Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special (3), 26-42, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI:

The role of strategic renewal in reducing organizational anomie: A descriptive and analytical study of Zain telecommunications company in Iraq

Muhammad I. Sulaiman[1*], Ahmed M. Gharib[2], Omar A. Feza[3]
[1,2,3] University of Falluja, Al-Anbar, Iraq
Mhd.ir@uofalluja.edu.iq, ahmed.m.ghareeb@uofalluja.edu.iq, omar.a.fizaa@uofalluja.edu.iq

Article information:
Received: 25–01– 2026
Revised: 23–02– 2026
Accepted: 02–03– 2026
Published: 25–07– 2026

[*]**Corresponding author:**
Muhammad I. Sulaiman
Mhd.ir@uofalluja.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This research aimed to investigate the strategic role of Strategic Renewal (across its core dimensions: content, context, and process) in mitigating Organizational Anomie and its behavioral and value-based manifestations (anomie/normlessness, organizational cynicism, and the absence of values) within the dynamic organizational environment of Zain Iraq for Telecommunications.

To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. Data were collected through a specially designed questionnaire distributed to a purposive sample of leaders and administrators within the company. The data were analyzed using SPSS, employing descriptive statistical methods (Arithmetic Means and Standard Deviations) and inferential statistics (Pearson Correlation Coefficient and Simple Linear Regression).

The results revealed high levels of both strategic renewal practices and organizational anomie within the surveyed company. Furthermore, a statistically significant inverse correlation was identified between the two variables, indicating that higher levels of strategic renewal are associated with a decrease in organizational anomie. Regression analysis further demonstrated that the dimensions of strategic renewal collectively explain 60% of the variance in organizational anomie, with the "Process" dimension exerting the strongest impact, followed by "Context" and "Content." The research concludes that strategic renewal serves as an effective entry point for curbing value-based and behavioral disintegration (anomie) in organizations operating in rapidly changing environments; however, its effectiveness is maximized when it encompasses processes and a supportive organizational context, rather than being limited to strategic content alone. The study recommends that the company's management focus on enhancing the value-driven and cultural aspects of renewal while bridging the trust gap between management and employees to achieve more integrated and sustainable strategic renewal**.**

Keywords: Strategic renewal, organizational anomie, normlessness, organizational cynicism, organizational values, zain Iraq.

Conclusions:

1. Influence of Demographic Characteristics: The demographic composition of the study sample, including the predominance of a specific age group, the higher proportion of male respondents, and

employees' levels of work experience, may have influenced their perceptions of organizational anomie and its relationship with strategic renewal. These findings underscore the need for further empirical studies to examine the moderating role of demographic variables in this relationship.

2. Evidence of a Strong Negative Association: The findings revealed a statistically significant negative relationship between strategic renewal and organizational anomie at Zain Iraq Telecommunications Company. Specifically, higher levels of strategic renewal practices across the dimensions of content, context, and process were associated with lower levels of organizational anomie, including organizational normlessness, organizational cynicism, and value loss.
3. Differences in the Effectiveness of Strategic Renewal Dimensions: Although the organization demonstrated a relatively high level of strategic renewal, the effectiveness of its dimensions varied. The process dimension exerted the strongest influence in reducing organizational anomie, followed by the context dimension, whereas the content dimension showed the weakest effect. These findings suggest that improvements in operational processes and organizational systems contribute more substantially to reducing anomic behaviors than strategic changes in organizational direction alone.
4. Persistence of Organizational Anomie Despite Strategic Renewal: Despite the organization's substantial efforts toward strategic renewal, organizational anomie remained relatively high, particularly regarding organizational normlessness and value loss. This finding indicates that structural and technological renewal, by themselves, may be insufficient to address deeper cultural and value-based challenges, highlighting a gap between technical transformation and cultural change.
5. Identification of Value-Related Deficiencies: The results indicate that employees acknowledge the organization's competitive capabilities and technological advancement; however, they perceive limited commitment to the organization's stated values and identify inconsistencies between managerial rhetoric and actual managerial practices. Furthermore, some respondents believe that informal or unconventional approaches provide a faster means of achieving organizational objectives, reflecting diminished organizational trust and perceptions of inadequate organizational justice.
6. The Critical Role of Context and Organizational Processes: Among the dimensions of strategic renewal, factors related to the clarity, consistency, and continuous improvement of organizational processes (process) and the creation of a supportive and empowering work environment (context) were the most influential in mitigating organizational anomie. In contrast, the content dimension, including changes in strategic vision and business models, demonstrated a comparatively weaker direct impact on employees' values, attitudes, and behavioral perceptions.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص (3)، الصفحات 26- 42

دور التجديد الاستراتيجي في الحد من ظاهرة الانومية التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في شركة زين للاتصالات العراقية

محمد إبراهيم سليمان[1*]، احمد مجيد غريب[2]، عمر احمد فزع[3]
[1,2,3]جامعة الفلوجة، الانبار، العراق
Mhd.ir@uofalluja.edu.iq, ahmed.m.ghareeb@uofalluja.edu.iq, omar.a.fizaa@uofalluja.edu.iq

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 2026 –01–25
- تاريخ ارسال التعديلات: 2026 –02–23
- تاريخ قبول النشر: 2026 –03–02
- تاريخ النشر: 2026 –07–25

***المؤلف المراسل:**
محمد إبراهيم سليمان
Mhd.ir@uofalluja.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:

استهدف هذا البحث تقصي الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التجديد الاستراتيجي (بأبعاده الجوهرية: المحتوى، السياق، والعملية) في الحد من ظاهرة الأنومية التنظيمية بمظاهرها السلوكية والقيمية (اللامعيارية، التهكم التنظيمي، وانعدام القيم) في بيئة تنظيمية ديناميكية تتمثل بشركة زين للاتصالات العراقية، ولتحقيق اهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على عينة قصدية من القيادات والإداريين في الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** وتطبيق أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) والتحليلي (معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط).

وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من ممارسات التجديد الاستراتيجي وظاهرة الأنومية التنظيمية في الشركة محل البحث. وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث أن ارتفاع مستوى التجديد الاستراتيجي ارتبط بانخفاض مستوى الأنومية التنظيمية. كما أظهر تحليل الانحدار أن أبعاد التجديد الاستراتيجي مجتمعة تفسر ما نسبته (60%) من التباين في الأنومية التنظيمية، وكان لبُعد "العملية" التأثير الأقوى في الحد من الظاهرة، يليه بُعد "السياق" فبُعد "المحتوى"، وتخلص البحث إلى أن التجديد الاستراتيجي يمثل مدخلاً فعالاً للحد من مظاهر التفكك القيمي والسلوكي (الأنومية) في المنظمات العاملة في بيئات سريعة التغير، لكن فعاليته تتعاظم عندما يكون شاملاً للعمليات والسياق التنظيمي الداعم، وليس مقتصراً على محتوى الاستراتيجية فقط. أوصى البحث إدارة الشركة بالتركيز على تعزيز الجانب القيمي والثقافي للتجديد، وسد فجوة الثقة بين الإدارة والموظفين لتحقيق تجديد استراتيجي أكثر تكاملاً واستدامة.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، الأنومية التنظيمية، اللامعيارية، التهكم التنظيمي، القيم التنظيمية، شركة زين للاتصالات.

المقدمة:

يشهد عالم الاعمال اليوم تحولات سريعة مخيفة تفرضها المتغيرات العديدة منها التحولات الرقمية، تقلبات الأسواق، زيادة حدة المنافسة، مما يجعل التجديد الاستراتيجي ضرورة ملحة لوجود المؤسسة وخصوصا الطامحة للبقاء والاستدامة في تلك البيئات المعقدة. في المقابل تحتاج المنظمات الى مرونة لمواكبة تلك المتغيرات التي تسعى المؤسسات لمواكبتها او التفوق عليها وقد وصلت بالعديد من المنظمات مراحل ابعد من المرونة وصولا الى ظاهرة جديدة تعرف (الانومية التنظيمية) وهي حالة من الاضطراب القيمي والغموض السلوكي في المنظمة (**Azeez & Hasson :2021: 25**)، تنشا نتيجة الافراط في المرونة وغياب الحدود التنظيمية والضوابط البنيوية، بما يؤدي إلى تآكل المنظمة وتراجع النظام والالتزام التنظيمي فضلا عن ضعف الهوية التنظيمية (**Yarım & Çelik, 2021: 32**). من هذا المنطلق يسعى البحث إلى معرفة واستكشاف الدور الاستراتيجي ودوره في الحد من ظاهرة الانومية التنظيمية، من خلال بحث تطبيقية في شركة زين العراق للاتصالات بوصفها نموذجا لمنظمة تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة تتطلب مواكبة التغيرات فضلا عن الحفاظ على تكوينها المؤسسي.

المحور الأول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجهه منظمات الاعمال اليوم المعاصرة ولاسيما العاملة في مجالات التكنولوجيا، بيئة تنافسية سريعة تتسم بالتغير المستمر سواء كان في الابتكارات أو في تغير اذواق الزبائن وحتى في أنماط وأشكال المنافسة، الأمر الذي يفرض عليها تبني أنماط متقدمة لضمان

الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية، غير أن العديد من المنظمات تعاني وتظهر للسطح مجموعة من الظواهر السلبية، ومن ابرزها الأنومية التنظيمية حسب وجهة نظر الباحث، والتي تتجسد في ضعف وضوح القيم والقواعد الضابطة للمجريات العمل، فضلا عن ازدواجية القواعد والسلوكيات مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي واستقرار العاملين.

