

**دور الاستعداد الاستراتيجي في تعزيز الازدهار التنظيمي  
(دراسة تحليلية استطلاعية في عدد من فروع مصرف التجاري  
العراقي في بغداد)**

**أ.م. د. محمود أسامة عبد الوهاب  
الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد**

The role of strategic readiness in enhancing  
organizational prosperity (an analytical survey  
study in a number of branches of the Commercial  
Bank of Iraq in Baghdad)

دور الاستعداد الاستراتيجي في تعزيز الازدهار التنظيمي ( دراسة  
تحليلية استطلاعية في عدد من فروع مصرف التجاري العراقي في  
بغداد)

Assistant Prof. Dr Mahmoud Osama Abdel  
Wahab\*

أ.م.د. محمود أسامة عبد الوهاب \*

Al-Mustansiriya University / College of  
Administration and Economics

الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2025/12/01  
Received: 06/10/2025

تاريخ القبول: 2025/10/26  
Accepted: 26/10/2025

تاريخ الاستلام: 2025/10/06  
Published: 01/12/2025

#### المستخلص:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفاهيم (الاستعداد الاستراتيجي) بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، الجاهزية للتغير، الالتزام الجماعي) و (الازدهار التنظيمي) بأبعاده (الرشاقة التنظيمية، رأس المال الفكري، الابداع) لما تمثله هذه المفاهيم مجتمعة من أهمية في الوقت الحاضر في المنظمات، بسبب سعي جميع المنظمات إلى أن تكون مزدهرة ومتفوقة على المنافسين من حيث تقديم السلع أو الخدمات، ويتحقق هذا الازدهار، بأن تعد المنظمة العدة للتعامل مع المتغيرات المستقبلية، فضلاً عن اقتناصها للفرص، عن طريق الاعداد لخطط استراتيجية للتعامل مع تلك التحديات، أو الفرص، وقد انطلق البحث من تساؤل مفاده هل توجد علاقة بين الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي، وكيف يؤثر الاستعداد الاستراتيجي للمنظمة على الازدهار التنظيمي وقد اختار الباحث مصرف التجارة العراقي ليكون ميدان البحث عبر عدد من فروع في محافظة بغداد، وقد اختار الباحث عينة قسدية مقدارها (60) من المدراء بكافة مستوياتهم، وفحصت الفرضيات بواسطة البرامج الإحصائية (spssv28) باستخدام مجموعة الاساليب الاحصائية منها (معامل ثبات الفايكرونباخ، صدق البناء، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الانحدار الخطي)، وكانت ابرز النتائج التي تمخض عنها البحث هو ان الاستعداد الجيد من قبل المصرف للتعامل مع المتغيرات البيئية المستقبلية واقتناص الفرص يؤدي الى تعزيز أداء واستدامة التنمية لدى المصرف مما يؤدي الى الازدهار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية – (الاستعداد الاستراتيجي، الازدهار التنظيمي)

#### Abstract

The researcher aims through this paper intend to explore on the concepts of (strategic readiness) with its dimensions (strategic sensitivity, readiness for change, collective commitment) and (organizational prosperity) with its dimensions (organizational agility, intellectual capital, creativity) due to the importance of these concepts combined at currently in organizations, due to the endeavour of all organizations to be prosperous and superior to competitors in terms of providing goods or services. This prosperity is achieved by the organization preparing to deal with future variables, in

addition to seizing opportunities, by preparing strategic plans to deal with those challenges or opportunities. The research the study relied on a question: Is there a relationship between strategic awareness and organizational prosperity, and how does the organization's strategic readiness affect organizational prosperity? The researcher chose the TBI to constitute field of research through a number of its branches in Baghdad Governorate. The researcher chose a deliberate sample of (60) managers at all levels. The hypotheses were tested using statistical tool (SPSS) through the use of a number of statistical methods, including (coefficient of Cronbach's alpha reliability, construct validity, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, and linear regression coefficient. The main result in study indicated that bank's good readiness to deal with future environmental variables and seize opportunities leads to enhanced performance and sustainable development within the bank, which in turn leads to organizational prosperity.

**Keywords:** (Strategic preparedness, organizational prosperity)

### 1- المقدمة :

إن الهدف الأساسي لكل منظمة هو النجاح في السوق وتحقيق التميز على منافسيها من خلال وخلق ما تنمية مستدامة لا تتوقف عند نقطة زمنية معينة وإنما تنمو وتتطور بمرور الزمن ، ولا يتحقق ذلك الا من خلال امتلاكها لعدد من المقدرات مثل رأس مال فكري متميز ومورد بشري قادر على الابداع ومرونة في التعامل مع التحديات المستقبلية وهو كما يطلق عليه بالرشاقة التنظيمية ، ولكن كل هذه قد لا تكون كافية لتحقيق الازدهار التنظيمي ما لم تكون المنظمة قد اعدت العدة لمواجهة أي تغييرات بيئية خارجة عن طريق اعدادها لعدد من الخطط لمواجهة تلك التغيرات والتي تكون عن طريق امتلاكها لمجسات تستشعر المتغيرات ، وكذلك تقبل للتغير في حال حدوث تقلبات مفاجئة او اقتناص فرصة معينة وهو ما يطلق عليه بالاستعداد الاستراتيجي .

### 2- مشكلة البحث:

في ظل سعي جميع المنظمات الى النمو والتطور والنجاح ، وتحقيق الازدهار والذي سيؤدي في النهاية الى تحقيق نمو مستدام ، والذي لا يتحقق الا بان تكون المنظمة مستعدة لمواجهة التغيرات التي تواجهها ،ومن هنا انطلقت مشكلة البحث والتي تنص ( بانه على الرغم من أهمية الاستعداد الاستراتيجي في مواجهة التغيرات البيئية الا ان مدى انعكاسه على تحقيق الازدهار التنظيمي ما زال غير واضح مما يستدعي دراسة العلاقة بينها ، وما هي طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، وهل هناك تأثير للاستعداد الاستراتيجي على الازدهار التنظيمي ، وقد انطلقت من هذه التساؤلات عدة أسئلة فرعية مفادها

أ- هل يدرك إدارة مديرو الفروع المبحوثة في مصرف التجارة العراقي بمفاهيم ( الاستعداد الاستراتيجي ، الازدهار التنظيمي)؟

ب- ما طبيعة العلاقة بين الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي؟

ج- هل يؤثر الاستعداد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي؟

### 3- أهمية البحث

تكون أهمية البحث في :

أ- الأهمية بالنسبة للمصرف : يحاول الباحث اظهار القيمة العلمية لمفاهيم الأساسية للبحث وهي (الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي) .

ب- الأهمية بالنسبة للمستفيدين (إدارة المصرف) : وهي الاستعداد المسبق لأي متغيرات تحدث في البيئة واقتناص الفرص التي تؤدي الى تحقيق الازدهار التنظيمي .

## 4- اهداف الدراسة

يهدف الباحث من الدراسة الى الإجابة على التساؤلات المطروحة .

- أ - تعريف مصرف التجارة العراقي بالأبعاد الخاصة بكل متغير وهي (الحساسية الاستراتيجية، الجاهزية للتغير، الالتزام الجماعي) بالنسبة للمتغير المستقل ( الاستعداد الاستراتيجي) وابعاد المتغير التابع الازدهار التنظيمي (الرشاقة التنظيمية ، رأس المال الفكري ، الابداع)
- ب - التوصل الى معرفة مستوى وطبيعة المتغيرات والعلاقة بينها (الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي).
- ج- التعرف على تأثير الاستعداد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي .

## 5- فرضيات البحث

H1-الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي وتنفرع منها :

H1-1- توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين الحساسية الاستراتيجية والازدهار التنظيمي

H1-2- توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين الجاهزية للتغير والازدهار التنظيمي

H1-3- توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين الالتزام الجماعي والازدهار التنظيمي

H2- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي دال احصائيا للاستعداد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي وتنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الثلاث التالية-

H2-1- يوجد تأثير معنوي دال احصائيا للحساسية الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي

H2-2- يوجد تأثير معنوي دال احصائيا بين الجاهزية للتغير والازدهار التنظيمي

H2-3- يوجد تأثير معنوي دال احصائيا بين الالتزام الجماعي في الازدهار الاستراتيجي.

## 6- منهج البحث:

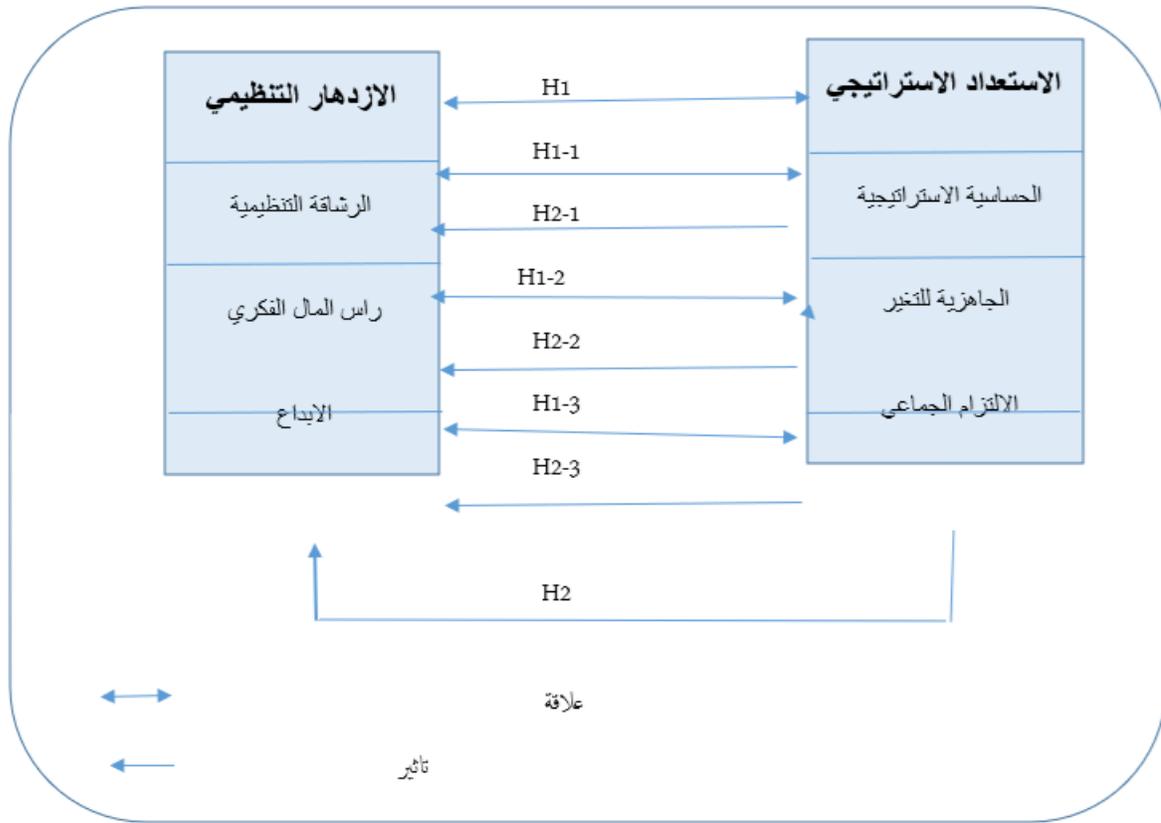
اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة النظرية الفكرية المحيطة عن المفاهيم التي تم تناولها ، اعتمادا على الكتب والأبحاث ، ، إضافة الى تجميع البيانات لمعرفة اراء المستجوبين تجاه الأسئلة التي تناولتها الاستبانة ، وقد تم تحليلها عن طريق برنامج (SPSS & AMOS) .

## 7- المخطط الافتراضي للبحث:

يبين شكل (1) للدراسة الى نوعين من المتغيرات :

أ- المتغير المستقل :الاستعداد الاستراتيجي :

ب- المتغير المستجيب : الازدهار التنظيمي :



#### المخطط الافتراضي للبحث

8- **مجمع الدراسة-** اختار الباحث المصرف العراقي للتجارة وهو من المصارف الحكومية التجارية في العراق ويمكن تعريف المصرف التجاري ( هو مؤسسة مالية تقوم بجمع الأموال من الجمهور على شكل ودائع مالية قصيرة وطويلة الاجل ، وتقدم هذه الأموال كقروض او تسهيلات ائتمانية للأفراد والشركات ، إضافة الى تقديم خدمات مالية متنوعة ، مثل الحوالات وإصدار الشيكات (ROSE,2012,4) وقد اختار الباحث عدد من فروع المصرف في محافظة بغداد كانت عينة البحث قسدية بمستوى مدير قسم ومسؤول شعبة وكان العدد الإجمالي حوالي 75 شخصاً تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرجاع(60) استمارة صحيحة وقابلة للتحليل.

#### الجانب النظري للبحث

##### 1-9- مفهوم الاستعداد الاستراتيجي:

تعيش المنظمات في بيئة ديناميكية متسارعة التغير ، وتحاول ان تتكيف مع هذه التغيرات المتسارعة عن طريق عدد من السيناريوهات والمخطط الموضوع مسبقاً، فاذا كانت وتيرة التغير اسرع من المعالجات التي وضعتها المنظمة ،فإن المنظمة سوف تصارع من اجل البقاء، ولذلك تتبنى جميع المنظمات لخطط استراتيجية مسبقة تتعامل مع الاضطراب والتغير البيئي ، وتكون مستعدة له وهو ما يطلق عليه بالاستعداد الاستراتيجي، وقد عرفها Rusly&Corner (2012)، بأنها حال من الاستعدادات للموجودات غير الملموسة لغرض تقديم الدعم الاستراتيجي، ويمكن تعريفها أيضا بأنها استخدام الحكمة العلمية في صياغة وتطوير استراتيجية المنظمة من قبل القادة في ظرف اللاتأكد البيئي (Miles & SNOW,2003: 41) ، اما (Tallon,2007:1) فقد عرفها السهولة والسرعة

التي بها تكون المنظمات قادرة على تغيير اعمالها من اجل الاستجابة للمخاطر، ويمكن تعريفها أيضا بأنها على تتبع فرص الابتكار وكسب فرص السوق التنافسية ،  
بحشد موارد المنظمة ، مع عنصرى السرعة والمفاجئة ( Sambamurthy et al.,2003:245)

## 2-9- أهمية الاستعداد الاستراتيجي:

يعد الاستعداد الاستراتيجي عنصراً جوهرياً في الإدارة الاستراتيجية لأنها تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات المستجدة في البيئة، ما يُحسّن من فرص الاستقرار والتفوق ، فضلاً عن مساعدتها على تقليل المخاطر الاستراتيجية والاستجابة بفعالية للفرص المستجدة (نجم ومحمود 2020) ، كما تعزز الجاهزية الاستراتيجية من التماسك المؤسسي وتُحد من الانجراف عن المسارات المرسومة، كما ان لها أهمية في تحسين الجودة والالتزام بالتفوق ، لضمان القدرة على مواجهة التحديات البيئية ، وضمان النجاح على المدى الطويل (Jason,2016:2) ، كما تُعد من أدوات القيادة الحديثة لتمكين المنظمات من تخطيط استجابات استراتيجية مبنية على تحليل مستمر للبيئة ، فهي إذا لا تقتصر على كونها إطاراً وقائياً، بل تُعد محركاً للتكيف والابتكار المستمر ، ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة ، فضلاً عن استخدام الموارد بشكل فعال وضمن مشاركة جميع المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار (عبد الأمير وجاسم ، 2023: 236)

3-9- ابعاد الاستعداد الاستراتيجي: اتفق مجموعة من الباحثين على ابعاد الجاهزية الاستراتيجية وهم كل من ( Doze&Kosonen,2007 ) ، ( Kaplan &Norton,2015 ) على مجموعة من الابعاد من ضمنها

### أ- الحساسية الاستراتيجية :

وتتضمن الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة ، والعمل على تحقيق الرؤية والرسالة كما هي، ومحاولة التكيف الكامل مع التغيرات البيئة الخارجية ومعالجة قصر البصيرة الاستراتيجية و التقييم السريع والمرتبج للأمر الذي لا يتركز على تحليل واقعي للمتغيرات التي تمر بها المنظمة.

### ب- الجاهزية للتغيير:

وهي تفاعل الموارد البشرية مع العمليات الإدارية لتبني عملية التغيير واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك ، كما انه يشير الى الاسبقية الفكرية بالسلوك التي سوف تسلكه الإدارة اما باتجاه الدعم الإيجابي للتغيير او معالجة مقاومة التغيير، من خلال التفاعل الادراكي والتفاعل المؤثر ، والنزعة السلوكية ( Harris &Armenakis,2002).

ج- الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية : وهو الالتزام الذي يقع على عاتق الافراد وولائهم لها واعتقادهم بقمها ، ويتجلى ذلك بقدرة المنظمة على صياغة قرارات مهمة وسريعة تمثل بوجهة نظر الافراد للمنظمة ( منصور ويعقوب، 2021: 380)

## 9- الازدهار التنظيمي:

### 1-9- المفهوم-

لم يعد التطور وتحقيق الأرباح اذا كانت المنظمة ربحية هو الهدف الأساس ، الذي تسعى اليه المنظمة ، بل تسعى المنظمة الى تحقيق اهداف أخرى لا تقل أهمية عن تحقيق الربح والتطور والنجاح ، وهي ان تكون مزدهرة تنظيمياً ، وهو الذي يمكن المنظمة من البقاء والتطور ، فالمنظمة المزهرة هي نتاج الجهود المشتركة لكل العاملين والإدارة العليا من خلال الشعور بهدف مشترك وفريق قوي متآزر في تقديم النتائج والإنجازات التي وصلت اليها المنظمة ( GOLD Brunner et al,2005: 1) ويمكن تعريفه قدرة المنظمة على استثمار القابليات المعرفية والفكرية للمورد البشري، لتقديم خدمة او منتج مميز من خلال تنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة ، سعياً لتوليد التحدي والابتكار ( غضبان، 2018: 64) ، اما ( Sharif &Aref ,2021: 1515 ) فيرى ان الازدهار التنظيمي هو الميزة التنظيمية من خلال امتلاك راس المال الفكري ، وما يرشح عنه من ابتكار وقدرات استراتيجية ومرونة هيكلية والقدرة على التعايش مع الظروف البيئية ، بشكل يمكنها من تحقيق التميز الفريد والمستدام ، ويمكن تعريفه أيضا بأنه سعي المنظمات للاستقرار والتوافق والتعايش مع البيئة وان تمتلك مقدرات فكرية ومعرفية تستطيع على تحقيق الأهداف ، والذي يؤدي بدوره على زيادة الابتكار ( الربيعي ، 2021 : 132)، ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يستنتج الباحث ، ان الحجر الأساس للازدهار التنظيمي هو العمل بروح الفريق لتحقيق هدف يتفق عليه الجميع ، فضلاً عن استثمار القابلية المعرفية والفكرية للمورد البشري بأفضل وجه ، فضلاً عن القدرة التنظيمية نتيجة تفاعل العوامل اثة الذكر للتكيف مع المتغيرات الاستراتيجية والبيئية.

**2-9- أهمية الازدهار التنظيمي:**

تتمثل أهمية الازدهار التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على مواجهة كافة المتغيرات البيئية والاستراتيجية ، مما يؤدي الى الاستقرار والتوازن في المنظمة ، مما يساعد على النمو المستدام والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الابداع والابتكار داخل المنظمة (Farhad & Roohangizkar, 2011:8)، وكذلك تكمن أهمية الازدهار التنظيمي بشعور افراد المنظمة بالحيوية والسبق نحو اكتساب المعرفة ورفع مستوى الأداء الوظيفي مما يساهم في تحفيزهم نحو انجاز الأهداف الموضوعه ، فضلا عن تفعيل القرارات الاستراتيجية ، وتعزيز البنية التنظيمية ( Hussain & Alsamara, 2023: 1714)، ويمكن أيضا ان تتجلى أهمية الازدهار التنظيمي في زيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة فضلا عن تعزيز راس المال الفكري للمنظمة ، مما يؤدي الى زيادة نسبة النمو والتميز التنظيمي (Martin , 2010: 15) وتكمن أهمية الازدهار التنظيمي أيضا يؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية لدى الافراد، مما يشجعهم على الأداء الجيد وتحقيق اعلى مستوى من الإنتاجية (Kocak, 2016 : 41)، علاوة على التأثير المباشر للازدهار التنظيمي على الصحة التنظيمية من خلال الصحة الإيجابية للافراد العاملين ، والتي تقلل بدورها من الاحتراق النفسي ويقلل أيضا دور إن العمل (Kleine et al, 2019:974).

**3-9- ابعاد الازدهار التنظيمي :**

بالرغم من حداثة النسبية للمفهوم إلا ان هناك عدة رؤى حول الابعاد الخاصة به ، بحيث اتفق بعضهم على مجموعة من الابعاد وهي كالتالي:  
أ- الرشاقة التنظيمية : ان السرعة في التغيير في بيئتنا الحالية هي السمة السائدة ، نتيجة التطور الهائل في مجال الابتكار وخاصة في مجال المعلوماتية والذكاء الاصطناعي ، مما وجه ضغوطا قوية على المنظمات من اجل ان تواكب هذا التغيير والا سوف تتخلف عن المنافسين، لذلك وجب على المنظمات ان تكون سريعة الاستجابة ، وأكثر ديناميكية لغرض مجابهة تلك المتغيرات ، بما يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة (القرني، 2024: 1135) ، ويمكن للمنظمة ان تجابه تلك التغيرات إذا كانت تمتلك رشاقة تنظيمية والتي يمكن تعريفها بقدرة المنظمة للرد الحاسم على المتغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة السريعة والابتكار لتحقيق النمو والابتكار (Cai et al , 2013 : 4) ، اما ( Razmi & Ghasemi, 2015:102) فقد عرفها بأنها كفاءة الإدارة والاستخدام الفعال للمعرفة بطريقة منظمة يمكنها ان تتوسع وتزدهر في بيئة الاعمال ويمكن تعريفها أيضا بانها بقدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التحديات وفرص العمل المتغيرة (الدوسري واخرون، 2024: 2303) .

ب- رأس المال الفكري : يعتبر راس المال الفكري واحدا من اهم اركان المنظمة ، بل أهمها على الاطلاق، كون العامل أساسي في انتاج الثروة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ( Marti & Cabrita, 2012: 1) ، وان راس المال الفكري يحتاجه كل منظمة لتحقيق أهدافها (Awad & Ghaziri, 2004:8) ، ويمكن تعريف راس المال الفكري بأنه المعرفة ذات القيمة والتي تتضمن راس المال البشري، وراس المال الهيكلي، وراس مال العلاقات ، وهذا يعني ان إدارة المعرفة (مجموع ما هو معروف داخل المنظمة تخلق راس المال الفكري لها (Akpınar & Akdemir, 2010:103)، ويمكن تعريفه أيضا بأنه المصدر الأساسي لتعزيز نمو المنظمة واساس ازدهارها في ظل التحديات التي تواجه الإدارة العليا (3: Viedam , 2004) اما (Orlondo et al., 2020) فيرى بان راس المال الفكري عبارة عن مجموعة من جميع المهارات والكفاءات والتي يمكن استخدامها لتكوين الميزة التنافسية في سوق معينة ،ومن خلا هذه التعاريف يستنتج الباحث بان راس المال الفكري هو احد الابعاد الرئيسية للازدهار التنظيمي ، كونه يساهم في صنع الميزة التنافسية والتي هي أساس في ازدهار المنظمات وديمومتها.

ج- الابداع: تتنافس المنظمات اليوم على تقديم منتجات او خدمات تميزها عن غيرها / عن طريق تقديم أفكارا جديدة وغير مطروقة يتم صيورتها ، على شكل منتج او خدمة ، ويعتمد ذلك على تأسيس وتطوير الأساليب أكثر فاعلية من خلال الاعتماد على الابداع والابتكار (إبراهيم وعبد الرزاق ، 2025 ، 240) وتساعد هذه المنتجات او الخدمات التي تحمل هذه الأفكار الجديدة بوصول المنظمة الى مرحلة الازدهار التنظيمي (Ghorbanzide & Asgari , 2013: 1087)، وهذه الأفكار الجديدة تسمى الابداع او الابتكار والتي تعرف بأنه خليط من القابليات الشخصية المفيدة للمورد البشري والمؤسسة وبالتالي وصولا الى حل المشكلات (جروان، 2002: 32)، ويمكن ان يعرف أيضا بأنه حجر الزاوية في الأداء المتميز والفعال لأي مؤسسة ، كما انه المحرك الرئيسي للإنتاجية والنمو (Mention, 2012: 2) ، ان نجاح الابداع يكون مشروطا بعدة شروط مثل : (Omer et al, 2010 : 517) ،

- الكلفة : اذا كانت الكلف عالية يكون تبنيه بشكل أبطأ مما كانت كلف منخفضة

- التعقيد: ان تبني الأفكار والابداعات التي تحوي أفكار بسيطة غير معقدة اسرع من تبني الابداعات التي تحمل الأفكار المعقدة.

- الوضوح: يجب ان تكون الفكرة الجديدة واضحة وقابلة للتطبيق.

التوافق: يجب ان تتوافق الافكار الإبداعية مع تجارب وخبرات مبتدعيها لتكون هناك فرصة لنجاح تلك الإبداعات.

### 10- تحليل الجانب العملي للبحث

#### 1-10- اختبارات الثبات و الصدق للاستبانة

يوضح الجدول ( 1 ) قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومعامل McDonald's Omega للمتغيرات ، والتي تستعمل لاختبار ثبات و جودة أداة القياس ، اذ تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الحدود الدنيا المقبولة للثبات والبالغة (0.70) للمتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية للبحث والمتمثلة بالمتغير المستقل (الاستعداد الاستراتيجي) وابعاده الفرعية والمتغير التابع (الازدهار التنظيمي) وابعاده الفرعية ، أما قيم معامل McDonald's Omega للمتغيرات ذاتها كانت جميعها أكبر من الحدود الدنيا المقبولة والبالغة (0.70) وهو مؤشر ممتاز ويدل على ثبات المقياس وان أداة القياس لديها نسبة كبيرة من الثباتية ، مثل ما مبين بالجدول ( 1).

#### جدول ( 1 )

قيم اختبارات الثبات و الصدق لأداة القياس بمتغيرتها الرئيسة.

| قيمة معامل ثبات ماكدونالد<br>او ميغا<br>McDonald's<br>Omega | قيمة معامل ثبات الاستبانة<br>Cronbach's Alpha | عدد الفقرات | قيمة المعاملات |                                  |
|---|---|-------------|----------------|----------------------------------|
|   |   |             | المتغيرات      |                                  |
| 0.799   | 0.801   | 5           | X1             | الحساسية الاستراتيجية            |
| 0.845   | 0.844   | 5           | X2             | الجاهزية للتغيير                 |
| 0.891   | 0.889   | 5           | X3             | الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية |
| 0.934   | 0.934   | 15          | X              | الاستعداد الاستراتيجي            |
| 0.900   | 0.901   | 5           | Y1             | الرشاقة التنظيمية                |
| 0.873   | 0.878   | 5           | Y2             | رأس المال الفكري                 |
| 0.883   | 0.880   | 4           | Y3             | الإبداع                          |
| 0.950   | 0.950   | 14          | Y              | الازدهار التنظيمي                |
| 0.964   | 0.964   | 29          |                | اجمالي المقياس                   |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي smart pls-4.

كما يبين الجدول (2) والشكل ( 2 ) قيم التشبع العملي للفقرات المكونة للأبعاد والمتغيرات والتي تجاوزت جميعها التشبع العملي المقبول للمتغيرات الكامنة والذي لا يجب ان يقل عن 0.40، باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالمرعات الصغرى الجزئية عبر برنامج (smart-pls4) لمتغيرات الدراسة والذي يعد من الطرائق الاحصائية المناسبة للعينات الصغيرة والتي لا يمكن اجرائها عبر برنامج AMOS والذي يتطلب حجوم عينات كبيرة إذ يوضح الجدول ( 2 ) والشكل ( 2 ) ، قيم التشبع العملي للمتغيرات الكامنة لكل فقرة ، حيث اشارت النتائج ان جميع فقرات متغيرات الدراسة ، والتي تتكون من (29) فقرة لمتغيري البحث ، والتي كانت أكبر من قيمة (0.40) مما يوفق صدق الفقرات (29) التسعة وعشرون التي تمثل متغيرات الدراسة خير تمثيل ، وتوفر إشارة مواتية لإجراء جميع التحليلات الإحصائية اللاحقة.

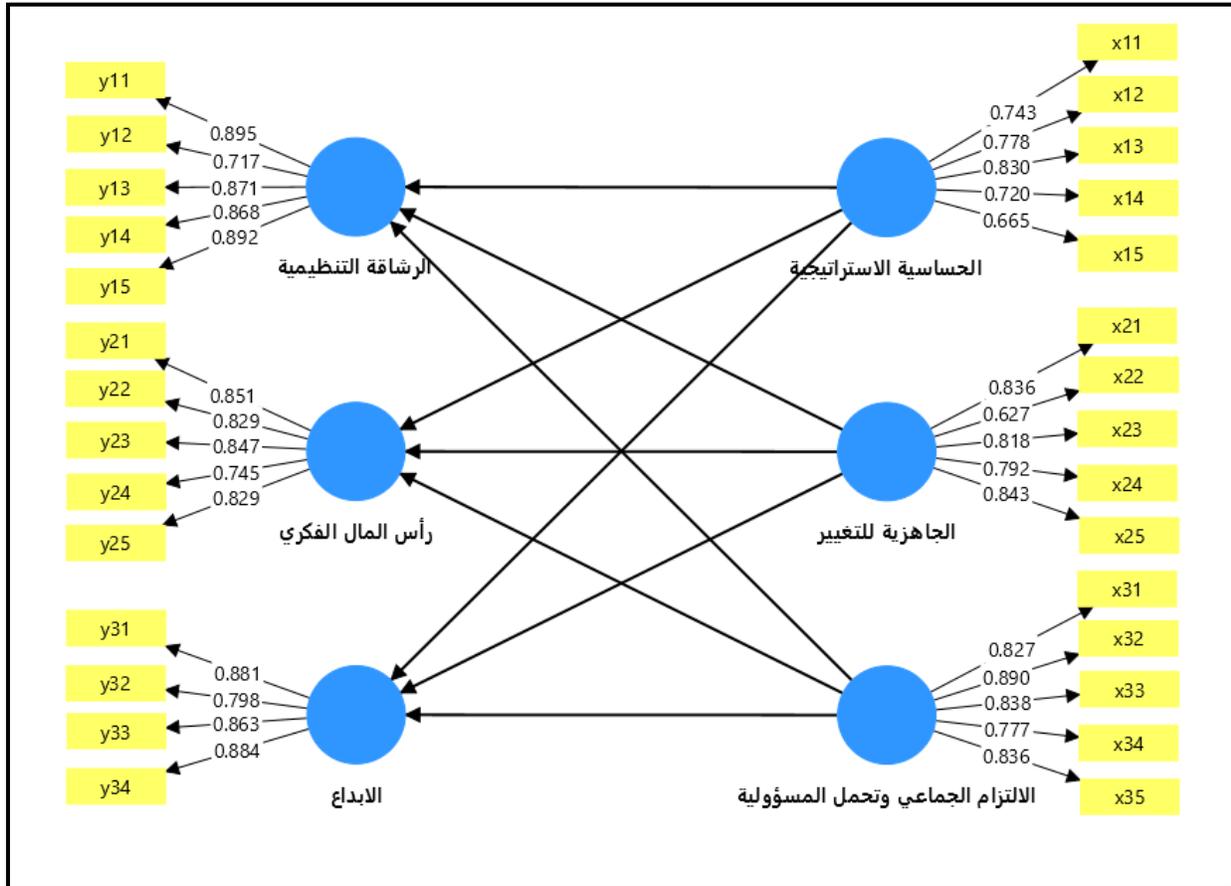
جدول ( 2 )  
قيم تشبعات  
العوامل الكامنة (فقرات المقياس)

| قيم تشبع فقرات او مؤشرات العوامل الكامنة (فقرات المقياس) |       |       |       |       | قيمة المعاملات                   |    |
|--|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|----|
|  |       |       |       |       | المتغيرات والابعاد               |    |
| 5X1  | 4X1   | 3X1   | 2X1   | 1X1   | الحساسية الاستراتيجية            | X1 |
| 0.665  | 0.720 | 0.830 | 0.778 | 0.734 |                                  |    |
| 5X2  | 4X2   | 3X2   | 2X2   | 1X2   | الجاهزية للتغيير                 | X2 |
| 0.843  | 0.792 | 0.818 | 0.627 | 0.836 |                                  |    |
| 35X  | 34X   | 33X   | 32X   | 31X   | الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية | X3 |
| 0.836  | 0.777 | 0.838 | 0.890 | 0.827 |                                  |    |
| الاستعداد الاستراتيجي                                    |       |       |       |       |                                  |    |
| 5Y1  | 4Y1   | 3Y1   | 2Y1   | 1Y1   | الرشاقة التنظيمية                | Y1 |
| 0.892  | 0.868 | 0.871 | 0.717 | 0.895 |                                  |    |
| 5Y2  | 4Y2   | 3Y2   | 2Y2   | 1Y2   | رأس المال الفكري                 | Y2 |
| 0.829  | 0.745 | 0.847 | 0.829 | 0.851 |                                  |    |
|  | 4Y3   | 3Y3   | 2Y3   | 1Y3   | الابداع                          | Y3 |
|  | 0.884 | 0.863 | 0.798 | 0.881 |                                  |    |
| الازدهار التنظيمي  |       |       |       |       |                                  |    |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي. smart pls4-

الشكل ( 2 )

قيم التشبع العالمي للمتغيرات الكامنة لكل فقرة عبر برنامج smart pls4.



10-2- وصف المتغيرات وتحليلها وتفسير نتائجها .

في التحليل الوصفي يتم الاعتماد على الوسط الحسابي المربح والانحراف المعياري والاهمية النسبية المطبقة على الاستعداد الاستراتيجي (المتغير المستقل وابعاده) والازدهار التنظيمي (المتغير التابع وابعاده)، إذ يتم توضيح مستويات استجابة افراد العينة عن طريق مصفوفة قوة استجابة المستجيبين وفق مقياس ليكرت الخماسي كما موضح في جدول ( 3 )

جدول ( 3 )

مقياس قوة الاستجابة .

| الفئة   | قيمة الوسط الحسابي المرجح<br>محصورة ضمن الفترة | قوة الاستجابة على فقرات الاستبانة | مستوى الاستجابة من قبل<br>المستجيب |
|---------|--|-----------------------------------|------------------------------------|
| الأولى  | من 1 إلى أقل من 1.8                            | عدم الاتفاق تماماً                | منخفض جداً                         |
| الثانية | من 1.8 إلى أقل من 2.6                          | عدم الاتفاق                       | منخفض                              |
| الثالثة | من 2.6 إلى أقل من 3.4                          | محايد                             | معتدل                              |
| الرابعة | من 3.4 إلى أقل من 4.2                          | الاتفاق                           | مرتفع                              |
| الخامسة | من 4.2 إلى 5                                   | الاتفاق تماماً                    | مرتفع جداً                         |

Source: Karnilev, Sergey Sergeyev, (2002), Multiple Regression, 1<sup>st</sup> Ed., Publishing Honse Statistic Science Library, Moscow, Russian Federation, P :27 .

وكانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول ( 4 ) الآتي:

جدول ( 4 )

المقاييس الاحصائية لمتغيرات وابعاد الدراسة. n=60

| أبعاد متغيرات البحث<br>Dimensions of the Variables of Research | المتوسط الحسابي الموزون<br>Arithmetic Mean | الانحراف المعياري<br>Standard Deviation | الاهمية النسبية<br>Relative importance |
|--|--|---|--|
| X1 الحساسية الاستراتيجية                                       | 3.917                                      | 0.642                                   | 78.3%                                  |
| X2 الجاهزية للتغيير  | 3.804                                      | 0.700                                   | 76.1%                                  |
| X3 الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية                            | 3.848                                      | 0.717                                   | 77%                                    |
| X الاستعداد الاستراتيجي  | 3.858                                      | 0.628                                   | 77.2%                                  |
| Y1 الرضاقة التنظيمية   | 3.873                                      | 0.648                                   | 77.5%                                  |
| Y2 رأس المال الفكري  | 3.840                                      | 0.706                                   | 76.8%                                  |
| Y3 الابداع   | 3.850                                      | 0.678                                   | 77%                                    |
| Y الازدهار التنظيمي  | 3.854                                      | 0.629                                   | 77.1%                                  |

المصدر. من نتيجة التحليل الاحصائي للباحث

10-3- تشخيص ووصف أسئلة (الاستعداد الاستراتيجي):

يوضح الجدول ( 4 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية بخصوص متغير الاستعداد الاستراتيجي وابعاده الفرعية ، ويعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.858) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في مصفوفة قوة استجابة افراد العينة لتوضح إن

مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للاستعداد الاستراتيجي) اتجهت نحو الاتفاق ومستوى استجابة مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.628)، وقد بلغت الأهمية النسبية (77.2%)، وهذا يشير إلى وجود اهتمام مرتفع في اجابات افراد العينة حول متغير الاستعداد الاستراتيجي ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الحساسية الاستراتيجية) على أعلى الأوساط الحسائية بمقدار (3.917)، وبانحراف معياري مقداره (0.642) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.3%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الحساسية الاستراتيجية ومستوى مرتفع ، وهذا يعني ان إدارة المصرف تستشرف التغيرات الاستراتيجية في البيئة الخارجية وتتعامل معها ، يليه بعد (الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي بمقداره (3.848)، وبانحراف معياري مقداره (0.717) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية ومستوى مرتفع ، مما يعني وجود دعم من الإدارة للعمل الجماعي وتخفيف افراد فريق المصرف على الالتزام بتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم ، يليه بعد (الجاهزية للتغيير) بمتوسط حسابي بمقداره (3.804)، وبانحراف معياري مقداره (700.0) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (76.1%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الجاهزية للتغيير ومستوى مرتفع.

### 10-3-1- وصف وتشخيص فقرات (الازدهار التنظيمي):

يوضح الجدول ( 4 ) الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الازدهار التنظيمي ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.854) وهذه القيمة ضمن (من 3.4 إلى أقل من 4.2) في المصنوفة لتوضح أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للازدهار التنظيمي) اتجهت نحو الاتفاق ومستوى مرتفع ، وبلغ الانحراف المعياري (0.629)، وقد بلغت الأهمية النسبية (77.1%)، وهذا يشير الى وجود اهتمام نسبي مرتفع في اجابات افراد العينة حول متغير الازدهار التنظيمي ، إما ابعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الرشاقة التنظيمية) على أكبر الأوساط الحسائية بمقدار (3.873)، وبانحراف (0.648) ، مما يعني وجود تشتت قليل في اجابات افراد العينة وبلغت الأهمية النسبية (77.5%) مما يعني وجود اتفاق في اجابات المستجوبين حول فقرات بعد الرشاقة التنظيمية ومستوى مرتفع ، مما يعكس صحة التسلسل الهرمي في المصرف وسرعة وصول المعلومة الى الادنى وسرعة اتخاذ القرارات ، يليه بعد (الابداع) بمتوسط حسابي بمقداره (3.850)، وبانحراف معياري مقداره (0.678) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77%) مما يعكس وجود اتفاق في اجابات افراد العينة حول فقرات بعد الابداع ومستوى مرتفع، مما يدل على تشجيع الإدارة العليا للمصرف على الإبداع والابتكار وفتح المجال للموظفين في التفكير خارج الصندوق ، يليه بعد (رأس المال الفكري) بمتوسط حسابي بمقداره (3.840)، وبانحراف معياري مقداره (0.706) ، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات افراد العينة وبلغت الأهمية النسبية (76.8%) مما على وجود اتفاق في اجابات المستجوبين حول فقرات بعد رأس المال الفكري ومستوى مرتفع .

### 10-4- اختبار الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث

#### 10-4-1- اختبار الارتباط بين الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي

نصت فرضية البحث الاولى (H1) على انه " يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي " ولاختبار صحة هذه الفرضية فقد تم بناء النموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث كما يوضعه الشكل ( 3 ) والذي يستعرض نتائج الجدول ( 5 )

## جدول (5)

معاملات ارتباط Person لفحص وجود العلاقة بين الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي n=60

| الفرضية                    | المتغيرات                        |                      | معامل الارتباط البسيط Person            | مستوى الدلالة Sig. (2-tailed) | قوة العلاقة واتجاهها |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------|---|-------------------------------|----------------------|
|                            | المستقل                          | المعتمد              |   |                               |                      |
| 1-1<br>1-2<br>1-3          | الحساسية الاستراتيجية            | الازدهار التنظيمي    | **6830.                                 | P < (0.001)                   | قوية طردية           |
|                            | الجاهزية للتغيير                 | الازدهار التنظيمي    | 0.753**                                 | P < (0.001)                   | قوية طردية           |
|                            | الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية | الازدهار التنظيمي    | 0.702**                                 | P < (0.001)                   | قوية طردية           |
| الرئيسة الاولى             | الاستعداد الاستراتيجي            | الارتجال الاستراتيجي | **800.7                                 | P < (0.001)                   | قوية طردية           |
| الفرضيات الارتباط المقبولة |                                  | العدد                | اربعه فرضيات معنوية من بين اربعة فرضيات |                               |                      |

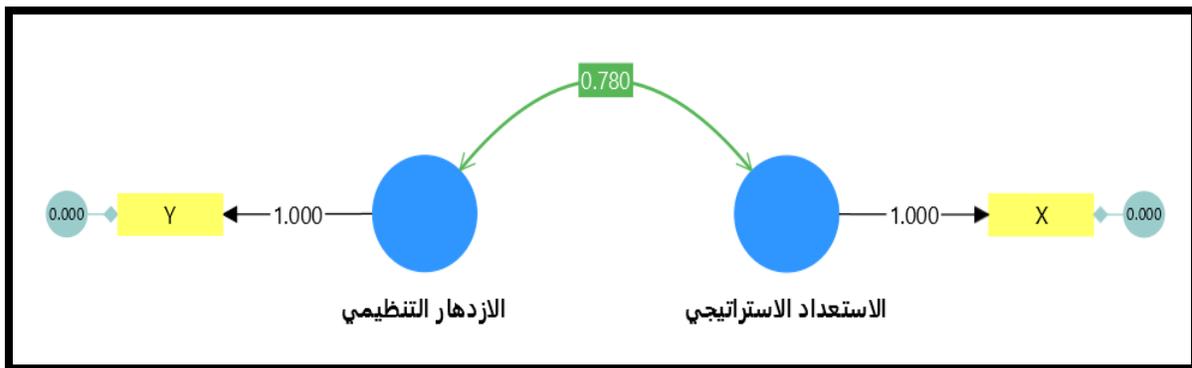
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.28

ملاحظة: الرمز \* يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، والرمز \*\* يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

يبين الجدول ( 5 ) وجود علاقة ارتباط ومعنوية وقد بلغت معامل الارتباط Pearson (0.780) عند مستوى معنوية Sig. (2-tailed) < (0.001) P اي بقة 99% بين الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي ، كما يظهره الشكل ( 3 ) ، و النتيجة هذه تبين الى انه كلما ارتفع مستوى توافر الاستعداد الاستراتيجي ارتبط ذلك طرديا بشكل ايجابي وقوي بمستوى والازدهار التنظيمي بحسب راي المستجيبين. ويمكن قبول فرضية البحث الرئيسية الاولى على "توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي".

## شكل ( 3 )

قيمة معامل ارتباط Pearson بين الاستعداد الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي.



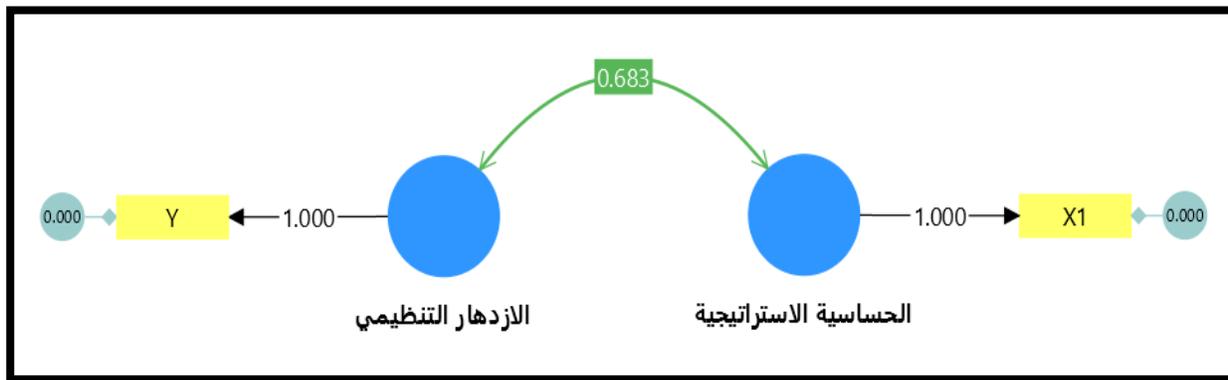
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Smart PLS-4

وفما يأتي تحليل العلاقات الفرعية بين ابعاد الاستعداد الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي في سياق الفرضيات الفرعية.  
1-1-4-10- تحليل العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية و الازدهار التنظيمي.

في الجدول ( 5 ) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد الحساسية الاستراتيجية و الازدهار التنظيمي قد بلغت (0.683) وكما موضح في الشكل ( 4 )، وهي علاقة ارتباط معنوية وطرديية موجبة قوية عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (0.001) < P بحدود ثقة بلغت أكبر من 99% ، و هذه النتيجة تشير الى انه كلما زاد مستوى الحساسية الاستراتيجية ارتبط ذلك طرديا بالازدهار التنظيمي بمستوى قوي بحسب رأي المستجيبين، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن فرضية البحث الاولى، وهذه النتيجة تلزم قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا ذات دلالة احصائية بين الحساسية الاستراتيجية و الازدهار التنظيمي".

شكل (4)

قيمة معامل ارتباط Pearson بين الحساسية الاستراتيجية و الازدهار التنظيمي.



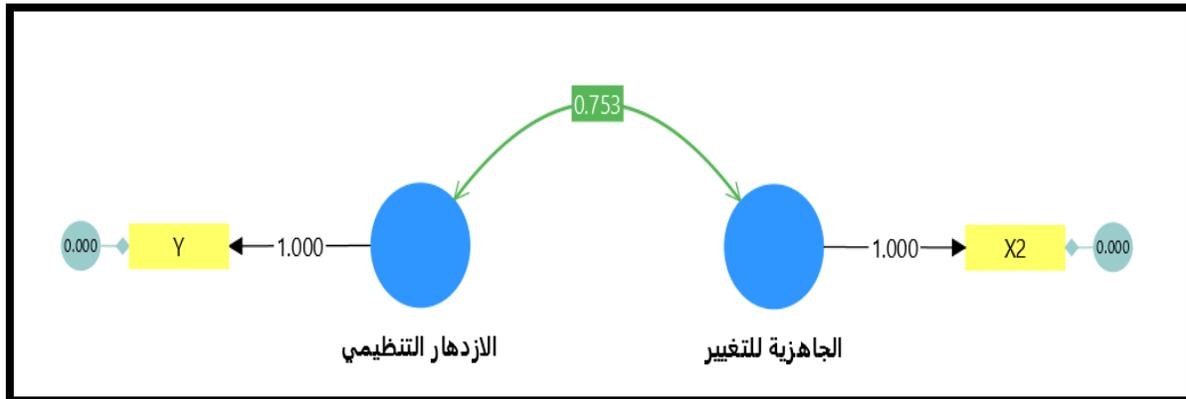
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Smart PLS-4

#### 10-1-4-2- تحليل العلاقة بين الجاهزية للتغيير و الازدهار التنظيمي.

في الجدول ( 5 ) ، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد الجاهزية للتغيير و الازدهار التنظيمي قد بلغت (0.753) وكما موضح في الشكل ( 6 )، وهي علاقة ارتباط معنوية وطرديية موجبة عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (0.001) < P بحدود ثقة بلغت أكبر من 99% ، و هذه النتيجة تشير الى انه كلما زاد مستوى الجاهزية للتغيير ارتبط ذلك طرديا بالازدهار التنظيمي بمستوى قوي بحسب رأي المستجيبين، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن فرضية البحث الاولى، وهذه النتيجة تلزم قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين الجاهزية للتغيير و الازدهار التنظيمي".

## شكل (6)

قيمة معامل ارتباط Pearson بين الجاهزية للتغيير و الازدهار التنظيمي.



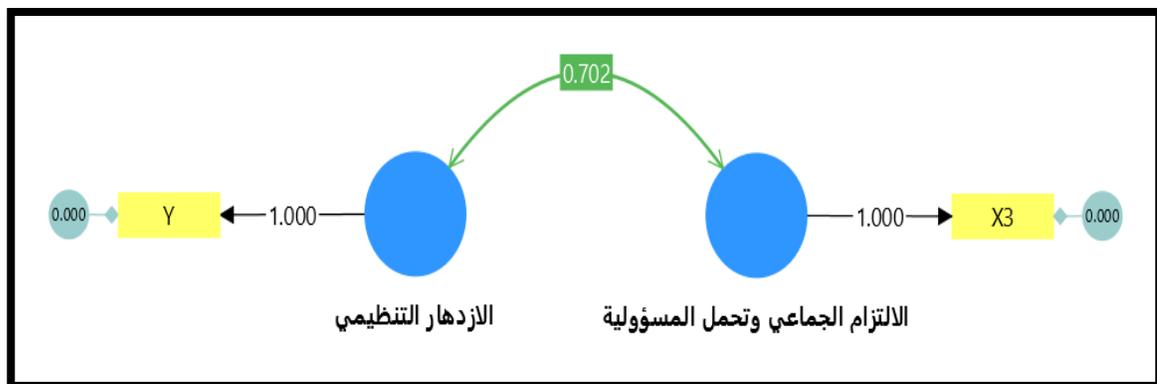
المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Smart PLS-4

10-4-3- تحليل العلاقة بين الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية و الازدهار التنظيمي.

في الجدول (5)، نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين بعد الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية و الازدهار التنظيمي قد بلغت (0.753) وكما موضح في الشكل (6)، وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية موجبة عند مستوى معنوية  $P < (0.001)$  Sig. (2-tailed) بنقطة بلغت أكبر من 99%، و هذه النتيجة تشير الى انه كلما زاد مستوى الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية ارتبط ذلك طرديا بالازدهار التنظيمي بمستوى قوي بحسب رأي المستجيبين، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن فرضية البحث الاولى، وهذه النتيجة تلزم قبول هذه الفرضية، "توجد علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية و الازدهار التنظيمي".

## شكل (6)

قيمة معامل ارتباط Pearson بين الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية و الازدهار التنظيمي



المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Smart PLS-4

10-5- اختبار التأثير بين الاستعداد الاستراتيجي و الازدهار التنظيمي

يهدف هذا القسم إلى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والمعنية باختبار التأثير بين الاستعداد الاستراتيجي (المتغير المستقل) و الازدهار التنظيمي (المتغير التابع) والفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي.

10-5-1- اختبار تأثير الاستعداد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي: لاختبار صحة الفرضيه الرئيسيه الثانية للبحث فيما اذا كان هناك تأثير معنوي للاستعداد الاستراتيجي في والازدهار التنظيمي بشكل عام او لا فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي وكانت النتائج كما في الجدول ( 6 ) ادناه.

جدول ( 6 )

جدول تحليل التباين لمعادلة الاستعداد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي n= 60

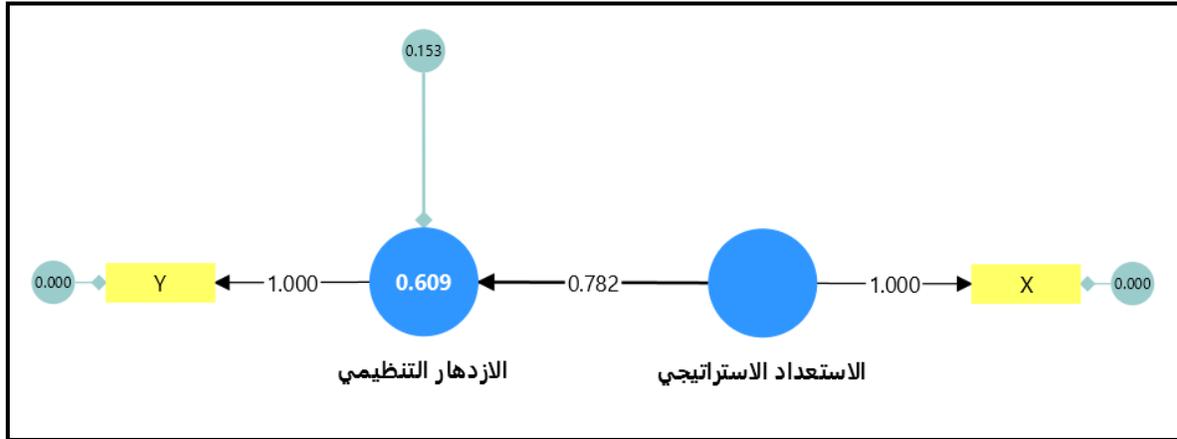
المصدر: نتيجة التحليل الاحصائي للباحث

| معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> %<br>نسبة التفسير | معامل<br>الانحدار بيتا<br>β | مستوى الدلالة<br>Sig. (2-tailed) | F- test | المتغيرات            |                                     | الفرضية         |
|---|-----------------------------|----------------------------------|---------|----------------------|-------------------------------------|-----------------|
|   |                             |                                  |         | المستجيب             | المستقل                             |                 |
| 46.6%   | 0.669                       | P< (0.001)                       | 50.593  | الازدهار<br>التنظيمي | الحساسية الاستراتيجية               | 2-1             |
| 56.7%   | 0.677                       | P< (0.001)                       | 75.971  |                      | الجاهزية للتغيير                    | 2-2             |
| 49.3%   | 0.617                       | P< (0.001)                       | 56.509  |                      | الالتزام الجماعي وتحمل<br>المسؤولية | 2-3             |
| 60.9%   | 0.782                       | P< (0.001)                       | 90.149  | الازدهار<br>التنظيمي | الاستعداد الاستراتيجي               | الرئيسة الثانية |
| اربعة فرضيات معنوية من بين اربعة فرضيات           |                             |                                  |         | العدد                | الفرضيات الارتباط المقبولة          |                 |

يبين الجدول ( 6 ) قيمة F المحتسب لكل النموذج ، وكانت القيمة المحسوبة ل F –test (90.149) ، و بمستوى دلالة Sig. (2-tailed) P< (0.001) ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لنموذج انحدار الاستعداد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل β (0.782) ، اي ان زيادة قيمة متغير الاستعداد الاستراتيجي وحدة واحدة ستغير بمقدار (0.782) في الازدهار التنظيمي ، وبلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0.609) والتي تعني أن ما مقداره (60.9%) من التباين الذي يحدث في الازدهار التنظيمي هو تباين يتم تفسيره من قبل الاستعداد الاستراتيجي الذي دخل النموذج. وأن (39.1%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلة في النموذج الانحداري لهذه الدراسة، وكما موضح في الشكل ( 7 ) ، والنتيجة هذه تدعم فرضية البحث الرئيسة الثانية، ويمكن قبول ، "يوجد أثر معنوي دال احصائيا للاستعداد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي".

شكل (7)

انموذج انحدار الاستعداد الاستراتيجي في الازدهار التنظيمي



المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

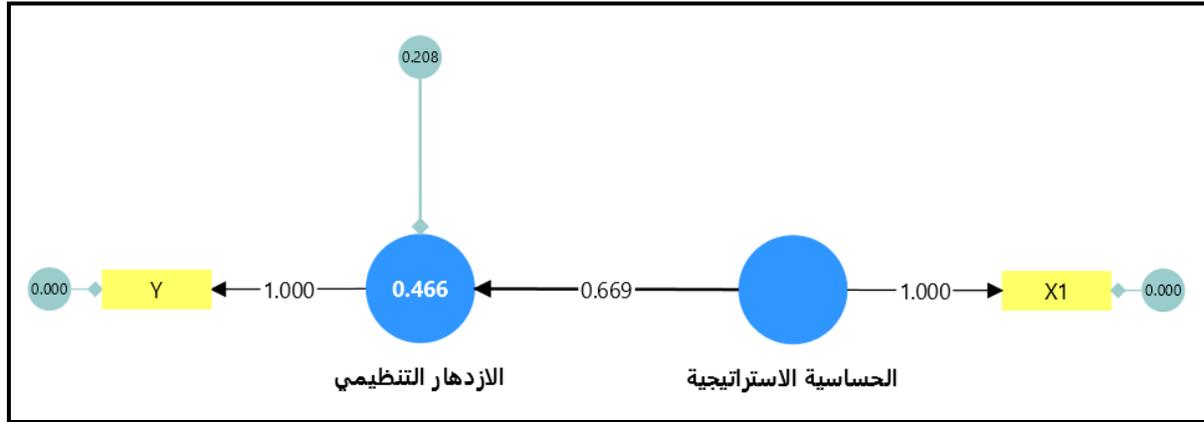
اختبار التأثير لأبعاد الاستعداد الاستراتيجي بصورة منفصلة في الازدهار التنظيمي للفرضيات الفرعية.

## 10-5-2- تحليل تأثير بعد الحساسية الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي.

لوضع الاختبار للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، يبين الجدول (6) قيمة F المحتسب لكل الانموذج، وبلغت قيمة F-test (50.593)، وبمستوى دلالة  $P < (0.001) \text{ Sig. (2-tailed)}$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي نموذج انحدار الحساسية الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%)، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.669)، اي ان زيادة قيمة متغير الحساسية الاستراتيجية وحدة واحدة يمكن ان يؤدي الى التغير بقيمة قدرها (0.669) في الازدهار التنظيمي، وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.466) والتي تعني أن ما مقداره (46.6%) من التباين الذي يحدث في الازدهار التنظيمي هو تباين يتم تفسيره من قبل الحساسية الاستراتيجية التي دخلت الانموذج، وأن (53.4%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلية في الانموذج الانحداري لهذه الدراسة، و كما موضح في الشكل (8)، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الاولى، ويمكن قبول الفرضية "يوجد اثر معنوي دال احصائيا للحساسية الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي".

شكل ( 8 )

انموذج انحدار الحساسية الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي



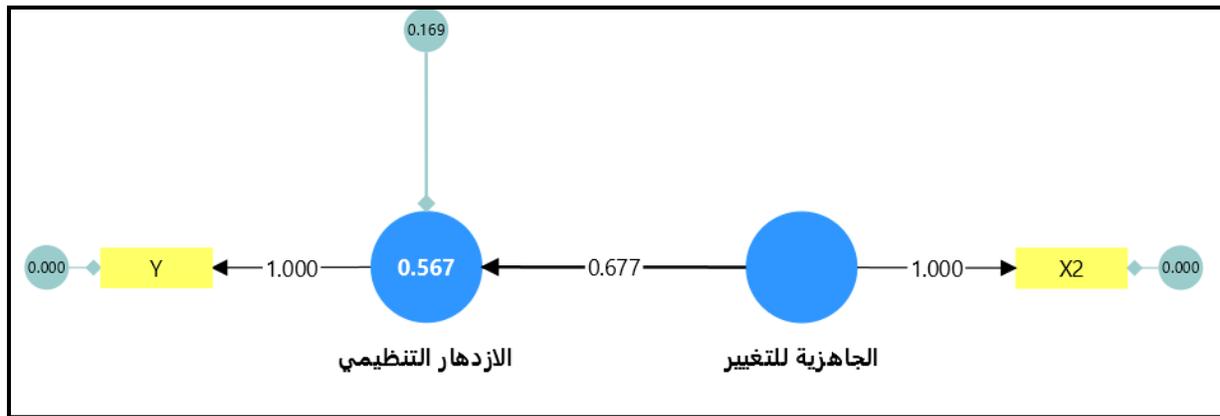
المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

## 10-5-3- تحليل تأثير بعد الجاهزية للتغيير في الازدهار التنظيمي.

لتحليل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، يبين الجدول ( 6 ) تبين قيمة F المحتسب لكل الامودج ، وكانت قيمة F-test (75.971) ، بدلالة (2-tailed) Sig. (0.001) P < ، وهذا يؤكد وجود معنوية التأثير لنموذج انحدار الجاهزية للتغيير في الازدهار التنظيمي بمستوى ثقة بلغ أكبر من (99%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.677) ، اي ان زيادة قيمة متغير الجاهزية للتغيير وحدة واحدة ستغير بمقدار (0.677) في الازدهار التنظيمي ، وبلغت القيمة الخاصة بمعامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.567) والتي تعني قيمة بمقدار (56.7%) من التباين الذي يحدث في الازدهار التنظيمي هو تباين يفسر من قبل الجاهزية للتغيير التي دخلت الامودج. وأن (43.3%) هو تباين يفسر العوامل الغير داخلية في الامودج الانحدار لهذه الدراسة، وكما موضح في الشكل ( 9 ) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الثانية، ويمكن قبول الفرضية ، والتي نصت على " وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية للجاهزية للتغيير في الازدهار التنظيمي " .

شكل ( 9 )

انموذج انحدار الجاهزية للتغيير في الازدهار التنظيمي



المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

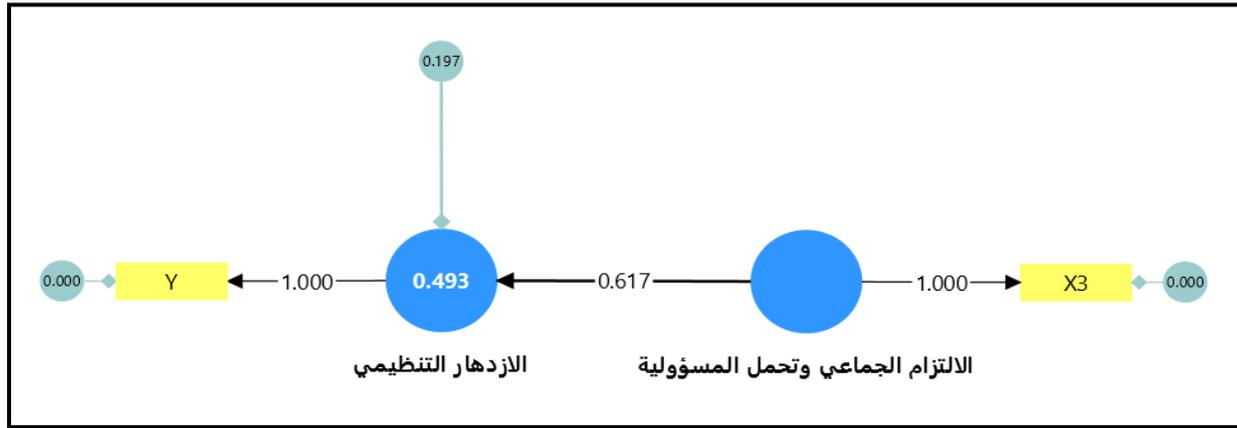
## 10-5-4- تحليل تأثير بعد الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية في الازدهار التنظيمي.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، يبين الجدول

( 6 ) قيمة F المحتسب لكل النموذج ، وكانت قيمة F –test (56.509) ،  $P < (0.001)$  Sig. (2-tailed) ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي نموذج انحدار الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية في الازدهار التنظيمي عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%) ، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.617) ، اي ان زيادة قيمة متغير الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية كل وحدة تؤدي الى تغير (0.617) في الازدهار التنظيمي ، وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) التي تبلغ (0.493) والتي تعني أن ما مقداره (49.3%) من التباين الذي يحدث في الازدهار التنظيمي هو تباين يتم تفسيره من قبل الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية التي دخلت النموذج ، وأن (50.7%) هو تباين مُفسّر لعوامل غير داخلية في النموذج الانحداري لهذه الدراسة ، وكما موضح في الشكل ( 10 ) ، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الثالثة ، وهنا يمكن قبول الفرضية ، والتي تنص "يوجد تأثير معنوي دال احصائيا للالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية في الازدهار التنظيمي " .

شكل ( 10 )

انموذج انحدار الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية في الازدهار التنظيمي



المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS4

## 11- الاستنتاجات والتوصيات

### 11-1- الاستنتاجات -

أ- أظهرت التحليلات الإحصائية وضوح لدى إدارة المصرف عن مفاهيم الاستعداد الاستراتيجي والازدهار التنظيمي ، وهو ما يعكس نضجا لدى إدارة المصرف في توظيف اليات وأدوات الاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة

ب- تبين ان بعد الحساسية الاستراتيجية في متغير الاستعداد الاستراتيجي قد حاز على اعلى وسط حسابي من بين الأوساط البقية في نفس المتغير،وقدره (3.917) ، مما يدل على ان إدارة المصرف لها قدرة على استشرف المتغيرات البيئية والمتغيرات التكنولوجية التي تسهم في عملية تحسين الخدمة المصرفية ، مما يساعد على بقاء المصرف رائدا بين المصارف المنافسة.

ج- ظهر من خلال التحليل الاحصائي ان إدارة المصرف تشجع على موضوع العمل الجماعي وروح الفريق ، والذي يساعد على تخطي العقبات التي تظهر من خلال دعم التفكير الجماعي ، والذي اسهم بدوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي المصرف.

د- تبين ان الرشاقة التنظيمية في المصرف تتمتع بمرونة عالية ،وهو ما ظهر جليا من خلال حيازة هذا البعد على اعلى وسط حسابي بين الابعاد البقية في متغير الازدهار التنظيمي والذي بلغ (3.873) مما يدل على ان الهيكل التنظيمي بالمصرف مرن بحيث يتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، وكذلك وصول المعلومات الى كافة المستويات الإدارية.

هـ- تبين وجود تناغم كبير بين الابعاد الخاصة بالاستعداد الاستراتيجي ( الحساسية الاستراتيجية ، الالتزام الجماعي ، الاستعداد للتغير \* وهو ما يمكن المصرف من انشاء قوة رافعة للعمليات المصرفية ، والتي سوف تنعكس لاحقا على الخدمة المقدمة التي تسهم بالتالي في استقرار المصرف .

و- تبين النتائج من خلال الدراسة بان موضوع التفكير الاستراتيجي اصبح ممارسة تنظيمية لا يقتصر على الإدارة العليا بل تعدى ذلك الى جميع الوحدات التنظيمية وهو ما يساعد ، على تهيئة قيادات تفكر استراتيجيا ، تساعد على سهولة التعاقب الإداري.

#### 2-11- التوصيات –

أ- يتوجب على المصرف تعزيز محارة التفكير والاستشراف الاستراتيجي بصورة أكبر بما يضمن رد فعل سريع من المصرف تجاه المتغيرات التي قدر تطراً في البيئة الخارجية .

ب- ينبغي ان تدرس إدارة المصرف الفرص الواعدة في السوق العراقية من حيث جاذبية الاستثمار سواء كان للمستثمر المحلي او الأجنبي والاستفادة من هذه الفرص سواء كان بالدخول كمستثمر او كإئحة للقرض وفي كلتا الحالتين سوف تعزز من استدامة التنمية للمصرف.

ج- تبني أساليب القيادة التشاركية والتحكين الوظيفي مما يساعد على اتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من ابداء رايه في القرارات التي تتخذها إدارة المصرف او في الفرص المتاحة في السوق العراقي .

د- التأكيد على موضوع وضع الخطط والسيناريوهات التي من شأنها ان تتعامل مع المتغيرات الخارجية ووضع مؤشرات خاصة لتلك الخطط ووضع آليات للتنفيذ واضحة مع وضع معايير ومؤشرات لمتابعة التنفيذ.

هـ- العمل على تشجيع ادخال الموظفين في دورات وورش تدريبية تساعدهم على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات ، فضلا عن تدعيم فرق العمل الجماعي لما له من اثر على جودة الخدمات التي يقدمها المصرف.

و- العمل على عمل دراسات مقارنة مع المصارف الحكومية والأهلية الخاصة في داخل العراق ، لغرض تدعيم عملية الاستعداد الاستراتيجي بما يسهم في عملية ازدهار المصرف

#### Funding

None

#### Acknowledgement

None

#### Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

#### Arabic References:

إبراهيم، سري عبد علي محمد، عبد الرزاق ، خالدية مصطفى عطا، 2025، دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، بحث منشور في المجلة الاقتصادية والإدارية في الجامعة العراقية ، المجلد 4، العدد 3 ، 2025

الدوسري ، سعد فالح ابداح، عبد الوهاب ، محمد أبو القمصان ، رضوان ، سماح عادل، 2024، دور الازدهار التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالكويت ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، المجلد العاشر ، العدد السابع عشر ، الجزء الرابع ، يناير 2024

الريبيعي، ريام قاسم محمد ، 2021، تأثير الفراسة الاستراتيجية في الازدهار التنظيمي بتوسط التشارك المعرفي ، أطروحة دكتوراة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد)

جروان ، فتحي عبد الرحمن ، (2002)، الابداع - مفهومه - تدريبه - الطبعة الأولى ، دار الفكر عمان الأردن  
عبد الأمير، فاطمة تائر ، جاسم ، علي طارق ، 2023، التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في التسعير الابتكاري ، بحث منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية في الجامعة العراقية ، المجلد 2، العدد3، 2023.

القرني ، عبد الله عالي ، 2024، اليات مقترحة تحقيق الازدهار التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء ابعاد القيادة الذكية ، مجلة أبحاث ، المجلد (11) العدد (2) ، يونيو 2024، كلية التربية ، جامعة الحديدة

غضبان ، صبا قيس، 2018، إدارة الحكمة وعلاقتها بمستوى الازدهار التنظيمي، وفعالية القرارات الاستراتيجية لدى أعضاء مجلس كليات التربية المدنية وعلوم الرياضة في جامعات العراق ، أطروحة دكتوراة مقدمة الى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات / جامعة بغداد.

منصور ، حمدان عبيد ، يعكوب نجوى باقر ، 2021، تحليل القدرات الديناميكية وتأثير قياسها على الجاهزية الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في اسيا سيل )،  
بحث منشور في المجلة العربية للإدارة ، المجلد 41، العدد 2، حزيران 2021  
نجم ، أسامة عبد الرحمن ، محمود ، ناجي عبد الستار، 2020، اثر الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانخراط الاستراتيجي ، دراسة لاراء عينة  
من القيادات الاكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، المجلد 16، العدد 51

### References English

- Awad. , E& Ghaziri. H,(2004), Knowledge management, Person Education International , Prentice – Hall N.Y
- Akpinar, A., T., & Akdemir, A., (2000). Intellectual Capital, Conference:First International Joint Symposium on Business Administration “Challengesfor Business Administrators in The New Millenniumat. Turkey.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a changemessage to create transformational readiness. Journal ofOrganizational Change Management,15(2), 169183.
- Doz, Yves and Kosonen, Mikko. (2007). An Example of Joint Research etween Industry andAcademia: Strategic Agility EFMD. Annual Conference
- Hussain, M. A. & Al-Samarai, I. A. (2023). The Effect of Quality of Work Life on Organizational Prosperity (Analytical Research: For A Sample of Workers in The Was It Provincial Council Office), The Sey Bold Rebot.18(109) 1707- 1722
- Goldbrunner , T., Hauser , R., List , G., & Veldhoen , S., (2005) , The four Dimensions of Intelligent Innovation .
- Cai, Huang , Liu , Davison & Liang , (2013) , Developing Organizational Agility Throughout Capability : The Moderating Effects of Organizational Climate Agility
- Ghorbaazide & Asgari . A., (2013) ,Investigation of Relationship between MotivationalFactors and Teachers , Creativity of Secondary Schools , Rashi City , Iran , InternationalResearch Journal of Applied and Basic Sciences , VOL (4) NO . 5
- Jason Dana, (2006), Strategic Ignorance and Ethical Behavior in Organizations, in Ann E. Tenbrunsel (ed.) Ethics in Groups (Research on Managing Groups and Teams, Volume Emerald Group Publishing Limited. pp.39 57
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2015). “Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)”. Harvard Business Review Press.
- Karnilev ,Sergy Sergeyeg. 2002, Multiple Regression ,1st Ed , Publishing Honse Statistic Science Library ,Moscow , Russian Federation .
- Kleine, A.K,& Rudolph,C.W & Zacher,H, (2019), Thriving at work: A meta-analysis , Research Article, The Authors Journal of Organizational Behavior Published by John Wiley & Sons Ltd , Journa; of Organizational Behavior;40:973–999
- Kocak, Omer Erdem, (2016), How to Enable Thriving at Work through 287 Organizational Trust, Journal of Research in Business & Social Science, Vol (5),No (4),: 40-52.
- Martin J, (2010) , Todays Innovation Tomorrows Prosperity Task Force onCompetitiveness , Productivity and Economic Progress Ninth annual Report November
- Farhad Alip ., & Roohangizkar ,2018, Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning Organization and Organization Performance ,International Journal of Business and Social Science ,VOL (2) NO. 19 .
- Marti, J. M. V., & Cabrita, M. D. R, M. (2012). Entrepreneurial Excellencein The Knowledge Economy: Intellectual Capital Benchmarking Systems.United Kingdom, Palgrave Macmillan.

- Mention, A. L. (2012). Intellectual Capital, Innovation, and Performance: A Systematic Review of Literature. *Business And Economic Research*, 2(1). 1-37
- Miles, R.E&Snow,C.C,2003, organizational strategy ,structure and process.stanford business classics Stanford.
- I-Mukhtar, M. S. (2021). Strategic readiness of organizations and its role in achieving sustainable development paths.
- Omer, Bayar.M.R , & Asaad , Zaravan. A & Mohammed , Shivan.A , (2010), Evaluate the standard of innovative Behavior in Kurdistan Region Mini stry, *European Journal Of Social Sciences* , Vol (16) , N (4).
- Orlando, B., Ballestra, L.V., Magni, D. and Ciampi, F. (2020)"Open innovation and patenting activity in health care", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 22 No
- Razmi, Behroz, Ghasemi ,Hussein Mohamed,2015, Designing model of organizational Agility: case study of Ardabil Gas company.
- Rusly, Fariza H. & James L. Corner (2012). "Positioning ChangeReadiness in Knowledge, Management Research". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, 329-355.
- Rose, Peter S, *Commercial Bank Management*, 5th Edition .McGraw- Hill.2012.
- Sambamurthy, A.; A. Bharadwaj and V. Grover. (2003). "Shaping Agility Through Digital Options:Re-conceptualizing The Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly* ,27 (2).
- Sharif, Z., F and Aref, K. F.(2021)"The role of Entrepreneurial Orientation in achieving Organizational prosperity An analytical study of a sample of administrative leaders in private universities in the Kurdistan region", *Review of International Geographical Education Online* . Vol. 11, 10, p1515-1538.
- Tallon, Paul Patrick. (2007). "Inside the Adaptive Enterprise: An Information Technology CapabilitiesPerspective on Business Process Agility", *Inf.Technol. Management* , DOI 10.1007/s10799-007-0024-8.
- Viedam , S.(2004) , *CICBS : A Methodology and A framework for Measuring andManaging the Intellectual Capital of Cities* , APractical Application , Department ofBusiness Administration Doctoral thesis Polytechnic University of Catalonia Spain