

الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق البراعة الاستراتيجية-
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري الشركة العامة لتصنيع الحبوب - كربلاء المقدسة

Mediating Role of Strategic Knowledge in Strengthening Relationship between Strategic Leadership and Achieving Strategic Ambidexterity– An analytical exploratory study of opinions of a sample of managers of General Company for Processing of Grains – Holy Karbala

أ.م. د ليلى محسن الحكيم³
Layla Mohsin AL-Hakeem
layla.alhakeem@uokerbala.edu.iq

أ.م. د سحر عباس حسين الزبيدي²
Sahar Abbas Hussein
sahar.a@uokerbala.edu.iq

أ.م. د احمد عبد الله امانه الشمري¹
Ahmed Abdullah Amanah
ahmed.a@uokerbala.edu.iq

الباحثة سعاد جبير سلطان الشبلأوي⁴
Suad Jubair Sultan
suadalshblawy019@Gmail.com

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

هدف البحث الى التعرف على الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق البراعة الاستراتيجية في منظماتنا العراقية، اذ تمثلت مشكلة البحث الفكرية بالتساؤل الرئيس هل للقيادة الاستراتيجية تأثير في تحقيق البراعة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية؟ والذي على اساسه اثرت تساؤلات فرعية يمكن عن طريقها التوصل للحلول المناسبة للشركة مجتمع البحث. وتجلت اهمية البحث من اهمية ميدان التطبيق الذي اصبح بحاجة الى توفير مختلف الحلول للنهوض بواقع القطاع الانتاجي وتطويره، اذ طبق البحث في الشركة العامة لتصنيع الحبوب - كربلاء المقدسة على عينة قسدية بلغت (58) مستجيباً من ملاكها الاداري والفني والهندسي، بالاعتماد على الاستبانة على وفق مقياس لكرت. إذ استخدمت مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات منها معامل الارتباط البسيط (بيرسون) واختبار الصدق التمييزي وكرونباخ الفا لصدق وثبات مقياس البحث عن طريق استخدام البرامج الاحصائية SPSS V.25 و Smart PLS V.20 اذ توصل البحث لمجموعة نتائج ومن أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية البراعة الاستراتيجية في الشركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، المعرفة الاستراتيجية، البراعة الاستراتيجية، الشركة العامة لتصنيع الحبوب كربلاء المقدسة.

Abstract

Research aim is to identify mediating role of strategic knowledge in strengthening relationship between strategic leadership and achieving strategic ambidexterity in our Iraqi organizations. The intellectual research problem was represented by main question: Does strategic leadership have an impact on achieving strategic ambidexterity through mediating role of strategic knowledge? On basis of which sub-questions were raised through which appropriate solutions could be found for research community company. Importance of research was evident from importance of field of application, which has become a need to provide various solutions to advance and develop productive sector. Research was applied in General Company for Grain Processing – Holy Karbala on an intentional sample of (58) respondents from its administrative, technical and engineering staff, based on a questionnaire prepared according to Likert scale. A set of statistical methods were used to analyze data, including simple correlation coefficient (Pearson) and discriminant validity test and Cronbach's alpha for validity and reliability of search scale by using statistical program SPSS V.25 & Smart PLS V.20. As research reached a set of results, most important of which is existence of a direct correlation and positive effect with a moral significance between research variables, as well as an indirect effect with a moral significance for strategic knowledge in relationship between strategic leadership and achievement of strategic ambidexterity in company.

Keywords: Strategic Leadership, Strategic Knowledge, Strategic Ambidexterity, General Company for Manufacture of Grains, Holy Karbala.

المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تعيشها بيئة منظمات الاعمال والتي بدورها تسعى الى اكتساب المعرفة الاستراتيجية من اجل تحقيق البراعة الاستراتيجية عن طريق الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية بسبب زيادة حدة المنافسة بينها والتطورات التكنولوجية والعولمة والتقنيات الحديثة والانترنت، لذا اخذت المنظمات بالبحث عن الوسائل التي تستطيع من خلالها التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة من أجل تحقق الاداء المنظمي للمنظمة. اذ تتطلب نمطا قياديا غير تقليدي، وذا وعي وبصيرة بالمتغيرات البيئية ومواجهة التحديات والتحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة وهذا يتطلب قيادة جيدة لتعزيز الاداء اذ اتسع نطاق استخدام مفهوم القيادة الاستراتيجية من لدن المنظمات وتعددت التوجهات التي تفسره، بوصفها عنصر حيوي ينبغي الإشارة إلى مختلف الأبعاد المرتبطة به. وقد قسم البحث على عدة مباحث إذ تناول الاول منهجية البحث وتمثلت بتساؤلات وأهمية واهداف وفرضيات البحث وتطرق

الثاني الى اهم المتغيرات البحثية وهي الجانب النظري المتمثلة بالمتغير المستقل (بالقيادة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (المعرفة الاستراتيجية) والمتغير التابع (المعرفة الاستراتيجية) وشمل الثالث الإطار العملي في حين اختتم البحث بالمبحث الرابع والاخير الخاص بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / الإطار المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث وتساؤلاتها: تتميز بيئة الاعمال اليوم بالعديد من التحديات والتغيرات المستمرة في مختلف الميادين ولا سيما المؤسسات ذات تماس مباشر بأفراد المجتمع العراقي مما يفرض تبني نوع قيادة لها القدرة على مواجهة تلك التحديات. اذ تمثلت مشكلة البحث الفكرية بالتساؤل الرئيس هل للقيادة الاستراتيجية تأثير في تحقيق البراعة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية؟ والذي على اساسه اثرت تساؤلات فرعية يمكن عن طريقها التوصل للحلول المناسبة للشركة مجتمع البحث اذ يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الفرعية الاتية:

1. ما مستوى توفر القيادة الاستراتيجية وابعادها في الشركة مجتمع البحث؟
2. ما مستوى توفر المعرفة الاستراتيجية وابعادها في الشركة مجتمع البحث؟
3. ما مستوى توفر البراعة الاستراتيجية وابعادها في الشركة مجتمع البحث؟
4. ما هي علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث في الشركة مجتمع البحث؟
5. هل تسهم القيادة الاستراتيجية والمعرفة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الشركة مجتمع البحث؟

ثانياً: أهمية البحث: تتمحور أهمية البحث بالنقاط التالية:

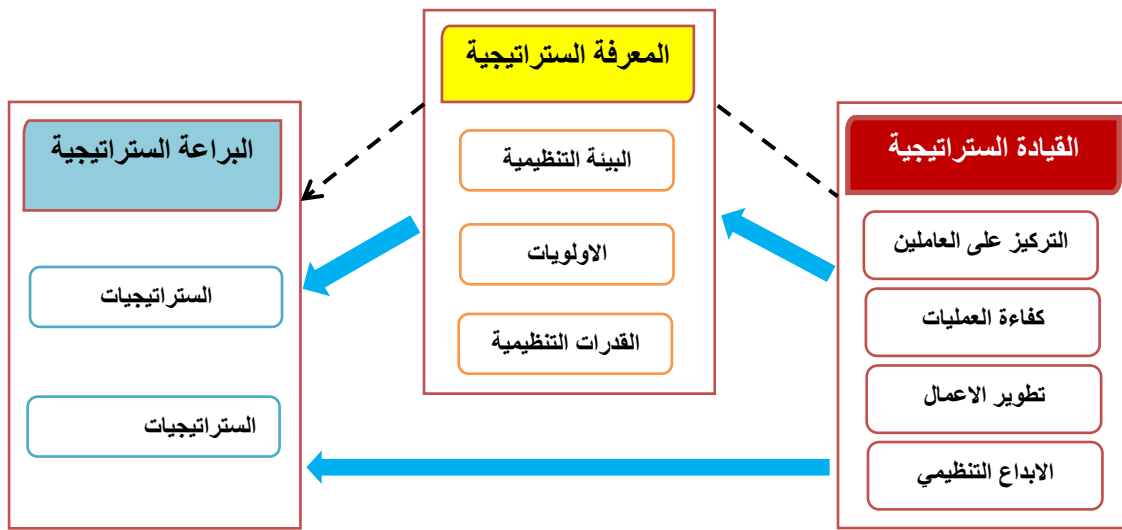
1. يسلط البحث الضوء بأهمية القيادة والمعرفة بنوعها الاستراتيجي في زيادة استكشاف واستثمار الفرص المتاحة في بيئة الشركة.
2. يقوم البحث على أهمية دراسة ابعاد كل من كل من القيادة الاستراتيجية والمعرفة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الشركة مجتمع البحث كونها المؤشر الذي يحدد نجاح المنظمات واستمرارها بالعمل.
3. تبرز أهمية البحث من أهمية ميدان التطبيق الذي أصبح بحاجة لتوفير مختلف الحلول للوهوض بواقع القطاع الانتاجي وتطويره محلياً.

ثالثاً: اهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق عدة اهداف تتمثل بالآتي:

1. قياس مدى إدراك افراد العينة الى متغيرات البحث الرئيسة الثلاث ومدى نسبة توافرها في الشركة مجتمع البحث.
2. بيان نوع وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة في الشركة مجتمع البحث.
3. قياس اتجاهات التأثير المباشرة للقيادة الاستراتيجية والمعرفة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الشركة مجتمع البحث.
4. قياس اتجاهات التأثير غير المباشر للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الشركة مجتمع البحث.
5. قياس مدى مساهمة كلاً من القيادة الاستراتيجية والمعرفة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية في الشركة مجتمع البحث.

رابعاً: **مخطط البحث الفرضي**: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الشركة مجتمع البحث. والذي تم تحديده عن طريق الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، ويتضمن هذا المخطط المتغيرات:

1. **المتغير المستقل**: يتمثل بالقيادة الاستراتيجية وابعادها المتمثلة ب(التركيز على العاملين، كفاءة العمليات، تطوير الاعمال، الابداع التنظيمي). استناداً لمقياس (Duursema,2013)
2. **المتغير الوسيط**: يتمثل بالمعرفة الاستراتيجية وابعادها المتمثلة ب(البيئة التنظيمية، الاولويات الاستراتيجية، القدرات التنظيمية). استناداً لمقياس (Pappas,2001)
3. **المتغير المعتمد**: يتمثل بالبراعة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة ب(الاستراتيجيات الاستكشافية، الاستراتيجيات الاستثمارية) استناداً لمقياس (Musigire et al.,2017) ومثلما يبينها شكل (1)



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً للأدبيات الواردة انفاً.

- خامساً: **فرضية البحث**: بناءً على المخطط الفرضي للبحث اعتمد الباحثين على مجموعة من الفرضيات الرئيسة الاتية:
1. **الفرضية الرئيسة 1**: وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والمعرفة الاستراتيجية.
 2. **الفرضية الرئيسة 2**: وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الاستراتيجية بأبعادها والبراعة الاستراتيجية.
 3. **الفرضية الرئيسة 3**: وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والبراعة الاستراتيجية.
 4. **الفرضية الرئيسة 4**: وجود علاقة تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في المعرفة الاستراتيجية.
 5. **الفرضية الرئيسة 5**: وجود علاقة تأثير معنوية للمعرفة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة الاستراتيجية.
 6. **الفرضية الرئيسة 6**: وجود علاقة تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة الاستراتيجية.
 7. **الفرضية الرئيسة 7**: يزداد تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة الاستراتيجية بتوسيط المعرفة الاستراتيجية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تم اخذ عينة قصدية من مديري الشركة العامة لتصنيع الحبوب فرع كربلاء المقدسة وبواقع (58) مستجيباً من اعضاء الادارة العامة ومديري الفروع ورؤساء الاقسام الادارية والفنية والهندسية في الشركة فضلاً عن مسؤولي الشعب والوحدات كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع البحث وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات.

