

أنماط السلوك الاستراتيجي ودورها في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي

بحث استطلاعي في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك - العراق

أ.م.د. مهفان شريف يوسف، قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان العراق

مخلص

يهدف البحث الحاضر إلى التعرف على دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي في المنظمات الصناعية، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميدانياً في عينة عشوائية من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك، وتم استخدام استارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لإنجاز الجانب الميداني من البحث، وتكونت الاستبانة من (35) فقرة، حيث تم توزيع (60) استبانة على المدراء العامين ومدراء الوحدات الرئيسية في المنظمات المبحوثة، وتم استرجاع (53) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل (50) استبانة. وتم اللجوء إلى مجموعة من الوسائل الاحصائية اللازمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج المطلوبة مثل: التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (T) و (F) في برنامج (SPSS V.26)، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنماط السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي لأنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، وفي ضوء الاستنتاجات، تمت صياغة عدد من المقترحات أهمها ضرورة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات العالية من أنماط السلوك الاستراتيجي وتسخيرها بما يعزز القدرة في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي.

الكلمات الدالة: مفهوم السلوك الاستراتيجي، أنماط السلوك الاستراتيجي، مفهوم الأداء الاستراتيجي، متطلبات الأداء الاستراتيجي، المنظمات الصناعية في محافظة دهوك.

1. مقدمة

السلوك الاستراتيجي وأهميته وأنماطه، ومفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته ومتطلباته، في حين تناول المبحث الثالث الإطار الميداني للبحث متضمناً وصف وتشخيص متغيري البحث وعرض وتحليل لعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد، وأخيراً خصص المبحث الرابع لأهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

2. المبحث الأول - الإطار المنهجي للبحث

1.2 مشكلة البحث

تشهد بيئة الأعمال الدولية الكثير من التغيرات والتطورات المتسارعة مما تفرض على منظمات الأعمال بعامة والمنظمات الصناعية بخاصة السعي المستمر نحو التميز والتفوق والارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية من خلال أداء استراتيجي وتبني متطلباته المتمثلة بسرعة الاستجابة والإبداع المستمر والتعلم الاستراتيجي، وأن نجاح منظمات الأعمال في الوصول إلى أداء استراتيجي متميز قد لا يتحقق إلا من خلال وجود أفراد عاملين يجتارون سلوكاً استراتيجياً مناسباً. وبذلك تتمثل مشكلة البحث في مدى قدرة المنظمات الصناعية في محافظة دهوك على مواجهته حالات عدم التأكد البيئي في سبيل تحقيق أداء استراتيجي متميز من خلال اختيار سلوك استراتيجي ناجح. وعموماً يمكن توضيح مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

أ. هل يمتلك الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة تصورات واضحة عن مفهوم السلوك الاستراتيجي وأنماطه ومفهوم الأداء الاستراتيجي ومتطلباته؟

يُعد الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الجوهرية التي تهتم الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كون أن قدرة منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالبقاء والاستقرار والنمو تتوقف على مدى توافر متطلبات الأداء الاستراتيجي فيها المتمثلة بسرعة الاستجابة والإبداع المستمر والتعلم الاستراتيجي.

ومن جانب آخر يُعد السلوك الاستراتيجي من المداخل المهمة التي تهتم بمختلف المنظمات بقطاعها العام والخاص كون أن السلوك الاستراتيجي له تبعات ونتائج مهمة تؤثر على مستوى الأداء الاستراتيجي للأفراد العاملين وإنتاجيتهم.

ومن هذا المنطلق يسعى هذا البحث في الربط بين متغيرين كانا وما زالوا محط اهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الادارية والاستراتيجية وهما السلوك الاستراتيجي بأنماطه (المنقب، المدافع، المحلل، والمستجيب) والأداء الاستراتيجي بمتطلباته (سرعة الاستجابة، الإبداع المستمر، والتعلم الاستراتيجي)، حيث سيتم دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين لتحقيق الاستفادة المعرفية والمعلوماتية التي ستحظى بكل تأكيد باهتمام القيادات الادارية في المنظمات الصناعية مجال البحث وذلك في اختيار السلوكيات الاستراتيجية المناسبة والذي يساهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات المبحوثة.

وتحقيقاً لما تقدم تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، وخصص المبحث الثاني للإطار النظري للبحث متضمناً مفهوم

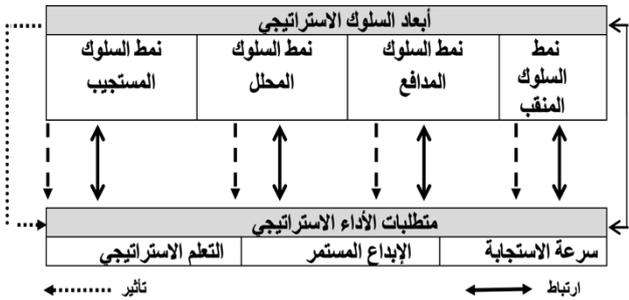
ب. التعرف على مستوى توافر أنماط السلوك الاستراتيجي ومتطلبات الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

ج. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين أنماط السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

د. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات لإدارة المنظمات المبحوثة بخصوص كيفية الاستفادة من أنماط السلوك الاستراتيجي السائدة فيها في توفير بيئة عمل داعمة لتحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي فيها.

4.2 المخطط الفرضي للبحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيري البحث، وهما أنماط السلوك الاستراتيجي ومتطلبات الأداء الاستراتيجي، وكل منهما يتضمن عدداً من المتغيرات الفرعية. إذ إن أنماط السلوك الاستراتيجي يعد متغيراً مستقلاً في حين أن الأداء الاستراتيجي يمثل متغيراً تابعاً، حيث يظهر الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5.2 فرضيات البحث

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي مجتمعة والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي مجتمعة في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

د. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

ب. ما هو نمط السلوك الاستراتيجي الأكثر اعتماداً من قبل الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة؟

ج. ما هي مستويات توافر متطلبات الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

د. هل هناك علاقة معنوية بين أنماط السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

هـ. هل يؤثر معنوياً أنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة؟

2.2 أهمية البحث

يمكن إبراز أهمية البحث من خلال الآتي:

أ. **الأهمية الأكاديمية:** يكتسب البحث أهميته بكونه وسيلة لتعميق المعرفة العلمية عبر البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة بأنماط السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، وهذه المفاهيم على الرغم من كونها ليست حديثة في أدبيات علم المنظمة والإدارة الاستراتيجية إلا أن هناك ندرة في المصادر والدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئة إقليم كردستان (في حدود اطلاع الباحث).

ب. **الأهمية الميدانية:** يعالج البحث موضوعاً على قدر كبير من الأهمية هو دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي، وتتعزز هذه الأهمية عند محاولة تطبيق الموضوع ميدانياً في مجموعة من المنظمات الصناعية التي تعمل في قطاع الصناعات الغذائية في محافظة دهوك، ومن جانب آخر فإن النتائج التي توصل إليها البحث يمكن أن تساعد المنظمات المبحوثة في الوقوف على أهم العوامل التي من شأنها أن توفر بيئة عمل مناسبة ومعمزة لرفع مستويات الأداء الاستراتيجي.

3.2 أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث فإن هدف البحث يركز أساساً على تحديد دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي في المنظمات الصناعية في محافظة دهوك، فضلاً عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

أ. تقديم عرض نظري مفاهيمي عن مفهوم السلوك الاستراتيجي وأنماطه، ومفهوم الأداء الاستراتيجي ومتطلباته من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

6.2 حدود البحث

تتمثل حدود البحث بالآتي:

أ. **الحدود الزمانية:** امتدت المدة الزمانية للبحث في الفترة الواقعة من 2021/2/1 - 2021/8/1.

ب. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بعينة من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك والتي توفرت فيها مقومات الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.

ج. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للبحث بالمدراء العامين ومدراء الوحدات الرئيسية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك.

د. **الحدود الموضوعية والعلمية:** تمثلت الحدود الموضوعية بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكما يلي: أنماط السلوك الاستراتيجي التي تمثلت بـ (السلوك المنقب، السلوك المدافع، السلوك المحلل، السلوك المستجيب). ومتطلبات الأداء الاستراتيجي التي تضمنت (سرعة الاستجابة، الإبداع المستمر، التعلم الاستراتيجي).

