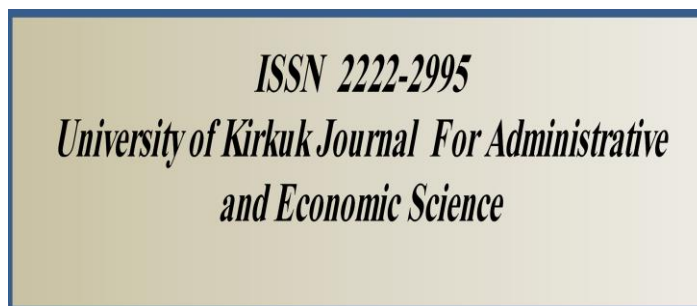


UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science



Muhammed Naje A. & Abdullah Ahmed A. the role of Strategic ambidexterity in achieving strategic success: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in Iraqi telecommunications companies (Asiacell, Zain Iraqi, Korek). *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (1): 17-28.

## The role of Strategic ambidexterity in achieving strategic success: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in Iraqi telecommunications companies (Asiacell, Zain Iraqi, Korek)

Naje Abdulsattar Muhammed<sup>1</sup>, Ahmed Ali Abdullah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Tikrit University, Tikrit, Iraq

<sup>1</sup>Naje.abdulsattar@tu.edu.i, <sup>2</sup>bfsgbhteegh@gmail.com

**Abstract.** The current research aims to identify the role of the tendency to take risks in achieving strategic success in the Iraqi telecommunications companies, represented by (Asiacell, Zain Iraq, Korek) as a field of study, And statement of the response level of the surveyed sample to the two variables and the degree of arranging its dimensions according to its importance and priorities. In order to achieve the goal of the study and to answer the questions referred to in its problem, which emerged from a main question that is: (What is the role of Strategic ambidexterity in achieving strategic success in the companies under study?) in the companies under study?) The study adopted the (descriptive-analytical) approach, which describes the studied phenomenon and then analyzed it and revealed the relationship between the different dimensions, The questionnaire was used as a main tool for the study in collecting data, and the researcher distributed (184) questionnaires to the members of the sample, And all the valid questionnaires were (%75.00), and then the data was analyzed using the statistical program (SPSS, V.23) to extract the statistical methods. The study reached a set of conclusions, the most important of which are: The results of the descriptive analysis of the study showed the existence of a correlation and a statistically significant effect between the two variables (the Strategic ambidexterity and strategic success) And between each of its dimensions, which is a very strong positive relationship and influence, The study explains that result that whenever the management of Iraqi telecommunications companies is interested in practicing the tendency to take risks which is the ability to sense opportunities and seize them continuously before their competitors it will lead to achieving strategic success, he study also made several recommendations in the light of the most prominent conclusions: The study recommends that the management of Iraqi telecommunications companies pay attention to identifying the future needs of the telecommunications market by persevering with the experiences of international companies in the same sector and benefiting from their experiences.

**Keywords:** the Strategic ambidexterity, strategic success, administrative leaders, Iraqi telecommunications companies.

## دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية (أساسيل، زين، كورك)

ناجي عبدالستار محمود<sup>1</sup>، احمد علي عبدالله<sup>2</sup>

جامعة تكريت، تكريت، العراق

<sup>1</sup>Naje.abdulsattar@tu.edu.iq, <sup>2</sup> bfgsbhteegh@gmail.com

**المستخلص.** يهدف البحث الحالي التعرف على دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية والمتمثلة ب(أساسيل، زين العراق، كورك) بوصفها ميدانا للبحث، وبيان مستوى استجابة العينة المبحوثة للمتغيرين ودرجة ترتيب ابعادها بحسب أهميتها أولوياتها. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والاجابة على التساؤلات المثارة في مشكلتها التي انبثقت من تساؤل رئيس مفاده: (ما هو دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة؟) فقد اعتمد البحث المنهج (الوصفي - التحليلي) الذي يصف الظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين الابعاد المختلفة، واستخدمت الاستبانة اداة رئيسية للبحث في جمع البيانات، وقام الباحثان بتوزيع (١٨٤) استبانة على أفراد العينة المبحوثة، وكانت المستردة منها (١٤٢)، والصالحة للتحليل الاحصائي (١٣٨)، ومن ثم تحليل البيانات وذلك باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS, 2013) لاستخراج الاساليب الاحصائية.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبحث وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية احصائيا بين المتغيرين (البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي) وبين كل بعد من ابعادها وهي علاقة ارتباط وتأثير ايجابية قوية جداً، ويفسر البحث تلك النتيجة الى انه كلما اهتمت إدارة شركات الاتصالات العراقية في ممارسة البراعة الاستراتيجية الذي يتمثل في القدرة على استشعار الفرص واقتناصها بشكل مستمر قبل منافسيها سيؤدي الى تحقيق النجاح الاستراتيجي، كما قدم البحث عدة توصيات في ضوء الاستنتاجات أبرزها: يوصي البحث إدارة شركات الاتصالات العراقية على الاهتمام بتحديد احتياجات سوق الاتصالات المستقبلية من خلال المواظبة على تجارب الشركات العالمية في نفس القطاع والاستفادة من تجاربها.  
**الكلمات المفتاحية:** البراعة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي، القيادات الادارية، شركات الاتصالات العراقية.

Corresponding Author: E-mail: bfgsbhteegh@gmail.com

### ١ المقدمة

في ظل التطورات تكنولوجيا الاتصالات الديناميكية المتسارعة التي تواجهها منظمات الاعمال العراقية في البيئة التي تنسم بشدة المنافسة والتغيرات التي تشهدها البيئة العراقية، لذا يوجب عليها مواجهه تلك التحديات، وذلك باستغلال مواردها الحالية والمستقبلية واستكشاف امكانياتها وقدراتها جديدة والتي تدعم تحديد وتقييم الفرص واستغلالها واستثمارها بالشكل الامثل، لتحقيق رغبات واحتياجات الزبائن لكي تستطيع المنظمات البقاء والنمو رغم المنافسة الشديدة والتغيرات الكبيرة والمستمرة في قطاع الاتصالات العراقية والتكيف معها ومجابتها من اجل الحصة السوقية من خلال ابتكار وسائل تكنولوجية للاتصالات، لذا يتطلب من المنظمات التخلي من الممارسات التقليدية والتوجه نحو الابداع والابتكارات وتحسين العمليات التكنولوجية والاتصالات، خاصة في مجال اعمالها التي يساعدها على مواجهه الاوضاع البيئية المتغيرة من اجل النهوض بواقع المنظمات الخدمية في البيئة العراقية من خلال توضيح العلاقة المترابطة بين البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.

