

تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في مؤسسات الاسكان التعاونية CHF في منطقة الفرات الاوسط في العراق

The Impact of Strategic Behavior in Achieving Strategic Success: An Analytical Research of The Views of a Sample of Administrative Leaders in the CHF Cooperative Housing Institutions in The Middle Euphrates Region in Iraq

رنا زاهر سلمان الجنابي

قسم الدراسات الفندقية، كلية العلوم السياحية، جامعة كربلاء، rana.z@s.uokerbala.edu.iq

النشر: 2023/09/30

القبول: 2023/09/13

الاستلام: 2023/8/2

ملخص:

يهدف البحث الى تحديد علاقة تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الربحية من خلال ادراكات عينة مختارة من القيادات الادارية التي تعمل في مؤسسات الاسكان التعاونية CHF في منطقة الفرات الاوسط في العراق ، إذ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج من خلال توزيع (100) استمارة استبيان على عينة من القيادات الادارية استرجع منها (85) استمارة صالحة للتحليل وبعد جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج SPSSV25 ، خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وعليه اوصى البحث بضرورة قيام المنظمات المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح الاستراتيجي وتوظيف ذلك عند اختيار السلوك الاستراتيجي المناسب.

الكلمات المفتاحية: سلوك ، نجاح ، استراتيجية ، قيادة ، تكيف.

Abstract:

The research aims to determine the relationship of the impact of strategic behavior in achieving the strategic success of profit-making organizations through the realizations of a selected sample of administrative leaders working in cooperative housing institutions (CHF) in the Middle Euphrates region in Iraq, as the analytical descriptive approach was used to reach the results through the distribution of (100) A questionnaire form on a sample of administrative leaders, from which (85) forms valid for analysis were retrieved, and after collecting information and data and processing them statistically using the SPSSV25 program, the research came out with a set of conclusions, the most important of which was the existence of a correlation and influence of significant significance for strategic behavior in achieving strategic success, and therefore the research recommended The need for the organizations surveyed to identify the most important areas through which strategic success can be achieved and to employ that when choosing the appropriate strategic behavior.

Keywords: Behavior, success, strategy, leadership, adaptation.

1. مقدمة:

شهد العالم في الوقت الحالي تحولاً سريعاً في المشهد الاقتصادي والتجاري، مما يفرض على المؤسسات المختلفة ضرورة التكيف مع هذه التغيرات والتطورات من أجل تحقيق النجاح والاستمرارية. ويعد السلوك الاستراتيجي أحد العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات. يشير السلوك الاستراتيجي إلى الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها. وهو ينطوي على اتخاذ قرارات مدروسة حول كيفية تخصيص الموارد، وتحديد أولويات المهام، والتفاعل مع أصحاب المصلحة. يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر السلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سياق القيادات الإدارية في مؤسسات الإسكان التعاوني CHF في منطقة الفرات الأوسط في العراق وهي منظمات انسانية غير حكومية تعمل في العراق منذ العام 2003 ولغاية الآن بموجب موافقة من الامانة العامة لمجلس الوزراء/ دائرة المنظمات غير الحكومية وبحسب شهادة التسجيل المجددة ذات الرقم 324. ومنذ الانشاء تسعى لخدمة المجتمعات المحلية في العراق من خلال تقديم خدمات لأصحاب الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر لتمكينهم من تطوير اعمالهم وتحسين مستوى دخلهم ، ودعم أصحاب البيوت لترميم منازلهم ؛ تقوم مؤسسات الاسكان التعاونية بممارسة مهمتها وتوفير خدماتها هذه عبر 14 فرع لها منتشرة في جميع ارجاء العراق من الجنوب الى الشمال من خلال عاملين يكرسون وقتهم للتواصل مع الشرائح المستهدفة وفهم احتياجاتهم والمبادرة الى تلبيةها بسهولة تامة.

1.1. إشكالية الدراسة:

تبعاً للعرض السابق يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

هل يوجد تأثير للسلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسات الاسكان التعاونية CHF في منطقة الفرات الاوسط في العراق

2.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في أنه يتناول موضوعاً مهماً وهو العلاقة بين السلوك الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي للمنظمات الربحية. وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين هذين المفهومين.

وهذه النتيجة مهمة لأنها تؤكد على أهمية السلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. ولذلك، ينبغي على المؤسسات الربحية الاهتمام بتحسين السلوك الاستراتيجي لديها من خلال تحديد أهم المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح الاستراتيجي، واختيار السلوك الاستراتيجي المناسب، والتدريب والتطوير، والتواصل الفعال.

وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية البحث:

- يسهم البحث في فهم العلاقة بين السلوك الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي للمنظمات الربحية.
 - يقدم البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن للمؤسسات الربحية اتباعها لتحسين السلوك الاستراتيجي لديها.
 - يسهم البحث في تطوير المعرفة والفهم حول السلوك الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي للمنظمات الربحية.
- وبشكل عام، يعد البحث إضافة قيمة إلى الأدبيات المتعلقة بالسلوك الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي

1.3. أهداف الدراسة:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق التالي:

- التعرف على مدى اهتمام المنظمات عينة البحث بأبعاد السلوك الاستراتيجي.
- تحديد مستوى اهتمام إدارات المنظمات عينة البحث بتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين متغيري البحث.
- قياس مستوى تأثير السلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

4.1. فرضية الدراسة:

على وفق ما تم ذكره من مشكلة البحث ومن أجل تحقيق الأهداف المتوخاة منه ، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي) وتتفرع منها أربعة فرضيات فرعية وهي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المنقبون في النجاح الاستراتيجي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المدافعون في النجاح الاستراتيجي.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المحللون في النجاح الاستراتيجي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المستجيبون في النجاح الاستراتيجي

2. السلوك الاستراتيجي:

1.2 مفهوم السلوك الاستراتيجي:

يعد تصنيف (Miles & Snow, 1978) أحد الأساليب الأكثر استخدامًا لدراسة السلوك الاستراتيجي للمنظمات وواحد من أكثر النماذج المصدق عليها ، تم تطبيق هذا التصنيف على نطاق واسع على المنظمات الكبيرة ، ويمكن الحصول على نتائج مختلفة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) نظرًا لخصائصها الخاصة ، أنشأ مايلز و سنو (1978) أربعة أنواع من السلوكيات الاستراتيجية (المنقب والمدافع والمحلل والمتفاعل) بناءً على ثلاث مشاكل مختلفة تواجهها المنظمات: الريادية والتكنولوجية والإدارية (Estévez et al, 2018:2) ، وحظي مفهوم السلوك الاستراتيجي باهتمام كبير في الأوساط الأكاديمية على مدار الخمسين عامًا الماضية ، حيث ساهم العديد من العلماء والمؤلفين في المجال الأوسع للاستراتيجية وعلى وجه التحديد ، السلوك الاستراتيجي ، إذ تتبنى المنظمات سلوكيات محددة لتلبية متطلباتها والحفاظ على قدرتها التنافسية في مكان العمل، ويعمل السلوك الاستراتيجي للمنظمة كمبدأ إرشادي أو نقطة مرجعية للأفراد العاملين في أدوارهم ، وتؤدي التصورات العقلية للقيادات العليا دورًا مهمًا في تحديد السلوك الاستراتيجي للمنظمة ، ويشترك الأفراد داخل المنظمة في إجراءات استباقية لمعالجة العوامل الخارجية التي قد تؤثر على قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية ، و على قدراتهم المعرفية لاتخاذ قرارات مستنيرة تتوافق مع أهداف المنظمة (Almaliky et al, 2023:23)، ويمكن تعريف السلوك الاستراتيجي على انه مجموعة من الانماط السلوكية والافعال والتصرفات ذات الطابع الاستراتيجي المتمثل بـ(السلوك المنقب والسلوك المدافع والسلوك المحلل والسلوك المستجيب) والتي يتبناها الافراد العاملين في منظمات الاعمال والتي من خلالها يحقق متطلبات الاداء الاستراتيجي الهادف (يوسف، 2022:600) .

