

Analyzing the relationship between Organizational immune systems and strategic success of Iraqi's public and private sector banks

Salam Jassim Hmood^{1*} & Hussain sagban Hasan²

¹University of Muthanna /College of Administration and Economics

ABSTRACT

In order to clarify and analyze the relationship between Organizational immune systems and the strategic success, this research aim to find an answer to the following question:

Does the organization immune systems has an effect on Banks strategic success?

This research has also rely on main hypothesis which is that (there is a statistically significant effect for the organizational immune system on Banks strategic success). By following the analytical descriptive approach, and depending of a questionnaire as a mine tool to collecting data from the study sample, (230) questionnaires were distributed on decision maker on the working in the public and private sector Banks, (221) questionnaires have been retrieved, the suitable for analysis were (200) , which were analyzed by relying on statistical programs such as SPSS.V.26, AMOS.V.24 The most important results were that the organizational immune systems have a positive role in promoting strategic success in the governmental and private banks, the study sample.

Keywords: Organizational Immune Systems, Strategic Success, Organizational Learning, Organizational Memory, Organizational DNA

Received: 4/7/2021
Accepted:6/8/2021
Published:31/3/2022

Corresponding Author: Iraqi_salam@mu.edu.iq

تحليل العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والخاصة العاملة في العراق

حسين صكبان حسن²

سلام جاسم حمود العارضي¹

المستخلص

من أجل بيان وتحليل العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي للمصارف عينة البحث فقد انطلق البحث بهدف الحصول على اجابة للسؤال التالي :

هل لابعاد نظم المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الحمض النووي التنظيمي) اثر في النجاح الاستراتيجي ؟

وانطلق البحث من فرضية رئيسية تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير نظم المناعة التنظيمية بابعاده ومتغير النجاح الاستراتيجية ، بعد الفرضية اتبع البحث الحالي المنهج التحليلي الوصفي لاختبار وتحليل نتائج البحث من خلال استمارة الاستبيان التي وزعت على (230) متخذ قرار في المصارف الحكومية والاهلية عينة البحث تم استرداد (221) استبانة منها وكان الصالح للتحليل (200) تم تحليلها بالاعتماد على برامج احصائية مثل SPSS.V.26 ، AMOS.V.24 ، وكانت اهم النتائج ان للنظم المناعة التنظيمية دور ايجابي في تعزيز النجاح الاستراتيجي في المصارف الحكومية والاهلية عينة البحث .

الكلمات المفتاحية : نظم المناعة التنظيمية ، النجاح الاستراتيجي ، التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الحمض النووي التنظيمي

المقدمة

أهداف البحث

- 1- زيادة الاهتمام بنظم المناعة التنظيمية بإبعادها (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة ، سيولة الموارد) سيزيد من النجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والاهلية العاملة في العراق .
- 2- اختبار اثر نظم المناعة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي للمصارف الحكومية والاهلية العاملة في العراق .
- 3- التأكد من مدى صدق المقاييس المستخدمة في البحث ميدانيا بالاعتماد على اجابات العينة المبحوثة .

أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث بالجوانب الآتية :

- 1- حاز البحث الحالي أهميته من حيث الجمع بين متغيرات لم يتم الجمع بينها مسبقا على حد علم الباحث وهذه المتغيرات هي نظم المناعة التنظيمية متغيرا مستقلا والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع .
- 2- ندرة الدراسات والبحوث العربية لمتغير نظم المناعة التنظيمية .
- 3- أهميتها التطبيقية بالنسبة للمصارف الاهلية والحكومية العاملة في العراق .

فروض البحث

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير نظم المناعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجية .

وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده التعلم التنظيمي في متغير النجاح الاستراتيجي

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده الذاكرة التنظيمية في متغير النجاح الاستراتيجي

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده الحمض النووي التنظيمي في متغير النجاح الاستراتيجي

تمارس المصارف انشطتها في ظل عملية التغير المستمر والناتج عن عدم الثبات النسبي في بيئتها الداخلية والخارجية، بسبب ذلك تحاول المصارف الحصول على مجموعة من القدرات والموارد على الرغم من علمها المسبق ان هذه القدرات والموارد متغيرة في الخواص مما ينعكس ذلك على بقاء المصرف .

ومع بداية كل عصر اقتصادي جديد تتولد مفاهيم جديدة خاصة بالإدارة تواكب التطورات وتتلائم مع متغيراته . ومن هذه النظم " **نظم المناعة التنظيمية** " Organizational Immune systems وتمثل استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية وتعمل على وقاية الكيان الإداري من الاخطار التي تهدده وتهدد بقاءه او تمنعه من مزاوله نشاطه بالصورة الصحيحة .

حيث ان التعلم التنظيمي يعزز نظم المناعة التنظيمية ويساعد في ادارة الازمات باعتباره أداة تساهم على الوقاية وحل الازمات . بينما يساهم (DNA المنظمة) في تعزيز نظم المناعة في مواجهة الازمات والتكيف مع التغيرات البيئية. كما ان نظم المناعة التنظيمية و (DNA المنظمة) توفر المرونة في ادراك التعقيدات التي تواجهها المصارف، وتعزز من تدفق المعلومات التي تتعلق بالمخاطر المحتملة التي تسبب المشاكل للمصرف .

مما تقدم ونظرا لأهمية تحسين أداء القطاع المصرفي برزت الحاجة الى دراسة المتغيرات (نظم المناعة التنظيمية ، النجاح الاستراتيجي) مجتمعة والتوسع في اختبار هذه المتغيرات بالتطبيق على المصارف المعنية لبيان تأثير المتغير المستقل (نظم المناعة التنظيمية) على المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) .

