



## دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن

د. نبيل أحمد محمد العفيري\*

[alofiry2018mohammads@gmail.com](mailto:alofiry2018mohammads@gmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من (70) فردًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (56) فردًا، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنَّ مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية مرتفع على المستوى الكلي للأداة. وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية بين المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي والمتغير التابع السيادة الإستراتيجية على المستوى الكلي للمتغيرين، وعلاقة ارتباط موجبة طردية قوية بين بعدي (الاستكشاف) و(ريادة الأعمال) والسيادة الإستراتيجية، وعلاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعدي (مشاركة القيادة) و(استثمار الفرص) والسيادة الإستراتيجية. وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية للتجديد الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية على المستوى الكلي للمتغيرين.

الكلمات المفتاحية: التجديد الإستراتيجي، السيادة الإستراتيجية، دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي.

\* أستاذ الإدارة الإستراتيجية المشارك - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة إب - الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: العفيري، نبيل أحمد محمد (2023). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 5(3)، 194-241.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



## Strategic Renewal as a Key to Achieving Strategic Supremacy at the International Technology Institute in Ibb Governorate- Yemen

Dr. Nabil Ahmed Mohammed Al-Ofiri\*

[alofiry2018mohammads@gmail.com](mailto:alofiry2018mohammads@gmail.com)

### Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic renewal in achieving strategic supremacy of the International Technology Institute, Ibb governorate. The study used the descriptive survey method; and the study population consisted of (70) individuals, of which (56) members were selected by the stratified random sampling method. A questionnaire was administered to collect data, which was analyzed by the SPSS. The study concluded with several results, including: the level of practicing strategic renewal and strategic supremacy was high at the overall level of the tool; there was a strong positive correlation relationship between the independent variable (strategic renewal) and the dependent variable (strategic supremacy) at the overall level of the two variables; there was a strong positive correlation relationship between the dimensions of exploration and entrepreneurship, and strategic supremacy; and there was a strong positive correlation relationship between the strategic supremacy and the dimensions of leadership participation and investment of opportunities. . There was also an active and strong effective impact of strategic renewal on strategic supremacy at the overall level of the two variables.

**Keywords:** Strategic renewal, Strategic supremacy, Sphere of influence, Competitive pressure, Competitive construction.

---

\* Associate Professor of Strategic Management, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Ibb University, Republic of Yemen.

**Cite this article as:** Al-Ofiri, Nabil Ahmed Mohammed. (2023). Strategic Renewal as a Key to Achieving Strategic Supremacy at the International Technology Institute in Ibb Governorate- Yemen, *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies*, 5(3). 194-241.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## المقدمة:

يُعدُّ التجديد الإستراتيجي أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الناجحة، التي تمكن إدارة المؤسسات من تطوير إستراتيجياتها التنافسية، وتعزيز قدراتها في استكشاف مواردها وإمكاناتها الداخلية، واستثمار الفرص الخارجية المتاحة، وحشد جهود العاملين نحو الريادة والمبادرة وسرعة الاستجابة للتغلب على المؤسسات المنافسة في منطقة التنافس، وتقليل مخاطر الضغط التنافسي الناجم عنها؛ لزيادة القوة والنفوذ اللذين يشكلان المفتاح لتحقيق السيادة الإستراتيجية للمؤسسة. ويتطلب ذلك اعتماد إستراتيجيات رشيقة لفرض هيمنتها وسيادتها، وتجنب النظر إلى الخلف أو التخلي عن نقاط قوتها الحالية، ومحاولة القفز باستمرار نحو التجديد المستمر (D,Aveni, 2001, 27)، والبحث عن سبل لخلق الفرص والمبادرات الريادية والاستجابة للبيئة الخارجية، والمشاركة في عملية التجديد الإستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي وقوة المنافسة (Kwee, 2009, 25)؛ وأن تدرك إدارة المؤسسة أنَّ عملية التجديد الإستراتيجي تتطلب تعليماً مستمراً وابتكاراً من جميع الأطراف فيها، وتوظيف مواردها المعرفية المتراكمة لبناء مهارات وقدرات تلائم متغيرات البيئة الحالية والمستقبلية (الشمري والزيادي، 2018، 147)؛ حيث أوصت دراسة D,Avin (1999) بضرورة استثمار المقدرات الجوهرية، وفهم التغيرات في البيئة التنافسية، وتطوير إستراتيجياتها ونماذج أعمالها للتخلص من الضغط التنافسي.

وأوصت دراسة الطائي وآخرين (2016) بضرورة أن تعمل المؤسسة على خلق ثقافة تنظيمية تشجع التجديد الإستراتيجي من أجل مواجهة التغيرات البيئية المستمرة. وأوصت دراسة الهاشمي (2016) بضرورة رسم نطاق نفوذ المؤسسة داخل الأسواق التي تمتلكها، والقدرة على الاستيلاء على المستفيدين. وأوصت دراسة الفتلاوي وآخرين (2020) بقيام المؤسسة بتحديد نماذج وقواعد عملها من خلال اعتمادها متطلبات تحقيق السيادة الإستراتيجية لتمكينها من السيطرة على محيطها التنافسي. كما وأوصت دراسة النعيمي ومحيبس (2020) بإجراء تحديثات مستمرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليتناسب مع الإستراتيجيات الموضوعية، واستبدال الأساليب والإجراءات الروتينية التي تعيق التوجهات الحديثة، والاستمرار في التحسينات في الإدارة لجعلها أكثر مرونة، والتشجيع نحو التحول الإلكتروني بمساحة أوسع، دعماً للسرعة والدقة في إنجاز المتطلبات. وعلى الرغم من أنَّ التجديد الإستراتيجي أحد مداخل الإدارة الإستراتيجية المعززة لسيادة المؤسسات وبسط نفوذها ومركزها التنافسي وتقليل الضغوط التنافسية للمؤسسات المناظرة لها



في طبيعة نشاطها، وبروز اهتمام الباحثين والمهتمين والإداريين وصناع القرار في المؤسسات الدولية والعربية الإنتاجية والخدمية، فإنَّها لا تزال بعيدة عن دائرة اهتمام الباحثين والإداريين وصناع القرار في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية بشكل عام، والمعهد التكنولوجي الدولي الأهلي بمحافظة إب بشكل خاص.

ونظرًا لما يواجهه المعهد من زيادة حدة المنافسة من قبل المعاهد المناظرة، وارتفاع معدل المخاطر والتهديدات التي تعترض مسار تطوير برامج وخدماته، ناهيك عن التغيرات المستمرة في إستراتيجيات وتقنيات المعاهد المنافسة؛ فقد أثار ذلك الأمر اهتمام الباحث لتناوله بالدراسة، واستقصاء دلالة العلاقة التفاعلية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي، والسيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي، واستخلاص الموجهات المستقبلية للتطوير، والتحسين.  
مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة في حاجة المعهد التكنولوجي الدولي الملحة لتجديد تفكيره الإستراتيجي عبر سلسلة من التحركات المعرفية والتشغيلية الداخلية للمعهد، والملائمة بين السمات الإستراتيجية والتغيرات البيئة الخارجية؛ للتوسع في تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية في محافظة إب، وتخفيف الضغوط التنافسية، وإعادة بناء القدرات التنافسية، وتحقيق التميز والتفوق على المعاهد والكليات المنافسة. إلا أن هناك غموضاً وضبابية في تشخيص المشكلة ناجماً عن حالة النقص والقصور في المعلومات والبيانات في ظل غياب الدراسات والأبحاث التي تسلط الضوء على متغيراتها وأبعادها.

وتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن؟. ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب؟
- 2- ما مستوى السيادة الإستراتيجية (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب؟
- 3- هل توجد علاقة بين عناصر التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) والسيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب؟



- 4- هل يوجد أثر لعناصر التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) في السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول التجديد الإستراتيجي تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل)؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول السيادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل)؟
- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من تناولها موضوعا من أكثر المواضيع أهمية في بيئة المؤسسات المعاصرة، وأنها تجمع بين مفهومين هما التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية اللذين يتسمان بالحدثة والأصالة في دراستهما من قبل الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، وأنها يشكلان تراكما معرفيا نظريا في إثراء المكتبات، وتبرز أهمية الدراسة التطبيقية من خلال المؤشرات الآتية:

1- إلقاء الضوء على مؤشرات أبعاد التجديد الإستراتيجي، ومؤشرات أبعاد السيادة الإستراتيجية، والاستفادة منهما في عمليات التطوير والتحسين للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب.

2- رفع مستوى الوعي والإدراك لدى إدارة المعهد نحو أهمية استخدام تقنيات حديثة تساعد في استكشاف الظروف البيئية المحيطة، والمبادرة في اقتناص الفرص قبل المؤسسات المنافسة.

3- تقديم معلومات تساعد إدارة المعهد في تعزيز الإبداع والابتكار للعاملين وإشراكهم في عملية صناعة القرار للتغلب على مخاطر وتحديات المنافسين، وتمكين المعهد من بسط نفوذه في المنطقة.

4- توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) والسيادة الإستراتيجية في المعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب.

5- تشخيص مدى تأثير أبعاد التجديد الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي، واستقراء ملامح التطوير مستقبلاً.



### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى: كشف دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب - اليمن، ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيس من خلال الأهداف التالية:

- 1- تحديد مستوى التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، مشاركة القيادة) للمعهد التكنولوجي الدولي - محافظة إب.
- 2- تحديد مستوى السيادة الإستراتيجية (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) للمعهد التكنولوجي الدولي - محافظة إب.
- 3- كشف العلاقة بين عناصر التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، مشاركة القيادة) والسيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي - محافظة إب.
- 4- كشف أثر عناصر التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، مشاركة القيادة) في السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي - محافظة إب.
- 5- معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول التجديد الإستراتيجي تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل).
- 6- معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول السيادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل).

### حدود البحث:

تقتصر الدراسة على دور التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، مشاركة القيادة) في تحقيق السيادة الإستراتيجية (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)، من خلال استقصاء آراء أفراد العينة من العاملين (عضو مجلس أمناء، عميد ونائب عميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير إدارة، فني معمل، عضو هيئة تدريس)، في المعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب، خلال العام الدراسي 2022-2023.

### مصطلحات البحث:

#### 1-التجديد الإستراتيجي (Renewal Strategic)

يعرف التجديد الإستراتيجي بِأَنَّهُ: عملية تجديد أو استبدال سمات المؤسسة التي تنطوي على إمكانية التأثير بشكل كبير على آفاقها المستقبلية (Agarwal & Helfat, 2009, p 282).



ويعرف التجديد الإستراتيجي بأنّه: التحول من إستراتيجية واحدة إلى أخرى، بدلاً من استكشاف الإستراتيجيات التنافسية السابقة (Schmitt, A., et.al, 2018, p 85). ويُعرفه الباحث إجرائيًا بأنّه: مستوى قدرة إدارة المعهد على اكتشاف الفرص الخارجية، واستثمار موارده وإمكاناته المتاحة في ابتكار طرائق جديدة تمكنه من سرعة الاستجابة لتقديم خدمات تشبع تفضيلات المستفيدين سواء كانوا أفرادًا أم مؤسسات في سوق العمل، وتتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.

### 2-السيادة الإستراتيجية (Strategic Supremacy)

تعرف السيادة الإستراتيجية بأنّها: عبارة عن قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في أداءها على منافسيها عن طريق خلق أنواع التميز التي يمكن استدامتها، وتطوير حالة إستراتيجية مميزة من خلال إنجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها منافسوها (Kotze, 2003, p 104). وتعرف السيادة الإستراتيجية بأنّها: بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة من أجل تحريك المنافسين ودفعهم إلى استمرارية المنافسة وتوسيع نفوذهم عن طريق توفير قيمة لمتلقي الخدمة أو السلعة في الاتجاهات التي لا تتعارض مع طموحاتهم لكي يتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين (D,Aveni, 2004, p 37).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنّها: مستوى قدرة إدارة المعهد على التوسع في خدماته التعليمية والتدريبية في المناطق الجغرافية المحيطة، وتقديم خدمات تعليمية وتدريبية أفضل من المؤسسات المنافسة، واستقطاب المستفيدين من مناطق متعددة، وابتكار خدمات تعليمية وتدريبية جديدة تلبى طموحات المستفيدين وتحقق رضاهم.

### 3-المعهد التكنولوجي الدولي

يعرفه الباحث إجرائيًا بأنّه: أحد المعاهد التقنية الخاصة في مدينة إب التي تتبع وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وتقدم خدمات التعليم في المجال الطبي بنظام ثلاث سنوات بعد الثانوية العامة - القسم العلمي، في التخصصات (مساعد طبيب، صيدلة، قبالة، تمريض)، كما تقدم خدمات التدريب في البرامج والدورات والدبلومات القصيرة أقل من سنة في مجال (الحاسوب، اللغة الإنجليزية، والمحاسبة والإدارة، والموبايل، والخدمات الطبية، والهندسة، والتنمية البشرية).