7.2 أساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي

اعتمد الباحث في بناء الإطار النظري من البحث على الكتب والدوريات والرسائل والأطراخ الجامعية الحديثة فيما يخص السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي المتاحة في المكتبات وعلى شبكة الانترنت والتي تمكن الباحث من الوصول إليها وذلك انسجاماً مع حداثة تناول الموضوع من قبل الكتاب والباحثين والتغيرات السريعة التي تحدث في الآراء والأفكار التي تقدمها أديبات علم الإدارة الاستراتيجية.

أما في الجانب الميداني من البحث فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم إخضاع هذه الاستبانة إلى اختبار قياس الصدق الظاهري والشمولي من خلال عرضها على مجموعة من السادة الخبراء من ذوي الاختصاص، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد هذه الاستبانة (اتفق بشدة، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا أتفق بشدة)، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) ومعامل الانحدار البسيط (Linear Regression).

8.2 ميدان البحث ومجمعه وعينته

نظراً لأهمية القطاع الصناعي في العراق بشكل عام وفي إقليم كردستان بشكل خاص فقد تم اعتماده كإيدان للبحث، وتمثل مجتمع البحث بالمنظمات الصناعية الرئيسية في محافظة دهوك، وضمن مجتمع البحث تم اختيار مجموعة من المنظمات الصناعية بأسلوب عشوائي ليكونوا عينة البحث.

3. المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

1.3 السلوك الاستراتيجي (Strategic Behavior)

1.1.3 مفهوم السلوك الاستراتيجي

يمثل السلوك الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا على أنه حالة من التكيف البيئي، وهو يمثل تصرفات المدير الاستراتيجي ذات التوجهات القيمة لتحليل البيئة المنظمة ولتحديد النشاطات المتوقعة والمناسبة للتكيف معها لتحقيق أهداف المنظمة (ميرخان، 2003: 93). وفي نفس السياق يشير (8: 2017: *et al*, Kazemi) الى ان السلوك الاستراتيجي يمثل الأداة القادرة على التأثير في الأفراد العاملين او كبدأ توجيهي أو بوصلة لهم والتي تساهم في المواءمة بين تصرفاتهم مع مصالح المنظمة وكذلك إلى كيفية عمل استراتيجية المنظمة بافتراضها الدافع للمشاركة والأهداف التنظيمية المتصورة والتي تساهم في التكيف البيئي للمنظمات .

وينظر (هاواري، 2010: 65) للسلوك الاستراتيجي على أنه مجموعة من التصرفات والأفعال والممارسات ذات الطابع الإستراتيجي لقادة المنظمات والمستخدمة من مجموعة الخصائص التي تميزهم في أنماط إستراتيجية، يتبنونها بوصفها استجابة فعلية ممثلةً بأبعادها، تعبر عن توجهاتهم المستقبلية لتحقيق الأداء المتميز لمنظمتهم. وفي نفس التوجه يؤكد (Martins, *et al*, 2014: 395) إن المدراء لديهم سلوكيات واستراتيجيات مختلفة يواجهون بها مجموعة واسعة من الظروف الداخلية والخارجية لتحقيق أداء متفوق مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيير أو التعديل في سلوكياتهم عند إعداد الاستراتيجية بحسب ما يمتلكونه من قدرات تنفيذية في المنظمة.

ومن جانب آخر يشير (Nikolova & Neycheva 2014: 3) إلى السلوك الاستراتيجي باعتباره مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمات المنافسة والتي تهدف إلى التأثير على بيئة السوق التي تتنافس فيها. وينظر (رشيد والعبودي، 2018: 27) إلى السلوك الاستراتيجي على أنه الآلية التي تمكن المنظمة من خلالها التكيف مع المتطلبات البيئية الداخلية والخارجية والاستجابة لتلك المتطلبات بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من المنظمات المنافسة.

1.3.1.3 السلوك المنقب (Prospector behavior):

يسعى المديرون المنقبون إلى البحث عن الفرص السوقية باستقرار، والمنظمات المنقبة غالباً ما تكون رائدة في تطوير منتجات جديدة، كونها مهيكلية بطريقة عضوية جداً وبالتالي فإنها تحتاج إلى مستوى عالٍ من اللامركزية (Wulf, et al., 2010:8)، وفي نفس السياق يرى (Martins, et al., 2014:396) إن المديرون المنقبون يميزون بالبحث المستمر عن فرص السوق والاستجابة بانتظام للاتجاهات البيئية الناشئة، وإن المنظمات المنقبة غالباً ما تكون صانعة للتغيير في الأسواق وهي لديها الكفاءة البالغة بعمليات الابتكار واهتمامها بالمنتج والأسواق كما وتتصف التقنيات التي تستخدمها المنظمة المنقبة بالمرونة العالية.

وتستطيع المنظمات المنقبة تحقيق الميزة التنافسية من خلال دخولها أسواق جديدة مع منتجات جديدة إبداعية وتبني تكنولوجيا جديدة بشكل سريع، وتحافظ هذه المنظمات على التركيز الخارجي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات السوقية، ولكن مع خسائر كبيرة محتملة (Cancelier, et al., 2014:63). فالمنظمات المنقبة تسعى باستمرار للحصول على منتجات جديدة وفرص متميزة في الأسواق وتسعى إلى الابتكار والتطوير والاتفاق على التخطيط المكثف وغير المكثف لاستكشاف منتجات جديدة (Alessandra, 2019:119).

2.3.1.3 السلوك المدافع (Defender behavior):

المنظمات التي تتبنى مثل هذه النقط من السلوك لا تسعى للابتكار وتطوير منتجاتها بل تعمل إلى المحافظة على الوضع القائم في المنظمة والتي تسعى في الحفاظ على مجموعة المنتجات القائمة للمنافسة بها في الأسواق من خلال سعر وجودة المنتجات والاعتماد على مبد اللامركزية في عملية الرقابة واتخاذ القرارات، أي أنها تركز بشكل رئيسي على زيادة الكفاءة (ميرخان، 2003: 94). وفي نفس التوجه يرى (Wulf, et al., 2010:9) إن المنظمات التي تنتهج السلوك المدافع هي تلك التي تتخذ نهجاً أكثر تحفظاً وتفضل المنافسة في السعر والجودة بدلاً من أن تستثمر بكثافة في تطوير منتجات جديدة، أي أنها غالباً ما تركز على الأسواق المتخصصة أو الاهتمام بتحسين كفاءة عملياتها القائمة، وبالتالي فإنها تحتاج إلى هياكل أكثر ميكانيكية وتتطلب مزيداً من التنسيق على مستوى المركز.

يتمثل هذا النقط من السلوك بعدم قيام المديرين بالبحث عن الفرص السوقية الأخرى وبالتالي فهم يسعون في المحافظة على سمعتهم السوقية من خلال ما يقدمون من منتجاتهم الحالية من خلال تركيزهم على الأنشطة الابتكارية من

بناءً على ما تقدم ولأغراض البحث الحالي يمكن تعريف السلوك الاستراتيجي على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات والأنماط السلوكية ذات الطابع الاستراتيجي (السلوك المنقب، السلوك المدافع، السلوك المحلل، والسلوك المستجيب) التي يتبنونها الأفراد العاملين في منظمات الأعمال بهدف تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي.

2.1.3 أهمية السلوك الاستراتيجي

تحتاج المنظمات إلى توسيع نطاق مهارات موظفيها، فضلاً عن الحاجة إلى تغييرات جوهرية لخلق والحفاظ على السلوك الاستراتيجي والذي يعد أمراً أساسياً لنجاحها، إذ أن السلوك الاستراتيجي يركز بالدرجة الأساس على عملية الربط بين سلوك الفرد ونوع الاستراتيجية المختارة استناداً إلى الدور المباشر الذي يساهم في بناء معالم استراتيجية للمنظمات المستقبلية (القدو وآخرون، 2008: 55). كما أن المديرين الذين لديهم سلوكيات إستراتيجية مختلفة يفهمون كيفية مواجهة مجموعة متنوعة من الظروف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أداء أعلى، وبالتالي يساعد السلوك الاستراتيجي المديرين في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها (Martins, et al., 2014:396). ومن أجل تلبية احتياجات المنظمة والمحافظة على قدرتها التنافسية من المهم لها تحديد وتوليد سلوكيات استراتيجية مبتكرة ومتميزة تساهم في مشاركة الأفراد العاملين في العملية الإنتاجية واتخاذ القرارات الداخلية للمنظمة والتي تعد كعنصر حاسم لنجاح الأعمال (Javanmard, 2015:632). وبالتالي فالسلوك الاستراتيجي له أهمية كبيرة في المنظمات ويمثل محوراً هاماً في صياغة نوع الاستراتيجية المناسبة من قبل المدراء، والعامل المحدد للتوجه الاستراتيجي (محمد وإبراهيم، 2017: 201). لذلك فالسلوك الاستراتيجي للمدراء يساعد المنظمات في البحث عن مبادرات إستراتيجية جديدة تتجاوز حدود الإستراتيجية الحالية والتغلب على الجمود القائم وتحقيق إستراتيجية حقيقية ودائمة وبالتالي التكيف مع البيئة الحالية والمستقبلية (Tarakci, et al., 2018:1142).