الدراسات المنهجية

مشكلة البحث

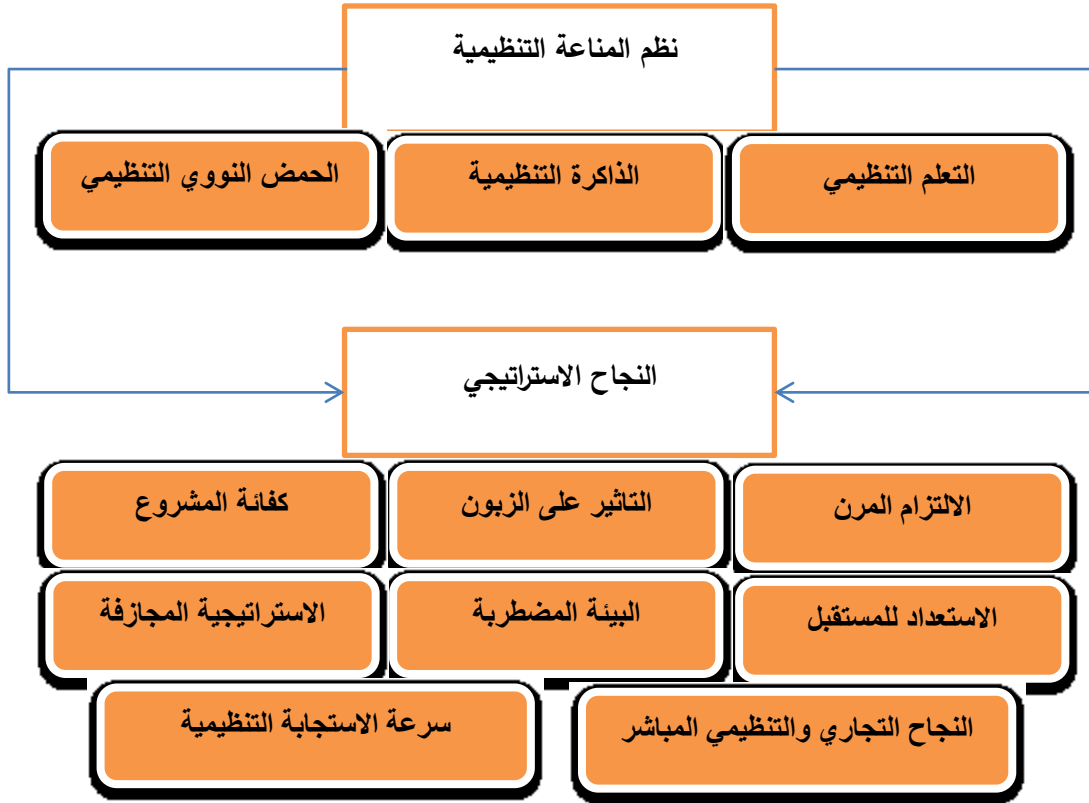
تمثلت مشكلة البحث بالتساولين الآتيين :

- 1- هل لابعاد نظم المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الحمض النووي التنظيمي) اثر في النجاح الاستراتيجي ؟
- 2- هل تعي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المصارف عينة البحث أهمية نظم المناعة التنظيمية بإبعادها (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الحمض النووي التنظيمي) بالتأثير في النجاح الاستراتيجي ؟

نموذج البحث الفرضي

يبين الشكل (1) ادناه المخطط الفرضي في البحث بناء على الاسس النظرية للادبيات التي تناولت متغرت البحث (نظم المناعة التنظيمية ، النجاح الاستراتيجي) ويوضح السهم ذو الاتجاه الواحد علاقات التأثير :

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: اعداد الباحث

(2016) نظم المناعة التنظيمية بانها من الانظمة المعقدة والتي باستطاعتها ان تتطور ذاتيا .

مجتمع وعينة البحث

2- اهمية نظم المناعة التنظيمية

نظم المناعة التنظيمية من المفاهيم المهمة والضرورية للمنظمات في الوقت الحالي في ضوء بيئة العمل المتغيرة والغير متوقعة الاحداث حيث تساعد المنظمة وفقاً ل (Lian et al , 2020) على زيادة جودة المنظمة وزيادة قدرتها على مقاومة تغييرات سياسة الاقتصاد الكلي والتهديدات من قبل المنظمات الأخرى في نفس الصناعة ، و اضاف (Abbas , 2019) بان نظم المناعة التنظيمية تعتبر افضل علاج للحد من حالات الفساد الاداري والمالي في المنظمات ، بالإضافة الى ذلك فان نظم المناعة التنظيمية تعمل على تقديم رؤية جديدة للواقع التنافسي بين المنظمة والمنظمات الأخرى وتحديد الفرص و الاخطار المتوقعة (نظرة انتهازية) ، وايضا تقدم نظرة ثاقبة جديدة حول قدرات المنظمة الداخلية (نظرة استبطانية) (Valikangas & Merlyn , 2005)

3- ابعاد نظم المناعة التنظيمية :

اعتمد البحث الحالي على الأبعاد التي اتفق عليها كل من (عبد المجيد ، 2016) ، (فيروز ، 2017) وهي كل من (التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، الحمض النووي التنظيمي) وكما يلي :

أ- **التعلم التنظيمي** : يعود مفهوم التعلم التنظيمي إلى أكثر من 50 عامًا ، وقد ظهر لأول مرة كروية لاتخاذ قرارات الإدارة في المنظمات بحيث يجب

تم اختيار القطاع المصرفي العراقي لتحقيق الهدف من البحث (مجتمع البحث) ، وتالفت عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى ل (43) مصرفاً من المصارف الحكومية والأهلية العاملة في العراق ، وتم توزيع (230) استبانة في المصارف عينة البحث تم استرجاع (221) وكان الصالح للتحليل منها (200) استبانة .

الاطار النظري

اولا : نظم المناعة التنظيمية :

1- مفهوم نظم المناعة التنظيمية

استخدم هذا البحث مصطلح نظم المناعة التنظيمية باعتبارها استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية للكائنات الحية حيث تكون هذه الاستعارة مفيدة للمنظمة في فهم الخصائص المميزة لها (Pratama & Gustomo , 2016) ، وتعرف نظم المناعة بأنها آلية أساسية لإصلاح الأنسجة وتجديدها وكذلك إزالة التلف منها (Burgaletto et al , 2020)، هذا الأمر بيولوجيا اما بالنسبة لنظم المناعة التنظيمية فقد عرفها قدم مجموعة من القوى التنظيمية التي تحد من تقدم الأنشطة الموجهة نحو الخلق مثل المبادرات ، وتعرف ايضا بانها استعارة او نظرية تتضمن مجموعة من المكونات تصف مجتمعنا هوية المنظمة وتساعد في التعبير عن هذه الهوية (Sorouh et al , 2014). و اضاف (الساعدي ،

(Willem , 2015) انه بين مدى تمسك المنظمة بمسؤوليتها تجاه المستفيدين من المنتجات والخدمات التي تقدمها وقياس مدى رضاهم عن ما قدم لهم بالإضافة الى توضيح مدى الاهتمام المنظمي براس المال الفكري العامل في المنظمة ، وذكر (Waldron & Antonion , 2008) بان النجاح الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمة على تعزيز القيمة للمساهمين .

2- اهمية النجاح الاستراتيجي :

النجاح الاستراتيجي امر ضروري ومهم لكي تستمر المنظمات بقاء عملها في ميدان الاعمال ، اذ يعتقد (Willem , 2015) ان نجاح المنظمة استراتيجيا يوضح مدى التزامها نحو اصحاب المصلحة وتقييم مدى رضاهم ، بالإضافة الى ذلك تعكس مدى الاهتمام براس المال الفكري العامل في المنظمة في ظل سعيها للاستمرار في المنافسة في ميدان الاعمال ، و مدى تكيف المنظمة مع البيئة الديناميكية التي تحيط بها ، وسعيها نحو تحقيق النمو والميزة التنافسية ، ويرى (Oestreich et al , 2008) ان النجاح الاستراتيجي يوفر العديد من المزايا للمنظمات على المدى الطويل والتي تمثل حلقة الوصل للنجاح التنافسي في الاعمال على المدى البعيد بالإضافة الى ذلك يعمل النجاح الاستراتيجي على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق الامر الذي يعطي للمنظمة الحافز لتحقيق المزيد من النجاحات .