سابعاً: حدود البحث

- **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالفترة من 2020/11/1 ولغاية 2021/5/2.
- **الحدود المكانية:** تمثلت بالشركة العامة لتصنيع الحبوب - فرع كربلاء والمطاحن الاهلية العاملة لفرع الشركة.

ثامناً: منهج البحث

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ضمن اطاره الميداني، وبناءً على ذلك تم استخدام قياساً وصفياً لمتغيرات البحث عن طريق تطوير اداة قياس تم اختبارها من حيث المصادقية والثبات باستخدام اساليب احصائية متخصصة.

تاسعاً: أدوات البحث: من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. **أدوات الإطار النظري:** وتمثلت بالكتب والبحوث والرسائل والاطاريح وشبكة الانترنت.
2. **أدوات الإطار الميداني:** وتمثلت باستمرار الاستبانة كأداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثون في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وابعادها الفرعية، إذ تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي انظر ملحق (1).
3. **أدوات التحليل الإحصائي:** من اجل تشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، تم اعتماد الاساليب الاحصائية الآتية:
 - أ. **الأساليب الإحصائية الوصفية:** تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).
 - ب. **الأساليب الإحصائية التحليلية:** وتتمثل ب(معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير (R^2) معادلة النمذجة الهيكلية، اختبارات الصدق والثبات).
 - ج. تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS V.25) و (Smart PLS V.20) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث**أولاً: القيادة الاستراتيجية****1. مفهوم القيادة الاستراتيجية**

عرفت بأنها مجموعة من الوظائف والقدرات والمسؤوليات والقابليات والسلوكيات والمهارات التي يسعى عن طريقها القائد لتمكين ومساعدة المنظمة من تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية فضلاً عن خلق ميزة تنافسية لها عن طريق تعزيز ادائها العالي. (الغزاوي، 2021: 31) وعرفت بأنها القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في استشراف

والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له بما ينسجم مع متغيرات البيئة الخارجية المختلفة وعبر الاستثمار الامثل لكافة القدرات والموارد المتاحة في المنظمة المادية والمعنوية مع التركيز على المتميزين من الموارد البشرية والعمل على التحسين والتطوير المستمر عن طريق الابتكار والأبداع وصولاً للأهداف المتجددة المرجوة التي تبقي المنظمة في الميزة التنافسية. (خضير واسماعيل، 2021: 324) وعرفت بأنها الأسلوب قيادي متميز سيقود إلى تقدم المنظمة بنجاح، كما انها تعمل على ترشيد وتوجيه سلوك الأفراد العاملين وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنظيم أمورهم الى الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات الاساسية. (عزيز، 2021: 32) وعرفت بأنها عنصر للتصور المستقبلي والتفكير الاستراتيجي والعمل من اجل مستقبل المنظمة، كما انها تمثل عملية ايجاد للرؤية وتحفيز الموظفين، وتشكيل الاستراتيجيات على المستويين الفردي والتنظيمي (الجبوري والخزرجي، 2021: 165) وعرفت بأنها البودقة التي تتفاعل داخلها مجموعة ادوار وممارسات يؤديها القائد الاستراتيجي تعمل على تحفيز الافراد العاملين لتحقيق خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية التي تؤدي الى تحقيق اهدافها وفرض ميزتها التنافسية بين اقرانها. (حسين وعاجل، 2021: 49) وعرفت بأنها القدرة التي يمتلكها القادة للتأثير في الاخرين بامتلاكه المهارات والسلوكيات وقدرة استقراء الواقع تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية تترجم الى افعال بالإفادة من قدراتهم وتوجهاتهم في اعداد وتهيئة بيئة تنظيمية داخلية تساعد وتشجع الموارد البشرية على الابتكار (بريس والساعدي، 2021: 88) وعرفت بأنها القدرة على التفكير عن طريق امتلاك تركيز على فهم ودراسة البيئة والعمل على استشراف المستقبل عبر تصورات ورؤى استراتيجية. (القيسي، 2022: 69) اذ تتمحور حول الإبداع والتصور والتخطيط لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها وغاياتها. كما تم توظيفها في تحسين الإنتاجية بشكل استراتيجي مستدام على المدى الطويل وكذلك تطوير بيئة يحقق فيها الموظفين حاجات المنظمة في سياق أداء وظائفهم الفردية. (عصمي ومحميد، 2022: 384)

2. اهمية القيادة الاستراتيجية

وتتمثل اهميتها بامتلاك المهارة والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى واقع عن طريق العمل على صياغة الاهداف، ووضع الخطط، والتواصل مع المرؤوسين، وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل والثقافة التنظيمية للمنظمة، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية، فضلاً عن تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها (الشهري، 2020: 204) كما ان لها دور مهم ومؤثر في ادارة المنظمات داخلياً وخارجياً، لذا فإن الافتقار اليها في المنظمة يمكن ان يؤدي الى اعاقه التنفيذ الفاعل لاستراتيجيتها فضلا عن عدم قدرة المنظمة على تقديم أداء عالي ما يشير الى انها تمكن المنظمة من تحسين عملها بشكل كامل لتحقيق أداء مميز ومستدام (Nwachukwu, 2020: 126-127). كما إن المنظمة في ضل التغييرات السريعة في بيئة عملها أصبحت مطالبة بقيادة استراتيجية لأدارتها بشكل ابداعي متميز وتحقيق أفضل النتائج في مجال عملها عن طريق مشاركة جميع الموظفين في تطبيق التحسين المستمر، كما يتضمن مبدأ مشاركة العاملين تقرير كيفية القيام بالعمل، كذلك تعمل قيادة المنظمات على تشجيع الاداء العالي عن طريق التدريب والمكافأة والحوافز التي تدفع الموظفين للمساهمة في العمل وتطويره (علي، 2020: 63-64). كما تتجلى أهميتها في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل وذلك في سياق توجه المنظمة للعمل طويل الامد (حسين وعاجل، 2021: 49) كذلك عن

طريق ما تمتلكه من قدرات ومهارات ذهنية تسهم في الاستفادة من الفرص واتخاذ القرارات التي تساعد في عمليات الابداع والابتكار والتميز (الشيال والجداية، 2021: 127-128). إذ تبرز أهميتها عن طريق توفير رؤية واضحة للعمل في المنظمات الأمر الذي يسهم في صياغة مسار عام للمنظمات يصبح على أثره العاملين مستعدين لإتباعه، نتيجة للخطى الناجحة للقادة وفعاليتها في إدارة التغيير وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق تقدم المنظمة العمل على خلق ميزة تنافسية في مجال عملها على المدى الطويل ما يجعلها تمثل محوراً هاماً ترتكز عليه المنظمات في فعاليتها (السعيد، 2021: 117) ومن ثم فإنها توفر الرؤية على المستوى الداخلي والخارجي لعمل المنظمة والخطط المبتكرة لتحقيق الاهداف، كذلك لها دور في تعيين الافراد العاملين وتنظيمهم ووضع الأسس التحتية لإنجاز الاهداف والسعي الدائم نحو جمع المعلومات عن المنظمة لتشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية (الطه، 2021: 315). إذ تعد مورداً رئيساً ونادراً للمنظمة فهي تقوم ببناء استراتيجية تتناغم مع السياسات والفعاليات الوظيفية المختلفة، وبما يتلاءم مع الامكانيات والمواقف والثقافات المختلفة للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا وبما يتوافق مع ظروف المنافسة لتحقيق الاهداف على مستوى المنظمة. (خلف والدليمي، 2021: 131) كما تعد مسارا عاما للمنظمات يصبح عن طريقه الافراد العاملين على استعداد لاتباع خطاها عن طريق اىصال الرؤية اليهم والعمل في اطارها كما توفر الحلول للمشاكل التي تعيق تقدم المنظمة فهي تمتلك المفتاح الرئيس لإدارة التغيير الناجح وتحقيق الميزة التنافسية والريادة الاستراتيجية عبر بناء ثقافة الابداع والتمكين. (الجادر والسعيد، 2021: 117) كما لها دور مهم في تأهيل المنظمة بشكل مستمر لتكون بالمستوى المطلوب ولا سيما مواردها البشرية، وأن تأهيلها ليس بالسهل فهي تحتاج إلى الدخول إلى ثقافة المنظمة والاهتمام بعمليات التعلم والتركيز على الجوانب الاجتماعية والاخلاقية ورفع الولاء للمنظمة. (أل مراد واخرون، 2021: 450)

3. ابعاد القيادة الاستراتيجية

تتكون القيادة الاستراتيجية وفق انموذج (Duursema, 2013: 85-86) من أربع ابعاد رئيسة يمكن عن طريقها قياسها، علماً إن هذه الابعاد قد خضعت لعدة مراحل من النقييم والتفسير والتحليل من أجل زيادة دقتها وجعلها تتناسب مع العناصر الاساسية للقيادة الاستراتيجية. (Duursema, 2013: 85-86) وانسجاماً مع هدف البحث الحالي وبعد مراجعة الأدبيات التي تناولت ابعاد القيادة الاستراتيجية ومنها الاتي: (الشعلان، 2016) و(عبد العباس، 2016) و(الياسري وعبد العباس، 2020) و(الغزاوي، 2021) و(الغزاوي والشمري، 2022) و(Fadel et al., 2021) وغيرهم والتي شكلت نسبة اتفاق عالية من لدن الباحثين لذلك سيتم اعتمادها في هذا البحث:

- 1- التركيز على الزبون: إتباع اساليب أو خطط تعمل على خلق مستوى عالٍ من الثقة مع كل من العاملين ومديريهم. إذ يستلزم مفهوم التركيز على الزبون سلوكاً قيادياً استراتيجياً يحفز الثقافة التنظيمية التي تضع الزبون في قلب المنظمة في أثناء التفكير في الاستراتيجية والعمليات. (Duursema, 2013: 58)
- 2- كفاية العمليات: تتضمن خطط تفصيلية عن الكيفية التي يتم بها إنجاز الاعمال أو المهام. ولأن موارد المنظمات وعامل الوقت تتصف بالندرة، كان لا بد من تحكيم التكاليف وتوحيد وتنظيم الاجراءات وخلق نوع من

الضبط الاقتصادي، والحصول على أكبر قدر من الفوائد من المدخلات عبر خلق وتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات بوقت وكلف تناسب الزبائن (Duursema,2013:61)

3- تطوير الاعمال: يتضمن توفير معلومات نوعية عن منتجات المنظمة وخدماتها الحالية أو الخطط المستقبلية لها، فضلا عن الخدمات التي تقدمها. فقد وجدت عدد من الدراسات التجريبية ان تطوير العاملين موجه نحو استكشاف وجمع وتفسير المعلومات حول البيئة المجهولة لمجال عمل المنظمات، مما يكسبها القدرة على التعرف على المعرفة الخارجية الجديدة وتقييمها واستيعابها وتطبيقها مما يمنحها مؤشراً مهماً في الأداء التنظيمي الناجح(Duursema,2013:59).

4- الابتكار التنظيمي: وتعني الحصول على مستوى عالٍ من القناعة داخل المنظمة عن طريق تقديم أفكار وخطط ورؤى لمنتجات وخدمات مميزة جديدة ومتقدمة. ان وجود الابتكار التنظيمي في المنظمات يعد أمراً مهماً كونه يمثل ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على الابداع والابتكار لدى الموظفين، وتغذية الجهود الرامية الى تسهيل التعلم وتشجيع الموظفين على تجربة مختلفة تدعم التحفيز الفكري للسلوكيات داخل المنظمة بشكل مباشر(Duursema,2013:96).