إذاً النجاح الاستراتيجي للمنظمات يعتمد وبدرجة كبيرة على البراعة الاستراتيجية الذي تعمل كمحفز اساسي تثير مبادرات وشخصية القيادات الادارية في شركات الاتصالات العراقية (أساسيل، زين، كورك)، في ان تصبح الشركات الاتصالات العراقية ريادية من خلال توفير بيئة محفزة ومستقطبة للعقول الابداعية والابتكارية والمساهمة الفاعلة في التعلم المستمر من خلال سعي ادارة البحث والتطوير لدراسة الظواهر والتغيرات التي تصاحب شركات الاتصالات العراقية، فان نجاح المنظمات لتحقيق اهدافها، يعتمد وبدرجة كبيرة على قيادات تمتلك ممارسات البراعة الاستراتيجية وقادرة على التطور والتعلم المستمر والتكيف مع مختلف التغيرات البيئية لضمان النجاح الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية، ومن هنا تبلورت فكرة دراسة موضوع البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ووقع الاختيار على شركات الاتصالات العراقية بهدف تقديم خدمات الاتصالات بالشكل الذي يميزها ويعزز مكانتها بين منافسيها.

## ٢ المنهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث:** تمتاز بيئة الاتصالات الديناميكية بشدة المنافسة بين المنظمات وبصورة خاصة في البيئة العراقية والعالمية بصورة عامة، اضافة الى ما تشهده من تغيرات وتطورات في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تمثلت بتحديات امام ادارات تلك المنظمات والتي تحتم عليها اتباع اساليب وممارسات حديثة لكي تستطيع التكيف والنمو والبقاء في دائرة المنافسة للارتقاء بواقع عمل المنظمات وتمكنها من التعرف على الفرص الانية والمستقبلية وتحقيق التميز على المنافسين، وهذا يتطلب تحمل المخاطر المخطط لها وغير المخطط لها وبعض الاجراءات الاستباقية والابداعية والابتكارية في مجال الاعمال، لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وبذلك فان شركات الاتصالات تحتاج الى قيادات تمتلك مهارات البراعة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات استباقية في ظل بيئة غامضة، فهو يساعد الشركات على فهم واستشعار ورصد هذه التغيرات والتطورات المستمرة وقياسها وترجمتها لصالحها من اجل تحقيق نجاحها الاستراتيجي ورفع شعار الريادة والتميز. ومن هذا المنطلق الفكري لهذا الدراسة تتمركز حول دور البراعة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده، إذ جاءت هذه الدراسة واعتمدت من شركات الاتصالات العراقية (أساسيل، زين، كورك) ميداناً لها وكان مجتمع الدراسة القيادات الادارية في شركات، وتمثلت عينة البحث بمجموعه من القيادات الادارية في شركات الاتصالات العراقية.

وفي ضوء ذلك تتمحور مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤل الرئيسي كالاتي (ما هو دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة)، لذا ارتأى الباحثان في تقديم عدد من التساؤلات الاتية:

أ. هل تتباين اجابات افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات وابعاد الدراسة في الشركات المبحوثة؟

ب. ماهي طبيعة العلاقة بين البراعة الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات المبحوثة؟

ت. ما تأثير البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تتضح اهمية هذا البحث في جانبين رئيسيين هما على النحو التالي:

أ. الجانب المعرفي: يتمثل الجانب المعرفي للبحث بما يأتي :

(١) يستمد هذا البحث اهميتها من اهمية البراعة الاستراتيجية ومدى امتلاك القيادات الادارية في الشركات الاتصالات العراقية لهذا المهارة الذي يستطيعون من خلالها اتخاذ قرارات استباقية في ظل بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار لتحقيق نجاحاتها الاستراتيجية.

(٢) ان دراسة متغيري البحث يعتبر ضروري من اجل نجاح وديمومة المنظمات قيد البحث وهما البراعة الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي حيث العلاقة بينهما له دور كبير في تهيئة بيئة محفزة وقادرة على البقاء ومواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجيا في نطاق عمل الشركات المبحوثة.

(٣) يسهم الجانب المعرفي للبحث في اضافة معرفية لأثراء المكتبة العربية والعراقية لموضوع البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.

ب. الجانب التحليلي: تتجلى اهمية الجانب التحليلي من الاتي:

(١) تقديم الاسس والمعايير العلمية التي تمكن المنظمات المبحوثة من التعرف على البراعة الاستراتيجية لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

(٢) تقديم مجموعة من التوصيات والاستنتاجات والمقترحات المستقبلية التي يمكن ان تسترشد بها القيادات الادارية للشركات المبحوثة.

**ثالثاً: أهداف البحث:** هناك مجموعة من الاهداف التي يسعى البحث الحالية الى تحقيقها، فالهدف الرئيسي يتمثل في البراعة الاستراتيجية في الشركات قيد البحث في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وينفرع من الهدف الرئيسي اهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:

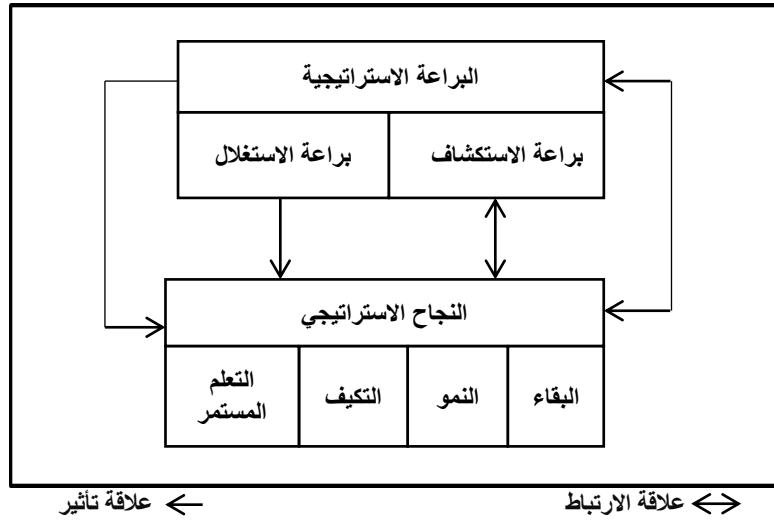
(١) التعرف على التباين في اجابات افراد عينة البحث تبعاً لمتغيرات وابعاد الدراسة في الشركات المبحوثة.

(٢) التعرف على العلاقة بين البراعة الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.

(٣) التعرف على مدى تأثير البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.

(٤) تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية للشركات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات المتوصل اليها في الاطار الميداني .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:



شكل ١: مخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في الشركات قيد البحث.