3.1.3 أنماط السلوك الاستراتيجي

يتفق العديد من الكتاب والباحثين (القدو وآخرون، 2008)، (هاواري، 2010)، (Wulf, et al., 2010)، (Everton, et al., 2014)، (Alessandra, et al., 2019) على أن أنماط السلوك الاستراتيجي الأكثر اعتماداً في المنظمات تتمثل في (السلوك المنقب، السلوك المدافع، السلوك المحلل، والسلوك المستجيب)، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأنماط:

في هذه المنظمات وليس لديها رؤية مسبقة ومستقبلية للأحداث التي قد تحدث فهي تنتظر وقوع الأحداث ومن ثم تبدأ بالبحث عن معالجات لوقت معين ومحدود (القدو وآخرون، 2008: 57). فالمنظمات المستجيبة هي تلك المنظمات التي تفتقر إلى أي إستراتيجية إستشرافية تطلعية ثابتة، فالمستجيب نادراً ما يعدل إستراتيجيته وسلوكه إلا إذا اضطر لذلك بسبب الضغوط البيئية، وهو عادة ما يفتقر إلى أي موازنة بين الإستراتيجية والهيكل، حيث أنه يعمل بشكل أساسي على الاستجابة لتغيرات السوق بطرق متفاوتة ومؤقتة (Wulf, et al., 2010:12). وفي نفس السياق يرى (Alessandra, et al., 2019:119) إن المنظمات المستجيبة هي تلك المنظمات التي تقدم أداء أدنى من السلوكيات الأخرى، إذ أنها لا تقوى على التغيير البيئي ولكنها تستجيب للضغوط عندها تكون مجبرة على فعل ذلك.

2.3 الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance)

1.2.3 مفهوم الأداء الاستراتيجي

يُعد مفهوم الأداء الإستراتيجي من المفاهيم الواسعة وتشتمل في مضامينها على العديد من الجوانب، فمن الكتاب والباحثين من يركز في تعريفهم على قدرة وكيفية إستخدام المنظمة لمواردها ومواءمتها مع قدراتها لتحقيق الأهداف، وهناك من يركز في تعريفهم على قدرة المنظمة في الموازنة بين المتغيرات البيئية وتحقيقها للأهداف (صفوت، 2017: 22). ويرى (الفاروق، 2017: 27) إن الاداء الاستراتيجي هو انعكاس لقدرة المنظمة في تحقيق اهدافها وتنفيذ الاستراتيجية واجراء التحسين المستمر والتي تساهم في تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها للمتغيرات البيئية. وفي هذا السياق يعرف (السعد وآخرون، 2012: 175) الأداء الاستراتيجي بأنه الأداء الشامل للمنظمة الذي يعمل على الموازنة بين توجهات المنظمة البعيدة والقصيرة المدى وتعمل على تحقيق التكامل بين محصلة نتائج المنظمة العملياتية والاستراتيجية ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة.

ويعرف (Carton&Hofer, 2006:3) الاداء الاستراتيجي على انه المقياس للحالة التي تكون عليها المنظمة او النتائج المتحققة نتيجة للقرارات الادارية وان المقياس المختار يمثل تلك النتائج سواء كانت جيدة او سيئة. كما ويرى (Dahlan, 2019:165) إن الاداء الاستراتيجي هو ذلك النشاط الذي يوفر للمنظمة التصميم الصحيح للتوجه الاستراتيجي وكيفية التعامل مع ردود أفعال المنظمات المنافسة والتحديات الاستراتيجية المختلفة، وان إدارة الأداء الاستراتيجي

المنتجات الحالية وعدم الالتفات إلى التطورات خارج مجالهم (Everton, et al., 2014:613). وفي نفس السياق يبين (رشيد والعبودي، 2018: 31) إن المنظمات التي تتبع إستراتيجية السلوك المدافع، يركز فيها المديرون على نطاق العمل الحالي لمنظمتهم من دون البحث عن فرص خارج ذلك النطاق، وتكمن هذه الإستراتيجية في الحفاظ على سمعة المنظمة كونها من قبلي المبادرة في صناعتها، كما أنها لا تولي اهتماماً للتطورات خارج المجال الخاص بها، لذلك فالمديرون المدافعون هم عادة متحفظون ويركزون على أنشطة الإبداع الخاصة بالمنتجات الحالية.

3.3.1.3 السلوك المحلل (Analyzer behavior)

السلوك المحلل هو مزيج استراتيجي من نمطين من السلوك المنقب والمدافع، إذ يتضمن عناصر من كلا السلوكيات الإستراتيجية للمنتقبين والمدافعين، فالمديرون الذين يتبنون هذا النمط من السلوك يعملون باستمرار على مسح البيئة للحصول على أفكار جديدة، وتبني تلك الأفكار التي تكون واعدة في المستقبل حيث يحاولون إستكشاف الفرص السوقية الجديدة وفي ذات الوقت يحرصون على خلق قاعدة مستقرة من المنتجات الحالية والزبائن الحاليين، وبالتالي فإنهم بحاجة إلى بناء هيكل يضمن التوازن بين الاستقلال الذاتي من جهة، والسلطة المركزية من جهة أخرى (Wulf, et al., 2010:10). لذلك فالمنظمات التي تتبع إستراتيجية المحللين تعمل في نوعين من الأسواق، أحدهما مستقر والثاني ديناميكي، ففي الأسواق المستقرة، تعمل هذه المنظمات بشكل روتيني وكفوء بالاعتماد على الهياكل والعمليات الرسمية، أما في الأسواق الديناميكية، فإن المديرين في تلك المنظمات يولون الاهتمام لمنافسيهم ويبحثون عن الأفكار الجديدة وتبني تلك الأكثر نفعاً في المستقبل (Cancelier, et al., 2014:65).

اذ على المحللون ان يراقبوا عن كثب ردود فعل الزبائن على عروض المنتقبين المنافسين بالإضافة إلى أنشطتهم ونجاحاتهم وإخفاقاتهم في الأسواق (Slater, et al., 2007:9)، إذ السلوك الاستراتيجي المحلل في المناطق المستقرة يكون بشكل روتيني وفعال بمساعدة الهياكل والعمليات الرسمية، أما السلوك المحلل في المناطق الديناميكية فإن المدراء ينتبهون إلى منافسيهم ويقومون بمراقبتهم عن كثب ويبحثون عن أفكار جديدة ويتبنون الأفكار الواعدة والنافعة مستقبلاً (رشيد والعبودي، 2018: 32).

4.3.1.3 السلوك المستجيب (responder behavior)

يتميز هذا السلوك بمحدودية التأثير على البيئة المنظمة ويغلب عليها التسليم بقرارات البيئة، أي عدم القدرة على التكيف معها وبالتالي غياب العملية الإبداعية

3.2.3 متطلبات الأداء الاستراتيجي

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد عدد وتسمية متطلبات الأداء الاستراتيجي، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف خلفيتهم الأكاديمية وتنوع المجتمعات والعينات الإحصائية التي أجروا فيها دراساتهم. وبعد مراجعة عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال ظهر أن هناك شبه اتفاق بين عدد من الكتاب والباحثين (Carton&Hofer,2006)، (الشيخلي والجوفي، 2016)، (الفاروق، 2017)، (صفوت، 2017)، (الجبوري، 2017)، (Dahlan,2019) على أن المتطلبات الأكثر شيوعاً للأداء الاستراتيجي تتمثل ب (سرعة الاستجابة، الابداع المستمر، التعلم الاستراتيجي) ، والتي سوف يعتمدها الباحث كون هذه المتطلبات تنسجم وتتناسب مع طبيعة أهداف ومتطلبات البحث الحالي.