ويرى الباحث من خلال الادبيات ان مفهوم السلوك الاستراتيجي يشير الى مجال متعدد التخصصات يأخذ الأفكار والأساليب من مجموعة متنوعة من التخصصات المختلفة ويستخدمها لمساعدة المنظمات على تحقيق النتائج السلوكية المرغوبة والهادفة و الملائمة للسوق وايضاً الفهم الواضح لمجموعة المستخدمين / الزبائن المستهدفين واختيار السلوك المناسب لهم للوصول لأداء بناء .

2.2 أهمية السلوك الاستراتيجي:

تتطلب الوظائف في الاقتصاد المعاصر والمستقبلي نشرًا روتينيًا أقل للمهارات المكتسبة جيدًا والمزيد من "التفكير من خلال" و "اكتشاف" المشكلات الجديدة الصعبة ، وينطوي السعي لتحقيق أي هدف صعب على تحليل المهام بنشاط ثم التخطيط والمراقبة الذاتية ومراجعة الاستراتيجيات ، وهي سلوكيات استراتيجية "ما وراء المعرفة" ، لأنها تتطلب اتخاذ منظور على الذات وتكتيكات الفرد ، وترتبط بزيادة الالتزام بالهدف والتقدم والإنجاز عبر مجالات مهمة من الحياة (Chen et al,2020: 14066) ، وتكمن اهمية السلوك الاستراتيجي الى كونه يهدف إلى تجميع مواقف اصحاب القرار من القيادات و يشجع التحسينات الداخلية في المنظمات ويتبنى منظورًا جديدًا في تحليل علاقات منظمة لخدمة تكنولوجيا المعلومات التي تم التعاقد عليها ، سواء كانت تقليدية أو مخصصة (Poletto et al,2022: 12) ، تسعى المنظمات الناجحة بتطوير مجموعات المهارات لمواقف محددة ، ولتكون ناجحة عبر مجموعة من الابتكارات ، إذ ينبغي تنويع مجموعات مهاراتها من حيث الجوهر ، فإن القدرة على تطوير مجموعات المهارات المتناقضة هي ما سيسمح للمنقبين بعبور الهوة بنجاح والسماح للمحللين والمدافعين بالتغلب على معضلة الانتقال إلى الأسواق الرئيسية ، و تطوير قدراتها والسعي لخفض التكاليف ، وتميز نهجها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Slater et al,2007:15) .

2-3 اهداف السلوك الاستراتيجي:

تعددت الدراسات والابحاث حول أهداف السلوك الاستراتيجي وهي أهداف محددة وقابلة للقياس وللتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً وتركز على تغيير سلوك الفرد أو تحسينه، ويتم استخدامها جنباً إلى جنب مع الأهداف القائمة على النتائج ، والتي تركز على نتائج سلوك الفرد، ويمكن أن تكون أهداف السلوك الاستراتيجي أداة قوية لتغيير سلوك معين أو تحسينه من خلال تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً ويمكنها زيادة فرص النجاح ، وقد اكد (Basco,2014:986) كيف ان منظمات الاعمال تتناسب مع اتخاذ القرارات والسلوك الاستراتيجي لتحقيق أداء أفضل ،وبالتالي ، تحقق المنظمات مستوى أعلى من الأداء عندما يكون اتجاه صنع القرار والسلوك الاستراتيجي متسقين ، واوضح كل من (Sollosy et al,2015:4) و (Estevez ,2018: 4) ان السلوك الاستراتيجي لمنظمات الاعمال يهدف الى حل ومعالجة المشاكل مع ميل لاستثمار الفرص البيئية من خلال تطوير منتجات / أسواق جديدة ، او من خلال تكنولوجيا أكثر توجهاً نحو خفض التكاليف او مبتكرة او مواجهة المنافسين.

2-4 ابعاد السلوك الاستراتيجي:

حسب دراسة (Martins et al,2014:401) اعتمد البحث على اربعة ابعاد وهي (المنقبون، المدافعون، المحللون ، والمستجيبون) والتي سنتطرق اليها على التوالي:

1.4.2. المنقبون: يرحب المنقبون وينطلقون في بيئات مبتكرة وديناميكية ، مما يزيد من الفرص الجديدة ، ويسعون الى أول من يدخل السوق لاستثمار هذه الميزة ، ولديهم تحمل المخاطر وقبول التغيير والتمكين والمرونة ، تشارك المنظمات من نوع المنقب في تطوير منتج جديد مقارنة بالمدافعين لتلبية متطلبات الزبون الحالية والمحتملة ، واستخدامها لتكنولوجيات العمليات للوصول إلى الفرص الجديدة واغتنامها، فضلا عن ممارسات الإدارة لزيادة فعاليتها الشاملة، و لديها وعي أكبر واستعداد للتكيف مع بيئة عملها (بيئات التشغيل المضطربة و المستقرة) (O'Regan & Ghobadian, 2005: 93)، والمنقبون هم النوع الأكثر ابتكاراً ويؤكدون على تطوير منتجات وتقنيات جديدة واستكشاف أسواق جديدة ، وهم يحاولون أن يكونوا أول من يدخل السوق بمنتجات جديدة ، ويجربون باستمرار الاستجابات للاتجاهات والتغيرات الناشئة في السوق (Laugen et al,2006:86) ، ويرى (Martinez & Ferreira 2019:7) من خصائص المنظمات المنقبة انها تسعى لتوسيع خط منتجاتها وخدماتها من خلال تقديم منتجات جديدة إلى السوق ، ولا تهتم بالتكاليف والأسعار.

