

## تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء

**The Influence of Dynamic Capabilities in Achieving Strategic Success  
Descriptive Analytical Research of the Opinions of a Sample of Workers in  
some Colleges of Karbala University**

الباحث/ ليث ضياء تقي  
Researcher/ Laith Diao  
Taqi  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء  
College of Administration  
and Economics / University  
of Karbala

م. امجد حميد اسماعيل محسن  
Teacher Amjad Hamid  
Ismail Mohsen  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء  
College of Administration and  
Economics / University of  
Karbala  
[amjad.h@uokerbala.edu.iq](mailto:amjad.h@uokerbala.edu.iq)

أ.م.د احمد عبدالله امانة  
Assistant Professor Dr.  
Ahmed Abdullah Amanah  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء  
College of Administration  
and Economics / University  
of Karbala  
[Ahmed.a@uokerbala.edu.iq](mailto:Ahmed.a@uokerbala.edu.iq)

## الملخص

هدف هذا البحث الى بيان تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤشرات (البقاء، التكيف، النمو) في منظماتنا العراقية استناداً الى مقاييس جاهزة. ولتحقيق هذا الهدف اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي اذ اعتمد على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية عن طريق (49) مستجيب كعينة قصدية من كلية الادارة والاقتصاد ورئاسة جامعة كربلاء بوصفها مجتمع البحث الحالي. وقد جرى الاستعانة بمجموعة من التحليلات والاختبارات الاحصائية اللازمة وباستخدام البرامج الاحصائية (SPSS V.25 ; Excle,2010) لمعالجة البيانات. وقد جاءت نتائج البحث مؤكدة لفرضياته الرئيسية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المقدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي عبر مؤشرات. واختتم البحث بعدة توصيات كان ابرزها ضرورة التركيز على تعميق وتطوير المقدرات الديناميكية في الكلية مجتمع البحث من اجل استدامة نجاحها على المستوى الاستراتيجي عبر الدعم التقني وإقامة الدورات التطويرية بكافة المستويات.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الديناميكية ، النجاح الاستراتيجي ، جامعة كربلاء

## Abstract

The aim of this research is to demonstrate the impact of dynamic capabilities in their dimensions (sensing ability, learning ability, integration ability, coordination ability) on achieving strategic success with its indicators (survival, adaptation, growth) in our Iraqi organizations based on ready-made standards. To achieve this goal, the research followed the descriptive and analytical approach, as the questionnaire tool was relied on in collecting primary data by (49) respondents as an intentional sample from the College of Administration and Economics, University of Karbala, as the current research community. A set of necessary statistical analyzes and tests were used, and statistical programs (SPSS V.25; Excel, 2010) were used to process the data. The results of the research confirm its main hypotheses that there is a significant influence on the dimensions of the dynamic capabilities in achieving strategic success

through its indicators. The research concluded with several recommendations, the most prominent of which was the need to focus on deepening and developing the dynamic capabilities of the college and the research community in order to sustain its success at the strategic level through technical support and the establishment of development courses at all levels.

**Key words: Dynamic Capabilities, Strategic Success, University of Karbala**

## المقدمة

إن بيئة الاعمال المعاصرة اصبحت ذات تغير وتطور كبيرين مما فرض عليها ان تمتلك مقدرات على مستوى تلك التغيرات وما تفرضها من تحديات ومن هذا المنطلق استوجب على منظماتنا الحالية ان تمتلك مقدرات تتصف بالديناميكية عبر الاستشعار والتعلم من البيئة المحيطة للمنظمة والتركز على التنسيق والتكامل في واجهة هذه التحديات هذا من جهة، ومن جهة اخرى أن نجاح المنظمات المعاصرة اصبح رهن بقدرتها على مواجهة التحديات عن طريق البقاء والتكيف والنمو التي تعد من الارقان الاساسية للنجاح الاستراتيجي لأي منظمة تطمح لاستدامة بقائها في هذه البيئة. لذلك نلاحظ اغلب المنظمات استطاعت النجاح والنمو عندما تمكنت من امتلاك مقدرات ديناميكية ساعدتها على تحقيق النجاح على المستوى الستراتيجي. اذ جرى هيكلة البحث الحالي في اربعة مباحث اساسية تناول الاول منهجية البحث، اما الثاني ركز على الجانب النظري لمتغيرات البحث في حين تناول الثالث الجانب التطبيقي للبحث، واخيراً المبحث الرابع لخص ابرز الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث تساؤلاته

يُعدّ النجاح الغاية الاسمى الذي تبحت عنه كل المنظمات وتبذل تلك المنظمات جهود كبيرة من اجل الوصول اليه ، لذلك تسعى منظمات اليوم الى البحث عن كيفية زيادة قدراتها التنافسية والابداعية والمحافظة عليها. ولتحقيق ذلك على المنظمة فهم العلاقة الموجودة بينها وبين البيئة بقصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة. كما أن هناك حاجة لتطوير العلاقات وتبادل الثقة بشكل اكثر فاعلية بين الإدارة والافراد العاملين عن طريق استخدام الديناميكيات لنجاح المسيرة العملية. وتأسيساً على ما سبق تتضح إشكالية البحث ضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. الى أي مدى يمكن ان تؤثر القدرات الديناميكية في النجاح الستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث؟

ب. هل تتمتع الجامعة مجتمع البحث بالقدرات الديناميكية للوصول الى النجاح الستراتيجي؟

ت. هل يوجد تأثير للقدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الستراتيجي للجامعة مجتمع البحث؟

#### ثانياً: أهمية البحث: تبرز أهمية البحث في النقاط الآتية

أ. بيان أهمية التأثير الجوهرى للقدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الستراتيجي على مستوى الجامعة مجتمع البحث.