٢. يوجد تأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد في الشركات قيد البحث.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

١. نبذة مختصرة عن مجتمع البحث: ان عملية اختيار ميدان البحث ليس بالأمر السهل، بوصفه احد الخصائص الاساسية التي يتوقف عليها فشل ونجاح الدراسة الميدانية، كما ان تشخيص الميدان له اهمية كبيرة في الجانب العملي وفي تشكيل متغيرات الدراسة وعواملها وابعادها وتحقيق اهدافها واهميتها في ضوء الاختيار الصحيح للميدان المبحوث، فضلاً عن تحديد الاساليب المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات والاساليب الاحصائية التي سوف يتم اعتمادها في الجانب العملي لإتمام الدراسة، وبناء على ذلك جاء اختيار الباحثان لشركات الاتصالات العراقية المتمثلة بـ(آسياسيل، زين العراق، كورك) التي تعد رافداً مهماً في الاقتصاد العراقي في جانب خدمات الاتصالات المبتكرة التي تقدمها للمستخدمين.

٢. نسبة الاستجابة: تكون مجتمع البحثمن القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية، وتكونت عينة البحث من القيادات الإدارية لثلاث شركات (آسياسيل؛ زين؛ كورك)، تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة من اجمالي المجتمع المتمثل بالقيادات الادارية، وقام الباحثان بتوزيع (١٨٤) استبانة على افراد العينة المبحوثة، وكانت جميع الاستبانات الصالحة بنسبة (٧٥.٠٠%) من اجمالي الاستبانات الموزعة.

سادساً: منهج البحث: قام الباحثان باتباع المنهج (الوصفي - التحليلي) الذي يصف الظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين الابعاد المختلفة؛ ومقارنتها وتقويمها وفق أسس منهجية علمية، بهدف الوصول الى استنتاجات ذات مغزى للظاهرة المبحوثة.

سابعاً: أساليب جمع البيانات: أستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء البحث باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الميداني، وقد اشتملت الاستبانة في تصميمها على محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول: الخصائص الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة:** وهي معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستبانة، والتي اشتملت على (العمر المنقضي، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية).

المحور الثاني: ركزت استمارة الاستبانة في محورها الثاني على قياس متغيري البحث، بما ينسجم مع منهجية البحث، إذ قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة المبحوثة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ويعد من أشهر المقاييس استخداماً وذلك لسهولة تطبيقه، وتحليل نتائجه، ويستخدم لمعرفة اتجاهات، وآراء ومواقف أفراد العينة، وتم قياس الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المختصين في مجال العلوم الإدارية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة وبد استطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل فقرة من فقرات الاستبانة والابعاد من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه مع إضافة أو حذف ما يراه السادة المحكمين مناسبة للدراسة وفي ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة وحسب ما اتفق عليها السادة المحكمين. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي حيث حققت الاستبانة إلى ككل على قيمة ثبات عالية جدا بلغت قيمتها (0.975)، وتدل تلك النتيجة على وجود اتساق داخلي للاستبانة ككل.

## ٢ الإطار النظري للبحث

### البراعة الاستراتيجية:

**أولاً: مفهوم البراعة الاستراتيجية:** أصبحت البراعة الاستراتيجية مهمة للمنظمات في ظل التغيرات البيئية المضطربة والتنافس الشديد بين المنظمات وتعزيز سمعة المنظمات وبقائها في ميدان الأعمال وتلعب دوراً مهماً في استكشاف واستغلال الفرص مما يجعلها ان تكون فعالة في تلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية والتكيف مع تلك التغيرات وتحقيق الميزة التنافسية في الاسواق من خلال الاعتماد على استراتيجيات مختلفة لابتكارات منتجات جديدة وذات قيمة للمنظمات التي تميزها عن الآخرين. رأى Voss (2013:1) بأن مفهوم البراعة الاستراتيجية يضمن النجاح للمنظمات على المدى الطويل من خلال موازنة الحاجة الى الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية مع تحسين وتوسيع العمليات والتقنيات الموجودة في آن واحد. وذكر (Ramukumba, 2017:20) بأن البراعة الاستراتيجية قدرة القيادات الادارية على استكشاف الفرص جديدة واستغلال جميع مواردها المادية والبشرية لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات في البيئات الديناميكية والتكيف مع كل تلك المتغيرات من خلال اتخاذ الخيارات الاستراتيجية لمواجهة تلك التغيرات البيئية. وانها قدرة المنظمة على الجمع بين استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار ضمن نطاق المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية والسوقية بما يتماشى ويتكيف مع الخطط الاستراتيجية (الحساوي والحفار، 2021: 187).

**ثانياً: أهمية البراعة الاستراتيجية:** أهمية تكمن في الآتي: (Hussain, et al., 2021:5) و (Gu, et al., 2018:650)

1. تمكن المنظمات من استشعار بالفرص الحالية ومتابعة الفرص السوق الجديدة واغتنامها من خلال تخصيص امكانات وموارد الأصول التنظيمية والاستغلال الفعال للأسواق الحالية.
2. تساعد المنظمات التي تتبنى استراتيجيات استكشافية الميل لتغلب على حالة الجمود لكونها ذات رؤية تاقية تتطلع الى المستقبل.
3. تمكن البراعة الاستراتيجية من خلال استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال من تعزيز زيادة حجم مبيعات وخدمات المنظمة التي تقدم الدعم لموظفيها المتوافق مع احتياجات الاسواق الحالية الذي يتماشى مع احتياجات الاسواق الجديدة.
4. قدرة المنظمات البارعة على فهم احتياجات ومتطلبات زبائنها والاستجابة لهم بشكل سريع والقدرة على جذب الزبائن المحتملين.
5. تساعد على تقديم منتجات جديدة دون الاضرار بالمنتجات الحالية في الاسواق التي تعمل في بيئة تسويقية ديناميكية.

### ثالثاً: أبعاد البراعة الاستراتيجية:

1. **براعة الاستكشاف:** ويعرف الاستكشاف بأنه قدرة المنظمة على اكتشاف افكار وطرق مبتكرة لفعل الأشياء الجديدة والاستعداد الى الميل لتحمل المخاطر عبر الدخول في مجالات جديدة سواء في المنتجات أو الاسواق فهي عملية ضرورية في المنظمات المتنافسة لتكييف مع التغيرات البيئية (Yigit, 2013:8).