3- ابعاد النجاح الاستراتيجي :

اعتمد البحث الحالي على ابعاد النجاح التي قدمها (Shenhar et al , 1996) ، (Chakravarthy , 2001) ، (Kiple & Lewis , 2009) وبما يتناسب ومتغيرات البحث الرئيسية وكما يلي :

أ- **الالتزام المرن** : الجمود في الاداء واساليب الادارة او عدم وعي المنظمة لما يحيط بها من بيئة اعمال متغيرة وعدم امتلاكها للمرونة اللازمة لاتخاذ القرار المناسب والكفوء بسرعة لمعالجة التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال المحيطة بالمنظمة (Weber , 2014) ، (Tarba & , 2014) ، الامر الذي يتطلب من المنظمة ان تكون مرنة استراتيجيا لمواجهة التحديات البيئية غير المتوقعة التي تواجهها اثناء تادية اعمالها (Tende , 2020) .

ب- **كفاءة المشروع** : يرى (Ferrada et al , 2013) بان كفاءة المشروع ذات صلة مباشرة بالاداء على اساس التكلفة والجودة والوقت على مستوى رضا الزبون .

ت- **التأثير على الزبون** : يتعلق هذا البعد بمزايا الزبائن (الرضا، التأثير، الولاء) ، يتناول الأهمية التي توليها متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم. وكما تشير النتائج، فإن مقاييس الأداء والمتطلبات الوظيفية والمواصفات الفنية هي جزء من هذا البعد ، وليست جزءاً من تلبية بُعد الكفاءة في المشروع. من الواضح أن أداء الاجتماع له تأثير كبير على الزبائن الذين يقومون ، قبل كل شيء ، بتقييم كيفية خدمة المنتج لاحتياجاتهم (Shenhar et al , 2001).

ب- على المنظمات التي تطمح إلى الحصول على ميزة تنافسية في هذا السياق العالمي أن تتعلم بشكل أسرع من منافسيها و أفضل طريقة للقيام بذلك هي جعل موظفيهم يتعلمون ويشاركون ما تعلموه مع الآخرين وبالتالي جعل تعلمهم مفيداً لأنفسهم وللآخرين (Hariharan & Vivekanand , 2018) .

ث- **الذاكرة التنظيمية** : اشار (Huang , 2013) الى ان التعلم التنظيمي بمثابة العملية والذاكرة التنظيمية يمكن اعتبارها المخرجات المقابلة لهذه العملية ، ويبين ذلك مدى الترابط بين هذين المفهومين ، ويشار للذاكرة التنظيمية بانها الوسيلة التي يمكن للمنظمة من خلالها التعلم من ماضيها (Dunham & Burt , 2011) ، وتعرف ايضا بانها معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة يمكن الاستفادة منها في القرارات الحالية (Casey & Olivera , 2011) .

ث- **الحمض النووي التنظيمي** : عرف (Abdel- Raheem & Saad , 2019) الحمض النووي التنظيمي بأنه أسلوب أو وسيلة تستخدم لتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمة وتثبيط أداؤها بالإضافة الى طرق التغلب على هذه الصعوبات ، بينما عرفه (Abedini et al , 2019) بأنه أداة لتحليل والتعرف على الاختلاف في سلوك وشخصية المنظمات والعديد من الممارسات السلوكية والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تتأثر بها .

ثانيا : النجاح الاستراتيجي :

1- مفهوم النجاح الاستراتيجي :

النجاح من المفاهيم كثيرة الواجه والمضامين (Maltz et al , 2003) ، بمعنى انه يشير الى الكثير من الابعاد الفلسفية في أن واحد ، ويعرف النجاح بأنه تحقيق الاهداف (الرازي ، 1981) ، اما لغة فيعرف النجاح بأنه مشتق من كلمة (نجح) وهو يعبر عن ما يحصل عليه الفرد بعد عناء وجهد (الفياض ، 2011) ، ويبين (Molitor , 2007) مدى اتساع مفهوم النجاح من خلال توصيفه للنجاح بأنه يصف رحلة طويلة .

اما النجاح الاستراتيجي فانه من المفاهيم التي لم تظهر بشكل مفاجئ بل يرجع الى الدراسات الاولى التي تطرقت الى أداء المنظمات، والذي جاء ليحل محل مفاهيم متعددة منها (الكفاءة، الفاعلية، نجاح المنظمة) ، ويعود السر وراء نجاح المنظمة استراتيجيا الى مقدرتها على استنباط نمط تكيفي للفعل التنظيمي مع البيئة والاستمرار في ميدان العمل ، ويرى (Rainey , 2010) بأنه لايمكن ان يقتصر تعريف النجاح الاستراتيجي على عبارات بسيطة بل يجب ان يعرف ب (رؤية المنظمة ، توجهها الاستراتيجي ، استراتيجيات الاعمال ، اهداف الاعمال) ، وعرف (Johnson & Scholes , 2002) النجاح الاستراتيجي بأنه النجاح في صياغة وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية ، ويعتقد (Thomas & David , 2013) بان النجاح الاستراتيجي يتمثل بالقيادة الادارية الفعالة التي تحقق اهداف المنظمة بالإضافة الى ما يحدث في بيئة العمل و التركيز على عوامل النجاح الاساسية للمنافسين من خلال نظرة ممتدة (طويلة الاجل) الامر الذي يضفي قيمة للزبون ولجميع اصحاب المصالح ، ويعتقد

كاستراتيجية لها لانخراط في الاستشراف المؤسسي لتوقع التغييرات في بيئتها .

ح- **البيئة المضطربة** : عرف (Ansoff & McDonnell , 1990) البيئة المضطربة على انه القياس المشترك لقابلية التغيير وعدم الاستقرار والقدرة على التنبؤ والذي ينعكس في تعقيد وحدثة التغيير في البيئة .

خ- **الاستراتيجية المجازفة** : عرف (Stambaugh et al , 2011) المجازفة الاستراتيجية او المخاطرة الاستراتيجية بانها ميل المنظمة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق دخول اضافية أو تحسين المركز التنافسي للمنظمة ، أي التفوق على منافسيها في الصناعة في السوق .

سرعة الاستجابة التنظيمية : سرعة الاستجابة التنظيمية من المفاهيم المميزة للمنظمات المعاصرة والتي تتمثل بالقدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من اجل الاستفادة من الفرص التي تتاح في السوق المتغيرة او من اجل تفادي المخاطر التي تتعرض لها المنظمة بسبب التغييرات المفاجئة في السوق (Morgan & Page, 2008)

ث- **النجاح التجاري والتنظيمي المباشر** : ينقسم هذه البعد الى شقين رئيسيين الشق الاول هو النجاح التجاري اذ يعرف وفضل (Ika, 2009) بانه نجاح ادره المشروع في الامتثال للقيود الزمنية ، التكلفة والجودة ، واذاف (Baccarini, 1999) بان هنالك معايير اخرى للنجاح التجاري بالاضافة الى ما ذكر اعلاه تتمثل بتلبية توقعات الزبائن والمستخدمين النهائيين واصحاب المصلحة .