ب. تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها الجامعة مجتمع البحث للوصول الى النجاح الستراتيجي.

ت. قياس مستوى تركيز الجامعة مجتمع البحث على النجاح الستراتيجي عن طريق تحقيق البقاء والتكيف والنمو.

ثالثاً: اهداف البحث تتجلى الاهداف الرئيسية للبحث بما يأتي:

- التعرف على مفهوم القدرات الديناميكية وابعادها.
- التعرف على مفهوم النجاح الاستراتيجي وابعاده.
- تحديد وتشخيص مستوى القدرات الديناميكية للجامعة مجتمع البحث.
- تحديد وتشخيص مستوى النجاح الاستراتيجي للجامعة مجتمع البحث.
- التعرف على مدى تأثر القدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي للجامعة مجتمع البحث.

رابعاً: فرضيات البحث

❖ الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث ومنها تتفرع الفرضيات الاربعة الآتية :

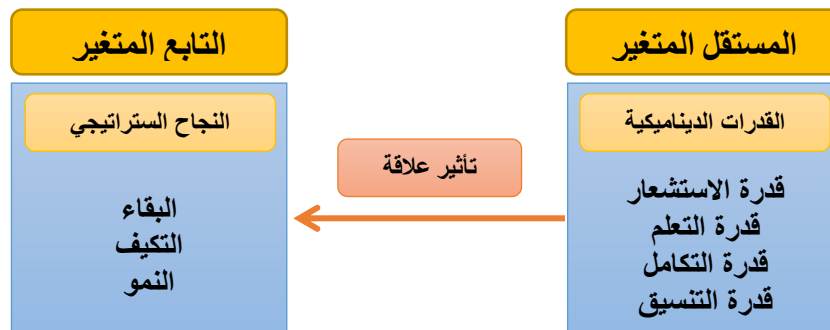
- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة الاستشعار في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث.
- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة التعلم في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث.
- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة التكامل في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث.
- توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة التنسيق في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لابعاد القدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث واهدافه تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وابعاده الفرعية التي تم اعتمادها وفق مقاييس جاهزة بالاستناد الى الادبيات الادارية المتعلقة بتخصص البحث (الادارة الاستراتيجية) فهو يحتوي المتغيرات والابعاد الآتية كما في الشكل (1) :

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



**سادساً: مجتمع وعينة البحث**

تمثل مجتمع البحث بجامعة كربلاء (كلية التربية للعلوم الانسانية وكلية الادارة والاقتصاد و رئاسة جامعة كربلاء) كونها من اقدم واكبر كليات الجامعة، وقد شملت عينة البحث (القصدية) مديري اقسام وشعب ووحدات في الكليات عينة البحث و رئاسة جامعة كربلاء اذ وزعت 60 استمارة واسترجع 49 منها. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على قياس متغيرات البحث بإجراء استبيان (مقياس البحث) واختباره وتحليل نتائجه.

**سابعاً: أدوات جمع البيانات**

اعتمد البحث في جانبه النظري والتطبيقي على عدد من الأدوات، كما موضح لاحقاً:

- أ. الجانب النظري: أُعتمد على الكتب والدوريات (العربية الاجنبية) ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- ب. الجانب التطبيقي: لقد استخدم في الجانب التطبيقي مجموعة من المقاييس العالمية التي استخدمت في البحوث والدراسات السابقة حول متغيرات البحث وقد قام الباحثان بالربط بين هذه المتغيرات بالطريقة المنطقية التي تسهم في صياغة انموذج ممكن للتطبيق والتعميم على مجتمع البحث ككل.

**المبحث الثاني****الجانب النظري للبحث****اولاً : القدرات الديناميكية****1. القدرات الديناميكية المفهوم والاهمية**

تشير الادبيات الى أنّ القدرة تعني امكانية اداء العمل بغض النظر عن السرعة او الدقة في ادائه.(مرسي،2005: 160) اما الديناميكية فتدل على التغير وتشير الى تجديد الكفاءات لتحقيق التوافق مع البيئة المتغيرة.(winter,2003:992) وبذلك عرف (Teece,2009:87) القدرات الديناميكية على انها عمليات المنظمة التي تستخدم الموارد وخصوصا العمليات التي تكامل وتعيد تهيئة واستحصال الموارد للموائمة والاستجابة للتغير في الاسواق. كما عرفت بانها مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على استشعار البيئة الخارجية وتعديل وتوسيع قاعدة معلوماتها ومعارفها مما يساعدها على تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع مواردها ونشاطاتها والذي ينعكس بتأثيره على اعادة تشكيل قدراتها الحالية وتطويرها بطريقة افضل لكي تتلاءم مع التغيرات البيئية.(حامد وحنان،2019: 145)

