

## الانموذج الامثل للنجاح الاستراتيجي

## بحث تحليلي في ديوان وزارة الداخلية العراقية

ا.د. سيد محمود رضا شمس دولت آبادي

أ. م. د. علي اصغر بيلندي

م. د. علي افضل

جامعة الدفاع الوطني العليا

الباحث حيدر علي صبري

وزارة الداخلية العراقية

Prof. Shams Dolatabadi  
National Defense University  
[shams66\\_99@yahoo.com](mailto:shams66_99@yahoo.com)  
A. M. Dr. Ali Asghar Belandi  
National Defense University  
[Ali.biek@yahoo.com](mailto:Ali.biek@yahoo.com)  
M.D. Ali Afzali  
National Defense University  
[Afzali\\_29387@ut.ac.ir](mailto:Afzali_29387@ut.ac.ir)

Researcher/ Haider Ali Sabry  
Office of the Ministry of Interior  
[altmemey55@gmail.com](mailto:altmemey55@gmail.com)

## مستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم انموذج للنجاح الاستراتيجي بأبعاده (النمو، الالتزام، التكيف، التعلم المستمر) في وزارة الداخلية العراقية. فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات وتحليلها ومن ثم تفسيرها. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة كأداة رئيسية، والتي تم تصميمها بناءً على المعايير الدولية بعد إجراء تعديلات على فقراتها، والتي تضمنت (٢٤) فقرة تضمنت متغيرات البحث، من قبل خبراء ومحكمين لنتناسب مع طبيعة البيئة العراقية وإجراء اختبارات الصدق والثبات اللازمة عليها. كما تم الاستعانة بمصادر أخرى لجمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والخبرة الميدانية للباحث. تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث كاملاً (قائمة شاملة) بواقع ٨٥ استمارة من العاملين بمستوى (مدير، مدير قسم)، كما استخدم الباحث أساليب إحصائية شملت (المتوسط الحسابي،

الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية، الانحدار الخطي المتعدد)، وتوصل البحث إلى أبرز نتيجة تشير إلى تقديم أنموذج أمثل للنجاح الاستراتيجي في ديوان وزارة الداخلية العراقية.

**الكلمات المفتاحية:** النجاح الاستراتيجي، النمو، البقاء، التكيف، التعلم المستمر.

### **Abstract:**

The current study aims to present a model for strategic success, encompassing its dimensions of growth, commitment, adaptation, and continuous learning, within the Iraqi Ministry of Interior. The researcher adopted a descriptive-analytical approach to present, analyze, and interpret the information. Data was collected primarily through a questionnaire, which was designed based on international standards after some modifications. The study, which comprised 24 paragraphs containing the research variables, was reviewed by experts and referees to ensure its suitability to the Iraqi context and underwent necessary validity and reliability tests. Additional data was collected through personal interviews and the researcher's field experience. The questionnaire was distributed to the entire research population (a comprehensive list), comprising 85 forms from employees at the manager and department head levels. The researcher used statistical methods

including the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance, and multiple linear regression. The research concluded that the most prominent result indicates the presentation of an optimal model for success. The strategist in the office of the Iraqi Ministry of Interior.

**Keywords:** Strategic success, growth, survival, adaptation, continuous learning.

### مقدمة:

ان للبيئة الديناميكية، والتنافس الكبير الذي تشهده المنظمات بمختلف اشكالها، واحجامها، ومهامها جعل من ادارتها التفكير جليا في كيفية تحقيق ما تصبو اليه من اهداف وغايات وفقا لاستراتيجياتها المعدة، وبالتالي يتطلب منها القيام بالعديد من المهام، التي من خلالها يمكن تطبيق ما رسمته، وبسبب امتلاك تلك المنظمات الى رأس بشري عامل، وقدرات عقلية حتم عليها استثمارها بالشكل الامثل عبر تبادل ونقل وتعلم المعرفة الحديثة ليتسنى تنفيذها على ارض الواقع، الامر الذي سيمكن تلك المنظمات من البقاء ضمن المنافسة وتكيفها مع البيئة المحيطة وما تواجهه من تحديات خارجية، لتتمكن بعد ذلك من النمو والتوسع وفقا للتطورات الجديدة ومواكبة ما يطرا من قضايا مستقبلية تجعلها في مكانة ريادية من خلال خدماتها المقدمة أيا كانت ويُعد هذا النموذج ذا أهمية بالغة، ويُحقق نتائج واضحة تُسهم في تحقيق أهداف الوزارة من خلال تكامل قياداتها. ويُعتبر العمل بروح الفريق الواحد، وقيادة عليا متكاملة سلوكيًّا، من أهم مقومات تحقيق التوازن والتنسيق في أنشطتها المختلفة. كما يُمكن هذه القيادات من دراسة وفهم رؤيتها المستقبلية، ومن ثم السعي لتطوير سياساتها وصياغة استراتيجياتها، ويُمكنها من إجراء تحليل بيئي (داخلي وخارجي).