٢. **براعة الاستثمار:** تعتمد عملية الاستثمارية على المعرفة الحالية لزيادة ربحية المنظمات وقدرتها على التكيف مع التغييرات التكنولوجية الجذرية المتجددة، والتي تعد المعرفة الحالية مورد استراتيجي للميزة التنافسية ويكون لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة في الامد القصير (Molina,et.al.,2018:182).

### النجاح الاستراتيجي:

**أولاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي:** تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة بسبب المنافسة المتزايدة والتغير السريع في البيئة التي تعمل فيها، لذلك لجأت المنظمات إلى استخدام العديد من المنهجيات والفلسفات الإدارية الحديثة لضمان بقاء ونجاح أعمالها، وبذلك احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة مهمة، وكان التركيز في الفكر التنظيمي على مفاهيم الكفاءة والفاعلية للحكم على نجاح المنظمات. يعتمد نجاح أي منظمة على مقدار استثمارها في لتعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ، وعلى قدرتها على صياغة استراتيجية جيدة تسمح لها بتحقيق أهدافها طويلة المدى والتي تتوافق مع رؤية ورسالة ومهمة المنظمة، وهذا يسمح للمنظمة بالحصول على مزيد من الاستقرار والبقاء وتحقيق ركائز النجاح الاستراتيجي (Abuzaid,2018:644)، وأشار (Chankoson,2019:95) بأنه يمكن للمنظمة أن تحقق نجاحاً استراتيجياً من خلال إيلاء الأهمية لمكانة السوق والجودة والتغيير الجديد والمسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية والموارد المالية والمادية والربحية طويلة الأجل. والقدرة على مواجهة الفشل والكشف عن القدرة التنظيمية لتحدي الصعوبات، وتطوير البيئة الداخلية للمنظمة ودعم التطوير من خلال توفير الأموال اللازمة لشراء المعدات اللازمة والمتقدمة ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، والقدرة على تطوير البرامج التدريبية مع اعتماد نظام حوافز عادل ومشجع لاكتساب مهارات وخبرات جديدة وتطويرها التي تسهم في عملية النجاح المنظمي المستدام (Ahmeda, 2020:1186).

**ثانياً: أهمية النجاح الاستراتيجي:** تكمن أهمية النجاح الاستراتيجي على المستويات الاتية: (Mahdi,et.al.,2020:180) و (Resin& Saeed,2021:5449)

### أ. على مستوى المنظمة:

١. يساعد المنظمات على تطوير استراتيجية مختلفة وجذب الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٢. المنظمات تسعى من خلال النجاح الاستراتيجي إلى زيادة الأرباح والإيرادات.

٣. تمكين المنظمات من تعزيز كفاءتها التنظيمية وفعاليتها من خلال نهج منظم لإدارة أنشطتها

### ب. على مستوى العاملين:

١. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

٢. تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة للزبائن من خلال بناء المهارات واتباع سياسة التحفيز لما لها من أهمية في زيادة الابتكار.

٣. تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع وتقديم منتجات وخدمات متميزة بدرجة عالية جداً.

**ثالثاً: أبعاد النجاح الاستراتيجي:** لقد اعتمدت الدراسة الحالية أبعاد (البقاء والتكيف والنمو والتعلم المستمر) لأنها الأقرب والاكثر انسجاماً مع ميدان الدراسة وفرضياتها واهدافها بالاعتماد على نموذج كل من (الكبيسي وحسن، ٢٠١٧:٣) و(حسين، ٢٠٢٠:٣) وكالاتي:

١. **البقاء:** هدف منظمي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من خلال مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، إذ تتلاشى المنظمات وتختفي من الوجود عندما لا تكون قادرة على إشباع حاجة في المجتمع والاستجابة لها، مع ذلك على المنظمة ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل داخل حدودها من خلال تعزيز سمعتها في السوق وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمات، ومن ثم التغلب على الصعوبات لاستمرارية عملياتها وبفانها لأطول فترة ممكنة. ويرى (Shah,et.al.,2019:559).

٢. **التكيف:** يرى (Haleg,2021:521) بأن التكيف هو المقياس الحقيقي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات الذي يقاس بقدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وان جوهر التكيف هو الثقافة والقيم التي تؤمن بها المنظمة، لذلك يرى بعض الباحثين ان التكيف هو قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات البيئية الخارجية والداخلية التي ستواجهها في المستقبل، وايجاد سبل للرقابة عليها.

٣. النمو: أن النمو هو قدرة المديرين على إدارة عملية النمو بفعالية، ويتطلب استراتيجيات النمو الفعالة تخطيطاً منهجياً دقيقاً، وتفتقر معظم المنظمات الصغيرة إلى الموارد اللازمة للقيام بذلك، وغالباً ما يتم تحديد وتيرة النمو المستقبلي داخل منظمة من خلال التزامها بتطوير المنتجات والأسواق لاستغلال الفرص التي تزيد حجم المنظمة ونطاقها، لذا يجب على أصحاب المشاريع الذين يرون فرصة للنمو أن يأخذوا في الحسبان إمكانات توسع المنظمة، ويجب موازنة الفرص الاستراتيجية بموارد المنظمة وقدرتها على بناء ميزة تنافسية مستدامة من هذه الموارد (Mazzarol, et.al., 2009:323).

٤. التعلم المستمر: يتطلب الأمر إجراءات معرفية لتشجع الموظفين على التعلم باستمرار طوال فترة عملهم في المنظمة، فإن إجراءات الثقافة التي تحدد عملية التعلم التنظيمي متأصلة في الأفكار والعواطف والنظرة الفكرية بطريقة تمكن للأفراد من التعلم باستمرار من بعضهم البعض، وتعليم بعضهم البعض، وعلى أساس يومي، وبهذا تتطلب عملية التعلم المستمر من الموظفين التحول من التدريب الرسمي غير المنتظم إلى التدريب اليومي، وبالتالي فإن التعلم المستمر هو الرغبة في تجربة شيء جديد وتجربة شيء القديم بطريقة جديدة (Polo, et.al., 2019:514).