ثانياً: المعرفة الاستراتيجية

1. مفهوم المعرفة الاستراتيجية

عرفت بأنها المعرفة المتأتمية من معطيات التحليل الاستراتيجي لبيئية المنظمة ومتغيراتها والتي تقود الى استشراف المستقبل والوقوف على نقاط الضعف والقوة الداخلية فضلاً عن تشخيص الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة واستثمار تلك المعرفة في تبني استراتيجيات فاعله. (الكواز واخرون،2012: 174) وعرفت بأنها عملية توجيه المعرفة المتولدة الكفوة المؤثرة المستخدمة لتبني الاستراتيجيات الفاعلة لتقديم الدعم اللازم لمنتجاتها وموقعها في السوق القائمة على رؤية المستقبل مع الاخذ بنظر الاعتبار مستوى التغيير في البيئة. (محمد،2013: 11) وعرفت كنوع من المعرفة التنظيمية الذي يتضمن الحكمة بالدرجة الاولى والتي بهذا المعنى تتعلق بتخطيط، وصف، استشراف، تقييم، توليد الاستراتيجيات وهي على نوعين الاول صريح ويتعلق بالمعلومات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية اما النوع الثاني يتعلق بالخبرات والمهارات المملوكة للاستراتيجيين في المنظمة واصحاب القرار في جانب اعدادهم للاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.(عشوش،2016: 41-42) وعرفت بانها وسيلة فاعلة لتحقيق النتائج المرغوبة، الا ان الممارسات المعرفية تختلف باختلاف المنظمات، والتي تتبنى مجموعة استراتيجيات وسياسات مختلفة في كيفية ادارة معرفتها وذلك تبعاً لاختلاف اهدافها المرسومة وطبيعتها عملها العسكري(خديجه،2017: 11) وعرفت على تمثلها مجموع المبادئ والفلسفات التي توجه المنظمة الى خزن وتطوير واستخدام المعرفة الاستراتيجية، وهي خطة استراتيجية عالية المستوى عن طريق تحديد العمليات والادوات فضلا عن البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية المطلوب تهيئتها لادارة الفجوة المعرفية (عاشور،2017: 58) وعرفت بانها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخدمة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وانجاز رسالتها (الثابت،2017: 55) وعرفت بانها المصطلح المعبر عن العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وادائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وخبزنها وتوزيعها في

عمليات الاعمال للوصول الى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد(الزهراني،2018: 15) وعرفت بانها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة الاستراتيجية واستثمارها واستخدامها ونشرها واخيراً تحويل الخبرات التي تمتلكها المنظمة للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الاستراتيجي(عطا واخرون،2018: 182) وعرفت بانها الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، عن طريق قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاده وجمع ومشاركه واعادة تجميع واعادة استخدام المعرفة بهدف ايجاد قيمة جديدة عن طريق تحسين الكفاية والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار(عبيد واخرون،2020: 16) وعرفت بأنها الادارة التي تقوم بتحديد وجمع وتخزين وتنظيم وتوصيل المعلومات التي تعد حيوية لأعمال المنظمة بطريقة تحسن اداء الافراد العاملين والاداء الكلي للمنظمة وقدرتها التنافسية.(عبيد ومحمد،2020: 168) وعرفت بأنها المعرفة الجوهرية والمبتكرة التي تولد مقدرات استراتيجية ديناميكية ومتجددة باستمرار والتي تحدد نجاح المنظمة في توجيهها الاستراتيجي وتعزز تفوقها التنافسي في بيئة الاعمال المحتممة تنافسياً. (الياسري واخرون،2020: 8)

2. اهمية المعرفة الاستراتيجية

عُرفت بدورها في تحقيق معايير الجودة، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة وكبيرة في مدة تطوره منذ أمد بعيد (عويس،2015: 88) اذ ان اهميتها يمكن أن تتحدد بالنقاط الآتية وفق ما جاء به كلاً من (فتيحة،2015: 87) و(الابراهيمى،2018: 14)

- أسهمت في مرونة المنظمات عن طريق دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصاميم والهياكل أكثر مرونة.
- أتاحت المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام التي تبذل أكثر وتحفيز الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن أن تستفيد منها المنظمات ذاتياً كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ترشد مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم. اهمية ادارة المعرفة
- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجهوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد اداة للمنظمات لاستثمار رأس مالها الفكري عن طريق جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة بالنسبة للأشخاص المحتاجين اليها.
- تعد اداة تحفيز للمنظمات لتجديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية.
- ولقد ادى سعي المنظمات المختلفة على مستوى العالم لتحقيق التميز والابداع في تقديمها لخدماتها، وبعد ان اثبتت المعرفة الاستراتيجية أهميتها عن طريق التطبيق الفعلي لها في تعزيز الجوانب الآتية: (الشعلان،2016: 69)
- حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للإستخدام.

- تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات المعرفة الاستراتيجية.
 - توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.
 - نشر الوعي بأهمية المعرفة الاستراتيجية لدى الموظفين.
 - وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول والموجات المعرفية داخل المؤسسة.
 - تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يساهم في نشر واعمال المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.
- (الكرخي،2015: 84)

واوضحت كلاً من (عبيد ومحمد،2020: 168) بأنها تؤدي لتحسين الاداء عندما تستثمر بشكل جيد وان ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية تؤدي دوراً حيوياً في تحقيق الاداء المتميز، فهناك ضرورة بذل المزيد من الجهود في ادارة المنظمة لمواردها المعرفية اللازمة لزيادة ارباحها ونمو مبيعاتها وحصتها السوقية. ولخص (الياسري واخرون،2020: 9) أهمية المعرفة الاستراتيجية بالآتي:

- تساهم في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة عن طريق مقدرتها على التعلم المتفوق من بيئتها.
- تكسب المنظمة الميزة الاستراتيجية التي تضمن تفوقها على المنافسين.
- تعمل على تجديد موارد المنظمة المعرفية ما يساهم في بناء مقدراتها الجوهرية.
- تحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة عن طريق قدرتها على مواكبة التطورات في المجالات البيئية المختلفة.
- تحدث قاعدة المعرفة الحالية ما يعزز الخبرة التراكمية لأفراد المنظمة ليصبحوا صنّاع معرفة مميزين في تأدية اعمالهم.

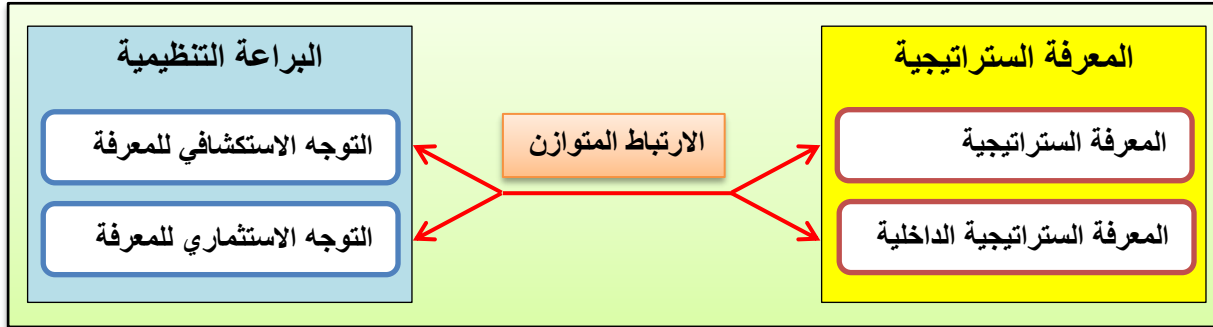
وعلى الرغم من أن الأدبيات حققت بشكل كبير في مفهوم البراعة التنظيمية وإبراز التكامل والحالات الطارئة والقيود المفروضة على أنشطة الاستثمار والاستكشاف، ولكنها لم تنظر إلا القليل من الدراسات للدور الاستراتيجي للمعرفة الخارجية في تحقيق البراعة وتحسين أداء المنظمة كما موضح بالشكل (2) (Vrontis et al.,2017:375)



الشكل 2 / الدور الاستراتيجي لمصادر المعرفة الخارجية في البراعة وأداء المنظمة

Source: Vrontis, D., Alkis T., Gabriele S., Armando P., 2017 "Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms", J. Technol Transf, Springer Science + Business, Media New York, 24, p: 379.

يتبين من ما ورد في هذه الفقرة ان العلاقة التي تربط المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية هي علاقة ارتباطية بشكل متبادل ومتوازن إذ أن المنظمات تسعى إلى استكشاف المعرفة الخارجية لتجديد قاعدة معرفتها عبر دمج المعرفة الجديدة مع المعرفة الحالية واستثمارها ما يسمح بتلاحح المعرفة لتوليد افكاراً جديدة يمكن تطبيقها وكسب المزايا منها ما يمكنها من ان تكون منظمات بارعة تحقق التوازن في كلا التوجهين الاستكشافي والاستثماري للمعرفة الاستراتيجية ويمكن تمثيلها بالمخطط (3) الاتي:



الشكل 3 / العلاقة الارتباطية المتوازنة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية

المصدر: الشمري، احمد عبد الله امانة (2019) "العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق" اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.

3. ابعاد المعرفة الاستراتيجية

لقد اقترحت الدراسات أن المعرفة الاستراتيجية للمديرين تتكون من ثلاث مجالات واسعة هي: (المعرفة بالبيئة التنظيمية، المعرفة بالأولويات الاستراتيجية، والمعرفة بالقدرات التنظيمية الحالية). (Pappas,2001:41-43) والتي سيتم اعتمادها وكالاتي:

1. **البيئة التنظيمية:** كان الموضوع الشائع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هو النظر في مطابقة الظروف البيئية مع القدرات التنظيمية والموارد لتحقيق الأداء على المدى الطويل، وفي الواقع التجريبي يتبين أن مطابقة النقلب البيئي مع إدراك الإدارة للبيئة قد أدى إلى تحسن كبير في أداء المنظمة عن طريق تقليل تكاليف المعلومات المعيبة ومن ثم فإن تقليل عدم اليقين فيما يتعلق بالبيئة الخارجية هو خطوة رئيسة نحو تحسين الأداء التنظيمي، ولأن المديرين جزء لا يتجزأ من عملية التجديد الاستراتيجي فإن قدرتهم على الرصد والتفسير والفهم والتصرف بناءً على عدم اليقين البيئي هي عنصر حيوي في التغيير التنظيمي. (Pappas,2001:41)

2. **الأولويات الاستراتيجية:** ان الموضوع الثابت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية هو فصل صنع الاستراتيجية إلى نهايات (أهداف) ووسائل. في الواقع، كان من المتوقع أن تحدد فرق الإدارة العليا الأولويات الاستراتيجية للمنظمة (الصياغة الاستراتيجية) بينما كان من المتوقع أن يقوم المديرين التكتيكيون بتنفيذ هذه الخطط الاستراتيجية. بمرور الوقت، تضاعف التمييز بين الصياغة والتنفيذ. فإذا تمكن المديرين من التوصل إلى بعض الإجماع عن الأولويات الاستراتيجية للمنظمة بأنها تعزز الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ وقد استكشفت فكرة التوافق الاستراتيجي على المستوى

المتوسط التشغيلي للمنظمة. ووجدوا أنه عن طريق تعزيز التفاهم الاستراتيجي بين رؤية كبار المديرين وحقائق مستوى التشغيل، كما يتم تعزيز التكوين الاستراتيجي بشكل كبير. ومن ثم، فإن موازنة الأولويات الاستراتيجية بين المستويات التنظيمية هو مكون حيوي ثان للمعرفة الاستراتيجية (Pappas,2001:43)