## مشكلة الدراسة

يتجسد تحقيق اهداف اي منظمة بقدرتها على اتخاذ قرارات ذات الكفاءة والفاعلية والجودة والانتاجية، من خلال وصولها الى النجاح الاستراتيجي، اذ تستطيع من خلاله اشباع حاجات ورغبات المستفيدين منها، وتلبي متطلباتهم والمتعاملين معها في ظل القرارات ذات الوتيرة المتغيرة بتغيير ظروف ومواقف العمل، لذا ظهرت العديد من الدراسات والابحاث التي اخذت هذا النوع القرارات كدراسة (Quinn& Rohrbagh 2003:363-377) ودراسة (Ford,2010:589) التي اكدت الى ايجاد معايير تتمثل ( بالنمو، والتكيف ) كحاجة ملحة لقياس نجاح المنظمات، في حين اكدت دراسة (Al-،2010:68) بوجود معايير اخرى تمثلت بـ( البقاء، التعلم المستمر ) لتضاف الى مقياس نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها ورسالتها ورؤيتها، ونظرا للأهمية الكبيرة للنجاح الاستراتيجي من اثر بالغ في ميدان الادارة وبالخصوص تقويم الاداء المنظمي، والاستشراف لحالة المنظمة ، وبغية الوصول لذلك كحان من الضروري ايجاد مقياس لتقييم اداء المنظمة، وبما يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، ومن هذا المنطلق تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس (ما مدى تبني القيادات العليا في وزارة الداخلية نموذج امثل للنجاح الاستراتيجي ؟ ). لينبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية اصبحت الهدف والمكون الرئيس لصياغة الدراسة وفق الاتي :

- 1 ما مدى توافر النمو في ديوان الوزارة ؟
- 2- ما مدى توافر البقاء في ديوان الوزارة؟
- 3- ما مدى توافر التكيف في ديوان الوزارة ؟
- 4- ما مدى توافر التعلم المستمر في ديوان الوزارة ؟

## اهمية الدراسة

تتعلق الدراسة من الاهمية الاتية:

1- اعداد جانب نظري يمكن للوزارة الإفادة منه وبما يعود على الوزارة من نتائج مرضية.

2- طبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية وما تجسده من اهمية في الدراسة عن طرائق التطوير وتقديم افضل الخدمات للمجتمع العراقي.

3- تتجسد اهمية الدراسة العملية بسعيها لتحسين واقع القطاع الامني والاداري معا في وزارة الداخلية (ديوان الوزارة) بتوافر أنموذج امثل للنجاح الاستراتيجي، وامكانية الارتقاء بعمل الوزارة عموما.

### اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1- تشخيص مستوى توافر انموذج امثل للنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- 2- تشخيص مستوى توافر النمو في المنظمة المبحوثة.
- 3- تشخيص مستوى توافر البقاء في المنظمة المبحوثة.
- 4- تشخيص مستوى توافر التكيف في المنظمة المبحوثة.
- 5- تشخيص مستوى توافر التعلم المستمر في المنظمة المبحوثة

### دراسات سابقة

( Hassan،Al-Shikhali ،2020 )	الباحث والسنة	
الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة مسحية في بنك الشرق الأوسط للاستثمار، العراق)	عنوان الرسالة	أ-
- تحديد مستوى وعي الموارد البشرية بفوائدها من خلال فهم واقعها وأهميتها النسبية في المنظمة. - تحديد مستوى وعي المنظمة بنجاح الاستراتيجية من خلال فهم واقعها وأهميتها النسبية في المنظمة. - تحديد مستوى الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في دعم النجاح الاستراتيجي في المنظمة.	هدف الدراسة	

مصادر جمع البيانات	الاستبيان والمقابلة
الاساليب الاحصائية	الايوساط الحسابية والانحراف المعياري وارتباط بيرسون
ابرز النتائج	<p>- تتمتع الموارد البشرية بكفاءة ذاتية كافية نتيجة ثققتها بقدراتها وإيمانها ورضاها عن أهم المزايا التي تحصل عليها من البنك محل الدراسة، والتي تشمل الأنشطة والمهام الموكلة إليها ومن مؤسستها.</p> <p>- تتمتع الموارد البشرية العاملة في البنك محل الدراسة بثقة ذاتية كافية تزيد من استعدادها لأداء أنشطتها ومهامها، وخاصة المهام الصعبة التي يمكن الاستغناء عنها.</p> <p>- تلتزم الموارد البشرية في البنك محل الدراسة بتحقيق أهدافها لرضاها عن الجهود التي تبذلها والمزايا التي تحصل عليها.</p> <p>- يدعم البنك محل الدراسة ببرامج وأساليب تضمن نجاح الاستراتيجية في البيئة الديناميكية التي يعمل فيها، ولذلك يسعى البنك إلى دعم هذه البرامج.</p> <p>- يسعى البنك محل الدراسة إلى دعم برامج التعلم المستمر المصممة لمواكبة التطورات المتلاحقة في البيئة الخارجية للفرد، ثم التكيف معها باستمرار.</p> <p>- يسعى البنك محل الدراسة إلى تحسين ظروف نموه من خلال تنفيذ سلسلة من البرامج الاستثمارية، مما يضمن استدامته واستمراره.</p> <p>- تؤكد الارتباطات أن كفاءة الموارد البشرية الذاتية تعتمد على ثقافة البنك محل الدراسة وممارساته الإدارية، من خلال زيادة الثقة بالنفس والإيمان بأهمية الأنشطة والمهام التي تقوم بها الموارد البشرية، ودور الأخلاق في زيادة نجاح الاستراتيجية.</p>
مجالات الافادة	الاطار النظري
اوجه التشابه	الابعاد الفرعية (الاجراءات العقلانية، الالتزام بالقرار)

