Administration Sciences*, 11(24), 441-476.

Abu Lifa, S. (2019). The Role of The Managerial Responsiveness in The Relationship Between the Behaviors of Employees Voices and The Core Human Resources Capacity: A Field Study (in Arabic). *Journal of Contemporary Business Research*, 33(2), 2-56.

Abuzaid, A. (2019). The role of strategic thinking in building organizational ambidexterity: applied study on the public shareholding companies listed in Amman stock exchange (in Arabic). *The Jordan Journal of Business Administration*, 15(3), 311-329.

Adawo, M. (2011). Has education (human capital) contributed to the economic growth of Nigeria?. *Journal of Economics and International Finance*, 3(1), 46-58.

Adler, P., & Heckscher, C. (2013). The collaborative, ambidextrous enterprise. *Universia Business Review*, (40), 34-51.

Al Eidros, A. (2019). The Core Competencies of Employees in Light of The Requirements of Privatization: An Applied Study on The Education Department in The Holy

- Capital in The Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Journal of Education College*, 4(43), 327-394.
- Al-Baghdadi, A. & Al-hadrawi, R. (2015). The Role of Authentic Leadership in The Implementation of Strategic Renewal Activities: An Applied Study According to The Multi-Level Theory in A Number of Iraqi Public Universities (in Arabic). *Journal of Education College for Women for Humanistic Sciences*, 9(17), 15-56.
- Al-Baghdadi, A. & Atwi, M. (2014). Core Competences and Entrepreneurial Marketing: relation and Impact An analytical study for a Sample of the Directors of the Small and Medium Enterprise (SMEs) in Al - Najaf Al - Ashraf Province (in Arabic). *AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*. 6(4), 53-70.
- Albert, D. (2013). *Strategic Renewal of Activity Systems: An Interdependency Perspective* [Unpublish Doctoral Dissertation]. University of St. Gallen.
- Al-Gharabawi, M. (2019). The role of leadership practices in building organizational dexterity: an applied study on private school teachers in Mansoura city (in Arabic). *Business Research Journal*, 41(2), 104-151.
- Al-Janazrah, A. (2020). *Organizational Ambidexterity of the Principals of the Private Schools in the Capital City of Amman and its Relation to the Management by Wandering around from Educational Supervisors and Assistant Principals Point of View* (in Arabic) [Unpublished Master Thesis]. Middle East University.
- Al-Kwafi, O. (2012). Implementing strategic renewal by collective organizational learning. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 6(2), 125-141.
- AL-Mahasneh, L. (2017). *The Mediating Role of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Organizational Agility Field study in Jordanian companies for pharmaceutical industries Banks* (in Arabic) [Unpublished Master Thesis]. Middle East University.
- Alodah, N. (2020). Organizational Ingenuity for Female Leaders in Government Secondary Schools from the Perspective of Female Teachers in the Qassim Region (in Arabic). *Arab Journal for Scientific Publishing*, 20, 554-578.
- Alsarhani, L. (2019). *The role of Organizational Ambidexterity in Developing the Organizational Climate in Governmental Schools at Alkharij Province From their Principals' Point of View* (in Arabic) [Unpublished Master Thesis]. Sattam bin Abdulaziz University.
- Alsherifi, A. (2017). *Strategic Renewal and Its Reflection In Enhancing Strategic Supremacy Through The Organizational Support* (in Arabic) [Unpublish Doctoral dissertation]. University of Karbala.
- Altaai, Y., Al-Thabthawee, A. & Al-Ali, A. (2016). Strategic Renewal and its Role in The Formation of Ambidextrous Organizations Applied Research to Sample the

Opinions of University Leaders at The University of Kufa (in Arabic). *AL-Qadisiyah. Journal for Administrative and Economic sciences*, 18(3), 6-22.

AL-Tameemi, M. (2017). *The impact of human resource management practices on strategic renewal: field study in Jordanian commercial Banks* (in Arabic) [Unpublished Master Thesis]. Middle East University.