### الإطار النظري:

يمكن عرض أبرز الملامح ذات العلاقة بطبيعة البحث، من حيث التجديد الإستراتيجي، والسيادة الإستراتيجية، كالآتي:

#### أولاً- التجديد الإستراتيجي (Renewal Strategic)

أ- مفهوم التجديد الإستراتيجي: التجديد في اللغة: مأخوذ من الفعل الثلاثي جدد، ويعنى جدد الشيء بعد أن كان بالياً، وقال: جد الثوب، أي: أصبح جديداً. قال سبحانه وتعالى في محكم التنزيل: ﴿بَلْ هُمْ فِي لَبْسٍ مِّنْ خَلْقٍ جَدِيدٍ﴾ [ق: 15]، وقال تعالى: ﴿وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بَيَضٌ﴾ [فاطر: 27]. ويعرف التجديد الإستراتيجي بأنّه: عملية التكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة كالمغيرات الثقافية وتفضيلات الزبائن؛ وهو ما يفرض على المؤسسات إعادة النظر في تكوين أسلوب تستثمر فيه الموارد والقدرات التي تمتلكها في مجموعة من الأنشطة حتى تستطيع تغيير المسار الإستراتيجي والأداء الاقتصادي الخاص بها (Ravas & Lojaco, 2005, p50).

وهو عملية تكييف، وتعديل وتطوير القدرات التنافسية الإستراتيجية للمؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية (بريس وآخرون، 2019، ص 214)، وفي ضوء ما سبق، تُعدّ مفاهيم التجديد الإستراتيجي جوهر حياة المؤسسة، وروحها النابض باستدامة البقاء، والشريان الدافع للمؤسسة نحو التحديث، والتطوير، والتحسين المستمر.

ب- أهمية التجديد الإستراتيجي: تبرز أهمية التجديد الإستراتيجي من خلال إسهامه في تحسين ظروف السوق وزيادة النجاح المستدام عبر تشجيع المؤسسة على إقامة شراكات إستراتيجية للحصول على الموارد النادرة التي تزيد من ربحية المؤسسة (Taussig, 2013, p 466)، ويحقق هدف المؤسسة في التحدي المتمثل بالسلوك الإبداعي في تطوير منتجات جديدة، والتوسع المستقبلي في أسواق جديدة محلية ودولية، ويساعد على اكتساب معارف جديدة وتنقية الأفكار السابقة (Prashantham, 2008, p380).

كما يُعدُّ شكلاً من أشكال ريادة الأعمال بالمؤسسات؛ لأنّه يعطيها قدرة الحصول على فرص جديدة في مجال تقديم السلع والخدمات (Glaser et al, 2015, p 307)، ويساعد في تهيئة بيئة عمل المؤسسة لتسهيل عملية التغيير وتشجيع الأفراد على تقديم المبادرات التي تحدث تغييراً إستراتيجياً تستفيد منه المؤسسة مستقبلاً (عفيف، 2018، ص 81). ويفرض ذلك على إدارة المعهد إدراك



القيمة المضافة التي يحققها التجديد الإستراتيجي للمؤسسة على المدى البعيد، والملاءمة بين التطوير والتحسين في البيئة الداخلية والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية المحيطة.

### ج- أبعاد التجديد الإستراتيجي

1) الاستكشاف (Exploration): هو العملية التي تستخدمها المؤسسة من أجل توسيع وتعميق مواردها التي تعتمد عليها في نجاحها على المدى البعيد، وَأَنَّ هذه العملية تتحدد بقدرة المؤسسة على الاستحواذ والجذب والبحث عن الفرص الخارجية (Hsu et al, 2013, p59)؛ واستثمارها قبل المنافسين الآخرين، لاسيما عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة، وتسجيل الأسبقية على المنافسين في تحسين أعمال المؤسسة (الطائي وآخرون، 2016، ص 13)؛ فضلاً عن الرغبة والاستعداد لتحمل المخاطرة في اكتشاف طرق مبتكرة لتقديم الخدمات، والتعلم المكتسب من خلال عمليات منسقة من التباين والتجريب المخطط والمناورة (الفتلاوي والعبيدي، 2022، ص 402).

وفي ضوء ما سبق؛ ينبغي لإدارة المعهد تطوير إستراتيجياتها في مواجهة التهديدات المحتملة، وتنظيم مواردها وهياكلها في البحث عن الفرص، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في اكتشاف أسواق جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطرة في اكتشاف طرق مبتكرة لتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية للمجتمع المحيط.

2) استثمار الفرص (Investment Opportunities): يُعدُّ التجديد الإستراتيجي التحدي الذي يواجه المديرين حول كيفية خلق تغييرات إستراتيجية باستمرار من أجل مواءمة المؤسسة مع التغيرات في الفرص والتهديدات البيئية (Worch, et al, 2012)؛ فالمؤسسات التي لديها معرفة بالمناخ الداخلي والخارجي تعطي فرصة للتفكير في الممارسات الرئيسة التي تحرك روح (ethos) المؤسسة لاستثمار الفرص، أمَّا المؤسسات التي لا تتضمن التجديد كممارسة رئيسة وليس لديها المرونة المستدامة في استثمار الفرص سوف تخسر العديد من زبائنها وَمِنْ ثَمَّ التأثير في سيادتها الإستراتيجية (Gilbert, 2006, p 2).

وهو ما يفرض على إدارة المعهد توجيه موارده الداخلية لاقتناص الفرص الخارجية، والمبادرة لكسب الفرص قبل المؤسسات المنافسة، وترشيد مواردها المتاحة في تقديم خدماتها بأقل كلفة من المنافسين، والتخلي بالمرونة لكسب المستفيدين وتحقيق طموحاتهم الثقافية المتغيرة.



3) زيادة الأعمال (Entrepreneurship Business): تُعدُّ إستراتيجية فعالة للرد على الاضطراب البيئي من خلال التركيز على عناصر المرونة والقدرة على التكيف، وتحقيق السرعة في الابتكار، وتسهم في خلق فرص للسلوك الإبداعي وتطويره لتجنب المخاطرة (Glaser. et al, 2015)؛ وتقديم أدوار متميزة لتحسين واقع المؤسسة وبناء الثقة بين أعضائها فضلاً عن التخلص من الجمود والضغوط التنافسية، وتطوير حلول جديدة بدلاً عن الاعتماد على فكرة واحدة، واستثمار الرؤى والإسهامات الجديدة والأفكار المبتكرة لكسب الزبائن (الياسري وآخرون، 2017، ص 65)؛ لذلك ينبغي لإدارة المعهد انتهاز المبادرة في تقديم خدماته التعليمية والتدريبية لأسواق جديدة، وابتكار حلول جديدة لتقديم التعليم والتدريب، واستثمار الرؤى والأفكار المبتكرة لكسب مستفيدين جدد، وتشجيع الإبداع والابتكار في تصميم وتسويق خدمات التعليم والتدريب لزيادة الحصة السوقية للمعهد.

4) مشاركة القيادة (Engagement Leadership): قيادة المؤسسة مسؤولة عن دعوة العاملين فيها لمشاركة نشطة وواسعة لصياغة توجهات إستراتيجية توحد جهود العاملين فيها لتنشيط الالتزام لديهم والشعور بالمسؤولية (ايخمن وآخرون، 2012، ص 17)؛ إذ يعبر الالتزام عن مدى ولاء العاملين والاتفاق الضمني بين قيم الفرد وأهداف المؤسسة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه العاملون في فرق العمل الجماعية لتحقيق هدف ما (البدراني، 2015)، ومشاركة العاملين في الإدارة والقيادة واتخاذ القرار، والمسؤولية الجماعية في تسيير أعمال المؤسسة (حريم، 2009، ص 166)، من أجل صناعة قرارات مدروسة جيداً، والالتزام جميع العاملين في المؤسسة بتنفيذ القرارات؛ كون القرارات الجماعية تكون أكثر ثقة من القرارات الفردية (Santala, 2009, p 50). وهذا يمكنها من تحديد مجموعة البدائل التي يمكن تطبيقها على وجه السرعة لكسب القوة، وتقليل قدرة المنافسين على العمل بذات الوتيرة التي تعمل بها المؤسسات المناظرة لها (Osinga, 2005, p 187).

كما أنّ منح قيادة المؤسسة فرق العمل صلاحيات اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية يمنح المؤسسة إطار عمل مرناً يمكنها من التفوق على المؤسسات المناظرة لها (الزين، 2013). ويفرض ذلك على إدارة المعهد إشراك العاملين في صياغة التوجهات الإستراتيجية واتخاذ



القرارات المستقبلية، وتعزيز قيم الولاء والانتماء التنظيمي للمعهد، ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات والاستقلالية بما يمكنهم من النجاح والتفوق على المؤسسات المناظرة.

### ثانياً-السيادة الإستراتيجية (Strategic Supremacy)

#### 1-مفهوم السيادة الإستراتيجية

السيادة لغة: مأخوذة من الفعل ساد؛ أي شرف ومجد، وساد قومه؛ أي صار سيدهم؛ وتعني كرم المنصب والمكانة الرفيعة (صليبيا، 1982، ص 678). وجاءت كلمة السيادة (Supremacy) في قاموس أكسفورد لتعبر عن حالة أو ظرف يتفوق عن الآخرين في النفوذ والسلطة (Oxford, 2006, p 755).

وتعرف السيادة الإستراتيجية بِأَنَّهَا: محاولة المؤسسة التأثير في سلوك المنافسين لكسب السوق الأساسية، وتشكل محفظة استثمارية لمنتجاتها ضمن مجموعة تنافسية متعددة النوايا الإستراتيجية (D, Aveni, 1999, p 35)؛ وتعرف بِأَنَّهَا: وسيلة لتطوير الأفكار والرؤى من أجل خلق قيمة أكبر للمؤسسات من تلك التي يتمتع بها المنافسون (D,Aveni, 2001, p 27). وتعرف بِأَنَّهَا: قدرة المؤسسة على رسم نطاق نفوذها داخل الأسواق وامتلاك القدرة على الإدراك وكذلك الاستيلاء على الزبائن في هذه الأسواق والسيطرة على المنافسة بما يحقق سيادتها (العابدي والموسوي، 2014، ص 153).

وفي ضوء ما سبق؛ تتضمن مفاهيم السيادة الإستراتيجية مؤشرات التنافسية للمؤسسات، التي تجمع بين الرؤى والأفكار النظرية والوسائل والطرق والآليات التنفيذية الملائمة للسيطرة أو التوسع في المناطق المحيطة.

2-أهمية السيادة الإستراتيجية: تمكّن المؤسسة من القدرة على تشكيل نطاق المنافسة وقواعدها في أي وقت والتحكم بها، وتحقيق الاستقرار في البيئة من خلال وضع حواجز تمنع دخول المنافسين للسوق (Thomas & D, Aveni, 2009)؛ وتساعد في صياغة إستراتيجيات فاعلة قادرة على اكتساب مصادر جديدة من خلال إيجاد خدمات جديدة أو تطوير خدمات قائمة، فضلاً عن كونها أداة قوية لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ليس فقط على مستوى زبائنها، بل على مستوى كل ما يتعلق بمنافسيها (العيساوي والعبيدي، 2022، ص 63)؛ وتوفر إطاراً لتصور كيفية تفاعل المؤسسة متعددة الخدمات والمواقع بنجاح وبشكل استباقي مع المؤسسات الرائدة الأخرى في المساحة التنافسية من أجل تحقيق النفوذ والسيطرة (Al-Zu,bi. H, 2017)؛ وبناء مزايا جديدة لتحل محل

القديمة وخلق رؤية واسعة تؤسس لمحفظة قوية للمؤسسة وفق منطق إستراتيجي عميق عبر تصميم القدرات وإقامة التوازن بين قوى الخدمات لتوسيع نفوذها في الاتجاهات التي لا تتعارض مع طموحات الآخرين، ليمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين (D,Aveni, 2004, p38). ويفرض ذلك على إدارة المعهد إدراك أهمية السيادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح، وتوظيف مؤشراتهما للتغلب على المؤسسات المنافسة.

### 3- أبعاد السيادة الإستراتيجية

أ- دائرة النفوذ (The sphere influence): هي مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية بدأ البحث فيه مؤخراً في أدبيات الإدارة، وهي توفر سياق عمل لتفحص الهدف الإستراتيجي لمحفظة المؤسسة ومضامينها من أجل الإستراتيجية التنافسية (D,Aveni, 2004, 4)، وتتمثل بالتركيز على السوق الأساسي الذي تعمل فيه المؤسسة وتستطيع فيه قيادة القيمة، ومَنْ تَمَّ القدرة على معرفة توقعات العملاء وتحركات المنافسين فيما يتعلق بالجودة والسعر والأداء التي تعتبر أدوات مقارنة مرجعية للمنافسين الآخرين (Rothaermel, 2015).

فالمؤسسات المنافسة في الأسواق المتعددة التنافس تجد التوازن من خلال منطقة النفوذ ولكن عندما تكون المعلومات غير كافية فإنها قد تعطي المؤسسة حافزاً للتأثير في سلوك المؤسسات المنافسة لكشف المعلومات، وتستخدم المؤسسة تخصيص الموارد لإعادة بناء منطقة النفوذ في الأسواق المتعددة المنافسة، ويمكن أن يحسّن تخصيص الموارد من منطقة النفوذ ويقلل من المنافسة المدمرة (الياسري وآخرون، 2017، ص 70).

ويفرض ذلك على إدارة المعهد توجيه إستراتيجياته نحو التركيز على المنطقة الجغرافية المحيطة بالمعهد، ودراسة توقعات المستفيدين من حيث جودة الخدمات وسعرها، وتخصيص الموارد البشرية والمادية المتاحة لتقديم خدمات التعليم والتدريب لجذب المستفيدين من مناطق وأسواق متعددة، وتقديم خدمات التعليم والتدريب لمناطق جديدة لوسط النفوذ في أسواق متعددة.