الباحث والسنة	أوجه الاختلاف
(Al-Dulaimi & Jassim Saadoun 2024)	المجتمع والعينة، مكان التطبيق
عنوان الرسالة	دور القائد الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي
هدف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور القائد الاستراتيجي من خلال أبعاده (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الأساسية والحفاظ عليها، تنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التركيز على الممارسات الأخلاقية، تطبيق الرقابة المتوازنة على الإدارة). إن نجاح المنظمة (يعتمد على نجاح الاستراتيجية من خلال أبعادها (المسؤولية، التكيف، النمو). وقد تم تلخيص مشكلة الدراسة الحالية.
مصادر جمع البيانات	الاستبيان
الاساليب الاحصائية	الاطوار الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار
النتائج	أظهرت نتائج الوصف الإحصائي لمتغير القائد الاستراتيجي أن أفراد الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية عالية نحو متغير القائد الاستراتيجي، مما يدل على اهتمام شركة الحفر العراقية-البصرة بهذا الموضوع لأهميته. وأظهر اختبار فرضية التأثير المباشر أن لمتغير القائد الاستراتيجي تأثيراً على نجاح الاستراتيجية في شركة الحفر العراقية-البصرة.
مجالات الافادة	الاطار النظري
أوجه التشابه	المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي
أوجه الاختلاف	الابعاد الفرعية والمقاييس، مكان التطبيق

## ثانياً / الجانب النظري

### النجاح الاستراتيجي

#### 1- مفهوم النجاح الاستراتيجي

لقد تناولت الكثير من الدراسات والبحوث مصطلح النجاح الاستراتيجي، لما له من أهمية كبيرة جداً لاسيما في بيئة المنظمات الشديدة المنافسة، الشيء الذي جعل من المنظمات ان تفكر ملياً في ايجاد ممارسات مختلفة للوصول الى ذلك

النجاح (ALmarri & S. A, Bashabsheh 2020:5). اذ نال مفهوم النجاح الاستراتيجي اهتمام الباحثين والكتاب، واطهر جدلا بين الباحثين، كان سببه الزوايا المختلفة التي عبرت عنه، فمنهم من عبر عن نجاح المنظمة ب ( الكفاءة، والفاعلية)، بينما يرى (Maynard, 2006:1) ان النجاح الاستراتيجي يكون عبر الاداء المالي، مع اجراء بعض التحسينات، والتغييرات للمنظمة، أي صعود الأفراد لقمة الهرم التنظيمي، سيحقق قيمة للمنظمة، والعكس صحيح. ان النظرة الحديثة كما يراها، (Vayyawur 2015:3) تركز على النجاح استراتيجي، بكونه يهدف الى الوصول للنتائج المرجوة، والتهيأ المستمر والدائم لأي حدث او تغيير تتعرض له المنظمة بواسطة بدائل مناسبة، وفقا لإمكانياتها وموقعها التنافسي. اما ( Hitt, 2003:12) فيرى في ايجاد المنظمة سبل وطرق اخرى، من خلال ما تمتلكه من موارد، وقدرات مميزة وجوهرية، لا يمكن لاحد من تقليدها بسهولة، مما يضمن حصولها على مركز تنافسي قوي. وينظر (Bigby&Havies, n) ان نجاح المنظمة مرتبط بما تمتلكه من رأس مال معرفي، أي توفر الكوادر العاملة من ذوي المهارات، والقدرات المتميزة القادرة على تحقيق النجاح M., Amin & Karsu (2021:171). ومن وجهة نظر (Meibodi&Monavvarian) ، 2010:124 ان عوامل نجاح أي منظمة تترجم في كافة انشطتها التي تؤديها، بغية تحقيق رسالتها، فهي مسؤولية جميع العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الادارية. لقد باتت المنظمات تعمل جاهدة من اجل الوصول الى النجاح المنشود، ويأتي ذلك من خلال بناء قدرات تنظيمية، وكفاءات رئيسية، وبالتالي سوف يسمح ذلك بالتنسيق فيما بينها، لأجل استعمال ما هو متاح من موارد بكفاءة، وفاعلية تسهم في الحصول على نتائج للأداء متميزة ومتفوقة على المنافسين.

## 2- نماذج النجاح الاستراتيجي

نظرا لازدياد التغييرات البيئية المتسارعة التي عصفت بالمنظمات في بيئتها

التنافسية نتيجة لتنامي المجتمعات وتزايد حاجتها الى تنوع بالخدمات المقدمة لها، فقد احظى موضوع النجاح الاستراتيجي الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين ليقوموا بإجراء العديد من التجارب والاختبارات لإيجاد نماذج يمكن من خلالها قياس النجاح الاستراتيجي لأي منظمة من المنظمات، ولقد اوجز الباحث عددا من النماذج وما تتضمنه من متغيرات تكونت من ابعاد فرعية معتمدة من قبل بحثها بعد الرجوع الى مصادرها العلمية الموثوقة وهي :

أ / انموذج Thompson & Richardson،(2000)

ان افتراضية هذا الانموذج تقوم على ان النجاح الاستراتيجي، التنافسي، والفاعلية تستوجب ان تكون عمليات المنظمة متسمة بجملة من الكفاءات الخاصة ( كفاءات الادراك، والتعلم الاستراتيجي - كفاءات التغيير الاستراتيجي \_ واخيرا كفاءات المحتوى الاستراتيجي )، ويتبين من خلال عرض الكفاءات فان لكل واحد منها وظيفة تتمكن من خلالها المنظمة القيام بما تتطلبه، اذ ان كفاءات الادراك والتعلم الاستراتيجي توفر للمنظمة التعلم والاستفادة من عدة مصادر اضافة الى المستفيدين، المجهزين، الموزعين وتشمل ايضا المنافسين لها، وتسهم في اندفاع العاملين لتحقيق افضل النتائج، والتكيف الافضل مع البيئة، في حين تكون كفاءات التغيير الاستراتيجي قادرة على ادارة جميع التغيرات للمنظمة بشكلها (مستمرة، غير مستمرة ) في ظروفها الفاعلة، اذ تمكنها من مواكبة التطورات ( طموح المستفيدين، الابداع، الابتكار، الالتزام بالتحسين المستمر ) من ثم خلف ميزة تنافسية.