واشار(رشيد والعبودي،2016: 13) الى أنها مجموعة من القدرات المترابطة والمتناسقة والتي تمكن المنظمة من اعادة تشكيل قدراتها التشغيلية بما يضمن لها تجديد استراتيجياتها وعملياتها وانشطتها بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية. فالقدرات الديناميكية هي مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن ادارة المنظمة من فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع تلك التغيرات.(الحميري و خليل،2018: 101) وتعد القدرات الديناميكية بمعطياتها وسيلة رئيسة تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتنفيذ حركتها العملية والتشغيلية لتحقيق اهدافها التي تتمكن عن طريقها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، لاسيما أن التغيرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تواجهها هذه المنظمات تحتم عليها اجراء تحولات عديدة في طريقة اداء عملها في المستقبل القريب والبعيد ، فضلاً عن البحث عن استراتيجيات جديدة من اجل الحصول على الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء وتحقيق اهدافها ، فالمنظمات الضعيفة التي لا تحسن استعمال قدراتها ومهاراتها اصبحت غير قادرة على البقاء في ظل هذه التحديات، واصبح لزاما عليها أن تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية.(حامد وحنان،2019: 139)

لذلك فالقدرات الديناميكية تمثل مجموعة القدرات والمهارات والنشاطات التي تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وعادة ما تكون القدرات الديناميكية جزءاً لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والروتينية التي تسمح للمنظمات بالتكيف مع الظروف المتغيرة لإعادة تشكيل مواردها، وتمكين التحول والتكيف، وتحقيق الميزة التنافسية. (حامد وحنان، 2019: 145) وتؤكد الدراسات على أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت العصب الرئيس المحرك لجميع الاعمال في المنظمات، فلا تستطيع اي منظمة العمل والاستمرار دون استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وخصوصاً في بيئة الاعمال المتغيرة، والتسابق السريع لاكتساب الميزة التنافسية، إذ إنّ التنوع في استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح مهماً في اكتساب الميزة التنافسية، وعلى المنظمات ان لا تغفل أن تطبيق التكنولوجيا ومواكبتها ليس بالأمر السهل، بل يتطلب توفير بيئة مناسبة وتهيئة الكفايات اللازمة لإدارة هذه التكنولوجيا وتطبيقها. (السواعير، 2017: 29) ويتفق الباحثان مع مفهوم (الشمري واخرون، 2020: 305) بأنها قدرات ذات طبيعة متجددة وذلك تبعاً لتغيرات البيئة ومن متطلباتها قدرة التكيف الإيجابي لتلك التغيرات ما يساهم في تحقيق مزايا متنوعة للمنظمة لا يتمتع بها المنافسين ويدعم تفوقها التنافسي وتوجهها الاستراتيجي نحو استثمار الفرص قبلهم فضلاً عن تقليل الاثار السلبية والانحرافات في الأداء التنظيمي نتيجة التغيرات المفاجئة لبيئة العمل.

## 2. ابعاد القدرات الديناميكية

- اشارت بعض الدراسات ومنها (Pavlou&El-sawy,2011:247) الى ان ابعاد القدرات الديناميكية تتمثل بالاتي:
1. قدرة الاستشعار: الاستشعار يشير الى الحساسية الاستراتيجية للتغيرات البيئية ، فالاستشعار هو عملية رصد بيئي او استنتاج منظم للتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة. (المصري، 2016: 284) والاستشعار يدل على القدرة على مسح البيئة واستكشاف وتحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها بهدف صياغة الاستراتيجية الملائمة لها. (رشيد والعبودي، 2016: 14)
  2. قدرة التعلم: وتدل على قدرة المنظمة على التعلم تعد سلاحاً استراتيجياً مهماً، يدفعها نحو التقدم، لذا على المنظمات بكافة انواعها أن تشجع وتراعي قدراتها على التعلم. (زيناتي، 2004: 38) وتعرف ايضا على أنها قدرة المنظمة على توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها. (Obrenovic&Akhunjonov,2018:9)
  3. قدرة التكامل: القدرة على دمج المعارف الجديدة في القدرات التشغيلية بإيجاد فهم مشترك وإدراك حسي جماعي. (Pavlou&El-sawy,2011:247) وتتمثل قدرة التكامل على توحيد المعرفة الجديدة وضمها في القدرات التشغيلية للمنظمة من خلال تجسيد انماط التفاعل المشترك والمنطق الجمعي. (رشيد والعبودي، 2016: 15)
  4. قدرة التنسيق: وتعرف قدرة التنسيق على انها تنظيم المهام والموارد والانشطة ونشرها ضمن القدرات التشغيلية الجديدة. (Pavlou&El-sawy,2011:247) فالتنسيق يضمن تحقيق الانسجام والتناغم والتعاون والتكامل بين الافراد لتلافي حدوث الازدواجية والتضارب، كما يحقق الربط والتكامل بين اجزاء المنظمة. (المصري، 2015: 165)