2.4.2 المدافعون: عرفهم (Miles & Snow 1978) بأنهم منظمات ذات مجالات سوق منتجات ضيقة وتركز على الكفاءة ، إذ يتم الحفاظ على الأسواق الضيقة والمستقرة بقوة وبأسعار تنافسية وخدمة عملاء ممتازة، ويتم تجاهل التطورات خارج المجال إلى حد كبير ويركز البحث والتطوير على تحسين السلع والخدمات الحالية ، اما النمو فهو متواضع ولكنه ثابت من خلال اختراق السوق ، وتعد الكفاءة التكنولوجية أمراً أساسياً للمدافعين مما يؤدي إلى استثمارات ضخمة وتحسينات مستمرة في التكنولوجيا الأساسية ، إذ تسود الخبرة المالية والإنتاجية في الإدارة العليا لهذه المنظمات وتكون مدة عملهم طويلة مع الترقيات من الداخل ، وتعكس الهياكل التنظيمية السيطرة المركزية مع الهيكل الوظيفي وتقسيم العمل (Jukka,2023:662) ، تركز المنظمات التي لديها استراتيجية مدافع بشكل أساسي على الحفاظ على مجالها الأساسي في السوق من خلال البحث المستمر عن مكانة طويلة الأمد وناضجة ومحدودة ومستقرة في أسواقها / منتجاتها ، وتوفر البيئة التي يمكن التنبؤ بها للمدافع معلومات مستقرة و نظراً لأن المدافعين لديهم عدد محدود من المنتجات، فيمكنهم إعطاء الأولوية للتدابير المالية الموضوعية (Sarwary,2020:129) ، يحدد تصنيف (Miles& Snow) المدافع والمتفاعل (المستجيب) على أنهما أنواع من استراتيجيات الأعمال التي تركز على العمليات التجارية الداخلية بدلاً من فرص السوق، إذ تتبنى المنظمات توجهاً استراتيجياً دفاعياً في ظل المنافسة التجارية الشديدة ، كما ان كثافة

المنافسة تؤثر بشكل كبير على التوجه الاستراتيجي للمنظمة ؛ ويحدد مستوى المنافسة ما إذا كانت المنظمات ستبنى توجهًا استراتيجيًا استباقيًا أو دفاعيًا ، إنه يعني أن التوجه الاستراتيجي لا يتأثر فقط بالعوامل الداخلية (خصائص المنظمة) ولكن أيضًا بالعوامل الخارجية (بيئة الأعمال) (Handoyo et al,2023:16).

3.4.2 المحللون: أن المنظمات المصنفة على أنها محلل ، تقوم باستمرار بإنشاء منتجات جديدة ولكن تبقى مع المنافسين الحاليين أثناء التكيف مع التغييرات في السوق ، فضلاً عن انها أظهرت أيضًا أداءً جيدًا (Japelus,2023:3) ، كما يجمع المحللون بين نقاط القوة في كل من أنماط المنقب والمدافع ، من خلال التأكيد على المرونة والاستقرار على التوالي ، تطمح منظمات المحلل إلى المنافسة في نوعين من المنتجات و / أو مجال السوق ، أحدهما أكثر استقرارًا وتأكيدًا (على غرار المدافع) من خلال التأكيد على التحكم الصارم والاستقرار والتركيز على الكفاءة ، والآخر غير مؤكد وديناميكي (على غرار المنقب) إذ يتنافسون من خلال التأكيد على الابتكار والهيكل الفضفاض ، ويحاول هذا النوع من المنظمات الحفاظ على خط ثابت ومحدود من السلع و / أو الخدمات ؛ إذ تتكيف المنظمة بسرعة مع التطورات الجديدة في المجالات المتوافقة مع قاعدة سوق منتجاتها المستقرة (Nuhu et al,2023:103).

4.4.2 المستجيبون: من المفيد التفكير في مساحة الاستراتيجية من حيث متغيرين: الاستكشاف واغتنام الفرص ، الا ان المنظمات المستجيبة منخفضة في كل من اغتنام الفرص واستكشافها (Maury, 2022:3) ، تعد المفاعلات استراتيجيات غير متسقة في حل المشكلات و غير مستدامة ، وبالتالي تسمى هذه الاستراتيجية استراتيجية غير قابلة للتطبيق ، وهي أقل اتساقًا في تنفيذ الاستراتيجيات من غيرها وتستجيب فقط للضغط البيئي ، تجعل استراتيجيات المفاعلات من الصعب تحديدها وغالبًا ما يتم تجاهلها لأغراض البحث ، إذ ان استراتيجية المنقبين والمدافعين هي الأكثر هيمنة (Rudiawarni et al,2022:40) ، لا تستجيب المفاعلات لبيئاتها الخارجية إلا من خلال تطوير منتجات أو أسواق جديدة عند الادراك بوجود تهديد من منظمات منافسة أخرى ، ومحاولة الاحتفاظ بالزبون الحالي والجدوى الاقتصادية (Omar & Yousif,2023:34) ، و تقتقر إلى الإنفاق الاستراتيجي المتسق ، وتميل إلى الاستجابة للضغوط البيئية فقط عند الضرورة ، إذ ينبغي تكوين مجموعة موارد المنظمة المعقدة بشكل فعال لاستكمال تنفيذ استراتيجية عملها (Thoumrungroje & Racela,2022:18).

3. النجاح الاستراتيجي:

1.3 مفهوم النجاح الاستراتيجي:

الكثير من المنظمات اتجهت بشكل كبير إلى تشكيل تحالفات استراتيجية حتى تضمن بقائها ونجاحها في عملها ، وأن مفهوم النجاح في المنظمات يرتبط بالتكيف البيئي ، و النمو ، وبالتالي تحقيق البقاء ، إذ أن الاستمرارية والتفاعل في ظل البيئة المتغيرة ؛ يتطلب مرونة وبناء حالة من التوازن ، ولتحقيق ذلك لا بد من إيجاد مقياس لتقييم أداء المنظمة يتناسب مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة (Mahmoud,2021: 6514) ، وورد مفهوم النجاح الاستراتيجي على انه "قدرة المنظمة على البقاء في مجال الأعمال ، والتكيف ، والاستجابة ، والنمو ، والتعلم المستمر ، في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها" (العززي ، 2010: 91) ، وهو يشير الى القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم الغرض من وجود المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال ، وتوقع الأحداث ومواجهة الواقع بنظرة بعيدة المدى ، وتركز على عوامل النجاح الحاسمة ، من أجل المنافسة التي تضيف قيمة لكل من الزبون و أصحاب المصلحة ، والقدرة على إيصال الرؤية، والغرض، والغايات الممكنة الانجاز، والأهداف القابلة للقياس، والعمل على "تطوير قدرات جديدة ورأس مال فكري ، و تطوير العاملين ، والتحفيز ، والرضا ، وردود الفعل ، والتقييم ، و المراجعة " ، وعدهُ نجاحًا مستدامًا (Thomas:2005:3-4) ، ويُعرّف النجاح الاستراتيجي على انه "نجاح بعيد الامد تطمح المنظمات إلى تحقيقه من خلال ؛ امتلاكها لقيادات قوية تتميز بقدرتها على التخلي عن الممارسات التقليدية وتبني الإبداع ، والابتكار ، والسعي لتطوير الخدمات بأشكال مختلفة ، واكتشاف واستثمار فرص جديدة ، والقدرة على استشرف المخاطر ومواجهتها ، ووضع مجموعة من التدابير الاحترازية والعلاجية المناسبة يضمن لها النمو، والتكيف، والبقاء، والنجاح المستمر في ظل "بيئة معقدة وسريعة التغير وتنافسية للغاية" (يوسف، 2020:130) .

ويرى الباحث من خلال الادبيات ان مفهوم النجاح الاستراتيجي هو عملية وضع وتنفيذ استراتيجية تسمح للمنظمة بالوصول إلى أهدافها، إذ تنطوي على تحديد الأهداف، وتحليل البيئة التنافسية، وتطوير خطة عمل، وتنفيذ الخطة، وتقييم النتائج ، كما وتسهم عوامل عدة في تحقيق النجاح الاستراتيجي تشمل ؛ القيادة القوية و فريق عمل قوي والثقافة و التركيز على الزبون و المرونة و رؤية واضحة واستراتيجية محددة وتنفيذ فعال والقدرة على التكيف والتركيز على الابتكار.