ب/ انموذج Gates )،(2004 نجمة الصباح

قدم هذا الانموذج كتصحيح، وتقويم لرؤية المنظمات المتضمنة كافة جوانبها ( التوجه الاستراتيجي - الهيكل - الموارد - الوظيفة - تشارك المعلومات ) ليشابه عمل العدسة المقربة كأنموذج، كونه يقدم توضيحا شاملا عن المنظمة، اذ عرضه (Eggers & Johnson)، (2004:31) باسم ( نجمة الصباح ) دلالة لتشخيصه التخطيط، والقيمة التي من المنظمة متميزة في اختيار اولويات امورها،

وتوجهها الاستراتيجي، حيث لاحظنا ان نجاح المنظمات يحتاج الى فهم، ومعرفة كيف يمكنك من جعل جميع رؤوس النجمة لامعة في نفس الوقت، بمعنى ان الامور تسير وفق ما يراد لها وبسلالة من خلال دعم طرف لطرف اخر، وفي حال حصول أي خلل او تلوؤ في عمل احد الاجزاء فانه سيؤثر على المنظمة ككل، مع الاشارة الى عدم الالتزام بضرورة عمل جميع الاجزاء بنفس الوقت، انما يجب المحافظة على كافة اجزاء النظام للوصول الى فهم كامل للتأثير.

ج / انموذج Johnson et al. (2005)

يقوم هذا الانموذج باعتماده لمجموعة من العوامل تركزت ب ( التكنولوجيا، الموارد البشرية، التمويل، نظم المعلومات) ليكون عملها ضمن اطار استراتيجي والذي قدمه كل من (Johnson & Scholes & Whittington)، -2005:446، 447، اذ يبرز دور التكنولوجيا كمصدر من مصادر الابداع للمنظمة، من خلال سعيها الدؤوب لمواكبة التطور التكنولوجي، واستخدامها الحداثة في مهامها لتدعم ميزتها التنافسية، في حين يعتبر المورد البشري اساس الاستراتيجية، واساس الابداع في الحصول لاستراتيجيات حديثة، تنتج عنها اساليب عما متطورة، ومنتجات متجددة، وتطور في العلاقات ضمن العمل، وبالتالي فإن رأس المال البشري متطلب رئيس في النجاح المستدام، لا يمكن لأي منظمة ان تصل للنجاح مالم تكن قادرة على ادارة اموالها المتحصلة، وازافة قيمة المساهمين وهذا يأتي عبر عامل التمويل، وفيما يخص نظم المعلومات فيعد هذا العامل منطلق المنظمة في ادارتها المعرفية لتتمكن في النهاية للوصول الى نجاحها الاستراتيجي.

د / انموذج Albrecht's (2001)

استعرض Albrecht's (2001:1-3) النجاح الاستراتيجي على اساس خمسة مستويات، تمثلت بالرؤية كمستوى اول لبيان ما تريده المنظمة ان تكون عليه مع مستفيديها، وفق توجهها المستقبلي، في حين تمثل المستوى الثاني برسالة المنظمة، وطبيعة مهامها، واهتمامها برضا المستفيدين بغية الحفاظ عليهم كونهم

أحد العناصر الأساسية للنجاح الاستراتيجي، أما بيئة العمليات فكانت بالمستوى الثالث، مركزة على عدة متغيرات باختلافها السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الطبيعية التكنولوجية، القانونية وغيرها، ويكمل هذا المستوى منطوق الأعمال الاستراتيجي المتمثل بمنطوق الهيكل، الاقتصاد، المقترحات، وأخيراً المستفيد، ليأتي المستويين الرابع والخامس بالتوالي موضحة أهداف المنظمة المتحققة من خلال نتائجها، والتي ستعتمد كخارطة طريق لمستقبل المنظمة، ومدى تحقيق نجاحها الاستراتيجي.

### ثالثاً: أبعاد النجاح الاستراتيجي

#### النمو

تعتبر ظاهرة طبيعية، ومعقدة في نفس الوقت، إذ أنها تخلق الدافع في اقتناص الفرص للمنظمات، ومواجهة تحدياتها، وهي كمصطلح التغيير في حجم الأشياء، أما على مستوى المنظمة فتعني تغيير حجم المنظمة من خلال أفرادها العاملين (كأعداد وتطوير)، حيث إن التغيير يكون بشكليه الأفقي والعمودي، (Amin 2021:172)، Karsu، M. &. وهذا ما أكدته (351 : 2004، Al-Rikabi) في رغبة، وإصرار المنظمات امتلاكها أهداف متطورة (قصيرة، طويلة) (الامتداد تتكامل مع بعضها البعض والذي عد أحد العوامل الدافعة للنمو. يضاف إلى ذلك بأن النمو ما هو إلا هدف استراتيجي لأغلب المنظمات كونه السبب لبقاء تلك المنظمات واستمرارها (Balbashir، 2015; 114). حيث عرفه (3، 2017: Babiker&Ali) امتلاك المنظمة لقدرات جوهرية، وطاقات معرفية، تعطي للمنظمة قدرة البقاء، وإدامة وضعها الحالي مع التزامها بالتطور بشكل تدريجي. وعليه فأأن النمو إدراك المنظمات لتطوير أدائها من خلال الإبداع والابتكار والعمل على توسع وتنوع خدماتها المقدمة، وتطوير العاملين عبر إشراكهم في برامج تدريبية، وتوفير الوسائل التقنية والتعليمية، وضمان المرونة في توزيع مواردها، بما يمكنها من تعزيز سمعتها في المجتمع.