في ذلك السياق، تُعد شركة زين للاتصالات العراقية من المنظمات التي تعمل في سوق ذو ديناميكية عالية جداً، مما يجعلها في حاجة ملحة إلى التجديد الاستراتيجي سواء كان في الرؤية أو الهياكل أو العمليات التنظيمية، إلا ان فاعلية التجديد الاستراتيجي للحد من ظاهرة الانومية التنظيمية لا يزال غير واضح.

من هنا تنبع مشكلة البحث في محاولة الكشف عن دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الحد من ظاهرة الانومية التنظيمية داخل شركة زين للاتصالات العراقية والاجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يسهم التجديد الاستراتيجي في تحجيم وتقليص مظاهر الأنومية التنظيمية وإعادة التوازن القيمي داخل شركة زين للاتصالات العراقية؟ وقد تفرع من ذلك مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ماهي طبيعة العلاقة الإحصائية ما بين التجديد الاستراتيجي والانومية التنظيمية؟
- ما مستوى انتشار الانومية التنظيمية بأبعادها (اللامعيارية، التهكم التنظيمي، وانعدام القيم) في بيئة المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: اهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحديد المبادئ التوجيهية والتطبيقية وهي كالتالي:

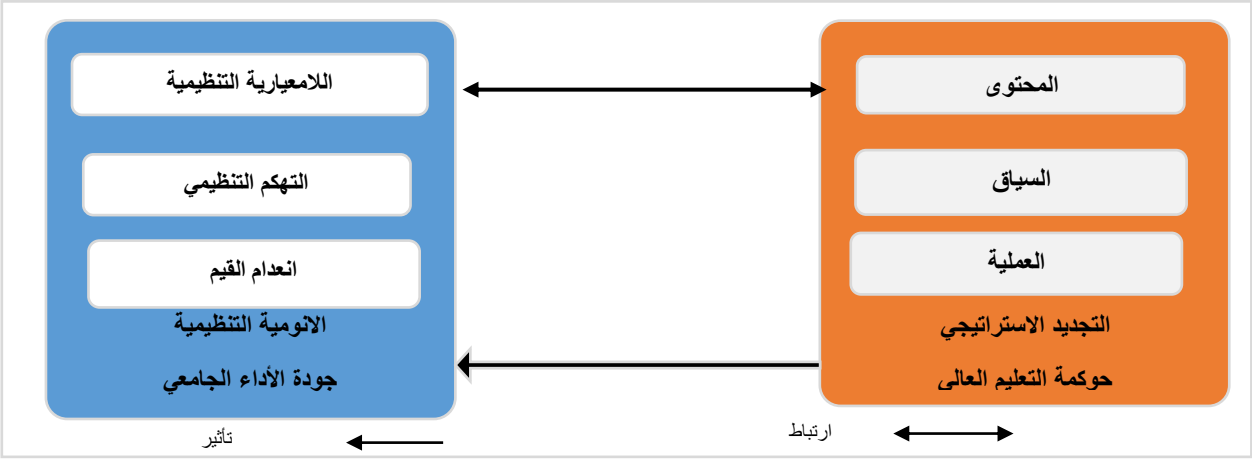
1. تشخيص مستوى التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وبيان مدى تبنى الإدارة للممارسات في ظل بيئة تنظيمية ديناميكية.
2. قياس مستوى الانومية التنظيمية السائدة بين العاملين في شركة زين للاتصالات.
3. تحليل طبيعة العلاقة ما بين التجديد الاستراتيجي والانومية التنظيمية وتحديد قوة تلك العلاقة.
4. قياس تأثير ابعاد التجديد الاستراتيجي في مكونات الانومية التنظيمية.
5. تقديم توصيات تسهم في الحد من الانومية وتعزيز آليات التجديد الاستراتيجي.

ثالثاً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث بتناولهِ موضوعا حديثا في علم الإدارة وهي الانومية التنظيمية باعتبارها ظاهرة تؤثر سلبا على السلوك التنظيمي في المنظمات وخصوصا في المنظمات الحديثة كذلك تتضح الأهمية من خلال إيجاد طريقة جديدة للحد من هذه الظاهرة والمتمثلة بالتجديد الاستراتيجي كمدخل فاعل لمعالجة الانحرافات التنظيمية، وتعزيز التماسك ويأتي التركيز على ميدان البحث في شركة زين للاتصالات لكونها بيئة سريعة التغير ومعرضة لضعف الضبط الإداري وغياب القيم المشتركة نتيجة لتغيير الأوضاع وارتباطها ببيئات معقدة جداً، وأيضا يسعى البحث لتقديم اطار عملي يعزز من ثقافة التجديد ويقلل من مظاهر الانومية بما يسهم في تحسين الأداء.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

لغرض بناء مخطط معرفي واضح يجسد الفرضيات التي تم افتراضها من قبل الباحثين تم وضع مخطط فرضي يوضح تلك العلاقة، ويتكون المخطط الفرضي من متغيرين أحدهما مستقل والأخر تابع وكالاتي:



شكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر السابقة.

خامساً: فرضيات البحث:

في ضوء المشكلة وتساؤلاتها ينطلق البحث من مجموعة من الفرضيات متمثلة بالآتي:

- **الفرضية الأولى**: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده (المحتوى، السياق، العملية) والانومية التنظيمية بأبعادها (اللامعيارية التنظيمية، التهكم التنظيمي، انعدام القيم) في شركة زين للاتصالات وعند مستوى دلالة **(a<0.05)**.

- **الفرضية الثانية**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية من قبل التجديد الاستراتيجي بأبعاده (المحتوى، السياق، العملية) في الانومية التنظيمية بأبعادها (اللامعيارية التنظيمية، التهكم التنظيمي، انعدام القيم) في شركة زين للاتصالات وعند مستوى دلالة (**a<0.05**).

سادساً: الوسائل الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية ادناه:

1. استخراج الأوساط الحسابية لمعرفة وتحديد مستوى الإجابة لدى العينة عن متغيرات وابعاد البحث.
2. معرفة الانحراف المعياري لبيان مستوى التشتت في إجابات العينة.
3. استخراج معامل الاختلاف لمقارنة درجات التشتت في المتغيرات عن الوسط الحسابي.
4. معامل الارتباط (**Pearson**) لمعرفة وقياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
5. استخراج معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) لمعرفة مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب التي تم تفسيرها عن طريق المتغير التفسيري.
6. استخراج الميل الحدي (**β**) لمعرفة مقدار ميل متغير معين وحدة واحدة وهذا سيؤدي الى التغير عن متغير معين بمقدار هذهِ الوحدة.
7. استخراج (**f**)لاختبار صحة النموذج بين متغيرات البحث.
8. استخراج (**t**) لاختبار ومعرفة فاعلية كل متغير والتحقق من معنوية علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولا: مفهوم التجديد الاستراتيجي The Concept of Strategic Renewal

أن التجديد الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ويتناول التجديد التنظيمي والنمو حيث أنه أحد المكونات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية (غالي واخرون، 2025: 268).

وشهدت الفترة الأخيرة زيادة في المنافسة بين المنظمات في جميع أنحاء العالم، مما أدى إلى انخفاض فرص النمو حيث تسعى المنظمات إلى تقليل الاعتماد على الاستراتيجيات الحالية والتركيز على تجديد الأعمال، وفي عام 1984 اقترح الباحث شاكرافارثي: الذي اوضح في مقال كيفية الاعتماد على التحديث الاستراتيجي لوضع خطط بديلة للخطة الاستراتيجية الحالية بسبب تغير الظروف، حتى تتمكن من البقاء والنمو فترات أطول فترة ممكنة (عبد، 2019: 74)

وبالإمكان معرفة التجديد الاستراتيجي على نطاق واسع وذلك من خلال الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتغيير مسارها وعملياتها ونماذج اعمالها (**Schmitt, et, al, 2018**) وتشمل المعالم المهمة لرحلة التجديد سلوك المدراء على جميع مستوياتهم التنظيمية استجابةً لبعضهم البعض من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، كما ان الطريقة التي ينظرون بها إلى الاستثمارات المستقبلية مقابل الأرباح الحالية، والطريقة التي يتشاركون بها المعرفة مع بعضهم البعض عبر الحدود التنظيمية، ولذلك فإن الأنشطة الإستراتيجية للمنظمات الناجحة متشابهة إلى حد كبير وتقتصر التجديد وعلى تعزيز واستثمار قدراتها الأساسية وادمتها من اجل البقاء على قيد الحياة (**Khan & Yasir, 2021:1879**) .

ويشير التجديد الاستراتيجي الى انه مجموعة الجهود المدروسة على مستوى المنظمة ككل لتجديد او إعادة نشر او استبدال السمات الرئيسية للشركة مثل (الرؤية، الرسالة، الاهداف، نماذج الاعمال، وغيرها) بهدف التكييف مع المتغيرات البيئية والتغلب على الجمود التنظيمي (**Anand, et, al, 2024**).