اما الشق الثاني فهو النجاح التنظيمي اذ يعرفه (Dell & Kramer, 2003) بانه قدرة المنظمة في تنسيق انشطتها بكافة مكوناتها وربطها برؤية مشتركة لجميع اصحاب المصلحة من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

ج- **الاستعداد للمستقبل** : للحفاظ على الموقع الحالي للمنظمة في السوق أو تحسينه يرى (Meyer et al , 2020) بان عليها الاستعداد للمستقبل عن طريق تعزيز قدرات الاستكشاف وقدرات الاستغلال للمنظمة ، ويعتبر الاستغلال بمثابة إستراتيجية المنظمة للتخصيص للمستقبل من خلال التركيز على هيكلها التنظيمي ومواردها ، والاستكشاف

الجانب العملي

اولاً: الوصف الاحصائي

الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاجابة ، اذ ان كل بعد من ابعاد متغيرات البحث يحصل على وسط حسابي اقل من (3) او درجة اجابة اقل من (0.6) فهو مرفوض .

الهدف من هذه الفقرة هو التعرف على خصائص عينة البحث من خلال الاحصاء الوصفي لمتغيراته والتي تتمثل ب (نظم المناعة التنظيمية ، والنجاح الاستراتيجي) من خلال استخدام المتوسطات

1- متغير نظم المناعة التنظيمية :

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير نظم المناعة التنظيمية

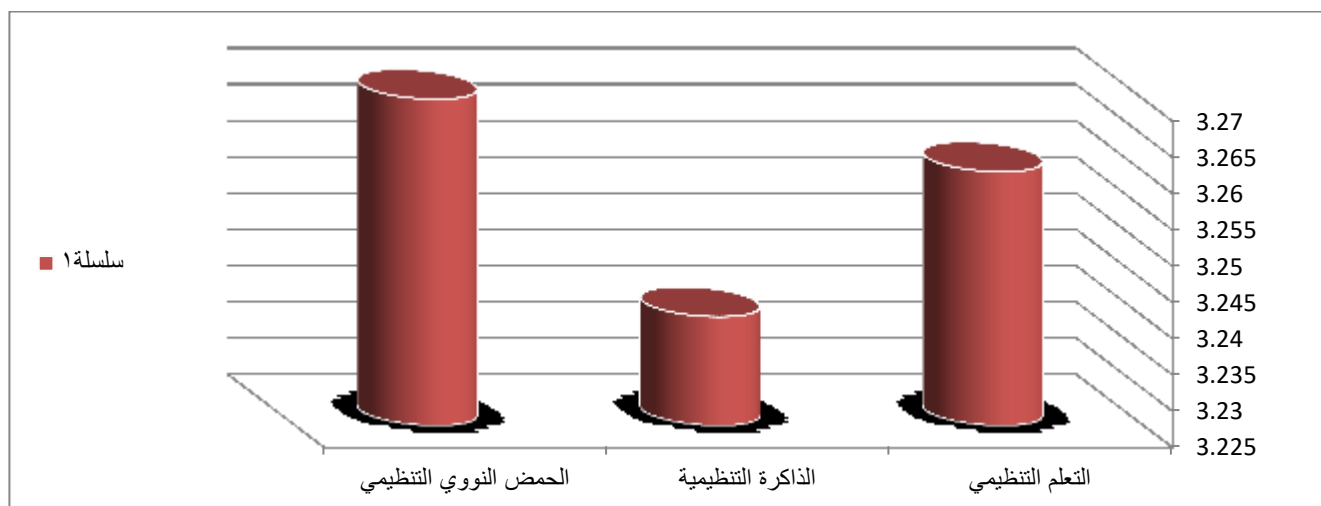
| الاهمية الترتيبية | الاهمية النسبية | درجة الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد الرئيسي |
|-------------------|-----------------|--------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------|
| الثاني | معتدل | 0.65 | 1.32 | 3.26 | 1. التعلم التنظيمي |
| الثالث | معتدل | 0.65 | 1.26 | 3.24 | 2. الذاكرة التنظيمية |
| الاول | معتدل | 0.65 | 1.27 | 3.27 | 3. الحمض النووي التنظيمي |
| - | معتدل | 0.65 | 1.28 | 3.25 | المعدل العام لمتغير نظم المناعة التنظيمية |

المصدر: مخرجات spss.v.26

التنظيمية فقد جاءت بالترتيب الثالث على مستوى ابعاد نظم المناعة التنظيمية بوسط حسابي قدرة (3.24) وانحراف معياري بلغ (1.26) ودرجة اجابة (0.65) ، وجاء بعد التلم التنظيمي في المرتبة الثانية من حيث الاهمية الترتيبية بوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.32) ودرجة اجابة (0.65) .

وبالاعتماد على الجدول (1) اعلاه يلاحظ بان بعد الحمض النووي التنظيمي احتل المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري (1.27) ودرجة اجابة (0.65) ، اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الذاكرة

شكل (2) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير ابعاد نظم المناعة التنظيمية حسب المتوسط الحسابي



المصدر: مخرجات spss.v.26

2- متغير النجاح الاستراتيجي :

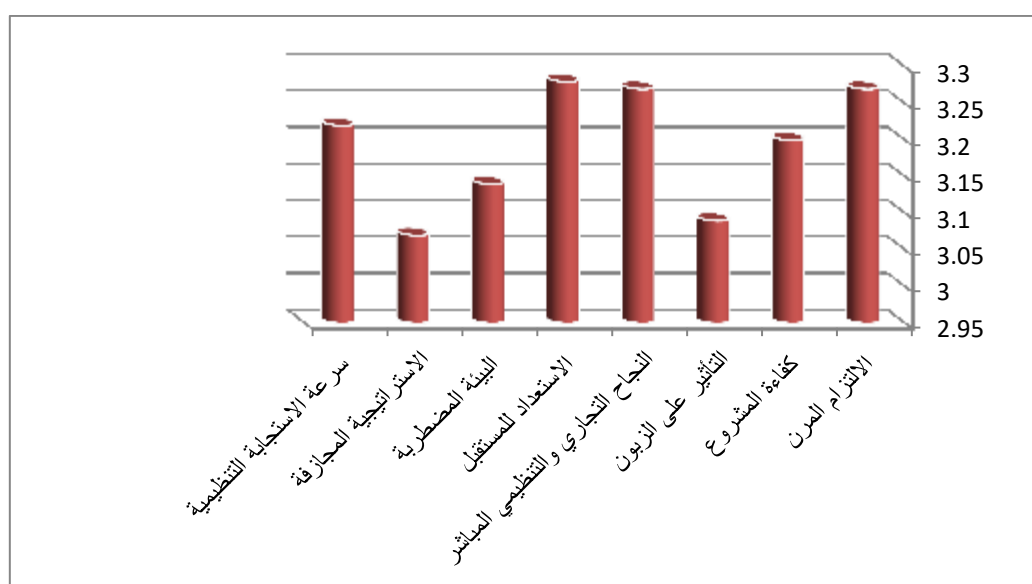
جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير النجاح الاستراتيجي