Benner, M. & Tushman, M. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256.

Chaharmahali, S.M., & Siadat, S.A. (2010). *Achieving Organizational Ambidexterity: Understanding and explaining ambidextrous organizations*. Retrieved January 27, 2023, from <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:361289/FULLTEXT01.pdf>.

Chaola, P., Pratoom, K. & Raksong, S. (2015). A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance, *Academy of Strategic Management*, 14(2), 18 - 31.

Datta, A. (2011). Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2 (1), 2-22.

Doshi, V. & Khokle, P. (2011). *Impact of Inter-organizational Relationships on Organizational Learning*. Indian Institute of Management Ahmedabad, W.P. No. 2011-12-01.

Duncan, R. (1976). *The ambidextrous organization: Designing Dual Structures for Innovation*. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland.

Eidan, A. (2019). Impact core competencies on organizational performance: study of its application in Asia-cell communications company in Babylon and Diwaniyah (in Arabic). *Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences*, 27(1), 554-578.

Folkerling, M., van Stel, A., & Meijaard, J. (2004). *Strategic Renewal and its Effect on Small Firm Performance; Testing for Firm Size and Firm Age using Dutch Micro Data*. Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship, Growth and Public Policy Group.

Gilbert, J. (2016). An Empirical Vision for Organizational Renewal: Utilizing Self-Reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation. *International Journal of Business Administration*, 7(3), 1-13.

- Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., and Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47 (1), 186-207
- Harrison, J. & John, C. (1998). *Foundation strategic management* (4th ed.). Thomson South-Western Publication.
- He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Heyden, M. (2012) *Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal: A Multilevel Contingency Approach* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Erasmus University, Rotterdam.
- Hopkins, W., Mallette, P. & Hopkins, S. (2013). Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(2), 77-94.
- Huff, J., Huff, A. & Thomas, H. (1992). Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*, 13 (1), 55-75
- Jabbouri, N. & Zahari, I. (2014). The Role of Core Competencies on Organizational Performance: An Empirical Study in The Iraqi Private Banking Sector. *European Scientific Journal (SPECIAL Edition)*, (1), 1857 – 7881.
- Jansen, J. , Tempelaar, M. , Van den Bosch, F. , and Volberda, H. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, (20), 797-811.
- Kak, A. (2004). Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(4) 1-15.
- Kazem, S, Obaid, A, & Mukhaif, Amir. (2015). Intrinsic capabilities and strategic innovation, relationship and impact (in Arabic). *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10(33), 293-312.
- Khalaf, N. (2016). Core capabilities and its relationship to organizational excellence at the school of physical education and sports science University of Diyala (in Arabic). *JOURNAL OF SPORT SCIENCES*, 8(36), 134-154.
- Kollmann, T. & Kuckertz, A. (2006). Venture archetypes and the entrepreneurial event: cross-cultural empirical evidence. *Journal of Enterprising Culture*, 14, 27–48.
- Kouropalatis, Y., Hughes, P. & Morgan, R. (2012). Pursuing 'Flexible Commitment' as strategic ambidexterity: an empirical justification in high technology firms. *European Journal of Marketing*, 46 (10): p. 1389-1417.
- Krajewski, L. & Ritzman, L. (1996). *Operations Management: Strategy and Analysis* (4th ed.). Addison-Wesley Co., Inc.