1.3.2.3 سرعة الاستجابة (Responsiveness):

يرى (Mavengere,2013:11) أن سرعة الاستجابة تمثل قدرة المنظمة على التعاون مع الزبائن وشركاء الأعمال بسهولة وسرعة وإعادة تكوين مواردها وعملياتها للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة. ومن جانب آخر أشار (Borui,2014:4) إلى أن سرعة الاستجابة هي كأداة لمعرفة الأنشطة والتطبيقات والتقنيات التي تستخدم في إدارة المعلومات التي تتضمن جمع وتحليل واستخدام المعلومات من أجل التعرف على المنافسين وردود أفعالهم في الأسواق، التي تساعد المنظمة على اكتساب القدرة على التأقلم مع الضغوط الخارجية التي قد تواجهها.

إن سرعة الاستجابة تعتمد على قدرة المنظمة على التعلم حول التغيرات المختلفة التي تحصل في بيئة الأعمال، أي العلاقة بين الأداء الماضي للمنظمة وقدرتها على الاستجابة للظروف البيئية وإن قدرة المنظمة على التجاوب قد تؤثر على دعم الريادة السوقية (عيشوش، 2016: 52). وفي هذا السياق ترى (صفوت، 2017: 27) أن سعي المنظمات نحو تحقيق رضا زبائنها وتلبية إحتياجاتهم إنما هو إنعكاس لقياس سرعة الاستجابة، وأن قياس سرعة الاستجابة يعكس المستوى الإيجابي لأداء المنظمة من وجهة نظر الزبائن. وفي نفس التوجه يشير (الطائي، 2017: 166) إلى أن سرعة الاستجابة هي سرعة القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة من أجل التوفيق بينها وبين التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية أو الداخلية.

تعتبر عملية حاسمة ، وضرورية لنجاح أو فشل أي منظمة ويجب أن تكون مناسبة لاستراتيجية المنظمة ، وبالتالي فإن الأداء الاستراتيجي هو قدرة المنظمات على تحقيق النتيجة النهائية لجميع أنشطتها وأعمالها الذي يعبر عن كيفية استثمار المنظمة لجميع مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وبما يؤدي الى زيادة رضا أصحاب المصلحة (الناصري، 2018: 312).

بناءً على ما تقدم فإن التعريف الإجرائي للأداء الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمات الصناعية في الوصول إلى النتائج النهائية لجميع أنشطتها وأعمالها والتكيف مع البيئة المتغيرة من خلال سرعة الاستجابة والإبداعات المستمرة والتعلم الاستراتيجي.

2.2.3 أهمية الأداء الاستراتيجي

تكن أهمية الأداء الاستراتيجي في تحديد احتياجات المنظمات من خلال تحويلها إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً (الشيخلي والجوفي، 2016: 33). إذ يُعد الأداء الاستراتيجي جزءاً أساسياً ومحورياً في تحديد مدى نجاح أو فشل إدارة المنظمات تجاه الخطة الاستراتيجية التي يتم تحديدها، فضلاً عما تواجهه هذه الإدارات من تحديات كبيرة يستدعي منها تحديد المؤشرات التي يمكن استعمالها في قياس الأداء الاستراتيجي (الجبوري، 2017: 211).

يعمل الأداء الاستراتيجي أيضاً على تكوين قاعدة معلومات للمنظمة والتي تستخدم في رسم السياسات والخطط العملية للموازنة فضلاً عن إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا مما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة للأداء الاستراتيجي (الكيسي- والحديثي، 2017: 10). وفي هذا السياق يشير (صفوت، 2017: 23) إلى أن للأداء الإستراتيجي انعكاسات ذات أهمية كبيرة على المنظمات تتمثل في الآتي:

- إرتباط الأداء الاستراتيجي بوجود المنظمات، وبالتالي فإن الاهتمام به يبقى مستمراً طالما بقيت المنظمات موجودة.
- إرتباط التحولات الإستراتيجية للمنظمة بالأداء الاستراتيجي بما يزيد من تركيز واهتمام المنظمات بالأداء الاستراتيجي وأهميته وجوانبه المختلفة من نتائج ومقاييس.
- تعدد التغيرات والظروف التي يرتبط بها الأداء الاستراتيجي، وإن البيئة الاستراتيجية هي الأكثر تأثيراً في أداء المنظمة ذات الأنشطة المتعددة.

2.3.2.3 الإبداع المستمر (Continuous Innovation)

يمثل الإبداع المستمر في سعي المنظمة نحو استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المنظمة إلى معلومات استراتيجية عن تحركاتهم في الأسواق من أجل تطوير منتجات المنظمة بشكل تتميز فيه عن منتجات المنظمات المنافسة (Whittington&Johnson,2008:80). ويرى (Reitzig et al,2007:86) بأن الإبداع المستمر هو الاكتشاف الجذري لنماذج الأعمال الجديدة في الصناعة الحالية التي تؤدي إلى نمو الأسواق من خلال جذب واستقطاب مستهلكين وزبائن جدد.

تمثل الإبداعات المستمرة عملية نظامية مستمرة لفهم أحداث الماضي والحاضر لبيئة الأعمال وتحديد الفرص المستقبلية لإستراتيجية المنظمة واستغلالها لإحداث تغيير جذري لقواعد لعبة المنافسة، فالحقيقة التي تعيشها المنظمات في عالم اليوم أنها لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية والبقاء في ظل التغيرات الموجودة في عالم اليوم إلا من خلال الإبداعات المستمرة، لأن المنظمات ذات الإبداعات المستمرة تستطيع أن تحتفظ بالخبرة المتراكمة والفرص الموجودة في البيئة إحتفاظاً يمكنها من أن تستجيب للأفكار والأنشطة التي تجعلها محافظة على نموها ورجحها (Hill&Jones,2009:90).

ويرى (أحمد، 2016: 282) إن الإبداع المستمر هو العملية التي تركز على طرائق التفكير الجديدة التي تعزز سبل التنافس وتعمل على تحطيم القواعد المألوفة. وفي نفس السياق يوضح (بهية، 2019: 366) أن الإبداع المستمر هو الاستعمال الناجح للعمليات أو البرامج أو المنتجات الجديدة والتي ظهرت نتيجة للقرارات الفعالة داخل المنظمة.

3.3.2.3 التعلم الاستراتيجي (Strategic Learning):

إن تنفيذ عملية التعلم الاستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة التي يصعب على المنافسين من تقليدها وبالتالي التفوق على المنافسين والمحافظة على الموقع التنافسي للمنظمة (Morales&Montes,2006:27). فالتعلم الاستراتيجي يعمل ويساهم على توليد التعلم ودعم المبادرات الاستراتيجية من خلال عمل حياة المنظمة وتحسين القدرات الاستراتيجية للمنظمة وزيادة فعاليتها عبر الزمن والتي تؤثر عملية تصميم السلوكيات الاستراتيجية (Chutkaew,2006:161).

ويرى (Tallon, 2007:80) أن التعلم الاستراتيجي يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها، إضافة إلى أنه يؤدي دوراً فاعلاً في

تجسيد القيمة الإستراتيجية للمنظمة. وفي هذا السياق ترى (صفوت، 2017: 29) أن التعلم الإستراتيجي يمثل أرضية وقاعدة عمل للمنظمة، حيث أنه يكسب المنظمة المعرفة وبالتالي يعطيها ميزة على المنظمات المنافسة العاملة بنفس القطاع.

4. المبحث الثالث – الإطار الميداني للبحث:

1.4 وصف الأفراد المبحوثين:

يوضح الجدول (1) معدل توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس، إذ تمثل (86%) من الذكور و(14%) من الإناث، وهذا يدل على أن الأفراد المبحوثين أغلبهم من الذكور والذي قد يكون بسبب كون مجتمع محافظة دهوك مجتمع محافظ لا يقبل أن تعمل الإناث في المنظمات العاملة في القطاع الخاص.

أ. كما ويشير الجدول (1) إلى أن معدل الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (30 فأقل) قد بلغت (16%)، أما الفئة العمرية (31-40) فكان معدلها (38%) والتي كانت من بين الفئات الأعلى، أما الفئة العمرية الأخرى (41-50) فكانت النسبة الثانية في الترتيب من حيث معدلات الفئة العمرية فقد بلغت (28%)، وأخيراً الفئة العمرية (51 فأكثر) فكانت معدلها (18%)، وهذا يعني إن الأفراد المبحوثين لديهم الخبرة للتعامل مع الزبائن بأسلوب يساعد على تقديم المنتجات بأفضل جودة ممكنة وتحقيق التميز وسياسة إرضاء العاملين عن الوظيفة.