### ٣ النتائج والمناقشة

بغية استجلاء آراء أفراد العينة المبحوثة فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة على التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس لإجابات أفراد العينة المبحوثة، ومدى إمكانية تطبيق اختبارات الفرضيات للوصول إلى نتائج ملائمة، وتقديم الاستنتاجات والتوصيات المناسبة للدراسة، وكما مبين أدناه:

#### أولاً: النتائج الوصفية للبراعة الاستراتيجية:

يتضمن بُعد الأول (البراعة الاستراتيجية) في الاستبانة على بعدين ثانويين (استكشاف الفرص؛ استغلال الفرص) وكما موضحة نتائجها أدناه:

#### أ. براعة الاستكشاف:

جدول ١: نتائج آراء أفراد عينة البحث حول استكشاف الفرص على مستوى الشركات المبحوثة

ت	الفقرات	شركة كورك			شركة زين			شركة اسياسيل		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	X1	٤.٤٦٨	٠.٧٤٧	٨٩.٣%	٤.٣٦٩	٠.٦٧٨	٨٧.٣%	٤.٤٠٠	٠.٦١٧	٨٨%
٢	X2	٤.١٠٦	١.٠٠٥	٨٢.١%	٤.٣٦٩	٠.٦٧٨	٨٧.٣%	٤.٣٧٧	٠.٧١٦	٨٧.٥%
٣	X3	٤.٢٧٦	٠.٩٢٥	٨٥.٥%	٤.٤٧٨	٠.٦٢٣	٨٩.٥%	٤.٦٤٤	٠.٤٨٤	٩٢.٨%
٤	X4	٤.٠٤٢	١.٠٢٠	٨٠.٨%	٤.٠٦٥	٠.٨٠٠	٨١.٣٥	٤.٢٦٦	٠.٦٥٣	٨٥.٣%
٥	X5	٤.٠٦٣	١.٠٠٨	٨١.٢%	٤.١٩٥	٠.٧٧٨	٨٣.٩%	٤.١١١	٠.٩٥٨	٨٢.٢%
٦	X6	٤.٠٢١	١.٠٥٢	٨٠.٤%	٤.٠٠٠	٠.٨٩٤	٨٠%	٤.٢٨٨	٠.٧٨٦	٨٥.٧%
	البعد ككل	٤.١٦٣	٠.٨٢٧	٨٣.٢%	٤.٢٤٦	٠.٦٢٠	٨٤.٩%	٤.٣٤٨	٠.٥٣٦	٨٦.٩%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.ver23)

تبين من نتائج الجدول (١) أن الأوساط الحسابية لاستكشاف الفرص لجميع الشركات جاءت ما بين (٤.١٦٣-٤.٣٤٨) حيث حصل على المرتبة الأولى (شركة اسياسيل) عند أعلى وسط حسابي قدره (٤.٣٤٨) عند مستوى أهمية نسبية (٨٦.٩%) التي تشير إلى مستوى تقييم مرتفع جداً. وتليها من حيث الوسط الحسابي (شركة زين) على وسط حسابي بلغ (٤.٢٤٦) عند مستوى أهمية نسبية (٨٤.٩%) وهي أيضاً عند مستوى تقييم مرتفع جداً، وما يؤكد هذه النتائج حصول جميع فقرات البعد على انحراف معياري قيمته أقل من الواحد الصحيح، والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة، أي هناك تجانس وتقارب في آرائهم نحو فقرات استكشاف الفرص بالنسبة للعاملين في شركتين (اسياسيل وزين). وأخيراً جاءت (شركة كورك) عند وسط حسابي بلغ (٤.١٦٣) عند مستوى أهمية نسبية (٨٣.٢%) عند مستوى تقييم مرتفع، وما يؤكد هذه النتيجة حصول جميع الفقرات على انحراف معياري قيمته متفاوتة ما بين أكبر من الواحد الصحيح أو أقل، والتي تشير إلى التشتت المرتفع في إجابات أفراد العينة، أي هناك تباعد وعدم تجانس في آرائهم نحو فقرات استكشاف الفرص بالنسبة للعاملين في شركة (كورك)، وإذا نظرنا إلى فقرات البعد التي حصلت على أعلى وسط حسابي بين الشركات نجد أن الفقرة (٣) حصلت على أعلى وسط حسابي قدره (٤.٦٤٤) والتي تنص على (تبحث عن وسائل تكنولوجية مبتكرة لتطوير خدماتها باستمرار) بمستوى أهمية نسبية (٩٢.٨%) عند مستوى تقييم مرتفع جداً وتعود لشركة (اسياسيل). بينما حصلت الفقرة رقم (٦) على أقل وسط حسابي بلغ (٤.٠٢١) والتي تنص على (تجري بحثاً لمعرفة ظروف السوق وتوجهات الزبائن المستقبلية باستمرار) عند مستوى أهمية نسبية (٨٠.٤%) ومستوى تقييم مرتفع تعود

شركة (كورك)، ويفسر الباحث هذه النتائج الى ان إدارة شركة (اسياسيل) تعمل على استكشاف الفرص التي ترتبط بجودة المنتجات والخدمات التي تعبر عن قيمتها وسمعتها السوقية من خلال معرفة توجهات الزبائن المستقبلية باستمرار ولكن نسبة الاهتمام بالنسبة لشركة كورك لا تحظى بقوة الاهتمام التي تزيد من فرصة استكشاف الفرص بصورة استباقية قبل منافسيها من خلال اجراء البحوث لمعرفة ظروف السوق المستقبلية، وبشكل عام ان استكشاف الفرص بالنسبة لشركات الاتصالات العراقية تهتم بفكرة استكشاف الفرص.

### ب. براعة الاستغلال:

جدول ٢: نتائج آراء أفراد عينة البحث حول استغلال الفرص على مستوى الشركات المبحوثة

ت	الفقرات	شركة كورك			شركة زين			شركة اسياسيل		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	X7	٤.١٧٠	١.٠٠٦	%٨٣.٤	٤.٢٦٠	٠.٧٤٣	%٨٥.٢	٤.٢٤٤	٠.٨٢٩	%٨٤.٨
٢	X8	٣.٩٥٧	١.٠٢٠	%٧٩.١	٤.١٧٣	٠.٧٠٨	%٨٣.٤	٤.٢٢٢	٠.٨٤٩	%٨٤.٤
٣	X9	٤.١٠٦	١.٠٢٦	%٨٢.١	٤.٢٨٢	٠.٧١٩	%٨٥.٦	٤.٤٦٦	٠.٦٦٠	%٨٩.٣٥
٤	X10	٤.٠٠٠	١.١٤٢	%٨٠	٤.٠٨٧	٠.٨٩٠	%٨١.٧	٤.٠٤٤	٠.٩٢٨	%٨٠.٨
٥	X11	٤.٠٢١	١.٠٣١	%٨٠.٤٥	٤.٠٨٧	٠.٨٦٤	%٨١.٧	٤.٢٠٠	٠.٨١٤	%٨٤
٦	X12	٣.٨٠٨	١.٢٧٩	%٧٦.١	٤.١٠٨	٠.٧٦٦	%٨٢.١	٤.٣٧٧	٠.٧١٦	%٨٧.٥
	البعد ككل	٤.٠١٠	٠.٩٤٨	%٨٠.٢	٤.١٦٦	٠.٦٥٥	%٨٣.٣	٤.٢٥٩	٠.٥٨٦	%٨٥.١