ولا يقتصر أمر التجديد على التحسينات التدريجية فقط بل في اغلب الحالات يشير إلى التغييرات الجذرية وشاملة للمنظمة بهدف ضمان استمرارها وتعزيز قدرتها وزيادة مميزاتها التنافسية من أجل مواكبة التطورات التي تحصل في العالم اليوم (**Nguyen, et, al: 2021**)

ولقد تطورت الأبحاث حول التجديد الاستراتيجي بشكل رئيسي للعديد من الأسباب:

- أصبحت القدرة التنظيمية على البقاء مشكلة بسبب البيئة التنافسية غير المستقرة بشكل متزايد.
- يسمح لنا منظرو الاختيار الاستراتيجي برؤية أن المنظمات لا تستطيع تغيير مصيرها من خلال التغييرات البيئية فحسب، بل يمكنها أيضاً إعادة تشكيل البيئة من خلال الاختيارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.
- يتبنى العلماء القدرة على تحقيق التوازن بين الاستثمار والاستكشاف من خلال التجديد الاستراتيجي خصوصاً في البيئات المتغيرة (**Post& Boone2022:276**).

ويشير التجديد الاستراتيجي إلى سلسلة من الأنشطة التي تتخذها المنظمة لتغيير صورة مواردها ومسارها الاستراتيجي بشكل كبير لتحسين أدائها التنظيمي والاقتصادي العام وإيجاد مجموعة من الموارد والقدرات المناسبة لها لتعزيز مبادرتها والقيام بأعمالها وتلبية احتياجات زبائنها (**Järvi & Khoreva, 2020:81**) و يصفها منظرو الإستراتيجية وعلماء الإدارة بأنها عملية تكيفية بمعنى أن المنظمات تتكيف مع البيئات المتغيرة من خلال الاستثمار في القدرات الحالية ومعالجتها وتطويرها وتحسينها فضلا عن إنشاء قدرات جديدة كل ذلك من أجل البقاء لفترة أطول وتحسين الأداء (**Schmitt S & Whetten, 2018: 1**).

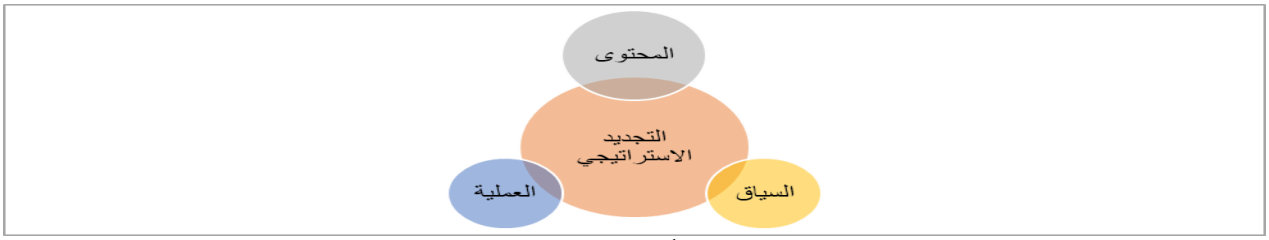
ثانيا: أهمية التجديد الاستراتيجي The Importance of Strategic Renewal

- الاستجابة والمرونة والاستعداد للتغيرات البيئية، واطالة عمر المنظمة ومواجهة الاحتياجات والرغبات المتغيرة للمنافسين والزبائن، ويجب أن تتمتع المنظمات بالقدرة على تحسين التوافق مع الاحتياجات الداخلية والخارجية بشكل مستمر (**Hassan, 2015:33**) (**علي وياسر، 2020: 1180**).

- تحسين القدرة على الابتكار والتكيف والتغيير الجذري في الجوانب الاستراتيجية والمنظمة، بالإضافة إلى أنشطة التجديد الإضافية، بما في ذلك التجديد التدريجي والتجريب والتعديلات الإضافية على بعض أساسيات المنظمة، من خلال تغيير نموذج العمل والموارد التنظيمية والقدرات والأساس والمكونات التكنولوجية والهيكل التنظيمي والهوية لتنفيذ التحول الاستراتيجي التدريجي (**Kusuma & Sudhartio, 2020**) (**Martin & Parga, 2016: 2**).
- اتخاذ القرارات الرئيسية المستدامة والتي لها أثر على مستقبل المنظمة (مثل الأهداف والخدمات المقدمة للآخرين) ومن خلال تغيير استراتيجية وهيكل المنظمة وجهودها لتطوير هيكلها وإدارتها من خلال سلسلة من الابتكارات وتطوير منتجات جديدة لتحقيق النجاح (**Kearney & Morris, 2015: 429**) (**Shawabkeh, 2024**).

ثالثا: أبعاد التجديد الاستراتيجي Dimensions of Strategic Renewal

1. المحتوى **Content** ويشير محتوى التجديد الاستراتيجي إلى عملية التحول الاستراتيجي التي تغير نموذج الأعمال الحالي للمنظمة، ويصف نموذج الأعمال كيفية قيام المؤسسة بإنشاء القيمة وتقديمها والتقاطها للعديد من أصحاب المصلحة، ولا تقتصر هذه التحولات الإستراتيجية الكبرى على تغييرات معينة في السوق أو المنتج أو التكنولوجيا، ولكنها تنطوي على تغيير عبر أبعاد متعددة (**Schmitt & Whetten, 2016: 2**) ويتم قياس بُعد المحتوى بنسبة إجراءات التجديد ذات طبيعة بناء القدرات إلى الإجراءات التي تعزز القدرات التنظيمية، وترتبط هياكل الاستكشاف والاستثمار أيضًا ببعد محتوى التجديد الاستراتيجي، حيث تشير إجراءات التجديد الاستكشافي إلى مبادرات التجديد الاستراتيجي طويلة المدى، مثل بدء بنموذج عمل جديد او رؤية جديدة (**Abdelgawad & Zahra, 2020:780**).
2. السياق **context**: يتعامل بُعد السياق مع السؤال المتعلق بكيفية تأثير السياقات الخارجية والداخلية لاستراتيجية المنظمة، اذ يشمل السياق الخارجي البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقطاعية وغيرها من العوامل الاخرى التي تقع فيها المنظمة، بينما يشير السياق الداخلي إلى سمات البيئة الهيكلية والثقافية والسياسية والتي عن طريقها تستمد أفكار التغيير، ويجيب بعد السياق على السؤال: كيف يؤثر سياق المنظمة في إدارة الاعتماد على الموارد (**Abdelgawad & Zahra, 2020:780**)، كما يشير بُعد السياق إلى المبادرات الإدارية لإثارة المطالب في بيئة المنظمة أو الاستجابة لها مثل التحولات التنافسية ودرء المخاطر الجديدة، وبالتالي فإن التجديد الاستراتيجي يشمل مبادرات المواءمة الاستراتيجية والتي يمكن أن تكون استباقية أو تفاعلية أو لاستكشاف فرص العمل المستقبلية ورد الفعل استجابة للتغيرات البيئية السابقة أو الحالية، وتخضع مبادرات التجديد الاستراتيجي هذه لآليات الاختيار الداخلية وهي ضرورية للمؤسسات للتكيف وضمان بقائها على المدى الطويل (**Schmitt S & Whetten, 2016: 2**).
3. العملية **process**: يضم بعد العملية كلاً من التجديد التدريجي والمتقطع، ويعمل التجديد التدريجي على تعديل تكوينات موارد المنظمة الحالية تدريجيًا لأحداث التعديلات الاستراتيجية ضمن إطار العمل الاستراتيجي الحالي للمنظمة أو نموذج العمل، وعلى العكس من ذلك، يشير التجديد المتقطع إلى تحولات أكثر جوهرية وخطيرة تحل محل تكوينات موارد المنظمة الحالية، (**Schmitt S & Whetten, 2016:2**) اذ تحدث أنشطة التجديد هذه خارج الإطار الاستراتيجي الحالي للمنظمة وتؤدي إلى اعتماد نموذج أعمال جـــديد لدى المنظمة، كما يشير بعد العملية إلى الفترة الزمنية للتجديد الاستراتيجي، ويغطي توقيت وتكرار وتقلب إجراءات التجديد الاستراتيجي في البيئات شديدة التنافس، لان النجاح مرتبط بالسرعة التي تحققها المنظمات في اتخاذ القرارات في حالة عدم اللاتأكد في البيئات المتغيرة، وان بعد العملية يكون ارتباطه بتسلسل وسرعة عملية التجديد الاستراتيجي (**Van et al,2021:3189**) ويتعامل مع العمليات الزمنية لإجراءات التجديد الاستراتيجي، ويشمل سرعة وتقلب إجراءات التجديد لذلك يستوجب تصميم ابحاث طويلة ولمدة كافية لتقديم توضيحات عملية عن مسارات التجديد الاستراتيجي (**Obaid, et, al, 2023: 1766**).



شكل (2) يوضح أبعاد التجديد الاستراتيجي
المصدر: إعداد الباحثين بالاستفادة من الأدبيات السابقة.

رابعاً: أنواع التجديد الاستراتيجي Types of Strategic Renewal

التجديد الاستراتيجي هو عملية منظمة الغاية منها توجيه عمل المنظمات من اجل إحداث تغيير في مستقبلها، وبناء على

ذلك يصنف (**Kirilka, & Stukas, 2012: 19**) أربعة أنواع من التجديد في المشاريع الريادية وكالآتي:

- التجديد المستمر: خلق منتجات جديدة، أسواق جديدة، نماذج اعمال جديدة.
- التجديد التنظيمي التركيز على الابتكارات الداخلية التي تسرع من العمليات وتوفر المزيد من الأموال.
- التجديد الاستراتيجي (البدء بتنفيذ استراتيجية عمل جديدة) وفق تطور النظام العالمي الجديد.