2.3 اهمية النجاح الاستراتيجي:

استراتيجية المنظمة تتكون من "التحركات التنافسية ، وأساليب العمل التي يستخدمها مدراء الادارة لتنمية الأعمال ، وجذب الزبون وإرضاءه ، وإجراء العمليات ، والتنافس بنجاح ، وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي." وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تستلزم عملية المسح البيئي ، وصياغة الاستراتيجية ، وتنفيذ

الاستراتيجية ومراقبتها ، وتقييم ومراجعة عملية التنفيذ لضمان الإنجاز الفعال والكفوء للأهداف التنظيمية على الامد البعيد (Tapera,2014:122) ، من الضروري اتباع نهج منظم للعمليات ؛ لأهميتها في التأثير على نجاح المنظمة ، إذ يُعزى نجاح المنظمة إلى وجود مواردها واستخدامها الكفوء والفعال لتلك الموارد ، فالعمليات مكون رئيسي من "البنية التحتية التنظيمية" ، إذ تجسد هذه البنية التحتية التنظيمية "عمليات وأنظمة الأعمال التي تحول" الأشياء التي لا حياة لها "، الملموسة وغير الملموسة ، إلى حزم من الأصول التي تولد تدفقات نقدية وتضفي مراكز تنافسية" (Brenner & Coners,2010:58) ، وتكمن أهمية النجاح الاستراتيجي في انه يساعد المنظمات على : (أ) تحقيق أهداف بسيطة ومتماسكة وبعيدة المدى ؛ (ب) معرفة عميقة بالبيئة التنافسية ؛ (ج) التقييم الموضوعي للموارد ؛ و (د) البناء الفعال ، فضلاً عن (هـ) قدرة التعلم التنظيمية التي تعمل على تحسين المزايا التنافسية بشكل كبير ، مما يسمح بالبقاء في عالم تنافسي و تقدم تحسينات في أداء المنظمات ، وتتيح الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها إلى المتخصصين لتوليد أو إعادة التفكير في قواعد جديدة بتحليل العلاقة بين العمل المدار ذاتياً وقدرة التعلم التنظيمية كمؤشرات للأداء في تحسين القدرات الابتكارية للمنظمات (Fuerteset al,2020:6).

3.3 اهداف النجاح الاستراتيجي:

من اهم مجالات الاهتمام المركزية بين الاستراتيجية ؛هو فهم الروابط بين الأنشطة التنظيمية اليومية ، والنتائج الاستراتيجية ، والتي تعكس التنبؤ الناجح للأهداف الاستراتيجية ، والأنواع المختلفة من الأنشطة القائمة والمرغوبة ، والمعززة والجديدة ، ويؤكد أهمية النتائج والاهداف الاستراتيجية المناسبة لعناصر أخرى من الاستراتيجية قد تكون تصنيف نشاطي ، والذي يغطي كلاً من الأنشطة الداخلية والخارجية ، ونماذج الديناميكيات التنافسية ؛ مثل عمليات الاستحواذ ، والإشارة ، والتسويق ، وتطوير المنتجات الجديدة ، او دمج الأنشطة الداخلية للمنظمة وكذلك التحسين المستمر لتكون عنصراً مهماً في تبني الهدف الاستراتيجي الناجح ، وبالتالي فإن الابتكار والإبداع ، المرتبطين عادةً بإنشاء استراتيجيات فريدة أو تطور الاستراتيجية من خلال السلوك الاستراتيجي المستقل مهمان في تنفيذ ونجاح الاستراتيجية (Aaltonen2007:180) ، تعد كل من الاستراتيجية المحددة ونوع العمليات المتبعة لصياغة وتنفيذ استراتيجية العمل من العوامل الرئيسية لنجاح الأعمال ، وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية ، والتنفيذ المنهجي ، ومراقبة التنفيذ والمتابعة ، وقيادة الرئيس التنفيذي والإدارة والعاملين المناسبين والمتحمسين ، وأخيراً ، الحوكمة (مجلس الإدارة والمساهمون) التي تقود التغيير هنا يمكن أن يمنح المنظمة فرصاً محسنة للنجاح في تنفيذ الاستراتيجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية

بطريقة أسرع وأكثر فاعلية (Brenes et al,2008: 591) ، ان النجاح الاستراتيجي يمثل حالة معكوسة لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما الاهداف بعيدة المدى والمتمثلة بـ (التكيف، والبقاء، والنمو) (الكمري وسعود، 2018: 193).

4.3 ابعاد النجاح الاستراتيجي:

اعتمد البحث الحالي على دراسة (الكبيسي و حسن:2018) التي اشتملت على اربعة ابعاد تضمنت : (البقاء، التكيف، النمو، والتعلم المستمر) بوصفها من الابعاد التي تلائم بيئة عمل المنظمات المبحوثة ، فضلاً عن امكانية قياسها ؛ والتي يمكن توضيحها كالآتي:-

1.4.3 البقاء: تشير العوامل والخصائص المحفزة التي تدفع بدء الأعمال التجارية قد لا تكون هي نفسها تلك التي تسهم في استمرارية الأعمال ، فعامل التخطيط أكثر أهمية من مهارات ريادة الأعمال، وعامل رأس المال المالي عند بدء التشغيل أهم عامل في بقاء الأعمال ، كما وأن العلاقات بين قدرات التسويق والابداع والتعلم خلقت تآزرًا منع المنافسين من تقليد المنظمة وعزز نتائج التسويق ، وايضاً عامل براعة الأعمال كأهمية للبقاء على قيد الحياة ، وكذلك المهارات المعرفية لم تكن كافية لنجاح الأعمال ولكن المساعدة الفنية في التسويق والتخطيط المالي لها تأثير إيجابي على نمو الأعمال التجارية ونجاحها فالبقاء هو الذي يتمثل في "قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها" (Snider&Davies,2018:25) ، وإن البقاء والاستمرارية والربحية من أهداف أي منظمة وأمام كل تلك التحديات كان ولا بد من استخدام أساليب إدارية تتصف بالحكمة والحيوية، والتطور الدائم، حتى تتمكن بالارتقاء في أعمالها إلى المستوى الامثل، وايضاً حتى تتكيف وتتأقلم مع التغيرات التي تحدث في بيئة اعمالها والمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة لمنافسيها أو الحفاظ على مكانتها الحالية ، ويهدف البقاء إلى تخليد الأسماء وأيضاً يهدف إلى تقدير المؤسسين أحياناً (بوترعة و قدور، 2022: 50) ، كما أن المنظمة لها عدة طرق لتجاوز التحديات كالارتباط بالأعمال الرسمية ، وإدارة العديد من الأنشطة، وتشكيل مجموعات اجتماعية متماسكة كإجراء مضاد للاستبعاد من المنافسين وضمان البقاء ، وافرادها العاملين هم مبتكرون وحسابيون ومرنون في بيئة أعمال تنافسية (Kabonga et al,2023:16-17).