- Kwee, Z. (2009). *Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal A longitudinal study of long-lived firms* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Erasmus University Rotterdam.
- Li, T. & Calantone, R. (1998). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Luu, T. (2016). Organizational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6), 583-603.
- Mahdi, J. & Barh, S. (2017). The impact of transformational leadership in building core capabilities in public insurance companies in the state of Annaba (in Arabic). *Journal of Economic Sciences*, 18(2), 67-86.
- Mahnke, V.& Aadne, J. (1997). *Speed and Potential Breakdown in the Process of Strategic Renewal*. Department of Industrial Economics and Strategy, Working Paper 97-10.
- Martin-Rios, C. & Parga-Dans, E. (2016). Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal. *Journal of Business Research*, 69(8), 2890-2900.
- Masad, Q. (2016). *Factors Driving Technological Change and Its Impact on Human Resources Diversity Management Practices - Test of The Mediator Role for Strategic Renewal: An Exploratory Study In A Selected Sample of Multicultural Companies In Jordan*. [Unpublished Master Dissertation]. Middle East University.
- Meyer, M. & Utterback, J. (1992). The Product Family and the Dynamics of Core Capability. *Sloan Management Review*, 1(3), 29-47.
- Mohebis, H. (2016). *Entrepreneurship public organizations in the light of reconciliation between competitive intelligence and strategic renewal* (in Arabic) [Unpublished Doctoral Dissertation]. Baghdad University.
- Mousawi, D. (2016). *Core capabilities and its role in enhance competitive intelligence* (in Arabic) [Unpublished Master Thesis]. Karbala University.
- Murad, S. & Hadi, F. (2014). *Scientific Research Methods: Designs and Procedures* (in Arabic) (2nd ed). Modern Book House.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 1-10.
- O'Reilly, C.& Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

- Oschlies, M. (2013). *Strategic Management in Emerging Industries: Evidence from Renewable Energy industry* [Unpublish Doctoral dissertation]. University of St. Gallen.
- Parry, G., Graves, A. & James-Moore, Mike. (2006). The threat to core competence posed by developing closer supply chain relationships. *International Journal of Logistics*, 9(3), 295- 305.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pöyhönen, A. (2004). *Modelling and measuring organizational renewal capability* [Unpublished Doctoral Thesis]. Acta Universitatis Lappeenrantaensis.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 2-15.
- Radomska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19- 23.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P.& Merchant, H. (2016). The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging-Market Multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2461-2487.
- Rashid, S. & Lafta, A. (2015). Strategic renewal of higher education institutions from the perspective of organizational learning an analytical study in the colleges of Al-Muthanna University (in Arabic). *Iraqi Journal for Administration Sciences*, 11(45), 57-91.
- Ravasi, D. & Lojacono, G. (2005). Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, (38), 51-77.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23 (8), 769–80.
- Sammut-Bonnici, T. & McGee, J. (2014). *strategic renewal* (3rd ed). John Wiley & Sons, Ltd.
- Schmitt, A., Barker, V., Raisch, S., & Whetten, D. (2015). Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity. *Long Range Planning*, 49(3), 361-376.
- Schreyogg, G. & kliesch, M. (2007). How Dynamic can Organizational capabilities are? Towards A Dual – process model of capability Dynamization. *Strategic management Journal*, 29, 913-933.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row.
- Shimizu, K. & Hitt, M. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. *Academy of management executive*, 18(4), 44-59.

- Snehvrat, S. & Dutta, S. (2018). Multi-Level Ambidexterity in New Product Introduction at Tata Motors, India: The Role of Meta routines. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2017-0062>
- Soares, J. & Reis, D. & Cunha, J. & Steiner Neto, P. (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(3), 36-46
- Song M. & Thieme, R. (2006). A cross-national investigation of the R&D– marketing interface in the product innovation process. *Industrial Marketing Management*, 35 (3), 308-322.
- Stienstra, M. (2008). *Strategic Renewal in Regulatory Environments How inter- and intra-organizational institutional forces influence European incumbent energy firms*. ERIM PhD Series in Research in Management, 145 Reference number ERIM: EPS-2009-145- STR ISBN 978-90-5892-184-0
- Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). Evolution and revolution: mastering the dynamics of innovation and change. *California Management Review*, 38 (4), 8- 30
- Volberda, H., Baden-Fuller, C. & Van den Bosch, F. (2001). Mastering Strategic Renewal Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms. *Long Range Planning*, 34, 159-178.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. (2011). *Idea generation in strategic renewal*. Academy of Management Proceedings, N1-N6.
- Yigit, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations* [Unpublished Master Dissertation]. Blekinge Institute of Technology School of Management.