3. القدرات التنظيمية: يتعلق بكيفية قيام المنظمات بتحقيق الأولويات الاستراتيجية عن طريق الافادة من القدرات والموارد التنظيمية، فمن الناحية النظرية تم استخدام هذه النظرية "القائمة على القدرة" للمنظمة لتكامل وجهة نظر "التحديد المواقع" من الاقتصاد الصناعي. وبدلاً من التركيز على قوى تنافسية خارجية، تشير وجهة النظر القائمة على الموارد إلى أن نمو المنظمة على المدى الطويل يعتمد على الموارد الداخلية. في حين أن وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد كانت نظرية متكاملة نحو شرح الميزة التنافسية، فإن هناك القليل من الدراسات التجريبية التي تقيس القدرات والموارد الموجودة بالفعل. هذا يرجع جزئياً، بطبيعة الحال لأن الموارد التي تمنح ميزة تنافسية هي نادرة، قيمة، لا يمكن الاستغناء عنها، ولا يمكن استبدالها. فضلاً عن ذلك، غالباً ما تكون الموارد معتمدة على المسار وغامضة ومن ثم، غالباً ما يصعب عزل وقياس الموارد والقدرات الرئيسية. فضلاً عن ذلك، لأنها فريدة من نوعها أو محددة لمنظمات فردية، فإنها غالباً ما تعتمد على السياق. على سبيل المثال، قد يكون الابتكار الجذري القدرة الاستراتيجية الرئيسية في المنظمات الصناعية. (Pappas,2001:43)

ثالثاً: البراعة الاستراتيجية

1. مفهوم البراعة الاستراتيجية

عرفت بأنها الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها الاستكشافية والاستثمارية وادارتها بشكل كفوء بما يسمح بالتكيف مع متغيرات بيئتها في اسواقها الحالية والجديدة. (الطرفي واخرون، 2019: 97) وعرفت بأنها قدرة المنظمة على وضع وتطبيق استراتيجيات تهدف لاستكشاف الفرص واستثمارها في الوقت نفسه ضمن هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة العالية متكيفة مع البيئة التنافسية وتسهم في تحقيق تلك الاستراتيجيات. (العارضى ومهدي، 2019: 420) وعرفت بأنها المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية وقدراتها الداخلية وكيفية تطويرها مستقبلاً عن طريق التعلم والتدريب والسرعة بالإنجاز والدقة في العمل. (wang,2017:2) نقلاً عن (الابراهيمى، 2019: 586) وعرفت بأنها قدرة القيادات الاستراتيجية في المنظمة على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغييرات المتقطعة وكذلك قدرتها بأستشعار الفرص والتحديات وتقييمها، واستثمار جميع الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المنافسين (العارضى ودلال، 2019: 50) وتمثل التفاعل والتداخل في قدرات النظام للموائمة بين (تجنب الفوضى التنظيمية) و(تجنب القصور التنظيمي) تقوم بها المنظمة بالوقت نفسه لتعزيز عنصرى الابتكار والنشاط. (الطه والهلالى، 2020: 347) وعرفت بأنها مصطلح يمزج مبادئ كلا من البراعة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية من اجل اكتساب القدرة على استثمار المقدرات الحالية استجابة لبيئة العمل المستقرة واستكشاف مقدرات جديدة في وقت لاحق استجابة لبيئة الأعمال المتغيرة. (اسماعيل، 2020: 11) اذ تعد مؤشراً فاعلاً في براعة المنظمات ومقياساً مهماً لمهارة وتميز العاملين عن غيرهم ويُعدُّ الوصول الى هذه المرحلة مهم جداً لأنها تمثل التمسك في مراتب ومكانات قيادية وجوهرية وتسلك خطى النجاح عن طريق استثمار إمكانات المنظمة في مشاريع متنوعة مع وجود

عاملين مهمين هما الرقابة والتكنولوجيا المستخدمة التي تساعد في تحفيز فريق العمل وتحقيق نتائج مرضية. (الحسناوي والسنجري، 2020: 217) و(الحسناوي والسنجري، 2020: 43) و(السنجري، 2019: 76) وعرفت بانها قدرة القيادات الاستراتيجية في المنظمة على اتخاذ خيارات استراتيجية في مواجهة التغييرات المتقطعة وكذلك قدرة البراعة الاستراتيجية بشعور المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات وتقييمها، واستثمار جميع الموارد المادية والبشرية لمواجهة تحديات المنافسين (Ramukumba, 2017: 20) نقلاً عن (ولي وابراهيم، 2021: 367) وعرفت بأنها قدرة المنظمة على الجمع بين استراتيجيات الاستكشاف والاستثمار ضمن نطاق المنظمة واستجابتها للتغيرات السوقية والبيئية بما يتلاءم ويتكيف مع الخطط الاستراتيجية بصورة عامة. (الحسناوي والحفار، 2021: 187)

2. اهمية البراعة الاستراتيجية

لقد اتفق كلاً من (عويس، 2015: 78) و(البغدادى والجبوري، 2015: 22) و(الكرعاوي، 2016) و(علي وشرفاني، 2017: 15) و (العارضى ودلال، 2019: 63) و(الطه والهاللي، 2020: 348) و(اسماعيل، 2020: 12) بأن البراعة الاستراتيجية تكمن اهميتها في تحقيق النقاط الاتية:

1. تحقيق النجاح للمنظمة في المدى البعيد عن طريق التوازن بين استكشاف الفرص واستثمارها وانعكاس ذلك على مؤشرات الاداء ايجابياً.
2. تمنح منظمات الاعمال مجموعة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة حول ادارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي لتحقيق الأمثلية والابداع.
3. تمكن منظمات الاعمال في تنوع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل الظروف التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد البيئي.
4. تساعد المنظمة على تطوير قدراتها للتحويل نحو الفرص الجديدة وكيفية خلقها في المدى القصير بهدف تحقيق القيمة التي تمثل شرط النجاح الاساسي للمنظمات.
5. تبرز اهميتها كوسيلة انشطة ومسارات جديدة تساعد في التغيير والتميز التنظيمي لموائمة التطورات البيئية في ظل المنافسة السوقية.

كما ان الاستثمار المتزامن للقدرات الموجودة واستكشاف قدرات جديدة هو مفتاح البقاء والازدهار والأداء المستدام للمنظمة استراتيجياً من أجل البقاء وتحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل للمنظمة، والذي يتمحور في امتلاك الموارد والقدرات التي تمكنها من المنافسة في أسواقها الحالية، وكذلك القدرة على التقييم وإعادة تكوين الموارد التي ستمكن المنظمة من التكيف مع الأسواق المتطورة والتغيرات التكنولوجية. (معارض، 2020: 164) و(علي وابراهيم، 2021: 367) من منظور معرفي يصبح هناك تكامل بين القنوات المعرفية فيما يخص المعرفة التي تخص عمليات الاستكشاف وعمليات الاستثمار، مما يحفز الأفراد نحو القيام بالأعمال التي تتطوي على انسجام وتوافق للفرص الجديدة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بصورة واضحة.

3. ابعاد البراعة الاستراتيجية

لقد اعتمد الباحثون في قياس متغير البراعة الاستراتيجية على مقياس (Musigire et al.,2017:78) والتي تتكون من بعدين هما الاستراتيجيات الاستكشافية والاستراتيجيات الاستثمارية وكما مبين بالاتي :

1. **الاستراتيجيات الاستكشافية:** ان هذه الاستراتيجية تتضمن عبارات مثل ابتكرنا حتى لا نفع في خطر تقادم منتجاتنا، فنحن نبتكر ابتكاراً جذرياً وتدرجياً في الخدمات التي نقدمها لزيائنا، ولدينا استراتيجيات قصيرة الأجل وطويلة الأجل لمساعدة الزبائن في توقع التطورات، ونحن نتوقع احتياجات الزبائن خلال أشهر أو حتى سنوات قبل أن يتعرف عليها معظم السوق. (Musigire et al.,2017:78)

2. **الاستراتيجيات الاستثمارية:** لقد تم الاعتماد هذه الاستراتيجيات التي تعتمد على الميزة التنافسية على فهمنا لاحتياجات الزبون، ونراقب باستمرار مستوى التزامنا وتوجهنا لخدمة احتياجات الزبائن وقياس رضاهم بشكل منتظم ومتكرر، نحن نعمل مع المستخدمين الرائدین لمحاولة التعرف على احتياجات الزبائن قبل أشهر أو حتى سنوات قبل اغلب منافسين السوق، تقوم شركتنا بتوسيع الخدمات للزبائن الحاليين قبل الاخرين. (Musigire et al.,2017:78)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يتعلق هذا المبحث بعرض ثلاثة جوانب اساسية يهتم الاول باستكشاف مدى صدق اداة القياس ويختص الثاني بعرض الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث ويهتم الثالث باختبار الفرضيات عن طريق برنامج (Smart PLS) الذي يعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية فضلاً عن امكانية استخدامه لمختلف احجام العينات الصغيرة وكبيرة الحجم على حد سواء (Hair et al.,2017;2018:33)

أولاً. **ترميز الابعاد الفرعية لمتغيرات البحث:** يعرض جدول (1) ترميز الابعاد الفرعية لمتغيرات البحث وكما يأتي:

جدول (1) ترميز الابعاد الفرعية لمتغيرات البحث

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
القيادة الاستراتيجية	التركيز على الزبائن	5	FE	Duursema,2013
	كفاية العملية	5	EC	
	تطوير الاعمال	5	DB	
	الابتكار التنظيمي	5	OC	
المعرفة الاستراتيجية	البيئية التنظيمية	8	EO	Pappas,2001
	الاولويات الاستراتيجية	8	ST	
	القدرات التنظيمية	11	CA	
البراعة الاستراتيجية	الاستراتيجية الاستكشافية	5	EX	Musigire et al.,2017
	الاستراتيجية الاستثمارية	5	EXP	

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد الادبيات المذكورة

ثانياً: اختبار وتقييم مقياس البحث: اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وللاطمئنان لدقة عكسها للظاهرة المراد درستها سيتم اجراء الخطوات الاتية:

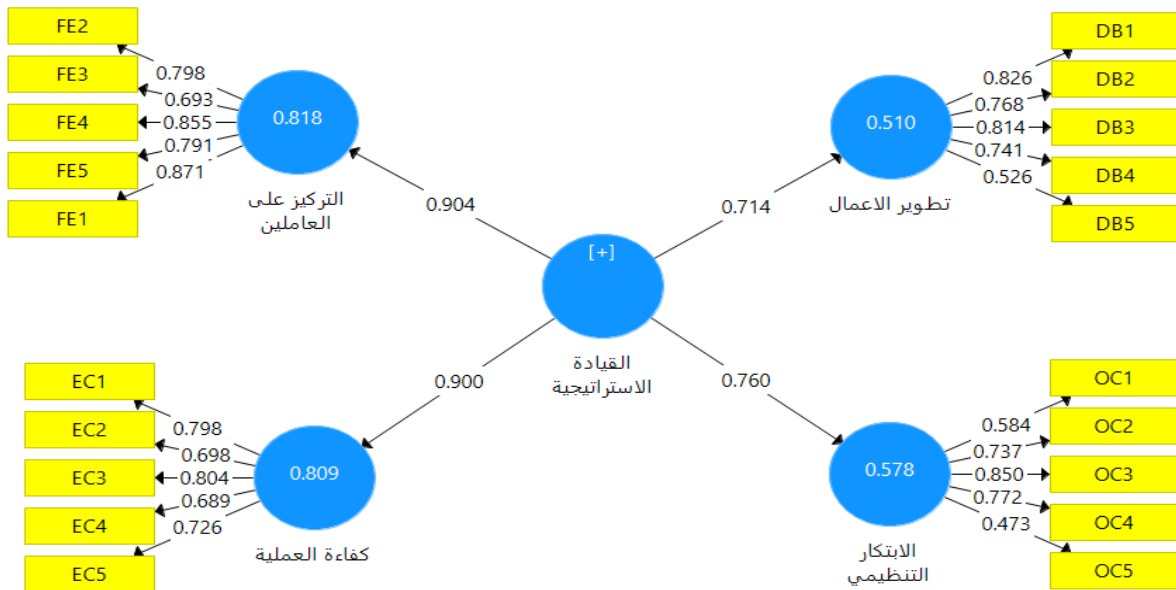
4. التحقق من صدق اداة القياس وثباتها: يتعلق بالتحقق من مدى صدق وثبات اداة القياس ويتم ذلك عن طريق مجموعة من المعايير هي:

جدول (2) المعايير الخاصة بتقييم اداة القياس

ت	اسم المعيار	حدود القبول
1	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب $0.60 \leq$, كرونباخ الفا $0.70 \leq$
2	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر $0.70 \leq$ تستبقى الفقرة التشبع المعياري للمؤشر بين $0.40 - 0.70$ يختبر مدى تأثيرها في باقي معايير الانموذج التشبع المعياري للمؤشر اقل من 0.40 تحذف
3	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص $(AVE) \leq 0.50$
4	الصدق التمييزي	اختبار عدم تداخل الابعاد اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading (Variable Correlation–Root Square of AVE)

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد (Hair et al, 2017)

أ. تقييم أنموذج قياس القيادة الاستراتيجية: اذ يوضح الشكل (2) والجدول (3) ان جميع تشبعات الفقرات قد تجاوزت الحد المطلوب (0.40) (Hair et al.,2017:94) فضلاً عن النتائج الخاصة بالمعايير الاخرى الخاصة بمعيار (AVE) ومعامل كرونباخ الفا والثبات المركب اذ يتضح ان النموذج المختبر قد تجاوز نسب المعايير المطلوبة لتحقيق مصداقية وثبات مقياس القيادة الاستراتيجية.