ب. ويوضح الجدول (1) أيضاً توزيع الأفراد المبحوثين على وفق التحصيل الدراسي، وكان معدل حملة شهادة الدراسات العليا قد بلغت (12%)، وبلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم (18%)، أما معدل حملة شهادة البكالوريوس فهي تمثل أعلى المعدلات من بقية الشهادات الأخرى فقد كانت نسبتها (52%)، وأخيراً فقد كانت نسبة حملة شهادة الإعدادية (18%). وهذا يساهم في جعل المنظمات المبحوثة في مواقع متميزة في الأسواق المحلية كونها تمتلك الخبرات والمؤهلات العلمية الجيدة.

ت. وكذلك يوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب مدة سنوات الخدمة في المنظمة، وكانت نسبة الأفراد المبحوثين (أقل من 5 سنوات) (28%)، في حين كان أعلى معدل حققته الفئة التي تكون خدمتهم (5-10 سنوات) والتي كانت نسبته (42%)، أما الفئة (10 سنوات فأكثر) فقد كانت نسبتها (30%)، وهذا يدل على أن الأفراد المبحوثين لديهم الحيوية والخبرات المناسبة في هذا القطاع.

و (X5) الذي ينص على أن منظمتنا تبحث عن أسواق جديدة باستمرار لزيادة حصتها السوقية، الذي جاء بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99)، ونسبة استجابة (79.60) فكانا الأقل إسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

الجدول (2) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لنمط السلوك المنقب

النوع	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
X1	18	36.0	23	46.0	3	6.0	4	8.0	2	4.0
X2	19	38.0	21	42.0	8	16.0	1	2.0	1	2.0
X3	19	38.0	21	42.0	3	6.0	4	8.0	3	6.0
X4	21	42.0	25	50.0	2	4.0	0	0.0	2	4.0
X5	20	40.0	17	34.0	8	16.0	2	4.0	3	6.0
المؤشر الكلي		38.80		42.80		9.60		4.40		4.40
		81.60		9.60		8.80				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

2.1.2.4 وصف نمط السلوك المدافع

يلاحظ من الجدول (3) وجود نسبة اتفاق إيجابية بين الأفراد الباحثين قدرها (77.60%) وبلغت نسبة غير متأكد (11.60%) وعدم الاتفاق (10.80%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (1.00) ونسبة استجابة لهذا المتغير (79.84)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية هو المؤشر (X9) الذي ينص على أن منظمتنا تركز على نطاق العمل الحالي دون البحث عن فرص خارج ذلك النطاق وجاء بوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (1.09) ونسبة استجابة (84.80)، أما المؤشر (X6) الذي ينص على أن منظمتنا تحاول الإبقاء على كمية منتجاتها كما هي دون تغيير، الذي جاء بوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.94)، ونسبة استجابة (76.40) كان الأقل إسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

الجدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لنمط السلوك المدافع

النوع	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
X6	15	30.0	19	38.0	9	18.0	6	12.0	1	2.0
X7	16	32.0	23	46.0	5	10.0	3	6.0	3	6.0
X8	19	38.0	20	40.0	6	12.0	3	6.0	2	4.0
X9	21	42.0	24	48.0	2	4.0	2	4.0	1	2.0
X10	19	38.0	18	36.0	7	14.0	4	8.0	2	4.0
المؤشر الكلي		38.80		42.80		9.60		4.40		4.40
		81.60		9.60		8.80				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

3.1.2.4 وصف نمط السلوك المحلل

ش. والجدول (1) يشير أيضاً إلى مدى اشتراك الأفراد الباحثين في الدورات والمؤتمرات الداخلية الخارجية، إذ كان معدل ممن اشترك في المؤتمرات قد بلغت ما نسبته (26%)، وكان معدل ممن اشترك في الدورات قد بلغت ما نسبته (40%)، وكان معدل ممن لم يشارك في أي مؤتمر أو دورة قد بلغت نسبته (34%).

الجدول (1) خصائص الأفراد الباحثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	43	86%
	أنثى	7	14%
العمر	30 سنة فأصغر	8	16%
	31-40	19	38%
	41-50	14	28%
	51 فأكبر	9	18%
التحصيل العلمي	شهادات عليا	6	12%
	بكالوريوس	9	18%
	دبلوم فني	26	52%
	اعدادية فما دون	9	18%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	14	28%
	5-10 سنوات	21	42%
	أكثر من 10 سنوات	15	30%
المؤتمرات والدورات المشاركة بها	مؤتمر	13	26%
	دورة	20	40%
	لا توجد	17	34%

المصدر: من إعداد الباحث.

2.4 وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1.2.4 وصف أنماط السلوك الاستراتيجي:

1.1.2.4 وصف نمط السلوك المنقب:

يلاحظ من الجدول (2) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد الباحثين قدرها (81.60%) وبلغت نسبة غير متأكد (9.60%) وعدم الاتفاق (8.80%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (1.02)، ونسبة استجابة لهذا المتغير بشكل كلي (81.35)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية هو المؤشر (X4) الذي ينص على أن منظمتنا تسعى إلى أن تكون رائدة في تطوير منتجات جديدة، وجاء بوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (1.09)، ونسبة استجابة (85.20)، أما المؤشر (X3) الذي ينص على أن الفلسفة الأساسية لمنظمتنا هي كسب الزبائن الجدد باستمرار الذي جاء بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.99)، ونسبة استجابة (79.60)

الجدول (5) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لنمط السلوك المستجيب

المؤشر	البيانات التكرارية والنسب المئوية									
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
X16	18	36.0	27	54.0	2	4.0	3	6.0	0	0.0
X17	16	32.0	21	42.0	9	18.0	3	6.0	1	2.0
X18	17	34.0	21	42.0	5	10.0	6	12.0	1	2.0
X19	19	38.0	19	38.0	9	18.0	2	4.0	1	2.0
X20	16	32.0	22	44.0	7	14.0	3	6.0	2	4.0
المؤشر الكلي		38.80		42.80		9.60		4.40		4.40
								8.80		9.60

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

2.2.4 وصف متطلبات الأداء الاستراتيجي

1.2.2.4 وصف سرعة الاستجابة

يلاحظ من الجدول (6) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين قدرها (79.20%) وبلغت نسبة غير متأكد (13.20%) وعدم الاتفاق (7.60%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.03) ونسبة استجابة لها المتغير بشكل كلي (81.68) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X24) الذي ينص على انه تتميز منظمتنا بقدرتها على التكيف السريع والاستجابة لحاجات الزبائن بصورة مستمرة وجاء بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.07) ونسبة استجابة (84.00)، بينما كان المؤشر (X22) الذي ينص على أن لدى منظمتنا القدرة على إعادة استخدام مواردها وعملياتها للاستجابة للتغيرات البيئية، الذي جاء بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.99) ، ونسبة استجابة (79.60) الأقل إسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

الجدول (6) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمطلب سرعة الاستجابة

المؤشر	البيانات التكرارية والنسب المئوية									
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
X21	17	34.0	22	44.0	7	14.0	4	8.0	0	0.0
X22	18	36.0	19	38.0	9	18.0	2	4.0	2	4.0
X23	20	40.0	21	42.0	5	10.0	3	6.0	1	2.0
X24	23	46.0	17	34.0	8	16.0	1	2.0	1	2.0
X25	19	38.0	22	44.0	4	8.0	4	8.0	1	2.0
المؤشر الكلي		38.80		42.80		9.60		4.40		4.40
								8.80		9.60

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

2.2.2.4 وصف الإبداع المستمر

يلاحظ من الجدول (7) وجود نسبة اتفاق بين الأفراد المبحوثين قدرها (78.80%) وبلغت نسبة غير متأكد (13.60%) وعدم الاتفاق (7.60%)

يلاحظ من الجدول (4) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (79.60%) وبلغت نسبة المحايدین (8.80%) وعدم الاتفاق (11.60%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.99) ونسبة استجابة لها المتغير بشكل كلي (79.60) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X12) الذي ينص على تراقب منظمتنا منافسيها عن قرب للاطلاع على استراتيجياتهم الجديدة، وجاء بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.06) ونسبة استجابة (83.20)، في حين أن المؤشر (X15) الذي ينص على أن منظمتنا تحلل الاتجاه التي تراها الأنسب لاتباعه بسبب الظروف الراهنة، والذي جاء بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.96) ونسبة استجابة (77.60) كان الأقل إسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