## البقاء

يعد البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي، حيث ان نجاح المنظمة بحد ذاته ما هو الا بقائها في ميدان المنافسة، كونها محيطة ببيئة ذات وتيرة متسارعة ومعقدة (الركابي، 2004: 349). ويعد كذلك المرتكز الاساسي لانطلاق المنظمات في بحثها عن وضع ملائم لها (Jassim ، 2013 :14). ويوضح (Snider&Davies،2018:24) بسعي المنظمات لترسيخ اصولها في البقاء، في بيئة اعمالها المتشابكة والمترابطة فيها القوى، والعوامل، والتأثيرات لتطال جميع اركانها، مما يزيد اصرارها على النجاح، وخرق الصعاب لتحقيق بقائها، وقد اشار (Al-Zubaidi ، 2015 :59-60) بأن بقاء المنظمة يتوقف في فهم قابليتها لإدارة موجوداتها بما فيها العاملين لديها، وينبغي أن يكون هناك توازن بين أهدافها واستراتيجياتها واستغلالها الموجودات المعرفية، وعليه فأن البقاء اساس النجاح الاستراتيجي لأي منظمة كانت من خلال تطوير كفاءتها التنظيمية، عبر استمرارية اعتمادها التقنيات المتطورة لتتكيف مع بيئتها المعقدة، فضلا على حفاظها على ما تمتلكه من راس مال بشري يسهم في تحقيق اهدافها وتعزيز فلسفة البقاء لديهم، وحرصها الدائم على تطبيق مبادى العدالة التنظيمية فيما بينهم.

## التكيف

يوصف التكيف بانه حالة تطمح لها المنظمة لإيجاد النمو، والتطور، اذ يعتبر خطوات بدائية وليست نهائية لرغبة المنظمات، ويظهر قدرتها لتنبؤها بالمشكلات ( الداخلية، الخارجية ) والتي يمكن مواجهتها مستقبلا، وايجاد السبل المناسبة لمعالجتها والسيطرة عليها قدر الامكان (الركابي، 2004: 349). يمكن للمنظمات أن تتكيف مع تغيرات البيئة من خلال اجراء تعديلات في الهيكل والممارسات والنشاطات التنظيمية لها، بغية تتاعمها مع متغيرات جديدة (Koster ، 2006:20). وقد وصفها (Al-Khaneq& Jassim ، 2013:

**101** مقياس قدرة المنظمة في حدوث تغييرات لإبعاد مختلفة لبيئتها الداخلية، مواجهتها للتحديات محتملة الحصول في بيئتها الخارجية، بغية ضمان نموها، وبقائها في بيئة متسمة بالتعقيد، والتغير المتسارع . اما (**Aghashahi, 2016:449 & Amoli**) فالتكيف قدرة المنظمة في متابعتها للمستجدات لبيئتها، والعمل على استفادتها من الفرص، وتصديها للتهديدات وفقا للمعلومات المتاحة لها، مما ورد سلفا أن التكيف قدرة المنظمة في استجابتها للتغيرات الداخلية بما تمتلكه من موارد متاحة وجاهزيتها للتغييرات البيئية الخارجية والتكيف معها والعمل على موازنة متطلباتها وما تقدمه من خدمات ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة بغية حصولها على نتائج تحقق لها نجاحها الاستراتيجي بين باقي المنظمات.

### التعلم المستمر

لقد اصبح التعلم سمة رئيسية في المنظمات الحديثة، كونه يسهم في تعزيز قدرات المتعلمين من العاملين على تكيفهم، وتأقلمهم مع محيطهم، وعلى المنظمات اذا ما ارادت ان تحافظ على بقائها، واستمرارها في المنافسة، فيجب ان تحرص على ان تكون معرفتها تفوق او متساوية لمستوى التغير في بيئتها ( الكبيسي و الغزاوي، 2014: 29). ينبغي على المنظمة من تطوير خدماتها المقدمة باستمرار، وموجهة نحو الأمد الطويل، متضمنة جوانب استراتيجية لعملية التعلم المستمر، لتتكيف مع متطلبات المستفيدين المتنوعة، والتكنولوجيا (2000;610)، (Suwannaporn & Speece). ويشير (حسين، 2020: 18) بأن التعلم المستمر يعد اهم سمة من سمات المنظمات المعاصرة، اذ يتم من خلاله تعزيز المهارة، والمعرفة، والقدرات الجوهرية، والضمنية لموردها البشري، مع ضمان التحسين باستمرار لعملياتها، وعدم تقادمها، فضلا لمواكبتها التطورات، الحادثة لأجل توافقها، واستجابتها الفاعلة للتغيرات في خدماتها المقدمة مما ورد بأن التعلم المستمر عملية ادارة المعرفة من خلال تهيئة البرامج التدريبية بشكل مستمر والتي تعمل على تنمية وتطور المهارات، والقدرات، والمعرفة لدى

العاملين، فضلا عن اعتماد التكنولوجيا الحديثة التي تمكنها من التكيف مع التحديات المحتملة جراء تسارع التغيرات في بيئة العمل لآجل ضمان بقائها واستمرارها.