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

اظهرت نتائج الجدول (٢) أن الأوساط الحسابية لاستغلال الفرص لجميع الشركات جاءت ما بين (٤.٢٥٩-٤.٠١٠)، إذ حصل على المرتبة الاولى (شركة اسياسيل) عند أعلى وسط حسابي قدره (٤.٢٥٩) عند مستوى أهمية نسبية (٨٥.١%) التي تشير الى مستوى تقييم مرتفع جداً. وتليها من حيث الوسط الحسابي (شركة زين) على وسط حسابي بلغ (٤.١٦٦) عند مستوى أهمية نسبية (٨٣.٣%) وهي أيضاً عند مستوى تقييم مرتفع جداً، وما يؤكد هذه النتائج حصول جميع فقرات البعد على انحراف معياري قيمته اقل من الواحد الصحيح، والتي تشير الى التشتت المنخفض في إجابات افراد العينة أي هناك تقارب وتجانس في آرائهم نحو فقرات استغلال الفرص بالنسبة للعاملين في شركتين (اسياسيل وزين). وأخيراً جاءت (شركة كورك) عند وسط حسابي بلغ (٤.٠١٠) عند مستوى أهمية نسبية (٨٠.٢%) عند مستوى تقييم مرتفع، وما يؤكد هذه النتيجة حصول جميع الفقرات على انحراف معياري قيمته اكبر من الواحد الصحيح، والتي تشير الى التشتت المرتفع في إجابات افراد العينة أي هناك تباعد وعدم تجانس في آرائهم نحو فقرات استغلال الفرص بالنسبة للعاملين في شركة (كورك)، وإذا نظرنا الى فقرات البعد التي حصلت على اعلى وسط حسابي بين الشركات، نجد أن الفقرة (٣) حصلت على أعلى وسط حسابي قدره (٤.٤٦٦) والتي تنص على (تزيد من جهودها التسويقية وتمويلها من اجل استغلال الفرص المتاحة) بمستوى أهمية نسبية (٨٩.٣٥%) عند مستوى تقييم مرتفع جداً وتعود لشركة (اسياسيل). بينما حصلت الفقرة (٦) على أقل وسط حسابي بلغ (٣.٨٠٨) والتي تنص على (تحسن انشطتها وعملياتها لتكوين القيمة بشكل مستمر) عند مستوى أهمية نسبية (٧٩.١%) ومستوى تقييم مرتفع تعود لشركة (كورك)، ويفسر الباحث هذه النتائج الى ان إدارة شركة (اسياسيل) تعمل على استغلال الفرص التي ترتبط بالجهود التسويقية وتمويلها لاستغلال الفرص التي تلبى احتياجات ورغبات الزبائن التي لم تشبع بطريقة تنافسية وبناء علاقات قوية معهم تعبر عن قيمتها وحصتها السوقية من خلال تطوير انشطتها وعملياتها لتكوين القيمة بشكل مستمر ولكن نسبة الاهتمام بالنسبة لشركة كورك لا تحظى بقوة الاهتمام التي تزيد من فرصة استغلال الفرص بصورة استباقية قبل منافسيها من خلال اجراء البحوث المستمرة لمعرفة ظروف السوق المستقبلية، وبشكل عام ان استغلال الفرص بالنسبة لشركات الاتصالات العراقية تهتم بفكرة استغلال الفرص للمنتجات والخدمات التي تعتبر عن قيمتها ومكانتها السوقية.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغير النجاح الاستراتيجي: نلاحظ من نتائج الجدول (٣) أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في كافة الشركات، جاءت بمستوى أهمية مرتفعة. وكما جاء النجاح الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية ككل بلغ (٨٤.٠%) بالمرتبة الأولى في شركة اسياسيل بوسط حسابي عام قدره (٤.٢٠٠) عند مستوى أهمية مرتفع جداً. وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري ككل بلغ (٠.٥٨٤)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم نحو ممارسة النجاح الاستراتيجي من قبل القيادات الإدارية في الشركة، وتليها شركة زين للاتصالات، وبالمرتبة الأخيرة جاءت شركة كورك. أما على مستوى الابعاد جاءت جميعها بمستوى أهمية مرتفعة، ولكن تختلف في ترتيب اهميتها، على المستوى الشركات جاء بالمرتبة الاولى بعد البقاء في شركة اسياسيل بوسط حسابي قدره (٤.٤٠٢) وبمستوى أهمية نسبية (٨٨.٠%) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري بلغ (٠.٥٣٠)،



والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم نحو بعد البقاء من قبل القيادات الإدارية في الشركة، وتأتي بالمرتبة الثانية شركة زين العراق، أما شركة كورك حصلت على المرتبة الأخيرة، كما جاء بعد التكيف بالمرتبة الأولى في شركة اسيا سيل بوسط حسابي قدره (٤.١٨٦) وبمستوى أهمية نسبية (٨٣.٧%) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري بلغ (٠.٦٥٤)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم نحو بعد التكيف من قبل القيادات الإدارية في الشركة، وتأتي بالمرتبة الثانية شركة زين العراق، أما شركة كورك حصلت على المرتبة الأخيرة، أما بعد النمو جاء بالمرتبة الأولى في شركة اسيا سيل بوسط حسابي قدره (٤.٢٦٦) وبمستوى أهمية نسبية (٨٥.٣%) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري بلغ (٠.٦٤٦)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم نحو بعد النمو من قبل القيادات الإدارية في الشركة، وتأتي بالمرتبة الثانية شركة زين العراق، أما شركة كورك حصلت على المرتبة الأخيرة، واخيراً بعد التعلم المستمر جاء بالمرتبة الأولى في شركة زين العراق بوسط حسابي قدره (٤.٠٧٨) وبمستوى أهمية نسبية (٨١.٥%) وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري بلغ (٠.٦٩١)، والذي يشير إلى التشتت المنخفض الأقل من واحد صحيح في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي هناك تقارب في وجهات نظرهم نحو بعد التعلم المستمر من قبل القيادات الإدارية في الشركة، وتأتي بالمرتبة الثانية شركة كورك، أما شركة اسيا سيل حصلت على المرتبة الأخيرة، كما جاءت الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد أقل من الواحد الصحيح التي تشير إلى مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التقارب والتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تصورهم لأهمية النجاح الاستراتيجي الذي تمارسه إدارة شركات الاتصالات العراقية.