ب- الضغط التنافسي (Competitive Compression): يُعَدُّ الضغط التنافسي سلسلة مستمرة من المنافسة الحادة وعادة تقاس بالحصة السوقية لكل مؤسسة في سوق العمل (D, 2002, p46)؛ ويعبر عن التأثير الناتج عن حدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة ضمن المجال التنافسي، ويتولد نتيجة هذا الضغط ردود فعل عكسية من قبل المؤسسات الأخرى في محاولة منها للتخلص



منه أو تقليل تأثيره إلى أدنى حد ممكن من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي (العيساوي والعبيدي، 2022، ص22).

وتشعر المؤسسات بالضغط التنافسي في المناطق الشديدة المنافسة، وقد يكون الضغط أحياناً من منافس واحد أو يكون من عدد من المنافسين بقصد أو بغير قصد، وقد يتوافق للعمل معاً أو قد يكون هذا الضغط بقدر المجال الإستراتيجي والنمو الطبيعي لتطوير منطقة النفوذ (D,Aveni, 1999, p70-72)؛ ويزداد الضغط التنافسي كلما زاد تداخل الخدمات أو الأسواق الجغرافية بين المؤسسات المنافسة، ويتناسب مع طبيعة وأهمية الأسواق لكل مؤسسة ودرجة اختراقها من قبل المؤسسات الأخرى (Chen, 1998, p 102).

ويعتمد الضغط التنافسي على القوى الخمس لبورتر المتمثلة بقوة المشتري، وقوة المورد، وعوائق الدخول، والتهديدات التي تطرحها الخدمات البديلة، والتنافس في الخدمات (هل وجوز، 2008، ص 108)؛ وهو ما يفرض على إدارة المعهد فهم خصائص المؤسسات المنافسة، وجوانب التميز التي تتمتع بها، ومواصفات جودة الخدمات التي تقدمها في منطقة التنافس، والوسائل والأدوات والتقنيات التي تستخدمها في تقديم خدمات منافسة، وانتهاج المرونة في تقبل دخول منافسين جدد، والتمتع بالمهارة والكفاءة في تقديم خدمات أفضل من المنافسين، لتقليل حدة المنافسة.

ج-البناء التنافسي (Competitive Configurations): هو قدرة المؤسسة على الدمج الفعال بين مواردها وقدراتها التي تسعى من خلالها إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من قبل المنافسين الآخرين (Barney, 2001, p 644)؛ وإنشاء هيكل صناعة لتحالفات كبيرة وأهداف تعكس النظرة الدولية للفضاء التنافسي (D,Aveni, 2001)؛ وتتم عملية البناء التنافسي للمؤسسة من خلال تحليل المنافسين (Competitors Analysis)؛ إذ إنّ بيئة المنافسة هي الجزء الأخير من البيئة الخارجية التي تتطلب البحث وتبسيط الضوء، ويركز تحليل المنافسين على كل مؤسسة تتنافس مع مؤسسة أخرى بشكل مباشر (العيساوي وآخرون، 2012، ص471-472).

والهدف من البناء التنافسي هو تطوير فريق ملتزم ومتحمس من العاملين المتميزين الذين يتعاونون مع العملاء ويحافظون عليهم ويقدمون خدماتهم (Hesih, et.al, 2006, p 26). ويتطلب ذلك من إدارة المعهد إدراك التوجهات المستقبلية للمؤسسات المنافسة، واستقطاب كوادر أكاديمية ذات كفاءة وسمعة علمية أفضل من المؤسسات المنافسة، وبناء شراكات وتحالفات مع المؤسسات



للتغلب على المؤسسات المنافسة، وبناء فريق إداريين ملتزمين بجودة الخدمات للمستفيدين ويحتفظون بعلاقات إيجابية معهم.

و اقع المعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب:

1-النشأة والتطور: تأسس المعهد في عام 2007 بموجب قرار وزارة التعليم الفني والتدريب المهني لمزاولة التدريب رقم (440) لعام 2008 باسم المعهد التكنولوجي للتدريب والتأهيل، وتم اعتماد دبلوم تقني سنتين بعد الثانوية كأول معهد في المحافظة بموجب القرار الوزاري رقم (556) بتاريخ 2010/5/29، وتم فتح عدد من التخصصات في المجال الهندسي (عمارة، مساحة وطرق، أبنية، ديكور)، وفي مجال الحاسوب (برمجة حاسوب، صيانة حاسوب)، وفي مجال العلوم المالية والإدارية (محاسبة، إدارة مكاتب، تسويق) وفي المجال الطبي (صيدلة)، وتم تغيير اسم المعهد إلى المعهد التكنولوجي الدولي للتدريب بموجب شهادة القيد والتسجيل للاسم التجاري من وزارة الصناعة والتجارة رقم (1) الموافق 2004/1/1.

وتمكن المعهد من تخريج عدد من الدفع التي ترفد سوق العمل المحلي والخليجي بمخرجات نوعية تمتلك المهارات والقدرات الملائمة لمتطلبات سوق العمل، ومع زيادة معدل الطلب في السوق المحلية على التخصصات الطبية اتجه المعهد إلى فتح عدد من التخصصات الطبية؛ حيث صدر قرار الترخيص الوزاري رقم (11/ن) للعام 2019 / 2020 باعتماد التخصصات الطبية ( مساعد طبيب، صيدلة، قبالة، تمرريض)، واستمر المعهد بمزاولة نشاطه في المجال الطبي إلى العام 2022- 2023 (المعهد التكنولوجي الدولي، 2019، ص 2).

2-التوجهات الإستراتيجية للمعهد: صيغت التوجهات الإستراتيجية للمعهد من خلال رؤيته: الريادة على المستوى المحلي والدولي، وأعلنت رسالته: تقديم خدمات تعليمية وتدريبية بجودة عالية لتمكين الخريجين من المنافسة في سوق العمل المحلي والدولي من خلال: تهيئة بيئة تعليمية ملائمة، وتخصصات نوعية، وبرامج تدريبية متطورة، وكوادر متخصصة، وشراكة فاعلة، وحددت قيمه الإستراتيجية: الالتزام والإخلاص، والعدالة والمساواة، والتعاون والاحترام، والولاء والانتماء المؤسسي، والإتقان والتميز، والنزاهة والمصداقية، والشفافية والمساءلة، والإنجاز والسرعة، والإبداع والابتكار، وصيغت أهدافه الإستراتيجية: لتهيئة البيئة التعليمية والتدريبية الملائمة، وتطوير التخصصات وفق احتياجات ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي، وتطوير البرامج التدريبية الملبيهة لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي، واستقطاب الكوادر المتخصصة



ذات الكفاءة والخبرة، وبناء شراكة فاعلة مع المؤسسات المحلية والدولية (المعهد التكنولوجي الدولي، 2020 - 2030، ص 51).

3- القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة: يستند المعهد في تسيير نشاطه إلى قانون التعليم الفني والتدريب المهني رقم (23) للعام 2006، واللائحة التنظيمية للمعاهد التقنية للعام 2006، واللائحة التنظيمية للمعهد التكنولوجي الدولي للعام 2010، ولائحة شؤون الطلبة للعام 2011، ولائحة الشؤون الأكاديمية للمعهد للعام 2012، ولائحة الشؤون المالية للمعهد للعام 2012، ودليل القبول والتسجيل للمعهد للعام 2012، ولائحة التدريب للمعهد للعام 2021، ولائحة الاختبارات والكنترول للمعهد للعام 2022، واللائحة التأديبية للمعهد للعام 2022، ولائحة المعامل للمعهد للعام 2023.

4- الهيكل التنظيمي للمعهد: يتكون من مجلس الأمناء، ومجلس المعهد، وعميد المعهد، وإدارة السكرتارية، والنائب للشؤون الأكاديمية ويتبعه رؤساء أقسام وأمناء معامل (مساعد طبيب، الصيدلة، القبالة، التمريض)، والنائب لشؤون الطلبة ويتبعه (إدارة شؤون الطلبة، التسجيل والقبول، الكنترول، الأنشطة الطلابية، الاختبارات، السجلات والوثائق، الأرشيف)، والنائب للشؤون المالية ويتبعه (الحسابات، الصندوق، المشتريات والمخازن، الصيانة والتشغيل، الأمن والحراسة، الخدمات والنظافة)، وإدارة التدريب ويتبعها أقسام (الإنجليزي، الحاسوب، المحاسبة وإدارة الأعمال، وصيانة وبرمجة الموبايل، البرامج الهندسية، والبرامج الطبية، والتنمية البشرية) (المعهد التكنولوجي الدولي، 2010، ص 5).

الدراسات السابقة: يمكن عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث

كالآتي:

أ- دراسة الياسري وآخرين (2017): هدفت إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الإستراتيجي من خلال أبعاده (الاستكشاف، زيادة الأعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة) والسيادة الإستراتيجية من خلال أبعادها (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي)، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات العليا تتألف من (116) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واعتمدت على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيرات الدراسة. أنّ أكثر الأبعاد ارتباطاً بالتجديد الإستراتيجي هو الضغط التنافسي، ثم منطقة



النفوذ، ثم التكوين التنافسي. وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتجديد الإستراتيجي في تعزيز السيادة الإستراتيجية للمؤسسة.

ب- دراسة الشريفي (2017): هدفت إلى تعزيز السيادة الإستراتيجية والتعرف على الدور الوسيط الذي يؤديه الدعم المنظمي في زيادة تحريك التجديد الإستراتيجي، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة قصدية تمثلت بمديري جميع الإدارات العليا للمؤسسة البالغ عددهم (116) مديراً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واعتمدت على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وخلصت إلى عدد من النتائج، أهمها: أنّ الدعم المنظمي يؤدي علاقة مباشرة وغير مباشرة في تعزيز العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية، وأهمية تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، والتأكيد على إتقان فن التكوين التنافسي الذي يُعدُّ من أبرز مقومات تعزيز السيادة الإستراتيجية للمؤسسات.

ج- دراسة البشقالى وسلطان، (2019): هدفت إلى التعرف على دور التعاون الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (200) من القيادات الإدارية في الجامعات، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واعتمدت الدراسة في معالجة البيانات على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: موافقة أفراد العينة من الجامعات المبحوثة على تبني التعاون الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية بنسبة جيدة، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاون الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية على المستوى الكلي، وجود علاقة تأثير معنوية للتعاون الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية على المستوى الكلي.

د-دراسة النعيمي ومحيبس (2020): هدفت إلى الكشف عن مستوى إدراك التجديد الإستراتيجي والريادية في جامعة بغداد، وتحديد العلاقة والتأثير لآليات التجديد الإستراتيجي على الجامعة الريادية، واشتملت العينة على أسلوب العينة القصدية لقيادات الجامعة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أنّ أفراد العينة يدركون آليات التجديد الإستراتيجي بشكل جيد؛ وهناك اهتمام بدرجة متوسطة بالتوجه نحو الريادية للجامعة؛ ووجود علاقة ارتباط معنوية بين آليات التجديد الإستراتيجي وريادية الجامعة؛ وأنّ لآليات التجديد الإستراتيجي تأثيراً على بعض أبعاد ريادية الجامعة.



هـ-دراسة أبو رذن والساحي (2021): هدفت إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد السيادة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في جامعات أهلية شمال العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية من (200) فرد يمثلون القيادات الجامعية المدروسة، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة البرنامج (Spss:V.26)، والبرنامج (AMOS:24). وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توافر بعدي نطاق النفوذ والضغط التنافسي في الجامعات المدروسة على نحو جيد، فيما جاء الاهتمام ببعيد البناء التنافسي على نحو ضعيف. وقد أوصت الدراسة الجامعات بالاستفادة من جوانب قوتها في البناء التنافسي، وإنشاء تحالفات إستراتيجية مع بعض الجامعات تفادياً للتنافس المدمر.

و-دراسة سعيد وسلطان، (2022): هدفت إلى التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة الذكية في تحقيق السيادة الإستراتيجية وذلك من خلال آراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز، وجمهان) الخاصة في مدينة دهوك/ كردستان العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، كما استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ إدارة الجامعات المبحوثة تقوم بقيادة السوق عن طريق وضع قواعد اللعبة من خلال الخدمات والأسعار؛ وجود ارتباط معنوي وموجب بين أبعاد القيادة الذكية وأبعاد السيادة الإستراتيجية؛ وجود تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية في السيادة الإستراتيجية.

2- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من جوانبها، لا سيما فيما يتعلق بعرض المقدمة، وتوضيح المشكلة، وإبراز أهميتها، وبلورة مضامينها النظرية، وتوضيح أبعادها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وطريقة عرض النتائج وتفسيرها، غير أنّ الدراسة الحالية تتميز عن تلك الدراسات في الجوانب الآتية:

1- تناولت بعض الدراسات السابقة متغيراً واحداً تابعاً إما التجديد الإستراتيجي وإما السيادة الإستراتيجية، وبعض الدراسات تناولت متغيرين (مستقلاً وتابعاً) وقد يكون التجديد الإستراتيجي أو السيادة الإستراتيجية أحدهما، وبعض الدراسات تناولت ثلاثة متغيرات (مستقلاً، وتابعاً، وسيطاً)،



بينما الدراسة الحالية ركزت على دراسة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي متغيراً مستقلاً، والسيادة الإستراتيجية متغيراً تابعاً، واستبعاد العوامل والمتغيرات الوسيطة.