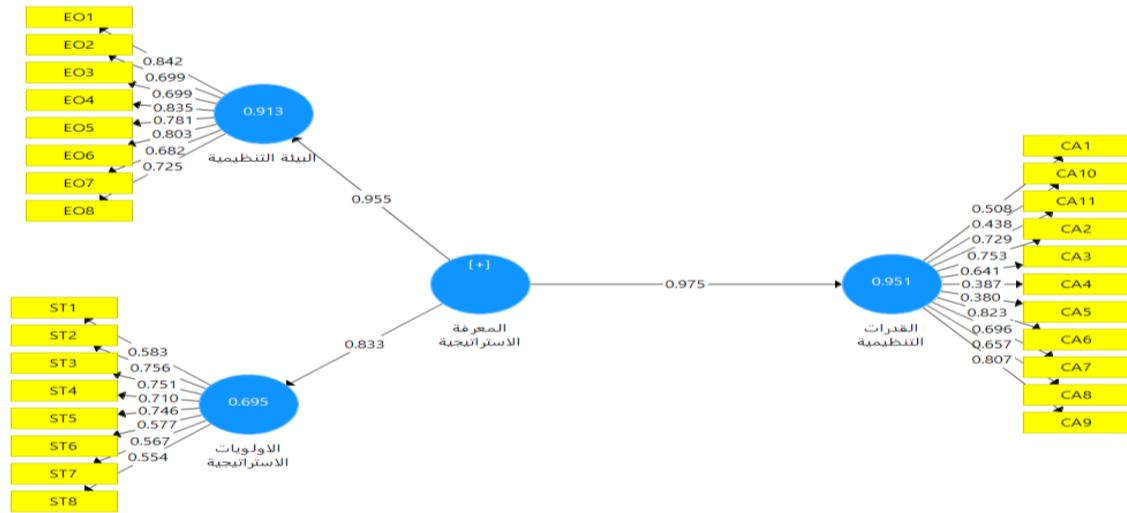
شكل (2) انموذج قياس القيادة الاستراتيجية

جدول (3) التقييم الخاص للقيادة الاستراتيجية

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	التركيز على الزبائن	FE1	0.798	0.861	0.901	0.646
		FE2	0.693			
		FE3	0.855			
		FE4	0.791			
		FE5	0.871			
2	كفاية العملية	EC1	0.798	0.798	0.861	0.554
		EC2	0.698			
		EC3	0.804			
		EC4	0.689			
		EC5	0.726			
3	تطوير الاعمال	DB1	0.826	0.789	0.858	0.552
		DB2	0.768			
		DB3	0.814			
		DB4	0.741			
		DB5	0.526			
4	الابتكار التنظيمي	OC1	0.584	0.722	0.819	0.516
		OC2	0.737			
		OC3	0.850			
		OC4	0.772			
		OC5	0.473			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

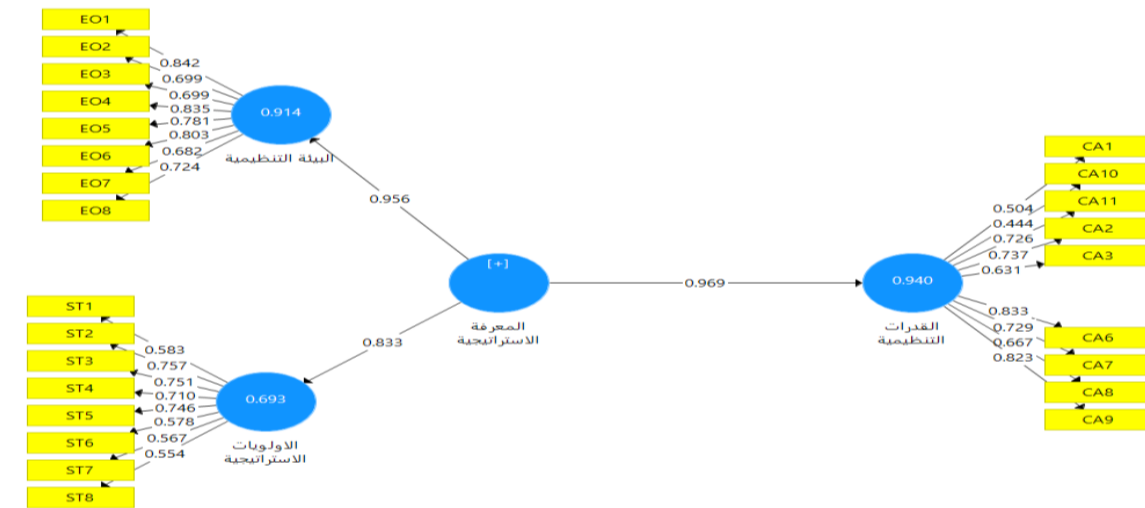
ب. تقييم أنموذج قياس المعرفة الاستراتيجية: اذ يوضح الشكل (3) والجدول (4) ان بعض تشبعات الفقرات لم تتجاوز المعيار المطلوب (0.40) وهي (CA4,CA5) مما يستوجب حذفها وإعادة التحليل.



شكل (3) انموذج قياس المعرفة الاستراتيجية

معيار المطلوب (0.40) فضلاً

عن النتائج الخاصة بالمعايير الاخرى الخاصة بمعيار (AVE) ومعامل كرونباخ الفا والثبات المركب اذ يتضح ان النموذج المختبر قد تجاوزت المعايير المطلوبة لتحقق مصداقية وثبات مقياس المعرفة الاستراتيجية.



شكل (4) انموذج قياس المعرفة الاستراتيجية بعد التعديل

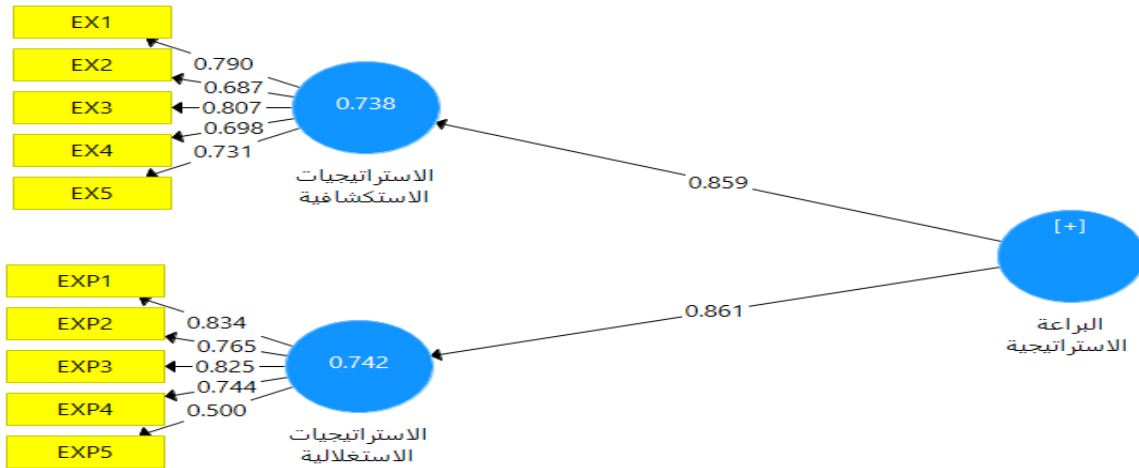
جدول (4) نتائج تقييم انموذج قياس المعرفة الاستراتيجية

ت	الابعاد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
1	البيئة التنظيمية	EO1	0.842	0.895	0.916	0.579
		EO2	0.699			
		EO3	0.699			
		EO4	0.835			
		EO5	0.781			
		EO6	0.803			
		EO7	0.682			
		EO8	0.725			
	الاولويات الاستراتيجية	ST1	0.583	0.813	0.859	0.561
		ST2	0.756			

			0.751	ST3		2	
			0.710	ST4			
			0.746	ST5			
			0.577	ST6			
			0.567	ST7			
			0.554	ST8			
0.524	0.887	0.855	0.504	CA1	القدرات التنظيمية		3
			0.737	CA2			
			0.631	CA3			
			تم حذفها	CA4			
			تم حذفها	CA5			
			0.833	CA6			
			0.729	CA7			
			0.667	CA8			
			0.823	CA9			
			0.444	CA10			
			0.726	CA11			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ج. تقييم نموذج قياس البراعة الاستراتيجية: اذ يوضح الشكل (5) والجدول (5) ان جميع تشعبات الفقرات قد تجاوزت المعيار المطلوب (0.40) فضلاً عن النتائج الخاصة بالمعايير الاخرى الخاصة بمعيار (AVE) ومعامل كرونباخ الفا والثبات المركب اذ يتضح ان النموذج المختبر قد تجاوز المعايير المطلوبة لتحقيق مصداقية وثبات مقياس البراعة الاستراتيجية.



شكل (5) نموذج القياس لمتغير البراعة الاستراتيجية

جدول (5) التقييم الخاص للبراعة الاستراتيجية

ت	الأبعاد	الفقرات	التشعبات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
	الاستراتيجيات الاستكشافية	EX1	0.790	0.798	0.861	0.554

			0.687	EX2		1
			0.807	EX3		
			0.698	EX4		
			0.731	EX5		
			0.834	EXP1		
			0.765	EXP2		2
			0.825	EXP3		
0.553	0.857	0.789	0.744	EXP4		
			0.500	EXP5		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

5. اختبار الصدق التمييزي: اذ يشتمل على فقرتين اساسيتين

أ. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير القيادة الاستراتيجية: اذ يوضح الجدول التالي عدم وجود تداخل بين ابعاد

المتغير فضلاً عن استقلالية الفقرات مما يؤكد الصدق التمييزي للقيادة الاستراتيجية

جدول (6) اختبار عدم تداخل الابعاد واستقلالية الفقرات للقيادة الاستراتيجية

نوع الاختبار	الابعاد	الفقرات	التركيز على العاملين	كفاءة العملية	تطوير الاعمال	الابتكار التنظيمي
اختبار عدم تداخل الابعاد	التركيز على الزبائن		0.804			
	كفاية العملية		0.727	0.744		
	تطوير الاعمال		0.536	0.476	0.743	
	الابتكار التنظيمي		0.546	0.632	0.414	0.697
اختبار استقلالية الفقرات	التركيز على الزبائن	FE1	0.871	0.666	0.527	0.495
		FE2	0.798	0.555	0.423	0.384
		FE3	0.693	0.566	0.507	0.394
		FE4	0.855	0.752	0.328	0.491
		FE5	0.791	0.651	0.328	0.417
	كفاية العملية	EC1	0.674	0.798	0.281	0.442
		EC2	0.504	0.698	0.239	0.508
		EC3	0.595	0.804	0.384	0.489
		EC4	0.539	0.689	0.326	0.336
		EC5	0.637	0.726	0.514	0.558
	تطوير الاعمال	DB1	0.445	0.393	0.826	0.260
		DB2	0.460	0.378	0.768	0.260
		DB3	0.388	0.398	0.814	0.312
		DB4	0.398	0.336	0.741	0.333
		DB5	0.280	0.242	0.526	0.408