الجدول (4) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لنمط السلوك المحلل

المؤشر	البيانات التكرارية والنسب المئوية									
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
X11	16	32.0	23	46.0	4	8.0	2	4.0	0	0.0
X12	22	44.0	20	40.0	4	8.0	2	4.0	2	4.0
X13	13	26.0	26	52.0	6	12.0	1	2.0	1	2.0
X14	17	34.0	24	48.0	4	8.0	1	2.0	1	2.0
X15	15	30.0	23	46.0	4	8.0	7	14.0	1	2.0
المؤشر الكلي		38.80		42.80		9.60		4.40		4.40
								8.80		9.60

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

4.1.2.4 وصف نمط السلوك المستجيب:

يلاحظ من الجدول (5) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (78.40%) وبلغت نسبة غير متأكد (12.80%) وعدم الاتفاق (8.80%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.01) ونسبة استجابة لها المتغير بشكل كلي (80.40)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X16) الذي ينص على منظمتنا تهتم باحداث التغييرات في منتجاتها استجابة للتأثيرات والضغط البيئية، وجاء بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.07) ونسبة استجابة (84.00)، في حين كان المؤشر (X18) الذي ينص على ان منظمتنا تسعى إلى الاستجابة الكاملة لأوقات تسليم منتجاتها إلى الوسطاء والموزعين، و (X20) الذي ينص على ان منظمتنا تعمل بشكل أساسي على الاستجابة لتغيرات السوق بطرق متفاوتة، والذين جاء بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.98) ونسبة استجابة (78.80)، كانا الأقل إسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

الجدول (8) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمطلب التعلم الاستراتيجي

الدرجة	الدرجة	البيانات التكرارية والنسب المئوية											
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التردد								
X31	15	30.0	21	42.0	6	12.0	6	12.0	2	4.0	3.82	0.94	76.40
X32	21	42.0	17	34.0	9	18.0	1	2.0	4.0	4.08	1.03	81.60	
X33	19	38.0	21	42.0	5	10.0	3	6.0	4.0	4.04	1.01	80.80	
X34	23	46.0	17	34.0	6	12.0	3	6.0	2.0	4.16	1.06	83.20	
X35	17	34.0	20	40.0	6	12.0	5	10.0	4.0	3.90	0.97	78.00	
المؤشر الكلي		38.80	42.80	9.60	4.40	4.40	8.80	4.07	1.02	3581.			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

3.4 قياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

1.3.4 عرض وتحليل علاقة الارتباط بين السلوك الاستراتيجي لمجموعة والأداء

الاستراتيجي

يشير الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني ان اتباع السلوك الاستراتيجي من قبل القادة في المنظمات المبحوثة يمكن ان تؤدي الى تعزيز الأداء الاستراتيجي لدى الافراد التابعين، وهذا سيساهم في تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي الكلي للمنظمات، وبهذا فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي لمجموعة والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة".

الجدول (9) علاقة الارتباط بين السلوك الاستراتيجي لمجموعة والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
السلوك الاستراتيجي	الأداء الاستراتيجي
	*0.76
	*P ≤ 0,05
	N = 50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة لاللكترونية.

2.3.4 عرض وتحليل علاقة الارتباط بين كل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي

والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (10) إلى أن أنماط السلوك الاستراتيجي ذات ارتباط معنوي مع الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، وبالتالي فقد انحصرت معاملات هذه العلاقة للمتغيرات البحثية الحالية ما بين (* 0.85 ، 0.75*) ، وتأسيساً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص

والذي جاء كله بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.03) ونسبة استجابة لهذا المتغير بشكل كلي (81.52) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X27) الذي ينص على منظمنا تعطي الفرصة لافراد العاملين على تقديم افكار جديدة لحل المشاكل وتطوير أليات العمل بصورة مبتكرة وجاء بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.07) ونسبة استجابة (84.00) ، في حين أن المؤشر (X26) الذي ينص على أن منظمنا تحفز الأفراد العاملين نحو التميز والإبداع بصورة مستمرة ، والذي جاء بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.99) ونسبة استجابة (79.20) كان الأقل إسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

الجدول (7) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمطلب الابداع المستمر

الدرجة	الدرجة	البيانات التكرارية والنسب المئوية											
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التردد								
X26	16	32.0	20	40.0	10	20.0	4	8.0	0	0.0	3.96	0.99	79.20
X27	19	38.0	23	46.0	7	14.0	2	4.0	0	0.0	4.20	1.07	84.00
X28	20	40.0	17	34.0	8	16.0	3	6.0	2	4.0	4.00	1.00	80.00
X29	22	44.0	19	38.0	6	12.0	2	4.0	1	2.0	4.18	1.06	83.60
X30	18	36.0	23	46.0	3	6.0	5	10.0	2	4.0	4.04	1.01	80.80
المؤشر الكلي		38.80	42.80	9.60	4.40	4.40	8.80	4.07	1.02	3581.			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

3.2.2.4 وصف التعلم الاستراتيجي

يلاحظ من الجدول (8) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (76.40%) وبلغت نسبة غير متأكد (12.80%) وعدم الاتفاق (10.80%) والذي جاء كله بوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.00) ونسبة استجابة لهذا المتغير بشكل كلي (80.00)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X34) الذي ينص على انه يتم تبادل المعلومات ذات الاهمية الضرورية بين الادارات المختلفة في منظمنا وجاء بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.06) ونسبة استجابة (83.20)، في حين أن المؤشر (X31) الذي ينص على أن منظمنا تحت منظمنا الافراد العاملين على اكتساب افكار جديدة قد تساعدهم في تطوير المنتجات الجديدة، والذي جاء بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.94) ونسبة استجابة (76.40) كان الأقل إسهاماً مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

4.3.3. تأثير كل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (12) إلى أن لأنماط السلوك الاستراتيجي تأثير معنوي في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة (F) وعلى التوالي البالغة (9.395، 8.330، 15.203، 13.482) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.178) عند درجتي حرية (1.48) ومستوى المعنوية (0.05)، ويستدل أيضاً من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة على التوالي (0.592، 0.722، 0.705، 0.562)، ويعزز ذلك قيمة Sig. (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05).

الجدول (12) تأثير كل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة

Sig.	R2	F		T		B1	المتغير المستقل
		الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		
0.000	0.592	2.178	9.395	1.676	9.181	0.77	السلوك المتق
0.000	0.722	2.178	8.330	1.676	12.162	0.85	السلوك المدافع
0.000	0.705	2.178	15.203	1.676	11.256	0.84	السلوك المحلل
0.000	0.562	2.178	13.482	1.676	10.876	0.75	السلوك المستجيب

*P≤0.05 DF (1,48) N=50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

وتأسيساً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة".

5. البحث الرابع – الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

- تركز الاتجاهات الحديثة في الإدارة والقيادة الاستراتيجية أن المنافسة بين المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكه تلك المنظمات من قيادات قادرة على ممارسة أنماط مميزة من السلوك الاستراتيجي، وما تتوافر لديها من متطلبات الأداء الاستراتيجي، يستنتج من ذلك إن منظمات الأعمال ذات الاداء الاستراتيجي هي تلك المنظمات التي تمتلك أفراد عاملين يتصفون بسلوكيات استراتيجية مميزة.

- كشفت نتائج التحليل الوصفي من إجابات الأفراد المبحوثين إن نمط السلوك المنقب كان بدرجة أعلى من باقي الأنماط الأخرى، ونستنتج من هذا بأن

على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

الجدول (10) علاقات الارتباط بين كل نمط من أنماط السلوك الاستراتيجي والاداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة

المتغير المستقل	أنماط السلوك الاستراتيجي			
	السلوك المنقب	السلوك المدافع	السلوك المحلل	السلوك المستجيب
الأداء الاستراتيجي	*0.77	*0.85	*0.84	*0.75

*P≤ 0,05 N = 50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

3.3.4 عرض وتحليل تأثير السلوك الاستراتيجي مجتمعة في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (11) إلى أن السلوك الاستراتيجي مجتمعة ذات تأثير معنوي في الأداء الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (14.952) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.238) عند درجتي حرية (1.48) ومستوى المعنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.577)، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B1) الذي يدل على أن (0.76) من الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من السلوك الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.459) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,733)، ويعزز ذلك قيمة Sig. (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وعلى هذا الأساس تحقق قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي مجتمعة في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة".