## ثانياً : النجاح الاستراتيجي

### 1. النجاح الاستراتيجي المفهوم والاهمية

إنّ النجاح الاستراتيجي هو التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة. إذ عد النجاح الاستراتيجي مساوياً للتخطيط الاستراتيجي. (العزاوي، 2008: 127) وهذا النجاح يعدُّ عن توافر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تسهم في دفعها إلى الإمام وتحقيق أهدافها بتنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة (Tanner,2005:2)، ويرى (Kasimoglu,2008:395) بأن النجاح الاستراتيجي هو القدرة على الربط بين نجاح الأعمال ونمو السوق، أي إنّ

نجاح أعمال أي منظمة مرهون بنموها في السوق، والإفادة من إمكانات النمو المتاحة في مختلف الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد على ذلك. كما أن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على اقتناص الفرص التنافسية بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يضمن لها البقاء والاستمرار في الأسواق. (محمد وعمر، 2018: 9) كما أنه قدرة المنظمات على صياغة إستراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة وفق المستويات التنظيمية، للتوافق قيم المنظمة وثقافتها ورؤيتها ورسالتها، مقابل إبعادها المتمثلة بإضافة القيمة وتحقيق رضا الزبون وولائه، وكسب الميزة التنافسية المستدامة، تحت وطئه البيئة التنافسية المعقدة والمتغيرة، لتحقيق المنظمة البقاء والتكيف والنمو تحت مظلة تحقيق الأهداف. (الكمري وسعود، 2018: 223) و(الكمري وسعود، 2018: 190)

كما اشارت (خليل وحمود، 2019: 160) هو قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجياتها لتحقيق أهدافها. كما عرف (صالح وسليمان، 2020: 109) الذكاء الاستراتيجي بأنه الصفة التي يتمتع بها القائد الناجح والتي تمكنه من التنبؤ والتخطيط للمستقبل واتخاذ القرارات الصائبة ووضع الحلول للمشكلات المعقدة التي تواجهه في العمل. اذ يتبين مما سبق ان النجاح الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها الموضوعة لتحقيق الأهداف التي تسعى لتنفيذها عن طريق امتلاك رؤية استراتيجية واضحة عن بيئتها ومستقبلها فضلاً عن تمتعها ببقافة ومناخ تنظيمي إيجابي يحقق النجاح لها على المستوى الاستراتيجي.

## 2. ابعاد النجاح الاستراتيجي

عند الحديث عن النجاح الاستراتيجي نجد ان هناك صعوبات تواجه تلك المقاييس متمثلة بقلة الدراسات التي تناولت مفهوم النجاح الاستراتيجي ، كما ان تنوع المنظمات ونشاطاتها ادى الى تنوع اغلب المؤشرات ، وفي دراستنا الحالية اعتمد على دراسة (العزاوي، 2008: 38 والعنزي، 2010: 100 و خليل وحمود، 2019: 163) في تحديد الابعاد وهي كما يأتي:

أ. البقاء: هو القدرة على الاستمرار، حيث إن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يعد نجاحا بحد ذاته ، لان المنظمة تنطلق منه للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الامد البعيد . المنظمة. ويعد بقاء المنظمة هو أحد الأنشطة الأساسية التي يجب على المدير استراتيجي الاهتمام بها على أساس إحدى المعضلات التي تبرز أثناء تحديد الأهداف البعيدة الأمد وتطوير خطط بلوغها وضرورة الاهتمام بالبقاء إلى جانب نمو المنظمة وفعاليتها على وفق تصور كلي والنظر للبقاء في الأمد البعيد على انه أحد الأهداف الاستراتيجية التي تربط بقيم المنظمة ونموها خاصة في أوقات الاضطراب البيئي وتعزيز قدرة الإدارة على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال الاستراتيجية.

ب. التكيف: هو القدرة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وايجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان. ومجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة والتأقلم معها، و يعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن المرونة (التكيف) في إطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء المنظمة على المدى البعيد، فهو من أكثر العوامل أهمية في تحويل المنظمات غير الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة، وقادرة على بناء إمكاناتها وتعظيم أدائها، وبالشكل الذي يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية والتنافس فيما بينها لتبرهن على قيمتها، كونه يمثل الخطوة المهمة في إيجاد جسر بين البيئة المتحركة دوما والتي تحمل العديد من المفاجآت التي على المنظمة التحسب لها والتحرك تجاه احتواءها وردم الفجوة بينها وبين البيئة الخارجية.

ت. النمو: يوصف بأنه زيادة حجم المنظمة باتجاه الاهداف التي يرغب فيها اصحاب المصلحة . والنمو هو التغير في حجمها حين يقاس بعدد الافراد العاملين فيها ، والتركيز على التوسع الافقي او العمودي في المنظمة كمقياس لنموها. ويعد

ظاهرة طبيعية ومهمة تخلق دافع لاقتناص الفرص وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة والتأقلم معها، ويقصد به قدرة المنظمات على التميز عبر تنوع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها.