في حين قسم باحثون آخرون التجديد الاستراتيجي وفقط أنماط أخرى مثل: التجديد الاستراتيجي التدريجي مقابل الجذري: فالتدريجي شير الى تغييرات صغيرة ومتواصلة تتراكم مع مرور الوقت مثل التحسينات في العمليات او التعديل في الروتين العملي اليومي يساعد هذا النوع على التكيف بثبات مع التحولات البيئية دون انقطاعات كبيرة (**Ciszewska, et, al, 2023**) (**Mielcarek, 2018**) (**Schmitt, et, al, 2018**)

- التجديد الموجة مقابل التجديد الطارئ: فالتجديد الموجّة مخطط له غالبا يبجا من الأسفل الى الأعلى بأهداف تنظيمية واضحة وتنفيذ مخطط له ومنظم (**Mielcarek, 2018**)، اما التجديد الطارئ فهو الذي ينشأ وفقا لمتطلبات الوقت وغالبا يكون من خلال مبادرات لا مركزية.

ثانياً: الانومية التنظيمية Organizational Anomie

1. **النشأة والمفهوم:** لقد كان عام 1591 هو بداية ظهور مصطلح " **Anomie** " في الإنجليزية ثم ذاع صيته في اللغة الفرنسية في القرن السابع عشر وخاصة في ميدان "علم اللاهوت" وكان المقصود به إهمال القانون أو الخروج على القانون.

ثم بعد ذلك شاع استعماله في ميدان علم الاجتماع من خلال البحث الشهيرة للعالم "اميل دور كايم" عن "الانتحار" وقد ذكر دور كايم في هذه البحث أشكال مختلفة للانتحار ومن بينها ذكر الانتحار اللامعياري باعتباره أحد أشكال الانتحار، ثم بعد ذلك حاول "روبرت ميرتون" أن يتوسع في مفهوم **(Anomie)** لدى دوركايم من خلال مقالته التي كتبها عن البناء الاجتماعي واللامعيارية (الشيخي، 2003: 19).

وهذا يدل على حداثة هذا الموضوع في مجال الادارة والحاجة الضرورية للخوض فيه والاهتمام بخطورته على المنظمة والافراد وفي غالب الامر ترتبط الأنومية بحالة الافراط للمنظمة في سعيها نحو تحقيق مكاسب مادية **(Azeez & Hasson,2021:35)**

ويمكن تحديدها من وجهة نظر الباحثين بانها ظاهرة تعد جزاً من طبيعة أي عمل ولهذا تظهر في منظمات تمتلك قيماً تم تدوينها ولكن لم يتم التمسك بها من قبل العاملين بها (**Khalil, 2020: 1441**) ولكن هذا التوضيح يوضح فقط اهمال الالتزام بالقانون والالتزامات التي تم تثبيتها، وأكد الباحث (**Rafi, et. Al, 2022: 55**) على انها اضطراب معياري ناتج عن الافتقار الى التنظيم السليم للمعايير التي تضبط سلوك العاملين في المنظمة مما يؤدي الى تقليل انتاجيتهم وانتاجية المنظمة.

وقد عرفها كلٌ من **(Azeez & Hasson,2021:26)** بانها ظاهرة سلوكية متمثلة بعدم الالتزام أو تنامي المعايير والقيم وغيرها من المواقف السلبية للعاملين نتيجة تعرض الهيكل الاجتماعي للتآكل (**Liu, et, al, 2025**) او للعديد من التقلبات الاقتصادية والسياسية والأمنية وغيرها من التحولات التي القت بظلالها القوية على الواقع التنظيمي وأثرت فيه سلباً وقد يكون هو الأقرب لتناوله الجانب السلوكي للأفراد، وقد أوضح الباحثان **(Yarim & Çelik, 2021:165)** عن الانومية باعتبارها ظاهرة تصبح فيها المعايير والقيم الأخلاقية للمنظمة غير فعالة، مما يتسبب في تصرف العاملين بطريقة غير أخلاقية، وعلى ذلك فسرها الباحث **(Rafierad, et al,2022:58)** من وجهة نظر سلوكية بانها: اضطراب ينحرف فيه السلوك الشخصي عن الأعراف الاجتماعية.

ومن ذلك فان الانومية تفسد افراد المنظمة وتوجهم نحو السلوكيات السلبية كما وتنزع منهم الطابع المنظمي وكل ذلك ينعكس بدوره على الأداء الكلي للمنظمة (**Martin et. Al, 2009: 122**) و (**Winch, 2020: 80**) ويمكن تعريفها وفق وجهات نظر الباحثين الموضح بالجدول (1):

جدول (1) يوضح وجهات نظر الباحثين للمفهوم

ت	الباحث	المفهوم
1	**Carter & Carter, 2007**	حالة يتم فيها الغاء القيود الضابطة لسلوك العاملين وينعدم فيها التكامل على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة
2	**Nam et al., 2014**	لجوء المنظمات الى استخدام ضغط كبير على العاملين لتحقيق اهداف مادية بأي وسيلة ممكنة شرعية كانت أم غير شرعية، وبالتالي تعرضهم لإجهاد كبير وضعف اندماجهم في بيئة العمل الخاصة بهم. مما يؤدي الى زيادة المظاهر السلبية في المنظمة.
3	**Winch, 2020**	عدم وضوح القواعد والقيم والمعايير الأساسية لتحديد ما هو صح وما هو خطأ للعاملين ومنحهم الدعم المعنوي والشعور بالأمان والانتماء والتي بدورها تحافظ على الروابط الاجتماعية وبقاء المنظمة واستمراريتها، وانهيار هذه الأسس تدريجيا في سياق الثقافة الشاملة للمنظمة أو ضمن إحدى الثقافات الفرعية التابعة لها.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاطلاع على الادبيات أعلاه.

2. أسباب ظهور الانومية التنظيمية Causes of Organizational Anomie

توجد العديد من الأسباب التي تؤدي الى ظهور أو تنامي الانومية التنظيمية في المنظمات وحسب وجهة نظر العديد من

الباحثين (Tsahuridu, 2010: 298) (Liu, et, al, 2025) (Rafierad, et al, 2022: 58) ومن تلك الاسباب:

- التغيير المستمر للقوانين والقواعد التي تحكم سير العمل مع عدم التأكيد على الالتزام بتلك القواعد.
- الضغوط التي تفرضها المنظمة من خلال استخدامها لثقافة تهتم فقط بالتهديد والوعيد.
- القيادة السامة او استخدام الإدارة لاستراتيجيات غير صحيحة مثل استخدام استراتيجية عدوانية.
- الرأسمالية العالمية سبب رئيسي بسب ضراوة التنافس الفردي على المكاسب بعيدا عن القيم الأخلاقية.
- معدلات الدوران العالية وانخفاض الروح المعنوية والسلوكيات المنحرفة في المنظمة وعدم الاستقرار.

3. مستويات الأنومية Levels of Anomie

وفق آراء العديد من الباحثين فقد تم تقسيم مستويات الأنومية الى قسمين كما أشار اليها كل من (Polgar, 2011: 10) (Tsahuridu, 2010: 300) (Abugabel, 2023) (Rahimi, et, al, 2023: 1362) (Rafierad, et al, 2022: 58)

أ. الأنومية على مستوى المنظمة: ان سبب وجود الأنومية على مستوى المنظمة هو بسبب التباين بي البيئة الداخلية والخارجية وان البيئتين غير منظمتين وان تصورات الموظفين تجاه اهداف المنظمة غير واضحة نتيجة لعدم وجود خطاب متوازن من الإدارة العليا يمكن من خلاله المنظمة اتحدد الوسائل المناسبة للوصول للأهداف وعدم وجود تناسق بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة مما أدى ذلك الى ظهور الأنومية.

ب. الأنومية على مستوى الموظفين: يتصف الافراد المصابين الأنومية النفسية بأنهم اكثر انانية وجشعاً باتجاه اشباع حاجاتهم، فهم غير مستقرين من الناحية الاجتماعية وهي حالة غير مرغوب بها لأنها تعرقل المبادئ التوجيهية وتساهم في عدم تحقيق رفاهية الموظفين فضلاً عن انها تؤدي الى تجريدهم من المشاعر الإنسانية والعجز والتسليم لأمر الواقع، وهناك تأثير متبادل للأمومية على مستوى المنظمة والفرد وموظفين وزبائن اذ ان الضرر على المستوى الجزئي ممكن ان ينقل الى المستوى الكلي والعكس صحيح، والشكل رقم (3) يوضح تقسيمات الأنومية.

الأنومية على مستوى المنظمة. تمثل بـــــــ:	الأنومية على مستوى الموظفين. تمثل بـــــــ:
• التباين بين البيئة الداخلية والخارجية. • عدم وجود خطاب متوازن من الإدارة العليا • وعدم وجود تناسق بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة • اهداف المنظمة غير واضحة	• المشاعر الإنسانية • العجز • التسليم • انانية • جشعاً

الشكل (3) يوضح تقسيمات الأنومية

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

4. عناصر الأنومية التنظيمية Elements of Organizational Anomie

أ. **اللامعيارية التنظيمية Organizational Normlessness**: اللامعيارية تعني شعور الفرد بأن الوسائل غير القانونية مطلوبة وأنه يحتاجها لتحقيق الأهداف، وينشأ هذا الموقف عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل الإدارة او المنظمات في السيطرة على السلوك السيئ والسيطرة عليه (Abugabel, 2003: 211) كذلك يمكن القول بانه هو الخروج على القانون وأيضا تعني حالة من الفوضى أو عدم اليقين أو الحياة بدون قانون وعندما يستخدمه المتخصصون في العلوم الاجتماعية، فإنهم يشيرون إلى خاصية تتعلق بالبنية الاجتماعية أو إلى أحد الأنظمة الاجتماعية التي تتكون منها، ليست حالة ذهنية وإنه تعبير عن انهيار الأعراف الاجتماعية التي تحكم السلوك، فضلا عن ضعف التماسك الاجتماعي، وعندما تنتشر حالة عدم المعيارية على نطاق واسع بين أفراد المجتمع، تفقد القواعد التي تحكم السلوك فيها تأثيرها أو قوتها (Alorani , et, al, 2025)، وعليه تكون اللامعيارية التنظيمية حالة من عدم التوافق بين ثقافة المنظمة وثقافة المجموعة ومنها يجب التعامل معها على انها حالة مرضية أو خلل وظيفي ويجب إيجاد الحلول لها بأسرع وقت (Dağli &Averbek, 2017: 29)

ب. **التهكم التنظيمي Organizational Cynicism**: أثارت الطبيعة الغامضة لمفهوم التهكم التنظيمية الجدل بين الباحثين وانعكست بشكل مباشر في توليد العديد من وجهات النظر لتعريفه (Cicek, et al 2021:3) ، وكان التهكم التنظيمي منذ البداية أسلوب حياة وفلسفة أيضا، يعتقد المتشائمون أن عادات الناس غير طبيعية ويجب تجنبها قدر الإمكان في إطار التقدم الذي كان يحدث في الحياة في ذلك الوقت وفي إطار رفض الأعراف الاجتماعية، وكيف تطورت التهكمات التنظيمية بين

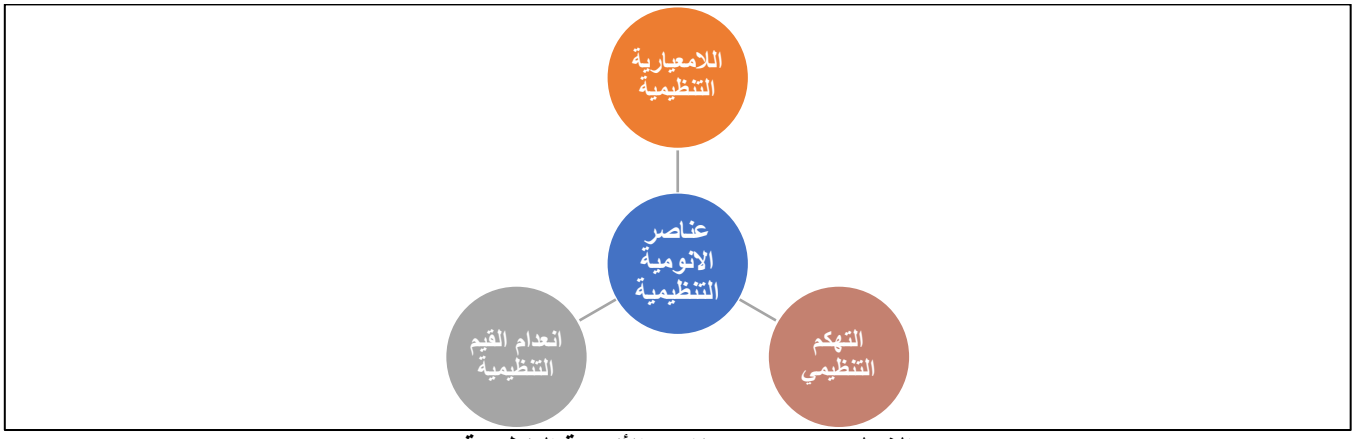
العمال في الألفية الجديدة ، وأصبحت واضحة بشكل متزايد ، خاصة في بيئات المنظمات اذ يكون عدم الثقة والفضائح والسلوك الانتهازي واضح (**Akpolat & Oguz, 2021: 1693**).

وان من أسباب نشوء التهكم التنظيمي في المنظمات هو (نظام الأجور غير العادل وإدارة لا يمكن الوثوق بها والاختلافات ما بين القيم التنظيمية وواقع المنظمة) (**Goldner, et, al, 1977**)

وان للتهكم العديد من الابعاد ولكن أهمها هو (الاعتقاد، العاطفة، السلوك) (صباح، 2022: 16-20).

ج. **انعدام القيم التنظيمية Absence of organizational values**: تناول الباحثان مفهوم القيم التنظيمية من جوانب متعددة، اذ تمثل قناعات المنظمة الأساسية حول المساعي وطرق أداء عملها، وتعمل على ترجمة هذه القناعات إلى ممارسات دائمة نسبيا (**Winch, 2020: 80**) وتشير إلى معايير معترف بها ومقبولة توجه سلوك الأفراد على جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها (**Azeez & Hasson,2021:31**).

ويعد مفهوم القيم من المفاهيم التي اهتم بها العديد من الباحثين في مجالات مختلفة مثل الفلسفة والاقتصاد وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات؛ إنه قلب الثقافة التنظيمية لأنه معيار مناسب لتوجيه السلوك المرغوب فيه أو غير المرغوب فيه (**Rafie-Rad et al., 2022: 63**) ، وللقيم التنظيمية أهمية بالغة تتمثل في (دعم وتوضيح معايير السلوكيات الخاصة بالمنظمة والعمل على تنسيق أجزاء المنظمة وتحقيق الفاعلية التنظيمية وتيسير اعمال المنظمة) مما يخلق شكلا جميلا للمنظمة (**Argandoña, 2003: 10**)، والشكل رقم (4) يوضح هذا العناصر:



الشكل (4) يوضح عناصر الأنومية التنظيمية
المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر السابقة

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولا: مجتمع البحث وعينته

يشكل مجتمع البحث في شركة زين، التي تعد من المؤسسات الرائدة في المنطقة مما يجعلها محط أهمية لبحث دور التجديد الاستراتيجي للحد من تنامي ظاهرة الانومية التنظيمية، تم اختيار عينة البحث بعناية لضمان تمثيلية مجتمع البحث، وتتألف العينة من قيادات شركة زين، تم اختيار هذه العينة لما لها من دور رئيسي في تشكيل وتطبيق السياسات والإجراءات الإدارية، من خلال إجراء استطلاع في هذه العينة، نسعى إلى فهم آراء عينة البحث لدور التجديد الاستراتيجي في الحد من ظاهرة الانومية التنظيمية.

جدول (2) يوضح توزيع عينة البحث

التسلسل	العدد الموزع من الاستمارات	المسترجع من الاستمارات	المستبعد من الاستمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاسترجاع
1	43	40	3	0	40	%93

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

جدول رقم (3) يبين الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	%68
	انثى	13	%32
	المجموع	40	%100
العمر	30 سنة فاقل	7	%17

	35-30 سنة	17	%43
	40-36 سنة	13	%32
	41 سنة فأكثر	3	%8
	المجموع	40	%100
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	18	%45
	دبلوم عالي	14	%35
	ماجستير	7	%18
	دكتوراه	1	%2
	المجموع	40	%100
سنوات الخدمة	5-1 سنوات	3	%8
	10-6 سنوات	28	%70
	15-10 سنة	8	%20
	16 سنة فأكثر	1	%2
	المجموع	40	%100

الجدول من اعداد الباحثين.

- جمعت البيانات والتي تضم 40 من العاملين في شركة زين، في متغير الجنس يُلاحظ أن هناك نسبة أعلى من الذكور في العينة مقارنة بالإناث، حيث يمثل الذكور 68% من العينة بينما تمثل الإناث 32% ويمكن تحليل هذا التوزيع والتفكير في الأسباب المحتملة وتأثيرها على النتائج النهائية.
- اما العمر يظهر توزيعًا واسعًا للعينة على مختلف الفئات العمرية. يمثل الفئة العمرية 30-35 سنة أكبر نسبة في العينة (43%)، مما يشير إلى توجه البحث نحو هذه الفئة العمرية وأهمية دراستها بشكل مفصل.
- اما التحصيل الدراسي يظهر أن أغلب المشاركين لديهم درجات علمية يحملون البكالوريوس هم الغالبية المشاركة بنسبة (45%). يمكن أن يؤثر هذا التوزيع على مستوى موضوع البحث، كما يمكن أن يؤثر على مدى قدرتهم على تقديم تقييمات دقيقة ومرتبطة بالموضوع.
- فيما يتعلق في مدة الخدمة في الشركة يظهر أن معظم المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 6-10 سنة. يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء المشاركين لديهم تجربة واسعة في مجال العمل، مما يمكن أن يؤثر على آراءهم وتحليلاتهم وطرق تصرفاتهم بشكل ملحوظ.

ثانياً: أدوات الصدق والثبات للبحث

- تم تقييم نموذج القياس باستخدام برنامج SmartPLS,4 للتحقق من صحة وموثوقية المقاييس المعتمدة.
- أظهرت نتائج الموثوقية الداخلية أن معامل ألفا لكرونباخ وقيم الموثوقية المركبة لجميع المتغيرات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى اتساق داخلي عالٍ.
- أظهرت نتائج صحة التقارب أن جميع معاملات التحميل الخارجية تجاوزت 0.70، بينما تجاوزت قيم متوسط التباين المستخرج (**AVE**) الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يؤكد صحة التقارب.

المتغير	AVE	CR	Alpha	النتيجة
التجديد الاستراتيجي	**0.68**	**0.93**	**0.91**	مقبول
الأنومية التنظيمية	**0.62**	**0.91**	**0.88**	مقبول

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرات البحث

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية (**SPSS V.23**) لتحليل البيانات. وقد تم استخدام هذا البرنامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة. وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث. ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

1. الوصف الاحصائي للمتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي)

جدول رقم (4) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
اولا: المحتوى **Content**				
111	تسعى شركة زين إلى تحديث محفظة خدماتها بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.	**1.27**	**4.02**	مرتفعة

2	يوجد توجه واضح في الشركة لإعادة تخصيص الموارد لدعم الخدمات الأكثر ابتكاراً	**1.83**	**2.92**	متوسطة
3	تعكس الرؤية الاستراتيجية الحالية للشركة رغبة حقيقية في تغيير موقعها التنافسي في سوق الاتصالات العراقية.	**0.93**	**4.5**	مرتفعة
ثانياً: السياق **Context**				
4	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة التي تسمح باستيعاب التغييرات الاستراتيجية السريعة.	**1.13**	**4**	مرتفعة
5	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة الموظفين على البحث عن طرق جديدة لأداء العمل.	**1.34**	**3.925**	مرتفعة
6	توفر البيئة الداخلية للشركة الدعم اللازم لتبني الأفكار والمبادرات غير التقليدية.	**1.23**	**4.1**	مرتفعة
ثالثا: العملية **Process**				
7	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع وتطوير الاستراتيجيات الجديدة	**1.20**	**3.87**	مرتفعة
8	تتسم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركة بالسرعة والكفاءة في مواجهة الازمات	**1.22**	**3.92**	مرتفعة
9	يتم تقييم ومراجعة العمليات الاستراتيجية بانتظام لضمان مواكبتها متغيرات الأسواق	**0.74**	**4.55**	مرتفعة
المتغير المستقل ككل		**0.59**	**3.98**	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)

تحليل المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي **Strategic Renewal**): حيث أظهرت النتائج ان مستوى التجديد الاستراتيجي في شركة زين للاتصالات جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي عام (3.98) وانحراف معياري (0.59)، مما يشير إلى وجود توافق وتجانس عالي في إجابات العينة حول قدرة الشركة على التجديد الاستراتيجي، واما بخصوص الابعاد الفرعية فقد جاءت كالآتي:

- بعد المحتوى (**Content**): حقق هذا البعد استجابة مرتفعة، وتحديداً في الفقرة رقم (3) المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية لتغيير الموقع التنافسي بمتوسط (4.5) مما يعكس طموحاً عالياً للشركة. ومع ذلك، ظهر سؤال (إعادة تخصيص الموارد) بمستوى متوسط (2.92) وهي فجوة إدارية تشير إلى أن الشركة تمتلك الرؤية لكنها تواجهه تحديات حقيقية في تخصيص الموارد وتحويل تلك الموارد لدعم الابداعات.
- بعد السياق (**Context**): جاء بمستوى مرتفع، حيث برزت الفقرة (دعم البيئة الداخلية للأفكار التقليدية) بمتوسط (4.1)، مما يدل على وجود مناخ تنظيمي مشجع.
- بعد العملية (**Process**) سجل اعلى متوسط حسابي في الفقرة المتعلقة (بمراجعة العمليات بانتظام) (4.55) مما يعكس انضباطا عالياً في آليات التقييم والمتابعة لدى شركة زين.

الوصف الاحصائي للمتغير التابع (**الانومية التنظيمية**): حيث كشف البيانات عن نتائج مثيرة للاهتمام، حيث سجلت الأنومية التنظيمية مستوى مرتفعاً بمتوسط عام (3.86) وانحراف معياري (0.59)، ويشير هذا احصائياً إلى وجود (اختلال قيمي ومعياري) واضح يدركه الموظفون في شركة زين رغم جهود التجديد الاستراتيجي، وفميا يخص الابعاد الفرعية فقد جاءت كالآتي:

- اللامعيارية التنظيمية **Organizational Normlessness**: حصل هذا البعد على متوسطات مرتفعة جداً، حيث سجلت الفقرة المتعلقة بالاعتقاد بأن (الطرق الملوية هي الاسرع) متوسطا قدره (4.3)، هذهِ النتيجة تعكس مؤشرا خطيراً على ضعف الثقة بالمعايير الرسمية والتنظيمية داخل الشركة.
- التهكم التنظيمي **Organizational Cynicism**: جاءت الاستجابة حول الفجوة بين (قول الإدارة وفعلها) مرتفعة بمتوسط (4.07)، مما يشير إلى وجود حاجز من عدم التصديق بين المستويات الإدارية والموظفين، رغم ان الإحباط تجاه السياسات كان متوسطا (3.67).
- انعدام القيم **Erosion of Values**: برزت الفقرة الخاصة بضعف الانتماء الروحي للقيم بمتوسط مرتفع (4.27)، مما يعني ذلك ان القيم المعلنة للشركة لا تجد صدىً كافياً في تحريك وجدان الموظفين، بينما كان التراجع في القيم المهنية مقابل الأرقام بمستوى متوسط (3.15).

وعند المقارنة بين الجدولين يتضح لنا ان الشركة ورغم اهتمامها بالتجديد الاستراتيجي هو تجديد هيكلي وتقني أكثر مما هو قيمي وثقافي لان الموظفون يدركون قوة الشركة تقنياً وتنافسياً لكنهم يشعرون بانفصال عن القيم والقواعد التنظيمية أو انهم يشعرونها غير عادلة.

جدول رقم (4) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

	الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
اولاً: اللامعيارية التنظيمية **Organizational Normlessness**				
10	يشعر الموظفون أحيانا أن الطرق غير القانونية او الملتوية هي الأسرع لتحقيق الأهداف.	**0.79**	**4.3**	مرتفعة
11	يعتقد البعض بأن الالتزام التام باللوائح الرسمية قد يعيق انجاز المهام المطلوبة	**1.07**	**4.15**	مرتفعة
12	تفتقر المعايير التنظيمية الحالية إلى القدرة على توجيه سلوك الموظفين في الحالات الصعبة	**1.42**	**3.77**	مرتفعة
ثانياً: التهكم التنظيمي **Organizational Cynicism**				
13	يعتقد الموظفون ان ما تقوله الإدارة في اجتماعاتها يختلف عما تفعله في الواقع	**1.24**	**4.07**	مرتفعة
14	يسود اعتقاد لدى الموظفين بأن الخطط الاستراتيجية هي مجرد شعارات لا تتحقق	**1.74**	**3.37**	متوسطة
15	يشعر الموظفون بالإحباط تجاه سياسات التي تتبعها الإدارة لانها تفتقر للعدالة والمصداقية	**1.54**	**3.67**	متوسطة
ثالثا: انعدام القيم **Erosion of Values**				
16	يشعر الموظف بضعف الانتماء الروحي للقيم التي تنادي بها الشركة	**0.87**	**4.27**	مرتفعة
17	هناك شعور بان المصلحة الشخصية بدأت تطغى على قيم العمل الجماعي والتعاون	**1.16**	**3.97**	مرتفعة
18	نلاحظ تراجعا بالاهتمام بالقيم المهنية والأخلاقية مقابل التركيز على الأرقام والنتائج	**1.49**	**3.15**	متوسطة
المتغير التابع ككل		**1.26**	**3.86**	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي **(SPSS V.23)**

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

اولاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

تم احتساب معامل الارتباط **(Person)** لمعرفة وجود او عدم وجود علاقات ارتباط بين التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل والانومية التنظيمية كمتغير تابع، وحسب الجدول (6) فانه تم الحصول على مجموعة من علاقات الارتباط وكالاتي:

جدول (6) يوضح علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

التجديد الاستراتيجي / الأنومية	اللامعيارية التنظيمية	التهكم التنظيمي	انعدام القيم	إجمالي الأنومية التنظيمية	الأهمية
المحتوى **(Content)**	**0.58-	**0.52-	**0.49-	**0.53-	%100
السياق **(Context)**	**0.65-	**0.60-	**0.62-	**0.62-	%100
العملية **(Process)**	**0.71-	**0.68-	**0.64-	**0.68-	%100
إجمالي التجديد الاستراتيجي	**0.74-	**0.70-	**0.69-	**0.71-	%100
الأهمية	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يعد جدول مصفوفة الارتباط (**Pearson Correlation**) هو حجر الزاوية في اثبات صحة الفرضيات قبل ان ننتقل إلى تحليل عملية التأثير، وسوف نتناول ثلاث الى ثلاث أمور رئيسية وهي:

- طبيعة نوع العلاقة **(The Nature of Relationship)** نلاحظ من الجدول أن جميع معاملات الارتباط الواردة تحمل إشارة سالبة (-)، وهذا يشير احصائياً إلى وجود

علاقة عكسية ذات دلالة بين المتغيرين، حيث انه كلما ارتفعت مستويات التجديد الاستراتيجي (بأبعاده المختلفة) في شركة زين، انخفضت بالمقابل ظاهرة الانومية التنظيمية، وهذا يثبت أن التجديد يعمل إكأداة علاجية أو وقائية ضد التفكك القيمي واللامعيارية التنظيمية.