0.584	0.312	0.369	0.266	OC1	الابتكار التنظيمي
737	0.161	0.292	0.302	OC2	
0.850	0.262	0.655	0.567	OC3	
0.772	0.434	0.478	0.439	OC4	
0.473	0.262	0.293	0.211	OC5	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب. اختبار عدم تداخل ابعاد المعرفة الاستراتيجية: اذ يوضح الجدول التالي عدم وجود تداخل بين ابعاد المتغير فضلاً عن استقلالية الفقرات مما يؤكد الصدق التمييزي للمعرفة الاستراتيجية

جدول (7) اختبار عدم تداخل الابعاد واستقلالية الفقرات للمعرفة الاستراتيجية

القدرات التنظيمية	الاولويات الاستراتيجية	البيئة التنظيمية	الفقرات	الابعاد	نوع الاختبار
		0.761		البيئة التنظيمية	اختبار عدم تداخل الابعاد
	0.661	0.460		الاولويات الاستراتيجية	
0.689	0.513	0.675		القدرات التنظيمية	
839	0.633	0.842	EO1	البيئة التنظيمية	اختبار استقلالية الفقرات
0.506	0.472	0.699	EO2		
0.671	0.563	0.699	EO3		
0.808	0.553	0.835	EO4		
0.720	0.482	0.781	EO5		
0.681	0.449	0.803	EO6		
0.633	0.335	0.682	EO7		
0.618	0.525	0.724	EO8		
0.492	0.583	0.578	ST1	الاولويات الاستراتيجية	
0.696	0.757	0.649	ST2		
0.440	0.751	0.417	ST3		
0.382	0.710	0.378	ST4		
0.450	0.746	0.414	ST5		
0.420	0.578	0.371	ST6		
0.399	0.567	0.277	ST7		
0.434	0.554	0.288	ST8	القدرات التنظيمية	
0.504	0.280	0.340	CA1		
0.737	0.433	0.662	CA2		
0.631	0.491	0.472	CA3		

تم حذفها			CA4	
تم حذفها			CA5	
0.837	0.597	0.833	CA6	
0.729	0.495	0.706	CA7	
0.698	0.555	0.687	CA8	
0.874	0.563	0.830	CA9	
0.624	0.536	0.290	CA10	
0.837	0.495	0.751	CA11	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ت. اختبار عدم تداخل ابعاد البراعة الاستراتيجية: اذ يوضح الجدول التالي عدم وجود تداخل بين ابعاد المتغير فضلاً عن استقلالية الفقرات مما يؤكد الصدق التمييزي للبراعة الاستراتيجية

جدول (8) اختبار عدم تداخل الابعاد واستقلالية الفقرات للبراعة الاستراتيجية

نوع الاختبار	الابعاد	الفقرات	الاستراتيجيات الاستكشافية	الاستراتيجيات الاستثمارية
اختبار عدم تداخل الابعاد	الاستراتيجيات الاستكشافية		0.744	
	الاستراتيجيات الاستثمارية		0.480	0.745
اختبار استقلالية الفقرات	الاستراتيجيات الاستكشافية	EX1	0.790	0.279
		EX2	0.687	0.238
		EX3	807	0.386
		EX4	0.698	0.326
		EX5	0.731	0.515
	الاستراتيجيات الاستثمارية	EXP1	0.397	0.834
		EXP2	0.383	0.765
		EXP3	0.401	0.825
		EXP4	0.337	0.744
		EXP5	0.242	0.500

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ثانياً: وصف وتفسير نتائج البحث: تتعلق هذه الفقرة بعملية وصف وتفسير نتائج الاستبانة عن متغيرات البحث الحالي أي البحث في مدى توافرهم عن طريق قناعات عينة البحث¹ اذ يوضح جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف

¹ . هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (4=1-5)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (0.80=5\4). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول () (Dewberry, 2004: 15)

المعياري ومستوى الاجابة لعينة البحث حول متغيرات البحث ومدى توافرها في بيئة التطبيق اذ يتضح ان المعدل العام لمتغيرات البحث كان مرتفعاً جداً ما يؤشر وجود ادراك عالي لدى عينة البحث عن توافر المتغيرات في بيئة التطبيق

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد ومتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
القيادة الاستراتيجية	4.26	0.513	مرتفع جدا
المعرفة الاستراتيجية	4.25	0.489	مرتفع جدا
البراعة الاستراتيجية	4.27	0.495	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث: تهتم هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث وكالاتي:

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرضيات الرئيسية 1،2،3): اذ تختص هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، المعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية) اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون² ويوضح جدول (10) ان علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بلغت (0.946) عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) كما ان علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والمعرفة الاستراتيجية كانت (0.986) عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) كما ان علاقة الارتباط بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بلغت (0.917) عند مستوى معنوية ($P < 0.01$) اذ توضح هذه النتائج ان علاقات الارتباط كانت قوية جداً وتشير الى وجود التلازم والترابط بين متغيرات البحث وبذلك تقبل الفرضيات الرئيسية الثلاث.

جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية

Correlations				
		القيادة الاستراتيجية	المعرفة الاستراتيجية	البراعة الاستراتيجية
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.986**	.946**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	58	58	58
المعرفة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.986**	1	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	58	58	58
البراعة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.946**	.917**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	58	58	58

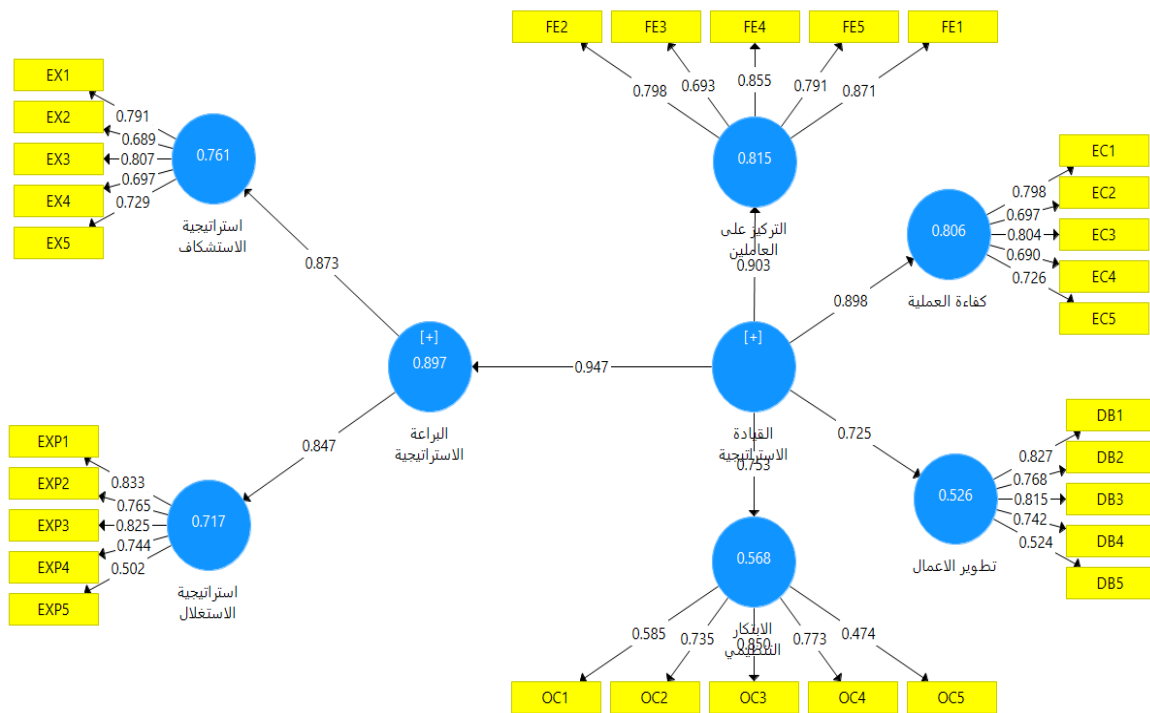
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

² . علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية) (اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00 ±)، علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية) اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70 ±)، علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية) اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99 ±)، (لا توجد علاقة ارتباط اذا كان معامل قيمة الارتباط، علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة) (0 ±1) (Saunders et al., 2009:459)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ب. التحقق من تحقق فرضيات التأثير: تهتم هذه الفقرة باختبار التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث وكما يأتي :

1. اختبار فرضية التأثير الاولى والتي نصت على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة الاستراتيجية) تم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية في حساب وتقدير تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد باعتماد الحزمة الاحصائية (Smart PLS. V.20). اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) بلغ (0.90) وهي قدرة تفسيره عالية بينما كانت النسبة المتبقية والبالغة (0.10) تعود لمتغيرات اخرى غير داخله في هذا الانموذج المختبر، في حين بلغ معامل التأثير (β) ما مقداره (0.95) وهذا يعني انه عندما يزداد توافر القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فان الزيادة الحاصلة في البراعة الاستراتيجية تكون بذات القدر البالغ (95 %) ويبين الشكل (6) مسارات التأثير للنموذج المختبر المتعلق بالقيادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية كما يبين جدول (11) بان جميع قيم الاختبار كانت معنوية وضمن جودة المطابقة المطلوبة لصحة الاختبار



شكل (6) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (11) تقديرات نموذج تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة الاستراتيجية

معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	المسار	GoF	Q2
0.897	0.947	0.000	87.546	القيادة الاستراتيجية --- < البراعة	0.595	0.327

الاستراتيجية

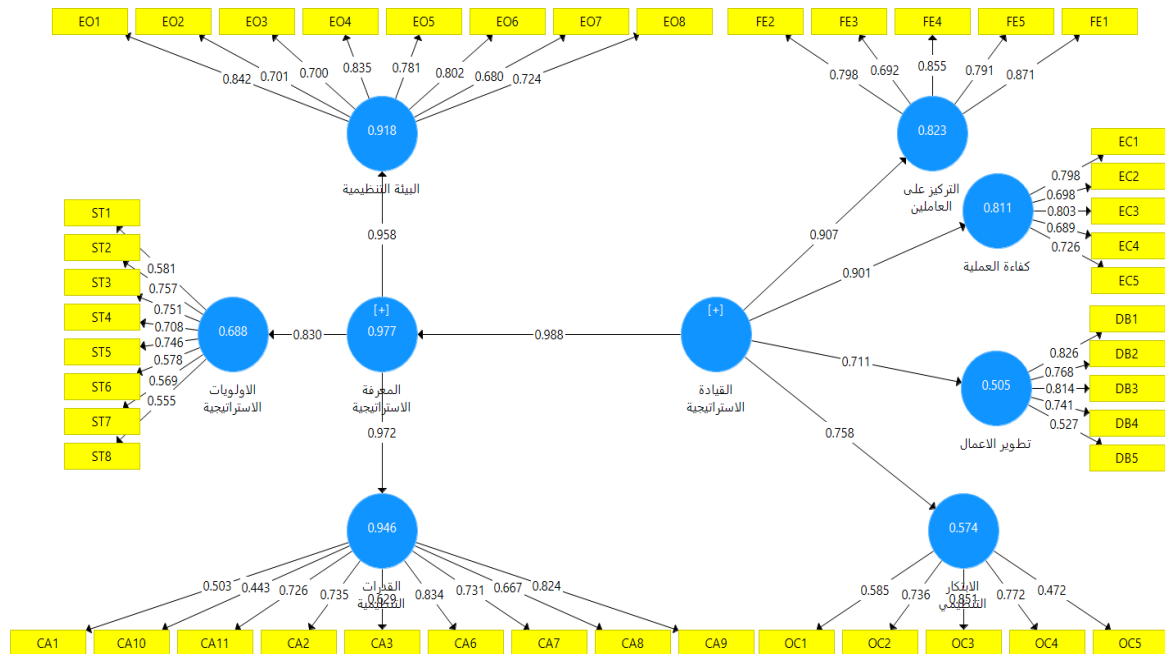
المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

2. اختبار فرضية التأثير الثانية التي نصت على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في المعرفة الاستراتيجية) اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) بلغ (0.98) وهي قدرة تفسيره عالية بينما كانت النسبة المتبقية والبالغة (0.02) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلة في هذا النموذج المختبر، في حين بلغ معامل التأثير (β) ما مقداره (0.99) وهذا يعني انه عندما تزداد توافر القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فان الزيادة الحاصلة في المعرفة الاستراتيجية تكون بذات القدر البالغ (0.99) وبين جدول (12) بان جميع قيم الاختبار كانت معنوية وضمن جودة المطابقة المطلوبة لصحة الاختبار. كما يبين الشكل (7) مسارات التأثير للنموذج المختبر المتعلق بالقيادة الاستراتيجية والمعرفة الاستراتيجية.