| الاهمية الترتيبية | الاهمية النسبية | درجة الاجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد الرئيسي |
|-------------------|-----------------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------|
| الثاني | معتدل | 0.66 | 1.25 | 3.27 | 1. الالتزام المرن |
| الخامس | معتدل | 0.64 | 1.31 | 3.20 | 2. كفاءة المشروع |
| السابع | معتدل | 0.62 | 1.33 | 3.09 | 3. التأثير على الزبون |
| الثالث | معتدل | 0.66 | 1.27 | 3.27 | 4. النجاح التجاري والتنظيمي المباشر |
| الاول | معتدل | 0.66 | 1.26 | 3.28 | 5. الاستعداد للمستقبل |
| السادس | معتدل | 0.63 | 1.27 | 3.14 | 6. البيئة المضطربة |
| الثامن | معتدل | 0.61 | 1.29 | 3.07 | 7. الاستراتيجية المجازفة |
| الرابع | معتدل | 0.64 | 1.29 | 3.22 | 8. سرعة الاستجابة التنظيمية |
| - | معتدل | 0.64 | 1.28 | 3.19 | المعدل العام لمتغير النجاح الاستراتيجي |

المصدر: مخرجات spss.v.26

وبالاعتماد على الجدول (2) اعلاه يلاحظ بان بعد الاستعداد للمستقبل حل في المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الاستراتيجية المجازفة، وكان المتوسط الحسابي العام لمتغير النجاح الاستراتيجي معتدل (3.19) وبانحراف معياري عام بلغ (1.28). والشكل (3) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد النجاح الاستراتيجي .

شكل (3) مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير النجاح الاستراتيجي حسب المتوسط الحسابي



المصدر: مخرجات spss.v.26

(توجد علاقة تآثير ذات دلالة احصائية بين متغير نظم المناعة التنظيمية بابعاده و متغير النجاح الاستراتيجي)

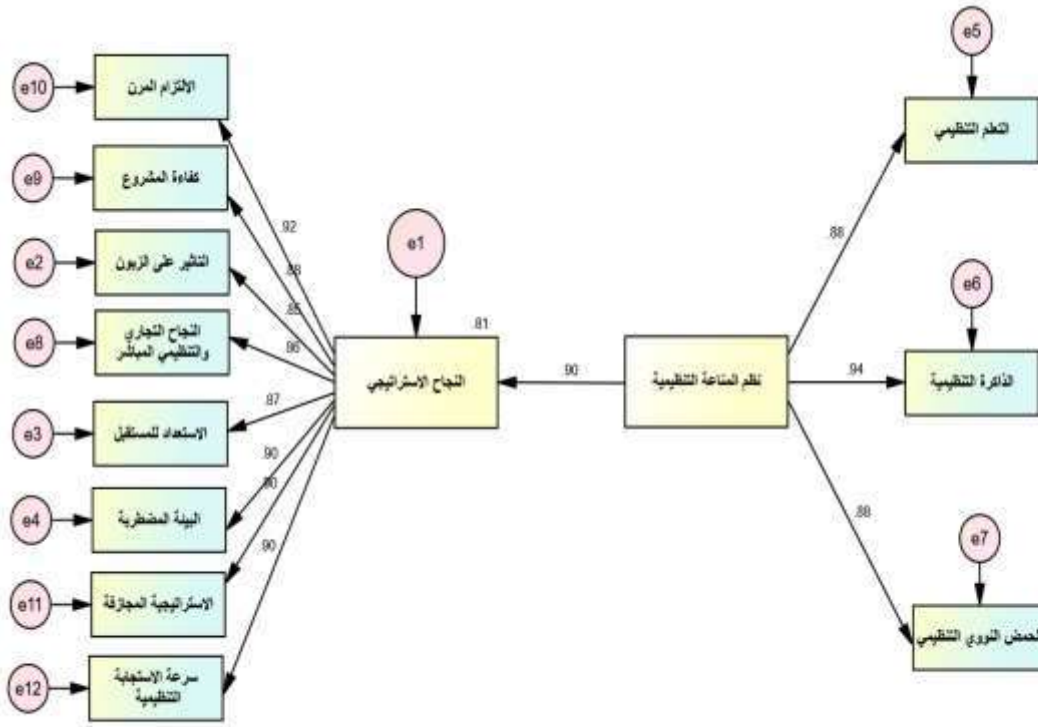
ثانيا: اختبار الفرضيات
الفرضية الرئيسية :

Analyzing the relationship between Organizational immune systems and strategic success of Iraqi's public and private sector banks

كما يتبين من جدول (3) قيمة بيتا المعيارية (β) والتي بلغت (0.90). اذ توضح ان ارتفاع مستوى توافر نظم المناعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى ارتفاع مستوى استدامة النجاح الاستراتيجي بنسبة (90%) من وحدة انحراف معياري واحد واعتمادا على مخرجات نموذج البحث الهيكلي للتأثير بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد نقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير. والشكل (4) والجدول (3) يبيان النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.

يبين شكل (4) نموذج البحث الهيكلي الذي يبين المتغير الوسيط (نظم المناعة التنظيمية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) وتمثل الاسهم المتجه من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد معامل بيتا اما القيمة الظاهرة اعلى متغير النجاح الاستراتيجي فتتعلق بمعامل التفسير (R^2) والتي تُوضح ان متغير نظم المناعة التنظيمية يفسر ما نسبته (81%) من تغيرات النجاح الاستراتيجي في المصارف الحكومية والاهلية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط اما المتبقي (19%) فيعزى لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.