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراتها

يحاول الباحثون في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيراته التي اعتمدت وهي القدرات الديناميكية وأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق) والنجاح الاستراتيجي وأبعاده (البقاء، التكيف، النمو). إذ يشير الجدول (1) إلى الوصف العام لآراء عينة البحث.

جدول (1) / وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث وأبعاده الفرعية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
قدرة الاستشعار	3.571	0.357	10.00%	71.43%
قدرة التعلم	4.01	0.353	8.81%	80.20%
قدرة التكامل	3.377	0.398	11.81%	67.55%
قدرة التنسيق	3.571	0.470	13.17%	71.43%
القدرات الديناميكية	3.632	0.255	7.03%	72.65%
البقاء	3.653	0.305	8.36%	73.06%
التكيف	3.321	0.627	18.88%	66.43%
النمو	3.193	0.795	24.92%	63.88%
النجاح الاستراتيجي	3.389	0.515	15.20%	67.79%

يلاحظ من جدول (1) الإحصاءات الوصفية للقدرات الديناميكية، علماً أنه اعتمد الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساساً لمعرفة مدى إدراك عينة البحث لمتغيراته وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث حول أبعاد القدرات الديناميكية:

1. قدرة الاستشعار: يظهر الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لقدرة الاستشعار (3.57) وانحراف معياري (0.35) وبمعامل اختلاف (10.00%) وقد تبين إنه أكبر من الوسط الفرضي، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (71.43%)، وهذا يدل على أن (قدرة الاستشعار) تعد بعداً واضحاً لأفراد العينة بوصفه من الأبعاد المهمة للقدرات الديناميكية. وأن العينة تدرك أهمية وتعزيز احكام هذا البعد بصورة عادلة مع جميع المنتسبين حيث تستجيب الكلية للآراء والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها وتحلل بيئة عملها الخارجية لاكتشاف ورؤية ما تحتويها من فرص وتهديدات.

2. قدرة التعلم: بلغ الوسط الحسابي الموزون لقدرة التعلم (4) وهي أعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على قوة تبني الكليات مجتمع البحث لهذه القدرة في عملها، وتميزت إجابات العينة بخصوص هذا البعد بنوع من التقارب، ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري (0.53) والتي تدل على وجهات نظر عينة البحث بخصوص هذا البعد. وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد العينة (80.20%) وهذا يدل على إن قدرة التعلم من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة بوصفه احد الأبعاد المهمة للقدرات الديناميكية. إذ تشجع الكلية افرادها وتحفزهم على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة.

3. **قدرة التكامل:** بلغ الوسط الحسابي الموزون لقدرة التكامل (3.37) وبتباخراف معيارى (0.39) وبتعامل اختلاف (11.81%) وبتظهر إنه اكبر من متوسط أداة القياس، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البعث (67.55%). مما يدل على أن إدارة الكليات مجتمع البعث تسمح للعاملين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الجديدة.

4. **قدرة التنسيق:** بلغ الوسط الحسابى الموزون لقدرة التنسيق (3.57) وبتباخراف معيارى (0.47) وبتعامل اختلاف (13.17%) وبتظهر إنه اكبر من الوسط الفرضى، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد العينة (71.43%). مما يدل على أن الكليات مجتمع البعث توزع المهام والواجبات الوظيفية على العاملين وفقاً لقدراتهم الذاتية ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية.

وعلى المستوى الكلى حققت القدرات الديناميكية وسطاً حسابياً موزوناً (3.632) وهو اعلى من الوسط الفرضى ما يدل على أن من الناحية الفعلية قوة توافر ابعاد القدرات الديناميكية فى الكليات مجتمع البعث، وما يدعم ذلك ان الانحراف المعيارى (0.25) وهى قيمة قليلة تدل على تقارب إجابات عينة البعث بخصوص هذا المتغير. وبلغت شدة الإجابة لهم (72.65%).

كما ويلاحظ من جدول (1) أيضاً الإحصاءات الوصفية للنجاح السراتيجى، علماً انه جرى اعتماد الوسط الحسابى الفرضى للمقياس والبالغ (3) أساساً لمعرفة مدى إدراك عينة البعث لمتغيراته وكما سيبن لاحقاً:

1. **البقاء:** يوضح الجدول (1) إن الوسط الحسابى الموزون للبقاء (3.65) وهو اكبر من الوسط الفرضى وبتباخراف معيارى (0.30) وبتعامل اختلاف (8.36)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البعث (73.06%)، وهذا يدل على أن البقاء من الأبعاد الواضحة لأفراد العينة. اذ تسعى الكليات مجتمع البعث الى استطلاع ما تقدمه الكليات المنافسة بشكل مستمر.

2. **التكيف:** بلغ الوسط الحسابى الموزون للتكيف (3.32) وهو اكبر من الوسط الفرضى وبتباخراف معيارى (0.62) وبتعامل اختلاف (18.88)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد العينة (66.43%)، وهذا يدل على إن التكيف يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة البعث بوصفه احد الأبعاد المهمة للنجاح السراتيجى. اذ تعتمد الكليات مجتمع البعث على جودة الخدمات المقدمة وكذلك تهتم بإيجاد طرائق جديدة لتخفيض التكاليف.