الجدول (11) تأثير السلوك الاستراتيجي مجتمعة في الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة

المتغير المستقل	السلوك الاستراتيجي	R2		B1
		F	T	
المتغير المعتمد		الجدولية	المحسوبة	
الأداء الاستراتيجي	0.76	2.23	14.9	1.73
		8	52	3

50=N

DF (1,48)

*P≤ 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

- من الضروري للمنظمات المبحوثة إذا ما ارادت تحقيق أداء استراتيجي متفوق أن تعمل على استثمار القدرات الاستراتيجية الحالية للمنظمة والبحث عن الفرص السوقية الجديدة بطريقة إستباقية بما يتناسب مع المتطلبات البيئية.
- من الضروري للمنظمات المبحوثة أن توجه الأفراد العاملين نحو السلوك الاستراتيجي وأمطاه من خلال القيام بعمليات المسح الميداني المستمر والتي تعمل ضمن إطارها وذلك لتفعيل وزيادة الأداء الاستراتيجي على وفق ما يستجد من أحداث بيئية ولتحديد طبيعة التغيرات التي تستوجب إحداثها من أجل تحديد السلوكيات الاستراتيجية المناسبة.

6. قائمة المصادر

1.6 المصادر العربية

1. أحمد، يوسف عبدالاله، 2016، تأثير الإبداع الاستراتيجي في مكونات إعادة هندسة عمليات الأعمال / دراسة استطلاعية لآراء مجمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للاتصالات والبريد، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 22، العدد 87.
2. هبية، طاهر حميد عباس، 2019، دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي / دراسة ميدانية في مصنع الإطارات الديوانية، جامعة الفرات الاوسط، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 1، العدد 27.
3. الجبوري، أزهر صبحي، 2017، تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 24، كربلاء.
4. رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبد الرزاق لفته، 2018، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براءة المنظمات / بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سميت السواوة، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي- الرابع للكلية التقنية الإدارية / بغداد.
5. السعد، مسلم علاوي ومنهل، محمد حسين والعبادي، هاشم فوزي، 2012، بطاقة العلامات المتوازنة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
6. الشخيلي، عبد الرزاق والجوفي، علياء سعيد، 2016، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنانير، العدد 4.
7. صفوت، ريم محمد، 2017، أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، قسم إدارة الأعمال، لبنان.
8. الطائي، يوسف حجي، 2017، الاستجابة السريعة ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي / دراسة ميدانية في ديوان المحافظة، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2.
9. عيشوش، رياض، 2016، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعات الالكترونية بولاية

- هذا النقط من السلوك هو السائد في المنظمات المبحوثة وبدرجة عالية ومرضية من قبل الأفراد المبحوثين.
- كشفت نتائج التحليل الوصفي أن هناك اتفاق بدرجة عالية على توافر متطلبات سرعة الاستجابة في المنظمات المبحوثة، وبالتالي نستنتج من ذلك بأن المنظمات المبحوثة تستجيب وبسرعة للتغيرات التي تحدث في بيئتها مما يساهم في زيادة الأداء الاستراتيجي ويعزز الولاء التنظيمي وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين السلوك الاستراتيجي والاداء الاستراتيجي ونسبة (76%)، وهذا يشير إلى إمكانية زيادة مستوى الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة من خلال ممارسة القادة الإداريين لنقط سلوك استراتيجي معين.

- كشفت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي لأنمط السلوك الاستراتيجي في متطلبات الأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة ونسبة (57.7%)، ونستنتج من ذلك بأن اتباع القادة لأنمط السلوك الاستراتيجي في العمل سيولد تأثيراً أكبر لدى التابعين نحو زيادة مستوى الأداء الاستراتيجي في المنظمات التي يعملون فيها.

2.5 المقترحات

- على المنظمات المبحوثة العمل على مشاركة الأفراد العاملين في مؤتمرات إدارية واستراتيجية بما يعزز من تصوراتهم حول مفهوم السلوك الاستراتيجي وأمطاه، فضلاً عن مفهوم الأداء الاستراتيجي ومتطلباته.
- على المنظمات المبحوثة توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين بما يساعدهم في تطوير سلوكياتهم الاستراتيجية وزيادة مستويات أدائهم الاستراتيجي.
- على المنظمات المبحوثة العمل على إشراك الافراد العاملين بدورات وورش تدريبية لتعزيز خبراتهم واكتسابهم مهارات مميزة في العمل وبما يزيد من مستوى أدائهم في المنظمة والقدرة على طرح رؤى جديدة ومتطورة تساهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- ضرورة تعزيز والمحافظة على توافر المستويات العالية من أنمط السلوك الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة وتسخيرها بما يعزز القدرة على تحقيق ما يتطلبه الأداء الاستراتيجي.

6. Dahlan, Muhammad&Yuliansyah, Yuliansyah&Abdulrahman I Al Shikhy ,2019, The effect of strategic performance measures and market orientation on a firm's performance, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 13 Issue 4.
7. Everton, Luis &Elton, Jose &Carlos Ricardo ,2014, Environmental scanning, strategic behaviour, organizational characteristics, and performance in small firms, JISTEM, Brazil Vol. 11, No. 3, Sept/Dec., pp. 611-628.
8. Hill, Charles & Gareth, Jones, 2009, Strategic Management Theory, Houghton Mifflin Co., Boston, USA.
9. Javanmard, Habibolah, 2015, A model for illustrating the effective factors of strategic behavior (Case study: Social insurance company of Tehran), Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 8, No. 4, October, pp: 631-651
10. Kazemi, Arsalan & Habibollah Javanmard& Ramona Mohammadi ,2017, Determining the Relationship between the Effective Factors of Strategic Behavior: A Case Study for Social Insurance Company of Tehran, East Asian Journal of Business Management 7-1.
11. Martins, Elvis Silveira & Carlos Ricardo Rosseto&Nilton Cesar Lima& Antonio Sergio Torres Penedo, 2014, Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along the Brazilian wineries, Review of Business Management, Vol. 16, No. 52, pp. 392-415, Jul.
12. Mavengere, Nicholas, 2013, Information Systems Role in Strategic Agility: A supply chain context, Tampere University Press.
13. Morales, V & Montes, F, 2006, Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship. Industrial Management & Data Systems, 106 (1): 23-35.
14. Nikolova, Evgenia & Mariya, Neycheva ,2014, Models of Strategic Behavior, Automation and Remote Control, Vol. 73, No. 1, pp. 1-19.
15. Reitzig, Markus& Joachim, Henkel& Christopher Heath ,2007, On sharks, trolls, and their patent prey—Unrealistic damage awards and firms' strategies of "being infringed, Research Policy, 134-154.
16. Slater, Stanley F. & G. Tomas M. Hult & Eric M. Olson, 2007, On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets, Academy of Marketing Science, 35:5-17.
17. Tallon, P. Patrick, 2007, "Inside the Adaptive Enterprise: An Information technology Capabilities Perspective on Business
- بوعريخ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضر بسكرة، علوم إدارة الأعمال، الجزائر.
10. الفاروق، لعجال محمد، 2017، أثر التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي / دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوعريخ، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارة، جامعة محمد خضير عسكر، الجزائر.
11. القدو، حنين محمود والسباعوي، أحمد يونس وعبودي، صفاء ادريس، 2008، أثر الثقافة التنظيمية في تحديد السلوك الاستراتيجي للإدارة العليا، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة، بحث مستقبلية، العدد 18.
12. الكبيسي، صلاح الدين عواد والحديثي، شمس معزز، 2017، تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي / بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 23، العدد 99.
13. محمد، ثامر جاسم وإبراهيم، رؤى أحمد، 2017، دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات وقابليات القيادات التعليمية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 38، العراق.
14. ميرخان، خالد محمد أمين، 2003، الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارة العليا لمجالس القطاع الخاص في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
15. الناصري، طارق كاظم، 2018، دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي / بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 24، العدد 109.
16. هاوراي، كاظم فرج عارف سعيد، 2010، الأثر التتابعي للتوجه والسلوك الإستراتيجيين في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة السليمانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.

2.6 المصادر الأجنبية:

1. Alessandra, Cassol & Renato Fabiano Cintra& Ivano Ribeiro& Antonio Carvalho de Oliveira ,2019, Measurement of the strategic behavior of micro and small-sized enterprises: An analysis supported by the Miles and Snow typology (1978), v.23, n.1, p.105-125, ISSN 2237-5139.
2. Borui Cui, 2014, " Effects and Performance of a Demand Response Strategy for Active and Passive Building Cold Storage", The 6th International Conference on Applied Energy – ICAE2014
3. Cancellier, Lorenzi& Blageski, Junior& Carlos Ricardo, 2014, Environmental scanning, strategic behavior and performance in small companies., Journal of Information Systems and Technology Management, Vol. 11, No. 3.
4. Carton, Robert B., & Hofer, Charles. W, 2006,"Measuring Organizational Performance", MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Britain.
5. Chutkaew, Chutchank, 2006, "Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies". Master Thesis, University of Nottingham, United Kingdom.

Process Agility”, Information Technology management, Vol. 10, No. 5.

18. Tarakci, Murat & Nüfer Yasin Ates& Steven W. Floyd& Yoojung Ahn, Bill, 2018, Wooldridge Performance feedback and middle managers’ divergent strategic behavior: The roles of socialcomparisons and organizational identification, Strategic Management Journal, 1139–1162.
19. Whittington. R & Johnson, G, Scholes, 2008, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Financial Times, Prentice-Hall.
20. Wulf, Torsten, Stubner, Stephan, Blarr, W. Henning, 2010, Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – WhichBetter Predicts Success? Annual Conference of the European Academy of Management. Rom, Italien, 19.-22. Mai 2010.



جامعة زاخو
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم الادارية

م/ استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

تمثل الإستمارة التي بين أيديكم جزء من البحث الموسوم ب: دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تحقيق متطلبات الأداء الاستراتيجي: بحث استطلاعي في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك. وتعد هذه الإستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً إن المعلومات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لذكر الاسم، وإن مساهمتكم سيكون لها الأثر البالغ في نجاح مهمتنا.

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية

ملاحظات عامة :

1. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الإستمارة للتحليل.
2. يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
3. الباحث على استعداد للإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالإستمارة.

الباحث

د. ميهفان شريف يوسف

أولاً - معلومات عامة:

1. الجنس: نكر ()، أنثى ().
2. العمر: 30 سنة فأقل ()، 31 - 40 سنة ()، 41 - 50 سنة ()، 51 سنة فأكثر ().
3. التحصيل الدراسي: إعدادية فما دون ()، دبلوم ()، بكالوريوس ()، شهادة عليا ().
4. عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ()، 5 - 10 سنوات ()، أكثر من 10 سنوات ().
5. عدد المؤتمرات والدورات التي شاركت بها: مؤتمر ()، دورة ()، لا توجد ().

ثانياً - أنماط السلوك الاستراتيجي: تشير إلى مجموعة من التصرفات التي تتبناها المنظمات الصناعية بهدف تعزيز أداءها الاستراتيجي. يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.

ت	الفقرات	اتَّفَق بشدة 5	اتَّفَق 4	غير متأكد 3	لا اتَّفَق 2	لا اتَّفَق بشدة 1
أ - السلوك المنقَّب:						
1	تبحث منظمتنا عن الفرص السوقية من خلال معرفة اتجاهات الطلب على منتجاتها باستمرار.					
2	تستخدم منظمتنا تكنولوجيا جديدة باستمرار في عملياتها الإنتاجية.					
3	تتمثل الفلسفة الأساسية لمنظمتنا في كسب الزبائن الجدد باستمرار.					
4	تسعى منظمتنا إلى أن تكون رائدة في تطوير منتجات جديدة.					
5	تبحث منظمتنا عن أسواق جديدة باستمرار لزيادة حصتها السوقية.					
ب - السلوك المدافع:						
6	تحاول منظمتنا الإبقاء على كمية منتجاتها كما هي دون تغيير.					
7	تهتم منظمتنا بتحسين كفاءة العمليات الحالية.					
8	تسعى منظمتنا في الحفاظ على منتجاتها القائمة للمنافسة بها في الأسواق.					
9	تركز منظمتنا على نطاق العمل الحالي دون البحث عن فرص خارج ذلك النطاق.					
10	تقتنع منظمتنا بأن نجاحها يرتبط بمدى قدرتها في المحافظة على أسعار منتجاتها أقل من أسعار المنافسين.					
ت - السلوك المحلل:						
11	تعمل منظمتنا باستمرار على مسح البيئة المحيطة بها للحصول على أفكار جديدة.					
12	تراقب منظمتنا منافسيها عن قرب للاطلاع على استراتيجياتهم الجديدة.					
13	تهتم منظمتنا بمواكبة حالة المنافسة مع المنظمات المماثلة من خلال تحقيق المواءمة بين أسعار منتجاتها وقدرة الزبائن على اقتنائها.					
14	تستخدم منظمتنا جميع الأساليب المتاحة للحصول على المعلومات عن مواقف الزبائن تجاه منتجاتها.					
15	تحلل منظمتنا الاتجاه التي تراها الأنسب لاتباعه بسبب الظروف الراهنة.					
ث - السلوك المستجيب:						
16	تهتم منظمتنا بإحداث التغييرات في منتجاتها استجابة للتأثيرات والضغط البيئية.					
17	لدى منظمتنا القدرة على تخفيض أسعار منتجاتها استجابة للتغير في الأسعار السائدة في السوق.					

ت	الفقرات	أُتفق بشدة 5	أُتفق 4	غير متأكد 3	لا أُتفق 2	لا أُتفق بشدة 1
18	تسعى منظمتنا إلى الاستجابة الكاملة لأوقات تسليم منتجاتها إلى الوسطاء والموزعين.					
19	تتابع منظمتنا التغييرات التكنولوجية من أجل الاستجابة للحاجات المتغيرة باستمرار.					
20	تعمل منظمتنا بشكل أساسي على الاستجابة لتغيرات السوق بطرق متفاوتة.					

ثالثاً - الأداء الاستراتيجي: تمثل قدرة المنظمات الصناعية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية اعتماداً على سلوكها الاستراتيجي. يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات الآتية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل الإجابة التي تراها مناسبة.

ت	الفقرات	أُتفق بشدة 5	أُتفق 4	غير متأكد 3	لا أُتفق 2	لا أُتفق بشدة 1
أ - سرعة الاستجابة:						
21	تتابع منظمتنا التطورات البيئية للعمل على الاستجابة المستمرة لها.					
22	لدى منظمتنا القدرة على إعادة استخدام مواردها وعملياتها للاستجابة للتغيرات البيئية.					
23	لدى منظمتنا القدرة على التأقلم مع الضغوط الخارجية التي تواجهها.					
24	تتميز منظمتنا بقدرتها على التكيف السريع والاستجابة لحاجات الزبائن بصورة مستمرة.					
25	تتبنى منظمتنا منهج المتابعة المستمرة لاستراتيجيات المنافسين تمهيداً لتحديد سبل التعامل المناسبة معهم.					
ب - الإبداع المستمر:						
26	تحفز منظمتنا الأفراد العاملين نحو التميز والإبداع بصورة مستمرة.					
27	تعطي منظمتنا الفرصة للأفراد العاملين على تطوير أليات العمل بصورة مبتكرة.					
28	تركز منظمتنا على طرق التفكير الجديدة في تعزيز موقعها التنافسي.					
29	لدى منظمتنا القدرة على إضافة خط انتاجي جديد مقارنة مع السنوات السابقة.					
30	تحرص منظمتنا على أن يكون كل الأفراد العاملين مندفعين ذاتياً في إنجاز الأعمال المناطة بهم.					
ت - التعلم الاستراتيجي:						
31	تحث منظمتنا الافراد العاملين على اكتساب افكار جديدة قد تساعدهم في تطوير المنتجات الجديدة.					
32	تسعى منظمتنا إلى جمع المعلومات من الأسواق لتحسين عملياتها الداخلية.					
33	تستخدم منظمتنا المعلومات الضرورية التي اكتسبتها من أجل تحسين منتجاتها تجاه المنافسين.					
34	يتم تبادل المعلومات ذات الأهمية الضرورية بين الأفراد العاملين في منظمتنا.					
35	يسعى الأفراد العاملين في منظمتنا إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض تجاه أي معلومات جديدة قد يحصلون عليها.					