شكل (4) المسار الاحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



المصدر: مخرجات amos.v.24

ويبين الجدول (3) ملخص تقديرات النموذج المختبر ومعنويتها تحت مستوى ($P < .001$) وبنسبة حرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (3) تقديرات نموذج التأثير بين متغير نظم المناعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي

| المتغير والابعاد | المسار | المتغيرات | S.R.W | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|----------------------------------|--------|-----------------------|-------|----------|------|--------|-----|
| النجاح الاستراتيجي | <--- | نظم المناعة التنظيمية | .903 | 1.038 | .035 | 29.573 | *** |
| التعلم التنظيمي | <--- | نظم المناعة التنظيمية | .882 | .982 | .037 | 26.383 | *** |
| الذاكرة التنظيمية | <--- | نظم المناعة التنظيمية | .935 | 1.046 | .028 | 37.261 | *** |
| الحمض النووي التنظيمي | <--- | نظم المناعة التنظيمية | .884 | .972 | .036 | 26.697 | *** |
| الالتزام المرن | <--- | النجاح الاستراتيجي | .918 | 1.038 | .032 | 32.673 | *** |
| كفاءة المشروع | <--- | النجاح الاستراتيجي | .876 | 1.029 | .040 | 25.614 | *** |
| التأثير على الزبون | <--- | النجاح الاستراتيجي | .849 | 1.041 | .046 | 22.682 | *** |
| النجاح التجاري والتنظيمي المباشر | <--- | النجاح الاستراتيجي | .856 | .942 | .040 | 23.350 | *** |
| الاستعداد للمستقبل | <--- | النجاح الاستراتيجي | .872 | .927 | .037 | 25.086 | *** |
| البيئة المضطربة | <--- | النجاح الاستراتيجي | .898 | .985 | .034 | 28.757 | *** |
| الاستراتيجية المجازفة | <--- | النجاح الاستراتيجي | .899 | 1.030 | .036 | 28.944 | *** |
| سرعة الاستجابة التنظيمية | <--- | النجاح الاستراتيجي | .898 | 1.009 | .035 | 28.710 | *** |

المصدر: مخرجات amos.v.24

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

أ. الفرضية الفرعية - أ : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء التعلم التنظيمي في متغير النجاح الاستراتيجي

التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي. والشكل (5) والجدول (4) يبينان نموذج البحث الهيكلي الذي تم اختباره ومسارات الانحدار وملخص التحليل.

ب. الفرضية الفرعية - ب : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء الذاكرة التنظيمية في متغير النجاح الاستراتيجي

يبين الشكل (5) وجدول (4) التأثير بين بعء الذاكرة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي اذ تتوقع الفرضية بان بعء الذاكرة التنظيمية سيؤثر ايجابيا في متغير النجاح الاستراتيجي في المصارف الحكومية والاهلية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط عينة البحث . وقد تبين من النتائج بأن تأثير بعء الذاكرة التنظيمية يبلغ ($P < .01$, $\beta = 0.700$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند (1%) كما ان النسبة الحرجة اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يحدود اعلى ($C.R. > 1.96$). وتعد هذه النتيجة متوافقة مع افتراض البحث، وبناء نتائج مخرجات نموذج البحث الهيكلي للتأثير بين بعء الذاكرة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد نظم المناعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

ت. الفرضية الفرعية - ت : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعء الحمض النووي التنظيمي في متغير النجاح الاستراتيجي

يبين شكل (5) وجدول (4) مقدار التأثير بين بعء الحمض النووي التنظيمي ومتغير النجاح الاستراتيجي اذ تتوقع هذه الفرضية وجود تأثير ايجابي لبعء الحمض النووي التنظيمي في متغير النجاح الاستراتيجي في المصارف الحكومية والاهلية

تتعلق هذه الفقرة باختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير الوسيط (نظم المناعة التنظيمية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) وشكل (5) يوضح نموذج البحث الهيكلي الذي يوضح ابعاد المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية اما القيمة الظاهرة اعلى متغير النجاح الاستراتيجي تعرف بمعامل التفسير (R^2) والتي تبين بان ابعاد متغير نظم المناعة التنظيمية تفسر ما نسبته (86%) من تغيرات النجاح الاستراتيجي في المصارف الحكومية والاهلية العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط اما المتبقي من النسبة والبالغة (14%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث.

كما يبين جدول (4) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعء التعلم التنظيمي ومتغير النجاح الاستراتيجي بلغت ($\beta = 0.052$, $P > .05$) هي قيمة موجبة وغير معنوية كما ان النسبة الحرجة كانت اقل من (1.96) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وتعد هذه النتيجة غير متوافقة لتنبؤ البحث، وبناء على نتائج مخرجات نموذج البحث الهيكلي للتأثير بين بعء التعلم التنظيمي ومتغير النجاح الاستراتيجي نرفض الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد نظم المناعة

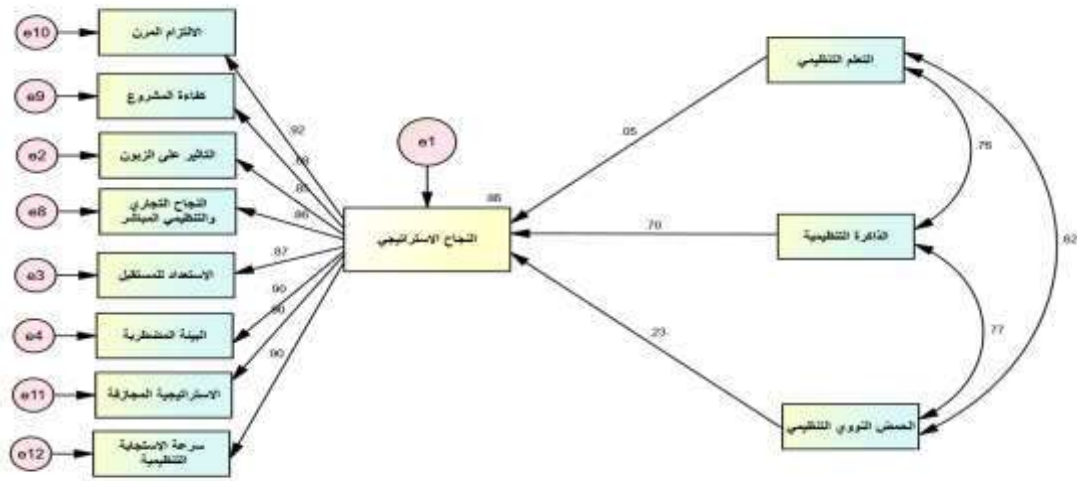
Analyzing the relationship between Organizational immune systems and strategic success of Iraqi's public and private sector banks

التنظيمي ومتغير النجاح الاستراتيجي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد نظم المناعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

مما يتقدم تبين ان جميع المسارات حققت تأثير في المتغير المعتمد ماعدا مسار التعلم التنظيمي الى النجاح الاستراتيجي وفي ضوء ما تقدم فأن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.