جدول (12) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير المعرفة الاستراتيجية

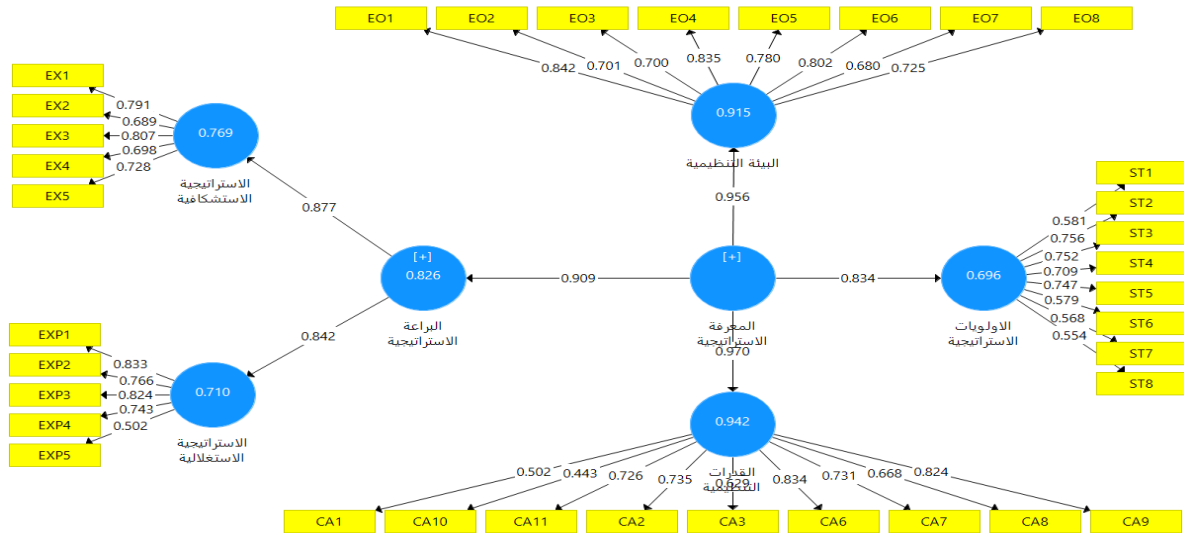
معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	المسار	GoF	Q2
0.977	0.988	0.000	253.987	القيادة الاستراتيجية <--- المعرفة الاستراتيجية	0.635	0.370

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS



شكل (7) المسار الاتحادي الخاص بالفرضية الرئيسية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

6. اختبار فرضية التأثير الثالثة والتي نصت على (وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة الاستراتيجية) اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) بلغ (0.826) وهي قدرة تفسيره عالية بينما كانت النسبة المتبقية والبالغة (0.17) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلة في هذا النموذج المختبر، في حين بلغ معامل التأثير (β) ما مقداره (0.91) وهذا يعني انه عندما يزداد توافر المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فان الزيادة الحاصلة في البراعة الاستراتيجية تكون بذات القدر البالغ (0.91) ويبين الشكل (8) مسارات التأثير للنموذج المختبر المتعلق بالمعرفة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية كما يبين جدول (13) بان جميع قيم الاختبار كانت معنوية وضمن جودة المطابقة المطلوبة لصحة الاختبار.



شكل (8) المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

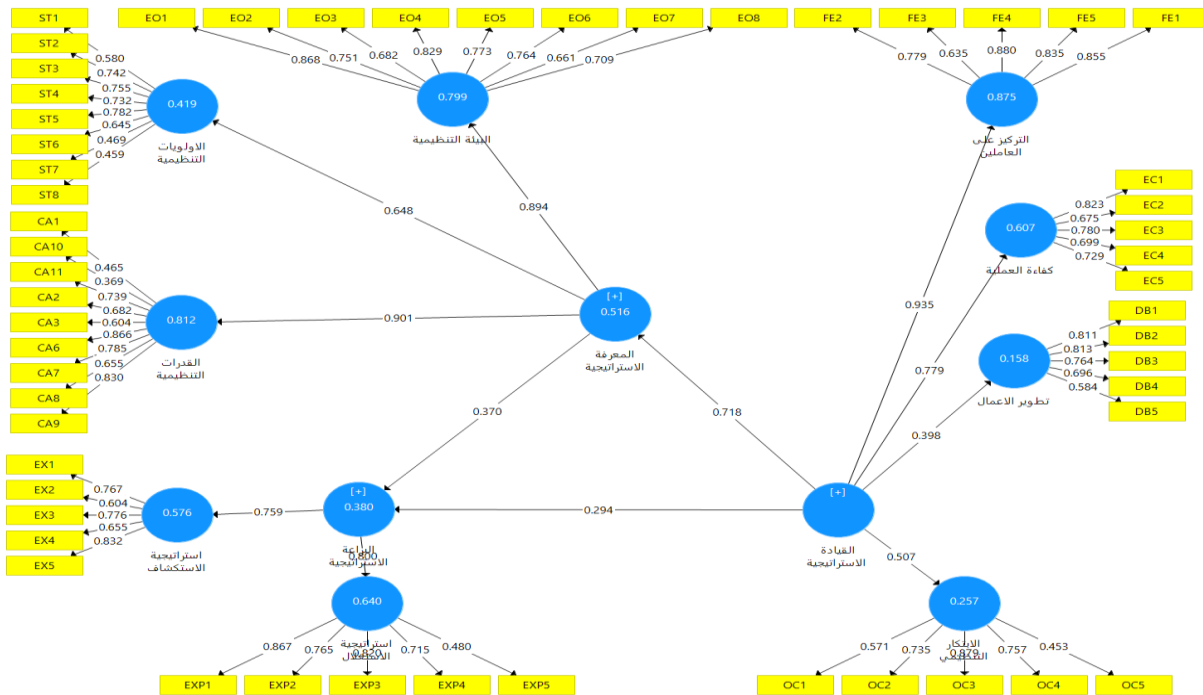
جدول (13) تقديرات انموذج التأثير بين متغير المعرفة الاستراتيجية ومتغير البراعة الاستراتيجية

معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	المسار	GoF	Q2
0.826	0.909	0.000	44.385	المعرفة الاستراتيجية --- البراعة الاستراتيجية	0.692	0.298

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

7. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة والتي نصت على (وجود علاقة تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في البراعة الاستراتيجية عن طريق الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية) والتي تهتم باختبار الدور الوسيط للمعرفة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية، اذ استخدم الباحثون تقنية (Preacher&Hayes,2008) بنمذجة المعادلة الهيكلية والتي تحتاج الى خطوتين اساسيتين هما ((Bootstrapped the indirect effect (total effect)) أي ان العلاقة بين المستقل والمعتمد عن طريق الوسيط يجب ان تكون معنوية والثانية هي (Bootstrapped Confidence Interval (Lower&Upper

Level)) والذي يجب ان تكون اشارة قيمهم باتجاه واحد وهذه الخطوة تتم عن طريق برنامج الاكسل بدالة خاصة بذلك ويوضح الشكل (9) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر والتأثير غير المباشر .



الشكل (9) : مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الجدول (14) : قيم التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

Bootstrapped Confidence Interval							
R ²	95% UL	95% LL	t-value	P-Value	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المسار
0.380	0.237	0.176	2.03	0.000	0.266	0.294	القيادة الاستراتيجية- المعرفة الاستراتيجية- البراعة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23 .

اذ يتضح وجود تأثير غير مباشر للمعرفة الاستراتيجية بلغت قيمته ($B=0.266, P < .01$)، اما قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.38) وهي قدرة تفسيرية جيدة للقيادة الاستراتيجية والمعرفة الاستراتيجية للتغيرات التي تحدث في البراعة الاستراتيجية.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث وكما يأتي:

أولاً : الاستنتاجات :

1- خلص البحث بوجود اربعة مرتكزات ضرورية ومحددة يجب توافرها لأي منظمة تسعى لتبني نمط قيادي استراتيجي هي:

أ. تمتع إدارة الشركة بتركيز جيد نحو الزبائن الحاليين والمستقبليين وتعمل على توفير حاجاتهم قبل الشركات المنافسة.

ب. امتلاك إدارة الشركة كفاءة فاعلة للعمليات التي تؤديها بما يحقق الاستثمار الامثل لمواردها المختلفة في العملية الانتاجية.

ت. تمتلك إدارة الشركة القدرة على تطوير اعمالها بما يواكب التطور الحاصل في القطاعات الانتاجية وبما يعزز مكانتها التنافسية.

ث. تشجع إدارة الشركة الابتكار بوصفه ثقافة ريادة متجددة تمنحها الافق الجديدة التي تحقق لها اهدافها الاستراتيجية.

2- خلص البحث بوجود ثلاث مقومات أساسية تعزز المعرفة الاستراتيجية للشركة عن طريق تدعيم الاطر المعرفية ذات التوجه الاستراتيجي ضمن بيئتها بنوعها الداخلية والخارجية والتي دعمت العلاقة التأثيرية وبشكل معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية وكالاتي:

أ. دراسة وتحليل البيئة التنظيمية بنوعها مع التركيز على بيئة الصناعة الخاصة بها والبيئة التنافسية المحيطة بها.

ب. تحديد الأولويات الاستراتيجية ذات العلاقة بالقطاع الخاص بها لتحقيق تركيز أفضل نحو تعزيز براعتها الاستراتيجية وتحقيق نجاحاً استراتيجياً يعزز موقفها التنافسي.

ج. التمتع بمقدرات تنظيمية ذات طابع استراتيجي يعزز جاهزيتها نحو استقراء التغيرات المستقبلية وحاجاتها المستجدة والعمل على تحقيقها بشكل أسرع من المنافسين معتمدةً على نظام الإنذار المبكر الذي تستشعر به رغبات زبائنها الحاليين والمستقبليين ضمن بيئتها.

3- خلص البحث بوجود مدخلين لتبني استراتيجيات رئيسة تجعل الشركة بارعة إستراتيجياً وهي:

أ. تبني الاستراتيجيات الاستكشافية لبيئة الشركة بحثاً عن الفرص غير المستغلة من لدن الشركات المنافسة الاخرى فضلاً عن إمكانية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

ب. تبني الاستراتيجيات الاستثمارية للفرص البيئية الحالية والمستقبلية بشكل استباقي قبل المنافسين بما يعزز براعة الشركة استراتيجياً.

4- خلص البحث بأن هناك دوراً تأثيرياً غير مباشر ووسيطاً فاعلاً وذو دلالة معنوية للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية للشركة مجتمع البحث العاملة في القطاع الانتاجي على مستوى البلد.

ثانياً: التوصيات

1- ضرورة التركيز على تعزيز التوجهات الاستراتيجية ولا سيما بما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية للشركة وتبنيها ضمن فلسفة الإدارة العليا لما لها من دورٍ فاعلٍ في تعزيز اكتسابها المعرفة الاستراتيجية تجاه التطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية والتغيير المستمر.

