

تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل

م. جبرائيل أحمد إسماعيل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين/ أربيل

gibraeel.ismael@su.edu.krd

المستخلص:

سعى البحث إلى اختبار العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

المتتمثلة بـ:

- اليقظة التسويقية Marketing vigilance.

- اليقظة التكنولوجية Technological vigilance.

- اليقظة التنافسية Competitiveness Vigilance.

بوصفه متغيراً مستقلاً، والبراعة الاستراتيجية Strategic Ambidexterity بوصفها متغيراً
مستقلاً ثانياً عبر أبعادها:

- استراتيجية استكشاف الفرص Explore opportunities Strategy.

- استراتيجية استغلال الفرص Exploitation opportunities Strategy.

- استراتيجية البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity Strategy.

ومعرفة تأثير تلك العلاقة في تحقيق التجديد المنظمي Organizational Renewa
بوصفه متغيراً معتمداً، وفي إطار ذلك لا بد من الإجابة على تساؤل أساسي مفاده هل هناك علاقة
وتأثير بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية والتجديد المنظمي؟ ومن أجل ذلك اختيرت
مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، وشملت عينة الدراسة مجموعة من مديري مصارف
القطاع الخاص في مدينة أربيل وبلغ عددهم (٢٠٣) مديراً.

إعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وعدت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات
المطلوبة، والتي حللت باعتماد البرمجية الإحصائية (SPSS pct v.25).

توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات من أهمها وجود علاقة وتأثير لليقظة
الاستراتيجية في البراعة الاستراتيجية والتي ثبتت تأثيرها المباشر في تحقيق التجديد المنظمي
واوصى البحث بضرورة المحافظة على مستويات اليقظة التسويقية والتكنولوجية والتنافسية المتاحة
في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل والخاصة باليقظة الاستراتيجية وتوظيفها لزيادة
مستويات البراعة الاستراتيجية وتحقيق التجديد المنظمي.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، البراعة الاستراتيجية، التجديد المنظمي.

Analyze the Relationship between Strategic Vigilance and Strategic Ambidexterity and their Impact on achieving Organizational Renewal: An analytical study of the opinions of a sample of manager's private banks sector in the city of Erbil

Lecturer: Gibraeel Ahmed Ismael
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Abstract:

The research sought to test the relationship between the dimensions of Strategic Vigilance and represented:

- Marketing vigilance.
- Technological vigilance.
- Competitiveness Vigilance.

As an independent variable and Strategic Ambidexterity as a second independent variable through its dimensions:

- Explore opportunities Strategy.
- Exploitation opportunities Strategy.
- Structural Ambidexterity Strategy.

and to know the impact of that relationship on achieving Organizational Renewal as an approved variable, and within that framework Is it necessary to answer a basic question that is there a relationship and influence between Strategic Vigilance, Strategic Ambidexterity, and Organizational Renewal? For this purpose, private sector banks were chosen in the city of Erbil. The study sample included a group of managers of private sector banks in the city of Erbil, who numbered (203) managers.

The research adopted the descriptive analytical method. The questionnaire promised the main tool for collecting the required data, which was analyzed by adopting the statistical software (pct v.25 SPSS).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a relationship and an effect of strategic vigilance in strategic ambidexterity, which has proven its direct impact on achieving organizational renewal.

The research recommended the necessity of preserving the levels of marketing vigilance technological vigilance and competitiveness vigilance available in the private sector banks in the city of Erbil, especially with regard to strategic vigilance and employing it to increase levels of strategic ambidexterity and achieve organizational renewal.

Keywords: Strategic Vigilance, Strategic Ambidexterity, Organizational Renewal.

المقدمة

يشهد العالم الآن تطوراً هائلاً في البيئة المصرفية وعلى وجه الخصوص مصارف القطاع الخاص وقد أثر ذلك في نشاطها وجعلها أكثر ديناميكية وتعقيداً. حيث اظهرت التحولات العالمية توجهات جديدة وواقعاً مغايراً وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة تتناسب مع طبيعة وملاح

العالم المعاصر، وهذا التطور أدى إلى استخدام آليات اليقظة الاستراتيجية كمصدر رئيسي للقوة المنظمة من خلال قيام هذه الآليات بمتابعة ورصد ومراقبة بيئة الأعمال الداخلية والخارجية ومتابعتها بهدف جمع المعلومات وتحليلها وإدارتها وتحويلها إلى أفعال وقرارات إدارية باستمرار. وتعد اليقظة الاستراتيجية نظاماً ضرورياً ومنهجية عمل مستمرة لفهم العلاقة القائمة بين المنظمة وبيئتها، وبذلك تترجم قدرة المنظمة على توقع المستقبل، فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات بل تسعى إلى تحليل حركة المتغيرات البيئية فهي بذلك تعد أداة حقيقة لصنع القرار وتسمح للمنظمة بالتمركز في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من نتائج نظام اليقظة الاستراتيجية من قبل المنظمات لا بد من الارتكاز على إستراتيجيات البراعة الإستراتيجية بوصفها أداة ملائمة في تطبيق الاستراتيجية الحالية وفي الوقت نفسه تقوم بتطوير الاستراتيجية المستقبلية من خلال تمييزها في التوافق بين استكشاف وإستغلال الفرص الإثنان معاً عملياً، ويساعد ذلك المنظمات على تنفيذ الإبداع وتحسين الإستراتيجيات والبقاء والديمومة ومواكبة التطورات الهائلة في البيئة الخارجية والتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة والحادة وتؤدي الى تحقيق التجديد المنظمي وتتجاوز حدود المعايير الموضوعية فضلاً عن التفوق على ما يقدمه المنافسون من الاداء كماً ونوعاً، ومن هنا فإن هذا البحث يأتي لمعالجة مشكلة يعاني منها القطاع المصرفي في اربيل بشكل العام وهي قلت استخدام اليقظة الإستراتيجية والبراعة الإستراتيجية بشكل كفاء لتحقيق التجديد المنظمي، وتتجلى أهداف البحث من خلال معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل والبراعة الاستراتيجية كمتغير وسيط في سبيل تحقيق التجديد المنظمي كمتغير تابع.

تأسيساً على ما تقدم جاء البحث الحالي لتحليل العلاقة بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية ومعرفة تأثير تلك العلاقة على التجديد المنظمي في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل وذلك في ثلاثة محاور تناول المحور الاول الإطار العام للبحث ومنهجيته فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري والفكري للبحث وغطى المحور الثالث الإطار الميداني واختتم البحث بالاستنتاجات واهم المقترحات.

المحور الأول: الأطار العام للبحث ومنهجيته

١. أولاً. مشكلة البحث: تكمن مشكلة البحث من تساؤل اساسي مفاده ما هو مستوى العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة وهل لهذه العلاقة أثر في تحقيق التجديد المنظمي، وتمت الإشارة الى مجموعة من التساؤلات البحثية لتوضيح مشكلة البحث كما مبين ادناه: هل تعتمد المنظمات المبحوثة على اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في تحقيق التجديد المنظمي والذي اعتمدها البحث في انموذجه؟
٢. اي من ابعاد اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية يتم التركيز عليها من قبل المستجيبين في الواقع الميداني؟
٣. هل يمكن ان تتفق اراء المستجيبين تجاه متغير اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية والتجديد المنظمي؟
٤. هل توجد علاقات ارتباط وتاثير بين متغيرات البحث؟
٥. هل توجد فروق معنوية تجاه متغيرات البحث على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين؟

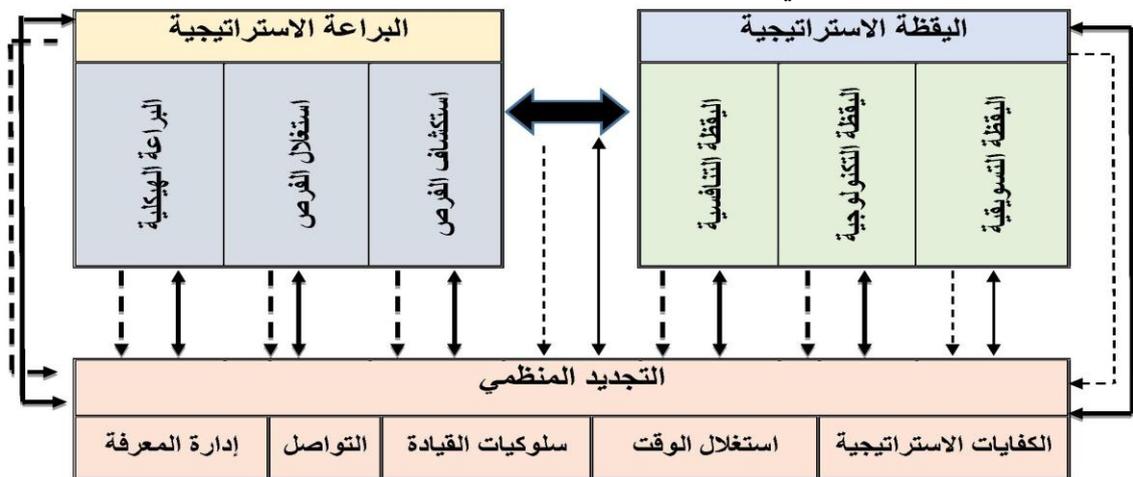
ثانياً. أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته في تناوله ثلاثة مواضيع على قدر من الأهمية والتي استحوذت على اهتمام الباحثون في السنين الأخيرة والتي جمعها البحث الحالي على وفق المنهجية العلمية الأكاديمية، إذ انها تجمع بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية والتجديد المنظمي في محاولة لبناء تطير نظري لكل منهم والاسهام في اغناء هذه المواضيع بما يبتسر جمعه من مصادر متنوعة ، حيث باتت من المواضيع الحيوية التي تحدد مؤشرات قدرة المنظمة على النجاح والوصول الى مستويات اداء عالية و منفردة مقارنة بالآخرين في نفس المجال . في ضوء ذلك يمكن تجسيد أهمية البحث من خلال الآتي:

١. الأهمية النظرية: وتكمن في السعي لتوفير إطار مرجعي يوضح متغيرات البحث بكافة ابعادها، بما يساعد على توفير ملخص معرفي يفيد الباحثين في مجال ادارة الأعمال ويعزز رصيد مكتبة اقليم كوردستان المعرفية في هذا المجال المهم.

٢. الأهمية الميدانية: تكمن بما ستفصح عنه نتائج اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، وبما يفيد المصارف المبحوثة ويعزز الأهمية النظرية للبحث.

ثالثاً. أهداف البحث: إن الهدف الرئيسي للبحث هو دراسة طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل ، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال بناء إطار مفاهيمي لكل من اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية والتجديد المنظمي وصياغتها في إطار نظري فلسفي يفسر طبيعة اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل و بناء أنموذج افتراضي للبحث قابل لاختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث والتعرف على تأثير اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في تحقيق التجديد المنظمي في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل وإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد المديرين في مصارف القطاع العام والخاص في مدينة اربيل من تحقيق و تطوير وتحسين اهدافهم الاستراتيجية.

رابعاً. مخطط البحث وفرضياته: يظهر الشكل (١) متغيرات البحث بأبعاده المختلفة، وطبيعة العلاقة بينها، واتجاهاتها وكالاتي:



العلاقة ← - - - - - التأثير ←

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث.

وينبثق من المخطط الفرضيات الآتية:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية ولكل بعد من ابعادها، وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك ارتباط ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد اليقظة التسويقية وابعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية).
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك ارتباط ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد اليقظة التكنولوجية وابعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية).
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك ارتباط ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد اليقظة التنافسية وابعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية).
٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يؤثر كل من ابعاد اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً ذو دلالة احصائية معنوية في تحقيق التجديد المنظمي، وتتفرع منها فرضيتان فرعيتان.
 - **الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التسويقية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية) تأثيراً ايجابياً ذات دلالة احصائية في تحقيق التجديد المنظمي.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** تؤثر البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) تأثيراً ايجابياً ذات دلالة احصائية في تحقيق التجديد المنظمي.
٣. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يتعظم تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التجديد المنظمي بوجود او بتوسط البراعة الاستراتيجية.

خامساً. منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه يركز على استطلاع الاراء حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لأختبار صحة الفرضيات او نفيها.

سادساً. مجتمع البحث وعينته: تم أختبار فرضيات البحث في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل وهي تمثل ميدان البحث، اما مجتمع البحث فهم مديري الادارات العليا والوسطى والاشرفية، وجاء اختيار العينة باستخدام أسلوب الحصر الشامل وبذلك فإن العينة تمثل المجتمع وتم توزيع (٢١٠) استمارة الاستبانة عليهم واسترجعت (٢٠٣) استمارة صالحة، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (٩٦,٧%) وهي نسبة ممتازة في العلوم الانسانية والسلوكية.

سابعاً. اساليب جمع البيانات:

١. **الجانب النظري:** لغرض تغطية الجانب النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع من الكتب العربية والاجنبية والبحوث والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية.
٢. **الجانب الميداني:** تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الاداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس ابعاد البحث ومتغيراتها الفرعية، وقد اعتمد الباحث في تحديد المتغيرات على العديد من الابحاث والدراسات، فضلا عن الاستفادة من آراء الخبراء (الملحق ١) وبلاستفادة من بعض المقاييس الجاهزة والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١): تركيبة استثمار الاستبانة

المحور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات النوعية	عدد العبارات	المقاييس المعتمدة
الأول	معلومات عامة	بيانات تتعلق بالمستجيبين	٥	من اعداد الباحث
الثاني	اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التسويقية	٧	(Kondratenko,2004)
		اليقظة التكنولوجية	٧	(Hirech,2003)
		اليقظة التنافسية	٧	(Malhotra,2000)
				(Nabila.,2008)
				(قوجيل، ٢٠١٢)، (الزهراء، ٢٠١٣)
الثالث	البراءة الاستراتيجية	استكشاف الفرص	٦	(Simsek, 2009)
		استغلال الفرص	٦	(He & Wong, 2004)
		البراءة الهيكلية	٦	(Carmeli & Halevi, 2009)
الرابع	التجديد المنظمي	الكفاية الاستراتيجية	٥	(Kinto, 2008)
		استغلال الوقت	٥	(Nisula & kainto, 2013)
		سلوكيات القيادة	٥	(الكبيسي، ٢٠١٤)، (سوية، ٢٠١٥)
		التواصل	٥	(العميدي، ٢٠١٨)، (اسعد، ٢٠١٩)
		إدارة المعرفة	٥	

المصدر: من اعداد الباحث.

خضعت الاستبانة لمجموعة من الاختبارات وعلى النحو الآتي:

- ❖ الصدق الظاهري: عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية (الملحق ١) لأخذ آرائهم حول فقراتها، وتم تعديل الاستبانة وتغييرها على وفق آراء المختصين للوصول الى الصيغة النهائية للاستبانة.
- ❖ الثبات: لغرض التأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام أسلوب تحليل الثبات وعن طريق مقياس كرومباخ الفا حيث تم توزيع الاستبانة على مجموعة تجريبية من المستجيبين بلغ عددهم (٢٠) فرداً" وتم حساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة اذ افصحنت نتائج التحليل بأن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت لليقظة الاستراتيجية والتي بلغت (٠,٨٥٨)، بينما كانت قيمة معامل الثبات للبراءة الاستراتيجية (٠,٨٢٥) وللتجديد المنظمي (٠,٨٥٠) وأن الثبات على المستوى الكلي ولكافة العبارات بلغت (٠,٩٠٥) وكما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): قيم معامل الثبات

ت	المتغيرات	قيمة معامل الثبات	عدد العبارات
١	اليقظة التسويقية	٠,٩٢٨	٧
	اليقظة التكنولوجية	٠,٦٦٧	٧
	اليقظة التنافسية	٠,٩٥٤	٧
	المؤشر الكلي	٠,٨٥٨	٢١
٢	استكشاف الفرص	٠,٨٥٥	٦
	استغلال الفرص	٠,٨٤١	٦
	البراءة الهيكلية	٠,٨٥٤	٦
	المؤشر الكلي	٠,٨٢٥	١٨
٣	التجديد المنظمي	٠,٨٥٠	٢٥
٤	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة	٠,٩٠٥	٦٤

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ثامناً. اختبارات ملائمة النموذج: للتعرف على مدى صحة النموذج الافتراضي للبحث وصلاحيته تم اجراء الإختبار باستخدام برنامج Amos والجدول (٣) يوضح ذلك:
الجدول (٣): مؤشرات جودة الملاءمة لأنموذج البحث

ت	المؤشر	القيمة المحسوبة للمؤشر	القيمة المعيارية للمؤشر
A	Normed Fit index	٠,٩٠٦	أكبر من ٠,٩٠
B	Tucker-Lewis index	٠,٩١٩	أكبر من ٠,٩٠
C	Good of Fit	٠,٩٢٢	أكبر من ٠,٩٠
D	Adjusted Goodness of Fit	٠,٨٨٧	أكبر من ٠,٨٠
E	X ² DF	١,٩٣٢	اقل من ٣

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.
تاسعاً. اختبار ملائمة البيانات: بعد التعرف على جودة ملائمة نموذج البحث لأختبار الفرضيات تم اجراء عدد من الاختبارات للتعرف على ملائمة البيانات للبحث الحالي والجدول (٤) يوضح ذلك:
الجدول (٤): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z المحسوبة	Z الجدولية	قيمة P-Value
١	اليقظة التسويقية	٣,٨٦	٠,٨٩٠	١,١٧٧	١,٨٩٥	٠,١٢٥
٢	اليقظة التكنولوجية	٣,٤٩	١,٠١٦	٠,٧٨٥	١,٨٩٥	٠,٥٦٨
٣	اليقظة التنافسية	٣,٧٤	٠,٩٨١	٠,٩٨٥	١,٨٩٥	٠,٧٤٨
	المؤشر الكلي	٣,٦٠	٠,٩٩٦	١,١٦٧	١,٧٠٣	٠,١٣١
٤	استكشاف الفرص	٣,٥٦	١,٠٤٠	١,٢٢٩	٢,٠١٥	٠,٠٩٧
٥	البراءة	٣,٦٤	٠,٦٨٤	٠,٩٥٧	٢,٠١٥	٠,٣١٩
٦	الاستراتيجية الهيكلية	٤,٠٢	١,٠٥٣	١,٣١٥	٢,٠١٥	٠,٠٦٣
	المؤشر الكلي	٣,٥٩	٠,٩٧٣	٠,٧٧٣	١,٧١١	٠,٥٨٩
٧	المؤشر الكلي للتجديد المنظمي	٣,٤٩	١,٠٥٢	٠,٥٠٢	١,٧١٤	٠,٩٦٣

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance:

١. المفهوم: إن البحث عن مفهوم لليقظة الاستراتيجية لا يعتبر من قبيل الإستمتاع بالجدل النظري أو الترف الأكاديمي، بل إن له دواعيه ومبرراته من وجهة النظر العلمية، حيث أن الكتاب والباحثين قد استخدموا مصطلحات ومسميات عديدة كمرادفات لها كالمسح البيئي والمراقبة الاستراتيجية ونظام الانذار المبكر ونظام المعلومات الاحترازي، وبعد مراجعة ومتابعة مضامين ما ورد في الادبيات الإدارية تم استخدام مصطلح اليقظة الاستراتيجية. ويعد مصطلح اليقظة الاستراتيجية حديث النشأة وقد نشأ في ادبيات إدارة الاعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وإستخدامها وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة نهاية

الخمسينات إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينات وبعد إنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية (Society of Competitive Intelligence Profession) سنة ١٩٨٦ ومع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الاستراتيجية وشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يحدد قرارات المنظمة (العابدين، ٢٠١٢: ٣٠).

إن التحدي الحقيقي أمام منظمات الأعمال في ظل التحولات الجديدة يكمن في كيفية التحكم في المعلومة وكيفية الحصول عليها وهذا ما تتكفل به اليقظة الاستراتيجية التي تزود المنظمة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة الشديدة وفيما يأتي عرض وجهات نظر بعض الباحثين لمفهوم اليقظة الاستراتيجية:

إن استخدام مصطلح اليقظة الاستراتيجية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المنظمة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نموها، وهذا لا يعني بأن اليقظة الاستراتيجية مجرد عملية متابعة واستطلاع للبيئة بل هي عملية مستمرة تسعى دائماً إلى توقع ما يحدث في البيئة في الوقت المناسب (Wong & Chiu, 2008: 12).

ويعرف (مهدي، ٢٠٠٧: ١٤) اليقظة الاستراتيجية كونها الإدارة الجماعية المستمرة يجمع بواسطتها مجموعة من الافراد بطريقة إرادية المعلومات ذات الخاصية الاستباقية والمتعلقة بالتغيرات الناتجة في البيئة الخارجية للمنظمة بهدف خلق فرص أعمال وتقليل الأخطار وعدم اليقين بصفة عامة، ويضيف (Salahrabi, 2008: 7) بأن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المنظمة وضمان بقائها.

فيما يقدم (العابدين، ٢٠١٢: ٩) تعريفاً شاملاً لليقظة الاستراتيجية إذ يشير إليها على أنها عملية مراقبة البيئة واستباق التغيرات والاستماع إلى المحيط من أجل التمكن من اتخاذ القرارات والإدارة، فاليقظة هي ملاحظة وتحليل البيئة للاستفادة من المعلومات المستقاة بعد معالجتها حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ قرارات استراتيجية واستباق التغييرات.

وقد عرفت أيضاً على أنها "عملية تنظيمية معقدة تستهدف ضمان وديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطها، حيث تقوم برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الاستباقية إلى اسغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حالة عد التأكد أو اليقين (اليمين، ٢٠١٣: ٩٤)

أما (اميرة، ٢٠١٤: ٥) فتعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها نشاط او عملية تسمح للمنظمة بالملاحظة، البحث، المعالجة، التحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية، من أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، فهي إذا نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المنظمة لإحداث شيء جديد فيها، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية في حين أن المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية مرتبط رائع، فضلاً عن ذلك فقد بين (Porter, 2008: 86) أن الدور الأول لنجاح المنظمات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين.

وعرفتها (بشير، ٢٠١٦: ٤١) على أنها عملية منظمة ومنهجية علمية تنتهجها المنظمات بقصد الاستشعار للمعلومات البيئية واستباق الاشارات الصادرة منها من خلال وحدات رصد ومراقبة مستخدمة بذلك انظمة الذكاء المتاحة لديها من تكنولوجيا وتسهيلات بغرض زيادة فاعلية

القرارات الإدارية، وعرفها (عمر ولمين، ٢٠١٧: ٥) على أنها البحث عن المعلومة من طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة تحقيقاً لأهداف استراتيجية، وتطرق (حمودي وآخرون، ٢٠١٩: ٧) الى اليقظة الاستراتيجية على انها عملية مراقبة وتحليل التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال جمع المعلومات من مصادرها المختلفة لمعالجتها والتحكم بها واستغلال ما يمثل التهديدات المحتملة وفرص مواجهتها.

٢. **الاهمية:** فيما يخص أهمية اليقظة الاستراتيجية فإن (نصيرة، ٢٠١١: ٨٤) تشير على الاتي كأهمية لها:

أ. تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.

ب. تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة، كما تسمح لها ايضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

ج. تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المنظمة.

د. تعد وسيلة استراتيجية للإدارة، اي تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المنظمة ومن المنافسة في السوق.

فيما تؤكد كل من (فيروز والزهران، ٢٠٠٩: ١١) على أنها تسهم إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المنظمة من خلال ما يلي:

❖ معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية.

❖ تكييف المنتج من التغيرات الجديدة.

❖ الرفع من قدرة المنظمة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات.

❖ البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.

❖ تدعيم معرفة المنظمة وتطويرها. وتتفق (اميرة، ٢٠١٤: ١٣) مع ما سبق حيث تحدد أهمية اليقظة الاستراتيجية في أربع نقاط:

- **التوقع:** وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

- **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، وتحديد المنظمات التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير واكتشاف فرص في السوق.

- **المراقبة:** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية والإنتاج.

- **التعلم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع اسلوب للإدارة أو بناء نظرة موحدة للمديرين.

ويرى الباحث بأن اليقظة الاستراتيجية تلعب دوراً بارزاً وفعالاً في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المنظمة والمجموعة في إطار يمس كل ما يؤثر في استراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أدائها.

٣. **إبعاد اليقظة الاستراتيجية:** لقد اظهرت الدراسات تباين آراء الباحثين الذين تناولوا موضوع اليقظة الاستراتيجية إلى حد كبير حول الأبعاد المعتمدة، وفي دراستنا تم تناول الأبعاد أدناه وبما يلائم الميدان المبحوث وطبيعة العمل في القطاع المصرفي الخاص.

أ. **اليقظة الاستراتيجية التسويقية (التجارية):** يطلق على هذه اليقظة الاستراتيجية بأنها (اليقظة التجارية والتي تركز على التحري والمعالجة والنشر للمعلومات التي تتعلق بأسواق المنظمة وتهتم

بمراقبة تطورات الأسواق، سلوك المستهلكين، وتقديم المنتجات الجديدة (نجم، ٢٠١٨: ٤٣). كما وأنها النشاط الذي يتيح للمنظمة من دراسة العلاقة مع الزبائن والموردين والمهارات المتطورة تتواجد في الأسواق ومعدل النمو في الأسواق وتتمكن المنظمة من خلال هذه اليقظة الاستراتيجية من تحديد نقاط القوة والضعف في التعامل مع السوق بهدف تحسين الأداء والمحافظة على المزايا التنافسية أن اليقظة الاستراتيجية التسويقية تعنى بالتركيز على العملاء الحاليين والمحتملين ودراسة احتياجاتهم بهدف تلبيتها بشكل أفضل من المنافسين اما ما يتعلق بالموردين الحاليين والمحتملين فان اليقظة الاستراتيجية تركز على كل التغيرات في تحركاتهم التي تؤثر على المنظمة (Tamboura, 2009: 61).

ب. اليقظة الاستراتيجية التكنولوجية : مصطلح اليقظة التكنولوجية يعني كل جهد يبذل ووسيلة يجري تسخيرها من قبل المنظمة لغرض رصد ومراقبة التصرفات والتطورات التي يقوم بها المنافسون وكل تجديد يومي في قطاعات التكنولوجيا التي تكسب اهتمام المنظمة الآن وفي المستقبل وقد عرفها (Singh & Secretary, 2006: 3) مجموعة خطوات لمعرفة تطورات تكنولوجيا والتقنية التي تحصل في محيط المنظمة من خلال جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها لصنع القرار في المنظمة، وهي عملية تقوم من خلالها المنظمة بحصر كافة التقنيات المستخدمة من قبل الموردين والزبائن والمنافسين فيما يتعلق بنشاطها الاقتصادي والتطورات التي تؤثر على مستقبلها ضمن العلاقات مع المتعاملين، وحدد أهميتها كل من (محمود، ٢٠١٠: ٢١٧) و (Miaux, 2011: 15) بالنقاط الآتية:

- أي نشاط تراقب المنظمة من خلاله التطورات البيئية والعلمية التي ترتبط بها.
- التعرف على التطورات الجديدة الحاصلة في مجالات التكنولوجيا التي تتعلق بنشاط المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل.

- تساعد المنظمة على تجنب التهديدات واستغلال الفرص المتاحة في البيئة وتعزيز نقاط قوتها.
ج. اليقظة الاستراتيجية التنافسية: لضمان البقاء والاستمرار والنمو للمنظمة والتميز عن المنافسين يجب عليها ان تكون متيقظة للبيئة التي تحيط بالمنظمة بشكل مستمر ويجب ان تضع الية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية فعالة في تقديم الميزة التنافسية للمنظمة. وتقدم اليقظة الاستراتيجية التنافسية في ظل شدة المنافسة والبيئة الديناميكية وفررة من المعلومات عن المنافسين تتيح لمتخذي القرارات القدرة على التعامل مع مختلف المتغيرات (بقعة ومحلبي، ٢٠١٥: ٣٨)، وكما وصفها (Hadi & Ebrahimpour, 2014: 208) أن اليقظة الاستراتيجية التنافسية تركز على متابعة كافة التغيرات والاستراتيجيات التي تطرأ في هياكل المنافسين ورصد الوافدين الجدد في المنافسة، أن المنظمة تحتاج لنوعين من المعلومات التي يتوجب جمعها عن المنافسين منها: (رملی، ٢٠١٤: ٢٩٠).

- المعلومات الكمية: تتضمن، استراتيجيات المنافسين، اهداف المنافسين الجديدة، الكفاءة الحالية للمنافسين وقدرات المنافسين والقرارات المحتملة التي قد يتخذها المنافسين.

- المعلومات النوعية: وتشمل التطورات الحاصلة في مجال البحث والتطوير، العلاقة مع الموردين، تقديم منتجات جديدة، ظهور اسواق جديدة وتلثقي الأنواع لتكون اليقظة الاستراتيجية بعدها وسيلة هامة تعكس قدرة المنظمة في التعرف على التحولات الخارجية والاستجابة السريعة بما يضمن

أكبر قدر من الفاعلية ولجميع الأطراف المتعاملين معها التي لها تأثير مباشر في تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً. البراعة الاستراتيجية **Strategic Ambidexterity**:

١. **المفهوم:** البراعة تعني براعة وابداع اصحاب العمل في عملهم وغالبا ما تكون قائمة على الرغبة دون الطلب للقيام بعمله أي استعمال كلتا اليدين بنفس المهارة والبراعة الاستراتيجية هي القدرة على متابعة استكشاف واستغلال الابتكارات بوقت واحد وهي المحرك الرئيس لبقاء المنظمة وتطورها (Kollmann, Stickmann, 2010: 153) وبين (Kouropalatis et al., 2012: 1393) أنها تجسيد لكل من المرونة الاستراتيجية والالتزام باستراتيجية سوق المنتج، وكذلك فحص الخصائص التنظيمية الهامة ونتيجة للأداء وهي تكون في المنظمات التي تظهر مستويات عالية منها، بين (Michl et al., 2013: 50) انها مصطلح يمزج مبادئ كلا من الإدارة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وعرفها (Mashahadi, 2015: 3) بأنها القدرة على استغلال المقدرات الحالية استجابة لبيئة العمل المستقرة استكشاف مقدرات جديدة في وقت واحد أو لاحق استجابة لبيئة الأعمال المتغيرة. ويرى (Musigire, 2016: 197) بانها قدرة المنظمة على متابعة استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وفي الوقت نفسه عن طريق المنتج والسوق وكذلك الموارد.

ويرى (Judge & Blocker, 2008: 18) بأن المنظمات البارعة الناجحة هي تلك التي تتميز بالتوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها بدعم براعة هيكلية متكاملة. وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات بتحقيق الموائمة بين ابعاد البراعة الاستراتيجية والمتمثلة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية) لتوفير بيئة العمل المناسبة من خلال متطلبات السوق والاعتماد على الجودة العالية والتكنولوجيا التي تؤثر على اداء المنظمة بعيد المدى، وهذا يسمح للمنظمات بالتعامل مع المتغيرات السوقية أي قدرة الاستجابة لطلبات الزبائن واحتياجات السوق بأقل التكاليف وبالوقت المناسب (Vankatesh, 2012: 9)، وأكد (Simsek, 2009: 865) ان البراعة الاستراتيجية تعني قدرة المنظمة لأداء مختلف الأنشطة والاعمال الاستراتيجية المتنافسة بشكل يعمل على تطبيق الاستراتيجية الحالية مع تطوير الاستراتيجية المستقبلية بنفس الوقت، وتعرف بانها القدرة الديناميكية لمستوى المنظمات لاستيعاب تفسير المعرفة من مصادرها المختلفة لأجل تعزيز التفكير الاستراتيجي لمستقبل المنظمة، اي انه كلما كان هنالك تنوع في المعلومات كلما فصح المجال امام تلك المنظمات لتعزيز قدرتها على استكشاف الفرص واستغلالها واعادة هيكلتها بالشكل المطلوب (Bharati et al., 2015: 2).

ويرى (Tushman, 2013: 3) ان البراعة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات على اكتشاف الفرص واستثمارها قبل المنافسين، خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المتطورة واكتشاف الاسواق الجديدة وتلبية احتياجاتها بالوقت المناسب. كما تم التأكيد على ان البراعة الاستراتيجية هي تلك الميزة التي تستطيع المنظمات من خلالها استكشاف الفرص واستثمارها بنفس الوقت من اجل تحقيق الكفاءة والسيطرة والتحسين المستمر (Alabadi et al., 2018: 19).

واوضح (Ramukumba) ان مصطلح البراعة الاستراتيجية يكمن في قدرة القيادات الاستراتيجية في المنظمة على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغييرات المتقطعة وكذلك قدرة البراعة الاستراتيجية بشعور المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات وتقييمها، واستغلال جميع الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المنافسين (Ramukumba, 2017: 20).

وبين (Tuan, 2016: 146) ان البراعة الاستراتيجية تمثل التفاعل والتداخل في قدرات النظام للموائمة بين (تجنب الفوضى التنظيمية) و (تجنب القصور التنظيمي) تقوم بها المنظمة بنفس الوقت لتعزيز عنصرى الابتكار والنشاط، وأشار (Musigire et al., 2017: 74) بأنها تتضمن عمليتي الاستكشاف والمتابعة المتزامنتين لفرص السوق الجديدة والاستخدام الكفوء للأسواق الحالية. وبين (Tomljenović & Stilin, 2017: 108) بأنها مجموعة متنوعة من الأنشطة الاستراتيجية ضمن العمليات الاستراتيجية الحالية والجديدة .

واوضح (Alabadi et al., 2018: 12-13) بأنها تفاعل بين قدرات النظام من أجل المواءمة والقدرة على التكيفية التي تتخللها في وقت واحد وحدة عمل كامل وتعتمد على القدرة السلوكية للمنظمة لإنجاز هذه المهمة بنجاح وكذلك يمكن ملاحظتها كنموذج أكثر استدامة مقارنة بالبراعة الهيكلية نظرا للحقائق التي تساعد في تبني المنظمة بأكملها كوحدة واحدة، وعرفها (Bustinza et al., 2019: 3) بانها القدرة على أن تكون متوازنة وكفوءة في إدارة متطلبات اعمال اليوم وفي الوقت نفسه التكيفية مع متغيرات بيئتها. وعرفها (الطرفي وقنديل، ٢٠١٩: ١٠٩) بأنها الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها الاستكشافية والاستغلالية وادارتها بشكل كفوء بما يسمح بالتكيفية مع متغيرات بيئتها في اسواقها الحالية والجديدة.

٢. الأهمية: الظاهرة الأساس في نشوء وتميز المنظمات يعبر عنها بالبراعة الاستراتيجية، ولخص (Kouropalatis et al., 2012: 1395) (Voss & Voss, 2013:2) (عويس، ٢٠١٥: ٢٤٢) (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٢)، (علي وشرفاني، ٢٠١٧: ١٥) اهميتها بالآتي:

أ. استغلال مقدرات المنتج الحالية بهدف جذب أسواق وزبائن جدد، التي تتوافق مع استراتيجية نمو وتطوير السوق.

ب. استكشاف قدرات المنتج الجديد التي تستهدف الزبائن الحاليين، بما يتوافق مع استراتيجية نمو وتطوير المنتجات.

ج. تحقيق النجاح للمنظمات في المدى البعيد من خلال التوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها وانعكاس ذلك على مؤشرات الاداء بشكل ايجابي

د. تمنح منظمات الاعمال مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول ادارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق الأمثلية والابداع.

هـ. تمكن منظمات الاعمال في تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل الظروف التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد البيئي.

و. تساعد المنظمة على تطوير قدراتها للتحويل نحو الفرص الجديدة وكيفية خلقها في المدى القصير بهدف تحقيق القيمة التي تمثل شرط النجاح الاساسي للمنظمات.

ز. تبرز اهميتها كوسيلة أنشطة ومسارات جديدة تساعد في التغيير والتميز التنظيمي لموائمة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية.

٣. الأبعاد: يتبنى البحث الحالي بعد استراتيجية استكشاف الفرص وبعد استراتيجية استغلال الفرص وبعد استراتيجية البراعة الهيكلية) كأبعاد للبراعة الإستراتيجية حيث تبين للباحث وبعد متابعة ومراجعة معظم الادبيات الخاصة بالموضوع بأن هذه الأبعاد هي التي اتفق عليها أغلبية الباحثين في دراستهم وبحوثهم ومنهم (Carmel & Haleve, 2009: 214)، (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦)، (Chen, 2017: 85)، (Vamplew et al., 2016: 8) ويمكن توضيح الأبعاد على النحو الآتي:

أ. استراتيجية استكشاف الفرص: تؤدي هذه الاستراتيجية الى تطوير المنتجات والبحث عن اسواق جديدة وزبائن مرتقبين وتحقيق التوسع في الابداع ونسوج الافكار الحديثة ، كما يمثل نهج استراتيجية استكشاف الفرص التكيف والاستعداد لمتغيرات السوق وتكوين قنوات توزيع جديدة ولذلك فان المنظمات تلجأ الى البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص المحيطة بها والتي تضمن تحسين وتطوير المنتجات، فعندما تتمكن المنظمات من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها عليها ان تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنظمات المنافسة ويفترض بالمنظمة ان تكون قادرة على استثمار كافة الفرص ودقة العمل من خلال امتلاكها موارد مادية وبشرية تمكنها من خلال التكنولوجيا المتاحة لديها للتعامل معها وخلق الرغبة لتقليل الدخول في اي مغامرة تصاحب عملية اقتناص الفرص (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦).

ب. استراتيجية استغلال الفرص: تمثل هذه الاستراتيجية الاستغلال الامثل لقدرات المنظمة لتحسين انشطتها واعمالها بما يضمن خلق قيمة لتلك الانشطة في المدى القريب حيث تركز هذه الاستراتيجية على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين في الاسواق وتسعى الى توسيع المعرفة والمهارات الحالية للمنظمة لضمان توسيع المنتجات الحالية مع زيادة منافذ التوزيع وكل ذلك يأتي من خلال الاستثمار المبرمج للفرص المتاحة المستمدة من سلسلة التوقعات والتنبؤات للتعرف والاطلاع على المناطق الواقعة تحت تأثير قدرات المنظمة ، حيث ان الفرصة عامل اساسي لإقرار وتنفيذ الاستراتيجية (جواد، ٢٠١٠: ٢٠٦)، وجوهر هذه الاستراتيجية يكمن في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف على احتياجات الزبائن وتوسيع الخدمات لهم قبل اغلب المنافسين في الاسواق، اي انها تتبع استراتيجية ابتكارية استغلالية تبحث في المقام الاول على استغلال الفرص المحيطة بها في البيئة الخارجية مثل التحسين والاختيار والكفاءة والتنفيذ وان التفكير والتركيز في استراتيجية استغلال الفرص يمكن ان يكون (Chen, 2017: 85):

- تسويق المنتجات الحالية في اسواق وقطاعات جديدة (استراتيجية تطوير السوق).
- تطوير المنتجات الحالية في الاسواق والقطاعات الحالية (استراتيجية تطوير المنتج).
- اتباع سياسة التكامل العمودي لتقديم منتجات جديدة للزبائن (استراتيجية التنويع).
- اتباع استراتيجية التكامل الافقي للمنتجات (السيطرة على المنافس او الاندماج معه).
- استغلال الفرص عن طريق استراتيجية التنويع المركزة على زيادة المبيعات.

ج. استراتيجية البراعة الهيكلية: وهي البعد الثالث من ابعاد التشارك البراعة الاستراتيجية و يقوم هذا البعد على قيام المنظمة بفصل الانشطة المتناسقة كالبحت والتطوير من خلال انشاء هياكل منفصلة لكل مجموعة من الانشطة لكونها مختلفة ولا يمكن ان تتعايش على نحو فعال، حيث يرى بعض الباحثين بأنه يجب ان تكون فرق العمل بارعة في استخدامها للاستراتيجيات وقدرتها على تحسين اداء العمل، وأشارت العديد من الدراسات ان البراعة الهيكلية لا تخص الهياكل فقط وانما تشمل بناء أنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة تتطلب انشاء هياكل مستقلة لكل منها استراتيجيتها الخاصة من حيث (الهياكل، النظم، الثقافات، الحوافز) لذلك فان مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في ادب التصميم التنظيمي لتحقيق التوافق بين الرؤى المشتركة لفريق العمل في الادارة العليا والتي بدورها تعزز المكانة السوقية للمنظمة في الاسواق التنافسية (Boanta & Csiszar, 2017: 69)

ثالثاً. التجديد المنظمي Organizational Renewal:

١. المفهوم: لقد استأثر التجديد المنظمي اهتمام منظمات العالم المتقدم والباحثين والكتاب والمفكرين في مجال العلوم الإدارية والذين يشتركون في خط فكري حول ضرورة صياغة مفهوم للتجديد والتجديد المنظمي، وذلك للوقوف على ما يتضمنه من معاني ترتبط بسلوكيات المنظمة وممارساتها المنظمة في ظل التطورات السريعة الحاصلة في بيئة المنظمات حيث أشار (Sultan, 2015:90) ان التجديد المنظمي عبارة عن رغبة المنظمة في تجديد عناصرها الملموسة وغير الملموسة، من خلال المواصلة التعلم والتكيف مع البيئة، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، في حين أكد (Gilbert, 2016: 3) انه نقطة البداية التي يتم بها التغيير.

ومن أجل تغيير المنظمة يجب القيام بعملية التجديد وذلك من خلال إجراء عملية التجديد المنظمي الحقيقي، بينما يعرفه (زامل، ٢٠١٧: ٩٦) على انه كل جديد أو التغيير في الرؤى والأفكار والسياسات والأستراتيجيات التي تدخل في المنظمة، ويؤدي إلى تغييرات ملموسة في مخرجات النظام المنظمي، ويعده (التميمي، ٢٠١٧: ١٥) عملية ممنهجة تعكس قدرة الإدارة على التغيير المنظمي، التنافسية من خلال التركيز على مرونة الاعمال، قدرة تكيف الاعمال، التركيز على التلم البيئي، المعرفة بالإدارة الحركية، ويرى (العميدي، ٢٠١٨: ٦٢٦) انه قدرة المنظمة على الأنخراط في التغيير، وقد يختلف هذا التغيير في المعالجات المتبعة، والتكيف مع الاتجاهات، أو توليد أنواع مختلفة من الأبداع، وكما اضاف (اسعد، ٢٠١٩: ٩٨) على انه منهج منظم أو عملية تتضمن إدخال المعرفة الجديدة والأستعانة بالتكنولوجيا الحديثة والتحسين في الخطط والأساليب والطرائق، بما يمكن المنظمة من التحول من مسارها القديم إلى وضع جديد بهدف تحقيق القيمة المضافة والتفوق على منافسيها في البيئة المحيطة، وعملية التجديد المنظمي لا تحدث فقط في أوقات حدوث الأزمات بل ربما تحدث في أوقات التفوق والنجاح بهدف أستدامة النجاح والريادة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٢. الأهمية: الإفادة من حالات التجديد المقصودة والمراد تنفيذها بالمنظمة لتوضيح أثارها أحياناً وبيان المزايا التي يقدمها التجديد للمنظمة أحياناً أخرى، فضلاً عن، الكشف عن النشاط التجديدي المتاح والمعتمد في المنظمة على وفق إمكانيتها وأهدافها، فالتجديد هو أمر ضروري لحياة المنظمة (Nisula, & Kianto, 2013: 2)، كما اضاف (Edigheji, 2007: 44) إن عملية التجديد هي حاجة أو أسلوب أو كليهما للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والديناميات الداخلية. وتظهر أهمية التجديد المنظمي في جانبين أساسيين الأول يتمثل في الأسباب التي دفعت المنظمات للأهتمام بالتجديد، حيث دفعت التغييرات والتطورات التي تعيشها المنظمات اليوم للاستجابة لها والتكيف معها باللجوء للتجديد لضمان الاستمرار في السوق. فضلاً عن، التطور في مجال السلع والخدمات وطرائق أنتاجها تفرض على المنظمات تغييرات في الهيكل وأسلوب العمل والأدارة بطرائق تجديدية، أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق المجالات الآتية (الخضير، ٢٠٠٣: ٢٣)، (مطر، ٢٠٠٨: ١٤)، (Kwee et al., 2011)، (سوية، ٢٠١٥)، (حاتم، ٢٠١٨: ٤٥)، (أسعد، ٢٠١٩: ٩٩):

- مهم لكسر المهام المعتمدة في البيئة المحيطة للمنظمة، وضمان المدى الطويل وديمومتها.
- يؤدي إلى الأنتعاش على الأفكار الجديدة، والأستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والتكيف مع المتغيرات.

- تحسين الأنطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة وله تأثير بارز على جميع المستويات.
 - يسهم في تحفيز المنظمات لتكوين محيط ملائم لأكتشاف المواهب والعمل على تمهيتها.
 - يطور قدرة الفرد على أستنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشاكل.
 - يحول التجديد المنظمي القدرات الأساسية المرتبطة في المنظمة إلى قدرات ذات مزايا تنافسية.
 - إيجاد أفتتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها.
 - زيادة قدرة المنظمة على المنافسة والمحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور.
 - تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافه.
 - تحسين صورة المنظمة وجعل مكانتها مقبولة لدى الزبائن وتنمية القدرة على الابداع والبتكار.
 - توفير حاجات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المنظمات.
 - تقليل المخاطر وزيادة سلامة محيط العمل وتنمية الرغبة في التطوير بين أفراد المنظمة.
 - نجاح المنظمة بشكل كبير ويمكن أن تكون رائدة في السوق وتحسين مستوى الأداء.
٣. الأبعاد: يمكن من خلال الأبعاد التي تبنتها كل من الدراسات التالية (Poyhonen: 2006)، (Kianto & Nisula, 2013: 35)، (الكبيسي، ٢٠١٤: ١٠٤) و (العميدي، ٢٠١٨: ٦٢٨) بيان أهم المرتكزات لعملية التجديد المنظمي، وقد اعتمد معظم الباحثين على تلك الابعاد وإن اختلفت مجالات تطبيقها، وتتمثل هذه الابعاد بـ: (الكفايات الاستراتيجية، وأستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتواصل، والتوجه نحو التعلم وإدارة المعرفة).
- استنادا الى ما سبق فقد اعتمد البحث الحالي على كل من بعد الكفايات (المقدرات) الاستراتيجية، وأستغلال الوقت، وسلوكيات القيادة، والتواصل، وإدارة المعرفة بسبب وجود أفتاق لأغلب الكتاب والباحثين، فضلا عن ملاءمتها مع طبيعة ميدان الدراسة الحالية، وفيما يأتي شرح لهذه الأبعاد:
- أ. الكفايات الاستراتيجية (المقدرات الاستراتيجية): إن الكفايات الاستراتيجية هي قدرة المنظمات أو قدرة اعضائها في الحصول على المعرفة بالأستناد على معلومات تهم بقاء المنظمة واستمرارها، وباستعمال لغة قائمة على موارد المنظمة، وتمكن من التقاء الخصائص الفردية والتنظيمية وتهيئتها بشكل ملائم لتمكين المنظمة من كشف الاشارات الضعيفة بشكل أستباقي والتي تدل على حاجتها الى التغيير، وبذلك تقلل مخاطر الجمود المعرفي، ويتم اختيار هذه الاشارات وتصنيفها وتخزينها وتفسيرها بحيث يستطيع الأفراد وكذلك الجماعات الاستجابة لها بشكل مناسب في حالات الطوارئ (Horn, 2007: 5).
- ويشير (Kirsimarja & Aino, 2008: 17) إلى الكفايات الاستراتيجية بأنها تمثل ربط الرؤية، الرسالة، الهوية والمبادئ العامة. بينما تطرق (E. vartanova, 2010: 58) إلى الكفايات الاستراتيجية بأنها تعزز وتحسن من إستعمال القدرات التي تم تكوينها فيها، وذكر أيضاً بأن نقطة البدء لتكوين الكفاءات استراتيجية هو تحويل المعرفة الفردية والجماعية الى الشكل التنظيمي الذي يسمح بتحليل التجارب السابقة وتشكيل إطار تنافسي طويل الامد للمنظمة.
- ب. استغلال الوقت: يعد مفهوم أستغلال الوقت من المداخل الحديثة والذي حظي بأهتمام منظمات العالم المتقدم والمتجدد وأهتمام الباحثين والمفكرين في مجال العلوم الادارية لما ينطوي على هذا المفهوم من أهمية كبيرة وهو أهم عناصر الإدارة، وهو أساس نجاح المنظمات ويعد أثن من مورد حيث يؤثر

في الطريقة التي تستعمل بها الموارد الاخرى وأن من أهم خصائص المنظمات المتجددة هي قدرتها على أستثمار الوقت بفاعلية.

ويرى (دودين، ٢٠١٢، ١٠٣) بأن أستغلال الوقت يعد بعداً مهماً من أبعاد التجديد المنظمي ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في الحاضر والمستقبل عند تحليل أداء الإداري ومدى نجاحها وتعميمها على ادارة المدراء وادارة المهام وادارة الموارد البشرية.

ج. سلوكيات القيادة: إن مفهوم سلوكيات القيادة قد أستأثر بأهتمام الباحثين والكتاب في العلوم الادارية والذين يشتركون في خط فكري حول مفهومها بأنها تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على قرارات القائد وأمكانيته التي تساعد المنظمة على المنافسة والبقاء والتفوق على المنافسين، إن قرن الحادي والعشرين شديد التنافس وملئ بالفرص التنافسية والتهديدات والمنظمات بحاجة الى القيادة الفعالة والناجحة التي تستطيع من خلالها التغلب على الظروف الصعبة والمضطربة التي تمر بها حيث أنه لايمكن التنبؤ بالتطورات التي تحصل في البيئة (Hitt & Ireland, 2005: 63).

إن إتاحة فرص المشاركة في صنع القرار تعد من الممارسات القيادية التي تعبر عن إمكانيات التجديد المنظمي، وكذلك سعيها لوضع اهداف واضحة ومشتركة، وتوفير فرص للعاملين لمعالجة مشكلات العمل بأنفسهم، وتنظيم العمليات الابتكارية بفاعلية وإبتكار رؤى جديدة لتكوين افكار واقعية توصلها الى النجاح والتفوق وتجاوز التحديات التي تواجهها (الكبيسي، ٢٠١٤: ١٠٩)

د. التواصل: لم يظهر مفهوم التواصل بصورة أعتيادية أو كثرة فكري بل ولد من أرض الواقع، في ظل بيئة سريعة ومتجددة والتطورات التكنولوجية والأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات وهي دعت إلى تبني مفهوم التواصل والذي يعني نقل المدركات وتحقيق الإقناع عبر تقديم صورة واضحة ومحددة للحقيقة وهو جوهر رأس مال الاجتماعي، فالتواصل في هيكل ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية (Kiunto & Nisula, 2013: 62). ويوصف (العميدي، ٢٠١٨: ٦٣٠) التواصل بأنها عملية الربط بين هيكل ونوعية العلاقات داخل وعبر الحدود التنظيمية، حيث أن الافراد داخل المنظمة يمثلون الشريان الحيوي فيها وبالتالي فكلما كانت أواصر التواصل قوية بين الافراد كلما كانت استراتيجيات التجديد أكثر نجاحا وفاعلية.

ه. ادارة المعرفة: يعد بُعد ادارة المعرفة أحد أهم ابعاد التجديد المنظمي والتي يسعى الباحثون الى تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا، فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجهه.

وهي عملية تحليلية لتغيرات المتعلقة بالمعرفة وتركيبها وتقييمها وتنفيذها لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظامي مقصود وهادف، حتى تحقق المنظمة الميزة التنافسية وتجدي قيمة لأعمالها (جرادات، وآخرون، ٢٠١١: ٧٩)، ويرى (Hajiabedin & Amani, 2016: 533) بأن أدارة المعرفة هي عملية خلق، وتبادل ونقل وتطبيق المعارف المتاحة والسعي للحصول عليها ومحاولة توفير المعرفة الجديدة، ويتك تنفيذ هذه الانشطة في عملية التعلم التنظيمي الذي ينبغي ان تكون منسجمة مع ثقافة واستراتيجية المنظمة.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. وصف مجتمع البحث وعينته: أختبر البحث فرضياته في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل حيث أنها تمثل ميدان الدراسة وبلغ عددها (٤٤) مصرفاً كما في الجدول (٥)، أما مجتمع الدراسة فهم مديري الإدارات العليا والوسطى والإشرافية.

الجدول (٥): مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل

١	المصرف الاقليمي التجاري	١٦	مصرف اشوع للاستثمار فرع عينكاوه	٣١	مصرف الموصل
٢	مصرف كوردستان الدولي/الرئيسي	١٧	مصرف الاتحاد العراقي	٣٢	مصرف بغداد فرع شورش
٣	مصرف كوردستان الدولي/پيشهوا	١٨	مصرف الاقتصاد فرع أربيل	٣٣	مصرف بغداد فرع نيشتمان
٤	مصرف جيهان فرع باجكر	١٩	مصرف الائتمان العراقي	٣٤	مصرف بغداد فرع ماجد مول
٥	مصرف جيهان الادارة العامة	٢٠	مصرف الاستثمار العراقي	٣٥	مصرف عبر العراق
٦	مصرف أربيل للاستثمار والتمويل	٢١	مصرف المنصور للاستثمار	٣٦	مصرف التنمية الإسلامي
٧	مصرف الشرق الاوسط فرع سامان	٢٢	مصرف الاهلي العراقي	٣٧	مصرف العراقي الإسلامي
٨	مصرف الشمال فرع أربيل	٢٣	مصرف التعاون الأقليمي الإسلامي	٣٨	مصرف انتركونشنال اللبناني
٩	مصرف الخليج التجاري	٢٤	مصرف المتحد للاستثمار	٣٩	مصرف بيبيلوس اللبناني
١٠	مصرف اشور الدولي للاستثمار	٢٥	مصرف سومر	٤٠	مصرف بيروت والبلاد العربي
١١	بنك لبنان والمهجر Blom Bank	٢٦	مصرف العراقي الإسلامي	٤١	مصرف الثقة الإسلامي
١٢	مصرف أبو ظبي	٢٧	٣٥. مصرف البحر المتوسط اللبناني	٤٢	مصرف الإعتامد اللبناني
١٣	مصرف العودة	٢٨	مصرف زراعة التركي	٤٣	مصرف وقفلر التركي
١٤	فرنسا بنك	٢٩	مصرف البلاد الإسلامي	٤٤	مصرف البركة التركي
١٥	Standard Chartered Bank	٣٠	مصرف ايش التركي		

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

١. وصف اليقظة الاستراتيجية وتشخيصها:

الجدول (٦): التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق لإجابات المبحوثين حول ابعاد اليقظة الاستراتيجية (N=203)

النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		النسبة المئوية للاتفاق
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
90.54	0.55	4.53	0	0.0	1	0.5	2	1.0	89	43.8	111	.754	X1
85.52	0.58	4.28	1	0.5	1	0.5	5	2.5	130	64.0	66	32.5	X2
58.42	1.29	2.92	18	8.9	93	45.8	9	4.4	53	26.1	30	14.8	X3
85.22	0.59	4.30	1	0.5	1	0.5	5	2.5	126	62.1	70	34.5	X4
85.72	0.66	4.26	0	0.0	3	1.5	15	7.4	111	54.7	74	36.5	X5
57.73	1.30	2.89	14	6.9	102	50.2	12	5.9	38	18.7	36	17.7	X6
83.65	0.72	4.18	0	0.0	3	1.5	28	13.8	101	49.8	71	35.0	X7
78.11	0.81	3.90	2.4	-	14.4	-	5.4	-	45.6	-	32.2	-	المعدل
84.04	0.66	4.20	0.0	0	0.5	1	12.3	25	53.7	109	33.5	68	X8
82.46	0.75	4.12	0.5	1	3.0	6	10.8	22	55.2	112	30.5	62	X9
53.50	1.38	2.67	20.7	42	37.4	76	8.4	17	18.2	37	14.8	30	X10
52.71	1.35	2.64	21.2	43	39.9	81	5.4	11	21.2	43	12.3	25	X11
57.04	1.49	2.85	19.7	40	37.4	76	3.0	6	20.2	41	22.2	45	X12
55.37	1.44	2.77	21.2	43	36.5	74	4.4	9	18.2	37	17.7	36	X13
55.96	1.44	2.80	19.2	39	38.4	78	4.9	10	70	142	19.2	39	X14
63.01	1.21	3.15	14.6	-	27.6	-	7.1	-	36.7	-	21.5	-	المعدل
83.4	0.56	4.20	0.5	1	0.5	1	3.4	7	70.0	142	25.6	52	X15
85.42	0.61	4.27	0.0	0	2.5	5	1.5	3	62.6	127	33.5	68	X16
59.41	1.33	2.97	7.9	16	47.3	96	3.9	8	21.7	44	19.2	39	X17
90.25	0.62	4.51	0.0	0	1.5	3	2.0	4	40.4	82	56.2	114	X18
83.55	0.75	4.18	0.0	0	3.0	6	11.8	24	49.8	101	35.5	72	X19
59.90	1.39	3.00	8.9	18	46.8	95	3.0	6	10.7	38	22.7	46	X20
56.45	1.41	2.82	17.7	36	39.4	80	2.5	5	23.6	48	16.7	34	X21
74.13	0.95	3.71	5.0	-	20.1	-	4.1	-	39.8	-	29.9	-	المعدل
71.75	0.99	3.6	7.3	-	20.7	-	5.5	-	40.7	-	27.9	-	المعدل العام

P ≤ 0.05

N=203

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٢. وصف وتشخيص البراعة الاستراتيجية:

الجدول (٧): التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق لإجابات المبحوثين حول ابعاد البراعة الاستراتيجية (N=203)

النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		النسبة المئوية للاتفاق
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
81.67	0.72	4.08	0.5	1	4.4	9	5.9	12	64.5	131	24.6	50	X22
55.17	1.19	2.76	7.9	16	52.7	107	4.4	9	25.6	52	9.4	19	X23
81.18	0.90	4.06	2.0	4	6.4	13	6.9	14	53.2	108	31.5	64	X24
82.27	0.78	4.11	1.0	2	4.4	9	6.4	13	58.6	119	29.6	60	X25
69.75	1.11	3.49	3.9	8	21.2	43	12.3	25	47.3	96	15.3	31	X26
71.63	1.11	3.58	3.0	6	19.7	40	13.8	28	43.3	88	20.2	41	X27
73.61	0.96	3.68	3.05	-	18.1	-	8.3	-	48.75	-	21.76	-	المعدل
55.76	1.13	2.79	4.4	9	53.7	109	9.4	19	23.6	48	8.9	18	X28
40.99	1.01	2.05	27.6	56	56.2	114	4.4	9	7.4	15	4.4	9	X29
77.34	0.89	3.87	1.5	3	8.9	18	11.8	24	57.1	116	20.7	42	X30
80.10	0.75	4.00	1.0	2	3.9	8	9.9	20	64.0	130	21.2	43	X31
53.60	1.16	2.68	7.9	16	52.2	106	12.3	25	16.7	34	10.3	21	X32
55.27	1.49	2.76	23.2	47	35.5	72	3.9	8	16.7	34	20.7	42	X33
60.51	1.07	3.1	10.9	-	35.1	-	8.6	-	30.9	-	14.4	-	المعدل
82.56	0.80	4.13	2.5	5	3.0	6	2.5	5	63.5	129	28.6	58	X34
88.28	0.57	4.41	0.0	0	0.0	0	3.9	8	50.7	103	45.3	92	X35
86.21	0.72	4.31	0.5	1	2.5	5	4.4	9	50.7	103	41.9	85	X36
58.42	1.25	2.92	3.9	8	54.2	110	3.9	8	21.7	44	16.3	33	X37
53.89	1.38	2.69	22.2	45	35.0	71	7.9	16	21.2	43	13.8	28	X38
80.39	0.96	4.62	0.5	1	10.8	22	8.4	17	44.3	90	35.5	72	X39
74.95	0.94	3.84	4.9	-	17.6	-	5.2	-	42.0	-	30.2	-	المعدل
69.69	0.99	3.54	6.3	-	23.6	-	7.4	-	40.5	-	22.1	-	المعدل العام

P ≤ 0.05

N=203

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

٣. وصف وتشخيص التجديد المنظمي:

الجدول (٨): التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق لإجابات المبحوثين حول ابعاد التجديد المنظمي (N=203)

النسبة المئوية للاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		المتوسط
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.62	0.65	4.28	0.0	0	1.5	3	6.4	13	54.7	111	37.4	76	X40
84.73	0.64	4.24	0.5	1	1.5	3	3.9	8	62.1	126	32.0	65	X41
77.83	0.85	3.89	1.5	3	7.4	15	10.8	22	61.1	124	19.2	39	X42
64.83	1.31	3.24	15.8	32	14.8	30	12.8	26	42.9	87	13.8	28	X43
53.00	1.16	2.65	9.9	20	51.7	105	10.8	22	18.7	38	8.9	18	X44
73.20	0.92	3.66	5.5	-	15.4	-	8.91	-	46.1	-	22.31	-	المعدل
51.72	1.19	2.59	16.7	34	42.9	87	12.3	25	21.2	43	6.9	14	X45
71.13	1.01	3.56	2.5	5	16.7	34	17.7	36	48.8	99	14.3	29	X46
79.70	0.93	3.99	2.5	5	5.4	11	12.8	26	49.8	101	29.6	60	X47
35.67	1.19	1.78	11.3	23	4.4	9	10.8	22	19.7	40	9.4	19	X48
87.29	0.81	4.36	0.5	1	3.9	8	6.4	13	36.9	75	52.2	106	X49
65.10	1.02	3.26	6.7	-	14.7	-	12	-	35.3	-	22.5	-	المعدل
85.62	0.64	4.28	0.5	1	1.0	2	4.4	9	58.1	118	36.0	73	X50
81.97	0.72	4.10	1.0	2	2.0	4	9.4	19	61.6	125	26.1	53	X51
78.52	0.80	3.93	2.0	4	4.4	9	10.3	21	65.5	133	17.7	36	X52
82.36	0.65	4.12	0.5	1	1.5	3	8.4	17	65.0	132	24.6	50	X53
83.45	0.72	4.17	0.5	1	2.0	4	9.9	20	55.2	112	32.5	66	X54
82.38	0.71	4.12	0.9	-	2.2	-	8.5	-	16.1	-	27.4	-	المعدل
82.56	0.74	4.13	0.0	0	3.4	7	11.3	23	54.2	110	31.0	63	X55
52.02	1.03	2.60	4.9	10	60.1	122	10.3	21	19.2	39	5.4	11	X56
80.10	0.88	4.00	2.5	5	4.4	9	10.3	21	55.7	113	27.1	55	X57
51.72	1.37	2.59	26.1	53	34.0	69	4.9	10	25.1	51	9.9	20	X58
81.08	0.96	4.05	3.9	8	3.4	7	8.9	18	50.7	103	33.0	67	X59
69.49	0.99	3.47	7.9	-	21.1	-	9.2	-	40.9	-	21.3	-	المعدل
53.20	1.40	2.66	22.2	45	37.9	77	7.4	15	16.7	34	15.8	32	X60
68.57	1.12	3.43	4.4	9	22.2	45	14.3	29	44.3	90	14.8	30	X61
52.61	1.13	2.63	6.9	14	59.6	121	5.4	11	19.7	40	8.4	17	X62
79.90	0.84	4.00	1.5	3	4.4	9	13.3	27	54.7	111	26.1	53	X63
82.86	0.84	4.14	2.0	4	1.5	3	11.8	24	27.3	96	36.9	75	X64
67.42	1.06	3.37	7.4	-	25.1	-	10.5	-	36.5	-	20.4	-	المعدل
71.51	0.94	3.57	5.7	-	15.7	-	9.8	-	34.9	-	22.8	-	المعدل العام

$P \leq 0.05$ $N=203$

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

١. علاقات الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والبراءة الاستراتيجية: للتحقق من صحة الفرضية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها ومفادها وجود ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية والبراءة الاستراتيجية على مستوى المصارف المبحوثة تم استخدام الارتباط البسيط، اظهرت نتائج الجدول (٩) وجود ارتباط معنوي موجب بين اليقظة الاستراتيجية والبراءة الاستراتيجية يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط (0.709) عند مستوى معنوية (0.05).
الجدول (٩): نتائج علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والبراءة الاستراتيجية على المستوى الكلي للمصارف المبحوثة

البراءة الاستراتيجية	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.709**	اليقظة الاستراتيجية

**P ≤ 0.05

N=203

المصدر: من اعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. وبهدف الوصول الى مؤشرات تفصيلية حول العلاقة بين كل بعد من ابعاد اليقظة الاستراتيجية وكل بعد من ابعاد البراءة الاستراتيجية ، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط على النحو الآتي:

أ. العلاقة بين اليقظة التسويقية وابعاد البراءة الاستراتيجية: يشير الجدول (١٠) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين اليقظة التسويقية واستغلال الفرص والبراءة الهيكلية يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.703)، (0.679) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05) فيما كانت العلاقة بين نمط اليقظة التسويقية واستكشاف الفرص غير ايجابية وغير معنوية حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.01) وتشير هذه النتائج الى أن توفر اليقظة التسويقية التي تسهم في تحقيق استغلال الفرص والبراءة الهيكلية.

الجدول (١٠): نتائج علاقات الارتباط بين اليقظة التسويقية وابعاد البراءة الاستراتيجية على مستوى المصارف المبحوثة

البراءة الهيكلية	استغلال الفرص	استكشاف الفرص	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.679**	0.703**	-0.01	اليقظة التسويقية

**P ≤ 0.05

N=203

المصدر: من اعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي. ب. العلاقة بين اليقظة التكنولوجية وابعاد البراءة الاستراتيجية: يوضح الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين اليقظة التكنولوجية وكل من استغلال الفرص والبراءة الهيكلية يدعم ذلك قيم الارتباط البالغة (0.762) و (0.735) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05) فيما كانت العلاقة بين نمط اليقظة التكنولوجية واستكشاف الفرص سلبية وغير معنوية لان معامل الارتباط كانت (-0.029).

وتفسر هذه النتائج مدى علاقة استغلال الفرص والبراءة الهيكلية باليقظة التكنولوجية للمدراء في المصارف المبحوثة والتي تدفعهم الى مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية .

الجدول (١١): نتائج علاقات الارتباط بين اليقظة التكنولوجية وابعاد البراعة الاستراتيجية على مستوى المصارف المبحوثة

البراعة الهيكلية	استغلال الفرص	استكشاف الفرص	المتغير المعتمد المتغير المستقل اليقظة التكنولوجية
0.735**	0.762**	-0.029	

**P ≤ 0.05

N=203

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.
ج. العلاقة بين اليقظة التنافسية وابعاد البراعة الاستراتيجية: يشير الجدول (١٢) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين اليقظة التنافسية وكافة ابعاد البراعة الاستراتيجية ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط المبينة في الجدول و البالغة (0.703) و (0.798) و (0.796) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05) وتدل هذه القيم على ازدياد تطبيق البراعة الاستراتيجية من قبل مديري المصارف المبحوثة مع ازدياد تبنيهم لليقظة التنافسية.

الجدول (١٢): نتائج علاقات الارتباط بين اليقظة التنافسية وابعاد البراعة الاستراتيجية على مستوى المصارف المبحوثة

البراعة الهيكلية	استغلال الفرص	استكشاف الفرص	المتغير المعتمد المتغير المستقل اليقظة التنافسية
0.796**	0.798**	0.703**	

**P ≤ 0.05

N=203

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.
إن النتائج الأنفة الذكر تعكس حقيقة مفادها قبول الفرضية الرئيسة الاولى وما تنبثق عنها من فرضيات ما عدا اليقظة التسويقية واكتشاف الفرص واليقظة التكنولوجية واكتشاف الفرص.
٢. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث: يستلزم كل من أنموذج الدراسة وفرضياته تحديد درجة تأثير كل من اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في ابعاد التجديد المنظمي وهذا مانصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وعلى النحو الآتي.
أ. تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التجديد المنظمي: يوضح الجدول (١٣) بأن بعد اليقظة التنافسية هو النمط الأكثر تأثيراً في تحقيق التجديد المنظمي يدعم ذلك قيمة (T) البالغة (3.44) وهي معنوية عند مستوى (0.05).

وبلغ معامل التحديد المعدل (R^2) (0.268) وهذا يعني قدرة أبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعاً في تفسير ما قيمته (26.8%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق التجديد المنظمي.
الجدول (١٣): نتائج تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعاً في تحقيق التجديد المنظمي

تحقيق التجديد المنظمي				المتغير المعتمد
R ²	F	B	الثابت - c -	المتغير المسبق
0.268	25.65	-0.092 (-1-1)	2.87 (12.62)**	اليقظة التسويقية
		0.051 (0.99)		اليقظة التكنولوجية
		0.255 (3.44)**		اليقظة التنافسية
N=203	P* ≤ 0.05	P** ≤ 0.01	DF (1-202)	

ب. تأثير البراعة الاستراتيجية في التجديد المنظمي : يوضح الجدول (١٤) فيظهر تأثير ابعاد البراعة الاستراتيجية مجتمعة في التجديد المنظمي تدعم ذلك قيمة (F) البالغة (37.76) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وعند متابعة معاملات (B) وقيم (t) تبين بأن كافة ابعاد البراعة الاستراتيجية معنوية حيث بلغت قيمة (t) لإستكشاف الفرص (2.07) وهي معنوية عن مستوى (0.05) فيما بلغت قيم t لإستغلال الفرص والبراعة الهيكلية (3.44) و (4.29) على التوالي وهي معنوية عند مستوى (0.05) ويشير الجدول (24) الى أن معامل التحديد المعدل R^2 بلغ (0.353) وتفسر هذه النتيجة قدرة متغير البراعة الاستراتيجية على تفسير التغيرات الحاصلة في التجديد المنظمي بمقدار (35.3%) وأن (64.7%) من التغيرات تعود الى متغيرات أخرى لا يتضمنها الأنموذج الحالي للبحث.

الجدول (١٤): نتائج تأثير ابعاد البراعة الاستراتيجية مجتمعة في التجديد المنظمي

ميزة التجديد المنظمي			المتغير المعتمد
R^2	F	B	المتغير المسبق
0.353	37.76	0.057 (2.07)*	استكشاف الفرص
		0.137 (3.44)**	إستغلال الفرص
		0.192 (4.29)**	البراعة الهيكلية
N=203	$P^* \leq 0.05$	$P^{**} \leq 0.01$	DF (1-202)

المصدر: من اعداد الباحث.

إن النتائج السابقة تعد كافية لإثبات صحة الفرضية الثانية والثالثة والتي تنص على تأثير كل من ابعاد اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً معنوياً في تحقيق التجديد المنظمي فضلاً عن إثبات صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً. الاستنتاجات:

١. إن تحقيق التجديد المنظمي يتطلب منظوراً شاملاً للابعاد والمكونات التي تسهم في بنائه.
٢. قدرة المصارف على تبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية وذلك لامتلاك المديرين في المصارف المبحوثة الخبرة الكافية لذلك حيث ان غالبية اعمار المستجيبين في المصارف المبحوثة تقع ضمن الفئة العمرية الكبيرة والمتوسطة.
٣. مساهمة حملة الشهادات الجامعية (البكالوريوس) في تحقيق البراعة الاستراتيجية وبالتالي التجديد المنظمي في المصارف المبحوثة.
٤. حاجة المصارف المبحوثة إلى زيادة توفير البيئة الملائمة لوصول مديرها للمستويات المطلوبة.
٥. مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق أفضل تلائم بين الامكانيات المنظمية وواقع المنافسة في القطاع المصرفي ولذلك نالت الاهتمام الكبير من قبل الباحثين.
٦. وجود مستوى فوق الوسط لأبعاد اليقظة الاستراتيجية وبدرجة انسجام جيدة في اجابات المستجيبين مما يبين قدرة المدراء على تبني ابعاد اليقظة الاستراتيجية بهدف تسخيرها لخلق الخيارات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق التجديد المنظمي واستدامته.

٧. إن ادارات المصارف المبحوثة تولي اهتماماً أكبر لبعد اليقظة التكنولوجية كبعد من ابعاد اليقظة الاستراتيجية وبدرجة انسجام جيدة وهذا يعكس اهمية اليقظة التكنولوجية في البحث عن الحلول والتوصل الى نتائج اصيلة لم تكن معروفة سابقاً، والتي يمكن من خلالها تحقيق التجديد المنظمي.
 ٨. إن متغير البراعة الاستراتيجية سجل وسطاً حسابياً أعلى من الوسط العام وكما سجل ابعاد هذا المتغير اوساطاً حسابياً أعلى من العام إذ جاء ترتيب هذه الابعاد كالاتي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية).
 ٩. وجود مستوى فوق الوسط للتجديد المنظمي وهذا يدل على امتلاك المصارف لمزايا التجديد المنظمي.
 ١٠. إن المصارف المبحوثة تحقق البراعة الإستراتيجية من خلال إستغلال الفرص والذي يحقق بدوره التجديد المنظمي.
 ١١. وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية، وهذا يوضح استفادة المصارف المبحوثة من ابعاد اليقظة الاستراتيجية للمديرين في رسخ وتثبيت البراعة الاستراتيجية.
 ١٢. تبين لنا وجود سبع علاقات إرتباط معنوية موجبة من أصل تسع علاقات لأبعاد اليقظة الاستراتيجية مع أبعاد البراعة الاستراتيجية مما يؤكد سريان الأنموذج وأن ابعاد اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية عبر ابعادهما يسهمان في تحقيق التجديد المنظمي.
 ١٣. وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة (اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (التجديد المنظمي) وعلى النحو الآتي:
 - وجود تأثير معنوي لأبعاد اليقظة الاستراتيجية بشكل منفرد وكلي في تحقيق التجديد المنظمي.
 - وجود تأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية بشكل منفرد وكلي في تحقيق التجديد المنظمي.
 - وجود تأثير معنوي لأبعاد اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية في تحقيق التجديد المنظمي.
- ثانياً. المقترحات:**
١. ضرورة سعي المصارف المبحوثة لاكتشاف وفهم الاحتياجات الكامنة لكافة عاملها وزبائنها الداخليين والخارجيين على حد سواء من خلال اعتماد ابعاد اليقظة الاستراتيجية المتطورة.
 ٢. تحسين ابعاد البراعة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة من خلال استكشاف الفرص واستغلالها.
 ٣. يقترح البحث التركيز الأكثر لإدراكات المديرين في المصارف المبحوثة لأهمية البراعة الاستراتيجية ومايؤدي به الى نتائج معنوية في تحقيق الانسجام العالي لأعمال المنظمة.
 ٤. ضرورة تركيز المصارف المبحوثة على ابعاد اليقظة الاستراتيجية بدرجة أكبر من خلال زيادة إهتمام المصارف لليقظة التسويقية والتكنولوجية والتنافسية.
 ٥. تشجيع تعزيز مستويات الاداء التجديد المنظمي في المصارف المبحوثة من خلال التركيز على استغلال الوقت والتواصل مع الزبائن.
 ٦. ضرورة استحداث قسم في المصارف المبحوثة او استحداث وحدة ادارية او فريق عمل يهتم بالبيئة الخارجية بموضوع اليقظة الإستراتيجية في المصارف.
 ٧. يقترح البحث توفير متطلبات البراعة الاستراتيجية وخاصة استكشاف الفرص وإستغلالها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. اسعد، بارزان صالح، (٢٠١٩)، دور التوجه الإستراتيجي في التجديد المنظمي لقيادات الجامعات الأهلية دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في مدينة أربيل/ إقليم كوردستان-العراق، رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين-اربيل، العراق
٢. اسماء، فيلاي، (٢٠١٤)، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، الواقع والمجهودات دراسة حالة، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية، جامعة ابو بكر بلقايد.
٣. أميرة، محاط، (٢٠١٤)، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة، مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع ميله، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير-بسكرة.
٤. بشير، نماء نشأت، (٢٠١٦)، علاقة اليقظة الاستراتيجية ومعمارية ذكاء الأعمال في صنع القرارات الإدارية، دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل.
٥. بقة، الشريف، محلب، فايزة، (٢٠١٥)، تأثير التحليل البيئي كآلية من اليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني.
٦. جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠)، المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٧. حاتم، سماتي، (٢٠١٨)، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين – دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
٨. حمودي، وجدان حسن، وآخرون، (٢٠١٩)، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الاتصالات النقالة/زين العراق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٩. الخضير، محسن، (٢٠٠٣)، ادارة التغيير كمدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية، دار الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا.
١٠. رملي، حمزة، (٢٠١٤)، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني.
١١. الزهراء، بوتيفور، (٢٠١٣)، اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى ١٣ مؤسسة اقتصادية بوهرا، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة وهران.
١٢. سوية، ليليا عين، (٢٠١٥)، التدريب وعلاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، المجلد ٧، العدد ٢١.
١٣. الطرفي، علاء حسين فاضل وآخرين، (٢٠١٩)، التأثير الوسيط للموامة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراءة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لعينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد ٨ العدد ٣٢.

١٤. عمر، ولد عباد ولمين، علواطي، (٢٠١٧)، أليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح: دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ١٧ جانفي ٢٠١٧.
١٥. العميدي، ضرغام علي مسلم، (٢٠١٨)، دور التجديد التنظيمي في معالجة الجمود الإداري/دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، المؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٦. فيروز، زروخي، فاطمة الزهراء، سكر، (٢٠٠٩)، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
١٧. قوجيل، نور العابدين، (٢٠١٢)، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي، مذكرة ماجستير قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار.
١٨. الكبيسي، سندس محسن، (٢٠١٤)، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية، بحث تحليلي مقارنة لآراء المدراء العاملين في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٩. الكرعاوي، محمد ثابت، (٢٠١٦)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٥)، العدد 20
٢٠. كرومي، سعيد وعمر ستي، احمد، (٢٠١٠)، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية
٢١. محمود، زيد، خوام، (٢٠١٣)، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي، في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد ٩٦، مجلد ٢٣.
٢٢. مطر، عصام محمد حمدان، (٢٠٠٨)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة.
٢٣. مهدي، محمد محمود، (٢٠٠٧)، مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٢٤. نجم، تقى علي، (٢٠١٨)، دور اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية"، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
٢٥. نصيرة، علاوي، (٢٠١١)، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
٢٦. اليمين، فالتة، (٢٠١٣)، اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، الجزائر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alabadi Hashim F. & Hayder Abdullah A., & Mohammed Hussam S., (2018), Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable International Journal of Academe Research in Business and Sciences, Vol.8, No.5, May.
2. Alabadi, Hashim Fawzi , Alsachit, Hayder Abdullah Abd & Almajtwme, Mohammed Hasan Sahib, (2018),"Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable", Vol 8 , No 5.
3. Baharati Pratyush, Kui Du., Chandhary Abuja., and Agranal W., (2015), Enabling Organizational Ideation with Cognitive Dexterity using Social Media: An Exploratory Study, Proceedings of the Twenty first Americas conference on information system, Vol.10, No.6, August.
4. Boonton, Cotalin & Csiszar, Akon, (2017), optimal design of parallel structure used as haptic interface, mechanism and machine Theory, journal home page: www.cisevier.com.
5. Bustinzaa,Oscar F , Vendrell-Herrerob,Ferran , Gomesc,Emanuel, (2019),"Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A crosscountry comparison of MMNEs developing product-service innovation".
6. Carmel, Abraham & Halevi ,Meyrav, (2009), How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity U.S.A, Journal of Leadership Quarterly 20.
7. Carmeli, Abraham & Halevi, Yitzack, Meyrav, (2009), How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity USA, Journal of The Leadership Quarterly 20, pp 207–218.
8. Chen Yan, (2017), Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation, School of Business, Stevens institute of technology castle point on Hudson, Hoboken, NJ, No.70, U.S.A.
9. Edigheji, Dr. Omano, (2007), Rethinking south Africa's development path - Reflections on the Anc's policy conference discussion documents", special edition Policy: issues actors Vol.20 No.10
10. He, Zi-Lin & Wong, Poh-Kam, (2004), Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis Journal Informs, Vol. 15, No. 4, July–August 2004.
11. Hirech, Aissa (2003) Cours de Magistère: Université Biskra.
12. Judge William Q., Blocker Christ, Pher P., (2008), Organizational Capacity for change and Strategic Ambidexterity Flying the Plan with rewiring it European, Journal of Marketing Vol. 42, No 10.
13. Kianto, Aino & Nisula, Anna-maija & Kianto, Aino, (2013), Evaluating and Developing innovation capabilities with a structured method, school of Business

- Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland, Interdisciplinary journal of information, knowledge, and management, Volume.8.
14. Kianto,Aino,(2008), key enablers of organizational renewal, expertise in technology and economies, school of business Lappeenranta university of technology, Aino ,kianto @lut.fi.
 15. Kollmann,Tobias & Stöckmann,Christoph,(2010), "Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations", Int. J. Technology Management, Vol. 52, Nos. 1/2.
 16. Kondratenko, Yuri (2004) How can systems thinking be used to support rural development decisions in Latvia: Unpublished thesis, Lund University, Sweden.
 17. Kouropalatis,Yiannis , Hughes,Paul & Morgan,Robert E, (2012) , "Pursuing “flexible commitment”as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology firms", European Journal of Marketing, Vol. 46 No. 10.
 18. Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories - a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.
 19. Malhotra, Yogesh (2000) Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation, *Information Resources Management Journal*.
 20. Mashahadi,Faizah, (2015),"Strategic Ambidexterity as the Core Strategy to Enhance Internationalization Performance of Herbal-based SMEs in Malaysia", Thesis submitted in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy, Universiti Sains Malaysia, .Internet World Wide Web
 21. Miaux jean,François,(2010), "Mise en oeuvre d’une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France, mémoire pour obtenir le Titre professionnel" Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris.
 22. Michl,Theresa , Gold,Bernhard & Picot,Arnold,(2013), "Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach", Int. J. Technology Management, Vol. 61, No. 1.
 23. Musigire,Samuel, (2016),"Market Orientation and Competitive Advantage: Mediating Role of Strategic Ambidexterity", *Orsea Journal*, Vol. 6, Issue No. 1.
 24. Nabila Sahnoune (2008) Introduction a la demarche d ‘Intelligence economique dans I ‘entreprise Seminaire de sensibilisation a I ‘intelligence economique et a la veille strategique, Alger Hotel El Aurassi, Algeria
 25. Nisula, Anna-maija & Kianto, Aino, (2013), Evaluating and Developing innovation capabilities with a structured method, school of Business Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland, Interdisciplinary journal of information, knowledge, and management, Volume.8.

26. Porter, M, E (2008) The Five competitive forces that shape strategy: Harvard Business Review.
27. Ramukumba Ndivhuwo, (2017), Building an Organizational self-disruption capability for a competitive advantage: an investigation for the organizational antecedents.
28. salahrabhi (2008) la veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise: présentation préparée le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, alger-hotel aurassi, le23decembre20.
29. Simsek ,Zeki, (2009), Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding Journal of Management Studies, University of Connecticut.
30. Simsek Zeki., (2009), A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity, Conceptualizations Antecedents, and outcomes, University of Connecticut, Journal of Management Studies, Vol.5, No.46, July.
31. Singh, Balwinder & Secretary, Addle, (2006), "Vigilance as a Management Function– Leveraging technology" oecdGlobal forum on governance.
32. Tomljenović, Ljerka & Stilin, Anita, (2017), "Research of Ambidextrous Orientation in Croatian SMEs", Dubrovnik International Economic Meeting, Vol 3, No 1.
33. Tuan L., Trong, (2016), Organizational Ambidexterity, Enter Preneual Organization, and Deals: The Moderating Role of CSR, journal of Business Ethics, Vol.6, No.35.
34. Tushman Michael L., (2013), Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Academy of Management Perspective in press.
35. Vamplew, Peter, Dazeley ,Richard and Foale Cameron ,(2016), "Softmax Exploration Strategies for Multiobjective Reinforcement Learning" , Neurocomputing.
36. Vankatesh Join, (2012), RFID Technology Deployment and Organizational Dexterity, A journal of Radix International Educational and Research Consortium.
37. Voss, Glenn B & Voss, Zannie Giraud, (2013), "Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains", Organization Science, Vol 24, No 5.
38. Wong & Chiu (2008) How can supply network management be used to improve the quality of corrugated cardboard suppliers in China, A case study of Tetra Pak in China, Unpublished thesis, Kalmar University, China.

الملحق (١): قائمة باسماء السادة الخبراء والمحكمين

الجامعة	الاختصاص	اللقب العلمي	الأسماء
جامعة دهوك	ادارة التسويق	استاذ	د. درمان سليمان صادق
جامعة صلاح الدين	الإدارة الاستراتيجية	استاذ	د. احلام ابراهيم ولي
جامعة دهوك	ادارة الإنتاج والعمليات	استاذ مساعد	د. حكمت رشيد سلطان
جامعة دهوك	نظم المعلومات الادارية	استاذ مساعد	د. هادي خليل إسماعيل
جامعة صلاح الدين	ادارة التسويق	استاذ مساعد	د. مهابات نوري عبد الله
جامعة السليمانية	ادارة التسويق	استاذ مساعد	د. پرشنگ صالح العسكري