2.4.3 التكيف: تعرف استراتيجية التكيف على أنها أنشطة متسقة ومخططة للمنظمة لتلبية تفضيلات وقيم المستهلكين المحليين ، ويتم تحديدها بشكل أساسي من خلال خصائص المنظمة وبيئات العمل الخارجية ، و تؤدي بدورها إلى نمو المبيعات و ليس حصتها في السوق أو الأرباح ومع ذلك ، تعتقد معظم لمنظمات متعددة

الجنسيات أن استراتيجيتها لا تسهل نمو المبيعات فحسب ، بل تسهل أيضًا عائد الاستثمار والربحية ، وتعرف ايضا بأنها استراتيجية المنظمة المدفوعة بالخصائص الداخلية والخارجية وتساعد على أداء أفضل في السوق (Calantone et al,5006:178) ، تحاول المنظمات توسيع قاعدة مستخدميها وتوليد الإيرادات من خلال العديد من الآليات المترابطة، فالهدف الرئيسي في بداية مرحلة التوسع هو اكتساب فهم حول تصورات المستخدمين للعرض وسلوكياتهم الشرائية للحصول على مؤشر على تقديم الاستئناف والإيرادات الفعلية، تمكّن هذه المعلومات المنظمة من إجراء التكيف المطلوب مثل تكوين القيمة والتسليم والاستحواذ ؛ وتتطلب عملية التكيف تنفيذًا وتنسيقًا مستمرين لمختلف الآليات والقدرة على استشعار الفرص والاختناقات واغتنامها لجعل العروض جذابة وقادرة على توليد الإيرادات (Mihailova,2023:12) ، قد تتضمن التكيفات تغييرات في الأبعاد المختلفة لمؤشر الدخل ، في حين أن تكيف جميع عناصر المنظمة يمثل تحديًا ، لأنه يتطلب وقتًا وموارد ، فإن إهمال التكيف قد يزيد من احتمالية فشل الأعمال ، خاصة في أوقات الأزمات (Brunelli et al,2023:103).

3.4.3 النمو: ينظر إلى النمو على مستويات تشمل الاقتصاد ، والصناعة ، والمنظمات ؛ يؤثر النمو الاقتصادي على مستوى الرغبة في الاستثمار والابداع ، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات ، والنمو في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة سيزيد من قيمتها لأنها تحتفظ بحصتها في السوق ، اما النمو على مستوى المنظمة سيؤدي في النهاية إلى أداء المنظمة ، ويتضمن النمو على الابتكار والابداع في المنتجات ووفورات الحجم والوصول إلى أسواق جديدة وفي النهاية إلى أرباح أعلى (Maury,2022:13) ، أصبح نمو الأعمال أحد أكثر الموضوعات المدروسة في أبحاث ريادة الأعمال ، وجذب الموضوع الاهتمام المستمر للعلماء لمدة 50 عامًا ، وتمت دراسته من وجهات نظر مختلفة ، بما في ذلك مقاييس وأنواع ومراحل النمو، إذ يمكن أن يؤثر العديد من أصحاب المصلحة على نمو أعمال المنظمة ، بما في ذلك صاحب المشروع / صاحب العمل والزبائن والموردين والممولين والأكاديميين وصانعي السياسات ؛ كلٌ لديهم معتقدات وقيم وتوقعات وأجندات مختلفة يمكن أن تغير نمط نمو المنظمة ومعدلها ودوافعها ، كما يمكن للمنظمات اعتماد استراتيجيات نمو مختلفة ؛ تشمل: اختراق السوق ، إذ تنمو المنتجات والأسواق الحالية ، أو تطوير السوق ، إذ تبحث المنتجات الحالية عن أسواق جديدة ، أو تطوير المنتجات ، بهدف تطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية ، أو التنويع ، الذي يهدف إلى تطوير منتجات جديدة تماما لأسواق جديدة تماما، ويمكن للمنظمة الاستفادة من المزيد من استراتيجيات النمو في نفس الوقت (Matalamäki & Joensuu-Salo,2022:383-384) .

4.4.3 التعلم المستمر: في سياق تدفق المعلومات والتعلم ، ينبغي أن يكون تطوير المنتجات الجديدة عملية مستمرة وموجهة نحو الامد البعيد ، وتتضمن الجوانب الاستراتيجية لعملية التعلم المستمر ، وعلى المنظمات الاستمرار في تطوير منتجات وعمليات جديدة للتكيف مع متطلبات الزبائن المتغيرة والتكنولوجيا (Suwannaporn & Speece, 2000:610) ، ويمثل هذا البعد من أهم سمات المنظمات المعاصرة و يتم التركيز من خلاله لتعزيز المهارة والمعرفة والقدرات الضمنية والجوهرية لمواردها البشرية ، وضمان التحسين المستمر لعملياتها وعدم تقادمها ، ومواكبة التطورات والحدثة لتوافقها والاستجابة الفاعلة للتغيرات في منتجاتها وخدماتها المقدمة للمجتمع (حسين ، 2020:18) ، ان التعلم مرتبط بشكل كبير بأداء العامل وثقافة المنظمة وقياداتها ، إذ يسهم في تشجيع العاملين على الثقة بالنفس والتفائل والالتزام بمواصلة التعلم بشكل جيد من أجل تحقيق أداء متفوق ، ويسهم في تطوير المعرفة والانخراط في العمل و التعلم المستمر لفائدة ومصصلحة الصالح العام والمنظمة ككل ، والذي بدوره يشجع على الإبداع والابتكار للوصول الى أفضل أداء، يمكن للقادة ومديري الموارد البشرية تسهيل ورعاية التعلم المستمر على جميع مستويات المنظمة ، وتحديدًا على مستوى العاملين والفرق والمنظمة ككل ، لتوليد أفكار جديدة ومفيدة لأداء الموظف الناجح (Udin,2023:11-12).

4. الجانب الاحصائي واختبار الفرضيات:

شملت عينة البحث (عينة قصدية) من القيادات الادارية التي تعمل في مؤسسات الاسكان التعاونية CHF في منطقة الفرات الاوسط في العراق، والذين يمثلون رأس الهرم القيادي ، وقد جرى توزيع (100) استبانة في حين بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (85) استمارة أي بنسبة استرجاع بلغت 85%.

ولقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) وتحليلي الانحدار البسيط. وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات البحث في حين استخدمت تحليلات الانحدار البسيط لغرض اختبار علاقات التأثير بين أبعاد متغيرات البحث الرئيسة.

1.4. الفرضية الرئيسة الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد السلوك الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي)

يظهر من خلال الجدول (1) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد السلوك الاستراتيجي (المنقبون، المدافعون، المحللون، المستجيبون) والنجاح الاستراتيجي. وقد بلغت قيم

معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد وبين السلوك الاستراتيجي (0.673، 0.721، 0.648، 0.716) على التوالي بمستوى المعنوية (Sig.=0.000)، وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة. أي يدل هذا على وجود ارتباط بين أبعاد السلوك الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (01): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

السلوك الاستراتيجي X	المستحييون X4	المحللون X3	المدافعون X2	المنقبون X1	متغيرات البحث	
0.842	0.716	.6480	.7210	.6730	ارتباط Pearson	النجاح الاستراتيجي Y
.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	Sig. (2- tailed)	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSSV₂₅

2.4. الفرضية الرئيسة: (لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد السلوك الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي). وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية: -

1.2.4. الفرضية الفرعية الأولى: - لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المنقبون في النجاح الاستراتيجي.