2- جرى التطبيق الميداني لبعض الدراسات في الشركات والمنظمات التجارية، وبعضها جرى التطبيق الميداني لها في بعض الجامعات العربية، بينما جرى التطبيق الميداني للدراسة الحالية في المعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب، الذي يتبع وزارة التعليم الفني والتدريب المهني - صنعاء - اليمن.

3- اقتصرت بعض الدراسات على تقييم الأبعاد الكلية للتجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية بينما الدراسة الحالية ركزت على تشخيص مؤشرات فقرات جميع الأبعاد إضافة إلى الأبعاد الكلية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ لتشخيص مستوى تطبيق التجديد الإستراتيجي في المعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب، واستقصاء مستوى تطبيق السيادة الإستراتيجية، وكشف العلاقة بين عناصر التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية، وقياس أثر التجديد الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية في المعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب الخاص (عضو مجلس أمناء، عميد ونائب عميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير إدارة، فني معمل، عضو هيئة تدريس)، والبالغ عددهم (70) فرداً، حسب الإحصاء الرسمي للمعهد للعام الدراسي 2022-2023، والموضح أعدادهم بالجدول (1):

### جدول (1)

#### يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة

م	المجتمع	العدد	النسبة
1	عضو مجلس أمناء	6	8.57
2	عميد ونائب عميد	4	5.71
3	رئيس قسم أكاديمي	10	14.29
4	مدير إدارة	12	17.14
5	فني معمل	6	8.57
6	خدمات	4	5.71
7	عضو هيئة تدريس	28	40.00
	الإجمالي	70	100



عينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة العاملين في المعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب (عضو مجلس أمناء، عميد ونائب عميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير إدارة، فني معمل، خدمات، عضو هيئة تدريس) وبلغ عددهم (56) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة، كما هو موضح بالجدول (2).

## جدول (2)

يوضح عدد أفراد عينة الدراسة

م	العينة	العدد	النسبة
1	عضو مجلس أمناء	5	8.93
2	عميد ونائب عميد	3	5.36
3	رئيس قسم أكاديمي	8	14.29
4	مدير إدارة	10	17.86
5	فني معمل	5	8.93
6	خدمات	3	5.36
7	أعضاء هيئة تدريس	22	39.29
	الإجمالي	56	100

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الأدب النظري، والاستبانات، ذات العلاقة بموضوع الدراسة في بناء أداتين، الأولى تتعلق بالمتغير المستقل (التجديد الإستراتيجي)، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (20) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة)، والثانية تتعلق بالمتغير التابع (السيادة الإستراتيجية)، وتكونت في صورتها الأولية من (18) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)، واستخدم الباحث التدرج الخماسي (مرتفع جداً (5)، مرتفع (4) معتدل (3)، منخفض (2)، منخفض جداً (1)).

صدق الأداة: من خلال عرض فقرات الاستبانتين على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (12) محكماً من المتخصصين وذوي الخبرة في جامعة إب، وجامعة صنعاء، وجامعة عدن، وجامعة ذمار، وجامعة حجة، وجامعة الحديدة، وجامعة تعز، وجامعة لحج، لتقرير ما إذا كانت كل فقرة في الاستبانتين صالحة أو غير صالحة، منتمية أو غير منتمية، والحاجة للتعديل، وإمكانية إضافة

بعض الفقرات، وفي ضوء ملاحظاتهم ونسبة اتفاق (80%) بوصفها معيارًا لقبول الفقرة؛ أسفرت نتائج التحكيم للأداتين عن المؤشرات الموضحة في الجدول (3):

م	المتغير	الأداة في صورته الأولى	المعدلة الفقرات	المحذوفة الفقرات	المضافة الفقرات	النهائية صورتها	الأداة في
1	الاستكشاف	5	2	-	-	5	
2	استثمار الفرص	5	2	-	-	5	
3	ريادة الأعمال	5	1	-	-	5	
4	مشاركة القيادة	5	2	-	-	5	
	التجديد الإستراتيجي	20	7	-	-	20	
1	دائرة النفوذ	6	1	-	-	6	
2	الضغط التنافسي	6	2	-	-	6	
3	البناء التنافسي	6	1	-	-	6	
	السيادة الإستراتيجية	18	4	-	-	18	

ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداتين باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات كل أداة ومجالاتها وإجمالي الأداة؛ وذلك عن طريق استجابات أفراد العينة، البالغ عددهم (56) فردًا؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المتغير المستقل (التجديد الإستراتيجي) (0.91)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي المتغير التابع (السيادة الإستراتيجية) (0.92)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي الأداة (0.96)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة الدراسة.

#### جدول (4)

حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المتغير	معامل ألفا كرونباخ
1	الاستكشاف	0.76
2	استثمار الفرص	0.81
3	ريادة الأعمال	0.81
4	مشاركة القيادة	0.80
5	التجديد الإستراتيجي	0.91



م	المتغير	معامل ألفا كرونباخ
6	دائرة النفوذ	0.79
7	الضغط التنافسي	0.86
8	البناء التنافسي	0.77
9	السيادة الإستراتيجية	0.92
	إجمالي الأداة	0.96

الأساليب الإحصائية: استعان الباحث ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS:21) لمعالجة البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، كما استخدم أسلوب الإحصاء الاستدلالي لحساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين آراء أفراد العينة. وقد تم حساب فئات مقياس ليكرت الخماسي من خلال طول المدى  $(4=1-5)$ ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $(4/5=0.80)$ ، ومن ثم إضافة  $(0.80)$  إلى الحد الأدنى للمقياس (1)، وتكون فئات المقياس كما في الجدول (5):

#### جدول (5)

##### فئات مقياس ليكرت الخماسي

م	الفئات	المستوى
1	1 - 1.80	منخفض جداً
2	1.81 - 2.60	منخفض
3	2.61 - 3.40	معتدل
4	3.41 - 4.20	مرتفع
5	4.21 - 5.00	مرتفع جداً

عرض النتائج وتفسيرها: توصل الباحث إلى جملة من النتائج في ضوء أسئلة البحث، وتسهيلاً لعرض تلك النتائج ومناقشتها تم تصنيفها إلى مجموعات على النحو الآتي:

1- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما مستوى التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظه إب؟، لقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لجميع المجالات، وإجمالي الأداة بشكل عام، كما هو موضح بالجدول (6):



## جدول (6)

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التجديد الإستراتيجي

أبعاد الدراسة	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
الاستكشاف	EX	3.44	0.85	3	مرتفع
استثمار الفرص	BU	3.13	0.92	4	معتدل
ريادة الأعمال	IO	3.52	0.82	2	مرتفع
مشاركة القيادة	LE	3.70	0.62	1	مرتفع
التجديد الإستراتيجي	RE.S	3.45	0.90		مرتفع

يتضح من الجدول (6): أنَّ مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بشكل عام وفق آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (مرتفع): بمتوسط حسابي (3.45)؛ وانحراف معياري (0.90) وهذا يعني أنَّ إدارة المعهد تطبق التجديد الإستراتيجي بمستوى مرتفع؛ ويعزى ذلك إلى توجه إدارة المعهد نحو التطوير والتحديث لإدراكها طبيعة المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها. وقد جاء بعد (مشاركة القيادة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.62)، ومستوى ممارسة (مرتفع). وجاء بعد (ريادة الأعمال) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.82)، ومستوى ممارسة مرتفع. كما جاء بعد (الاستكشاف) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.85)، ومستوى ممارسة مرتفع. بينما جاء بعد (استثمار الفرص) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (0.92)، ومستوى ممارسة معتدل. وهذا يعني أنَّ إدارة المعهد تطبق بعد مشاركة القيادة وبعد ريادة الأعمال وبعد الاستكشاف بالمستوى المطلوب بينما تطبق بعد استثمار الفرص دون المستوى المطلوب؛ ويعزى ذلك إلى أولويات اهتمامات إدارة المعهد بالأبعاد الثلاثة على الترتيب، وبطء استثمار الفرص الخارجية.

أ- الاستكشاف: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لآراء أفراد العينة، لجميع فقرات مجال الاستكشاف، وإجمالي المجال، كما هو موضح بالجدول (7):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تطور إدارة المعهد إستراتيجياتها لمواجهة التهديدات الحالية والمحتملة.	3.25	0.92	معتدل
2	تعيد إدارة المعهد تنظيم هيكلها ومواردها المتاحة للبحث عن الفرص الخارجية.	3.64	0.64	مرتفع



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
3	توازن إدارة المعهد بين استكشاف قدرات جديدة واستثمار قدراتها الحالية.	3.77	0.81	مرتفع
4	تستخدم إدارة المعهد تكنولوجيا حديثة لتسويق خدماتها لأسواق جديدة.	3.34	0.69	معتدل
5	تتحمل إدارة المعهد المخاطرة في ابتكار طرق جديدة للتفوق على المنافسين.	3.20	0.98	معتدل
	الإجمالي	3.44	0.85	مرتفع

تشير نتائج الجدول (7) إلى: أنَّ مستوى ممارسة بعد الاستكشاف بشكل عام حسب آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (مرتفع)، بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.85)؛ وهذا يعني أن إدارة المعهد تمارس بعد الاستكشاف بمستوى مرتفع؛ ويعزى ذلك إلى توجيه إدارة المعهد مواردها وقدراتها الداخلية نحو استكشاف الفرص المتاحة، ترجمة لتوجهاتها المستقبلية.

وقد جاءت الفقرة (3) "توازن إدارة المعهد بين استكشاف قدرات جديدة واستثمار قدراتها الحالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.81)، ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت الفقرة (2) "تعيد إدارة المعهد تنظيم هيكلها ومواردها المتاحة للبحث عن الفرص الخارجية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.64)، ومستوى ممارسة مرتفع. في حين جاءت الفقرة (4) "تستخدم إدارة المعهد تكنولوجيا حديثة لتسويق خدماتها لأسواق جديدة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.69)، ومستوى ممارسة معتدل. كما جاءت الفقرة (1) "تطور إدارة المعهد إستراتيجياتها لمواجهة التهديدات الحالية والمحتملة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (0.92)، ومستوى ممارسة معتدل. وأخيراً جاءت الفقرة (5) "تتحمل إدارة المعهد المخاطرة في ابتكار طرق جديدة للتفوق على المنافسين" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.98)، ومستوى ممارسة معتدل.

وهذا يعني أن إدارة المعهد توازن بين قدراتها الحالية والجديدة، وتنظم هيكلها ومواردها المتاحة بشكل أفضل، بينما تتحاشى المخاطرة، وتبطن في تغيير إستراتيجياتها، وتقلل من استخدام التكنولوجيا الحديثة في تسويق خدماتها إلى أسواق جديدة، مما يؤثر على تفعيل الاستكشاف ويتطلب تكثيف الجهود بشكل أفضل.

ب- استثمار الفرص: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لآراء أفراد العينة، لجميع فقرات مجال استثمار الفرص، وإجمالي المجال، كما هو موضح بالجدول (8):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	توظف إدارة المعهد عناصر القوة الداخلية لاستقطاب الفرص المتاحة في البيئة المحيطة.	3.36	0.64	معتدل
2	تستجيب إدارة المعهد بسرعة للاحتياجات التنافسية في المناطق النائية.	2.55	0.87	معتدل
3	تغتتم إدارة المعهد الفرص المتاحة قبل المؤسسات المنافسة له.	3.30	0.85	معتدل
4	تستثمر إدارة المعهد الفرص المتاحة للتوسع في خدمات التعليم والتدريب.	3.20	0.98	معتدل
5	ترشد إدارة المعهد مواردها المالية المتاحة لتقليل تكلفة الخدمات التي تقدمها للمجتمع.	3.23	0.69	معتدل
	الإجمالي	.13	1.92	معتدل

تشير نتائج الجدول (8) إلى: أنّ مستوى ممارسة بعد استثمار الفرص بشكل عام وفق آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (معتدل)؛ بمتوسط حسابي (3.13)؛ وانحراف معياري (0.92)؛ وهذا يعني أنّ هناك عدداً من جوانب الضعف والقصور في ممارسة إدارة المعهد استثمار الفرص؛ ولعل ذلك يعزى إلى بطء استجابة إدارة المعهد لاستثمار الفرص المتاحة بالشكل الأمثل.

وقد جاءت الفقرة (1) "توظف إدارة المعهد عناصر القوة الداخلية لاستقطاب الفرص المتاحة في البيئة المحيطة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.64)، ومستوى ممارسة (معتدل). وجاءت الفقرة (3) "تغتتم إدارة المعهد الفرص المتاحة قبل المؤسسات المنافسة له" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.85)، ومستوى ممارسة معتدل. وجاءت الفقرة (5) "ترشد إدارة المعهد مواردها المالية المتاحة لتقليل تكلفة الخدمات التي تقدمها للمجتمع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (0.69)، ومستوى ممارسة معتدل. كما جاءت الفقرة (4) "تستثمر إدارة المعهد الفرص المتاحة للتوسع في خدمات التعليم والتدريب" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.98)، ومستوى ممارسة معتدل. وأخيراً جاءت الفقرة (2) "تستجيب إدارة المعهد بسرعة للاحتياجات التنافسية في المناطق النائية" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.87)، ومستوى ممارسة معتدل.