3. **النمو:** بلغ الوسط الحسابى الموزون للتعليم (3.19) وهى اعلى من الوسط الفرضى، ويدل ذلك على قوة اهتمام الكلية باستخدام التكنولوجيا الحديثة فى نشاطاتها، وتميزت إجابات العينة بخصوص هذا البعد بنوع من التشنت، يدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعيارى كانت (0.79) اذ تدل على ضعف تقارب وجهات نظر العينة بخصوص هذا البعد قياساً بباقي الابعاد. وبلغت شدة الإجابة (63.88%) مما يدل على أن الكليات مجتمع البعث تسعى الى زيادة جذب المتقدمين الجدد بشكل مستمر.

وعلى المستوى الكلى حقق متغير النجاح السراتيجى وسطاً حسابياً موزوناً (3.38) وهو اعلى من الوسط الحسابى الفرضى مما يدل على أن من الناحية الفعلية قوة توافر ابعاد النجاح السراتيجى فى الكليات مجتمع البعث، وما يدعم ذلك أن الانحراف المعيارى بلغ (0.515) وهى قيمة قليلة تدل على تقارب إجابات عينة البعث بخصوص هذا المتغير. كما بلغت شدة الإجابة (67.79%).



ثانياً: اختبار فرضيات البحث (اتجاهات التأثير)

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث اذ يشير جدول(3) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير القدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية:

$$Y = 0.17 + 0.928 \times X$$

جدول (3) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القدرات الديناميكية (X) في النجاح الاستراتيجي (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
.001 <sup>b</sup>	627.12	.6982	1	2.698	Regression	1
		.214	47	10.043	Residual	
			48	12.741	Total	
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.986	.018		.951	2.925	(Constant)	1
.001	3.553	.460	.261	.215	X	

المصدر: من اعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ما يأتي:

1. بلغت قيمة (b) (.928) هي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يدل على أن أي تغير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (.928).
  2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (12.627) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية (4.98) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يجري قبول الفرضية. وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى أن للقدرات الديناميكية (X) تأثير معنوي على النجاح الاستراتيجي (Y).
  3. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.212) وهذا يدل على أن القدرات الديناميكية (X) تفسر ما نسبته (21.2%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي (Y)، اما النسبة المتبقية والبالغة (78.8%) فتعود الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.
- أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة الاستشعار في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث اذ يشير جدول(4) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير قدرة الاستشعار في النجاح الاستراتيجي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الاتية:

$$Y = 3.164 + 0.063 \times X1$$

جدول ( 4 ) / تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قدرة الاستشعار (X1) في النجاح الاستراتيجي (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
.765 <sup>b</sup>	0.090	.024	1	.024	Regressi on	1
		.271	47	12.717	Residu al	
			48	12.741	Total	
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.194		.754	1643.	(Constan t)	1
.765	301.	.044	.210	063.	X1	

المصدر : من اعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.063) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني ان أي تغير في قيمة (X1) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.063) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (0.090) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يجري رفض الفرضية، وهذا يدل على عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى أن قدرة الاستشعار (X1) لها تأثير غير معنوي في النجاح الاستراتيجي (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.002) وهذا يدل على أن قدرة الاستشعار (X1) يفسر ما نسبته (0.2%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي (Y)، اما النسبة المتبقية (99.8%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة التعلم في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث اذ يشير جدول (5) لتقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس قدرة التعلم في النجاح الاستراتيجي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الأتية:

$$Y=3.185+ 0.051 \times X2$$

جدول (5) / تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قدرة التعلم (X2) في النجاح الاستراتيجي (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
.812 <sup>b</sup>	.057	.016	1	.016	Regres sion	1
		.271	47	12.726	Residu al	
			48	12.741	Total	
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.001	3.723		855.	3.180	(Const ant)	1
.812	.240	.035	213.	.140	X2	

المصدر: من اعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (5) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.051) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يدل على أن أي تغير في قيمة (X2) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.051) .
  2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (0.057) وهي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يجري رفض الفرضية وهذا يدل على عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى أن قدرة التعلم (X2) لها تأثير غير معنوي في النجاح الاستراتيجي (Y).
  3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.001) وهذا يعني ان بعد قدرة التعلم (X2) يفسر ما نسبته (0.1%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي (Y)، اما النسبة المتبقية (99.9%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.
- ت. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة التكامل في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث يشير جدول (6) لتقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير قدرة التكامل في النجاح الاستراتيجي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = 0.947 + 0.723 \times X3$$

جدول (6) // تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قدرة التكامل (X3) في النجاح الاستراتيجي (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
b000.	21.461	3.994	1	3.994	Regressi on	1
		.186	47	8.747	Residual	
			48	12.741	Total	
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.081	1.785		.102	.947	(Consta nt)	1
.000	4.633	.560	.029	.723	X3	

المصدر: من اعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (6) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.723) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يدل على أن أي تغير في قيمة (X3) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.723) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (21.461) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يتم قبول الفرضية، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى أن قدرة التكامل (X3) لها تأثير معنوي على النجاح الاستراتيجي (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (.313) وهذا يدل على أن قدرة التكامل (X3) تفسر ما نسبته (31.3%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي (Y)، اما النسبة المتبقية (68.7%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لقدرة التنسيق في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث يشير جدول (7) الى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير قدرة التنسيق في النجاح الاستراتيجي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y=1.572+0.509 \times X4$$

جدول (7) / تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قدرة التنسيق (X4) في النجاح الاستراتيجي (Y).