نشاهد من خلال الجدول (2) وجود تأثير معنوي للمنقبين X1 في النجاح الاستراتيجي. وان معادلة الانحدار التقديرية كانت $Y=1.480+0.551X_1$ وهي تفسر 67.3% من طبيعة العلاقة بين X و Y أي ان 67.3% من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي ناجمة عن التغير في الابداع المستمر، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط (80.973) بمستوى المعنوية $F_{(1)} (Sig = 0.000)$ ، وبالتالي القرار هو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي وجود تأثير معنوي للمنقبين في النجاح الاستراتيجي.

2.2.4. الفرضية الفرعية الثانية: - لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المدافعون في النجاح الاستراتيجي.

نشاهد من خلال الجدول (2) وجود تأثير معنوي للمدافعين في النجاح الاستراتيجي. وان معادلة الانحدار التقديرية كانت $Y=1.435+0.580X_2$ وهي تفسر 72.1% من طبيعة العلاقة بين X و Y أي ان 72.1% من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي ناجمة عن التغير في المدافعين، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط (106.120) بمستوى المعنوية $F_{(106.120)} (Sig = 0.000)$ ، وبالتالي القرار هو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي وجود تأثير معنوي للمدافعين في النجاح الاستراتيجي.

3.2.4 . الفرضية الفرعية الثالثة: - لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد المحللون في النجاح الاستراتيجي.

نشاهد من خلال الجدول (2) وجود تأثير معنوي للمحللين في النجاح الاستراتيجي. وان معادلة الانحدار التقديرية كانت $Y=1.572+0.525X_3$ وهي تفسر 64.8% من طبيعة العلاقة بين X و Y أي ان 64.8% من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي ناجمة عن التغير في المحللين، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط (71.093) بمستوى المعنوية $F_{(71.093)} (Sig = 0.000)$ ، وبالتالي القرار هو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي وجود تأثير معنوي للمحللين في النجاح الاستراتيجي.

4.2.4 . الفرضية الفرعية الرابعة: - لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعدد المستجيبون في النجاح الاستراتيجي.

يتبين من خلال الجدول (2) وجود تأثير معنوي للمستجيبين في النجاح الاستراتيجي. وان معادلة الانحدار التقديرية كانت $Y=1.621+0.528X_4$ وهي تفسر 71.6% من طبيعة العلاقة بين X و Y أي ان 71.6% من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي ناجمة عن التغير في المستجيبين، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط (102.944) بمستوى المعنوية $F_{(102.944)} (Sig = 0.000)$ ، وبالتالي القرار هو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي وجود تأثير معنوي للمستجيبين في النجاح الاستراتيجي.

ومن خلال الجدول (2) نلاحظ وجود تأثير معنوي للسلوك الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي. وان معادلة الانحدار التقديرية كانت $Y=0.736+0.771X$ وهي تفسر 84.2% من طبيعة العلاقة بين X و Y أي ان 84.2% من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي ناجمة عن التغير في السلوك الاستراتيجي ، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط (238.422) بمستوى المعنوية $F_{(238.422)} (Sig = 0.000)$ ، وبالتالي القرار هو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي وجود تأثير معنوي للسلوك الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (02): تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ابعاد السلوك الاستراتيجي X في

النجاح الاستراتيجي Y

R ²	Sig	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	النجاح الاستراتيجي Y		المتغير التابع المتغير المستقل
				β	Constant	
.6730	0.000	80.973	8.998	.5510	1.480	X1 المنقبون
.7210	0.000	106.120	10.301	.5800	1.435	X2 المدافعون
.6480	0.000	71.093	8.432	.5250	1.572	X3 المحللون
.7160	0.000	102.944	10.146	.5280	1.621	X4 المستجيبون
.8420	.0000	238.422	15.441	.7710	.7360	السلوك الاستراتيجي X

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على SPSSV₂₅

5. الاستنتاجات والتوصيات:

1.5. النتائج:

ان اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ميدانياً والناجمة عن التحليل الاحصائي ووصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته تضمنت الاتي:

- حصل بعد المنقبون وهو من ابعاد المتغير المستقلة على اعلى نسبة من بقية الابعاد حيث بلغت الاهمية النسبية 71% مما يدل على المنظمات المبحوثة يعني أن إدارة المنظمة تهتم بمراقبة السوق بشكل مستمر ، وتولي هذا البعد اهمية كبيرة وهو مؤشر جيد وجاء بعد المحللون بعده بأهمية نسبية بلغت 70.3% ليأتي بعده تباعا بالأهمية النسبية بعد المدافعون وبعد المستجيبون تباعا.

- في حين جاء بعد النمو في المرتبة الاولى ضمن ابعاد المتغير التابع وهو النجاح الاستراتيجي إذ حصل على 70.7% من الاهمية النسبية في حين جاء بعد التعلم المستمر بالمرتبة الثانية من الاهمية النسبية حيث بلغت نسبته 67.1% في حين جاءت بقية الابعاد تباعا من حيث الاهمية النسبية وهم كلا من بعد التكيف والبقاء وهذا مؤشر جيد على ان المنظمات المبحوثة تولي أهمية كبيرة للنجاح الاستراتيجي ويدل على زيادة الإيرادات والأرباح والقيمة السوقية وزيادة القوة التنافسية وزيادة فرص النجاح.
- وجد ان 84.2% من التغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي ناجمة عن التغير في السلوك الاستراتيجي ، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للسلوك الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي.

2.5. التوصيات:

- بناءً على نتائج البحث، تُقدم الباحثة مجموعة من التوصيات لتحسين السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الربحية، وهي:
- تحديد أهم المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح الاستراتيجي: ينبغي على المؤسسات الربحية أن تحدد أهم المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح الاستراتيجي، وذلك من خلال إجراء تحليل داخلي وخارجي لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- اختيار السلوك الاستراتيجي المناسب: ينبغي على المؤسسات الربحية أن تختار السلوك الاستراتيجي المناسب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- التدريب والتطوير: ينبغي على المؤسسات الربحية أن توفر التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز المهارات الاستراتيجية لديهم.
- التواصل الفعال: ينبغي على المؤسسات الربحية أن تحرص على التواصل الفعال بين جميع أعضاء المنظمة، وذلك من أجل ضمان مشاركة الجميع في عملية صنع القرار وتنفيذ الاستراتيجية.

6. الخاتمة:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة المعقدة بين السلوك الاستراتيجي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في مؤسسات الإسكان التعاوني CHF في منطقة الفرات الأوسط في العراق.

من خلال دراسة العوامل المختلفة التي تؤثر على السلوك الاستراتيجي ونتائجه، يسهم هذا البحث في مجموعة المعرفة الحالية حول الإدارة الاستراتيجية والقيادة. إن نتائج هذا البحث لها آثار مهمة على الممارسين وصانعي السياسات الذين يسعون إلى تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي.

7. قائمة المراجع:

1. بوترة سماح, & قدور لامية. (2022). الإدارة الإستراتيجية و دورها في مستقبل منظمة الأعمال.
2. صلاح الدين عواد الكبيسي, & رنا فلاح حسن. (2018). " علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي"(بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد). Journal of Economics and Administrative Sciences, 24(103), 18-18
3. العنزي، أميرة خضير كاظم(2010) "دور أبعاد إدارة علاقات الزبون و التفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي" ، دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف ،رسالة ماجستير إدارة أعمال(غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة
4. نوفل عبد الرضا الكمري, & عماد حسين سعود. (2018). أثر إدارة المراسم والاتيكت في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة. Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 15(1).
5. يوسف, ش. م. و. م. و. م. و. شيرين محمد وسيم محمود. (2020). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, 14(7), 123-203.
6. يوسف , ميهيفان شريف. (2022) أنماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك-العراق, Academic Journal of Nawroz University, 11(3), 597-613.