ويعني ذلك أن واقع ممارسة إدارة المعهد لفقرات استثمار الفرص دون المستوى المطلوب؛ ويعزى ذلك إلى بطء الاستجابة للاحتياجات التنافسية، ومحدودية خدمات التعليم والتدريب، وكلفة الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وهدر مواردها وإمكاناتها الداخلية المتاحة.

ج- ريادة الأعمال: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لآراء أفراد العينة، لجميع فقرات مجال ريادة الأعمال، وإجمالي المجال، كما هو موضح بالجدول (9):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تتعاون إدارة المعهد مع المستفيدين لتنفيذ أنشطة ريادية تحقق ميزة تنافسية.	3.71	0.62	مرتفع
2	تشجع إدارة المعهد المبادرات الريادية من العاملين لإحداث تغيير في الوضع التنافسي.	3.84	0.93	مرتفع
3	تسهل إدارة المعهد في تحقيق الجدارة لزيادة الحصص السوقية لخدماتها.	2.96	0.79	معتدل
4	تتقبل إدارة المعهد المخاطرة من أجل تنفيذ برامج وخدمات ريادية.	3.43	0.91	مرتفع
5	تشجع إدارة المعهد العاملين على الإبداع والابتكار في جميع الأنشطة.	3.68	0.77	مرتفع
	الإجمالي	3.52	0.82	مرتفع

تشير نتائج الجدول (9) إلى: أن مستوى ممارسة بعد ريادة الأعمال بشكل عام وفق آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (مرتفع)؛ بمتوسط حسابي (3.52)؛ وانحراف معياري (0.82)؛ وهذا يعني أن إدارة المعهد تنتهج الريادة في تقديم الأنشطة والبرامج والخدمات؛ ويعزى ذلك إلى إدراكها طبيعة المنافسة مع المعاهد والمؤسسات المناظرة لها.

وقد جاءت الفقرة (2) "تشجع إدارة المعهد المبادرات الريادية من العاملين لإحداث تغيير في الوضع التنافسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.93)؛ ومستوى ممارسة (مرتفع). بينما جاءت الفقرة (1) "تتعاون إدارة المعهد مع المستفيدين لتنفيذ أنشطة ريادية تحقق ميزة تنافسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.62)، ومستوى ممارسة مرتفع. في حين جاءت الفقرة (5) "تشجع إدارة المعهد العاملين على الإبداع والابتكار في جميع الأنشطة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.77)، ومستوى ممارسة مرتفع. كما جاءت الفقرة (4) "تتقبل إدارة المعهد المخاطرة من أجل تنفيذ برامج وخدمات ريادية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.91)، ومستوى ممارسة مرتفع. وأخيراً جاءت الفقرة (3) "تسهل إدارة المعهد في تحقيق الجدارة لزيادة الحصص

السوقية لخدماتها" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (0.79)، ومستوى ممارسة معتدل.

ويعني ذلك أن إدارة المعهد تشجع العاملين على المبادرات والإبداع والابتكار، وتنفيذ أنشطة ريادية، وتتقبل المخاطرة في تقديم خدمات ريادية بشكل أفضل، إلا أنها لا تزال تنحرف عن تحقيق الجدارة مما يؤثر على حصتها السوقية؛ ويفرض على إدارة المعهد معالجة الانحراف لتعزيز الريادة.

د- مشاركة القيادة: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لجميع فقرات مجال مشاركة القيادة، وإجمالي المجال، كما هو موضح بالجدول (10):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تشرك قيادة المعهد العاملين في صياغة توجهات إستراتيجية تعزز قدراتها التنافسية..	3.79	0.73	مرتفع
2	تفوض قيادة المعهد السلطات الرسمية للعاملين لإنجاز أعمالهم بشكل أسرع من المنافسين.	3.71	0.76	مرتفع
3	تشرك قيادة المعهد العاملين في صناعة قرارات التطوير والتحسين لخدماتها.	3.59	0.60	مرتفع
4	تعزز قيادة المعهد قيم الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين فيها.	3.80	0.90	مرتفع
5	تنتهج قيادة المعهد فلسفة تحافظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد متميزين.	3.59	0.60	مرتفع
	الإجمالي	3.70	0.62	مرتفع

تشير نتائج الجدول (10) إلى: أنّ مستوى ممارسة بعد مشاركة القيادة بشكل عام وفق آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (مرتفع)؛ بمتوسط حسابي (3.70)؛ وانحراف معياري (0.62)؛ وهذا يعني أنّ واقع مشاركة القيادة للعاملين بالمعهد بمستوى جيد؛ ويعزى ذلك إلى تمتع إدارة المعهد بالأسلوب الديمقراطي.

وقد جاءت الفقرة (4) "تعزز قيادة المعهد قيم الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين فيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.90)، ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت الفقرة (1) "تشرك قيادة المعهد العاملين في صياغة توجهات إستراتيجية تعزز قدراتها التنافسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.73)، ومستوى ممارسة مرتفع. في حين جاءت الفقرة (2) "تفوض قيادة المعهد السلطات الرسمية للعاملين لإنجاز أعمالهم بشكل أسرع من المنافسين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.76)، ومستوى



ممارسة مرتفع. كما جاءت الفقرة (3، 5) "تشرك قيادة المعهد العاملين في صناعة قرارات التطوير والتحسين لخدماتها"، "تنتهج قيادة المعهد فلسفة تحافظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد متميزين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.60)، ومستوى ممارسة مرتفع.

وهذا يعني أن إدارة المعهد توجه جهود العاملين نحو قيم الولاء والانتماء المؤسسي، وإشراكهم في صياغة التوجهات وصناعة القرارات المستقبلية، وتمنحهم الصلاحيات والمسؤوليات الكافية، وتوازن بين الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد أفضل؛ ويسهم هذا البعد بدور فاعل في تجسيد التجديد الإستراتيجي في المعهد.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى السيادة الإستراتيجية (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب؟ لقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لآراء أفراد العينة حول مستوى السيادة الإستراتيجية، لجميع المجالات، وإجمالي الأداة بشكل عام، كما هو موضح بالجدول (11):

أبعاد الدراسة	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
دائرة النفوذ	SI	3.46	0.78	1	مرتفع
الضغط التنافسي	CC	3.41	0.72	2	مرتفع
البناء التنافسي	CP	3.32	0.93	3	معتدل
السيادة الإستراتيجية	ST.S	3.41	0.82		مرتفع

أظهرت نتائج الجدول (11): أنَّ مستوى ممارسة السيادة الإستراتيجية بشكل عام وفق آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (مرتفع)، بمتوسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.82)؛ وهذا يعني أنَّ للمعهد سيادة إستراتيجية بمستوى جيد؛ ويعزى ذلك إلى توافر مجموعة من المقومات المعززة للسيادة الإستراتيجية للمعهد. وقد جاء بعد (دائرة النفوذ) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.78)؛ ومستوى ممارسة (مرتفع). بينما جاء بعد (الضغط التنافسي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.72)، ومستوى ممارسة مرتفع. في حين جاء بعد (البناء التنافسي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.93)؛ ومستوى ممارسة معتدل.



وهذا يعني أن المعهد يمتلك دائرة نفوذ، ويشكل ضغطا تنافسيا بالمستوى المطلوب بينما عمليات البناء التنافسي دون المستوى المطلوب؛ ويعزى ذلك إلى تركيز المعهد على بعد دائرة النفوذ وبعد الضغط التنافسي على الترتيب، وتعثُر أنشطة المعهد في بعد البناء التنافسي.  
أ- دائرة النفوذ: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لجميع فقرات مجال دائرة النفوذ، وإجمالي المجال، كما هو موضح بالجدول (12):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تمتلك إدارة المعهد القدرة على تغيير إستراتيجياتها للتفوق على المؤسسات المنافسة لها.	3.38	0.82	معتدل
2	تقدم إدارة المعهد حزمة من الخدمات التعليمية والتدريبية المتميزة لسوق العمل المحيط بها.	3.80	0.90	مرتفع
3	تستطيع إدارة المعهد توجيه خدماتها التعليمية والتدريبية إلى مناطق أخرى لجذب طلبة جدد.	2.50	0.93	معتدل
4	تحرص إدارة المعهد على الاحتفاظ بسمعة ومكانة علمية أفضل من المؤسسات المنافسة.	3.75	0.67	مرتفع
5	تستطيع إدارة المعهد تحويل الرؤى والأفكار إلى طرق ذات قيمة مضافة.	3.63	0.84	مرتفع
6	تستقطب إدارة المعهد كادرا تعليميا وتدريبيا ذا سمعة علمية أفضل من المؤسسات المناظرة.	3.70	0.91	مرتفع
	الإجمالي	3.46	0.78	مرتفع

تشير نتائج الجدول (12) إلى: أنَّ مستوى ممارسة بعد دائرة النفوذ بشكل عام وفق آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (مرتفع)، بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.78)، وهذا يعني أنَّ المعهد يستحوذ على المنطقة الجغرافية المحيطة؛ ويعزى ذلك إلى نوعية الخدمات التعليمية والتدريبية التي يقدمها المعهد للمجتمع المحيط، وأَنَّها تلامس طموحاتهم وتلبي رغباتهم وتحقق توقعاتهم.

وقد جاءت الفقرة (2) "تقدم إدارة المعهد حزمة من الخدمات التعليمية والتدريبية المتميزة لسوق العمل المحيط بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.90)، ومستوى ممارسة مرتفع. بينما جاءت الفقرة (4) "تحرص إدارة المعهد على الاحتفاظ بسمعة ومكانة علمية أفضل من المؤسسات المنافسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف



معياري (0.67)؛ ومستوى ممارسة مرتفع. في حين جاءت الفقرة (6) "تستقطب إدارة المعهد كادرا تعليميا وتدريبيا ذا سمعة علمية أفضل من المؤسسات المناظرة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.91)؛ ومستوى ممارسة مرتفع. كما جاءت الفقرة (3) "تستطيع إدارة المعهد تحويل الرؤى والأفكار إلى طرق ذات قيمة مضافة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.50)، وانحراف معياري (0.93)؛ ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت الفقرة (1) "تمتلك إدارة المعهد القدرة على تغيير إستراتيجياتها للتفوق على المؤسسات المنافسة لها" في المرتبة الخامسة؛ بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (0.82)؛ ومستوى ممارسة مرتفع. وأخيراً جاءت الفقرة (3) "تستطيع إدارة المعهد توجيه خدماتها التعليمية والتدريبية إلى مناطق أخرى لجذب طلبة جدد" في المرتبة السادسة؛ بمتوسط حسابي (2.50)، وانحراف معياري (0.93)؛ ومستوى ممارسة معتدل.

ويعني ذلك أن إدارة المعهد تركز خدماتها على المنطقة الجغرافية المحيطة بها، وأنها في صدارة قيادة السوق؛ ويعزى ذلك إلى معرفتها بتوقعات العملاء، وإدراكها معايير المقارنة مع المنافسين، من حيث جودة الخدمات، وأفضلية السعر.

ب- الضغط التنافسي: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية لآراء أفراد العينة، لجميع فقرات الضغط التنافسي، وإجمالي المجال، كما هو موضح بالجدول (13):

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تقدم إدارة المعهد خدمات تعليمية وتدريبية جديدة باستمرار.	3.61	0.85	مرتفع
2	تقدم إدارة المعهد خدمات تعليمية وتدريبية بتكلفة مناسبة.	3.82	0.97	مرتفع
3	تستجيب إدارة المعهد لاحتياجات السوق التعليمية والتدريبية بأسرع وقت ممكن.	2.46	0.97	معتدل
4	تتابع إدارة المعهد باهتمام تحركات مؤسسات التعليم والتدريب المنافسة.	3.36	0.99	معتدل
5	تمتلك إدارة المعهد قدرة الرد على تحركات مؤسسات التعليم والتدريب المنافسة.	3.55	0.87	مرتفع
6	تتقبل إدارة المعهد دخول مؤسسات تعليم وتدريب منافسة جديدة لتجنب الضغط التنافسي.	3.68	0.77	مرتفع
	الإجمالي	3.41	0.72	مرتفع



تشير نتائج الجدول (13) إلى: أن مستوى ممارسة بعد الضغط التنافسي بشكل عام وفق آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (مرتفع)؛ بمتوسط حسابي (3.41)؛ وانحراف معياري (0.72)؛ وهذا يعني أن إدارة المعهد تشكل ضغطا تنافسيا على المؤسسات المنافسة؛ ويعزى ذلك إلى تبوؤ المعهد مركزا تنافسيا تتجلى مؤشراتته بتقديم خدمات تعليم وتدريب متميزة أفضل من المؤسسات المنافسة.

وقد جاءت الفقرة (2) "تقدم إدارة المعهد خدمات تعليمية وتدريبية بتكلفة مناسبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.97)، ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت الفقرة (6) "تتقبل إدارة المعهد دخول مؤسسات تعليم وتدريب منافسة جديدة لتجنب الضغط التنافسي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.77)، ومستوى ممارسة مرتفع. في حين جاءت الفقرة (1) "تقدم إدارة المعهد خدمات تعليمية وتدريبية جديدة باستمرار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.85)، ومستوى ممارسة مرتفع. كما جاءت الفقرة (5) "تمتلك إدارة المعهد قدرة الرد على تحركات مؤسسات التعليم والتدريب المنافسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.87)، ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت الفقرة (4) "تتابع إدارة المعهد باهتمام تحركات مؤسسات التعليم والتدريب المنافسة" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.99)، ومستوى ممارسة معتدل. وأخيرا جاءت الفقرة (3) "تستجيب إدارة المعهد لاحتياجات السوق التعليمية والتدريبية بأسرع وقت ممكن" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.97)، ومستوى ممارسة معتدل.