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		Model
1 <sup>b00</sup> .	12.950	2.752	1	2.752	Regress	1
		.213	47	9.989	Residu	
			48	12.741	Total	
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B		
.003	3.085		.509	1.572	(Const	1
.001	3.599	.465	.141	.509	X4	

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (7) ما يأتي :

1. بلغت قيمة (b) (0.509) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يدل على أن أي تغير في قيمة (X4) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة (Y) بمقدار (.509) .
2. بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (12.950) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية (4.98) عند مستوى معنوية (1%)، بذلك يجري قبول الفرضية وهذا يدل على أن ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير الى أن قدرة التنسيق (X4) لها تأثير معنوي على النجاح الاستراتيجي (Y).
3. بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (.216) وهذا يدل على أن قدرة التنسيق (X4) يفسر ما نسبته (21.6%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي (Y)، اما النسبة المتبقية (78.4%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد المقدرات الديناميكية مجتمعة في النجاح الاستراتيجي في الجامعة مجتمع البحث يشير جدول (8) لتقدير معاملات نموذج الانحدار المتعدد، والمستخدم في قياس تأثير ابعاد المقدرات الديناميكية مجتمعة في النجاح الاستراتيجي وحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y= .600 + .253 \times X1 + .188 \times X2 + .598 \times X3 + .258 \times X4$$

جدول (8) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير ابعاد المقدرات الديناميكية (X) في النجاح الاستراتيجي (Y).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.600	.986		.609	.546
	x1	.253	.189	.175	1.340	.187
	x2	.188	.182	.129	1.030	.309
	x3	.598	.204	.463	2.935	.005
	X4	.258	.177	.235	1.457	.152
Model		Df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4	4.655	1.164	6.332	.000 <sup>b</sup>
	Residual	44	8.087	.184		
	Total	48	12.741			

المصدر : من اعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (8) ما يأتي :

1. يتبين وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المقدرات الديناميكية (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التنسيق) في النجاح الاستراتيجي، اذ بلغت قيمة (b) وهي ميل معامل الانحدار للأبعاد بالترتيب (0.253 - 0.188 - 0.258) ويؤكد معنوية النموذج قيمة f البالغة (6.332) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.98) وبذلك يجري قبول الفرضية وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار المتعدد المقدر عند المستوى المذكور.
2. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.365) وهذا يدل على أن النموذج يفسر ما نسبته (36.5%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي (Y)، اما النسبة المتبقية (63.5%) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي.

بذلك يستدل الباحثون من النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية أي إن المقدرات الديناميكية بأبعادها لها تأثير متعدد ذو دلالة معنوية في النجاح الاستراتيجي ما عدا (بعد قدرة التكامل).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1. هناك ادراك لدى الاداريين والاكاديميين في الجامعة مجتمع البحث للمقدرات الديناميكية بأبعادها.
2. هناك ادراك لدى القائمين على إدارة الجامعة مجتمع البحث للنجاح الاستراتيجي بأبعاده.
3. وجود اهتمام جيد لدى القائمين في المنظمة في تعزيز النجاح الاستراتيجي.
4. على الرغم من المنظمة المبحوثة تحاول التكيف مع المتغيرات الداخلية ولكن هناك مستوى تأثير لمقدراتها الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لكن ليس بالمستوى المطلوب الذي يجب أن تسعى اليه.

5. اظهرت النتائج وجود نسب جيدة نوعاً ما لدى المنظمة المبحوثة في استخدام القدرات الديناميكية في نشاطاتها.
6. حققت الجامعة مجتمع البحث النجاح ولكنه لا يرتقي الى المستوى الاستراتيجي طويل الامد.

### ثانياً: التوصيات

1. تشكيل وحدة او ادارة او مركز مختص بتنمية القدرات الديناميكية في كل جامعة لوضع الخطط و الاستراتيجيات والاليات اللازمة لتنمية القدرات الديناميكية بما يساعد على حل المشكلات التنظيمية والتكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ القرارات المناسبة.
2. العمل بمبدأ المقارنة المرجعية مع الجامعات العالمية لمعالجة نقاط الضعف وخاصة فيما يتعلق بالقدرات الديناميكية.
3. تشكيل لجان تكون مهامها متابعة التغيرات كافة التي تحصل بالبيئة الداخلية ورفع تقاريرها الى ادارة الجامعة من اجل التكيف والاستعداد لأي تغيير محتمل .
4. تنظيم دورات تدريبية لتمكين المديرين في الجامعة من وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التكامل في وظائف الجامعة والتجانس في انشطتها.
5. تنظيم ورش عمل لمناقشة اليات لتكيف لكليات الجامعة وفقاً للظروف البيئية المتغيرة.
6. دمج القدرات الديناميكية للوصول الى النجاح الاستراتيجي طويل ومواكبة المستجدات في مجال القدرات المنظمة وسبل تطويرها.