#### رابعاً: الجانب العملي

يتناول هذا المبحث تشخيص مدى تبني ( نموذج امثل للنجاح الاستراتيجي في ديوان وزارة الداخلية العراقية ) عبر اربعة ابعاد تمثلت بـ (النمو، البقاء، التكيف، التعلم المستمر ) ومن خلال ( 24 ) فقرة وعبر اجابات (85) عينة من القيادات الوسطى في ديوان وزارة الداخلية، فحصلت على وسط حسابي قدره (3.338) و لينال المتغير المعتمد انحرافاً معيارياً (0.599)، واهمية نسبية جيد وبنسبة (66.76%)، ومعامل اختلاف نسبي (17.94%)،، اما على مستوى الابعاد الفرعية الخمسة فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكما موضح بنتائج الجدول (1) وفق الاتي:

**البعد (Y1) النمو:** أظهرت نتائج التحليل أن بُعد النمو قد سجل وسطاً حسابياً (3.273)، مما يعكس درجة توافر "معتدلة" لهذا البعد بين القيادات العليا في وزارة الداخلية. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.692) وهو منخفض نسبياً، ما يشير إلى أن استجابات أفراد العينة متقاربة إلى حد ما. كما بلغ معامل الاختلاف (21.14%) وهو ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد أن هناك درجة من التجانس في الآراء. وبلغت الأهمية النسبية (65.45%) وهي نسبة متوسطة تدل على أن برامج النمو وتطوير الأداء بحاجة إلى مزيد من الدعم. وقد جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة بين أبعاد النجاح الاستراتيجي. ونتيجة لذلك، يرى الباحث أن هذا المستوى يعكس محدودية في التنوع والتوسع بالخدمات والتدريب، الأمر الذي يتطلب تعزيز المبادرات الإبداعية وتوسيع برامج التطوير لرفع مستوى النمو المؤسسي.

**البعد (Y2) البقاء:** أوضحت النتائج أن بُعد البقاء قد حقق وسطاً حسابياً (3.333) بما يعكس مستوى "معتدل" من التوافر. أما الانحراف المعياري فبلغ

**(0.702)** وهو قريب من القيمة السابقة، ما يدل على أن الآراء متقاربة بشكل عام. كما أن معامل الاختلاف بلغ **(21.06%)** وهو مؤشر على تجانس متوسط في استجابات العينة. في حين بلغت الأهمية النسبية **(66.67%)** وهي نسبة جيدة نسبياً لكنها ما زالت تحتاج إلى رفع. وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثالثة بين الأبعاد. ونتيجة لذلك، يرى الباحث أن البقاء الاستراتيجي للوزارة مدعوم إلى حد ما عبر سياسات العدالة والتحفيز، غير أنه يتطلب مزيداً من الاهتمام بالتقنيات الحديثة واستدامة استقطاب الكفاءات لضمان استمرار التميز المؤسسي.

**البعد (Y3) التكيف:** أظهرت نتائج التحليل أن بُعد التكيف قد سجل وسطاً حسابياً **(3.384)**، وهو ما يعكس درجة توافر "معتدلة" تميل إلى الارتفاع. أما الانحراف المعياري فقد بلغ **(0.687)** وهو منخفض نسبياً، مما يدل على تقارب الآراء بين القيادات العليا. كما أن معامل الاختلاف بلغ **(20.29%)** وهو من القيم المقبولة التي تؤكد استقرار الآراء. أما الأهمية النسبية فقد بلغت **(67.69%)**، وهي نسبة جيدة نسبياً، ما يجعل هذا البُعد يتصدر المرتبة الأولى بين أبعاد النجاح الاستراتيجي. ونتيجة لذلك، يرى الباحث أن هذا المستوى يعكس قدرة الوزارة على التكيف مع التغيرات البيئية والداخلية بدرجة مقبولة، لكنه يستدعي تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية والاستفادة من الموارد البشرية والتقنية لضمان مواكبة التحديات المتسارعة.

**البعد (Y4) التعلم المستمر:** أوضحت النتائج أن بُعد التعلم المستمر قد سجل وسطاً حسابياً **(3.363)**، بما يعكس درجة توافر "معتدلة" لهذا البُعد. أما الانحراف المعياري فبلغ **(0.710)** وهو منخفض نسبياً، مما يشير إلى تقارب في استجابات العينة. كما بلغ معامل الاختلاف **(21.13%)** وهو مقبول ويؤكد وجود تجانس نسبي في الآراء. في حين بلغت الأهمية النسبية **(67.25%)**، وهي نسبة جيدة جعلت هذا البُعد يحتل المرتبة الثانية بين أبعاد النجاح الاستراتيجي. ونتيجة لذلك، يرى الباحث أن هذا المستوى يعكس إدراكاً مقبولاً لأهمية برامج التدريب

المستمر وتبني التقنيات الحديثة، إلا أنه يتطلب تكثيف الجهود في مجال التدريب النوعي المتخصص لرفع كفاءة الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات التحول المؤسسي.