العامل في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط عينة البحث . ويتضح من النتائج بأن تأثير بعد الحمض النووي التنظيمي يبلغ $\beta = 0.229$, $P < .01$ وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) وان النسبة الحرجة كانت اكبر من المعيار المحدد لقبولها والتي يجب ان تكون اعلى من $(C.R. > 1.96)$ وتعتبر هذه النتيجة موافقة لما تنبأت به البحث، وبناء على نتائج مخرجات نموذج الاختبار الهيكلي للتأثير بين بعد الحمض النووي

شكل (5) المسار الاحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



المصدر: مخرجات amos.v.24

وبين جدول (4) ملخص تقديرات النموذج المختبر ومعنويته التي كانت تحت مستوى $(P < .001)$ والنسبة الحرجة كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (4) تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير نظم المناعة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي

| المتغير والابعاد | المسار | المتغيرات | S.R.W | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|----------------------------------|--------|-----------------------|-------|----------|------|--------|------|
| النجاح الاستراتيجي | <--- | التعلم التنظيمي | .052 | .053 | .042 | 1.272 | .203 |
| النجاح الاستراتيجي | <--- | الذاكرة التنظيمية | .700 | .720 | .051 | 14.081 | *** |
| النجاح الاستراتيجي | <--- | الحمض النووي التنظيمي | .229 | .239 | .043 | 5.510 | *** |
| الالتزام المرن | <--- | النجاح الاستراتيجي | .918 | 1.038 | .032 | 32.673 | *** |
| كفاءة المشروع | <--- | النجاح الاستراتيجي | .876 | 1.029 | .040 | 25.614 | *** |
| التأثير على الزبون | <--- | النجاح الاستراتيجي | .849 | 1.041 | .046 | 22.682 | *** |
| النجاح التجاري والتنظيمي المباشر | <--- | النجاح الاستراتيجي | .856 | .942 | .040 | 23.350 | *** |
| الاستعداد للمستقبل | <--- | النجاح الاستراتيجي | .872 | .927 | .037 | 25.086 | *** |
| البيئة المضطربة | <--- | النجاح الاستراتيجي | .898 | .985 | .034 | 28.757 | *** |

| المتغير والابعاد | المسار | المتغيرات | S.R.W | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|--------------------------|--------|--------------------|-------|----------|------|--------|-----|
| الاستراتيجية المجازفة | <--- | النجاح الاستراتيجي | .899 | 1.030 | .036 | 28.944 | *** |
| سرعة الاستجابة التنظيمية | <--- | النجاح الاستراتيجي | .898 | 1.009 | .035 | 28.710 | *** |

المصدر: مخرجات amos.v.24

7- بينت النتائج العملية للدراسة ان ادارات المصارف عينة البحث تقوم بتحليل اساليب المصارف المنافسة وفقا لمؤشرات الصناعة المصرفية من اجل اكتساب مميزات اضافية وبالنتيجة فقد حصل بعد التعلم التنظيمي على المرتبة الثانية ضمن ابعاد نظم المناعة التنظيمية

8- اتضح للباحث ان ادارات المصارف عينة البحث تجري تحديث مستمر لقواعد بيانات الذاكرة التنظيمية ولكن ليس بالمستوى اللازم لذلك تراجع بعد الذاكرة التنظيمية ليحتل المرتبة الاخيرة من ابعاد نظم المناعة التنظيمية من حيث الاهمية الترتيبية .

9- تبين للباحث ان هدف النجاح الاستراتيجي بالنسبة للمصارف المبحوثة هو هدف قصير الاجل وينتهي بنهاية السنة المالية .

10- استنتج الباحث ان هنالك اهتمام متفاوت من المصارف بالنسبة الى ابعاد النجاح الاستراتيجي فهي تقوم من جهه باكتشاف فرصا جديدة من اجل المزيد من الافكار والمشاريع والابتكارات و لا تلتزم بالتحسين المستمر على العمليات المصرفية بالشكل الذي يختصر الجهد والتكلفة من جهة اخرى .

التوصيات

1- بما ان الادارات العليا لعينة البحث لديها الرؤية في مجال اعتماد وتبني نظم المناعة التنظيمية من منظور استراتيجي فعلى تلك الادارات ان تترجم تلك الرؤية الى خطة قابلة للتطبيق لتنعكس على نجاحها ضمن مجال الصناعة المصرفية .

2- طالما ان نجاح المصارف المدروسة قد تأثر بشكل فاعل بفلسفة تبني ادارتها العليا لنظم المناعة التنظيمية ، عليه لا بد ان تهتم تلك المصارف بالتعلم التنظيمي وذاكرتها التنظيمية والحمض النووي التنظيمي .

3- يجب ان يحتل كل من التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وكذلك البصمة الوراثية المميزة للمصارف المبحوثة اولويات تنظيمية عليا لما لها من اثر بالغ في تعزيز النجاح الاستراتيجي لتلك المصارف .

4- ان بعدي التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية هي ابعاد حاسمة تشكل مع الحمض النووي التنظيمي نظام مناعي تنظيمي يحمي المصارف المبحوثة من حالات التراجع في الاداء ، عليه يجب ان يكون هنالك توازن في الاهتمام بهذه الابعاد من قبل المصارف العاملة في بغداد ومنطقة الفرات الاوسط .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

اولا: الاستنتاجات

1- من خلال نتائج التحليل الاحصائي لمجتمع البحث وعينته وجد الباحث ان الادارة العليا للمصارف عينة البحث لديها الرؤية والتوجه لتطبيق فلسفة نظم المناعة التنظيمية.

2- تبين للباحث من خلال النتائج العملية ان النجاح الاستراتيجي للمصارف عينة البحث يتاثر بنظم المناعة التنظيمية وفلسفتها التي تتبناها تلك المصارف .

3- اتضح للباحث ان التعلم التنظيمي من البيئة المتغيرة والمحافظة على ماتم تعلمه من خلال الذاكرة التنظيمية واستغلال ذلك بالشكل المناسب وفقا لمتطلبات الصناعة المصرفية يعكس ايجابا في تحسين النجاح الاستراتيجي للمصارف عينة البحث .

4- من خلال التحليل العملي لنتائج البحث ندرك ان رؤية الادارات العليا، الوسطى، التنفيذية على دراية تامة باهمية نظم المناعة التنظيمية في الصناعة المصرفية مما يؤدي الى تعزيز ادارة المصارف عينة البحث بشكل عام والنجاح الاستراتيجي بشكل خاص .

5- بلغت قيمة معامل التفسير R لمتغير نظم المناعة التنظيمية والبالغة (81%) وهذا ما يبين ان (81%) من التغير الحاصل في النجاح الاستراتيجي يعود الى نظم المناعة التنظيمية، ويتضح ايضا ان ابعاد نظم المناعة التنظيمية تفسر ما قيمته (86%) من التغير الحاصل في النجاح الاستراتيجي اي ان لابعاد نظم المناعة التنظيمية دور حاسم في تحسين النجاح الاستراتيجي للمصارف وهذا مطابق لتوقعات البحث واكدته مسارات التحليل الانحداري Path Analysis حيث حققت تاثير مباشر في النجاح الاستراتيجي للمصارف عينة البحث الا ان المسارات التي حققت تاثير في المتغير المعتمد هي المسارات بين (الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) الى النجاح الاستراتيجي ما عدا بعد التعلم التنظيمي لم يحقق التأثير اللازم .

6- اشارت نتائج الجانب التطبيقي للدراسة ان ادارات المصارف المبحوثة توائم بين عملياتها الداخلية والخارجية بالاضافة الى تبنيها للهيكل التنظيمي المرن وبالتالي فقد حصل بعد الحمض النووي التنظيمي على الترتيب الاول من حيث الاهمية الترتيبية لابعاد نظم المناعة التنظيمية .

1. الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد ، السنة (39) ، العدد (108) .
2. عبدالمجيد ، عثمان رياض. (2016). نظم المناعة التنظيمية واثرها في استراتيجيات ادارة الازمات ، اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال .
3. فيروز ، خضير علي. (2017). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة-دراسة تطبيقية في معمل سممت النجف الاشرف. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، جامعة بابل ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد (10) ، العدد (4) .
4. الرازي ، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر. (1981). مختار الصحاح. دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان .
5. الحلالمة ، محمد عزت، العزاوي ، سامي الفياض. (2009). راس المال المعرفي واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الاردنية. مجلة العلوم الانسانية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد (19) .

- 5- ضرورة اهتمام عينة البحث بقواعد البيانات كونها حجر الزاوية في بناء نظم المناعة التنظيمية .
- 6- ان هدف نجاح المصارف المبحوثة يجب ان لا يكون هدف قصير الاجل بل يجب ان يكون متوائماً مع استراتيجية تلك المصارف وذو بعد قصير ومتوسط وطويل الاجل يتسم بالدوام الاستراتيجي .

نظراً لأهمية النجاح طويل الاجل للمصارف عينة البحث لذا يتحتم على ادارت هذه المصارف ان تتبنى ابعاد النجاح الاستراتيجي (للتزام المرن، كفاءة المشروع، التأثير على الزبون، النجاح التجاري والتنظيمي المباشر، لاستعداد للمستقبل، البيئة المضطربة، الاستراتيجية المجازفة، سرعة الاستجابة التنظيمية) بشكل متوازن

المصادر

اولاً: المصادر العربية :

1. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة. (2016). الاطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في اطار نظرية الانتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقاييس. مجلة

1. Abbas, A. A. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), pp 262–289.
2. Abdel-Raheem, A. B. E. D., & Saad, M. (2019). Organizational Personality as a Moderating Variable of the Relationship between Organizational DNA and Innovative Performance. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), pp 131–139.
3. Abedini, S., Feiziz, T., Sarlak, M. A., & Gramipour, M. (2020). Identify the Organizational DNA model in the IRIB organization. *Semiannual Journal of Iran Futures Studies*, 4(2), pp 157-179 .
4. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
5. Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), pp 25–32.
6. Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), pp 149–180.
7. Burgaletto, C., Munafò, A., Di Benedetto, G., De Francisci, C., Caraci, F., Di Mauro, R., Bucolo, C., Bernardini, R., & Cantarella, G. (2020). The immune system on the TRAIL of Alzheimer's disease. *Journal of Neuroinflammation*, 17(1), pp 1–11.
8. Casey, A. J., & Olivera, F. (2011). Reflections on organizational memory and forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), pp 305–310.
9. Chakravarthy, B. S. (1996). Flexible commitment: A key to strategic success. *Strategy & Leadership*, 24(3). pp 14 - 20 . <http://dx.doi.org/10.1108/eb054553> .
10. Dell, D. & Kramer, R.(2003). *Management" South – Western college Publishing, USA. "Forging Strategic Business Alignment" The conference Board, <http://www.conferenceboard.org> .*
11. Dunham, A. H., & Burt, C. D. B. (2011). Organizational memory and empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), pp 851–868.
12. Ferrada, X., Serpell, A., Skibniewski, M., (2013). Selection of Construction Methods: A Knowledge-Based Approach. *The Scientific World Journal*, 2013 (2013): 10 September.
13. Hariharan, K., & Vivekanand, G. (2018). Perspectives on Organizational Learning. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, IX(1), pp 81–86.
14. Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory - A perspective of an immune system. *Knowledge Management Research and Practice*, 11(3), pp 230–240.
15. Ika, L. A. (2009). Project success as a topic . *Project Management Journal*, 40(4), pp 6–19.
16. Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hale, Person Education.
17. Kiple, D., & Lewis, A. (2009). Ansoff ' S Strategic Success Paradigm – Empirical Evidence Supports Its Success With Firms Competing in a Turbulent Environment . Why Then Is It Absent From Academic Strategic Management Textbooks ? *Otoczeniu . Dlaczego Brak Też Koncepcji W Podręcznikach. Organization and Management Quarterly*, pp 71–87.
18. Lian, Z., Liu, Q., Guo, Y. (2020). The Effect of Organizational Quality Specific Immune on Innovation Performance in Manufacturing Enterprises. *Industrial Engineering and Innovation Management*, 3(2020), pp 56–68.
19. Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003) *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*, *Long Range Planning* .
20. Meyer, T., von der Gracht, H. A., & Hartmann, E. (2020). How Organizations Prepare for the Future: A Comparative Study of Firm Size and Industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, pp 1–13. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.2992539>
21. Molitor, B. D. (2007) *win win win organizational success through the power of agreement*, Authentic.
22. Morgan, R. E., & Page, K. (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17(5-6), pp 155–168.
23. Oestreich, T., Buytendijk, F., O'Rourke, J., & Hatch, T.,(2008) *Management Excellence: Step-by-Step Strategy to Success. www.econfin.boun.edu.tr/yeni/ManagementExcellence.pdf*

24. Pratama, V., & Gustomo, A. (2016). BUILDING A FRAMEWORK OF ORGANIZATION DESIGN USING ORGANIZATIONAL DNA PROFILE (CASE STUDY AT PT). LEN RAILWAY SYSTEMS (LRS)). <https://www.researchgate.net/publication/342512952>
25. Rainey, D.(2010) enterprise wide strategic management achieving sustainable success through leadership strategies and value creation, Cambridge university press.
26. Shenhar, A. J., Maltz, A. C., & Reilly, R. R. (2001) Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, Long Range Planning .
27. Soroush, S., Mohammadpouri, M., Poorfarahmand, B., & Esfahani, D. N. (2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Province Sport and Youth Offices. International Journal of Human Resource Studies, 4(3), pp 125-138.
28. Stambaugh, J. E. Y. A. A. J. (2011). Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness. Journal of Management Policy & Practice, 12(1), pp 49–63.
29. Tende, F. B. (2020). Strategic Agility : An Intervention Prescription to Competitive Advantage of Small Businesses in Nigeria. European Academic Research , VI(4), pp 1401-1423.
30. Thomas, L. W., & David, J. H.(2013). Strategic Management . Prentice-Hall International, Inc.
31. Valikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Strategic resilience: staying ahead of a crisis. Handbook of Business Strategy, 6(1), pp 55–58.
32. Waldron, D. G. & Antonio, S. (2008). TRANSNATIONALITY : AN INDEX OF STRATEGIC SUCCESS? . INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, 8(2).
33. Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. California Management Review, 56(3), pp 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
34. Willem, F. (2015). strategic success : A Step-by-Step. <http://dlx.booksc.org/01600/libgen.scimag01699.zip/browse/jsc.537pdf>