### References

### المصادر

#### اولاً // المصادر العربية

1. حامد سهير عادل وحنان صفاء كامل (2019) تأثير القدرات الديناميكية في الميز التنافسية : بحث تحليلي في الشركة العامة للإسمنت العراقية، مجلت العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد:25، عدد:111، جامعة بغداد العراق، ص138-159.
2. الحميري بشار عباس و خليل محمد جاسم (2018) علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة : دراسة استطلاع لآراء عينة من العاملين في جامعه بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، مجلد 10 عدد 3، جامعه بابل العراق ص 92 - 120.
3. خليل، أريج سعيد وحمود أنفال عياد (2019) "تأثير نظام إدارة استمرارية الاعمال (ISO 22301:2012) في النجاح الاستراتيجي"، مجلة الدنانير، العدد الخامس عشر.
4. رشيد صالح عبد الرضا والعبودي علي عبد الرزاق (2016) توظيف القدرات الديناميكية للمنظمات لتعزيز انشطه التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليل الآراء القيادات الجامعة في الكليات جامعتي القادسية والثنى، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 14 عدد 4 جامعة القادسية العراق، ص 32.
5. الزيناتي، امل محسوب (2004) تطوير الاداء الاداري بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي اطروحة دكتوراة غير منشورة كلية التربية جامعه عين الشمس، القاهرة .
6. السواعير، موسى مسلم (2017) الدور الوسيط لكفايات الذكاء الاعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية" رساله الماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعه الشرق الاوسط عمان .

7. صالح, إيمان أحمد وسليمان نضال علي (2020) " دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية/(نينوى) : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة"، جامعة تكريت – كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16) ، العدد (49) ج 2.
8. العزاوي فراس رحيم (2015) تأثير الدور التكاملية لنظام ذكاء الاعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث الميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد مجلة علوم الاقتصادية والادارية مجلد 21 ، عدد 86 جامعة بغداد العراق ص433- 487
9. العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008) "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. كمري، نوفل عبد الرضا وسعود، عماد حسين (2018) "اثر ادارة المراسم والاتيكيث في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر، العدد(1).
11. كمري، نوفل عبد الرضا وسعود، عماد حسين (2018) "الصورة الذهنية للسائح واثرا في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر، العدد(2).
12. محمد، محمد عبدالقادر وعمر، محمد عبد الرحمن (2018) " متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الاهلية/دهوك"، جامعة تكريت – كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4) ، العدد (44) ج 2.
13. المرادة ، نجلة يونس والطوي ايهاب فخرى (2016) الوسائط الاجتماعية المستندة الى قدرات الذكاء الاعمال : العلاقة والاثر : دراسة استطلاعية في شركة الاتصالات المتنقلة زين لمدينة كركوك العراق ، مجلد جامعه كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية مجلد 8 عدد 3 جامعه كركوك العراق ص 81 . 115.
14. المصري، مروان وليد (2015) تطوير اداء مدير اداء الثانوية بمحافظة غزة في ضوء نظرية قيادة النظام المعقدة اطروحة دكتوراه غير منشوره معهد البحوث والدراسات العربية . جامعة الدول العربية القاهرة.
15. المصري، مروان وليد (2016) استراتيجيه مقترح لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، مجلة كلية التربية في العلوم التربيه ، مجلد 40 عدد 2 كلية التربية جامعة عين الشمس، القاهرة ص 341 – 257.

## ثانياً // المصادر الاجنبية

1. Aminu, Mohammed Ibrahim & Mahmood, Rosli "Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling", Academic Journals Inc., Research Journal of Business Management 9 (3): 443-456, 2015 .
2. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., Gerry McNamara 2014 "Strategic Management : Text and Cases" 7th Edition, McGraw- Hill, New York.
3. Kasimoglu, Murat,(-) التصفّح "Survival Strategies for Companies in Global\_BusinessWorld Acase study, www.opf.slu.cz/vrrakce/turecko/pdf/kasimoglu.pdf

4. Pavlou, Paul and El-Sawy, Omar (2011): Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, Decision Sciences Journal, Vol. 42, No. 1, Decision Sciences Institute, Houston ,SA, P.239-273.
5. Tanner. S. J., (2005), "Is Business Excellence of any Value?", [www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf](http://www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf).
6. Teece, David, Pisano, Gary and Shuen, Amy (1997): Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol. 18, No.7, Strategic Management Society,Chicago, USA, P.509–533.
7. Winter, Sidney (2003): Understanding Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 10, Strategic Management Society, Chicago, USA, P.991-995.
8. ZHOU, STEVEN S, ABBY J ZHOU, JUNZHENG FENG AND SHISONG JIANG, "Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation", Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management, Journal of Management & Organization, 2017, page 1 of 17.