- قوة الارتباط (**Correlation Strength**): تتراوح قيم الارتباط في الجدول بين (-0.49 و -0.74) وهي قيم تشير إلى علاقة متوسطة إلى قوية، حيث أن الارتباط الأقوى سجلت في بعد (العملية) واعلى ارتباط مع (اللامعيارية التنظيمية) بقيمة (-0.71)، وهذا يستنتج منه أن وضوح آليات العمل وتطوير العمليات هو أكثر ما يضبط سلوك الموظفين ويمنعهم من تجاوز المعايير والتعليمات الرسمية، واما فيما يخص الارتباط الإجمالي حيث بلغت قيمة الارتباط بين التجديد والانومية (-0.71) وهي قيمة مرتفعة تعزز الثقة في النموذج البحثي المقترح.
- وفيما يخص النتائج المعنوية فان وجود علامة (**) على جميع القيم يشير إلى أن العلاقة معنوية وعند مستوى دلالة (0.05) وهذه النتائج ليست وليدة الصدفة بل هناك ثقة بنسبة (95%) في أن التجديد الاستراتيجي يؤثر فعلياً في تقليل الانومية في مجتمع البحث (شركة زين).

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

لأجل التوصل بوجود علاقات تأثير او عدم وجود علاقات تأثير بين متغيرات البحث تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاستخراج كل من (**F**) و (**β**) و ($\mathbf{R^2}$) للوقوف والتأكد من وجود او عدم وجود علاقات تأثير بين التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل والانومية التنظيمية كمتغير تابع وكالاتي:

جدول (7) يبين علاقات التأثير بين متغيرات البحث

المتغير المستقل (التجديد)	اللامعيارية التنظيمية			التهكم التنظيمي			انعدام القيم			إجمالي الأنومية التنظيمية		
	β	$\mathbf{R^2}$	**F**	**β**	$\mathbf{R^2}$	**F**	**β**	$\mathbf{R^2}$	**F**	**β**	$\mathbf{R^2}$	**F**
المحتوى	0.44-	0.34	22.15**	0.41-	0.31	19.80**	0.39-	0.28	15.40**	0.45-	0.38	26.50**
السياق	0.52-	0.41	35.60**	0.48-	0.38	28.12**	0.55-	0.44	39.05**	0.58-	0.46	45.10**
العملية	0.61-	0.50	54.30**	0.58-	0.47	49.20**	0.51-	0.40	34.15**	0.64-	0.55	68.40**
إجمالي التجديد	0.69-	0.56	62.40**	0.65-	0.52	57.10**	0.61-	0.49	48.25**	0.72-	0.60	85.90**

الجدول: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ومن خلال الجدول (7) يتضح لنا:

1. القوة التفسيرية لنموذج البحث ($\mathbf{R^2}$): تشير قيم معامل التحديد ($\mathbf{R^2}$) في الجدول إلى قدرة التجديد الاستراتيجي على تفسير التباين في الانومية للتنظيمية، حيث أن التأثير العام بلغت قيمة ($\mathbf{R^2}$) بصورة اجمالية (0.60) وهذا يعني أن أبعاد التجديد الاستراتيجي بصورة مجتمعة تفسر (60%) من المتغيرات التي تطرأ على مستوى الانومية التنظيمية في شركة زين، بينما تعود (40%) المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق البحث، وكان اعلى تأثير فرعي في بُعد (العملية) ويمتلك أعلى قدرة تفسيرية الاجمالي الانومية بمقدار (0.55)، مما يؤكد ان التجديد وتطوير آليات التنفيذ هي العامل الأهم في الحد من ظاهرة الانومية.
2. معامل التأثير (**Standardized Coefficients**) حيث تعكس قيم بيتا (**β**) حجم التغيير المتوقع في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، حيث يشير الاتجاه العكسي جميع قيم (**β**) سالبة، وهذا يتسق مع المنطق العلمي، فكلما زاد التجديد الاستراتيجي بمقدار وزن انحداري قدره (-0.72) انخفضت الانومية التنظيمية ككل، فضلا عن الأولويات التأثرية أظهرت ان بُعد (العملية) هو الأكثر تأثيراً في الحد من الانومية ببيتا قدرها (-0.64) يليه السياق (-.058) ثم بعد المحتوى (-0.45)
3. الصلاحية الإحصائية للنموذج (**F-Test**): تشير قيم (**F**) المرتفعة والمتبوعة بنجمتين (**) إلى ان النموذج الانحداري المستخدم يتمتع بصلاحية إحصائية عالية جدا عند مستوى دلالة (0.005)، وان اعلى قيمة لـ **F** سجلت عند تأثير الإجمالي للتجديد في اجمالي الانومية التنظيمية بلغت (85.90) مما يؤكد قوة النموذج المقترح وقدرته على التنبؤ.
4. الحد من اللامعيارية: حيث يساهم التجديد في العمليات بشكل جوهري في الحد من اللامعيارية (**β=-0.61**) والتفسير المنطقي هو ان العمليات الواضحة والمراجعة بانتظام لا تترك مجالاً للموظفين للجوء إلى الطرق الملتوية.
5. معالجة التهكم التنظيمي: يظهر السياق تأثيرا قوياً في الحد من التهكم (**β=-0.48**) هذا يعني ان توفير بيئة عمل مرنة (سياق) يقلل من شعور الموظفين بالإحباط تجاه الإدارة.
6. تشجيع القيم التنظيمية: يعد السياق هو الأكثر تأثيراً في بعد (انعدام القيم) ببيتا قدره (-0.55) مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية هي الحاضنة الحقيقية للقيم وليس مجرد محتوى الاستراتيجية.

وبهذا تثبت النتائج أن التجديد الاستراتيجي ليس مجرد (شعارات إدارية او مخططات ورقية) بل هو ضرورة استراتيجية لضبط حالات الانفلات القيمي والمعياري (الانومية بصورة كلية)، مع ضرورة التركيز على العمليات كمدخل سريع وفاعل لتقليل مظاهر التهكم واللامعيارية في قطاع الاتصالات العراقي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

1. تأثير الخلفيات الديموغرافية: قد يكون لتركيبة العينة (مثل هيمنة فئة عمرية معينة، أو ارتفاع نسبة الذكور، أو خبرة الموظفين) تأثير على إدراكهم لظاهرة الأنومية وعلاقتها بالتجديد، مما يستدعي مزيداً من البحوث المتعمقة.
2. تأكيد العلاقة العكسية القوية: أثبت البحث وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والأنومية التنظيمية في شركة زين للاتصالات العراقية، كلما ارتفعت ممارسات التجديد الاستراتيجي (في المحتوى والسياق والعملية)، انخفضت مظاهر الأنومية التنظيمية (اللامعيارية، التهكم، انعدام القيم).
3. تفاوت فاعلية أبعاد التجديد: على الرغم من ارتفاع المستوى العام للتجديد الاستراتيجي في الشركة، تبيّن أن تأثيره كان أكبر على الجوانب الهيكلية والتقنية مقارنة بجوانب القيم والثقافة، حيث سجل بُعد العملية (**Process**) أعلى تأثير في الحد من الأنومية، يليه بُعد السياق (**Context**)، ثم بُعد المحتوى (**Content**).
4. استمرار ظاهرة الأنومية رغم التجديد: رغم الجهود المبذولة في التجديد الاستراتيجي، لا تزال ظاهرة الأنومية التنظيمية بمستوى مرتفع داخل الشركة، خاصة في بعدي اللامعيارية التنظيمية وانعدام القيم، هذا يشير إلى وجود فجوة بين التجديد الشكلي أو التقني والتجديد الثقافي.
5. تحديد مواطن الخلل القيمي: أظهرت النتائج أن الموظفين يدركون قوة الشركة التنافسية والتقنية، لكنهم يشعرون بضعف الانتماء للقيم المعلنة، ويعتقدون بوجود فجوة بين أقوال الإدارة وأفعالها، كما يعتقد بعضهم أن الطرق غير الرسمية أو "الملتوية" هي الأسرع لتحقيق الأهداف، مما يشير إلى أزمة ثقة وضعف في العدالة التنظيمية.
6. أهمية السياق والعمليات: كانت العوامل الأكثر فاعلية في الحد من الأنومية هي تلك المتعلقة بوضوح العمليات ومراجعتها باستمرار (بُعد العملية)، وتوفير بيئة عمل داعمة ومشجعة (بُعد السياق). بينما كان لبُعد المحتوى (كالتغيير في الرؤية أو نماذج الأعمال) تأثير أقل مباشرة على الجانب القيمي للموظفين.

ثانيا: التوصيات

1. تعزيز التجديد القيمي والثقافي: يجب على إدارة شركة زين أن تنتقل من التركيز على التجديد التقني والهيكلي إلى تجديد ثقافي وقيمي متكامل، وذلك من خلال، أما إطلاق برامج ممنهجة لتعزيز القيم التنظيمية وربطها بالمكافآت والترقيات، او تصميم خطاب إداري موحد ومتوازن يترجم الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات وسلوكيات يومية ملموسة ومتسقة.
2. معالجة فجوة الثقة والإدراك: العمل على سد الفجوة بين الإدارة والموظفين عبر، تعزيز قنوات اتصال مفتوحة ونزيهة، او ضمان وجود عدالة تنظيمية في جميع السياسات (التوظيف، التقييم، المكافآت)، فضلا عن تفعيل دور الشفافية في شرح القرارات الإستراتيجية وآليات تنفيذها.
3. التركيز على تجديد العمليات والإجراءات وذلك نظراً للدور الأقوى لبُعد العملية في الحد من الأنومية، يوصى بتوحيد وتبسيط الإجراءات الروتينية وجعلها أكثر شفافية، وإجراء مراجعات دورية للعمليات مع مشاركة ممثلين عن الموظفين لضمان واقعيتها وفاعليتها، ومكافأة الالتزام بالطرق والمعايير الرسمية، ووضع آليات رقابية عادلة لمنع تجاوزها.
4. تحسين تخصيص الموارد الداعمة للإبداع، لمعالجة الفجوة التي أشارت إليها النتائج بين الرؤية الطموحة وتحديات تخصيص الموارد، من خلال، توجيه الموارد (المالية والبشرية) بشكل استباقي نحو المشاريع والمبادرات الابداعية التي تدعم التجديد الاستراتيجي، كذلك إنشاء وحدات أو فرق مخصصة لإدارة الابداع وربطها مباشرة بالاستراتيجية العامة.
5. إدارة التغيير المصاحبة للتجديد يجب أن ترافق أي مبادرات تجديد استراتيجي برامج قوية لإدارة التغيير تركز على، تدريب القادة والمديرين على قيادة التغيير والتعامل مع المقاومة المحتملة، حماية وتعزيز الهوية التنظيمية المشتركة خلال فترات التحول.
6. **توصيات للبحوث المستقبلية**: وذلك لإجراء بحث مماثلة على قطاع أوسع من شركات الاتصالات أو القطاع الخاص العراقي لمقارنة النتائج، وبحث العوامل الوسيطة أو المعدلة (مثل نمط القيادة) التي قد تؤثر على علاقة التجديد الاستراتيجي بالأنومية التنظيمية، واستخدام منهجيات بحثية نوعية (مقابلات، مجموعات تركيز) للتعمق في فهم الأسباب الكامنة وراء مشاعر التهكم واللامعيارية لدى الموظفين.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

M., & Rababah, M. A. I. (2025). Social media addiction and its relationship with feelings of alienation and cognitive distortions among youth in Jordan. Образование и наука, 27(6), 126-148.

9. Anand, A., Singh, S., Bowen, M., & Rangarajan, D. (2024). Strategic renewal during crises - A pragmatist proposition for multinational enterprises in a globalized world. *Journal of International Management*. https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101134.

10. Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. Journal of Business Ethics, 45(1), 15-28.

11. Azeez, L. A., & Hasson, S. M. A. (2021). Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior. Journal of Economics and Administrative Sciences, 27(130), 25-39.

12. Carter, E. M., & Carter, M. V. (2007). A social psychological analysis of anomie among national football league players. International Review for the Sociology of Sport, 42(3), 243-270.

13. Cicek, B.; Turkmenoglu, M. A. & Ozbilgin, M. F. (2021). Examining the Mediating Role of Organizational Support on Between Organizational Cynicism and Turnover Intention in Technology Firms in Istanbul.frontiers in psychology,12,1621, PP: 1-13

14. Ciszewska-Mlinarič, M., & Wójcik, P. (2023). What do we talk about when we talk about strategic renewal: a systematic literature review of 40 years of research. *Central European Management Journal*. https://doi.org/10.1108/cemj-01-2023-0003.

15. Dağli, Abidin & Emel Averbek (2017) Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables, Universal Journal of Educational Research, vol 5, no (2).

16. E. Tsahuridu, E. (2006). Anomie and ethics at work. Journal of Business Ethics, 69(2), 163-174.

References:

1. Al-Shaykhī, H. B. A. A. (2003). Al-lāmiʿyāriyah (al-anūmiyā) wa-mafhūm al-dhāt wa-al-sulūk al-inḥirāfī ladá al-munḥarifīn wa-ghayr al-munḥarifīn fī Madīnat al-Riyāḍ (Master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences, College of Graduate Studies, Department of Social Sciences, Riyadh, Saudi Arabia).

2. Ṣabāḥ, I. Kh. (2022). Al-tahakkum al-tanzīmī wa-inʿikāsātuhu ʿalá jawdat al-khidmah al-ṣiḥḥīyah: Baḥth istiṭlāʿī fī Mustashfá al-Salām al-Taʿlīmī fī Madīnat al-Mawṣil (Master's thesis, University of Mosul, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Mosul, Iraq).

3. M. H. N., Hassan, I. S., & Al Chalabi, A. S. (2023). The Impact Human Resource Agility in Strategic Renewal-A Field Research in The General Company for The Textile and Leather Industry. Social Sciences journal, 13(1), 1-13.

4. Abdelgawad, S. G., & Zahra, S. A. (2020). Family firms' religious identity and strategic renewal. Journal of Business Ethics, 163(4), 775-787.

5. Abugabel, A. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research, https://doi.org/10.21608/cfdj.2023.289004.

6. Abugabel, A. H. A. S. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. 4(2), 207-263.

7. Akpolat, T. & Oguz, E. (2021). Örgütsel Sinizm Algılanan Örgütsel Sinerjiyi Nasıl Yordar? Eğitim Örgütlerinde Bir İnceleme. Manas Journal of Social Studies, 10(3), pp:1692-1705

8. Alorani, O. I., Rababah, S. Y., Al-Maraziq, I. A. M., Miqdadi, Z. M., Al-Habies, F. A.

renewal. Journal of business research, 69(8), 2890-2900.

27. Mielcarek, P. (2018). The Strategic Renewal Process – the Challenge of Creating and Capturing Value. *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu*, 23, 28 - 34. https://doi.org/10.15611/ms.2018.4.04.

28. Nam, D. I., Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., & Johnson, J. L. (2014). Cross-national differences in firms undertaking innovation initiatives: An application of institutional anomie theory. *Journal of International Management*, *20*(2), 91-106.

29. Nguyen, K., Peltoniemi, M., & Lamberg, J. (2021). Strategic renewal: Can it be done profitably. *Long Range Planning*. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102179.

30. Polgar-Matthews, M. (2011). Exploring anomie in a special life-stage: adolescent anomie and aggression (Doctoral dissertation).

31. Rahimi Zarchi, M. R., Beheshtifar, M., & Kazemi, H. (2023). Meta-analysis of effective factors on the consequences of organizational anomie (Case study of Islamic Azad University). International Journal of Nonlinear Analysis and Applications, 14(1), 1359-1370.

32. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *POL: Other International Strategy & Policy (Topic)*. https://doi.org/10.1111/ijmr.12117.

33. Shawabkeh, K. (2024). The impact of strategic agility on sustainable competitive advantage: The mediating role of strategic renewal at Jordanian telecommunication companies. *Problems and Perspectives in Management*. https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.36.

34. Van Zeebroeck, N., Kretschmer, T., & Bughin, J. (2021). Digital "is" strategy: The role of digital technology adoption in strategy renewal. IEEE Transactions on

17. Goldner, F. H., Ritti, R. R., & Ference, T. P. (1977). The production of cynical knowledge in organizations. American Sociological Review, 539-551.

18. Hassan, H. (2025). The Role of Strategic Renewal in Achieving Organizational Survival. *Journal of Management and Economics*. https://doi.org/10.55640/jme-05-01-03.

19. Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. Employee Relations: The International Journal, 42(1), 75-89.

20. Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. Small Business Economics, 45(2), 425-445.

21. Khalil, H. I. (2020). Open-Book Management: An approach for Information Sharing to Reduce Organizational Anomie. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 14(3), pp:1438-1453

22. Kirilka, V., & Stukas, T. (2012). Strategic renewal in retail companies by means of social e-commerce.

23. Kusuma, G., & Sudhartio, L. (2020). The Impact of Strategic Renewal in Banking Industry Performance. *Corporate Governance & Finance eJournal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3623905.

24. Liu, X., Liu, W., & Deborah, S. (2025). Research on the Relationship Between Managerial Pro-Social Rule Breaking and Employees' Workplace Deviant Behavior from the Broken Windows Effect Perspective. *Behavioral Sciences*, 15. https://doi.org/10.3390/bs15030275.

25. Lu, J., Du, H., & He, X. (2023). A hypernetwork-based urn model for explaining collective dynamics. PLOS ONE, 18. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291778.

26. Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E. (2016). Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic

Engineering Management, 70(9), 3183-3197.

35. Winch, S. (2020). DIRECT SUPERIORS AND ANOMIE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR-RESEARCH RESULTS. Organizacja i Kierowanie, 188(1), 79-91., 188(1)

36. Yarim, M. A., & Çelik, S. (2021). Organizational Anomie: A Qualitative Research on Educational Institutions. Open Journal for Educational Research, 5(2), 161-176.

37. Zhang, J., Qu, Q., & Chen, X. (2024). Utilizing Potential Field Mechanisms and Distributed Learning to Discover Collective Behavior on Complex Social Systems. *Symmetry*, 16, 1014. https://doi.org/10.3390/sym16081014.

38. Zhang, J., Qu, Q., & Chen, X. (2025). Understanding collective behavior in biological systems through potential field mechanisms. *Scientific Reports*, 15. https://doi.org/10.1038/s41598-025-88440-3.

39. Azeez, L., & Hasson, S. (2021). Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior. Journal of Economics and Administrative Sciences. https://doi.org/10.33095/jeas.v27i130.2190 .

40. Yarım, M., & Çelik, S. (2021). Organizational Anomie: A Qualitative Research on Educational Institutions. Open Journal for Educational Research. https://doi.org/10.32591/coas.ojer.0502.04161a.