وعلى الرغم أن المعهد يمتلك مركزا تنافسيا جيدا بين المؤسسات المنافسة فإنه لا يزال يعاني من بطء الاستجابة لاحتياجات السوق بشكل أفضل، وقصور رصد تحركات المؤسسات المنافسة؛ ويعزى ذلك إلى تداخل الخدمات التدريبية والتعليمية بين المؤسسات المنافسة، وزيادة حدة المنافسة في قلب المدينة.

ج- البناء التنافسي: حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لجميع فقرات البناء التنافسي، وإجمالي المجال، كما هو موضح بالجدول (14):



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تسعى إدارة المعهد إلى التعرف على التوجهات المستقبلية للمؤسسات المنافسة.	3.43	0.63	مرتفع
2	تنهج إدارة المعهد الاستباقية في بناء قدرات تعليمية وتدريبية تنافسية جديدة.	2.73	0.82	معتدل
3	تدرس إدارة المعهد قدرات المؤسسات المنافسة لها عبر الصورة الذهنية في المجتمع.	3.34	0.82	معتدل
4	تسعى إدارة المعهد إلى بناء شراكات وتحالفات إستراتيجية مع مؤسسات المجتمع.	3.41	0.85	مرتفع
5	تمتلك إدارة المعهد القدرة على تغيير إستراتيجياتها التنافسية باستمرار.	3.30	0.63	معتدل
6	تصمم إدارة المعهد خدمات تعليمية وتدريبية تشبع توقعات المستفيدين.	3.64	0.77	مرتفع
	<b>الإجمالي</b>	3.32	0.93	معتدل

تشير نتائج الجدول (14) إلى: أنَّ مستوى ممارسة بعد البناء التنافسي بشكل عام وفق آراء أفراد العينة في المعهد التكنولوجي الدولي (معتدل)، بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.93)؛ وهذا يعني أن واقع ممارسة البناء التنافسي دون المستوى المطلوب؛ ويعزى ذلك إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة إدارة المعهد لعمليات البناء التنافسي للمعهد. وقد جاءت الفقرة (6) "تصمم إدارة المعهد خدمات تعليمية وتدريبية تشبع توقعات المستفيدين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.77)، ومستوى ممارسة (مرتفع). وجاءت الفقرة (1) "تسعى إدارة المعهد إلى التعرف على التوجهات المستقبلية للمؤسسات المنافسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (0.63)، ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت الفقرة (4) "تسعى إدارة المعهد إلى بناء شراكات وتحالفات إستراتيجية مع مؤسسات المجتمع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.85)، ومستوى ممارسة مرتفع. بينما جاءت الفقرة (3) "تدرس إدارة المعهد قدرات المؤسسات المنافسة لها عبر الصورة الذهنية في المجتمع" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (0.82)، ومستوى ممارسة معتدل. وجاءت الفقرة (5) "تمتلك إدارة المعهد القدرة على تغيير إستراتيجياتها التنافسية باستمرار" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.63)، ومستوى ممارسة معتدل. وأخيراً جاءت الفقرة (2) "تنهج إدارة المعهد الاستباقية في بناء قدرات

تعليمية وتدريبية تنافسية جديدة" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (2.73)، وانحراف معياري (0.82)، ومستوى ممارسة معتدل.

ويعني ذلك أن إدارة المعهد تبطئ في انتهاج الاستباقية وتغيير إستراتيجياتها التنافسية، وتعاني من ضبابية الصورة الذهنية عن المؤسسات المنافسة، بالرغم أنها تقدم خدمات تشبع توقعات المستفيدين، وتستشرف التوجهات المستقبلية للمؤسسات المنافسة، والموجهة نحو بناء تحالفات مع مؤسسات المجتمع، وهذا التذبذب في مستوى ممارسة مؤشرات الفقرات قد جعل بعد البناء التنافسي الكلي دون المستوى المطلوب.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) والسيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب؟

## جدول (15)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) والسيادة الإستراتيجية

	التجديد الإستراتيجي RE.S	مشاركة القيادة LE	ريادة الأعمال BU	استثمار الفرص IO	الاستكشاف EX	متغيرات الدراسة
السيادة الإستراتيجية ST.S	0.772**	0.392**	0.638**	0.271*	0.967**	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation
	0.000	0.003	0.000	0.043	0.000	مستوى الدلالة Sig.(2-tailed)
	56	56	56	56	56	العدد
						N

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

تشير نتائج الجدول (15) إلى: وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية بين المتغير المستقل التجديد الإستراتيجي والمتغير التابع السيادة الإستراتيجية؛ إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (\*\*0.772)، ومستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)؛ وهذا يعني أن للتجديد



الإستراتيجي دورا فاعلا في تحقيق السيادة الإستراتيجية؛ ويعزى ذلك إلى طبيعة العلاقة الديناميكية بين المتغيرين التي تفرض على إدارة المعهد تطويرها بشكل مستمر؛ للتفوق على المؤسسات المنافسة.

أ- بعد الاستكشاف: توجد علاقة ارتباط موجبة طردية قوية بين بعد (الاستكشاف) المتغير المستقل والمتغير التابع (السيادة الإستراتيجية)؛ إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (\*\*0.967)، ومستوى دلالة معنوية (0.000)؛ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.000)؛ ويعني ذلك أن لبعد الاستكشاف دورًا فاعلاً في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد؛ ويعزى ذلك إلى التفاعل الديناميكي النشط بينهما.

ب- بعد ريادة الأعمال: توجد علاقة ارتباط موجبة طردية بين بعد (ريادة الأعمال) المتغير المستقل والمتغير التابع السيادة الإستراتيجية؛ إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (\*\*0.638)، ومستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)؛ ويعني ذلك أن لبعد ريادة الأعمال دورًا فاعلاً في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد؛ ويعزى ذلك إلى توافق مؤشرات العلاقة التفاعلية بينهما.

ج- بعد مشاركة القيادة: توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعد (مشاركة القيادة) وبعد السيادة الإستراتيجية؛ إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (\*\*0.392)، ومستوى دلالة معنوية (0.003)؛ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)؛ ويعني ذلك أن لبعد مشاركة القيادة دورًا متوسطًا في تحقيق السيادة الإستراتيجية؛ ويعزى ذلك إلى انحراف المواءمة بين بعض مؤشرات مشاركة القيادة والسيادة الإستراتيجية؛ مما جعل علاقة الارتباط بينهما دون المستوى المطلوب.

د- بعد استثمار الفرص: توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعد (استثمار الفرص) المتغير المستقل والمتغير التابع السيادة الإستراتيجية؛ إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (\*0.271)، ومستوى دلالة معنوية (0.043)؛ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ ويعني ذلك أن لبعد استثمار الفرص دورًا متوسطًا في تعزيز السيادة الإستراتيجية للمعهد، ويتطلب تركيز الجهود لتعزيز السيادة بشكل أفضل؛ ويعني ذلك أن التوافق بينهما دون المستوى المطلوب؛ ويعزى ذلك إلى هدر إدارة المعهد بعض الفرص المعززة للسيادة الإستراتيجية؛ ويفترض استثمارها بشكل أفضل.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للتجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، مشاركة القيادة) على السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب؟

## جدول (16)

نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التجديد الإستراتيجي (الاستكشاف، استثمار الفرص، زيادة الأعمال، مشاركة القيادة) على السيادة الإستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الحد الثابت ( $\alpha$ )	قيمة الميل الحدي ( $\beta$ )	معامل التحديد R2	قيمة (F)	SIG	الدلالة
الاستكشاف		2.683	0.769	0.592	78.303	0.000	معنوية
استثمار الفرص		5.046	0.271	0.074	4.294	0.043	غير معنوية
زيادة الأعمال	السيادة	1.402	0.638	0.407	37.065	0.000	معنوية
مشاركة القيادة	الإستراتيجية	3.451	0.392	0.154	9.798	0.003	معنوية
التجديد الإستراتيجي		1.028	0.772	0.596	79.546	0.000	معنوية

\*. significant at the 0.01 level (2-tailed)

تشير نتائج الجدول (16): إلى وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية للتجديد الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية؛ حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.596)؛ ومستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من القيمة (0.01)؛ ويعني ذلك أنّ ممارسة التجديد الإستراتيجي من قبل إدارة المعهد يساعد على تعزيز السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي في محافظة إب.

كما يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) التي بلغت (0.772) أنّ الزيادة في التجديد الإستراتيجي وحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في السيادة الإستراتيجية بنسبة تبلغ (77%). كما توضح القيمة الثابتة لمعامل التحديد (R2) التي بلغت (0.596) أنّ التجديد الإستراتيجي يحقق ما نسبته (60%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في السيادة الإستراتيجية.

أمّا النسبة الباقية البالغة (40%) فترجع إلى متغيرات أخرى. كما تشير القيمة الثابتة ( $\alpha$ ) التي بلغت (1.028) إلى أنّه حينما يكون التجديد الإستراتيجي مساوياً للصفر فإنّ السيادة الإستراتيجية لا تقل عن هذه النسبة.

أ- بعد (الاستكشاف): وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية لبعث الاستكشاف في السيادة الإستراتيجية؛ حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.592)، ومستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من القيمة (0.01)؛ ويعني ذلك أنّ ممارسة بعث الاستكشاف من قبل إدارة المعهد



يساعد على تعزيز السيادة الإستراتيجية. كما يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) التي بلغت (0.769) أنّ الزيادة في الاستكشاف وحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في السيادة الإستراتيجية بنسبة تبلغ (77%)، كما توضح القيمة الثابتة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.592) أنّ الاستكشاف يحقق ما نسبته (59%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في السيادة الإستراتيجية. أمّا النسبة الباقية البالغة (41%) فترجع إلى متغيرات أخرى. كما تشير القيمة الثابتة ( $\alpha$ ) التي بلغت (2.683) إلى أنّه حينما يكون الاستكشاف مساويا للصفر فإنّ السيادة الإستراتيجية لا تقل عن هذه النسبة.

ب- بعد (استثمار الفرص): لا يوجد تأثير معنوي لبعث استثمار الفرص في السيادة الإستراتيجية؛ حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.074)، ومستوى دلالة غير معنوية (0.043)، وهي أعلى من (0.01)؛ ويعني ذلك أنّ ضعف ممارسة بعد استثمار الفرص من قبل إدارة المعهد يخفض السيادة الإستراتيجية إلى ما دون المستوى المطلوب. كما يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) التي بلغت (0.271) أنّ الانخفاض في ممارسة استثمار الفرص يؤدي إلى انخفاض في السيادة الإستراتيجية بنسبة تبلغ (27%)، كما توضح القيمة الثابتة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.074) أنّ استثمار الفرص يحقق فقط ما نسبته (7%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في السيادة الإستراتيجية. أمّا النسبة الأعلى البالغة (93%) فتعدّ فرصًا ضائعة يخسرها المعهد التكنولوجي. كما تشير القيمة الثابتة ( $\alpha$ ) التي بلغت (5.046) إلى أنّ ضياع استثمار الفرص يخفض السيادة الإستراتيجية بما لا يقل عن هذه النسبة.

ج- بعد (ريادة الأعمال): وجود تأثير متوسط ذي دلالة معنوية لبعث ريادة الأعمال في السيادة الإستراتيجية؛ حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.407)، ومستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من (0.01)؛ ويعني ذلك أنّ ممارسة بعد ريادة الأعمال من قبل إدارة المعهد يساعد على تعزيز السيادة الإستراتيجية. كما يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) التي بلغت (0.638) أنّ الزيادة في ريادة الأعمال وحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في السيادة الإستراتيجية بنسبة تبلغ (64%).

كما توضح القيمة الثابتة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.407) أنّ ريادة الأعمال تحقق ما نسبته (41%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي. أمّا النسبة الباقية البالغة (59%) فترجع إلى متغيرات أخرى. كما تشير القيمة الثابتة ( $\alpha$ ) التي بلغت (1.028) إلى أنّه حينما تكون ريادة الأعمال مساوية للصفر فإنّ السيادة الإستراتيجية لا تقل عن هذه النسبة.

د- بعد (مشاركة القيادة): وجود تأثير متوسط ذي دلالة معنوية لبعده مشاركة القيادة في السيادة الإستراتيجية؛ حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.154)، ومستوى دلالة معنوية (0.003)، وهي أقل من القيمة (0.05)؛ ويعني ذلك أنّ ممارسة بعد مشاركة القيادة من قبل إدارة المعهد بشكل متوسط يعزز السيادة الإستراتيجية. كما يتضح من قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) التي بلغت (0.392) أنّ الزيادة في مشاركة القيادة وحدة واحدة تؤدي إلى الزيادة في السيادة الإستراتيجية بنسبة تبلغ (39%). كما توضح القيمة الثابتة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.154) أنّ مشاركة القيادة تحقق ما نسبته (15%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في السيادة الإستراتيجية. أمّا النسبة الباقية البالغة (85%) فترجع إلى متغيرات أخرى. كما تشير القيمة الثابتة ( $\alpha$ ) التي بلغت (3.451) إلى أنّه حينما تكون مشاركة القيادة مساوية للصفر فإنّ السيادة الإستراتيجية لا تقل عن هذه النسبة. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة نحو التجديد الإستراتيجي تعزى لمتغير: (الوظيفة، المؤهل)؟

أ- الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي، تعزى لمتغير: (الوظيفة)، جدول (17):

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة (0.05)	النتيجة
التجديد الإستراتيجي	بين المجموعات	3.614	6	0.602	0.462	0.833	غيردالة
	داخل المجموعات	63.939	49	1.305			
	المجموع	67.554	55				

يتضح من الجدول (17): أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة نحو التجديد الإستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي؛ حيث كانت قيمة sig (0.833) أعلى من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يعني أنّ أفراد العينة متفقون في آرائهم رغم اختلاف مركزهم الوظيفي بأنّ مستوى تطبيق التجديد الإستراتيجي مرتفع؛ ويعزى ذلك إلى أنّ أفراد العينة ممن يشغلون وظيفة عضو مجلس أمناء، وعميد ونائب عميد، ورئيس قسم أكاديمي، ومدير



إدارة، وفني معمل، وخدمات، وعضو هيئة تدريس، ينظرون إلى واقع تطبيق التجديد الإستراتيجي بالمعهد بصورة متشابهة إلى حد كبير رغم اختلاف مركزهم الوظيفي.

ب- الفروق تبعاً لمتغير المؤهل: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين

إجابات أفراد العينة حول ممارسة التجديد الإستراتيجي، تعزى لمتغير: (المؤهل)، جدول (18):

النتيجة	مستوى الدلالة (0.05)	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دالة	0.405	0.989	1.215	3	3.646	بين المجموعات	التجديد الإستراتيجي
				52	63.908	داخل المجموعات	
				55	67.554	المجموع	
			1.229				

يتضح من الجدول (18): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

بين آراء أفراد العينة نحو التجديد الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل؛ إذ كانت قيمة sig(0.405) أعلى من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة متفقون في آرائهم رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية بأن مستوى تطبيق التجديد الإستراتيجي مرتفع؛ ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة ممن يحملون مؤهلات دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه ينظرون إلى واقع تطبيق التجديد الإستراتيجي بالمعهد بصورة متشابهة إلى حد كبير.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي السادس: هل توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة نحو السيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير: (الوظيفة، المؤهل)؟

أ- الفروق تبعاً لمتغير الوظيفة: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين

آراء أفراد العينة حول ممارسة السيادة الإستراتيجية، تعزى لمتغير: (المركز الوظيفي)، جدول (19):

النتيجة	مستوى الدلالة (0.05)	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دالة	0.661	0.687	1.125	6	6.752	بين المجموعات	السيادة الإستراتيجية
				49	80.230	داخل المجموعات	
				55	86.982	المجموع	
			1.637				

يتضح من الجدول (19): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة نحو السيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المركز الوظيفي؛ حيث كانت قيمة sig (0.661) أعلى من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة متفقون في آرائهم رغم اختلاف مركزهم الوظيفي بأن مستوى السيادة الإستراتيجية مرتفع؛ ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة ممن يشغلون وظيفة عضو مجلس أمناء، وعميد ونائب عميد، ورئيس قسم أكاديمي، ومدير إدارة، وفني معمل، وخدمات، وعضو هيئة تدريس، ينظرون إلى واقع السيادة الإستراتيجية للمعهد بصورة متشابهة إلى حد كبير رغم اختلاف مركزهم الوظيفي.

ب- الفروق تبعاً لمتغير المؤهل: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين

إجابات أفراد العينة حول ممارسة السيادة الإستراتيجية، تعزى لمتغير: (المؤهل)، جدول (20):

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة (0.05)	النتيجة
السيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	3.922	53	1.307	0.818	0.490	غيردالة
	داخل المجموعات	83.060	52	1.597			
	المجموع	86.982	55				

يتضح من الجدول (20): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة نحو السيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل؛ إذ كانت قيمة sig (0.490) أعلى من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهذا يعني أن أفراد العينة متفقون في آرائهم رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية بأن مستوى تطبيق السيادة الإستراتيجية مرتفع؛ ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة ممن يحملون مؤهلات دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه ينظرون إلى واقع تطبيق السيادة الإستراتيجية بالمعهد بصورة متشابهة إلى حد كبير.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أن مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي (مرتفع) على المستوى الكلي، بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.90). وقد جاء بعد (مشاركة القيادة) في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد



(ريادة الأعمال) في المرتبة الثانية، في حين جاء بعد (الاستكشاف) في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء بعد (استثمار الفرص) في المرتبة الرابعة.

2- أن مستوى ممارسة السيادة الإستراتيجية (مرتفع) على المستوى الكلي، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.82). وقد جاء بعد (دائرة النفوذ) في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد (الضغط التنافسي) في المرتبة الثانية، وأخيراً جاء بعد (البناء التنافسي) في المرتبة الثالثة.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة طردية قوية بين المتغير المستقل التجديد الإستراتيجي والمتغير التابع السيادة الإستراتيجية على المستوى الكلي للمتغيرين، وعلاقة ارتباط موجبة طردية قوية بين بعدي (الاستكشاف) و(ريادة الأعمال) والسيادة الإستراتيجية، وعلاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعدي (مشاركة القيادة) و(استثمار الفرص) والسيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب.

4- وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية للتجديد الإستراتيجي في السيادة الإستراتيجية على المستوى الكلي للمتغيرين، وتأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية لبعدي (الاستكشاف) في السيادة الإستراتيجية، وتأثير متوسط ذي دلالة معنوية لبعدي (ريادة الأعمال) و(مشاركة القيادة) في السيادة، وعدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعدي (استثمار الفرص) في السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي بمحافظة إب.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة نحو التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية تعزى لمتغير: (الوظيفة، المؤهل).  
التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

أولاً: توصيات تتعلق بالتجديد الإستراتيجي

1- ينبغي لإدارة المعهد التحلي بقدر من المخاطرة لابتكار طرق جديدة للتفوق على المؤسسات المنافسة.

2- ضرورة أن تعمل إدارة المعهد على تطوير إستراتيجياتها لمواجهة التهديدات الحالية والمحتملة.

3- يجب على إدارة المعهد استخدام تكنولوجيا حديثة لتسويق خدماتها إلى أسواق جديدة.

4- ضرورة استجابة إدارة المعهد بشكل سريع للاحتياجات التنافسية في المناطق النائية.



5- ينبغي لإدارة المعهد استثمار الفرص المتاحة بشكل أمثل للتوسع في خدمات التعليم والتدريب.

6- يجب على إدارة المعهد أن ترشد مواردها المالية المتاحة لتقليل تكلفة الخدمات التي تقدمها.

7- ينبغي على إدارة المعهد اغتنام الفرص المتاحة قبل المؤسسات المنافسة لها.

8- يجب على إدارة المعهد توظيف عناصر القوة الداخلية لاستقطاب الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

9- يجب على إدارة المعهد تحقيق الجدارة لزيادة الحصة السوقية لخدماتها التعليمية والتدريبية.

### ثانياً: توصيات تتعلق بالسيادة الإستراتيجية

1- ينبغي لإدارة المعهد توجيه خدماتها التعليمية والتدريبية إلى مناطق أخرى لجذب طلبة جدد.

2- يجب على إدارة المعهد تغيير إستراتيجياتها بشكل دوري للتفوق على المؤسسات المنافسة لها.

3- يجب أن تنتهج إدارة المعهد الاستباقية في بناء قدرات تعليمية وتدريبية تنافسية جديدة.

4- يجب على إدارة المعهد دراسة قدرات المؤسسات المنافسة لها عبر الصورة الذهنية في المجتمع.

### ثالثاً: توصيات تتعلق بالعلاقة بين التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية

1- ينبغي على إدارة المعهد تفعيل أنشطة بعد استثمار الفرص لضمان تحقيق السيادة الإستراتيجية.

2- يجب على إدارة المعهد الملاءمة بين أنشطة بعد مشاركة القيادة والسيادة الإستراتيجية لتحسين العلاقة بينهما بشكل أفضل.

3- ينبغي لإدارة المعهد تطوير أنشطة بعد استثمار الفرص وبعد مشاركة القيادة لزيادة معدل تأثيرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد مستقبلاً.

### المقترحات: في ضوء النتائج والتوصيات يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية

1- دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية في المعاهد التقنية عبر الدعم المنظمي.



2- دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق السيادة الإستراتيجية في المعاهد التقنية عبر البراعة التنظيمية.

3- دور الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الإستراتيجية في المعاهد التقنية عبر خفة الحركة الإستراتيجية.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو رذن، إيمان بشير محمد، والساجي، دنيا عزيز محمد. (2021). تشخيص مدى توافر أبعاد السيادة الإستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية: دراسة استطلاعية في جامعات أهلية مختارة شمال العراق. *مجلة اقتصاديات الأعمال*، 2 (2)، 212-195.

البدراني، إيمان محمد عبد أحمد. (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7 (14)، 187-161.

بريس، أحمد، وعليوي، على، ووادي، أمير. (2019). دور الانغراس التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الإستراتيجي أثناء أوقات التآكل البيئي: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 8 (31)، 265-232.

البشقال، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد. (2019). دور التعاون الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. *المجلة العلمية لجامعة جيهان*، 3 (3)، 293-229.

حريم، حسين. (2009). *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العملية والإدارية وظائف المنظمة*، (ط2). دار الحامد.

الزين، نور. (2013). *أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

سعيد، عبد العزيز حميد، وسلطان، حكمت رشيد. (2022). دور القيادة الذكية في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي (نوروز،



جهان) الخاصة في مدينة دهوك/ كردستان/ العراق. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*،  
2(11)، 120-134.

الشريفي، على كاظم حسين محل. (2017). *التجديد الإستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الإستراتيجية من خلال الدعم المنظمي- دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة كربلاء.

الشمري، أحمد عبد الله، والزيادي، سحر عباس. (2018). *العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. مجلة الإدارة والاقتصاد كلية الإدارة والاقتصاد*،  
7(26)، 127-157.

صليبا، جميل. (1982). *المعجم الفلسفي*، دار الكتاب اللبناني.

الطائي، يوسف حجيم، والذبحاوي، عامر عبد الكريم، والعلي، على حميد هندي. (2016). *التجديد الإستراتيجي ودوره في المنظمات البارعة: بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(3)، 6-22.

عفيف، سهام. (2018). *أثر التعلم التنظمي على التجديد الإستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي.

العيساوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي. (2012). *الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع*.

العيساوي، هادي مروان محمد، والعبيدي، فائق مشعل قدوري. (2022). *ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(58)، 12-31.

العيساوي، هادي مروان محمد، والعبيدي، فائق مشعل قدوري. (2022). *السيادة الإستراتيجية في إطار المناخ الأخلاقي دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. مجلة اقتصاديات الأعمال*،  
2(2)، 53-72.



العابدي، على والموسوي، هاشم. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كركوك للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(31)، 143-167.

الفتلاوي، ميثاق هاتف، والقطان، مناف عبد الكاظم، وعبد الله، حسين على. (2020). تأثير الوعي الإستراتيجي على السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي: دراسة اختباريه لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 126(1)، 26-42.

الفتلاوي، ماجد جبار، والعبيدي، فرح على عبد. (2022). انعكاس التجديد الإستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد الكوفة*، 18(2)، 393-416.

هل، شارلز، وجونز، جاريت. (2008). *الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل* (رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعالز مترجم)، دار المريخ للنشر.

الياسري، أكرم محسن، الطائي، فيصل علوان، وحسين، على كاظم. (2017). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية. *مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء*، 6(24)، 51-87.

النعيمي، صلاح عبد القادر، ومحيبس، حسام على. (2020). تأثير آليات التجديد الإستراتيجي في تبني نموذج الجامعة الريادية (بحث استطلاعي لآراء عينة من قيادات جامعة بغداد). *مجلة دجلة*، 3(1)، 61-88.

وزارة الشؤون القانونية (2006). *قانون التعليم الفني والتدريب المهني، صنعاء*.

وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (2006). *اللائحة التنظيمية للمعاهد التقنية، صنعاء*.

### Arabic references

Abū rdn, Īmān Bashīr Muḥammad, wālsājy, Dunyā ‘Azīz Muḥammad. (2021). tashkhiṣ Madā twāfir Ab‘ād al-siyādah al-Istirātījīyah min wījhat naẓar al-qiyādāt al-Iḍārīyah : dirāsah istiṭlā‘īyah fī jāmi‘āt ahlīyah mukhtārah Shamāl al-‘Irāq. *Majallat Iqtisādīyāt al-A‘māl*, 2(2), 195-212, (in Arabic).



- al-Badrānī, Īmān Muḥammad ‘Abd Aḥmad. (2015). ‘alāqat al-tamkīn al-idārī bfrq al-‘amal & atharuhu fi taḥqīq khiffah al-Ḥarakah al-Istirātījīyah : dirāsah maydānīyah ‘alá ‘adad min mustashfayāt Muḥāfazat Arbīl. *Majallat Jāmi‘at al-Anbār lil-‘Ulūm al-iqtisādīyah & al-idārīyah*, 7(14), 161-187, (in Arabic).
- Brīs, Aḥmad, w‘lywy, ‘alá, & Wādī, Amīr. (2019). dwr alāngḥrār al-tanzīmī fi tabannī munṭalaqāt al-tajdīd al-istirātījī athnā’ awqāt alt’ākl al-bīt : baḥth istiṭlā‘ī taḥlīlī li-ārā’ ‘ayyīnah min al-qiyādāt fi al-Sharikah al-‘Āmmah lil-Ṣinā‘āt almtātyh wāl’tārāt. *Majallat al-Idārah & al-iqtisād*, 8(31). 265-232, (in Arabic).
- Albshqāly, Maḥmūd Muḥammad Amīn, & sulṭān, Ḥikmat Rashīd. (2019). Dawr al-Ta‘āwun al-istirātījī fi taḥqīq al-siyādah al-Istirātījīyah dirāsah istiṭlā‘īyah li-ārā’ al-qiyādāt al-Idārīyah fi ‘ayyīnah min al-jāmi‘āt al-khāsshah fi Iqlīm Kurdistān al-‘Irāq. *al-Majallah al-‘Ilmīyah li-Jāmi‘at Jihān*, 3(3), 229-293, (in Arabic).
- Ḥarīm, Ḥusayn. (2009). *Mabādi’ al-Idārah al-ḥadīthah: al-nazarīyāt al-‘amalīyāt al-Idārīyah waẓā’if al-Munazzamah*, (st2). Dār al-Ḥāmid, (in Arabic).
- al-Zayn, Nūr. (2013). *Athar Khaṣā’iṣ al-ma‘lūmāt al-Istirātījīyah fi taḥqīq khiffah al-Ḥarakah al-Istirātījīyah & dawr al-qudrāt al-tanāfusīyah kmtghyr Mu‘addil : dirāsah taṭbīqīyah ‘alá Sharikat albā Hāwis fi al-Urdun* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Sharq al-Awsat, (in Arabic).
- Sa‘īd, ‘Abd al-‘Azīz Ḥamīd, & sulṭān, Ḥikmat Rashīd. (2022). Dawr al-Qiyādah al-dhakīyah fi taḥqīq al-siyādah al-Istirātījīyah : dirāsah istiṭlā‘īyah li-‘ayyīnah min al-qiyādāt al-Idārīyah & al-‘ilmīyah fi Jāmi‘atay (Nawrūz, Jihān) al-khāsshah fi Madīnat Duhūk / Kurdistān / al-‘Irāq. *al-Majallah al-Akādīmīyah li-Jāmi‘at Nawrūz*, 2 (11), 120-134, (in Arabic).
- al-Shurayfī, ‘alá Kāzīm Ḥusayn maḥall. (2017). *al-tajdīd al-istirātījī & in ‘ikāsātuḥu fi ta‘zīz al-siyādah al-Istirātījīyah min khilāl al-da‘m almnzmy-dirāsah taḥlīlīyah li-ārā’ al-mudīrīn fi al-Sharikah al-‘Āmmah li-ṣinā‘āt alāsmnt al-janūbīyah* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmi‘at Karbalā’, (in Arabic).



al-Shammarī, Aḥmad ‘Abd Allāh, wālyādy, Saḥar ‘Abbās. (2018). al-‘alāqah bayna alrshāqh al-tanzīmīyah & al-tajdīd al-istirātījī min khilāl al-Dawr al-Wasīṭ lldhkā’ altnzymy-dirāsah taḥlīlīyah li-ārā’ ‘ayyīnah min al-‘āmilīn fī Sharikat kwrk tylykwmlil-Ittiṣālāt al-mutanaqqilah. *Majallat al-Idārah & al-iqtisād Kulliyat al-Idārah & al-iqtisād*, 7(26), 127-157.

Ṣalībā, Jamīl. (1982. al-Mu‘jam al-falsafī, Dār al-Kitāb al-Lubnānī, (in Arabic).

al-Ṭā’ī, Yūsuf ḥjym, wāldhbḥāwy, ‘Āmir ‘Abd al-Karīm, wāl‘ly, ‘alā Ḥamīd Hindī. (2016). al-tajdīd al-istirātījī & dawruhu fī al-munazzamāt albār‘h : baḥth taṭbīqī li-ārā’ ‘ayyīnah min al-qiyādāt al-Akādīmīyah fī Jāmi‘at al-Kūfah. *Majallat al-Qādisīyah lil-‘Ulūm al-Idāriyah & al-iqtisādiyah*, 18(3), 6-22, (in Arabic).

‘Afīf, Sihām. (2018). *Athar al-ta‘allum al-tanzīmī ‘alā al-tajdīd al-istirātījī : dirāsah ḥālāt Jāmi‘at al-‘Arabī ibn Mahīdī bi-Umm al-Bawāqī* [Risālat mājistīr ḡhayr manshūrah]. Jāmi‘at al-‘Arabī ibn Mahīdī, (in Arabic).

al-‘Īsāwī, Muḥammad Ḥusayn, wāl‘ārdy, Jalīl Kāzīm, wāl‘bādy, Hāshim Fawzī. (2012). *al-Idārah al-İstirātījīyah al-mustadāmah: madkhal li-idārat al-munazzamāt fī al-alfīyah al-thālīthah*. Mu‘assasat al-Warrāq lil-Nashr & al-Tawzī‘, (in Arabic).

al-‘Īsāwī, Hādī Marwān Muḥammad, wāl‘bydy, Fā’iq Mash‘al Qaddūrī. (2022). mumārasāt al-Qiyādah al-İstirātījīyah & atharuhā fī taḥqīq al-siyādah al-İstirātījīyah dirāsah maydāniyah fī ‘adad min al-jāmi‘āt al-‘Irāqīyah. *Majallat Tikrīt lil-‘Ulūm al-Idāriyah & al-iqtisādiyah*, 18(58), 12-31, (in Arabic).

al-‘Īsāwī, Hādī Marwān Muḥammad, wāl‘bydy, Fā’iq Mash‘al Qaddūrī. (2022). *al-siyādah al-İstirātījīyah fī iṭār al-munākh al-akhlāqī dirāsah maydāniyah fī ‘adad min al-jāmi‘āt al-‘Irāqīyah*. *Majallat Iqtisādiyāt al-A‘māl*, 2(2), 53-72, (in Arabic).

al-‘Ābidī, ‘alā wālmwswy, Hāshim. (2014). tashkhīṣ Mu‘ashshirāt al-dhakā’ al-İstirātījī li-Ḍamān al-siyādah al-İstirātījīyah min khilāl khiffah al-Ḥarakah al-İstirātījīyah, dirāsah taḥlīlīyah fī Sharikat Karkūk lil-Ittiṣālāt al-mutanaqqilah fī al-‘Irāq. *Majallat al-Gharī lil-‘Ulūm al-iqtisādiyah & al-idāriyah*, 8(31), 143-167, (in Arabic).



- al-Fatlāwī, Mīthāq Hātif, wālqṭān, Manāf ‘Abd al-Kāzīm, & ‘Abd Allāh, Ḥusayn ‘alā. (2020). Ta’thir al-Wa’y al-istirātijī ‘alā al-siyadah al-Istirātijyah ‘abra al-Dawr al-Wasīṭ Ilṭ‘Im al-istirātijī : dirāsah akhtbāryh li-ārā’ ‘ayyinah min tdrisy al-jāmi‘at al-Ahliyah fi Muḥāfazat al-Başrah. *Majallat al-Idārah & al-iqtisād*, (126), 26-42, (in Arabic).
- al-Fatlāwī, Mājid Jabbār, wāl‘bydy, Farah ‘alā ‘Abd. (2022). an‘kās al-tajdid al-istirātijī ‘alā alāstdāmh al-tanzīmīyah : dirāsah istiṭlā‘iyah li-ārā’ al-qiyādāt al-Jāmi‘iyah fi al-jāmi‘at al-‘Irāqīyah. *Majallat al-Idārah & al-iqtisād al-Kūfah*, 18(2), 393-416, (in Arabic).
- Hal, Charles, wjwnz, jāryth. (2008). al-Idārah al-Istirātijiyah madkhal mutakāmil (Rifā‘ī Muḥammad Rifā‘ī, & Muḥammad Sayyid Aḥmad ‘Abd almt‘alz mutarjim), Dār al-Mirrikh lil-Nashr, (in Arabic).
- al-Yāsiri, Akram Muḥsin, al-Ṭā‘ī, Fayṣal ‘Alwān, & Ḥusayn, ‘alā Kāzīm. (2017). Dawr al-tajdid al-istirātijī fi taḥqīq al-siyadah al-Istirātijiyah : dirāsah taḥlīliyah li-ārā’ al-qiyādāt al-‘Ulyā fi al-Sharikah al-‘Āmmah li-ṣinā‘at al’smnt al-janūbiyah. *Majallat al-Idārah & al-iqtisād Jāmi‘at Karbalā’*, 6(24), 51-87, (in Arabic).
- al-Nu‘aymī, Ṣalāh ‘Abd al-Qādir, wḥybs, Ḥusām ‘alā. (2020). Ta’thir āliyat al-tajdid al-istirātijī fi tabannī namūdhaj al-Jāmi‘ah alyādyh (baḥth istiṭlā‘ī li-ārā’ ‘ayyinah min qiyādāt Jāmi‘at Baghdād). *Majallat Dijlah*, 3(1), 61-88, (in Arabic).
- Wizārat al-Shu‘un al-qānūniyah (2006). *Qānūn al-Ta‘līm al-Fannī & al-Tadrib al-mihni*, Ṣan‘ā’.
- Wizārat al-Ta‘līm al-Fannī & al-Tadrib al-mihni (2006). *al-lā‘ihah al-tanzīmīyah lil-Ma‘āhid al-Tiqniyah*, Ṣan‘ā’, (in Arabic).

### ثانياً: باللغة الأجنبية

- Al-Zu,bi, H. (2017). Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy. *International Business Management*, 11(6), 1240- 1245.
- Agarwal, R & Helfat, C.E. (2009). Strategic renewal of organizations, *Organ. Sci.*, Vol, 20, 281-293.
- D,Aveni, Richard A. (1999). Strategic Supremacy Through Disruption and Dominance. MIT Massachusetts, *Institute of Technology Management Review*, 40(30).
- D, Aveni, Richard A. (2001). *Strategic Supremacy: HOW industry Leaders Great Growth Wealth and Power Through sphere of Influence*. The Free Press.



- D, Aveni, Richard A (2002). competitive pressure systems: mapping and managing Multimarket contact, *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 39-49.
- D, Aveni, Richard A. (2004). Corporate spheres of Influence. *mitsioan Management Review*, 45(4), 34-46.
- Chen, Min.G & JAR, Macmillan Jan C. (1998). Multimarket Maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource Diversion strategies, *Academy Management Review*, 23(4), 724-740.
- Worch, H. et.al. (2012). Strategic Renewal and Thatching of Capabilities in utility firms. *European Business Review*, 24(5), 444-464.
- Thomas, G & D, Aveni, R. ( 2009). the changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950- 2002, *Strategic organization*, 7(4), 387- 431.
- Taussig, Markus. (2013). The neglected need for Strategic Renewal in emerging Markets: Lessons form Vietnam in Transition. *Kelley school of business Indian University*, (65), 465-471.
- Ravasi, D., & Lojacono. G. ( 2005). Managing Design and Designers for Strategic Renewal, *Long Range Planning*, (38), 51-77.
- Rothaermel, F. ( 2015). Strategic Management. 2nd ed., McGraw-Hill Education, USA.
- Hesih, Ming - Hung, Tsai Kuen - Hung and Halting. (2006). The Relationships between resource configuration and Launch strategies Taiwan's Indesigen industry, *Journal of product Innovation Management*, 23(3), 259- 273.
- Hsu, Chia Wen. Lien, Yung Chih & Chen, Hoimn. (2013). International ambidexterity and firm Performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48( 4) 58-67.
- Kotze, J. G. (2003). Strategic Supremacy in the Hypercompetitive 21st Century, *SAJEMSNS*, 6(1), 99-117.
- Kwee, Zenlin. (2009). Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal A Longitudinal Study of Long - Lived Firms. thesis to obtain the degree of doctor at the Erasmus University Rotterdam.
- Prashantham, Shameen. (2008). New Venture Internationalization as Strategic Renewal. *European Management Journal*, (26), Elsevier.
- Barney, J. B. (2001). Resource - based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource- based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.



- Glaser Lotte. Sebastian P,L Fourne. and Tom Elfring, (2015). Achieving Strategic Renewal: the Multi Level in the fluencies of top and middle mangers. *boundary-spanning, small Bus Econ*, 45( 5) 305-327.

- Gilbert. J. ( 2016). An Empirical Vision for organizational Renewal: Utilizing self reflection and self- Awareness to Prompt Deep Transformation. *School of business, University California*,7(3).

- Santala. M. , (2009). *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting*. [unpublished master thesis]. Department of Marketing and Management, Kelsingin Kauppakor keakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.

- Schmitt, A., Raisch,S., & Volberda, H.W. (2018). Strategic renewal: past research, theoretical, tensions and future Challenges, *Int. J. Manag.Rev*, Vol. 20, pp. 81-98.

- Osinga, F., (2005) *Science, Strategy and War: The strategic theory of John Boyd* [unpublished PhD thesis]. University of Leiden, The Netherlands. Eburon Academic Publishers, Delft, The Netherlands.