جدول ٣: نتائج إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد النجاح الاستراتيجي بالنسبة للشركات المبحوثة

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	ت	اسم الشركة
٢	٧٨.٦%	١.٠٧١	٣.٩٣٣	البقاء	١	كورك
٤	٧٧.٣%	١.٠٥٨	٣.٨٦٧	التكيف	٢	
٣	٧٨.١%	٠.٩٧٨	٣.٩٠٤	النمو	٣	
١	٧٨.٩%	١.٠٤٣	٣.٩٤٩	التعلم	٤	
النجاح الاستراتيجي						
٣	٧٨.٦%	٠.٨٠١	٣.٩١٣	البقاء	١	زين
١	٨٤.٩%	٠.٥٧٥	٤.٢٤٧	التكيف	٢	
٢	٨٢.٦%	٠.٦٥١	٤.١٣٣	النمو	٤	
٣	٨٢.١%	٠.٦٤٤	٤.١٠٦	التعلم	٣	
النجاح الاستراتيجي						
٢	٨٢.٨%	٠.٦٠٦	٤.١٤١	البقاء	٢	اسيا سيل
١	٨٨.٠%	٠.٥٣٠	٤.٤٠٢	التكيف	١	
٣	٨٣.٧%	٠.٦٥٤	٤.١٨٦	النمو	٤	
٤	٨١.٥%	٠.٦٩١	٤.٠٧٨	التعلم	٣	
النجاح الاستراتيجي						
٢	٨٢.٨%	٠.٧٥٥	٣.٩٤٤	البقاء	١	اسيا سيل
١	٨٤.٠%	٠.٥٨٤	٤.٢٠٠	التكيف	٢	
٣	٨٣.٧%	٠.٦٥٤	٤.١٨٦	النمو	٤	
٤	٧٨.٨%	٠.٧٥٥	٣.٩٤٤	التعلم	٣	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS, ver23).

**ثالثاً: اختبار فرضيات علاقة الارتباط:** تبين من خلال النتائج في الجدول (٤) إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده الفرعية، إذ بلغ معامل الارتباط بين البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي (٠.٩٠٢) عند مستويات دلالة معنوية (٠.٠١؛ ٠.٠٥) وهي قيمة موجبة قوية جداً، تشير إلى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للنجاح الاستراتيجي كانت أعلى علاقة ارتباط لبعد (البراعة الاستراتيجية والتكيف) بلغت (٠.٨٦٧) وأدنى علاقة ارتباط كانت بين (الحدس الريادي والتعلم)، إذ بلغت (٠.٨٢٥) ولكن تلك العلاقات كانت إيجابية وقوية جداً، أي بمعنى كلما اهتمت إدرات شركات الاتصالات العراقية في ممارسة البراعة الاستراتيجية من حيث قدرتها على جمع المعلومات من خلا استكشافها واستثمارها قبل المنافسين سيؤدي إلى تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده، وبالتالي تؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الأولى بصيغة الإثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية بين البراعة الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية في الشركات المبحوثة.

جدول ٤: اختبار (Spearman) بين البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي وابعاده

المؤشر ككل	التعلم	النمو	التكيف	البقاء	الارتباط والدلالة	المتغير المعتمد
**٠.٩٠٢	**٠.٨٢٥	**٠.٨٦٢	**٠.٨٦٧	**٠.٨٥٣	(R) Pearson correlation	البراعة
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	Sig (2-tailed)	الاستراتيجية
١٣٨	١٣٨	١٣٨	١٣٨	١٣٨	N	

المصدر: الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.ver23

**خامساً: اختبار فرضيات التأثير:** نلاحظ من نتائج الجدول (٥) ان درجة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠.٩٢٤)، وهي القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (٩٢.٤%) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي لدى شركات الاتصالات العراقية ناتج عن التغيرات الحاصلة في ممارسة القيادات الإدارية للحدس الريادي محل الدراسة، وكذلك معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adjusted) بلغ قيمته (٠.٩٢١) وهو القوة التفسيرية الصافية التي تؤثر في النجاح الاستراتيجي بعد التخلص من الأخطاء المعيارية في انموذج الدراسة، وما يدعم هذه النتيجة قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) اذ بلغت (٠.١٨٦)، وما يؤكد هذه النتائج قيمة ( $t$ ) للبراعة الاستراتيجية التي بلغت (٣.٠٧٢) عند درجة حرية (٤,١٣٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١.٩٨٤) وهي معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في مستوى الاهتمام من قبل ادارت شركات الاتصالات العراقية في البراعة الاستراتيجية سيؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى الشركات، وما يؤكد جميع تلك النتائج قيمة ( $F$ ) لأنموذج الانحدار اذ بلغت (٤٠١.٧٢) عند درجة حرية (٤,١٣٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٤) وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠.٠٥) وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الإثبات والتي تنص على: يوجد تأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد في الشركات المبحوثة.

جدول ٥: نتائج أثر الاستباقية في النجاح الاستراتيجي

الدلالة الإحصائية	معاملات الانحدار		تحليل التباين		Model Summary		المتغير المعتمد	
	T	معامل الانحدار الخطي $\beta$	Sig* الدلالة الاحصائية	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>
٠.٠٠٠	٣.٠٧٢	٠.١٨٦	البراعة الاستراتيجية	١ الانحدار ١٣٦ البواقي ١٣٧	٤٠١.٧٢	٠.٩٢١	٠.٩٢٤	النجاح الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.ver23).

#### ٤. الاستنتاجات والمقترحات:

في ضوء نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث واختبار الفرضيات، قدم الباحثان جملة من الاستنتاجات والمقترحات. **الاستنتاجات:** بنيت على أساس نتائج البحث التي تم التوصل إليها، من أجل الإجابة على الأسئلة المنبثقة من إشكالية الدراسة واهدافها وتعرض مرتبة حسب ما تم ذكره، كالآتي:

١. إن ادارة شركات الاتصالات العراقية تسعى بشكل جيد الى استكشاف الفرص الجديدة والعمل على تقديم أفكار جديدة لتطوير وتوسيع شبكة خدماتها الحالية والمستقبلية بما تنسجم مع حاجات المجتمع ورغباتهم، إلا أن هذه المساعي من الاهتمام في استكشاف الفرص الجديدة بحاجة الى اجراء بحوث علمية دقيقة لمعرفة ظروف السوق المحلي والعالمي وما هي توجهات الزبائن المستقبلية بشكل مستمر.