- 2- بالرغم من ضرورة مرتكزات المعرفة الاستراتيجية لكنها تبقى غير كافية لتعزيز براءة الشركة استراتيجياً، اذ تتطلب تطبيق ممارسات العمل الاستباقية كنظام اذار مبكر للتغيرات البيئية وما ينتج عنها من فرص غير مستغلة لاستثمارها.
- 3- ضرورة الاستفادة الاستباقية من مقترحات الزبائن وايصالها لمتخذي القرار وبحث إمكانية تبنيها والإفادة منها فضلاً عن تقديم الحلول للمشكلات ومعالجتها لتفاديها مستقبلاً في إطار تبني الادارة المعرفة الاستراتيجية كمدخل استباقي يحقق البراعة للشركة.
- 4- ضرورة تحقيق التوازن الأمثل في تطبيق الاستراتيجيات الاستكشافية للفرص البيئية الجديدة او المستقبلية والاستراتيجيات الاستثمارية للفرص المتاحة او الحالية لتحقيق الاستفادة من النوعين بالوقت نفسه.
- 5- التركيز المتزامن على الافادة من مرتكزات القيادة والمعرفة الاستراتيجية ومزاياها المتحققة نتيجة لإستباق استثمار الفرص غير المدركة من لدن المنافسين بما يكسبها مزايا متنوعة في القطاع الانتاجي كونها يؤثران بشكل كبير في تعزيز البراعة الاستراتيجية للشركة عينة البحث.

المصادر

أولاً: الكتب

1. الكرخي، محمد مجيد (2015) "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، الدوحة، قطر.

ثانياً: الرسائل والاطاريح الجامعية

1. السنجري، هند حسين عدنان (2019) "تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية عن طريق تقنيات الهندسة النفسية: بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
2. الشمري، احمد عبد الله امانة (2019) "العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق" اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد.
3. عبد العباس، سؤدد علي (2016) "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز عن طريق ارساء دعائم المنظمة المتعلمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
4. علي، محمد حيدر (2020) "دور القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في ادارة الازمات للأجهزة الامنية: دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
5. عيشوش، رياض (2016) "دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة - الجزائر.
6. الغزوي، كرار علي حسين (2021) "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

7. فتيحة، حاج سعيد (2015) "مستويات الاحتراق النفسي لدى أطباء التخدير دراسة ميدانية - بمستشفيات ولاية بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ثالثاً: المجلات والبحوث والمؤتمرات

1. الابراهيمى، احسان عبد الامير عزيز (2019) البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد" مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد(54)، الجزء(2).
2. اسماعيل، جبرائيل احمد (2020) "تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد(16)، العدد(52)، ج(3).
3. آل مراد، نجلة يونس وخيري على اوسو ورائد محمد حسن قادر (2021) "دور القيادة الاستراتيجية في تبني سلوكيات التسويق الريادي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 17، العدد 55، ج 2.
4. بريس، احمد كاظم والساعدي، علي محمد حسين (2021) "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمام الصادق (عليه السلام) وكلية الإمام الكاظم (عليه السلام) في محافظة ميسان" المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 17، العدد 68.
5. البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم علي، (2015)، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين واسيا سيل) للاتصالات في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1) 2.
6. الثابت، أحمد سمير (2017) "عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية - دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 52.
7. الجادر، سهير عادل محمد والسعيد، ساجدة عبد الرضا ثابت (2021) "القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والستين.
8. الجبوري، اسامة انمار والخزرجي، محمد عيدان باني (2021) "القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية إحدى تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 71، العدد 45، ج 2.
9. الحساوي، حسين حريجة غالي والحفار، مؤيد فاضل نعمة (2021) "تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 17، العدد 68.
10. الحساوي، حسين حريجة غالي والسنجري، هند عدنان حسين (2020) "تأثير الذكاء الاخلاقي في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل"، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 9، العدد 33.

11. الحساوي، حسين حريجة غالي والسنجري، هند عدنان حسين (2020) "تأثير الهندسة النفسية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة بابل"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 16، العدد 66.
12. حسين، قيس ابراهيم وعاجل، بلقيس ناجي (2021) "القيادة الاستراتيجية وأثرها في دورة حياة المنظمة: دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 48.
13. خضير، ليث تركي واسماعيل، فراس محمد (2021) "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستراتيجيات التفاوضية: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في وزارة الموارد المائية العراقية" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 17، العدد 56، ج 3.
14. خلف، علي خالد والدليمي، عراك عبود عمير (2021) "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية الخاصة" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 4.
15. الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الامارات، المجلد 42، العدد 2.
16. السعدي، ساجدة عبد (2021) "القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية"، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد64، المجلد، الصفحات(108-135).
17. الشعلان، فهد بن احمد (2016) "مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة"، مجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مجلد 32، العدد 65، الرياض.
18. الشهري، صالحه بنت عبدالله (2020) "القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود-كلية إدارة الاعمال، العدد1، المجلد 40، الصفحات (201-204).
19. الشيال، بسام خلف صالح والجداية، محمد نور صالح (2021) "تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/الأردن" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 17، العدد 53، ج 2.
20. الطائي، علي حسون وعبد المنعم، حمادي وصادق، مروة جعفر (2016) "تأثير القيادة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي"، مجلة مدينة العلم الجامعة، العدد (8).
21. الطرفي، علاء حسين فاضل وقنديل، احمد محمد رضا والحكيم، ليلى محسن والشمري، احمد عبد الله امانة (2019) "التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة" مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد 32.
22. الطه، شهاب احمد محمود والهاللي، كلثوم حميد رمضان (2020) "مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، العدد(50)، المجلد(16)، ج(1).
23. الطه، شهاب محمد محمود (2021) "القيادة الإستراتيجية ودورها في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الموصل" Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol.27, NO.125, pp. 311-326، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

24. العارضي، جليل كاظم ومهدي، دلال صالح (2019) "الاحترق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، العدد(48)، المجلد(15)، ج(1).
25. عاشور، علوي، عبد الوهاب، مغار، (2017) "علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحترق الوظيفي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي لولاية سكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31
26. العامري، عامر عبد اللطيف والصباع، عزام عبد الوهاب (2018) "أثر راس المال البشري في التنبؤ بالطلب باستخدام اساليب التنبؤ النوعية دراسة تطبيقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54.
27. عبيد، فاطمة علاء الدين ومحمد، اثير عبد الله (2020) "انعكاس ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين العاملين في هيئة البحث والتطوير الصناعي/وزارة الصناعة والمعادن" Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol.26, NO. 122, pp. 163-184. جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
28. عزيز، شعيب احمد (2021) "القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي: دراسة تحليلية للأراء عينة من الموظفين في مديرية تربية نينوى" مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2.
29. عصمي، عمار أحمد عبد ومحميد، كفاح عباس (2022) " دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال - مصفى الصمود/بيجي" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 57، الجزء 2، 382-395.
30. عطا، خالدية مصطفى وعباس، زياد علي وظاهر، زينب حياوي. (2018) تبني استراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق معايير الجودة التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين الجامعيين. مجلة الجامعة العراقية، العدد (2)، المجلد (17).
31. علي، آري، دلمان، شرفاني، (2017) "تأثير البراعة الاستراتيجية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد(4) ، العدد(1) ، ص 11-29.
32. عويس، ممنوح زكي احمد (2015) "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها في الاداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الصغيرة المتوسطة في المملكة العربية السعودية"، كلية الادارة العامة، المجلد(55)، العدد (2)
33. القيسي، تقى اياد (2022) "دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات) دراسة نظرية)" مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني للكلية.
34. الكرعوي، محمد ثابت (2016) "دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الأهلية في النجف الاشرف"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (5)، العدد (20)
35. الكواز، سعد محمود وعلاء عبد السلام يحيى وطارق نوري ابراهيم (2012) "إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق" المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (32 نيسان) إبريل 23 - 26، عمان - الأردن.

36. محمد، أحمد علي (2016)، القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهرين مجلة البحوث التربوية والنفسية كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم، العدد (52).
37. محمد، ايمان عبد (2013) "علاقة ادارة المعرفة الاستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في شركة اسيا سيل للاتصالات في الموصل" كلية الحداثة والدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية (41)، ص 1-47.
38. معارج، هديل سعدون (2020) "الاستراتيجية الديناميكية بين البراعة والاداء المستدام" عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي الافتراضي السنوي الثالث عشر (الدولي الثاني)، (البحث العلمي وأثره في تطوير الواقع الالكتروني في ظل جائحة كورونا) 5 كانون الاول 2020، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد (30).
39. ولي، احلام ابراهيم وابراهيم، هه لكورد حسن (2021) "دور نمط القيادة الأصيلة في تحقيق البراعة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 56، الجزء 3، ص 361-380.
40. الياسري، اكرم محسن والحسناوي، حسين حريجة والشمري، احمد عبد الله (2020) "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق" المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 16، العدد 63.
41. الياسري، أكرم محسن وعبد العباس، سؤدد علي (2020) "دور القيادة الاستراتيجية في ارساء دعائم المنظمة المتعلمة" المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 16، العدد 65.
42. الياسري، أكرم محسن وعبد العباس، سؤدد علي (2020) "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز" المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 16، العدد 63.

رابعاً: المصادر الاجنبية

1. Costello, Anna B. & Osborne, North W., (2005), "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis", Practical Assessment Research Evaluation electronic journal, Volume 10, Number 7, 1-9.
2. Dewberry, C. (2004) "Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice", First published, Published in the Taylor & France.
3. Duursema, Hester (2013), Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus, (No. EPS-2013-279-ORG).
4. Fadel, Alaa Hussein, Al-Shammari, Ahmed Abdullah Amanah, Al-Hakim, Laila Mohsen Hassan, Qandil, Ahmed Muhammad Reda Abdul-Rasoul, (2021), The Role of Ethical Leaders' Intelligence in Promoting Strategic Leadership, Journal of Management and Accounting Studies. Volume 9, Issue 1, Pages (65-78).
5. Hair, J, Celsi, M, Ortinau, D, and Bush, R .(2013).Essentials of marketing research. New York, NY, Graw-Hill Irwin .

6. Hair, J, Huult, T, Ringle, C, and Sarstedt, M. (2017). A Primer on partial least squares structural equation modeling(PLS- SEM). LOS angeles Sage.
7. Musigire, Samuel, (2016) "Market Orientation and Competitive Advantage: Mediating Role of Strategic Ambidexterity", Orsea Journal, Vol. 6, Issue No. 1.
8. Musigire, Samuel, Ntayi, Joseph & Ahiauzu, Augustine, (2017) "Does strategic ambidexterity moderate organizational support – sales performance relationship for financial services in Uganda?", African Journal of Business Management, Vol. 11(4).
9. Nwachukwu, Chijioke, (2020), Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus, Int. J. Business Environment, Vol. 11, No. 2, pp:125-143.
10. PAPPAS, JAMES M. (2001) "STRATEGIC KNOWLEDGE, SOCIAL STRUCTURE, AND MIDDLE MANAGEMENT ACTIVITIES: A STUDY OF STRATEGIC RENEWAL", DOCTOR OF PHILOSOPHY, Isenberg School of Management, University of Massachusetts Amherst.
11. Sanders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (2009), "Research methods foe business students", Prentice Hall .
12. Vrontis, D., Alkis T., Gabriele S., Armando P., (2017) "Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms", J. Technol Transf, Springer Science + Business, Media New York, 24.
13. Wang, F Zhang, M Das, AK; Weng, H. Yang B, (2021), Aiming at Sustainable Organizational Development: Chaning of Employees' Social Rules in Response to High Performance Expect ability, Journal Sustainability (MDPI), pp: 1-17.