7. 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.
8. Aaltonen, P. (2007). Adoption of strategic goals: exploring the success of strategy implementation through organizational activities.
9. Almaliky, H. N. H., Hameed, A. T., & Mohsin, H. J. (2023). The role of employing strategic behavior in reducing the pressures of banking work An analytical study of the opinions of a sample of workers in commercial banks.
10. Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. Journal of Business research, 61(6), 590-598.

11. Brenner, M., & Coners, A. (2010). Process capital as strategic success factor: the Lufthansa example. *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*, 57-72.
12. Brunelli, S., Gjergji, R., Lazzarotti, V., Sciascia, S., & Visconti, F. (2023). Effective business model adaptations in family SMEs in response to the COVID-19 crisis. *Journal of family business management*, 13(1), 101-117.
13. Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185.
14. Chen, P., Powers, J. T., Katragadda, K. R., Cohen, G. L., & Dweck, C. S. (2020). A strategic mindset: An orientation toward strategic behavior during goal pursuit. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(25), 14066-14072.
15. Estévez, Vanessa Y., Pérez, Ana María G., & Rodríguez, Juan Ramón O. (2018), "The Strategic Behaviour of SMEs", *Adm. Sci.*,8(61):1-21
16. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
17. Handoyo, S., Mulyani, S., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). Firm characteristics, business environment, strategic orientation, and performance. *Administrative Sciences*, 13(3), 74.
18. Japelus, N. E., Bakar, N. A., Azam, S. K. T., & Ervina, M. (2023). Exploratory studies on Strategy and Accountability In Malaysia: Segamat School Co-operatives Region.
19. Jukka, T. (2023). Does business strategy and management control system fit determine performance?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 659-678.
20. Kabonga, I., Zvokuomba, K., Nyagadza, B., & Dube, E. (2023). Swimming against the tide: Young informal traders' survival strategies in a competitive business environment in Zimbabwe. *Youth & Society*, 55(2), 280-299.
21. Laugen, B. T., Boer, H., & Acur, N. (2006). The new product development improvement motives and practices of Miles and Snow's prospectors, analysers and defenders. *Creativity and innovation management*, 15(1), 85-95.
22. Lopo Martinez, A., & Ferreira, B. A. (2019). Business strategy and tax aggressiveness in Brazil. *Journal of Strategy and Management*, 12(4), 522-535.
23. Mahmoud, A. S. A. (2021). The role of the Dyson model for strategic development in achieving strategic success/case study in Baghdad Municipality.
24. Martins, Elvis S., Rosseto, Carlos R., Nilton, Cesar L. & Antonio, Sergio Torres P. (2014), "Strategic Behavior and Ambidexterity: A Study Applied Along The Brazilian Wineries", *Rev. bus. manag.*, São Paulo, 16(52):392-415
25. Matalamäki, M. J., & Joensuu-Salo, S. (2022). Digitalization and strategic flexibility—a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 380-401.
26. Maury, B. (2022). Strategic CSR and firm performance: The role of prospector and growth strategies. *Journal of Economics and Business*, 118, 106031.

27. Mihailova, I. (2023). Business model adaptation for realized international scaling of born-digitals. *Journal of World Business*, 58(2), 101418.
28. Nuhu, N. A., Baird, K., & Jiao, L. (2023). The Effect of Traditional and Contemporary Management Accounting Practices on Organisational Outcomes and the Moderating Role of Strategy. *American Business Review*, 26(1), 6.
29. Omar, Z., & Yousif, M. (2023). The effect of strategic behavior typology on organizational excellence: "A study of the opinions of the heads of scientific departments in a number of private universities in the kurdistan region of Iraq". *Humanities Journal of University of Zakho*, 11(1), 32-49.
30. O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 81-97.
31. Poleto, T., Nepomuceno, T. C. C., de Carvalho, V. D. H., & Costa, A. P. C. S. (2022). Strategic Behavior Categorization in Information Technology Outsourcing: An Analysis Based on Knowledge Transfer and Relational Governance. *Applied System Innovation*, 5(6), 110.
32. Rudiawarni, F. A., Tjahjadi, B., Agustia, D., & Soewarno, N. (2022). Business strategy and industrial competition: the case of manufacturing companies. *International Journal of Business Environment*, 13(1), 35-59.
33. Sarwary, Z. (2020). Strategy and capital budgeting techniques: The moderating role of entrepreneurial structure. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 12(1), 48-70.
34. Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 5-17.
35. Snider, J. H., & Davies, K. J. (2018). Success strategies for small financial planning firms. *International Journal of Applied Management and Technology*, 17(1), 4.
36. Sollosy, M., Guidice, R., Parboteeah, K. & Praveen, A. (2015), "Contemporary Examination of The Miles & Snow Strategic Typology Through The Lens of Ambidexterity", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2(2):8-36.
37. Tapera, J. (2014). The importance of strategic management to business organizations.
38. Thomas, C. (2005) "Creating a winning board: Successful and unsuccessful directorial approaches to competing and winning" *Strategic Direction*, Vol:21 , No:3 , PP (3-5)
39. Thourungroje, A., & Racela, O. C. (2022). Innovation and performance implications of customer-orientation across different business strategy types. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 178.
40. Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01229-e01229.
41. Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A. M., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2018). The strategic behaviour of SMEs. *Administrative Sciences*, 8(4), 61.

7. الملاحق:

المحور الاول: المعلومات الشخصية والوظيفية:

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
2. الفئات العمرية: 35-25 45-36 55-46 56- فأكثر
3. المؤهل العلمي: اعدادية دبلوم بكالوريوس ماجستير
4. سنوات الخدمة: 10-1 20-11 30-21 31- فأكثر
5. المنصب الوظيفي: مدير قسم مدير شعبة مدير وحدة مدير فريق

المحور الثاني: متغيرات البحث:

اولاً السلوك الاستراتيجي: مجال متعدد التخصصات يأخذ الأفكار والأساليب من مجموعة متنوعة من التخصصات المختلفة ويستخدمها لمساعدة المنظمات على تحقيق النتائج السلوكية المرغوبة والهادفة و الملائمة للسوق وايضاً الفهم الواضح لمجموعة المستخدمين / الزبائن المستهدفين واختيار السلوك المناسب لهم للوصول لأداء بناء .

1- المنقبون: منظمات تبحث باستمرار عن فرص جديدة في السوق ، فهي مبتكرة وتحتمل المخاطر ، مع التركيز على النمو وحصصة السوق، ويميل المنقبون إلى أن يكونوا أكثر نجاحاً في البيئات التي تتميز بالكثير من التغيير وعدم اليقين.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تمتلك إدارة المؤسسة قدرة اكتشاف الفرص التي يمكن أن تطور مجالات عملها.					
2	تهتم إدارة المؤسسة بمراقبة السوق بشكل مستمر.					
3	تميل إدارة المؤسسة الى البحث عن أسواق جديدة لخدماتها.					
4	تسعى إدارة المؤسسة باستمرار لتطوير خدماتها لتكون متعددة الاستخدامات.					
5	تسعى إدارة المؤسسة إلى التعرف على العوامل التي تعيق تطوير مستقبلها.					

					تتعمد إدارة المؤسسة في مواجهة المنافسين على عملية البحث والتطوير.	6
--	--	--	--	--	---	---

2- المدافعون: منظمات تركز على الحفاظ على حصتها الحالية في السوق وأرباحها وتميل إلى أن تكون مستقرة وبيروقراطية ، وتركيز على الكفاءة ، والتحكم في التكاليف ، ويميل المدافعون إلى أن يكونوا أكثر نجاحاً في البيئات المستقرة ، إذ يوجد قدر أقل من التغيير وعدم اليقين .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7	تمتلك إدارة المؤسسة قدرة الدفاع عن موقعها الحالي في السوق.					
8	تهتم إدارة المؤسسة بالحفاظ عم جودة مواردها وعملياتها الداخلية.					
9	تعمل إدارة المؤسسة على كيفية الحفاظ على التكاليف.					
10	تسعى إدارة المؤسسة الى المحافظة على خصائص خدماتها.					
11	تهتم إدارة المؤسسة بمعالجة المخاطر التي تعيق استمرار عملها الحالي.					
12	تعمل إدارة المؤسسة على مواجهة المنا فسين من خلال معالجة مختلف المشاكل التي تواجهها.					

3- المحللون: مزيج من المنقبين والمدافعين ؛ إنهم مستقرون وبيروقراطيون ، لكنهم يركزون أيضاً على الابتكار والنمو ، ويميل المحللون إلى أن يكونوا أكثر نجاحاً في البيئات التي تقع في مكان ما بينهما ، حيث يوجد بعض التغيير وعدم اليقين .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	تتمتع إدارة المؤسسة بقدرات تحليلية عالية بما يتناسب ومستوى المنافسة في وحدات الاعمال.					
14	تضع إدارة المؤسسة في حساباتها دراسة المنا فسين المؤثرين في وحدات أعمالها.					

15	تسعى إدارة المؤسسة الى تطوير خدمات وحدات الاعمال ذات التنافس المستمر.				
16	تهتم إدارة المؤسسة بالمحافظة على نجاح خدمات وحدات الاعمال ذات البيئة المستقرة.				
17	تعمل إدارة المؤسسة على التحليل الدقيق للقرارات قبل اتخاذها لغرض تجنب المخاطر.				
18	تسعى إدارة المنظمة إلى مواجهة المناهجين عن طريق دعم الاعمال الحالية مع التطوع الى أعمال جديدة مستقبلاً.				

4- المستجيبون: منظمات ليس لديها استراتيجية واضحة ، ويميلون إلى التفاعل مع التغيرات في السوق ، وغالبًا ما يكافحون من أجل المنافسة بفعالية، المستجيبون هم أقل أنواع المنظمات نجاحًا في أي بيئة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
19	تتمتع إدارة المؤسسة بالقدرة العالية على الاستجابة للتغيرات والاحداث.					
20	تسعى إدارة المؤسسة الى دراسة أسباب التغيرات البيئية الحاصلة.					
21	تهتم إدارة المؤسسة بكيفية معالجة المشاكل الداخلية حال حصولها.					
22	تسعى إدارة المؤسسة إلى الاستجابة بشكل سريع للمخاطر التي قد أفرزتها المتغيرات من حولها.					
23	تهتم إدارة المؤسسة بإنجاز المهام ذات الاهداف قصيرة الاجل.					
24	تستعد إدارة المؤسسة إلى مواجهة المناهجين اعتمادا على ما تجرته من تعديلات آنية وسريعة.					

ثانياً: النجاح الاستراتيجي: عملية وضع وتنفيذ استراتيجية تسمح للمنظمة بالوصول إلى أهدافها، إذ تنطوي على تحديد الأهداف، وتحليل البيئة التنافسية، وتطوير خطة عمل، وتنفيذ الخطة، وتقييم النتائج ، كما وتسهم

عوامل عدة في تحقيق النجاح الاستراتيجي تشمل ؛ القيادة القوية و فريق عمل قوي والثقافة و التركيز على الزبون و المرونة و رؤية واضحة واستراتيجية محددة وتنفيذ فعال والقدرة على التكيف والتركيز على الابتكار.

1- البقاء : هو القدرة على الاستمرار في الوجود أو الاستمرار في سياق الأعمال والازدهار في مواجهة التحديات وزيادة فرص نجاح المنظمة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تفتح المؤسسة باب الحوار والنقاش مع كافة الاطراف ذات العلاقة بعملياتها.					
2	تضع المؤسسة رضا زبائنها والمستفيدين من خدماتها في المقام الاول من اولياتها.					
3	تعتمد المؤسسة على مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من اجل استقطاب افضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم.					
4	تتابع المؤسسة تقدمات وانجازات المنظمات التي تعمل ضمن قطاعها لمواكبتها وعدم التراجع مقارنة معها.					

2- التكيف: هو عملية مستمرة وضرورية للبقاء ونجاح الاعمال ، ويمثل استعداد المنظمات للتغيير باستمرار استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية ، ويمكن أن يكون التكيف تحدياً ، او فرصة لتحسين الأداء وعلى المنظمات أن تكون على استعداد للتغيير والابتكار من أجل البقاء في المنافسة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7	تتابع المؤسسة كافة المستجدات التي تحصل في رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.					
8	تقيم المؤسسة بشكل دقيق التغييرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية وتكيف نفسها معها.					
9	تؤسس المؤسسة قواعد بيانات لدعم نظم المعلومات الخاصة بها.					
10	تمكن المؤسسة مواردها البشرية بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تعالج التحديات في العمل.					

3- النمو: هو عملية زيادة الإيرادات والأرباح والقيمة السوقية للمنظمة وزيادة القوة التنافسية لها ، و يمكن تحقيق النمو من خلال زيادة المبيعات، او خفض التكاليف، او التوسع في أسواق جديدة، او تطوير منتجات وخدمات جديدة ، كما يمكن ان يتحقق من خلال الاندماج والاستحواذ ، وينبغي على المنظمات التي تسعى إلى النمو أن تضع خطة استراتيجية قوية وأن تكون على استعداد لمواجهة التحديات التي قد تواجهها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
11	تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً.					
12	تعطي المؤسسة الأولوية لاستراتيجية التوسع عند تحديد توجهها الاستراتيجي.					
13	تعتمد المؤسسة آليات متطورة للتعامل مع زبائنها من اجل ترسيخ اقدمها في السوق.					
14	تستطيف المؤسسة ذوي الخبرة من اجل تقديم الاستشارة بخصوص افضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها.					

4- التعلم المستمر: هو عملية اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة باستمرار ، ويساعد ؛ في تطوير العاملين بشكل أكثر كفاءة وإنتاجية، والمنظمات في البقاء على اطلاع بأحدث التطورات في مجالها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
15	تركز المؤسسة بشكل واضح على تدريب وتطوير مواردها البشرية.					
16	تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات والتقدمات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة.					
17	تهتم المؤسسة بمتابعة كافة الابداعات والاختراعات التي تقدم في مجال عملها.					
18	تتعامل المؤسسة مع الاخطاء كفرص للتعلم للاستفادة من التجارب السابقة في تنفيذ عملياتها الحالية.					