٢. ترى الدراسة أن إدارة شركات الاتصالات العراقية تواجه حالة من عدم الاهتمام بشكل يتناسب مع تطلعات الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال الاخذ بارائهم بهدف تطوير الخدمات المقدمة وكسب رضائهم باستمرار؛ وهذا يمكن ان يؤثر بشكل عام على أهمية استغلال الفرص التي تبرع في استثمارها استراتيجياً شركات الاتصالات محل الدراسة لتكوين قيمة للشركة، كما ينعكس ايضاً على تنمية مهارة التعامل مع الزبائن باستمرار.

٣. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للدراسة أن الإدراك بخصوص النجاح الاستراتيجي الذي يمكن شركات الاتصالات العراقية تحقيقه جاء بمستوى تقييم مرتفع جداً للمتغير ككل، وكذلك للأبعاد الفرعية الأربعة المكونة لهذا المتغير، وتفسر الدراسة هذه

النتيجة بأن لدى إدارة شركات الاتصالات التصور الكافي عن ما تقدمه من منتجات وخدمات من خلال قدرة الشركات على النمو في ظل المتغيرات البيئية في عملياتها وانشطتها عبر التعلم المستمر من اجل البقاء والتكيف لضمان التميز والتفوق، مما يؤثر بشكل عام على نجاحها الاستراتيجي مع منافسيها في السوق، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للنجاح الاستراتيجي.

٤. كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده وهي علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للنجاح الاستراتيجي كانت جميعها لها علاقة ارتباط معنوية مع الميل لتحمل المخاطرة، وتفسر الدراسة تلك النتيجة إلى انه كلما اهتمت إدارة شركات الاتصالات العراقية في ممارسة الميل لتحمل المخاطرة الذي يتمثل في القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال الريادية وتبني الأفكار الجديدة المبتكرة سيؤدي الى تحقيق النجاح الاستراتيجي من حيث البقاء والتكيف والقدرة على النمو في ظل ظروف بيئة شديدة التغير والتعقيد.

٥. تشير نتائج الدراسة وجود علاقة اثر معنوية بين البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده وهي علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للنجاح الاستراتيجي كانت جميعها لها علاقة ارتباط معنوية مع البراعة الاستراتيجية، وتفسر الدراسة تلك النتيجة إلى انه كلما اهتمت إدارة شركات الاتصالات العراقية في ممارسة البراعة الاستراتيجية التي تتمثل في القدرة على الجميع بين استكشاف الفرص واستثمارها قبل المنافسين وتلبية الاحتياجات بالوقت المناسب سيؤدي الى تحقيق النجاح الاستراتيجي.

**المقترحات:** يتضمن هذا المحور تقديم مجموعة من المقترحات التي يأمل الباحثان ان تفيد المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى في نفس مجال العمل لمعالجة نقاط الضعف في استقطاب الموارد البشرية لديها وحسب ما اظهرتها نتائج البحث الحالي، وكانت المقترحات كالآتي:

١. ينبغي على إدارة الشركات الاتصالات العراقية توظيف اهتمامها نحو الزبائن وتلبية حاجاتهم وكسب رضاهم بشكل مستمر.
٢. حرص إدارة شركات الاتصالات العراقية في استكشاف والتعرف على ظروف السوق ومعرفة توجهات الزبائن وما هي احتياجاتهم.
٣. توجيه إدارة الشركات الاتصالات العراقية في نصب اهتمامهم نحو تحديد احتياجات سوق الاتصالات المستقبلية ومعرفة نقاط الضعف والقوة من اجل معالجتها.
٤. حرص إدارة شركات الاتصالات على مراعاة المخاطر المرتبطة بالبيئة التكنولوجية والمواكبة على احتوائها من الميل لتحمل المخاطرة.
٥. حث إدارة الشركات على الالتزام الواضح نحو تقييم الفرص الجديدة وفق معايير الإيرادات والتكلفة بما يتلائم مع بيئة السوق المتقلبة.
٦. حث إدارة شركات الاتصالات العراقية على تنبؤ رؤية واهداف استراتيجية واضحة تعزز من قدراتها التنافسية لضمان البقاء في سوق المنافسة.

#### المصادر

١. الحسنوي، حسين حريجة غالي، والحفار، مؤيد فاضل نعمة. (٢٠٢١). تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية- بحث تحليلي لاراء عينة من الملاكات الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة. مجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد (١٧) العدد (٦٨).
٢. الكبيسي، صلاح الدين عواد، وحسن، رنا فلاح. (٢٠١٨). تأثير العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي (بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (١٠١) المجلد (٢٣).
٣. حسين، وليد حسين. (٢٠٢٠). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال (دراسة الاستطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار). مجلة المنصور/العدد (٣٤).
4. Abuzaid, A. N. (2018). Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, 14(4).
5. Ahmeda, S.F. (2020). Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources. innovation, 13(9).
6. Hussain, I., Nazir, M., Hashmi, S. B., Shaheen, I., Akram, S., Waseem, M. A., & Arshad, A. (2021). Linking green and sustainable entrepreneurial intentions and social networking sites; the mediating role of self-efficacy and risk propensity. Sustainability, 13(13), 7050.
7. Chankoson, T. (2019). Multilevel causal factors affecting the strategic success of Thai export businesses. Polish Journal of Management Studies, 19.

8. Molina,S.M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of business research*, 91, 181-194.
9. Haleg, R. A. (2021). The Role of Electronic Management in Achieving Strategic Success: a Field Study at the Directorate of Education in Baghdad. *Journal of Administration and Economics*, (129).
10. Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.
11. Ramukumba, N. (2017). Building an organisational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation of the organisational antecedents (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
12. Mahdi, M. H.,& Shaalan, M.A & Hassan,J.A (2020). The Role of Collaborative Innovation in Supporting Strategic Success-An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank/Najaf Branch. *International Journal of Advanced Science and Technology* Vol. 29, No. 3, pp. 171 – 194.
13. Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* , Vol. 15 No. 4, pp. 320-345.
14. Polo,S., M. T., Cegarra-Navarro, J. G., Cillo, V., & Wensley, A. (2019). Overcoming knowledge barriers to health care through continuous learning. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 508-526.
15. Resin, N. A., & Saeed, H. K.(2021). THE ROLE OF BEHAVIORAL INTEGRATION OF THE SENIOR MANAGEMENT TEAM IN STRATEGIC SUCCESS. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32, 3.
16. Shah,H.A.,Yasir,M., Majid, A., & Javed, A. (2019). Impact of networking capability on organizational survival of SMEs: Mediating role of strategic renewal. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 559-580.
17. Gu, J., Hu, L., Wu, J., & Lado, A. A. (2018). Risk propensity, self-regulation, and entrepreneurial intention: Empirical evidence from China. *Current Psychology*, 37(3), 648-660.
18. Yigit, M. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations.