

مجلة

كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة

متعددة التخصصات نصف سنوية

العدد الثالث والثلاثون

عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر (الدولي الثالث)

27 آذار 2022

ISSN 2074-5621

رئيس هيئة التحرير

أ. د. جعفر جابر جواد

نائب رئيس هيئة التحرير

أ. م. د. نذير عباس ابراهيم

مدير التحرير

أ. م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)

استراتيجيات الاستشعار البيئي كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي لمؤسسات الاعمال من خلال الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية

م.م. ابراهيم خليل ابراهيم م.م. سهاد فيصل عبود م.م. نمارق لطيف فنجان

كلية التراث الجامعة – قسم ادارة الأعمال

المستخلص :

الهدف من البحث هو التعرف على استراتيجيات الاستشعار البيئي ودرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال من خلال الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية ومن اجل تحقيق ذلك اعتمدت ابعاد استراتيجية الاستشعار البيئي (استراتيجية التنبؤ, استراتيجية التدرج, استراتيجية الانغلاق) استنادا الى (Piercy, ٢٠٠٩) كما اعتمدت ابعاد النجاح الاستراتيجي (البقاء, النمو, التكيف) استنادا الى (صادق, ٢٠٢٠) كما اعتمدت ابعاد البراعة الاستراتيجية (الاستراتيجية الاستكشافية, الاستراتيجية الاستغلالية استنادا الى (al et Musigire, ٢٠١٧) وقد تم اختيار مصرف بغداد الأهلي ميدانا تطبيقيا للبحث عن طريق توزيع استبان شمل (٥٠) مستجيبا من العاملين في المصرف وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبان احصائيا وعرضها بواسطة برنامج AMOS وباستخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة بمعامل الارتباط والوسط الحسابي والأهمية النسبية والانحدار الخطي البسيط ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث هي أن لاستراتيجيات الاستشعار البيئي دور مؤثر ومعنوي في قدرة المصرف على تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وذلك من خلال الدور المحوري الذي تقوم به وحدات الاستشعار البيئي المنتشرة في المصرف والتي تستشعر وتحسس المعلومات البيئية والتغيرات الحاصلة فيها من اجل الاستفادة منها وتوجيه عوامل النمو والتكيف والبقاء ، بهدف التحول والانتقال بسلاسة وسهولة من تركيز تنافسي الى اخر

المقدمة :

يتصف عالم الاعمال اليوم بأنه عالم التغيرات المستمرة وذلك بسبب زيادة مستوى التعقيد البيئي وزيادة حدوث التغيرات الديناميكية في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجيا والتي تؤثر بطبيعة الحال على واقع مؤسسات, وان هذه التغيرات قد تحدث بشكل مفاجئ مما يؤدي الي وضع المؤسسة في حالة ازمة تشير الى وجود خلل غير طبيعي يهدد بقاءها واستمرارها وقدرتها على المنافسة لذلك اصبح نجاح المؤسسات يعتمد على القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات في بيئة الاعمال وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال تفعيل الدور الاساسي لوحدة الاستشعار البيئية التي تهدف الى جمع وتفحص المعلومات البيئية وتجسس التغيرات المتوقعة وغير متوقعة لمواجهتها وتقليل الاثار السلبية على مستقبل المؤسسة. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية الى تفحص دور استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمؤسسات الاعمال في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال من خلال ابعاد البراعة الاستراتيجية كمتغير وسيط .

المبحث الاول: الاطار المنهجي للبحث

اولا: إشكالية الدراسة :

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الاتي :

ما هو الدور الذي تلعبه استراتيجيات الاستشعار البيئي (استراتيجية الاغلاق , استراتيجية التدرج , استراتيجية التنبؤ) في تحقيق النجاح الاستراتيجي (البقاء , النمو, التكيف) من خلال الدور الوسيط لأبعاد البراعة الاستراتيجية (استراتيجية استكشاف الفرص , استراتيجية استغلال الفرص), ولمعالجة هذه الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الاتية : التساؤلات النظرية :



١. ما هي استراتيجيات الاستشعار البيئي؟ وما انشطتها وما طبيعة وحدات الاستشعار البيئي؟
٢. ما هي البراعة الاستراتيجية وكيف يمكن تحقيقها؟
٣. ماذا نعني النجاح الاستراتيجي؟ وكيف يمكن لمؤسسات الاعمال تحقيق النجاح الاستراتيجي في ظل بيئة الاعمال المتغيرة؟

التساؤلات الميدانية :

- هل تسهم استراتيجية الاستشعار البيئي في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟
- ما هو مستوى تأثير استراتيجية الاستشعار البيئي في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟
- ما هو مستوى تأثير استراتيجية الاستشعار البيئي في البراعة الاستراتيجية؟
- ما هو مستوى تأثير البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟
- ما هو مدى اسهام البراعة الاستراتيجية في زيادة تأثير استراتيجية الاستشعار البيئي في تحقيق وتعزيز النجاح الاستراتيجي؟

ثانياً. اهداف الدراسة :

١. تقديم عرض توضيحي لمفهوم استراتيجية الاستشعار البيئي ومفهوم البراعة الاستراتيجية ومفهوم النجاح الاستراتيجي لزيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة واطلاعه عليها من خلال استعراض بعض ما اوردته الادبيات الحديثة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
 ٢. الخروج برؤية واضحة عن كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي في ظل بيئة الاعمال المتغيرة بشكل مستمر.
 ٣. تقديم التوصيات اللازمة لكيفية تحقيق مؤسسات الاعمال للنجاح الاستراتيجي.
 ٤. تحفيز المسؤولين وخاصة في الادارة العليا على اتباع الاستراتيجيات الحديثة في مواجهة التغير المستمر في بيئة الاعمال.
 ٥. محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ومن خلال استخدام مقياس تم اعداده وفقاً لعدد من المعايير والمؤشرات العالمية والعربية وذلك انسجاماً مع ما هو مطروح في العالم المتقدم، ومن ثم التوصل الى النتائج التي من الممكن ان تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال
- ثالثاً. فرضيات الدراسة :
- الفرضيات الأساسية للدراسة هي :
١. توظيف استراتيجيات الاستشعار البيئي يؤدي الى تحقيق وتعزيز النجاح الاستراتيجي.
 ٢. يؤدي ابعاد البراعة الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في تحقيق وتعزيز النجاح الاستراتيجي.
 ٣. تحقيق النجاح الاستراتيجي يكون من خلال توظيف استراتيجيات الاستشعار البيئي بتوسط البراعة الاستراتيجية ومنها نستدل لصياغة الفرضيات الاحصائية الآتية :

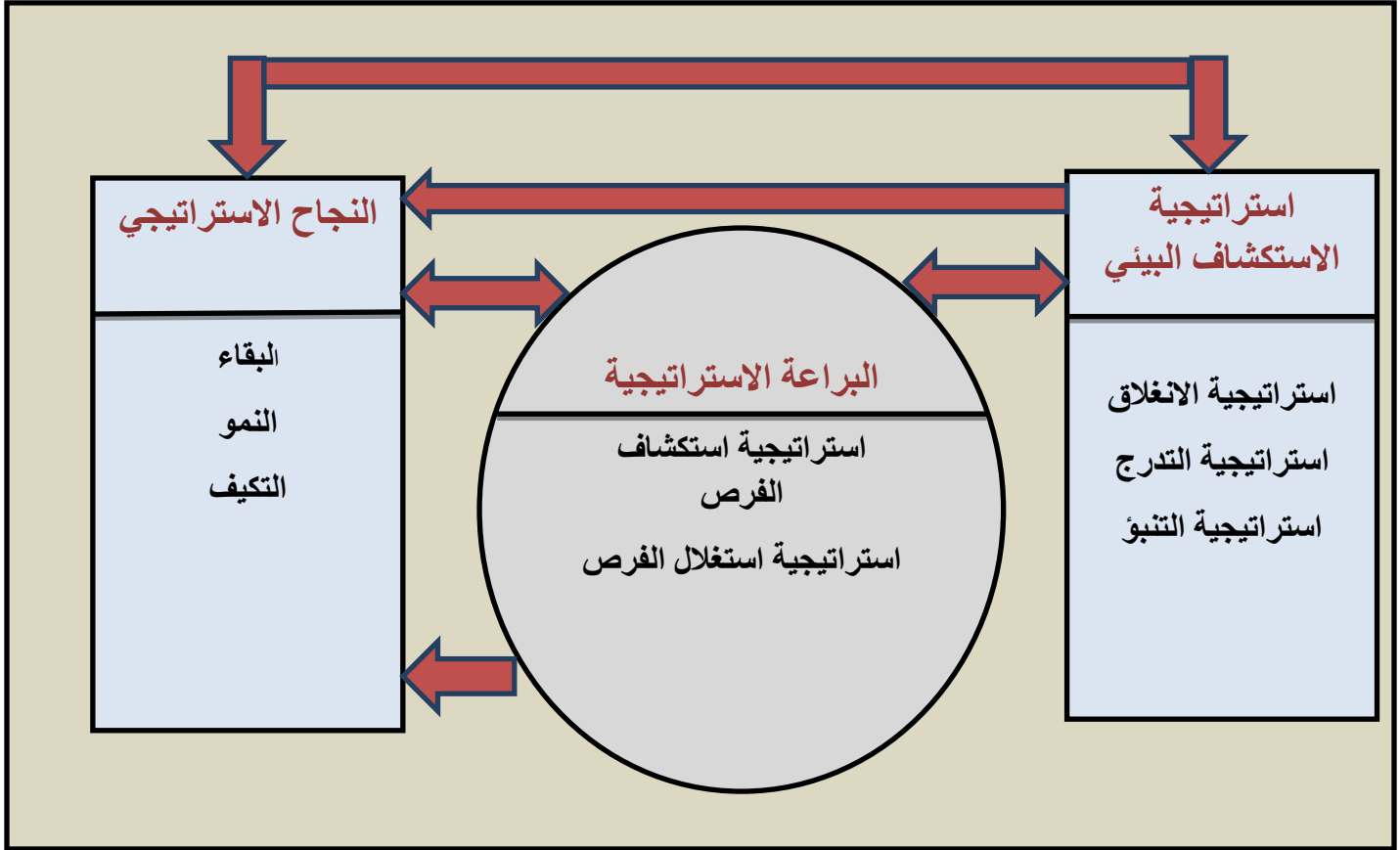
١. فرضيات الارتباط :

- الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط بأبعاده مع المتغير التابع)
- الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي وبين البراعة الاستراتيجية)
٢. فرضيات التأثير :
- الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي)
- الفرضية الرئيسية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي)
- الفرضية الرئيسية الخامسة: يتعاظم تأثير استراتيجيات الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي من خلال البراعة الاستراتيجية

رابع. دوافع اختيار الدراسة :

١. الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
٢. الفناعة الخاصة بالدور الذي تلعبه الاستراتيجيات الحديثة في تعامل مؤسسات الاعمال مع التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال.
٣. قلة الدراسات والادبيات التي تناولت توظيف استراتيجيات الاستشعار البيئي في الاتجاهات والمواضيع الادارية الحديثة.

خامسا. نموذج الدراسة:



↔ علاقة ارتباط
← علاقة تأثير

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولا. استراتيجيات الاستشعار البيئي:

١. مفهوم الاستشعار البيئي :

ظهر مفهوم الاستشعار البيئي وتطورت أنشطته كوظيفة من الوظائف المهمة بالنسبة للمنظمة في العصر الحديث، وذلك بسبب العولمة وما نتج عنها من اضطراب والتغيير في بيئة المنظمات، وكذلك الأهمية الجديدة والكبيرة التي اكتسبتها المعلومة كأحد الموارد الاقتصادية الرئيسية بالنسبة للمنظمة . فالاستشعار البيئي هو تلك العملية الجماعية المستمرة ذات الطابع الإستباقي أو التوقعي والتي تهدف إلى أن يقوم أفراد المنظمة بتعقب وجمع واستعمال المعلومات التي تخص البيئة الخارجية والتغيير المصاحب لها والتي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة وهذا بغرض التأقلم مع التطور والتغيير في البيئة، بالإضافة إلى فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار المحتملة وتفاديها ، والتقليل من خطر عدم التأكد بشكل عام (كرومي ، ١١ ، ٢٠١٣). ويعرف الاستشعار البيئي بأنه وظيفة تستخدم لمعرفة كم البيانات والمعلومات التي يجب ان تدخل الى المنظمة والتي تشارك وحدات الاستشعار البيئي في تبني استراتيجيات أقل معيارية وفي كسب المزايا التنافسية وتحقيق الابداع في المنتج , فضلا عن ذلك تحصل على البيانات والمعلومات من الوحدات ضمن المنظمة , والافراد الذين يعملون في وحدات الاستشعار البيئي يحصلون على البيانات والمعلومات المهمة لمعالجة المشكلات ودليهم القدرة في نقل المعرفة بفاعلية ضمن المنظمات (ابو سليم، ١٥ ، ٢٠١٤), وأشار (حسين، ١١١، ٢٠١٦) الى الاستشعار



البيئي بأنه مدى ادراك المنظمة للقيود والظروف التي تنتشر ضمن البيئة المحيطة بها وقدرتها على ضمان تدفق وانسيابية المعلومات عن التغيرات الحاصلة فيها لتعظيم قدرة المنظمة في التكيف معها وزيادة دورها الايجابي ومسؤولياتها البيئية. وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث ان الاستشعار البيئي هي العملية التي تساعد المنظمات على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي والتنبؤ بالأحداث التي يمكن ان تقع في المستقبل بالتغيرات بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من أثارها من خلال تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية.

٢. استراتيجيات الاستشعار البيئي :

ان تحديد استراتيجيات الاستشعار البيئي هو احد الاهداف الاساسية لبحثنا الحالي وقد تم اعتماد الاستراتيجيات الواردة في الجدول ادناه بالاستناد الى النماذج والدراسات السابقة المعتمدة من قبل الباحثين

| | |
|---|---------------------|
| (حسين, ١٠٩, ٢٠١٦) (Piercy 864-857) (Hodge, et ..al, 2003) (ابو سليم, ١١, ٢٠١٤) | استراتيجية التنبؤ |
| | استراتيجية التدرج |
| | استراتيجية الانغلاق |

١. **استراتيجية التنبؤ :** هي استراتيجية توقع الاحداث البيئية الحاصلة وتخمين التغيرات التي قد تحصل في الظروف البيئية من اجل الاستعداد لها والتكيف معها , وهذا يشمل اقامة الابحاث والدراسات المختلفة الخاصة بتوقع كميات الطلب على منتجات المنظمة للتعامل معها وفق خطط واستراتيجيات تتوافق معها والتهيؤ والاستعداد لتقلبات البيئة لتقليل تأثيراتها السلبية (حسين, ١١٢, ٢٠١٦).
 ٢. **استراتيجية التدرج :** هي استراتيجية متناوبة في التعامل مع التقلبات البيئية وتعتمد على وضع الاولويات في التركيز على استيراد المدخلات من البيئة او تقديم المخرجات اليها بسبب كثرة التقلبات والتغيرات المتسارعة في الظروف البيئية وبذلك تعمل المنظمات على حماية تدفق مدخلاتها ومخرجاتها من التأثيرات البيئية التي تعصف بها بين الحين والآخر (حسين, ١١٢, ٢٠١٦).
 ٣. **استراتيجية الانغلاق :** هي استراتيجية دفاعية تلجأ اليها المنظمة عندما تواجه تقلبات بيئية كبيرة وظروف صعبة تؤثر سلبا على موقفها التنافسي وبالتالي فإن المنظمة تتغلق على البيئة بشكل تام او جزئي لحماية نشاطها وعملياتها من تأثيرات البيئة لفترة مؤقتة وتعود لوضعها الطبيعي بعد زوال المؤثرات السلبية (حسين, ١١٢, ٢٠١٦).
- ثانيا. البراعة الاستراتيجية :**
- ١. مفهوم البراعة الاستراتيجية :**

تمتد جذور كلمة البراعة (Ambidexterity) إلى عام ١٩٧٦ وهي كلمة لاتينية الأصل، وتعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين بالمهارة المتساوية و أول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين امثال (Burns & Stalker, 1961), (Thompson, 1967) وعلى اساس ذلك تسعى المنظمات الماهرة الى مستوى متوازن بين استكشاف الفرص واستغلالها (ابراهيم , ٢١١ , ٢٠١٧) وتعرف البراعة الاستراتيجية بأنها تجسيد لكل من المرونة الاستراتيجية والالتزام باستراتيجية سوق المنتج , وكذلك فحص الخصائص التنظيمية الهامة ونتيجة للاداء وهي تكون في المنظمات التي تظهر مستويات عالية منها. (Kouropalatis et al, 2012:1393) وعرفها (Mashahadi, 2015:3) بأنها القدرة على استغلال المقدرات الحالية استجابة لبيئة الاعمال المستقرة مع استكشاف مقدرات جديدة في وقت واحد او لاحق استجابة لبيئة الاعمال المتغيرة ويرى (Musigire et al , 2017:74) ان البراعة الاستراتيجية تتضمن عمليتي الاستكشاف والمتابعة المتزامنتين لفرص السوق الجديدة والاستخدام الكفوء للأسواق الحالية, بناء على التعريفات المفاهيم السابقة يرى الباحث ان البراعة الاستراتيجية تكمن في قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيات استغلالية للمقدرات التي تمتلكها واستراتيجيات استكشافية لاستكشاف مقدرات جديدة في ان واحد واستجابة للتغيرات المستمر في بيئة الاعمال.

٢. ابعاد البراعة الاستراتيجية :

تتمثل ابعاد البراعة الاستراتيجية في بعدين اساسيين وهما الاستراتيجيات الاستكشافية والاستراتيجيات الاستغلالية .
(Musigire et al , 2017:78) وكما مبين بالاتي :



١. **الاستراتيجيات الاستكشافية** : تتمثل هذه الاستراتيجيات بالبحث والتنوع والمخاطرة والتجريب والأبداع والتغيير الجذري وانشاء منتجات وعمليات جديدة. اذ تسمح للمنظمات بإنشاء منتجات جديدة مبتكرة، واكتشاف أسواق لم تستغل ، وتطوير موارد وامكانات ومقدرات جديدة. كما انه يفيد المنظمات على المدى الطويل عن طريق زيادة فعاليتها عن طريق نمو الحصة السوقية، ونمو المبيعات، وادخال منتجات جديدة (الياسري واخرون، ٢٠١٩، ٢٦)

٢. **الاستراتيجيات الاستغلالية** : تتمثل هذه الاستراتيجية ب استغلال الفرص عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية، حيث إنها تمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، وتسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا، وإن ن هنالك فرصا تبدو خارج استراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالاستراتيجية الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الاستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد يميل بتركيبات السوق إلى التعرف على فرص مستقبلية كونها تزيد الموارد الاستراتيجية للمنظمة، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من اجل استثمار القدرات الحالية (Turner et al, 2017:502)

ثالثا النجاح الاستراتيجي

١. **مفهوم النجاح الاستراتيجي** : يعتبر النجاح الاستراتيجي نتاج التفاعلات الفكرية والفلسفية على مستوى التنظير والتطبيق، وثمره الجهود والعقود، إذ جاء نتيجة حتمية لما توصلت إليه الدراسات على المستوى النظري و الضرورة الملحة في مجال التطبيق حيث أن الاهتمامات كانت سائدة في القرن العشرين وكذلك بزوغ الألفية الثالثة وما جاءت به من متناقضات من ندرة في الموارد وزيادة الحاجات وكذلك على الرغم من قلة الموارد لم تعد متغيرا صعبا في معادلة المنظمات اذ احتلت مفاهيم اخرى مثل أخرى مثل (الرؤية الاستراتيجية، ورسالة المنظمة، المعرفة، والتعلم، والثقافة) اهتمام صناع القرار على مستوى المنظمات و من منظور استراتيجي وذلك بان الموارد يمكن تقليدها من قبل المنافسين و من الصعب عدها ميزة تنافسية إذا ما قورنت بالتوجهات الجديدة، كما ان هذا المفهوم يمكن عده نتاجا فكريا متميزا جاء بمقاييس جديدة لقياس نجاح المنظمات وهي اكثر من المواءمة مع البيئتين الداخلية والخارجية منها التكيف والنمو. (الزبياري، ٢٠١٣، ٦٣) ويعرف النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها (الركابي، ٣٤٣، ٢٠٠٤) وأشار (الزبيدي وجاسم، ٢٠١٥، ١٥٧) الى ان النجاح الاستراتيجي هو القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها، ويرى (Khorsheed et al, 2020) ان النجاح الاستراتيجي بأنه درجة النجاح التي وصلت اليها المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية وتحقيق التلائم بين المعايير طويلة الاجل وقصيرة الاجل وبين المعايير الداخلية والخارجية وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح. وبعد الاطلاع على بعض ما كتب في موضوع هذه الموضوع يرى الباحث بأن النجاح الاستراتيجي يتمثل بقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في بيئة الاعمال.

٢. ابعاد النجاح الاستراتيجي:

يقاس النجاح الاستراتيجي بالأبعاد الآتية

| | |
|--------|--|
| البقاء | (الكبيسي و حسن، ٢٤، ٢٠١٦)، (صادق، ٦٨٥، ٢٠٢٠) |
| التكيف | (الكبيسي و حسن، ٢٤، ٢٠١٦)، (صادق، ٦٨٥، ٢٠٢٠) |
| النمو | (الكبيسي و حسن، ٢٤، ٢٠١٦)، (صادق، ٦٨٥، ٢٠٢٠) |

١. **البقاء** : يعد البقاء المرتكز الأساس الذي تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم لها في ميدان الاعمال لذا تسعى الى ترسيخ جذورها في البقاء في بيئة اعمال متسارعة تتشابك وترابط فيها العوامل والقوى والمؤثرات لتطال كافة اركانها فتزيد المنظمات من تصميمها على النجاح واختراق الصعاب لتحقيق البقاء (الكبيسي و حسن، ٢٤، ٢٠١٦) .

٢. **التكيف** : يعد التكيف مقياس لقدرة المنظمة على احداث التغييرات في ابعاد متنوعة من بيئتها الداخلية لمواجهة تحديات محتملة في البيئة الخارجية لضمان نموها وبقائها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع (الكبيسي و حسن، ٢٤، ٢٠١٦).



٣. النمو : يعد نمو المنظمات وزيادة ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعا لاقتناص الفرص وتوفر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها (Saeed et al, 2018: 311)
المبحث الثالث : الاطار العملي

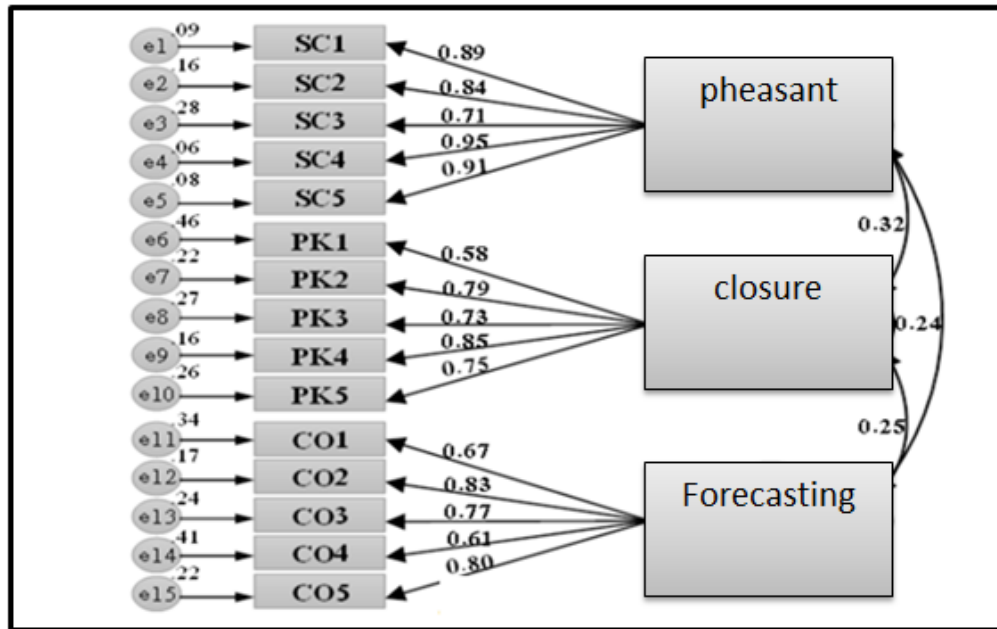
اولا :الصدق البنائي التوكيدي

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العالمي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS V.24)، والذي يمكن من خلاله إختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز، ويمكن التأكد من صدق البناء التوكيدي عبر عدد من مؤشرات جودة المطابقة والتي تم اعتماد البعض منها في البحث الحالي وكما هي موضحة في الجدول(1)

| جدول (١) يوضح مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة | |
|---|---------------------------|
| المؤشر | القاعدة العامة او المعيار |
| مؤشرات جودة المطابقة (Goodness Of Fit) | |
| قيمة χ^2 | - |
| درجة الحرية (df) | - |
| النسبة بين χ^2 و (df) | اقل من ٥ |
| مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ($RMSEA$) | بين ٠,٠٥ – ٠,٠٨ |
| مؤشر المطابقة المقارن (CFI) | اكبر من ٠,٩٠ |
| مؤشر توكرر لويس (TLI) | اكبر من ٠,٩٠ |
| الاوزان المعيارية | اكبر او تساوي ٠,٤ |

١- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية الاستشعار البيئي

يتضح من الشكل (١) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير استراتيجية الاستشعار البيئي قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الثلاثة بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . أما بالنسبة الى مؤشرات المطابقة فقد أظهرت النتائج أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت قيمها كما في جدول (٢) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عال من المطابقة مما يؤكد أن متغير استراتيجية الاستشعار البيئي هو متغير يقاس ب (١٥) فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة ابعاد مترابطة.



الشكل (١) الصدق التوكيدي لمتغير استراتيجية الاستشعار البيئي

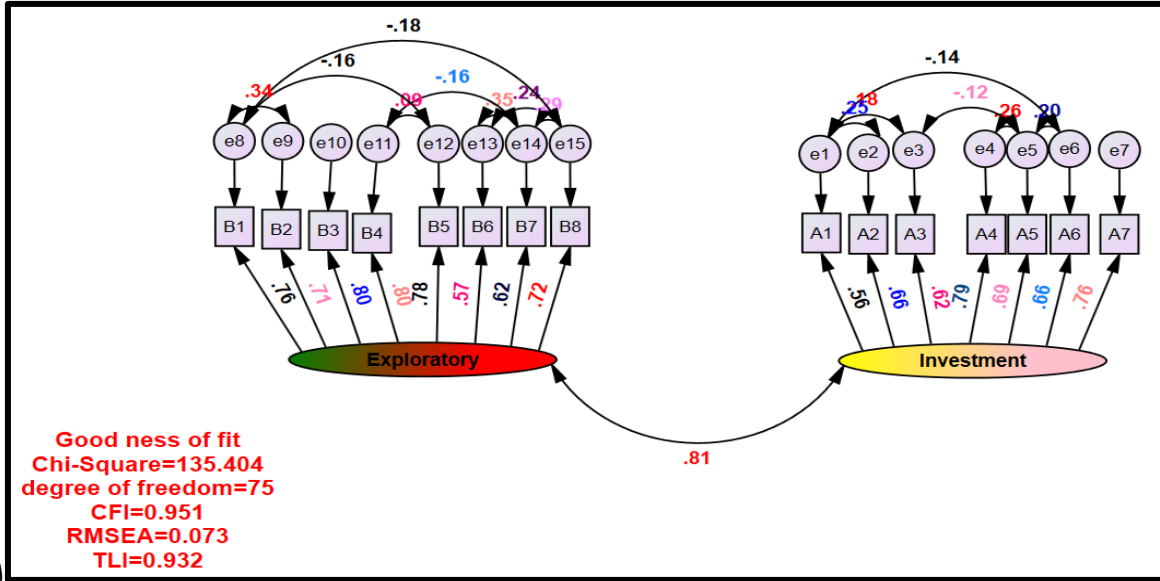
المصدر بالاعتماد على مخرجات AMOS V.24

الجدول (٢) مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس استراتيجيات الاستشعار البيئي

| المؤشر | القيمة | المؤشر | القيمة |
|---------|--------|--------|--------|
| CIMN/df | ٠,٠٤٩ | GFI | ٠,٩٥٣ |
| NFI | ٠,٩١٨ | CFI | ٠,٩٩٧ |
| RFI | ٠,٩٣٩ | IFI | ٠,٩٠٠ |
| TLI | ٠,٩٢٥ | RMSEA | ٠,٠٨٠ |

٢- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط البراعة الاستراتيجية

يبين الشكل (٢) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير البراعة الاستراتيجية والذي يتكون من بعدين اساسية والمؤلفة من (١٥) فقره ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (*Modification Indices*)، وبعد عمل اجراء التعديلات واجراء الترابط بين الأخطاء ذات التباين المشترك الاكبر نلاحظ أن جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (١,٩٦) اذ يشير ذلك الى معنوية الفقرات، وهذا يدل على صدق العبارات إضافة الى ان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (*Goodness Of Fit*) و يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (٢).

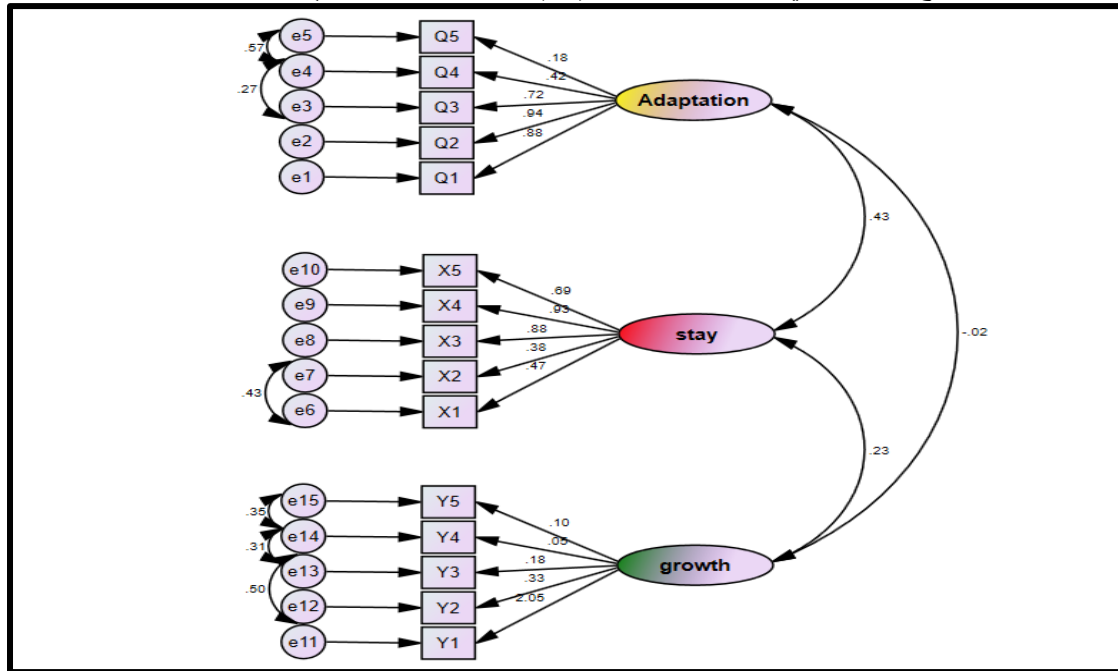


الشكل

(٢) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير البراعة الاستراتيجية بعد التعديل

٣- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النجاح الاستراتيجي

يتضح من الشكل (٣) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير النجاح الاستراتيجي قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) وهي النسب الظاهرة على الاسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الثلاثة بفقراتها ، وكانت جميعها نسب معنوية ، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . أما بالنسبة الى مؤشرات المطابقة فقد أظهرت النتائج أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وقد كانت قيمها كما في جدول (٣) ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عال من المطابقة مما يؤكد أن متغير النجاح الاستراتيجي هو متغير يقاس ب (١٥) فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة ابعاد مترابطة.



الشكل (٣) الصدق التوكيدي لمتغير النجاح الاستراتيجي

المصدر بالاعتماد على مخرجات AMOS V.24

| الجدول (٣) مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي لمقياس النجاح الاستراتيجي | | | |
|---|--------|--------|--------|
| المؤشر | القيمة | المؤشر | القيمة |
| CIMN/df | ١,٦٠٩ | GFI | ٠,٩٥٩ |
| NFI | ٠,٩٢٠ | CFI | ٠,٩٦٣ |
| RFI | ٠,٩٣٧ | IFI | ٠,٩٧٢ |
| TLI | ٠,٩٢٣ | RMSEA | ٠,٠٧١ |

ثانياً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

- ليبيان مستوى توفر الأبعاد في المصدر المبحوث من خلال تحليل وتفسير اجابات المبحوثين, طرحت عدة اسئلة لهذه المتغيرات وبيين الجدول رقم (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة للفقرات اذ نلاحظ ما يلي:
- استراتيجيات الاستشعار البيئي: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٤,١٩) وبانحراف معياري (٠,٤٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) على مساحة المقياس ، وهذا يدل على ان أهمية استراتيجيات الاستشعار البيئي ودورها الكبير في تقص ورصد تغيرات البيئة للاستعداد لمواجهةها والتكيف معها من قبل مصرف بغداد الأهلي.
 - النجاح الاستراتيجي: يظهر من الجدول (٤) بأن متغير النجاح الاستراتيجي قد حصل على وسط حسابي عام بلغ (٤,٢١) ودرجة " عال " حسب قوة المتوسطات وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣) وكانت درجة تشتت الاجابات منخفضة حيث بلغ الانحراف المعياري للنجاح الاستراتيجي (٠,٥١) حيث بلغت الأهمية النسبية (% ٨٤,٢) وهذا يشير الى أن النجاح الاستراتيجي مرحلة مفصلية ومتقدمة للمنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر جميعها تطمح الوصول الى تلك المراكز التي من خلالها تحقق اهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال التركيز على بعض العوامل الجوهرية للمنظمة وتحديد الاستراتيجية التي سوف تعمل في ضوءها.
 - البراعة الاستراتيجية: تسعى هذه الفقرة للتعرف على مستوى اجابات عينة البحث على متغير البراعة الاستراتيجية في مصرف بغداد الأهلي في ضوء استجابة مجتمع البحث ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,٣٥) وبانحراف معياري (٠,٤٢) اما نسبة أهمية هذا المتغير فقد بلغت (% ٨٧) وهذا يعني ان اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق والاتفاق التام اذ تعد هذه النسب مرتفعة كون البراعة الاستراتيجية نهج متطور يحسن مسيرة الاعمال ويعمل على تقليل الأخطاء والانحرافات الوظيفية لدى الافراد العاملين.

| الجدول (٤) يبين التحليل الوصفي لمتغيرات البحث | | | |
|---|---------------|-------------------|-----------------|
| الأبعاد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
| الاستشعار البيئي | ٤,١٩ | ٠,٤٨ | % ٨٣,٨ |
| النجاح الاستراتيجي | ٤,٢١ | ٠,٥١ | % ٨٤,٢ |
| البراعة الاستراتيجية | ٤,٣٥ | ٠,٤٢ | % ٨٧,٠ |

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث:

تتناول الفقرة الحالية اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بـ استراتيجية الاستشعار البيئي بإبعاده (التدرج، الانغلاق، التنبؤ) والمتغير الوسيط البراعة الاستراتيجية بأبعادها (البراعة الاستثمارية، البراعة الاستكشافية) والمتغير التابع المتمثل بـ النجاح الاستراتيجي ، اذ سيستعمل معامل الارتباط (بيرسون Pearson) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر، إذ يكون الارتباط ايجابياً قوياً عندما يكون (+٠,٣ إلى +٠,٧)، ويجابياً مقبولاً عندما يكون (١ إلى +٠,٣)، فيحين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون (-٠,٣ إلى -٠,٧)، وسلبياً ضعيفاً عندما يكون (-٠,٣ إلى ٠). أما إذا كان معامل الارتباط (+١) فهذا يشير إلى ارتباط ايجابي تام و(-١) يشير إلى ارتباط سلبي تام و(٠) يشير إلى عدم وجود ارتباط، اذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما هي مبينة في الجدول (٥).

١. الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط بأبعاده مع المتغير التابع)

بتدقيق نتائج التحليل الاحصائي بين متغيرات الدراسة يأثر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي وابعاد البراعة الاستراتيجية من جهة والنجاح الاستراتيجي من جهة أخرى اذ جاءت جميع القيم معنوية مما يوضح ان هذه الابعاد تمكن المصرف المبحوث من تقديم خدمات بجودة عالية وخالية من العيوب وصديقة للبيئة لتكون اكثر تمييزاً بين المنافسين، وتؤكد هذه النتيجة على ضرورة اعتماد المصرف المبحوث على متغيرات البحث بأبعاده كأداة لتمييز مخرجات المصرف وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول (٥):

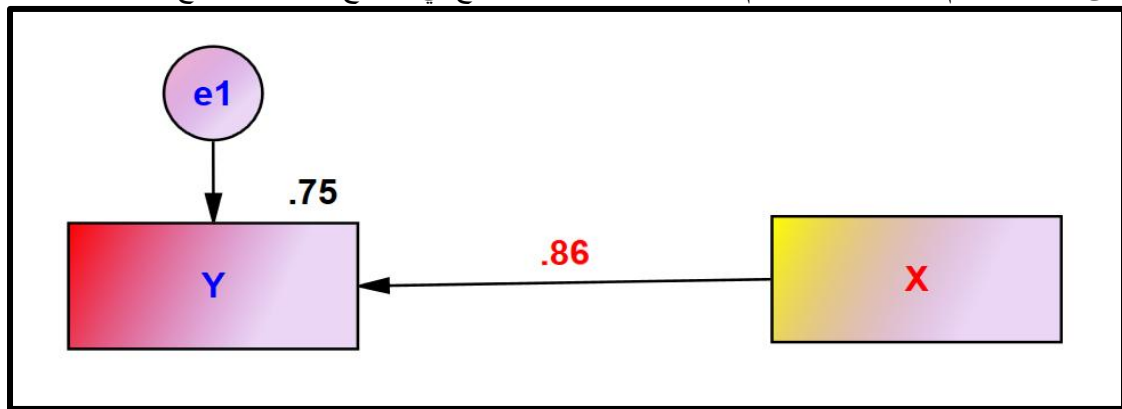
| متغيرات البحث | التدرج | الانغلاق | التنبؤ | الاستشعار البيئي | البراعة الاستثمارية | البراعة الاستكشافية | البراعة الاستراتيجية |
|--------------------|--------|----------|--------|------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| النجاح الاستراتيجي | .758 | .881 | .791 | .752 | .800 | .658 | .842 |

٢. الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي وبين البراعة الاستراتيجية)

يتضح من الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهو يدل على علاقة ارتباط قوية تجمع متغيرات البحث وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي على وجود علاقة ارتباط موجب ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي وابعاد البراعة الاستراتيجية.

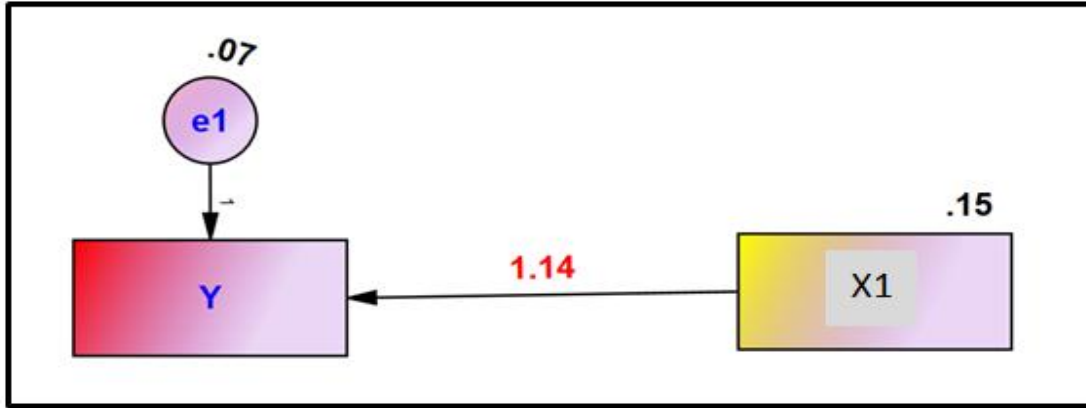
| متغيرات البحث | التدرج | الانغلاق | التنبؤ | الاستشعار البيئي |
|----------------------|--------|----------|--------|------------------|
| البراعة الاستثمارية | .667 | .595 | .777 | .693 |
| البراعة الاستكشافية | .850 | .730 | .650 | .732 |
| البراعة الاستراتيجية | .741 | .839 | .648 | .856 |

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي) تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضية الثالثة الرئيسية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والنجاح الاستراتيجي) على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في النموذج الاختبار المدرج ادناه.



يوضح الانموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان متغير الاستشعار البيئي (X1) يمثل المتغير المستقل أما متغير النجاح الاستراتيجي (Y) فيمثل المتغير التابع ونلاحظ ان القيمة التقديرية المعيارية بلغت (Beta = 0.86) اي ان الاستشعار البيئي له اثر واسهم كبير في النجاح الاستراتيجي بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة Squared Multiple Correlations حيث بلغت (٠,٧٥) وهذه النسبة تفسر ٧٥٪ من المتغير التابع (النجاح

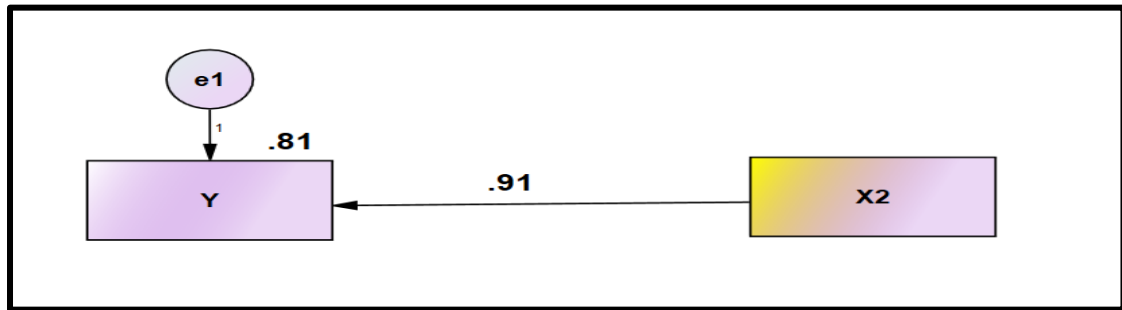
الاستراتيجي) بأثر المتغير المستقل (الاستشعار البيئي) اما ٢٥٪ الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى بالإضافة الى ان معامل الارتباط بين المتغيرات بلغ (٠,٨٦٤) وهذه القيمة تدل على ارتباط قوي وطردي بين المتغيرات. اما فيما يخص التقديرات اللامعيارية فهي موضح في الانموذج ادناه



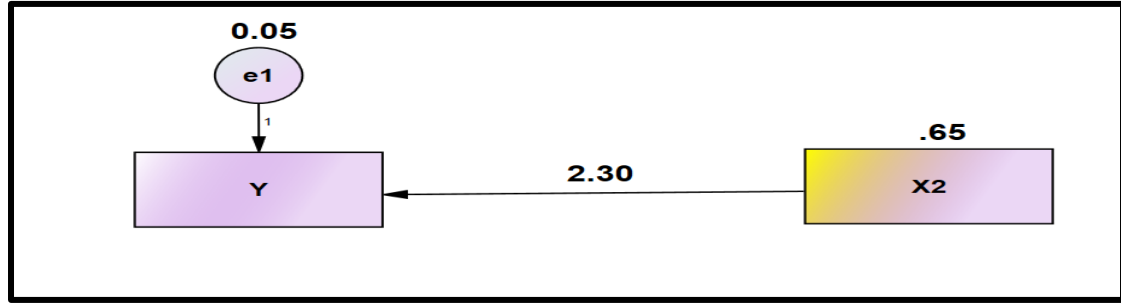
هذا النموذج يوضح التقديرات اللامعلمية لأنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث ان (١,١٤) تمثل قيمة الميل الحدي اما قيمة الحد الثابت فكانت (٠,١٥) وقيمة الخطأ (٠,٠٧) وهذه دليل على معنوية النموذج ومعادلة الانحدار تكون بالشكل التالي:

$$\text{النجاح الاستراتيجي} = 0.15 + (1.14) \text{ الاستشعار البيئي}$$

٤. الفرضية الرئيسية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي) تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضية الرابعة الرئيسية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي) على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في انموذج الاختبار المدرج ادناه.



يوضح الانموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان متغير البراعة الاستراتيجية (X2) يمثل المتغير المستقل أما متغير النجاح الاستراتيجي (Y) فيمثل المتغير التابع ونلاحظ ان القيمة التقديرية المعيارية بلغت (Beta = 0.91) اي ان البراعة الاستراتيجية له اثر واسهام كبير في النجاح الاستراتيجي بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة Squared Multiple Correlations حيث بلغت (٠,٨١) وهذه النسبة تفسر ٨١٪ من المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بأثر المتغير المستقل (البراعة الاستراتيجية) اما ١٩٪ الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى بالإضافة الى ان معامل الارتباط بين المتغيرات بلغ (٠,٧٩٥) وهذه القيمة تدل على ارتباط قوي وطردي بين المتغيرات. اما فيما يخص التقديرات اللامعيارية فهي موضح في الانموذج ادناه



هذا النموذج يوضح التقديرات اللامعلمية لأنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث ان (٢,٣٠) تمثل قيمة الحد الثابت اما قيمة الميل الحدي فكانت (٠,٦٥) وقيمة الخطأ (٠,٠٥) وهذا دليل على معنوية النموذج ومعادلة الانحدار تكون بالشكل التالي:

$$\text{النجاح الاستراتيجي} = 2.30 + (0.65) \text{ البراعة الاستراتيجية}$$

٤. الفرضية الرئيسية الخامسة: يتعاضد تأثير استراتيجية الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي من خلال البراعة الاستراتيجية

تم وضع فرعية بديلة رئيسة الخامسة مفادها " يتعاضد تأثير استراتيجية الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي من خلال البراعة الاستراتيجية " الشكل (٧) يوضح علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. ومن اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الخامسة نلاحظ من خلال الجدول (٧) الذي يوضح التأثير المباشر وغير المباشر بين استراتيجية الاستشعار البيئي والنجاح الاستراتيجي. وبالطبع المقصود بالتأثير المباشر هو تأثير استراتيجية الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي بدون توسط البراعة الاستراتيجية في حين ان التأثير غير المباشر هو التأثير لاستراتيجية الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي بتوسط البراعة الاستراتيجية, ان علاقة التأثير غير المباشر بين استراتيجية الاستشعار البيئي والنجاح الاستراتيجي كانت اكبر من علاقة التأثير المباشر بينهما اما لمعرفة معنوية التأثير الوسيط للبراعة الاستراتيجية فقد تم اجراء اختبار Arion و Sobel و اجراء اختبار Arion و Sobel و Goodman بالاعتماد على الاخطاء المعيارية والتأثير ومسار علاقات التأثير بين المتغيرات وكما في الجداول (٧) و (٨) وكانت القيم جميعها اكبر من (1.96) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) اي اقل من (٠,٠٥) اي ان التأثير معنوي, وهذا يجعلنا نقبل الفرضية " يتعاضد تأثير استراتيجية الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي من خلال البراعة الاستراتيجية " أما قيمة معامل البرامجيات R^2 فقد بلغت (٠,٦٨٣) اي ان أنموذج الانحدار لاستراتيجية الاستشعار البيئي بتوسط البراعة الاستراتيجية قادر على تفسير ٦٨٪ من التغيير الحاصل في النجاح الاستراتيجي اما النسبة ٣٢٪ فهي راجعة الى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الانحدار. والشكل (٧) يوضح أنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الرابعة.

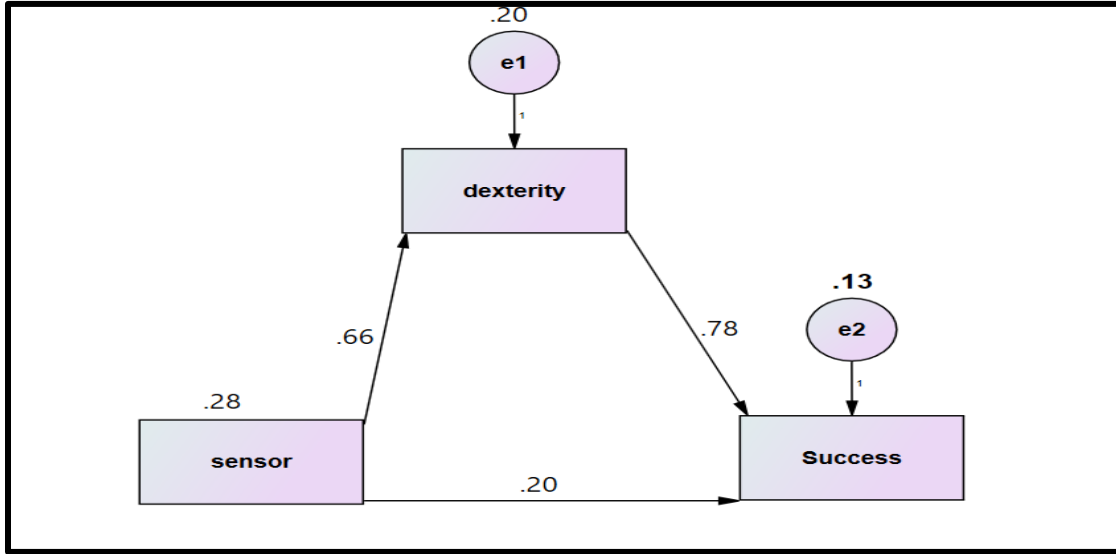
| الجدول (٧) المسار الخاص بعلاقات التأثير بين استراتيجية الاستشعار البيئي والبراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي | | | | | | |
|---|--------|-------|----------|----------------------|---|----------------------|
| P | C.R. | S.E. | Estimate | المتغيرات | | |
| *** | ٧,٩٧٠ | ٠,٠٨٣ | ٠,٦٥٩ | البراعة الاستراتيجية | ← | الاستشعار البيئي |
| *** | ١٠,٣٧٧ | ٠,٠٧٦ | ٠,٧٨٤ | النجاح الاستراتيجي | ← | البراعة الاستراتيجية |
| ٠,٠١٤ | ٢,٤٥٥ | ٠,٠٨٢ | ٠,٢٠٠ | النجاح الاستراتيجي | ← | الاستشعار البيئي |

المصدر: اعداد الباحث باستعمال برنامج Amos.v.24

الجدول (٨) علاقات التأثير بين استراتيجية الاستشعار البيئي والنجاح الاستراتيجي بتوسط البراعة الاستراتيجية

| ت | نوعية علاقة التأثير | مقدار التأثير | R^2 |
|---|---|---------------|-------|
| ١ | التأثير المباشر لاستراتيجية الاستشعار البيئي على النجاح الاستراتيجي | ٠,٢٠٠ | ٠,٦٨٣ |
| ٢ | التأثير غير المباشر لاستراتيجية الاستشعار البيئي على النجاح الاستراتيجي | ٠,٥١٧ | |

المصدر: اعداد الباحث باعتماد برنامج Amos.v.24



الشكل (٦) علاقات التأثير بين استراتيجية الاستشعار البيئي والبراعة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١. بلغ مستوى ممارسة استراتيجيات الاستشعار البيئي من قبل المصرف المبحوث مرتفع حسب اجابات العينة ، خاصة استراتيجية التنبؤ كونها حصلت على اعلى مستوى اهمية والتي تمكن المصرف من استشعار والتنبؤ بالأحداث البيئية للاستعداد لها والتكيف مع تغيراتها المتسارعة.
٢. أن لاستراتيجيات الاستشعار البيئي دور مؤثر ومعنوي في قدرة المصرف على تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وذلك من خلال الدور المحوري الذي تقوم به وحدات الاستشعار البيئي والتي تتنبئ بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتوفر المعلومات التي تحتاجها المنظمة لغرض الافادة منها وتوجيه عوامل النمو والتكيف والبقاء .
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث المستقل والوسيط المتمثلة باستراتيجيات الاستشعار البيئي ، البراعة الاستراتيجية على التوالي مع المتغير التابع النجاح الاستراتيجي.
٤. وجود تأثير معنوي لمتغيرات البحث المستقل والوسيط المتمثلة باستراتيجيات الاستشعار البيئي ، البراعة الاستراتيجية على التوالي في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي.
٥. تتوسط البراعة الاستراتيجية جزئية في العلاقة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والنجاح الاستراتيجي ، وبالتالي فان تبني مصرف بغداد الاهلي مدخل البراعة الاستراتيجية سيعوض عن جزء من التأثير المباشر لاستراتيجيات الاستشعار البيئي في النجاح الاستراتيجي ، وهذا بدوره يدعم الفكرة الأساسية التي قام عليها البحث والتي تمثلت بان استراتيجيات الاستشعار البيئي ترتبط بعلاقة سببية بالنجاح الاستراتيجي عن طريق تبني ابعاد البراعة الاستراتيجية.

التوصيات:

١. ضرورة الاهتمام باستراتيجيات الاستشعار البيئي وتوفير البيئة المناسبة لوضعها موضع التطبيق وتهيئة المناخات الداعمة لها ، وذلك عن طريق ايمان الادارة العليا بأهمية استراتيجيات الاستشعار البيئي وتوفير القاعات الضرورية لدى المدراء ومسؤولي الاقسام والوحدات المختلفة بجدوى وفائدة المعلومات المتوفرة من الاستشعار اضافة الى تهيئة الموارد التنظيمية الملائمة للاهتمام بأنشطة الاستشعار البيئي من حيث توفير القدرات والخبرات البشرية والمالية والمعلومات والمادية .
٢. تركيز اهتمام ادارة المصرف على استراتيجية التنبؤ في التعامل مع التغيرات البيئية ومواكبتها.



٣. المحافظة على مستوى عال من المهارة والمعرفة وزيادة الخبرات لدى ملاك المصرف عينة البحث بشكل يحقق له النجاح الاستراتيجي عن طريق إقامة الدورات التدريبية لموظفي المصرف عينة البحث لتطوير مهاراتهم بما ينسجم مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال.
٤. ضرورة اعتماد المصرف المبحوث على طرق واساليب واستراتيجيات اكثر جدوى في استغلال الفرص التي توفرها التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
٥. تأكيد على روح العمل الجماعي في تنفيذ ابعاد البراعة الاستراتيجية والتعاون الفاعل بين المدراء في مختلف المستويات التنظيمية والعاملين في مختلف الاقسام.

المصادر والمراجع

اولا : المصادر العربية

- إبراهيم، مها صباح (٢٠١٧) البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي " مجلة ١٧ دراسات محاسبية ومالية المجلد الثاني عشر العدد ٣٩ الفصل الثاني لسنة ٢٠١٧، ص٢١١.
- ابو سليم , عباس مسلم , ٢٠١٤ , اثر استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقق البراعة الاستراتيجية , رسالة ماجستير , كلية الاعمال , جامعة الشرق الاوسط
- -الركابي، كاظم نزار، (2004)، الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن – عمان .
- -الزبيدي، لمياء سلمان و جاسم، رؤى يونس ، (2015)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقترار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(38) ، العدد (104)
- حسين , عادل عباس عبد , العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية (بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات) , مجلة جامعة كربلاء العلمية , العدد الثالث , ٢٠١٦
- الزبياري, جبرائيل احمد اسماعيل , (٢٠١٣) , علاقة المقدرات الجوهرية بعوامل النجاح الاستراتيجي وتأثيرها في فاعلية قرارات الانتماني المصرفي ,رسالة ماجستير غير المنشورة ,كلية الادارة والاقتصاد, جامعة صلاح الدين -أربيل
- صادق ,زانا مجيد صادق , (٢٠٢٠) , دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق نموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة سي سي لصناعات المشروبات الغازية المحدودة في مدينة اربيل) , مجلة قه لاي زانست العلمية , العدد (٤) , المجلد (٥)
- الكبيسي , صلاح الدين و حسن , رنا فلاح , (٢٠١٦) علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي (بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد) , مجلة العلوم الاقتصادية والادارية , العدد ١٠٢ المجلد ٢٤
- كرومي , سعد , ٢٠١٣ , الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين اداء المؤسسات الاقتصادية , مجلة اداء المؤسسات الجزائرية , العدد ٣ , ٢٠١٣
- الياسري , اكرم محسن , الحسنوي, حسين حريجة , الشمري , احمد عبدالله , الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية (بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق) , مجلة الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء المجلد ٣١ , ٢٠١٩

ثانيا: المصادر الاجنبية

- Piercy, Nigel F. (2009) "Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management." *Industrial Marketing Management* 38.8 , pp. 857-864.
- Hodge ,Billy J ; William P. Anthony &Lawrene M. Gales (2003) “ Organization Theory : A strategic Approach “ 6th ed ,Person Education Inc New jersey , U.S.A



- Khorsheed, R.K., Abdulla, D.F., Othman, B.A., Mohammed, H.O., and Sadq, Z.M. (2020). The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages (The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq). *TEST Engineering and Management*, 83: 15947 – 15971.
- Saeed, F.S., Omar, S.O. & Sadq, Z.M. (2018) Role of Managerial Leadership Skills in Enhancing Career Commitment. *Iraqi Administrative Sciences Journal*. 2(4): 309-334.
- Musigire, Samuel, Ntayi, Joseph & Ahiauzu, Augustine, "Does .24 strategic ambidexterity moderate organizational support - sales performance relationship for financial services in Uganda?", *African Journal of Business Management*, Vol. 11(4), 2017
- Mashahadi, Faizah, "Strategic Ambidexterity as the Core Strategy .40 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, 2015
- Kouropalatis, Yiannis, Hughes, Paul & Morgan, Robert E, "Pursuing .19 “flexible commitment “as strategic ambidexterity An empirical justification in high technology firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. .10, 2012
- Turner, James, A., Klerkx, Laurens, White, Toni, Nelson, Tracy, Hincks, Julie, Everett (2017) " Unpacking systemic innovation capacity as strategic ambidexterity: How projects, dynamically configure for agricultural innovation" *Land use policy* 68(2017) pp: 503- 52