### الجدول (1) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير النجاح الاستراتيجي

الترتيب	المتن	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
Y1	النمو	3.273	0.692	21.14%	65.45%	الرابع
Y2	البقاء	3.333	0.702	21.06%	66.67%	الثالث
Y3	التكيف	3.384	0.687	20.29%	67.69%	الأول
Y4	التعلم المستمر	3.363	0.710	21.13%	67.25%	الثاني
Y	النجاح الاستراتيجي	3.338	0.599	17.94%	66.76%	الثاني

### خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- ١- تبين أن النجاح الاستراتيجي لدى القيادات العليا في وزارة الداخلية العراقية تحقق بمستوى "معتدل يميل إلى الارتفاع"، حيث أظهرت النتائج توازناً نسبياً بين أبعاده الأربعة (النمو، البقاء، التكيف، والتعلم المستمر).
- ٢- عكس بُعد التكيف والتعلم المستمر قدرة مقبولة على مواكبة التغيرات البيئية والتوجه نحو التدريب
- ٣- أظهر بُعد النمو والبقاء محدودية نسبية في مجالات التوسع المؤسسي واستدامة استقطاب الكفاءات. هذا يشير إلى أن الوزارة تسير في مسار إيجابي نحو تحقيق

النجاح الاستراتيجي، إلا أن هذا المسار ما يزال بحاجة إلى تعزيز وتكامل أكبر بين الأبعاد لضمان استدامة التميز المؤسسي والقدرة على مواجهة التحديات المعقدة

٤- اتضح أن القيادات العليا في وزارة الداخلية تمتلك مستوى مرتفعا من المرونة في التعامل مع نمو مجالات الأعمال وآليات تطويرها، وهو ما يعكس قدرة تنظيمية واعية على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة. إن هذا السلوك يدل على وجود إدراك متجذر لأهمية النمو كأداة استراتيجية تعزز استدامة الأداء المؤسسي، وتؤهل الوزارة لمواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة عالية

٥- تبين أن توجه القيادات العليا نحو تطوير الأعمال الحالية عبر الإبداع ما يزال منخفضا نسبيا، مع تباين ملحوظ في استجابات أفراد العينة، وهو ما يشير إلى ضعف استثمار الفكر الابتكاري في بيئة العمل. هذا القصور يعكس فجوة مؤثرة تحد من قدرة الوزارة على تحديث أساليبها التشغيلية وتبني مبادرات جديدة من شأنها رفع كفاءتها المؤسسية.

٦- تبين أن القيادات العليا في وزارة الداخلية أظهرت مستوى مرتفعا من الحرص على تعزيز سمعتها المجتمعية بشكل مستمر، وهو ما يعكس إدراكا عميقا لأهمية الصورة الذهنية للوزارة في المجتمع. إن هذا السلوك يدل على وعي استراتيجي بأن السمعة الإيجابية تمثل رصيذا معنويا يرسخ ثقة المواطنين، ويعزز شرعية الوزارة في تبني سياساتها وتنفيذ إجراءاتها. كما أن هذا الحرص يسهم في دعم الاستقرار المؤسسي ويقوي مكانة الوزارة في البيئة الأمنية والإدارية.

٧- اتضح أن القيادات العليا في وزارة الداخلية أظهرت مستوى مرتفعا من الاهتمام بتهيئة البنى التحتية الضرورية للتكيف مع المتغيرات البيئية، إذ عكس ذلك وعيا استراتيجيا بأهمية الاستثمار في مقومات الدعم المؤسسي. إن هذا المستوى المرتفع يعكس إدراكا بأن البنى التحتية تمثل حجر الزاوية في بناء بيئة عمل مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للتحويلات التكنولوجية والتنظيمية. كما يؤكد

ذلك وجود توجه رشيد نحو ترسيخ أسس الاستدامة المؤسسية وتعزيز جاهزية الوزارة لمواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

### توصيات

١-مراجعة آليات تخصيص الموارد وتطوير سياسات أكثر مرونة تُمكن من إعادة توزيعها بفاعلية. كما ينبغي تعزيز التنسيق الإداري لضمان استثمار الإمكانيات بشكل أفضل يدعم كفاءة الأداء الاستراتيجي للوزارة،

٢- استثمار هذا الإدراك الواضح عبر تطوير آليات للتخطيط الاستراتيجي الاستباقي، وصياغة حلول عملية ومرنة تساعد على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة أعلى.

٣- صياغة خطط توسعية أكثر ابتكاراً، وتعزيز بيئة عمل ديناميكية تستوعب التغيرات السريعة في المتغيرات الأمنية والإدارية. كما أن الاستثمار في تطوير الآليات المؤسسية الداعمة للنمو سيشكل حجر الزاوية لتعزيز جاهزية الوزارة على المدى الطويل.

٤- تتبنى الوزارة سياسات استبقاء فاعلة تركز على الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير بيئة عمل تشجع على الانتماء والولاء. إن الاهتمام بفلسفة البقاء من خلال برامج التطوير المهني، وضمان العدالة في المكافآت، وتعزيز الثقة التنظيمية، سيكون عاملاً حاسماً في حماية رأس المال البشري وضمان استقرار الأداء المؤسسي.

٥- يتطلب أن تولي الوزارة اهتماماً أكبر بتطوير خطط إدارية مرنة تركز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مع الاستثمار في تدريب القيادات على استراتيجيات التخطيط والتوزيع الكفؤ للموارد. كما يُستحسن تعزيز الاعتماد على الحلول التقنية ورفع كفاءة الكوادر البشرية في استثمارها، بما يعزز من قدرة الوزارة على التكيف مع المتغيرات البيئية ويدعم جاهزيتها الاستراتيجية في مواجهة التحديات المستقبلية.

٦- أن تعمل الوزارة على تعزيز برامج التدريب والتطوير في مجالات الذكاء

الاصطناعي والأمن السيبراني، من خلال إدماجها في خططها الاستراتيجية لبناء قدرات العاملين. كما أن التوسع في تبني الحلول الرقمية وتطوير مهارات الكوادر في هذا المجال سيسهم في رفع جاهزية الوزارة لمواجهة التحديات الأمنية والتقنية، ويُحسن من كفاءة الأداء المؤسسي ويقوي فرص النجاح الاستراتيجي المستدام.

٧- يُستحسن أن تعمل الوزارة على تبني استراتيجية متكاملة تعزز جميع أبعاد النجاح الاستراتيجي بشكل متوازن، عبر التوسع في برامج النمو والتطوير، وتطوير سياسات استبقاء الكفاءات، إلى جانب رفع مرونة الهياكل التنظيمية وتعزيز التدريب النوعي المتخصص. إن تحقيق هذا التكامل بين الأبعاد الأربعة سيقود إلى ترسيخ قدرة الوزارة على الاستجابة الفعالة للتحويلات البيئية والإدارية، وضمان استدامة أدائها الاستراتيجي بكفاءة عالية

1. Hitt، M. A.، Keats، B. W.، &Yucel، E. (2003)،" Strategic leadership in global business organizations"، Building trust and social capital. In W. H
2. Al-Husseini، Abdullah (2010): Competitive Strategic Marketing Planning for the Future (Biotechnology as a Model)، Cairo، Central Library، O Press.
3. Hassan، Haneen Qasim، Al-Shikhali، Abdul Razaq Ibrahim، 2020، "The Impact of Strategic Governance on Strategic Success: A Case Study in Dhi Qar Province"، Journal of Economic and Administrative Sciences، Volume 26، Number 124.
4. Mahmoud Fahd Abdul Ali Al-Dulaimi، Jassim Saadoun Saleh Al-Naji. (2024). The role of strategic leadership in achieving strategic success – an analytical study of the opinions of a sample of senior and middle management

- leaders in the Iraqi Drilling Company – Basra. *Ahl al-Bayt Journal*, 1(35), 436–459.
5. –ALmarri, M. R., Bashabsheh, S. A. A. M., & University\_Jordan, M. (2020). The impact of strategic agility in achieving strategic success at the Qatari commercial banks. *Zarqa J. Res. Stud. Human*, 20(1).
  6. Maynard, Bill, (2006), Organization Performance Profile a Powerful new tool for transforming Organization
  7. Vayyavur, Rajeshwar, (2015), ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors, *International Journal of Current Engineering and Technology*, Vol.5, No
  8. Hitt, M. A., Keats, B. W., & Yucel, E. (2003), " Strategic leadership in global business organizations", Building trust and social capital. In W. H
  9. Eggers, Mary & Johnson, Lorri, (2004) "Leveraging Culture for Strategic Success", vol(36) No (3) p.p )31
  - 10.– Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. 2005, " Exploring Corporate Strategy text and case" 7th ed. (Prentice–Hall, Financial Times
  - 11.– Albrecht's, K., (2001), The Strategic Success Model: The North Bound Train, Epicentre for Thriving Organization", TimeSide. <http://www.epicentrefto.com.au/>
  12. Amin, M., & Karsu, K. (2021). The Role of Strategic Vigilance in Achieving Strategic Success: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at

- Cihan University–Erbil. Humanities Journal of University of Zakho, 9(1), 167–184
13. Snider, Joanne H. & Davies, Kevin J. (2018) Success Strategies for Small Financial Planning Firms, International Journal of Applied Management and Technology, Vol 17, No 1 : pp 22–34
14. Amoli, Sara Javan, Aghashahi, Farnouche, (2016), An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex, journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 230
- 15.– Suwannaporn, P., & Speece, M. (2000). Continuous learning process in new product development in the Thai food-processing industry. British Food Journal, 102(8), 598–614
16. Al-Khaneq, Nabil Jassim Abdul Hussein, Jassim, Nida Abdul Muttalib (2013): The relationship between Hermann brain models and the choice of organizational adaptation strategies, Al-Ma'mun University College Journal, No. 22.
17. Al-Zubaidi, Jassim, (2015), "The Impact of Using Information Technology on Achieving Cognitive Competence to Ensure Strategic Success", Journal of Management and Economics, No. 104
18. Jassim, Rawa Younes (2013): The Impact of Using Information Technology in Achieving Strategic Competence, Unpublished Master's Thesis. Faculty of Management and Economics, Al-Mustansiriya University

19. Balbashir, Qaria (2015): Organizational Recognition Models and Their Role in Formulating Company Strategy, Unpublished Master's Thesis, Akal Mohaned Olhaj University – Boyereh – Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences
20. Al-Rikabi, Kazem Nizar, (2004), “Strategic Management, Globalization and Competition”, Amman, Wael Publishing and Distribution, First Edition. 11– Al-Mohammadi, Saad Ali Rayhan (2020). Strategic Management and Contemporary Management, Jordan, Al-Azuri Scientific Publishing and Distribution, Volume 2
21. Babiker, Korset Mohammad, Ali, Mozafar Hamad, (2017), The relationship between the human resources training process, hotel service quality and its impact on strategic success: A survey study of the opinions of a sample of employees in five-star hotels in Erbil, Journal of Economic and Administrative Sciences, Anbar University, Volume (9), Issue (19).